

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Rosângela Souza de Barros Borba

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ALCANCE DE METAS DA
AGÊNCIA PORTO ALEGRENSE DO BANCO DOS BRASILEIROS**

Porto Alegre

2011

Rosângela Souza de Barros Borba

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ALCANCE DE METAS DA
AGÊNCIA PORTO ALEGRENSE DO BANCO DOS BRASILEIROS**

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

Profa. Orientadora: Dra. Silvia Generali da Costa

Tutora Orientadora: Roberta Cristina Sawitzki

Porto Alegre

2011

Rosângela Souza de Barros Borba

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ALCANCE DE METAS DA
AGÊNCIA PORTO ALEGRENSE DO BANCO DOS BRASILEIROS**

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

Aprovado em 19 de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Carmem Grisci

Prof Luis Felipe Nascimento

DEDICATÓRIA

Ao meu pai Joely (in memoriam), por ter sempre me incentivado e ensinado a estudar, a me dedicar e a fazer o que deve ser feito, e assim, buscar as coisas que almejo;

À minha mãe Lusitanea, pelo amor e pelas as orações nos momentos difíceis;

Se não existisse para mim, um porto seguro, onde eu pudesse chegar e descansar, me amparar, e reabastecer as energias, me sentindo forte mais uma vez, talvez eu não estivesse aqui...

Por isso dedico todo o tempo desprendido na execução deste estudo, para meu marido Cleóbis, e para a minha filha Camila, o porto seguro que Deus me deu como dádiva.

Foram inúmeras horas de ausência, de desespero às vezes, muitos finais de semana sem poder passear, sem irmos para nossa terra natal, longe do convívio das pessoas que lá estão e de quem sentimos falta; mas era preciso continuar navegando para atravessar o rio, e assim o fiz, porque sabia que tinha onde ancorar...

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar e acima de tudo, a Deus que me deu condições e força de vontade para concluir este curso.

Agradeço ao Banco do Brasil S.A., empresa preocupada com a contínua formação de seus funcionários e que me proporcionou a realização deste curso.

À tutora Roberta, prof^a. orientadora desta monografia, que contribuiu com as correções e sugestões para este trabalho.

Ao meu marido Cleóbis, que muitas vezes foi pai e mãe de nossa filha, para que eu pudesse me dedicar integralmente aos estudos; a ele, e a minha filha Camila, pela tolerância às minhas ausências e principalmente por compreenderem e acolherem todas as vezes em que disse “tenho que estudar...” ou ainda, “tenho que fazer o meu trabalho...”

Aos colegas da Agência que muito prontamente colaboraram com a pesquisa de campo, permitindo serem entrevistados e aos colegas de minha equipe na Agência, os quais colaboraram quando necessitei, às vezes, me ausentar e, ao Gerente Geral que permitiu a realização desta pesquisa na Agência.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma contribuíram com a execução deste trabalho.

FELICIDADE

*“Quantas vezes a gente, em busca de ventura,
procede tal e qual o avozinho infeliz:
em vão, por toda a parte, os óculos procura
tendo-os na ponta do nariz!”*

*Faça o que for necessário para ser feliz.
Mas não se esqueça de que a felicidade
é um sentimento simples, você pode encontrá-la
e deixá-la ir embora por não perceber sua simplicidade.*

*O segredo é não correr atrás das borboletas...
É cuidar do jardim para que elas venham atrás de você.”*

Mário Quintana

*“A felicidade aparece para aqueles que choram.
Para aqueles que se machucam.
Para aqueles que buscam e tentam sempre.”*

Clarice Lispector

RESUMO

O presente trabalho busca analisar a influência do estilo de liderança no alcance de metas da Agência Porto Alegre – RS do Banco dos Brasileiros. Entende-se que influenciar, incentivar ou estimular os funcionários para atingirem os objetivos estratégicos propostos pelo Banco, agregando valor não só à organização, como também aos próprios funcionários, pode não ser uma tarefa muito fácil. Toda agência bancária possui desafios a serem superados, os quais são compostos pelas metas que cada uma delas deverá alcançar no final de um determinado período. Para que os funcionários se sintam incentivados e motivados a atingirem tais metas, o líder tem um papel importante. Assim sendo, no referencial teórico buscou-se trazer contribuições de autores de renome junto à vasta literatura especializada existente em torno do tema. Para isso conceituou-se liderança e comentou-se acerca das principais teorias sobre liderança. A seguir, conceituou-se motivação e colocou-se as mais importantes teorias a respeito de motivação. Como método de pesquisa utilizou-se o estudo de caso de natureza descritiva, com abordagem qualitativa. Para que se atingisse o objetivo proposto foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os funcionários da agência investigada e, também, foi feita pesquisa documental. As respostas apresentadas aos questionamentos propostos foram compiladas e analisadas de acordo com o referencial teórico. Os resultados encontrados apontam para a preferência do grupo, em termos motivacionais, por um estilo de liderança que compartilhe a busca pelo alcance de metas, indicando a aproximação de um estilo Democrático de liderança, bem como características do estilo de líder Situacional, o qual agiria em conformidade com o perfil de cada liderado, tendo mais de uma forma de liderar e, ainda um estilo de liderança Carismática, onde o líder ao mesmo tempo em que comunica esperar um alto desempenho de seus liderados, acredita na capacidade dos mesmos, gerando desta forma autoestima e autoconfiança no grupo. Ao analisar-se a influência do estilo de liderança no alcance de metas da Agência percebeu-se um decréscimo, nos períodos nos quais o estilo do líder aproximava-se do Autocrático, com características dominadoras e com ênfase somente no líder, desencadeando, desta forma, desmotivação e desânimo nos funcionários. Identificou-se ainda que a atuação do atual líder, com um estilo mais voltado à preferência dos funcionários, coincide com o período onde o alcance de metas da Agência começou a apresentar crescimento. Assim, em consequência da atuação do atual líder, é possível acreditar-se na continuidade da melhoria dos resultados da Agência, ficando evidenciada a relevância da liderança e a influência que o estilo de liderança causa nos liderados na busca pelo alcance de metas.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Metas. Organização Bancária.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 01 – Estágios de Maturidade..... | 22 |
| Figura 02 – Continuum de Padrões de Liderança..... | 25 |
| Quadro 01 – Características dos líderes transacionais e transformacionais..... | 29 |
| Quadro 02 - Resumo do Perfil dos Entrevistados..... | 41 |
| Quadro 03 - Objetivos Associados ao Roteiro de Entrevistas..... | 42 |
| Quadro 04 - Categorização dos Resultados Encontrados: Macrocategorias Temáticas e Categorias..... | 43 |
| Quadro 05 - Categorização dos Resultados Encontrados: Categorias e Microcategorias Encontradas no Estudo Referente à Temática "Motivação"..... | 49 |
| Quadro 06 - Categorização dos Resultados Encontrados: Categorias e Microcategorias Encontradas no Estudo Referente à Temática "Desmotivação"..... | 54 |
| Quadro 07 - Categorização dos Resultados Encontrados: Categorias e Microcategorias Encontradas no Estudo Referente à Temática "Metas Hoje"..... | 57 |
| Quadro 08 -Categorização dos Resultados Encontrados: Categorias e Microcategorias Encontradas no Estudo Referente à Temática "Metas no Passado"..... | 58 |
| Quadro 09 - Categorização dos Resultados Encontrados: Categorias e Microcategorias Encontradas no Estudo Referente à Temática "Alcance de Metas"..... | 62 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 01 – Descrição das Metas e seus respectivos % de atingimento, na Agência Porto Alegrense do Banco dos Brasileiros, de 2007 à 2011..... | 44 |
|--|----|

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 | OBJETIVOS..... | 12 |
| 1.1.1 | Objetivo Geral..... | 12 |
| 1.1.2 | Objetivos Específicos..... | 12 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA | 12 |
| 2 | LIDERANÇA..... | 14 |
| 2.1 | TEORIAS SOBRE LIDERANÇA..... | 18 |
| 2.1.1 | Teoria dos Traços de Personalidade..... | 18 |
| 2.1.2 | Teorias sobre Estilos de Liderança..... | 19 |
| 2.1.3 | Teorias Situacionais (ou Contingenciais)..... | 21 |
| 2.1.3.1 | Teoria Situacional de Hersey e Blanchard..... | 21 |
| 2.1.3.2 | Teoria Situacional <i>Continuum</i> de Liderança..... | 24 |
| 2.1.4 | Teoria dos Traços Atualizada: A Liderança Carismática..... | 26 |
| 2.1.5 | Teoria da Liderança Transformacional e da Liderança Transacional..... | 28 |
| 3 | MOTIVAÇÃO..... | 30 |
| 3.1 | TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO E SUA ORIGEM..... | 30 |
| 3.1.1 | Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow..... | 31 |
| 3.1.2 | Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (Higiene-Motivação)..... | 32 |
| 3.1.3 | Teoria Contingencial de Motivação, de Vroom..... | 33 |
| 3.1.4 | Teoria “X” e Teoria “Y”, de McGregor..... | 34 |
| 4 | UNIDADE DE ANÁLISE..... | 35 |
| 5 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 36 |
| 5.1 | MÉTODO ESCOLHIDO..... | 36 |
| 5.2 | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 37 |
| 5.3 | APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA..... | 38 |
| 5.4 | ANÁLISE DOS DADOS..... | 38 |
| 6 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 40 |
| 6.1 | MOTIVAÇÃO..... | 46 |
| 6.2 | DESMOTIVAÇÃO..... | 50 |
| 6.3 | METAS..... | 55 |
| 6.3.1 | Metas Hoje..... | 55 |
| 6.3.2 | Metas no Pasado..... | 57 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 6.3.3 | Alcance de Metas..... | 58 |
| 6.3.4 | Alcance de Metas X Estilo de Liderança..... | 63 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 69 |
| | REFERÊNCIAS..... | 73 |
| | ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E | |
| | ESCLARECIDO..... | 75 |
| | ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA..... | 76 |

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o Banco dos Brasileiros mudou a forma de se relacionar com seus funcionários passando a exigir uma nova postura destes, caracterizada pela busca constante de resultados. Essa mudança foi ocasionada pelo aumento da competitividade na oferta de serviços financeiros, situação que forçou o banco a alcançar desempenho organizacional superior para se manter competitivo no mercado.

Nessa conjuntura, os funcionários deixaram de ser considerados como “patrimônio” do Banco e passaram a ser cobrados constantemente pelo alcance de metas e resultados, os quais são formados pelos direcionamentos traçados com o objetivo de levar o Banco a um patamar planejado pela Diretoria.

Para que se chegue aos resultados desejados e se atinja o planejado pelo Banco os líderes tornam-se peça-chave, sendo os responsáveis por conduzir seus liderados ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa. De sua postura, forma de atuar e interagir com a equipe dependerá em muito o sucesso do grupo.

Toda agência bancária possui desafios a serem superados, os quais são compostos pelas metas que cada uma delas deverá alcançar no final de um determinado período. Nesse sentido, o líder assume papel relevante, principalmente na busca para que os funcionários se sintam incentivados e motivados a atingirem tais metas. Assim, de acordo com a forma de agir do líder, a motivação, de forma complementar, pode contribuir para que a empresa consiga alcançar um alto desempenho organizacional.

O tema liderança vem sendo discutido há bastante tempo, principalmente entre teóricos que discutem o comportamento humano nas organizações. No entanto, apesar de ser uma questão tão antiga, algumas lacunas permanecem abertas. Atualmente, em função da competitividade, o interesse pelo tema foi renovado, principalmente na busca pela compreensão dos fatores que fazem com que um líder seja bem-sucedido no alcance dos objetivos propostos Tolfo (2004).

O tema dessa pesquisa foi escolhido visando contribuir para a compreensão dos fatores que envolvem a liderança e o alcance dos direcionamentos traçados pelo Banco, buscando, assim, trazer melhores resultados para os envolvidos (o Banco e os funcionários da Agência pesquisada). O objeto de pesquisa será a Agência Porto Alegre – RS do Banco dos Brasileiros, que em seu histórico, pelos seus resultados, sempre esteve entre os destaques no *ranking* de agências que compõem a Regional Porto Alegre, a qual é formada por 38 agências na cidade de Porto Alegre. Porém, nos últimos semestres, perdeu várias posições nesse

ranking. Vale registrar que a agência continua rentável justificando a sua existência, todavia sem o brilho de outrora.

Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: qual a influência do estilo de liderança no alcance de metas? Para responder essa questão foram elaborados objetivos que são apresentados a seguir.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender e analisar a influência do líder na motivação dos funcionários para o alcance de metas organizacionais da Agência Porto Alegre – RS, do Banco dos Brasileiros.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o estilo de líder que motiva, estimula e/ou incentiva os funcionários da Agência Porto Alegre – RS, bem como o que pode causar efeito contrário, desmotivando-os, considerando o alcance de metas;
- Descrever em que medida as principais metas tem sido alcançadas pela agência nos últimos 5 anos e como os entrevistados se sentem em relação a elas;
- Identificar e analisar como o alcance de metas organizacionais é influenciado pelo estilo de liderança, segundo a percepção dos sujeitos da pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Cada agência possui uma parcela de metas orçadas no planejamento estratégico do Banco. Esse planejamento é criado pela Diretoria e as metas são alocadas de acordo com critérios pré-estabelecidos. O resultado da Agência será baseado no alcance ou não das metas propostas.

Desafiadoras por natureza, as metas são difíceis de atingir se não houver motivação. E, motivar, estimulando os funcionários para que busquem alcançar melhores resultados, é uma das tarefas do líder. Porém não se pode pensar apenas em ganhos para a empresa. Se o funcionário, ao buscar melhores resultados para o Banco, agregar valores também para si, maior será a sua possibilidade de realização e dessa forma, ambos ganharão.

Esse estudo justifica-se pela relevância do tema, pois a cobrança sobre os funcionários

por resultados positivos tem sido uma constante. Assim, compreender como os líderes e a motivação podem contribuir para um desempenho organizacional mais satisfatório pode possibilitar desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais adequadas para esse fim.

Além disso, os resultados podem contribuir para que gestores de agências bancárias pensem em seus papéis como líderes, buscando usar estilos de liderança mais apropriados às situações que se apresentam. Da mesma forma, os liderados participantes da pesquisa podem refletir sobre as práticas de motivação e sobre seu papel na liderança, visto que esta é uma via de mão dupla, pois se dá na relação de líderes e liderados.

Como método de pesquisa utilizou-se o estudo de caso de natureza descritiva, com abordagem qualitativa. Para que se atinja o objetivo proposto foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os funcionários da agência analisada e foi feita pesquisa documental. Os dados coletados foram compilados e analisados descritiva e analiticamente de acordo com o referencial teórico levantado.

Para revisar a literatura iniciou-se conceituando liderança, abordando-se a questão de ser líder ou gerente, após são apresentados os principais atributos de um líder e os estilos de liderança mais conhecidos. Como o tema liderança e motivação estão interligados, pareceu oportuno conceituar motivação, apresentando, primeiramente, a sua origem e, após, algumas teorias sobre motivação. Na seqüência, apresenta-se a unidade de análise, os procedimentos metodológicos, os resultados e a análise destes e, por fim, as considerações finais com as recomendações para próximas pesquisas.

2 LIDERANÇA

Existem muitas formas de se conceituar liderança, não sendo esta uma tarefa simples, pois tão difícil quanto conceituá-la é explicar como uma pessoa é capaz de liderar um determinado grupo. Nas inúmeras teorias ou definições encontra-se uma convergência quanto à capacidade de influenciar pessoas ou grupos com o intuito de alcançar objetivos do líder ou da instituição liderada por este. Essa convergência pode ser endossada por Hersey e Blanchard (1977) e Bergamini (1994a), citados por Tolfo (2004), quando colocam que, a maioria dos autores, definem liderança como sendo um processo de influência que um indivíduo tem sobre outro indivíduo ou grupo, visando à realização de um ou mais objetivos em uma determinada situação. Conforme Gardner (1990, p. 17), “liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores”.

Motta (1991), ao definir liderança, afirma ser um processo no qual um indivíduo poderá influenciar outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns onde, também neste conceito, verificam-se as dimensões de “influência” e de “objetivos comuns”. O mesmo autor coloca de forma bastante clara o que para ele significa liderança: “a liderança é, pois, um estímulo à iniciativa e um não à conformidade. É a expressão diária de apoio e confiança, e não de sanções ou reativação de receios; é o desenvolvimento de um verdadeiro sentido de interdependência entre pares com respeito à individualidade” (p. 211).

Vergara (2007), por sua vez, coloca que liderança é a competência para que se exerça influência sobre indivíduos e grupos. Como tal, se expressa em um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes e ações, os quais se caracterizam como um processo e não como um produto acabado, com necessidade de responder constantemente às mudanças, algumas mais rápidas, outras mais vagarosas, que caracterizam o tempo/espço contemporâneo. A mesma autora apresenta liderança sob três focos: o primeiro, já citado, considera liderança como competência ou capacidade para influenciar indivíduos ou grupos; o segundo trata da referida competência, a qual é formada por um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades expressos em ações; e, o terceiro, refere-se à aprendizagem contínua, a qual resulta em desenvolvimento de conhecimentos e habilidades.

Com relação ao conceito de influência, Bergamini (1994a) citada por Tolfo (2004), coloca que o referido conceito subjaz o pressuposto de que os indivíduos diferem entre si, bem como na forma de como seus comportamentos e atitudes têm conseqüências sobre os

outros, sejam indivíduos ou grupos. Vale destacar que a influência pressupõe ainda uma forma de relacionamento, onde a consequência será que o comportamento de quem estiver liderando irá causar efeito em quem estiver sendo seu liderado.

Assim, pelos conceitos expostos percebe-se que liderança trata-se, sem dúvida, não somente de um processo de influência em favor do alcance de um ou mais objetivos, indo muito mais além. É algo bastante complexo, que não depende somente do líder, mas também de seus liderados, e da forma como estes se relacionam, bem como do contexto no qual estes estiverem inseridos, pois o relacionamento entre indivíduos também será consequência da forma ou situação em que ele ocorrer.

Embora seja comum pensar em líder como sendo alguém que ocupa uma posição de comando, quem estiver nessa posição poderá ser ou não um líder, poderá ser um administrador ou poderá ser ambos. A liderança acaba sendo confundida com certa frequência com cargo e autoridade legal. Porém, não se deve confundir liderança com cargo. Igualmente não se deve confundir liderança com poder. Lembrando que “poder” no sentido da autoridade que determinados cargos possuem, difere do poder originário da liderança, que é o “poder” no sentido de influenciar as pessoas que um líder deve ter, independentemente de seu cargo. Para Bergamini (1994), o verdadeiro poder vincula-se à habilidade interpessoal, sendo então anterior ao poder formal e não devendo ser confundido com autoritarismo.

Segundo Gardner (1990), um líder sempre dispõe de alguma forma de poder, alicerçado na sua capacidade de convencer, mas é notório que muita gente com poder não possui dons de liderança. Como exemplo, um ditador militar tem poder, um bandido com uma arma tem poder. Há também que se diferenciar um líder de uma autoridade oficial, que nada mais é que um poder legitimado, como é o caso de um guarda de trânsito. Líder possui outra definição. De acordo com Motta (1991, p.210), “o líder é o indivíduo capaz de canalizar a atenção dos participantes e dirigi-la para ideais comuns”.

Vergara (2007), registra que há pessoas que mesmo ocupando cargos de chefia, não exercem a liderança, são simplesmente obedecidas, seja por coação ou por interesse de quem obedece. Entretanto, há outras que, sem serem chefes, frequentemente lideram. Coloca também que a situação ideal é um chefe ser líder, ou seja, alguém que seja gestor e líder, sendo capaz de perceber que as empresas e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante de competência; bem como, as empresas são movidas por cooperação e por conflito sendo preciso que o líder saiba lidar com essas forças contraditórias. O gestor/líder para acompanhar as mudanças deverá ter um processo contínuo de aprendizagem, as quais ocorrem

em três frentes: a aprendizagem sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto no qual estiver inserido.

Para Motta (1991), o enfoque do dirigente como um líder tem sido um dos pontos mais importantes para que este alcance uma maior eficácia na gerência. Pode-se fazer tal afirmação no sentido de que a maioria das instituições e empresas de sucesso detém dirigentes que são considerados líderes eficazes e competentes. Assim sendo, e considerando-se que a capacidade de liderar não é mais tida com um estilo pessoal ou uma característica inata, mas sim de competência gerencial, é que se incentiva o aprendizado sobre liderança, registra Motta (1991), ao defender a possibilidade da liderança ser aprendida.

A mesma comparação acima poderá ocorrer entre líder e administrador. Inicialmente o vocábulo administrador poderá levar à imagem de alguém que ocupa um cargo de direção ou presidência em uma empresa. Há autores que ao escreverem sobre liderança procuram colocar diferenças entre um líder e um administrador.

Bennis (1989), citado por Bergamini (1994, p.109), esclarece as diferenças entre os tipos de ações de liderança e de ações administrativas (gerenciais), diferenciando líder de gerente:

o gerente administra; o líder inova; o gerente é uma cópia; o líder é original; o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas; o gerente apóia-se no controle; o líder inspira confiança; o gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem a perspectiva do longo prazo; o gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê; o gerente tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre no horizonte; o gerente limita; o líder dá origens; o gerente aceita o status quo; o líder desafia; o gerente é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa; o gerente faz certo as coisas; o líder faz a coisa certa. (BENNIS, 1989, p.45).

Gardner (1990, p.64), afirma que “a maior probabilidade é de que os que são líderes numa situação sejam líderes em outra situação”. Na visão do mesmo autor, um líder apresenta algumas características ou atributos que o fazem líder, diferenciando-o dos liderados. Assim é importante comentar alguns desses atributos.

Gardner (1990) salienta que nem todos os perfis de líderes apresentam as mesmas características, bem como, para um atributo ser mais ou ser menos importante para uma liderança ser eficaz, irá depender da situação ou problema com o qual o líder se deparar e, dentro deste enfoque, lista alguns dos atributos encontrados em um líder, registrando ainda que o leitor poderá acrescentar outros itens à lista:

- a) vitalidade física e energia;
- b) inteligência e capacidade de julgamento;

- c) disposição (empolgação) para aceitar responsabilidade, trazendo-a para si em momento que ninguém o faz;
- d) competência para o cargo, envolvendo conhecimento de seus encargos;
- e) compreensão e conhecimento de seus liderados, para poder extrair deles o melhor;
- f) habilidades para lidar com pessoas;
- g) necessidade de se realizar;
- h) capacidade de motivar;
- i) coragem, resolução, firmeza e determinação;
- j) capacidade de conquistar e manter a confiança de seus liderados;
- l) capacidade de administrar, decidir e estabelecer prioridades;
- m) confiança, acreditando em si próprio;
- n) ascendência, domínio, peremptoriedade, possuindo forte impulso para assumir os encargos;
- o) adaptabilidade, flexibilidade de abordagem, mudando rapidamente, sem hesitar, de uma estratégia inadequada para outra abordagem e, se essa não funcionar, ainda para outra.

Gardner (1990) esclarece que, todas as vezes que se deparou com administradores de primeiríssima classe, encontrou neles muitos atributos de um líder. Assim, o autor, leva a crer que podem existir diferenças sim, mas que os administradores bem sucedidos inevitavelmente acabam apresentando um grande número de características de um líder de sucesso.

Levando-se em consideração o colocado por Motta (1991) e Vergara (2007), que a liderança poderá ser aprendida, pergunta-se se tais características ou atributos não poderão ser desenvolvidos no líder, sendo consequência do desenvolvimento da competência para liderar. Busca-se então, Bergamini (1994), a qual comenta que, se para as primeiras teorias de liderança, o traço de liderança era inato, para as teorias mais atuais, tal característica poderá ser desenvolvida, instalando então a crença de que qualquer indivíduo poderá ser um bom líder, bastando para tal que seja preparado ou treinado, desenvolvendo assim a capacidade de liderança.

Vale lembrar que na visão mais atual das teorias sobre liderança os atributos a serem exigidos de um líder, dentre outros dados, dependerão do contexto, da natureza dos liderados e do tipo de liderança que será exigido. Não há uma regra pré-estabelecida nem uma fórmula de sucesso.

Para melhor entender a questão *liderança*, vários estudiosos formaram e descreveram muitas teorias sobre o assunto. A seguir serão abordadas algumas dessas teorias.

2.1 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Diversos estudos sobre a liderança levam a crer que ela trabalha com as emoções e comportamentos subjetivos, lidando com fatores intrínsecos do sujeito, enquanto as funções administrativas ou gerenciais se utilizam de análise, planejamento, organização e controle, trabalhando com a razão e com a objetividade, focando muito mais nos fatores extrínsecos do sujeito. Conforme colocado anteriormente, isso não impede de se encontrar características de um líder em um administrador e *vice-versa*, pois os atributos de um enriquecem o outro. Assim, existem teorias que se relacionam com a forma com que um líder utiliza a autoridade, focando os estilos de liderança, bem como se encontram teorias relacionadas com a base motivacional da liderança. A busca pelo entendimento de como se processa o fenômeno que faz com que os liderados sigam um líder justifica o estudo sobre as diversas teorias em torno da questão liderança.

Para Chiavenatto (1994), existem três grandes grupos de teorias sobre esse tema: Teoria dos Traços de Personalidade, Teoria sobre Estilos de Liderança e Teorias Situacionais. Dentro desses grupos, algumas teorias poderão ter várias subdivisões. A seguir se descrevem apenas os grandes grupos.

2.1.1 Teoria dos Traços de Personalidade

A Teoria dos Traços de Personalidade tem como base as características pessoais de um líder e busca encontrar qualidades em indivíduos que o revelem como um líder, diferenciando-o dos demais (não-líderes).

Bergamini (1994, p.28), referindo-se à Teoria dos Traços ter como base as qualidades pessoais do líder, afirma: “tal tendência de estudo ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras do papel de liderança”. Dessa forma, Bergamini (1994) coloca que os líderes eram tidos como seres diferentes dos demais porque possuíam alguns traços de personalidade responsáveis por fazê-los e mantê-los como tal.

Vergara (2007), descreve que a teoria dos traços de personalidade apontaria como líder aquele que nascesse com determinados traços físicos, intelectuais e sociais com relação à tarefa de liderar. Por exemplo, deveria ter estatura alta, bela aparência, força física, dentre outras características.

Robbins (2004), afirma que muitas pesquisas não deram em nada corroborando para que a teoria falhasse, pois para provar que a teoria dos traços teria validade, seria preciso encontrar características específicas comuns a cada um dos líderes analisados. Registra que os traços de personalidade não são suficientes para explicar a liderança, pois se um indivíduo apresenta determinadas características isso apenas torna provável que ele venha a ser um líder eficaz. Porém, para isso é necessário que ele tome as decisões certas e, a “decisão certa” em uma situação não é necessariamente a correta em outra. Cita alguns líderes reconhecidos como tal, que possuem características diferentes entre si, como Madre Teresa de Calcutá, John Kennedy e Nelson Mandela. O mesmo autor, Robbins (2007), acrescenta à lista a “dama de ferro” Margaret Thatcher, enaltecida por sua capacidade de liderança, confiança, determinação e decisão. Ao se comparar Madre Teresa¹, com Margaret Thatcher² pode-se entender melhor porque Robbins (2007) não acredita nessa teoria.

Bergamini (1994), seguindo essa mesma linha, afirma que mesmo não pretendendo descartar definitivamente a suposição de que uma liderança eficaz dependa das características motivacionais do líder, ser líder está necessariamente ligado a outras variáveis que interferem no processo. Portanto, propor que a predisposição motivacional ou que determinadas características sejam o único e decisivo fator determinante da eficácia de um líder seria restringir de maneira simplista e até mesmo ingênua qualquer estudo sobre líder e liderados.

2.1.2 Teorias sobre Estilos de Liderança

Refere-se ao que o líder faz, ou seja, a sua forma e o seu estilo de comportamento com o qual lidera, enfatizando a relação entre líder e liderados. White e Lippitt (1975), citado por Chiavenatto (1994), classificam a liderança em três estilos:

➤ **AUTOCRÁTICA:** existe a fixação de diretrizes apenas pelo líder, sem nenhuma participação do grupo. O líder estabelece as técnicas e as providências para que o grupo execute as tarefas, uma de cada vez, de acordo com a necessidade e sem a previsibilidade de quem às executará. Há a determinação pelo líder de qual tarefa cada um

¹ Madre Teresa era uma missionária simples e pobre, católica albanesa, beatificada pela Igreja Católica no ano de 2003, sendo considerada, a missionária do século XX, fundou a congregação "Missionárias da Caridade" e ganhou em 1979 o Prêmio Nobel pela Paz, tendo dedicado sua vida em prol dos menos favorecidos.

² Margaret Thatcher foi a primeira mulher a ocupar o cargo de primeiro ministro do Reino Unido, tendo em seu governo alcançado a redução da inflação e a melhora na cotação da libra esterlina, mesmo que para isso tenha, diminuído a produção industrial, com o conseqüente incremento do desemprego, triplicado desde a sua subida ao poder, bem como falência de diversas empresas e bancos, sendo conhecida pela sua postura bastante forte de administrar.

deverá executar e quem será o companheiro de trabalho. Nesse modelo o líder faz elogios e críticas de forma pessoal a cada membro, sendo dominador. Estilo que dá ênfase ao líder;

➤ **DEMOCRÁTICA:** as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, onde o mesmo é assistido e estimulado pelo líder. Aqui o grupo planeja as técnicas e providências para que o objetivo seja atingido, solicitando o parecer técnico ao líder sempre que necessário, de forma que ele poderá sugerir uma ou mais alternativas para que o grupo escolha, ganhando as tarefas, novas perspectivas frente aos debates. O próprio grupo é quem divide as tarefas, bem como escolhe seus companheiros de equipe. O líder coloca-se como um membro normal do grupo, sem encarregar-se muito de tarefas e quando elogia ou critica os subordinados é objetivo e limita-se aos fatos. Estilo que dá ênfase ao líder e liderados;

➤ **LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE):** permite a liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com mínima participação do líder, que intervém no debate de forma limitada, apresentando material variado e esclarecendo que forneceria informações desde que fossem solicitadas. Existe absoluta falta de participação do líder, pois tanto as tarefas quanto a escolha de companheiros ficam totalmente por conta do grupo. O líder apenas faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros se perguntado, não fazendo nenhuma tentativa de avaliação ou de regulação do curso dos acontecimentos. Estilo que dá ênfase aos liderados.

Chiavenato (1994), em comentário sobre o resultado de testes efetuados com grupos de pessoas em relação aos estilos acima apresentados, registra que a equipe submetida à liderança autocrática produziu uma maior quantidade de trabalho, mas com infinita menor qualidade. Frente à liderança liberal nem a qualidade nem a quantidade foram consideradas boas. Com a liderança democrática ocorreu uma menor produção, mas com mais qualidade que o grupo liderado autocraticamente.

Uris (1953), citado por Chiavenato (1994), concluiu que em determinadas situações, o estilo autocrático funciona e resulta melhor quando há falhas nos processos anárquicos e liberais; que em determinadas situações o estilo democrático funciona e resulta melhor quando há falhas nos processos autocráticos e liberais; e, em determinadas situações, o estilo liberal funciona e resulta melhor quando há falhas nos processos autocráticos e democráticos.

Um líder poderá se utilizar dos três tipos de liderança, conforme as circunstâncias, as tarefas e seus liderados. De acordo com Chiavenato (1994), quem lidera não só determina o cumprimento de ordens, como consulta subordinados ao tomar decisões ou sugere a realização de algum procedimento, sendo um líder autocrático, democrático e liberal. A grande questão da liderança está em ter sabedoria para escolher quando aplicar qual processo, com quem e em quais circunstâncias e tarefas a serem cumpridas.

2.1.3 Teorias Situacionais (ou Contingenciais)

São as teorias mais recentes a respeito de liderança e procuram explicá-la dentro de um universo mais amplo que as teorias já apresentadas. Para Chiavenatto (1994), de um lado as teorias de traços de personalidade são muito simplistas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança deixam de considerar variáveis situacionais relevantes e que não podem ser desconsideradas. As teorias situacionais seguem a linha de que não existe um único modelo de liderança válido para toda e qualquer situação, isto é, cada tipo de situação pede um tipo de atuação diferente para que se obtenha a eficácia dos liderados. Por aumentarem as opções e possibilidades dos gerentes alternarem situação e modelo, adequando-os, são tidas como as preferidas destes. Assim sendo, os ingredientes fundamentais das teorias contingenciais são três: o líder, o grupo e a situação, sendo a variável situação que possui maior importância, apontando quem será o líder e de que forma ele atuará.

Bergamini (1994), afirma que as teorias situacionais ou contingenciais exploram variáveis que cercam o processo de liderança, explorando os diferentes tipos de comportamentos de um líder, mesmo quando considerados prontos a obterem o maior grau possível de eficácia em dada situação, tendo como objetivo determinar de que forma a interação líder-subordinado pode ser influenciada pelo comportamento de um líder.

2.1.3.1 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009), registram a liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977) como sendo uma teoria contingencial, em que o foco está voltado para os seguidores. Em conformidade com a teoria situacional, para que uma liderança seja bem-sucedida deverá ser alcançada por meio de uma seleção de estilos de liderança, de modo que o estilo adequado dependerá do nível de maturidade dos seguidores. Importante salientar que neste sentido incluem-se componentes de maturidade tanto para o trabalho quanto componentes de maturidade psicológica. A figura 1 apresenta os quatro estágios de maturidade que estão relacionados aos aspectos de direção e apoio.

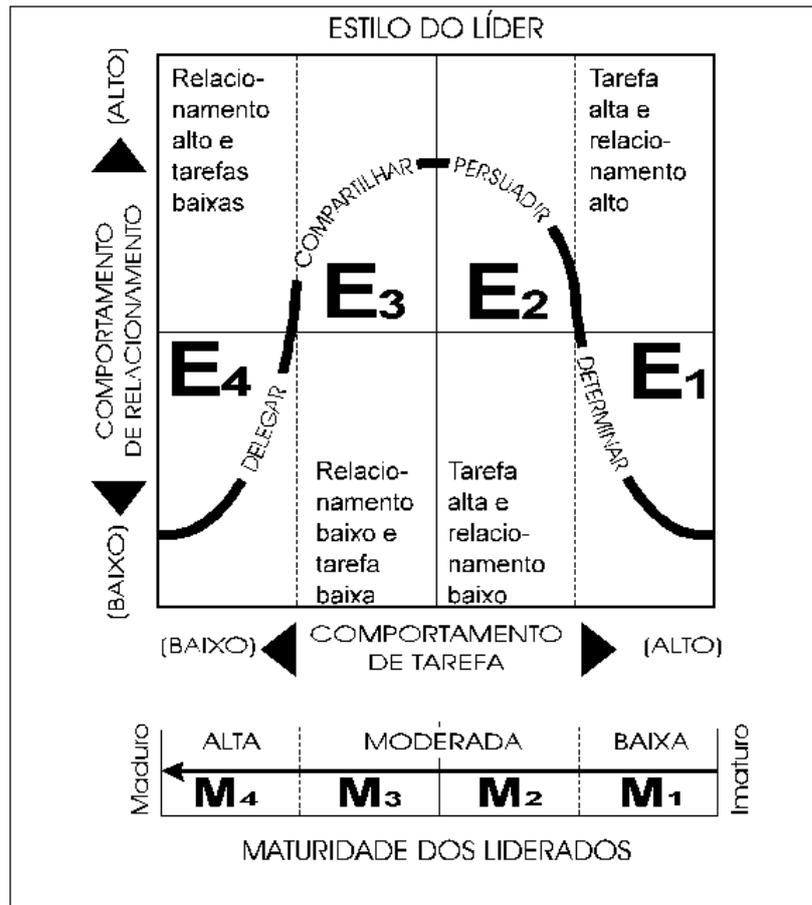


Figura 01 – Estágios de Maturidade

Fonte: Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009, p.51), adaptado de Hersey e Blanchardt (1977).

Neste modelo combina-se o nível de maturidade dos liderados (M1, M2, M3 e M4) com o estilo de liderança, considerando várias combinações de comportamentos voltados para a tarefa e para o relacionamento:

- M1 – neste nível encontram-se funcionários despreparados e sem desejo de assumir responsabilidades em relação à tarefa;
- M2 – aqui encontram-se funcionários que não são capazes de realizar a tarefa por não possuírem as habilidades necessárias, contudo motivados e dispostos a executarem o que o líder solicitar;
- M3 – funcionários capazes de realizar a tarefa, mas que não estão nem motivados nem dispostos para realizar o que o líder pedir;
- M4 – funcionários motivados e com capacidade para a realização da tarefa.

Com relação aos estilos de liderança, ilustrados na parte superior da figura, são assim definidos:

- E1 – estilo que possui foco alto na tarefa e baixo no relacionamento, marcado pela ação *determinar*;
- E2 – estilo que possui foco alto na tarefa e também no relacionamento, marcado pela ação *persuadir*;
- E3 – estilo que possui foco alto no relacionamento e baixo na tarefa, marcado pela ação *compartilhar*;
- E4 – estilo com foco baixo no relacionamento e baixo na tarefa, marcado pela ação *delegar*.

Para Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009), quando um funcionário encontra-se em um nível de imaturidade em relação à tarefa (M1) o líder deverá ter um comportamento orientado para a tarefa, sendo muito diretivo ao *determinar* o que o funcionário deverá executar, estabelecendo a forma como este deverá fazê-la. Segundo os autores, o líder deve tomar tais atitudes, pois neste nível de maturidade as pessoas não têm capacidade e nem vontade de assumir responsabilidade, bem como não são competentes ou seguras de si.

Já, se o funcionário liderado apresentar um nível de maturidade baixa para média (M2), é aconselhável que o líder tenha uma atitude diretiva, em função da falta de capacidade do subordinado em relação à tarefa. No entanto, paralelamente, é importante que o líder dê apoio para reforçar a disposição e entusiasmo do funcionário, utilizando a ação *persuadir*, a qual é mais adequada para esse estágio de maturidade.

Em situações que o funcionário apresente um nível de maturidade moderada para alta (M3), o líder ao mesmo tempo em dá suporte, consulta o subordinado na tomada de decisão, pois neste nível os funcionários têm capacidade, mas nem sempre estão dispostos a executar o que o líder solicitar. Assim, os liderados desse nível de maturidade necessitam, muitas vezes, que o líder seja participativo, dando apoio e não direcionando para que estes se sintam motivados. Aqui o líder irá *compartilhar* porque chegarão juntos a uma tomada de decisão.

Já quando o funcionário possui uma maturidade alta (M4), o líder poderá *delegar* a responsabilidade, permitindo autonomia para que este possa decidir de que forma deverá realizar a tarefa. Assim, o foco do líder será baixo no relacionamento e baixo na tarefa.

Robbins (2007, p.267) coloca que a teoria da liderança situacional “percebe a relação líder-liderados de maneira análoga àquela existente entre pais e filhos. Da mesma forma que os pais devem reduzir o controle sobre os filhos quando estes se tornam mais maduros e

responsáveis, o mesmo deve ser feito pelo líder”. Seguindo essa premissa, verifica-se que caberá ao líder por meio de sua capacidade de intuição, adaptar o estilo de liderança ao nível de maturidade do funcionário ou subordinado, de forma que obtenha um melhor resultado na realização das tarefas.

Hersey e Blanchard (1977), citados por Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009), consideram que os líderes adaptativos possuem potencial para serem eficazes em diversas situações e os líderes rígidos tendem a ter eficácia somente em situações que haja compatibilidade entre seu estilo e o ambiente o qual estiverem liderando. Os mesmos autores registram ainda que, é fundamental tratar de forma diferenciada os diversos tipos de subordinados, bem como, tratar o mesmo subordinado de forma diferente, se a situação mudar, sendo esta capacidade do líder conceituada como amplitude de estilo, onde o líder utilizaria os quatro tipos de estilo de liderança, de acordo com a situação.

2.1.3.2 Teoria Situacional *Continuum* de Liderança

Tannenbaum e Schmidt (1958), citados por Chiavenato (1994), apresentam uma abordagem com uma gama bastante ampla de padrões de comportamentos que o líder pode escolher para as suas relações com seus funcionários ou subordinados. Nesta teoria cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder, bem como o grau de liberdade colocado para os subordinados na tomada de decisões, em conformidade com um *continuum* de padrões de liderança:

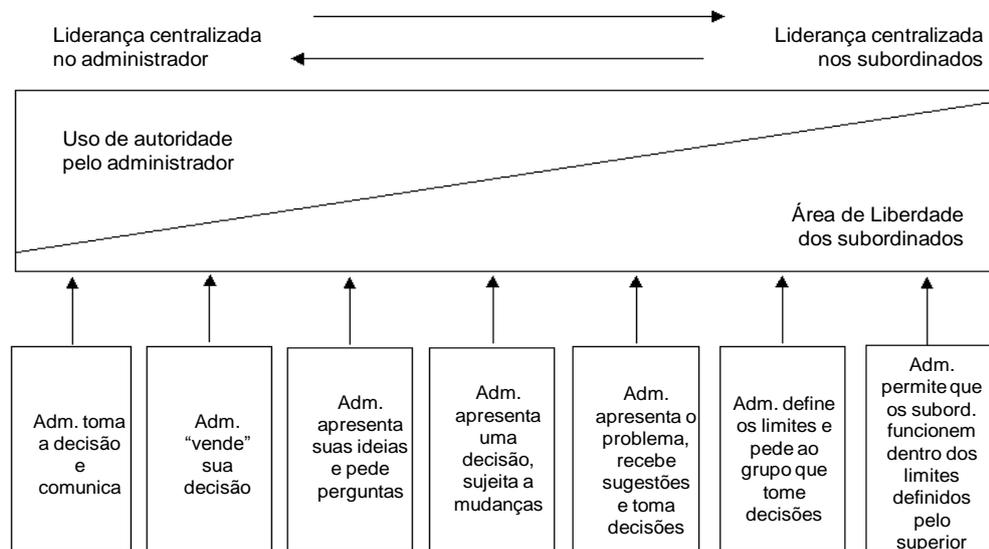


Figura 02 – Continuum de Padrões de Liderança

Fonte: Chiavenato (1994, p.545), adaptado de Tannebaum e Schmidt (1958).

De acordo com Chiavenato (1994), o comportamento localizado no lado extremo direito aponta um líder que possui um alto grau de controle sobre seus subordinados, enquanto o comportamento localizado no extremo esquerdo denota um líder que concede ampla liberdade de ação para os seus subordinados.

Para Tannenbaum e Schmidt (1958), citados por Chiavenato (1994), nenhum dos extremos é absoluto em razão da liberdade e da autoridade não serem ilimitadas. Para que o líder estabeleça qual estilo de liderança utilizará com seus subordinados, deverá levar em consideração as três forças a seguir:

- Forças no administrador:
 - seu sistema de valores e convicções pessoais;
 - sua confiança nos subordinados;
 - suas inclinações pessoais a respeito de como liderar;
 - seus sentimentos de segurança em situações incertas.

- Forças no subordinado:
 - sua necessidade de liberdade ou de orientação superior;
 - sua disposição de assumir responsabilidade;
 - sua segurança na incerteza;
 - seu interesse pelo problema ou pelo trabalho;
 - sua compreensão e identificação do problema;
 - seus conhecimentos e experiências para resolver o problema;
 - sua expectativa de participação nas decisões.
- Forças na situação:
 - o tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e diretrizes;
 - a eficiência do grupo de subordinados;
 - o problema a ser resolvido ou a complexidade do trabalho;
 - a premência do tempo.

Chiavenato (1994) coloca que a partir desta abordagem situacional pode-se deduzir as seguintes proposições:

- a) sendo as tarefas repetitivas e rotineiras, a liderança será geralmente limitada e condicionada a controles pelo líder, o qual passará a posicionar-se em um estilo de liderança próximo ao extremo esquerdo do gráfico da figura 2;
- b) a postura de um líder poderá assumir diferentes padrões de liderança, em conformidade com as forças acima, para cada um dos seus subordinados;
- c) o líder também poderá assumir diferentes formas de liderar, para um mesmo subordinado, de acordo com a situação no qual estiver inserido – em situações nas quais o subordinado venha a apresentar alto nível de eficiência, este poderá receber do líder uma maior liberdade, nas decisões, contudo se o subordinado efetuar erros seguidos e imperdoáveis, a liberdade será menor, podendo o líder lhe impor uma maior autoridade pessoal.

2.1.4 Teoria dos Traços Atualizada: A Liderança Carismática

Robbins (2004) aborda a liderança carismática como sendo a Teoria dos Traços atualizada. Possivelmente tal afirmação dá-se pelo fato de diversos estudos tentarem identificar quais as características pessoais dos líderes carismáticos. O mesmo autor, Robbins (2007), aponta que dentre os estudos em torno da liderança carismática o que se apresentou de

forma melhor documentada identificou cinco características que diferenciam os líderes carismáticos dos não-carismáticos. A seguir Robbins (2007), baseado em Conger e Kanungo (1994), descreve as características-chaves dos líderes carismáticos:

- a) visão e articulação – possuem uma visão que é expressa em forma de uma meta idealizada, propondo um futuro melhor que o status quo, sendo capazes de esclarecer a importância da visão de forma compreensível para os demais;
- b) risco pessoal – pré dispõem-se a correr riscos pessoais e a sofrer altos custos e submeter-se ao auto-sacrifício para alcançar a sua visão;
- c) sensibilidade ao ambiente – são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos de que necessitam para a realização da mudança;
- d) sensibilidade para as necessidades dos liderados – percebem a capacidade dos outros, sendo sensíveis às suas necessidades e sentimentos;
- e) comportamentos não-convencionais – em relação a comportamentos que são percebidos como novidade e são contra as normas, possuem engajamento com os mesmos, pois quando bem sucedido esse comportamento desperta surpresa e admiração dos seguidores.

Robbins (2007) sugere que os líderes carismáticos influenciam seus liderados por meio de um processo de quatro etapas:

1ª Etapa: começa com o líder articulando visão atraente, oferecendo um sentido de continuidade ao vincular o presente a um futuro melhor para a empresa;

2ª Etapa: após o líder comunica que espera alto desempenho e expressa acreditar que seus liderados irão consegui-lo, despertando autoestima e autoconfiança dos mesmos;

3ª Etapa: a seguir o líder comunica, por palavras e ações, um novo sistema de valores, exemplificando um comportamento a ser seguido por seus liderados;

4ª Etapa: finalmente, o líder se submete a auto-sacrifícios e se engaja a comportamentos não-convencionais para passar coragem e convicção em relação a sua visão.

Para melhor esclarecer, Robbins (2007, p.283) afirma que “uma visão não terá sucesso se não for capaz de oferecer à organização e a seus membros uma imagem clara e melhor do futuro”. Como exemplo, o autor coloca Michael Dell, ao criar a visão de um negócio que possibilitou à *Dell Computer* vender e entregar um computador pessoal, em menos de oito dias, diretamente ao cliente.

Diante dessas colocações parece inevitável questionar: líderes carismáticos já nascem prontos ou podem ser criados? Para Robbins (2007), embora exista quem acredite que o carisma não pode ser adquirido, coloca que muitos especialistas acreditam ser possível que as pessoas possam ser treinadas para possuírem comportamentos carismáticos, gozando assim dos benefícios de um “líder carismático”.

Para tanto, segundo Robbins (2007), o aspirante à “líder carismático” deve seguir um processo de três etapas: primeiro, a pessoa desenvolve uma aura de carisma apresentando uma visão otimista, usando a paixão como um catalizador para causar entusiasmo, comunicando-se com o corpo, não somente com palavras; segundo, a pessoa atrai as demais através da criação de um vínculo que as inspire a segui-la; e terceiro, traz a tona o potencial dos demais, influenciando nas suas emoções.

2.1.5 Teoria da Liderança Transformacional e da Liderança Transacional

Para Robbins, (2007), um líder *transacional* conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas através do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas e o líder *transformacional* é o que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses, sendo capaz de causar um efeito profundo e extraordinário em seus liderados, para o bem da organização. Estes últimos prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados, são capazes de modificar a forma de seus seguidores verem as coisas e os auxiliam a pensar sobre velhos problemas de uma nova forma, sendo capazes de entusiasmar, incentivar e inspirar as pessoas a fazerem o máximo de si em prol dos objetivos do grupo.

Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009), definem líder *transacional* como aquele que utiliza-se dos interesses e, especialmente, das necessidades primárias dos seguidores para chegarem até os resultados organizacionais desejados, caracterizando a relação de líder e liderado pelo interesse da troca: ofertas de recompensas materiais, como aumento de salário, liberdade no uso do tempo na troca do esforço empreendido. Já líder *transformacional*, para esses autores, é aquele que tem o foco no processo de desenvolvimento de seus seguidores, levando as pessoas a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, dedicando-se a alguma coisa, seja por um produto, por uma causa ou uma idéia, e de forma que se tornem corajosas, honestas e confiáveis e que busquem padrões de desempenho que vão além do próprio cargo.

Robbins (2007) registra que esses dois tipos de liderança não devem ser vistas como abordagens opostas, para que as coisas sejam realizadas, pois a liderança transformacional é construída *em cima* da liderança transacional, onde a primeira produz níveis de esforços que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional. Ainda, Robbins (2007), um líder transformacional também é um líder carismático, porém a liderança transformacional é mais do que carisma, pois um líder puramente carismático pode desejar que seus liderados tenham uma visão de mundo carismática, parando por aí – já o líder transformacional tenta incutir em seus liderados a capacidade de questionar não somente as visões já estabelecidas, como também as do próprio líder.

A seguir o quadro 03 apresenta as características que diferem um líder transacional de um líder transformacional:

| Líder transacional | Líder transformacional |
|--|---|
| Recompensa contingente: negocia troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho, reconhece realizações. | Carisma: apresenta visão e sentido de missão, instila orgulho, obtém respeito e confiança. |
| Administração por exceção (ativa): observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas. | Inspiração: comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples. |
| Administração por exceção (passiva): apenas intervém quando os padrões não são cumpridos. | Estímulo intelectual: promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas. |
| <i>Laissez-faire</i> : abdica-se de responsabilidades, evita tomar decisões. | Consideração individualizada: dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha. |

Quadro 01 – Características dos líderes transacionais e transformacionais

Fonte: Bass (1990, p.22), citado em Robbins (2002, p.397).

Liderança e motivação estão intimamente ligadas, tornando-se impossível falar em uma sem que essa leve à outra. Assim sendo, aborda-se a seguir a temática motivação.

3 MOTIVAÇÃO

Da mesma forma como ocorreu com liderança, o tema motivação tem sido amplamente estudado, sendo que existem inúmeras teorias sobre o assunto. Nesse capítulo serão comentadas algumas destas teorias

Robbins (2007, p.132) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Sendo que, intensidade se refere ao tanto de esforço que a pessoa despende; direção, o foco e a qualidade para onde os recursos são despendidos; e, persistência, refere-se à medida de quanto tempo o indivíduo consegue manter seu esforço.

Entende-se por motivação tudo aquilo dá origem, canaliza e faz com que uma pessoa mova esforços para chegar até determinado objetivo ou atingir determinada meta.

Com o intuito de compreender os fatores que motivam ou desmotivam os liderados, serão apresentadas as principais teorias de motivação utilizadas pelos teóricos da Ciência da Administração: teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg, teoria contingencial de motivação de Vroom e teoria “X” e Teoria “Y”, de McGregor.

3.1 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO E SUA ORIGEM

Existem correntes que acreditam que a motivação é algo que se origina no interior do indivíduo e não que é decorrente de fatores externos, sendo que o sucesso de sua aplicação dependerá da capacidade que o próprio indivíduo tiver de movimentá-la ou da competência que o líder tiver para fazê-la fluir. Isso vem ao encontro do colocado por Bergamini (2003, p.63), que afirma que “não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si”.

Entretanto há quem defenda a idéia de que a motivação é considerada algo externo ao indivíduo. Robbins (2004, p.46), afirma que “podemos definir motivação em termos de um comportamento externo” e, pelo próprio autor considerar que essa definição diz muito pouco, acrescenta “a motivação consistiria na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo”.

Assim verifica-se que a motivação também poderia ter origem em uma necessidade externa do indivíduo, sendo possível que essa necessidade externa tenha sua origem no

interior do indivíduo, através da vontade de satisfazer um desejo interno, por exemplo: necessidade externa, uma casa; motivada pela vontade interna de morar melhor.

Para Chiavenato (1994), genericamente a motivação vem de “motivo”, que é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, podendo ser dito também como tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Afirma ainda que o impulso à ação gera-se por um estímulo externo (do ambiente) ou internamente (pelo processo de raciocínio da pessoa). Assim sendo, para ele, a motivação está relacionada com o sistema de cognição (conhecimento) do indivíduo, representando o que esse percebe sobre si e sobre o ambiente que o rodeia.

Para o autor, a motivação é dada em termos de forças impulsionadoras, que traduzidas nas palavras “desejo” e “receio”, onde a pessoa deseja *status*, poder, mas receia a ameaça à sua autoestima. Além disso, esses desejos e receios diferem de pessoa para pessoa, bem como as capacidades de atingir esses desejos. E, para completar, os desejos, capacidades e valores pessoais variam para um mesmo indivíduo conforme o tempo.

Independendo de sua origem, salienta-se que a motivação é responsável por parte do bem-estar do indivíduo, pois estando esse motivado executará suas tarefas com prazer. Quando do contrário, às executará por obrigação e com menos qualidade.

Algumas teorias sobre motivação podem clarificar o processo motivacional. Abaixo são descritas algumas das várias teorias existentes na literatura.

3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow

Uma das mais conhecidas teorias sobre motivação diz que o ser humano tem dentro de si uma hierarquia de necessidades formadas por cinco categorias. Estas formam uma pirâmide, tendo em sua base a mais importante, seguindo em relação ao topo, em ordem decrescente de importância. Maslow (1943), citado por Chiavenato (2002), criou essa teoria e classifica as necessidades assim dispostas em ordem de prioridade, sendo que as duas primeiras são necessidades Primárias e as demais são necessidades Secundárias:

1º. Necessidades Fisiológicas: de fome, de sede, de sono, de repouso, de sexo, de abrigo contra o frio ou calor; também são conhecidas como biológicas ou básicas, relacionando-se com a subsistência do indivíduo;

2º. Necessidades de Segurança: de segurança, de proteção contra danos físicos e emocionais; também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e surgem quando as necessidades anteriores são supridas;

3°. Necessidades sociais: de amor, afeição, de dar e receber afeto, de amizade e sensação de pertencer a um grupo;

4°. Necessidades de Estima: relacionadas com a auto-avaliação e autoestima, conduz a sentimentos de reconhecimento, amor próprio, poder, capacidade e sua frustração pode levar a sentimentos de inferioridade, fraqueza, desamparo;

5°. Necessidade de Auto-Realização: de crescimento e desenvolvimento pessoal, sucesso profissional, relacionada ao desejo de se tornar tudo o que é capaz de ser, sendo mais do que é, relaciona-se com a plena utilização do que cada um tem de talentos individuais.

A teoria apresenta características como: a) necessidade satisfeita não motiva comportamento; b) as necessidades mais altas (em relação a uma pirâmide) surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas; c) as mais baixas possuem um ciclo motivacional rápido (comer, dormir), enquanto que as elevadas têm um ciclo bem mais longo; d) a privação de uma necessidade mais baixa faz com que o indivíduo lute pela sua satisfação e, se ela não for satisfeita neutraliza o desejo à próxima necessidade até que essa seja satisfeita.

3.1.2 Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (Higiene-Motivação)

Para Herzberg (1966), citado por Chiavenato (2002), a motivação depende de dois fatores, sendo que ambos levaram-no a crer que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional:

- a) fatores higiênicos (ou extrínsecos) - correspondem às condições que rodeiam um indivíduo no seu trabalho, sendo tanto físicas quanto ambientais, como salário, benefícios sociais, política da empresa, tipo de supervisão recebida, relacionamento com os colegas, segurança no emprego, regulamento interno etc. Compõem os fatores tradicionalmente utilizados para motivar os empregados, contudo os fatores higiênicos são muito limitados na capacidade de motivar. A expressão *higiene* serve para refletir o caráter preventivo e mostrar que apenas evitam a insatisfação, pois, quando esses fatores são ótimos, não significa que o indivíduo esteja satisfeito ou motivado. Porém, quando são precários, provocam a insatisfação, por isso são chamados de fatores insatisfacientes, significando a insatisfação no cargo;
- b) fatores motivacionais (ou intrínsecos) - correspondem ao conteúdo do cargo, às tarefas e deveres relacionados com o cargo em si, como oportunidade de promoção, liberdade de decidir e executar o trabalho, delegação de responsabilidade, uso pleno das atividades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada a eles,

simplificação, ampliação ou enriquecimento do cargo. O termo *motivação* envolve sentimentos de realização, de crescimento e reconhecimento profissional, manifestados através a realização das atividades do trabalho, as quais oferecem desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos elevam a satisfação, provocando a ausência quando são precários. Assim são chamados de fatores satisfacientes, significando a satisfação no cargo.

3.1.3 Teoria Contingencial de Motivação, de Vroom

Há evidências, que diferentes pessoas reagem de formas diferentes, de acordo com a situação em que estiverem colocadas. Vroom (1964), citado por Chiavenato (2002), criou uma teoria que se restringe exclusivamente à motivação para produzir, a qual rejeita noções pré-concebidas reconhecendo essas diferenças individuais. Segundo o autor, existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir, indicando que um indivíduo pode desejar aumentar sua produtividade quando são apresentadas três condições:

- a) objetivos pessoais do indivíduo, que indicam as expectativas, podendo incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante, dentre outros;
- b) relação percebida entre satisfação de objetivos e da alta produtividade, que indica as recompensas, pois se um empregado trabalha com base em remuneração por produção e seu objetivo é ter salário maior, terá aí uma forte motivação para produzir. Porém, se o objetivo é aceitação social (no grupo), tenderá a produzir abaixo do nível padrão do grupo, pois se produzir mais poderá significar rejeição do grupo;
- c) percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade, que indica as relações entre expectativas e recompensas, pois se uma pessoa acredita que um volume alto de esforço efetuado terá pouco efeito sobre o resultado, tenderá a ter pouco esforço, como é o caso de alguém colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.

Para explicar a teoria o autor propõe um modelo de expectativa da motivação onde os objetivos intermediários (meios), conduzem a um objetivo final (fins), e a motivação um processo que governa escolhas entre comportamentos. A pessoa percebe as conseqüências de cada opção de comportamento como sendo resultados, e forma uma cadeia de relações entre

meios e fins; assim quando o empregado procura um resultado intermediário (produtividade elevada), estaria buscando meios para obter os resultados finais (promoção, por exemplo).

3.1.4 Teoria “X” e Teoria “Y”, de McGregor

McGregor (1960), citado por Robbins (2007), propôs duas formas de visão do ser humano, a Teoria X e a Teoria Y. Após observar a forma como executivos tratavam seus empregados, o autor concluiu que a visão que esses têm da natureza dos seres humanos se baseia em grupos de premissas. Assim sendo eles tendem a moldar o seu próprio comportamento em relação aos funcionários, de acordo com cada grupo de premissas.

A teoria X, com enfoque basicamente negativo, possui quatro premissas, de acordo com os executivos:

- a) os funcionários tentam evitar o trabalho, sempre que possível, porque não gostam de trabalhar devido a sua própria natureza;
- b) por que não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, ameaçados com punições e controlados, para que dessa forma atinjam as metas;
- c) os funcionários buscam a orientação formal, sempre que possível, evitando responsabilidades;
- d) a grande parte dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os fatores vinculados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Por outro lado, a Teoria Y com enfoque basicamente positivo, apresenta as seguintes premissas, em conformidade com os executivos:

- a) os funcionários acham o trabalho algo natural, como descansar ou se divertir;
- b) os indivíduos demonstram autocontrole e auto-orientação se estiverem comprometidos com os objetivos;
- c) o indivíduo mediano é capaz de apreender a aceitar ou buscar a responsabilidade;
- d) encontra-se em qualquer pessoa a capacidade de tomar de decisões inovadoras, não sendo privilégio exclusivo de quem está em um cargo superior.

A seguir será descrita a Unidade de Análise, objeto da presente pesquisa, onde se pretende aplicar o referencial teórico ora descrito.

4 UNIDADE DE ANÁLISE

O Banco dos Brasileiros é um banco múltiplo e foi o primeiro Banco a operar no país, sendo hoje a maior instituição financeira do País, estando presente em todo o território brasileiro e em diversas partes do mundo, possuindo no Brasil mais de 5 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos (localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias, bem como em diversos locais estratégicos), visando facilitar o acesso a seus mais de 54,4 mil clientes. Como forma de afirmar sua marca internacionalmente conta hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, formados por agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias. Apresenta atuação em todos os segmentos do mercado financeiro, investindo constantemente em tecnologia e treinamentos aos seus mais de 109 mil funcionários, buscando a eficiência e a excelência no atendimento, constituindo-se em uma organização ágil, moderna e competitiva com capacidade para prestar atendimento às mais variadas demandas negociais. Em seus mais de 200 anos de existência participou da história e da cultura brasileira. É um dos mais conhecidos nacionalmente, possuindo atributos como confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e competência para lidar com negócios financeiros demonstra que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder seu núcleo de valores, que sempre o diferenciou da concorrência.

A unidade analisada, a Agência Porto Alegre, é uma das muitas agências do Banco dos Brasileiros estando localizada em um bairro residencial, com forte ênfase no comércio local, junto à cidade de Porto Alegre, RS. Possui hoje um universo em torno de 9.070 correntistas, sendo aproximadamente 970 empresas e 8.100 pessoas físicas. É uma agência de Varejo e contém oito carteiras ou grupos de clientes, sendo três carteiras de micro e pequenas empresas, uma carteira mista, com empresas e pessoas físicas, e quatro carteiras, de pessoas físicas. A agência tem um quadro formado por 27 funcionários concursados, 02 estagiários e 02 menores aprendiz, sendo 01 Gerente Geral, 01 Gerente de Negócios (sub-gerente), 07 Gerentes de Relacionamentos, 02 Gerentes de Serviços, 05 Assistentes de Negócios, 01 Supervisor de Atendimento, 03 Caixas Executivos e 07 Escriturários.

Para melhor entender como se dará a pesquisa e sua análise a seguir descrevem-se os procedimentos metodológicos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos contemplam o método escolhido, o instrumento de coleta de dados, a aplicação do instrumento de pesquisa e a análise de dados.

5.1 MÉTODO ESCOLHIDO

Para atingir os objetivos propostos utilizou-se o estudo de caso como método de realização da pesquisa, por deter-se mais na profundidade do que na amplitude e permitir analisar um fenômeno (preferência de estilos de liderança como motivação) em uma ou mais organizações (no caso, a Agência Porto Alegre). Importante registrar que os resultados de uma pesquisa obtidos por meio de um estudo de caso, não são passíveis de generalização porque normalmente só servem para o contexto pesquisado - como é o caso da presente pesquisa. A abordagem foi a qualitativa, tendo em vista a natureza do problema que se pretendeu estudar e as questões e objetivos que orientaram a investigação. Segundo Godoy (1995), este tipo de estudo preocupa-se principalmente em estudar e analisar o mundo empírico no seu ambiente natural, tendo o referido ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, valorizando-se ainda o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação objeto de estudo.

Neves (1996, p.1) esclarece que a pesquisa qualitativa “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”. O mesmo autor coloca que em pesquisas qualitativas seguidamente o pesquisador busca entender os fenômenos, de acordo com a perspectiva dos participantes da situação estudada e, em conformidade com os dados levantados, ele faça a interpretação dos fenômenos que estão sendo estudados. Maanen (1979, p.520) citado por Neves (1996, p.1) acrescenta que a proposta desse tipo de pesquisa é “traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação”. Assim, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro para condução de entrevistas semi-estruturadas.

Roesch (2009) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita o estudo de fenômenos em profundidade, sendo apropriado, quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto. Coloca também que uma vantagem do estudo de caso é a possibilidade de estudar pessoas em seu ambiente natural.

Hartley (1994), citado por Roesch (2009) diz que o ponto forte de um estudo de caso está na capacidade de explorar processos sociais conforme eles se desenrolam nas organizações. E, seu emprego, proporciona uma análise processual e contextual de muitas ações e significados que se apresentam e são construídos dentro das organizações.

Roesch (2009) coloca que uma pesquisa descritiva ou levantamento tem como objetivo obter informações sobre uma população, sendo que esse tipo de pesquisa não responde bem ao porque, nem mostra relações causais, embora possa associar certos resultados a grupos de respondentes, como por exemplo, o levantamento de atitudes dentro de uma organização.

5.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. Conforme citado por Vergara (2009, p.5), “quando se busca captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, as reações, os gestos, o tom e o ritmo da voz, hesitações, assertividades, enfim a subjetividade inerente a todo ser humano”, entrevistas são a melhor opção.

Justifica-se, ainda, a escolha da aplicação de entrevistas, para que o pesquisador pudesse obter outros dados, por ser mais abrangente o que é colhido ou citado em entrevistas, pois em conformidade com Roesch (2009, p.169), “a citação direta permite captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas”.

O roteiro de entrevistas, instrumento da coleta de dados, foi estruturado com perguntas que abordam as características dos principais estilos de liderança, os principais itens, ações ou atitudes de um líder que mais motivariam os respondentes, bem como o histórico de liderança e o estilos dos líderes que passaram pela Agência no período de análise. Buscou-se abranger também os dados que identifiquem as características dos participantes da pesquisa, como por exemplo, idade, tempo de banco, grau de instrução, dentre outros, para que haja um melhor entendimento dos dados.

Também foram levantadas, junto aos sujeitos da pesquisa, informações sobre o desempenho organizacional da mesma nos últimos 5 anos. Essas informações foram complementadas com análise dos documentos pesquisados.

5.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram realizadas, em sua maioria, com funcionários que fazem parte da Gerência Média, bem como seus Assistentes de Negócios, começando-se o processo pelos primeiros seguindo-se pelos seguintes, tendo em vista estes serem os elementos diretamente envolvidos na busca pelo alcance de metas e os mais cobrados pela Administração da Agência neste sentido. Os participantes são funcionários do quadro de carreira da Agência, totalizando 13 entrevistados. Não foram considerados os estagiários e os menores-aprendizes, por permanecerem por pouco tempo na empresa, e por não serem envolvidos na questão da busca por metas; o Gerente Geral, por ser o líder do grupo e sujeito a ser avaliado na investigação sobre o processo de liderança e seu substituto, o Gerente de Negócios, por ser o segundo Gestor da Agência, também líder e Administrador do grupo; bem como o pesquisador, por questões éticas.

O número de entrevistados seguiu a lógica do “ponto de saturação”, ou seja, as entrevistas continuaram até que “padrões simbólicos, práticas, (...) categorias de análise da realidade e visões de mundo do universo” Duarte (2002, p. 144) começaram a se repetir. Vergara (2009, p.6), diz que “o número de entrevistas deve prosseguir enquanto estiverem aparecendo informações originais ou que possam indicar novos olhares à pesquisa e deve cessar quando as informações se tornarem redundantes, conformando um ponto de saturação.” Desse modo, observando-se o “ponto de saturação”, ou seja, quando as respostas dos entrevistados começaram a se repetir, cessou-se a continuidade das entrevistas, considerando-se então suficiente o número de funcionários que formaram o grupo de entrevistados.

As entrevistas foram gravadas e transcritas em formato de texto, pois, de acordo com Vergara (2009, p.28), “gravações são interessantes, porque se os registros em papel do que foi dito for feito ao final da entrevista, ou mesmo durante ela, é provável que informações importantes escapem ao entrevistador”.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a compilação dos dados levantados por meio das entrevistas, os mesmos foram analisados de forma horizontal (ou seja, foram analisadas todas as respostas de todos os entrevistados para cada pergunta), efetuando-se uma comparação com o referencial teórico descrito. Como técnica de análise utilizou-se a Análise de Conteúdo.

De acordo com Roesch (2009), a informação colhida por meio de entrevistas pelo pesquisador, normalmente é apresentada na forma de textos, e a análise destes, em pesquisa científica, tem sido conduzida principalmente mediante a técnica denominada Análise de Conteúdo. Weber (1990), citado por Roesch (2009), afirma que este método de análise de dados utiliza procedimentos para levantar dados válidos a partir de um texto, onde há a busca pela classificação de palavras, frases ou significados em uma mesma categoria de conteúdo.

Em conformidade com Moares (1999), com base em Bardin (1977), a Análise de Conteúdo constitui-se em cinco etapas:

1 - *Preparação das informações*, na qual se submetem as informações a serem analisadas a um processo de preparação, identificando as diferentes amostras de informações, iniciando-se uma codificação, estabelecendo-se um código que permita identificar de forma rápida os elementos da amostra de depoimentos, podendo ser estes, números ou letras que orientarão o pesquisador a acessar cada um dos documentos sempre que necessário;

2 - *Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades*, na qual se deve reler cuidadosamente o material visando à definição da unidade de análise – que será o elemento unitário de conteúdo, a ser submetido posteriormente à classificação;

3 - *Categorização ou classificação das unidades em categorias*, onde agrupam-se os dados considerando-se a parte comum entre eles, classificando-os por semelhança ou analogia, dando origem às categorias temáticas, que representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, salientando neste processo seus aspectos mais relevantes.

4 - *Descrição*, após definidas as categorias e identificado o que formará cada uma delas, torna-se necessário comunicar o resultado deste trabalho. Assim, chega o momento de expressar os significados captados e intuídos nos dados analisados;

5 - *Interpretação*, na qual o analista de conteúdo exercita com profundidade o ato de interpretação, efetuando o movimento de procura de compreensão, através de uma exploração dos significados expressos nas categorias da análise em contraste com uma fundamentação teórica explicitada a priori.

Vergara (2009), coloca que se o método escolhido pelo pesquisador for a Análise de Conteúdo, as entrevistas serão apropriadas e úteis. Assim, entende-se que, com estas escolhas, conseguiu-se obter um alinhamento entre técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram efetuadas entrevistas com 13 funcionários da Agência, os quais possuem o seguinte perfil: 09 entrevistados são do sexo masculino, 04 do sexo feminino, com faixa etária entre 23 e 57 anos, tempo de carreira no Banco entre 03 e 34 anos e tempo de Agência entre 01 e 16 anos. Os respondentes, em sua maioria, são comissionados, isto é, são funcionários detentores de cargos que recebem um Adicional de Função, em forma de remuneração, pela sua natureza, compondo o grupo de amostragem da seguinte forma:

- 02 são Escriturários (entrevistados D e I), cargo inicial quando se é admitido em concurso do Banco e 01 é Caixa Executivo (entrevistado L), cargo que recebe uma “Gratificação de Caixa”, como remuneração extra, não sendo considerado comissionado;
- 04 respondentes são Assistentes de Negócios, sendo que destes, 03 atuam com clientes pessoas jurídicas (entrevistados A, G e M) e 01 com clientes pessoas físicas (entrevistado F);
- 01 respondente atua como Gerente de Serviços (entrevistado J);
- 02 respondentes são Gerentes de Relacionamento Pessoa Jurídica (entrevistados B e C); e,
- 03 respondentes atuam como Gerente de Relacionamento Pessoa Física (entrevistados E, H e N).

Os Escriturários e os Caixas cumprem seis horas diárias de trabalho, quando os comissionados são funcionários de oito horas diárias possuindo cargos como o de Gerente de Segmento, Gerente de Relacionamento, Gerente de Serviços, Supervisor de Atendimento e Assistentes de Negócios, conforme já discriminado na Unidade de Análise, no item quatro, os quais formam a totalidade dos colaboradores da Agência alvo da pesquisa. A seguir coloca-se um quadro onde apresenta-se o resumo do perfil dos entrevistados.

Quadro 02 – Resumo do Perfil dos Entrevistados

| Entrevistado | Gênero | Faixa Etária | Cargo/Função | Tempo de serviço |
|-----------------------|---------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Entrevistado A | Masculino | De 41 a 50 anos | Assistente de Negócios PJ | De 15 a 20 anos |
| Entrevistado B | Feminino | De 41 a 50 anos | Gerente de Relacionamentos PJ | De 11 a 15 anos |
| Entrevistado C | Masculino | De 41 a 50 anos | Gerente de Relacionamentos PJ | Mais de 20 anos |
| Entrevistado D | Masculino | Até 25 anos | Escriturário | De 02 a 05 anos |
| Entrevistado E | Masculino | De 41 a 50 anos | Gerente de Relacionamentos PF | Mais de 20 anos |
| Entrevistado F | Masculino | De 26 a 35 anos | Assistente de Negócios PF | De 06 a 10 anos |
| Entrevistado G | Feminino | De 36 a 40 anos | Assistente de Negócios PJ | De 06 a 10 anos |
| Entrevistado H | Masculino | De 36 a 40 anos | Gerente de Relacionamentos PF | De 11 a 15 anos |
| Entrevistado I | Masculino | De 26 a 35 anos | Escriturário | De 06 a 10 anos |
| Entrevistado J | Feminino | De 26 a 35 anos | Gerente de Serviços PJ e PF | De 06 a 10 anos |
| Entrevistado L | Masculino | Mais de 50 anos | Caixa Executivo | Mais de 20 anos |
| Entrevistado M | Masculino | De 41 a 50 anos | Assistente de Negócios PJ | Mais de 20 anos |
| Entrevistado N | Feminino | Mais de 50 anos | Gerente de Relacionamentos PF | Mais de 20 anos |

Fonte: elaborado pela autora com base na Parte I – Perfil do Respondente, Anexo B, do Roteiro de Entrevistas.

O roteiro de entrevistas, detalhado no Anexo B, abordou questões com abrangência a fatores que pudessem motivar ou desmotivar os respondentes na busca pelo alcance de metas, bem como qual a influência que o líder pode ter na performance da Agência em relação ao alcance de metas. Assim, buscou-se contemplar questões que pudessem contribuir para o alcance dos objetivos propostos, como traz o quadro abaixo.

Quadro 03 – Objetivos Associados ao Roteiro de Entrevistas

| OBJETIVO GERAL: | |
|--|--|
| Compreender e analisar a influência do líder na motivação dos funcionários para alcance de metas organizacionais da Agência Porto Alegre – RS, do Banco dos Brasileiros. | |
| Questões do roteiro de entrevistas | Objetivo específico |
| 1. Você se sente motivado a buscar o que o Banco espera de você em termos de metas organizacionais? 2. O que faz com que você se sinta motivado? O que lhe instiga, lhe faz agir, lhe faz realizar determinada atividade? 3. O que mais te desmotiva? O que te faz parar, ficar sem vontade de agir? 14. O que te motivaria a alcançar as metas? | Identificar o que motiva, estimula e/ou incentiva os funcionários da Agência Porto Alegre – RS, bem como o que pode causar efeito contrário, desmotivando-os, considerando o alcance de metas; |
| 4. Como você acha que um líder deve agir para motivar seus liderados? 5. Que atitudes de um líder o deixariam estimulado a buscar o que a empresa deseja? 12. O que você acha que influencia no alcance de metas? (Caso a pessoa não responda que é o líder, perguntar: Você acredita que o líder poderia, de alguma forma, influenciar no alcance de metas da agência?) 13. Você poderia relatar o histórico de liderança e como eram os estilos desses líderes da Agência nos últimos 5 anos? | Identificar e analisar como o alcance de metas organizacionais é influenciado pelo estilo de liderança, segundo a percepção dos sujeitos da pesquisa. |
| 6. Como você vê as metas que a agência e o banco traçam? 7. Você consegue alcançá-las? Por quê? 8. É assim desde que você começou a trabalhar nessa agência? Ou seja, agência sempre teve essas metas nesse nível? 9. Como era antes? Você conseguia alcançá-las? O que mudou na sua visão? 10. Como é o alcance de metas organizacionais atual dessa agência? 11. É assim desde que você começou a trabalhar nessa Agência? | Descrever em que medida as metas tem sido alcançadas pela agência nos últimos 5 anos e como os entrevistados se sentem em relação a elas. |

Fonte: elaborado pela autora.

Após a gravação das entrevistas, estas foram analisadas e estruturadas em categorias temáticas, de acordo com o assunto que era abordado, o qual estava diretamente relacionado aos objetivos propostos. Em seguida, foram estruturadas categorias genéricas (dentro das categorias temáticas) e, com a análise das entrevistas, foram estruturadas microcategorias para cada categoria genérica. A seguir comentam-se os resultados encontrados para cada macrocategoria temática, na qual, também apresentam-se as tabelas de Categorização dos resultados encontrados.

Quadro 04 – Categorização dos Resultados Encontrados: Macrocategorias Temáticas e Categorias

| Macrocategorias Temáticas | Categorias |
|--|--|
| Motivação | (Motivação) associada a questões de "relações de trabalho" (ambiente, participação) |
| | (Motivação) associada ao líder (estilo de liderança, atitudes, forma de cobrança e postura do líder perante o grupo) |
| | (Motivação) associada a questões internas (realização, sentido de utilidade, crescimento, aprendizagem, identificação com o que faz, sentir-se desafio, compreensão dos motivos) |
| | (Motivação) associada a questões financeiras |
| | (Motivação) associada às metas |
| Desmotivação | (Desmotivação) associada a questões de "relações de trabalho" (ambiente, participação, rotina, atividades repetitivas, postura do colega) |
| | (Desmotivação) associada ao líder (estilo de liderança, atitudes e postura do líder perante o grupo) |
| | (Desmotivação) associada às questões internas (acomodação, fazer o que não gosta) |
| | (Desmotivação) associada a questões financeiras |
| | (Desmotivação) associada às metas |
| Metas Hoje | (Metas Hoje) são mal planejadas (tamanho, forma de distribuição, proporção) |
| | (Metas Hoje) há mais cobrança sobre o alcance destas |
| | (Metas Hoje) são necessárias à empresa |
| | (Metas Hoje) não são totalmente alcançadas. |
| Metas No Passado | (Metas no Passado) não eram tão exageradas |
| | (Metas no Passado) eram melhor planejadas |
| Alcance De Metas | (Alcance de Metas) não são alcançadas porque são mal planejadas (tamanho, forma distribuição, proporção) |
| | (Alcance de Metas) hoje há mais possibilidade de alcançá-las |
| | (Alcance de Metas) é motivado pela busca de crescimento profissional |
| | (Alcance de Metas) cobrança por metas |
| | (Alcance de Metas) Gostar do que se faz |
| | (Alcance de Metas) Metas eram alcançadas no passado. |
| | (Alcance de Metas) não são alcançadas por questões externas ao banco (redução do público-alvo, aumento da concorrência) |
| | (Alcance de Metas) influência do líder |
| | (Alcance de Metas) hoje as metas não são alcançadas |
| | (Alcance de Metas) grupos não coesos contribuem para o não alcance de metas |
| (Alcance de Metas) não são alcançadas hoje por falta de conhecimento do funcionário. | |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados empíricos.

Antes de iniciarmos de fato a análise dos dados coletados nas entrevistas e, por ser um dos objetivos específicos desta pesquisa, a seguir, descreve-se em que medida as principais metas tem sido alcançadas pela Agência Porto Alegre nos últimos 5 anos.

Tabela 01 – Descrição das Metas e seus respectivos % de atingimento, na Agência Porto Alegre do Banco dos Brasileiros, de 2007 à 2011

| Natureza da Meta | Jan/Jun 2007 | Jul/Dez 2007 | Jan/Jun 2008 | Jul/Dez 2008 | Jan/Jun 2009 | Jul/Dez 2009 | Jan/Jun 2010 | Jul/Dez 2010 | Jan/Jun 2011 | Jul/Set 2011 (*)³ |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------------|
| Crédito PF / Imobiliário | 105% | 103% | 106% | 87% | 84% | 83% | 85% | 86% | 88% | 98% |
| Crédito PJ / Comércio Exterior | 111% | 118% | 115% | 85% | 84% | 82% | 83% | 86% | 87% | 94% |
| Captação (depósito à vista, CDB / Fundos) | 102% | 104% | 100% | 88% | 89% | 91% | 93% | 94% | 97% | 101% |
| Crédito Investimento | 120% | 118% | 119% | 85% | 87% | 88% | 87% | 86% | 90% | 99% |
| Seguro de Veículos | 106% | 105% | 102% | 99% | 98% | 97% | 96% | 97% | 98% | 100% |
| Seguro de Vida | 99% | 96% | 100% | 99% | 96% | 97% | 95% | 96% | 96% | 97% |
| Seguro Empresarial | 99% | 101% | 101% | 93% | 92% | 94% | 93% | 94% | 95% | 98% |
| Previdência | 115% | 107% | 102% | 100% | 101% | 99% | 103% | 102% | 105% | 110% |
| Títulos de Capitalização | 104% | 104% | 105% | 89% | 88% | 85% | 87% | 86% | 90% | 95% |
| Margem de Contribuição / Rentabilidade | 125% | 131% | 131% | 124% | 125% | 124% | 127% | 129% | 129% | 132% |

Fonte: Relatórios Gerenciais Internos da Agência Porto Alegre do Banco dos Brasileiros.

Diante dos dados apresentados, observa-se que, enquanto o percentual de alcance de algumas metas variou bastante (caso das metas “Crédito PF/Imobiliário”, no período analisado, variou de 83% a 106% de percentual de alcance; “Crédito PJ/Comércio Exterior”, no período analisado, variou de 82% a 111% de percentual de alcance; “Captação (Depósito à Vista, CDB/Fundos)”, no período analisado, variou de 88% a 104% de percentual de alcance; “Crédito Investimento”, no período analisado, variou de 85% a 120% de percentual de alcance; “Títulos de Capitalização”, no período analisado, variou de 85% a 105% de percentual de alcance;), outras não tiveram tanta variação, sendo quase que integralmente atingidas ou ultrapassadas durante todo o período analisado (caso das metas “Seguro de Veículos”, no período analisado, variou de 96% a 106% de percentual de alcance; “Seguro Empresarial”, no período analisado, variou de 92% a 101% de percentual de alcance; “Previdência”, no período analisado, variou de 99% a 115% de percentual de alcance; “Margem de Contribuição/Rentabilidade”, no período analisado, variou de 124% a 132% de percentual de alcance).

Ao analisar-se o que representa cada um destes percentuais de alcance de metas pela Agência é possível observar que, na maioria, das metas a Agência teve um período no qual às

³ Informações obtidas somente em relação até Set/2011(último mês com orçamento realizado encerrado).

atingia, até o ano de 2007 e meados do ano de 2008, mais precisamente o primeiro semestre deste último ano. Após teve períodos de regressão, em relação ao período citado, em alguns percentuais alcançados, tais como as metas de “Crédito PF/Imobiliário”, “Crédito PJ/Comércio Exterior”, “Captação (Depósito à Vista, CDB/Fundos)”, “Crédito Investimento”, “Seguro de Veículo”, “Seguro de Vida”, “Seguro Empresarial” e “Títulos de Capitalização”, passando por oscilações nos períodos intermediários, apresentando recuperação após o final do ano de 2010. Assim conseguiu aproximar-se em algumas metas, do que alcançou no início do período analisado, no primeiro semestre de 2011 e no decorrer do segundo semestre do mesmo ano, demonstrando tendências de melhora, caso continue apresentando proporcionalmente o crescimento que vem ocorrendo. Registra-se ainda, que é possível perceber crescimento em todos os percentuais de alcance das metas analisadas do decorrer do ano de 2011, considerando-se tanto o primeiro semestre como o segundo semestre deste ano em relação ao ano anterior, 2010. Apesar de poder haver diversos fatores responsáveis pelos decréscimos e acréscimos nas metas alcançadas, como fatores econômicos ou alterações na quantidade e no tipo de cliente que compõem a Agência, é possível fazer-se uma correlação entre as oscilações ocorridas nos percentuais acima colocados com os tipos de líderes que passaram pela Agência. Os líderes encontrados nos períodos de decréscimos nos números da Agência correspondem a um estilo de líder Autocrático, não compatível com o grupo. Já no período de crescimento dos percentuais de alcance das metas o estilo do líder assemelha-se ao estilo Democrático de liderança, o qual parece ser bem aceito pelos liderados, podendo explicar, dessa forma, a melhora dos números. No item Alcance de Metas x Estilos de Lideranças será comentado a respeito dos estilos de líderes que passaram pela Agência e as suas formas de liderar.

Ainda em relação aos percentuais de metas alcançadas, é importante salientar que a única meta, dentre as elencadas acima, referente ao período analisado, que nunca esteve abaixo do percentual de 100% foi a “Margem de Contribuição/Rentabilidade”. Através deste item justifica-se o comentado em relação à questão da Agência, embora não estar alcançando muitas de suas metas, sempre vir apresentando lucro em suas atividades. Isto é, vem gerando resultados positivos considerando-se seus custos e suas receitas, fato esse considerado pelo Banco de forma diferenciada do alcance geral das metas, pois embora tal meta seja extremamente importante compõem apenas uma das metas da Agência, tendo um “peso” relativamente pequeno em relação às tantas metas existente para uma Agência.

6.1 MOTIVAÇÃO

Buscou-se identificar junto aos entrevistados o que os motiva, estimula e/ou incentiva a alcançar metas. Para isso foram feitas questões que buscavam identificar se os entrevistados se sentiam motivados a buscar o que o Banco esperava deles em termos de metas organizacionais; o que faria com que eles se sentissem motivados, o que os instigaria, os faria agir e os faria realizar determinada atividade; bem como, o que os motivaria a alcançar as metas;

Em relação à *Motivação associada a questões de relação de trabalho (ambiente, participação)*, verificou-se que gostar do local onde se trabalha, bem como ter-se nele um bom ambiente para se trabalhar faz com que o grupo possa desenvolver melhor suas atividades, sentindo-se motivado a fazer o que lhe for atribuído. Outro ponto a salientar é a interação do líder com o grupo, permitindo que o funcionário possa participar das decisões, podendo haver trocas de informações e/ou compartilhamento de decisões, de forma que o funcionário não seja somente um mero executor.

Referindo-se à *Motivação associada ao líder (estilo de liderança, atitudes, forma de cobrança e postura do líder perante o grupo)*, verificou-se que as atitudes do líder, a sua forma de agir, seu jeito de ser e de se posicionar perante o grupo e às atividades que precisam ser executadas, aparecem como aspecto influenciador sobre os componentes do grupo. Reportando-se ao referencial teórico, encontra-se na Teoria Situacional *Continuum* de Liderança um aporte, onde Chiavenato (1994) coloca que um líder poderá assumir diferentes formas ou padrões de liderança de acordo com seus subordinados ou ainda diferentes formas de liderar para um mesmo subordinado, podendo conceder uma maior ou menor liberdade, impondo em maior ou menor grau a sua autoridade, conforme o próprio líder, o subordinado e ainda de acordo com a situação na qual estiverem inseridos líder e liderados.

Como destaque às respostas encontradas coloca-se as categorias “Reconhecimento do líder pelo trabalho realizado/meta alcançada”, “Líder parceiro, fazendo parte da equipe e estando também envolvido com as soluções” e “Forma como as metas são colocadas/cobradas”, encontrada respectivamente em 11, 9 e 5 entrevistas efetuadas.

Cita-se o comentário do entrevistado E em relação à importância da participação do líder no contexto pela busca por metas “eu acho que ele tem, em primeiro lugar, que fazer parte da equipe e não aquele líder que fica lá em cima cobrando e tu sente que ele não tá dentro do processo, ele não tá ali também buscando, tentando junto ajudar de alguma forma”, bem como o colocado pelo entrevistado I, que registra que o líder deve apoiar nas

dificuldades e vibrar com as conquistas, servindo de exemplo, estando sempre junto à equipe, “sendo um exemplo, buscando as metas pontualmente, ajudando, atingindo, vibrando, apoiando, nas dificuldades e sempre estando presente em todos os momentos...”. O colocado pelo entrevistado I relembra o conceito de liderança apontado por Gardner (1990), na teoria descrita inicialmente, quando o autor afirma ser a liderança um processo de persuasão através do exemplo, no qual um indivíduo (o líder) induz os liderados a dedicarem-se aos objetivos defendidos por ele - no caso em estudo, a busca do alcance de metas para a Agência analisada.

Ainda retomando o que foi exposto no referencial teórico, White e Lippitt (1975), citados por Chiavenatto (1994), colocam como uma das classificações sobre estilos de liderança, o estilo Democrático de liderança, onde há ênfase ao líder e aos liderados, sendo o líder participativo no processo de busca pelas metas. Pelos comentários dos entrevistados E e I, acima citados, pode-se crer que há uma preferência destes pelo estilo Democrático de liderança.

Com relação ao reconhecimento do líder pelo que os funcionários realizam, traz-se o registrado pelo entrevistado F, “por menor que seja o trabalho que tu faças sempre que tu faz um trabalho buscando o objetivo que a empresa te determina, acho que isso tem que ser valorizado, e valorizar desde o pequeno trabalho até o grande”.

Referindo-se à forma como são cobradas as metas traz-se o colocado pelo entrevistado J, que assim comenta “A forma... acho que isso é o primordial... a forma como se coloca e se cobra as metas é o que faz a gente atingir ou não”.

Também encontrou-se como motivação nas respostas o posicionamento do líder como “contingencial/situacional”, onde caberia ao líder identificar o perfil motivacional de cada liderado, pois cada componente da equipe tem uma forma particular de ser motivado, causando desta forma uma maior motivação em seus liderados. Traçando-se um paralelo ao referencial teórico encontra-se a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1977), onde Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009), colocam que há uma combinação do nível de maturidade de cada liderado (M1 à M4) com o estilo de liderança a ser utilizado pelo líder (E1 à E4), isto é, o líder irá agir de acordo com o perfil de seus liderados, podendo-se verificar que há uma preferência pelos entrevistados, em termos motivacionais, para que o líder haja de diferentes formas, de acordo com as particularidades de cada liderado e com a situação vivenciada.

Na categoria *Motivação associada a questões internas (realização, sentido de utilidade, crescimento, aprendizagem, identificação com o que faz, sentir-se desafiado, compreensão dos motivos)*, identificou-se que o que move internamente o grupo analisado é,

principalmente, o funcionário entender o porquê da realização de determinada tarefa, saber qual é o sentido de sua realização, bem como de que forma aquela tarefa, direcionada para o alcance de tais metas, contribuirá para o Banco, para si ou para o cliente, sabendo ainda, o funcionário, que assim estará tendo parte na formação do resultado positivo da Agência. As respostas mais encontradas formaram as categorias “Sentido de utilidade, contribuindo não só com seu crescimento, mas da empresa e/ou do cliente”, “Entender a importância da busca por aquela meta pelo Banco e/ou Agência” e “Contribuir para o resultado do sucesso do grupo ou da equipe (agência)”, encontradas, respectivamente em 4, 3 e 3 das entrevistas, sendo as demais categorias apontadas na tabela de categorização dos resultados de forma individualizada.

Para caracterizar o “sentido de utilidade”, que motiva alguns dos entrevistados, cita-se uma frase do entrevistado B “quando uma empresa, que tá crescendo com alguma atitude que eu tenha tomado, com algum conselho que eu tenha dado, algum limite de crédito que eu tenha direcionado, de acordo com a necessidade daquela empresa, isso me motiva, me motiva ver que eu estou ajudando alguém, estou ajudando uma empresa”. Ainda em referência à macro categoria *Motivação associada a questões internas*, busca-se no referencial teórico o registrado por Bergamini, (2003, p.63), que afirma que “não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si”, pois verifica-se que cada um dos entrevistados possui internamente algo em particular que o motivará, cabendo, dessa forma, ao líder descobrir o que motivará seus liderados para que possa trazer a motivação já existente para o ambiente externo.

Em relação à *Motivação associada a questões financeiras*, verificou-se que embora tenham sido encontradas apenas duas categorias, uma delas foi apontada por 5 dos entrevistados. Pode-se entender que, por tratar-se de menos da metade do grupo, composto por 13 pessoas, a recompensa financeira, que poderá ser salário ou PLR – Participação nos Lucros e Resultados, influência, mas não define sozinha a motivação dos funcionários. Tal fato vem ao encontro do colocado por Herzberg (1966), citado por Chiavenato (2002), quando fala que questões externas, como o salário, são fatores limitados na capacidade de motivar, sendo um dos fatores higiênicos ou extrínsecos da Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (1966).

Considerando a *Motivação associada às metas*, verificou-se que as metas consideradas atingíveis ou não utópicas, isto é, passíveis de serem alcançadas pelo seu tamanho, e a possibilidade de poder adequar o produto ou serviço, alvo da meta, ao perfil do cliente, geram

motivação para que os funcionários busquem alcançar tais metas. Para melhor compreender o fato dos entrevistados sentirem-se motivados pela busca do alcance de metas quando é possível adequar o produto alvo da mesma ao perfil do cliente, relembra-se a teoria inicial sobre motivação, a afirmação de Robbins (2004, p.46), que diz “a motivação consistiria na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo”, pois entende-se que para que o entrevistado sintasse motivado ele estaria satisfazendo sua necessidade de adequar o produto vendido ao perfil do cliente. Abaixo, apresenta-se a tabela 05 construída com base nos dados coletados nas entrevistas. De forma a melhor sintetizar as respostas dos entrevistados, coloca-se todas as microcategorias encontradas na pesquisa sobre a categoria temática “Motivação”.

Quadro 05 – Categorização dos Resultados Encontrados: Categorias e Microcategorias Encontradas no Estudo referente à Temática “Motivação”

| Categoria | Microcategorias Encontradas no Estudo referente à Temática “Motivação” |
|---|--|
| (Motivação) associada a questões de "relações de trabalho" (ambiente, participação) | Bom ambiente de trabalho; Gostar do local e da empresa que trabalha; Fazer com que o funcionário se sinta participante do processo e não só um mero executor; Poder participar nas decisões; Compartilhamento de decisões pelo líder; |
| (Motivação) associada ao líder (estilo de liderança, atitudes, forma de cobrança e postura do líder perante o grupo) | Líder motiva, sendo o exemplo; Forma como as metas são colocadas/cobradas; Líder parceiro, fazendo parte da equipe e estando também envolvido com as soluções; Reconhecimento do líder pelo trabalho realizado/meta alcançada; Líder contingencial/situacional; Líder deve respeitar o limite de seus liderados; Otimismo do líder e do grupo; Líder pode motivar dando o "foco"; Reconhecimento pelo esforço em buscar metas; |
| (Motivação) associada a questões internas (realização, sentido de utilidade, crescimento, aprendizagem, identificação com o que faz, sentir-se desafiado, compreensão dos motivos) | Sentido de utilidade, contribuindo não só com seu crescimento, mas da empresa e/ou do cliente; Sentir-se desafiado a fazer algo; Desenvolver/construir/ampliar o conhecimento, o aprendizado; Atingir uma meta traz realização pessoal, aumenta a autoestima; Buscar o crescimento pela família; Cumprir o dever como funcionário; Gostar do que faz; Realização profissional; Entender a importância da busca por aquela meta pelo Banco e/ou Agência; Contribuir para o resultado do sucesso do grupo ou da equipe (agência); Pessoa certa na tarefa ou função certa; Quando o líder cobrar metas de acordo com perfil da carteira; |
| (Motivação) associada a questões | Recompensa financeira; Salário compatível com a cobrança de metas; |

| | |
|---------------------------------------|---|
| financeiras | |
| (Motivação) associada às metas | Metas atingíveis (não utópicas); Poder adequar o produto ao perfil do cliente para vender; Distribuição adequada das metas; |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados empíricos.

6.2 DESMOTIVAÇÃO

Em relação à categoria temática “Desmotivação”, buscou-se identificar junto aos entrevistados o que os desmotiva a alcançar metas. Para isso foram feitas perguntas que questionavam o que mais os desmotivava, fazia-os parar, ficar sem vontade de agir.

Fazendo-se uma análise da categoria *Desmotivação associada à questões de relações de trabalho (ambiente, participação, rotina, atividades repetitivas, postura do colega)*, tem-se como origem da desmotivação a rotina ou o trabalho repetitivo, que não agrega novos aprendizados ao executante, bem como quando um funcionário, bastante empenhado no que lhe é atribuído, constata que algum (ns) colega (s), não se empenha (m) tanto quanto este, gerando um contraste com a dedicação de um e o descaso de outro (s) em relação às mesmas atribuições. Um ponto que apareceu como fator motivacional na macro categoria oposta, sendo aqui apontado como desmotivador, foi a categoria “não poder participar nas decisões”, o que denota que tal categoria, conforme a possibilidade de participar ou não nas decisões terá uma consequência positiva ou negativa nos entrevistados.

Em relação à influência do líder sobre os liderados, traz-se a categoria *Desmotivação, associada ao líder (estilo de liderança, atitudes e postura do líder perante o grupo)*, onde verifica-se que as categorias que denotam a forma como as metas são cobradas, as atitudes do líder em relação à falta de reconhecimento deste sobre o que os funcionários já atingiram em relação à metas, bem como a não participação do líder na busca destas, assumindo uma postura somente de cobrança, ao invés de fazer parte da equipe buscando em conjunto soluções para alcançá-las, podem ocasionar tanto a motivação como a desmotivação.

Para retratar o que foi encontrado em relação a esta temática, traz-se uma frase do entrevistado E, que assim registrou “daqui a pouco tu tá atingindo um produto, tá indo bem e o outro tu não tá e aí tu é taxado de... como quem não cumpre meta...e isso desmotiva e, de repente, tu tá fazendo um bom trabalho em alguma área, em algum tipo de produto e não no outro...”, e na sequência da entrevista o mesmo entrevistado complementou “então eu acho que tem que valorizar também não só o cumprimento total das metas, avaliar o trabalho em si,

ver o que se está sendo realizado..”, referindo-se a importância do reconhecimento do líder pelo que o funcionário fez, pelo que já atingiu ou realizou.

Com relação à forma de cobrança, do Banco, em relação às suas diversas agências, esta é efetuada de forma mais veemente, com um nível de pressão mais forte, nos escalões mais altos. Pelos relatos, quando esta cobrança chegar aos escalões que executam as tarefas, isto é, nas agências que são as subdivisões do Banco diretamente responsáveis pelo atingimento das metas, se ela não for “abrandada” ou suavizada irá causar uma pressão que terá como consequência, a desmotivação dos funcionários.

Isto pode ser referenciado com o encontrado nas respostas dos entrevistados M e A, respectivamente, que afirmam “acho que a principal função de um líder diante de seus liderados é saber filtrar o que vem de cima... porque um líder, ele tem que expor para os seus liderados o que ele espera, mas ele não deve, jamais, colocar para os seus liderados, aquilo que esperam dele de uma forma incisiva, de uma forma forte...” e “as coisas vem de cima para baixo... sendo uma cadeia... às vezes quando chega na gente... chega da mesma forma que saiu e eu acho que isso não é bom prá quem tá executando, que tá cumprindo as metas....”. O entrevistado A ainda complementa o seu comentário citado, dizendo que a cobrança deveria ser amenizada, possuindo uma espécie de filtro pelo líder quando ele repassar a referida cobrança vinda dos escalões superiores.

Assim sendo, em conformidade com o apontado pelo resultado da pesquisa, o papel do líder também é “filtrar” a cobrança, de tal modo que ela, embora seja firme, não cause desespero ou desânimo a quem necessite responder a esta cobrança com resultados positivos, sob pena, dessa mesma cobrança, fazer com que os liderados se sintam desmotivados.

Com relação à forma de cobrança por parte do líder, também cabe salientar que os resultados da pesquisa apontam que seria desmotivador um líder que além de não reconhecer a participação dos funcionários no alcance total ou parcial das metas (o reconhecimento poderá ser individual ou perante o grupo, podendo ser até mesmo em forma de um simples “muito obrigada”, ou “parabéns, a equipe conseguiu e sua participação foi importante”) e cobra salientando sempre o que não foi efetuado, dando ênfase e importância apenas para o que falta fazer, não valorizando o que já foi atingido ou realizado, causará a desmotivação do grupo. Aqui, verifica-se que o que desmotiva os entrevistados (as atitudes do líder) contraria a forma como Motta (1991) conceitua liderança, pois para o autor liderança é a expressão diária de apoio, e não de sanções ou reativação de receios, o que foi verificado de forma inversa nesta agência, em relação aos dois últimos líderes que passaram pela mesma, quando estes em vez de apoiar efetuavam a cobrança salientando apenas o que não foi efetuado, desmotivando

e reativando receios em seus liderados. A comparação entre os líderes que passaram pela Agência no período analisado será comentada no item 6.3.4 Alcance de Metas X Estilos de Liderança.

Outro ponto importante encontrado na pesquisa foi o “poder” do líder perante o grupo no sentido que até mesmo o otimismo do líder em relação à possibilidade de alcançar as metas influenciará os liderados. Por exemplo, se uma meta for considerada “possível” pelo líder isto terá um impacto no grupo. Já se essa mesma meta for vista como “inviável” o grupo nem ao menos irá se mobilizar para buscar tal meta, pois a meta é “inatingível”.

Em contraponto à categoria *Motivação associada a questões internas (realização, sentido de utilidade, crescimento, aprendizagem, identificação com o que faz, sentir-se desafiado, compreensão dos motivos)* já analisada, formou-se a categoria *Desmotivação associada a questões internas (acomodação, fazer o que não gosta, aprendizagem)*, na qual encontra-se uma colocação pelos entrevistados que poderá influenciar de forma motivacional ou desmotivacional, a qual formou a categoria “Fazer o que não gosta”. Aqui verifica-se que o funcionário poderá encontrar-se desmotivado por estar fazendo o que não gosta, podendo ser as tarefas propriamente ditas, ou a sua função e/ou cargo que ocupa. A desmotivação, por sua vez, poderá deixar o funcionário acomodado, produzindo ou rendendo menos que a sua capacidade total. Relembrando o que Chiavenato (1994) coloca sobre motivação, vindo esta genericamente de “motivo”, e sendo o que impulsionaria um indivíduo a agir de determinada forma, no caso de cada entrevistado que se sente desmotivado por fazer o que não gosta, pode-se dizer que faltaria o “motivo”, ou seja, fazer uma atividade que goste. O mesmo autor salienta ainda que a motivação é responsável pelo bem estar da pessoa, pois esta, motivada realizará as tarefas com prazer e, do contrário, às executará por obrigação e com perda de qualidade. Dessa forma, também se pode entender o surgimento de uma das microcategorias da categoria *Desmotivação associada a questões internas*, a que gera acomodação.

Ainda sobre *Motivação associada a questões internas*, citam-se as microcategorias que falam de crescimento e de realização profissional, pois estas lembram o colocado por Herzberg (1966), citado por Chiavenato (2002), quando fala que a motivação depende também de fatores motivacionais ou intrínsecos, encontrados na teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (1966), na qual as microcategorias crescimento e reconhecimento profissional, encontradas na pesquisa, são consideradas fatores motivacionais.

Em relação à categoria *Desmotivação associada a questões financeiras*, indiretamente ligada à categoria *Motivação associada a questões financeiras*, na qual registram-se categorias ligadas à remuneração. Tal categoria foi encontrada em apenas 2 das entrevistas

realizadas. Da mesma forma que se comentou na categoria *Motivação associada a questões financeiras*, relembra-se a parte do referencial teórico onde Herzberg (1966), citado por Chiavenato (2002), traz o salário como um dos fatores higiênicos ou extrínsecos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966). Quando os fatores higiênicos são escassos ou precários, trazem a insatisfação, sendo então chamados de fatores insatisfacientes, significando a insatisfação no cargo, podendo, desta forma, ocasionar a *Desmotivação associada a questões financeiras*.

Na categoria, *Desmotivação associada à meta*”, 7 entrevistados apontaram para a desmotivação ocasionada pela meta ser superdimensionada, isto é, a dimensão da meta pode desmotivar pela parcela desta que falta ser atingida. O entrevistado B, um dos sete entrevistados que afirmou se sentir desmotivado pelas metas serem superdimensionadas, registra que tal fato pode ter ocorrido em função do histórico de altos números terem sido atingidos pela Agência no passado, e as metas seguirem esse formato, porém houve mudanças no perfil do mercado: “não adianta fazer uma distribuição com base assim, num passado, as coisas... o mercado muda, o mundo muda, é dinâmico... empresas grandes entram no mercado, daqui a pouco elas saem...” complementando ainda “as metas tem que ser dinâmicas, elas tem que se adaptar de acordo com o momento que a situação econômica do país tá passando ou que o mercado daquela agência está inserido...”

Outro ponto que poderá causar motivação ou desmotivação, conforme seu enquadramento é a categoria “Vender produto ou serviço fora perfil do cliente, só para cumprir a meta”, a qual indica que os entrevistados se sentem desmotivados quando precisam vender produtos ou serviços que não estariam em conformidade com o que o cliente necessita. Um dos entrevistados colocou que se sente desmotivado quando vê a cobrança pelo cumprimento de metas referentes a produtos com perfil de clientes Pessoas Físicas ser direcionada à Carteira de clientes com perfil de Pessoa Jurídica.

Para melhor detalhar cita-se o comentado pelo entrevistado F que registrou “pela exigência de cumprir a meta e atingir algum número a gente se vê obrigado... se vê numa situação de colocar para os clientes ou para as pessoas algumas coisas que elas não precisam”, complementando no decorrer da entrevista “a meta é muito grande para todos os serviços, para todos os produtos, então tu acaba levando para quem não queria aquele produto, acaba porque algumas pessoas a gente direciona produtos que elas não queriam, então... quando acontece isso eu me sinto menos motivado”. Nestes comentários pode-se fazer uma ligação com a questão do tamanho das metas, colocadas como superdimensionadas por muitos entrevistados, pois aqui pode-se pensar que o volume de metas é tão grande que mesmo o

Banco orientando que se deve direcionar o produto certo para o cliente certo, isto é, oferecer o produto de acordo com o perfil de necessidades do cliente, os clientes que possuem o perfil adequado para determinadas metas não são suficientes para comportar o alcance destas.

Como foi colocado na categoria anterior, tal fato, se em sentido inverso, poderá gerar motivação sobre o mesmo indivíduo. Outro item importante nas categorias encontradas na pesquisa foi a questão do Banco apresentar posicionamentos diferentes em relação às metas e ao lucro, valorizando o alcance de metas em detrimento do lucro que a Agência gera. Isso significa dizer que a Agência analisada, embora nem sempre alcance as metas que lhes são propostas, é uma Agência rentável, que ocasiona a geração de lucro, sendo que, se for analisado o lucro por funcionários, a Agência estaria posicionada nos primeiros lugares da Regional Porto Alegre.

Abaixo, apresenta-se a tabela 06, construída com base nos dados coletados nas entrevistas. Da mesma forma que para a categoria temática motivação, para melhor sintetizar o resultado da pesquisa, colocam-se todas as microcategorias encontradas no estudo com relação à categoria temática “Desmotivação”.

Quadro 06 – Categorização dos Resultados Encontrados: Categorias e Microcategorias Encontradas no Estudo referente à Temática “Desmotivação”

| Categoria | Microcategorias Encontradas no Estudo referente à Temática “Desmotivação” |
|--|---|
| (Desmotivação) associada a questões de "relações de trabalho" (ambiente, participação, rotina, atividades repetitivas, postura do colega) | Conteúdo do trabalho não permite grandes aprendizados; Rotina, atividades repetitivas; Ver que o(s) colega(s) se empenha(m) menos que você nas tarefas; Sentir-se injustiçado; Não participar nas decisões; |
| (Desmotivação) associada ao líder (estilo de liderança, atitudes e postura do líder perante o grupo) | Forma na qual as metas são cobradas; Falta de reconhecimento; Desmotivação ou desânimo do líder contagia a equipe; Falta de reconhecimento pela parte da meta alcançada; Atitudes do líder: não participa só cobra; Quando o líder não filtra, não ameniza a cobrança que vem de escalões superiores; Ter que atingir uma meta para que um determinado líder esteja bem posicionado; Aumento da cobrança, pressão por vendas; Aumento da pressão por metas, em efeito "cascata"; Focam-se os aspectos negativos e não se reconhece os positivos; Cobrar só apontando o que não foi efetuado; Falta de valorização; |
| (Desmotivação) associa-da às questões internas | Gera acomodação; Fazer o que não gosta; |

| | |
|---|---|
| (acomodação, fazer o que não gosta) | |
| (Desmotivação) associada a questões financeiras | Baixa remuneração; Aumento volume serviços com mesma remuneração; |
| (Desmotivação) associada às metas | Vender produto ou serviço fora perfil do cliente, só para cumprir a meta; Metas superdimensionadas; As metas deveriam ser analisadas por equipe e não individualmente; Aumento de cobranças sobre as metas; Valorizar somente o alcance de metas e não o lucro; Distribuição adequada das metas; |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados empíricos.

6.3 METAS

Em relação às metas, buscou-se identificar e analisar junto aos entrevistados como o alcance de metas organizacionais é influenciado pelo estilo de liderança, segundo sua percepção. Para tanto, questionou-se: a) como os entrevistados acham que um líder deve agir para motivar seus liderados; b) quais as atitudes de um líder deixariam os entrevistados estimulados a buscarem o que a empresa deseja; c) como os entrevistados vêem as metas que a Agência e o Banco traçam; d) se conseguem alcançá-las e por que; e) se, no período que os entrevistados estão na Agência, as metas sempre tiveram neste nível; f) se o nível de metas foi diferente em algum momento, se o entrevistado conseguia alcançar as metas e o que mudou na visão deles; g) como os entrevistados visualizam o alcance de metas atual da Agência e se é assim desde que eles começaram a trabalhar na mesma; h) se os entrevistados acreditam que, de alguma forma, o líder poderia influenciar no alcance de metas da Agência; e, i) se os entrevistados poderiam relatar o histórico de liderança e como eram os estilos desses líderes nos últimos 5 anos na Agência.

6.3.1 Metas Hoje

Em relação à categoria *Metas Hoje - são mal planejadas (tamanho, forma distribuição, proporção)*, verificou-se que a maioria dos entrevistados, colocou que as metas são mal planejadas ou mal distribuídas, em desacordo com as peculiaridades de cada Agência, Bairro ou região onde a Agência estiver inserida, contrariando o que o Banco internamente divulga, ou seja, que as metas são distribuídas em conformidade com o perfil da Agência e da região de localização desta. Assim, a maioria dos entrevistados entende que os números das

metas a serem atingidas encontram-se superdimensionados, pois tal colocação foi registrada em 10 das entrevistas efetuadas.

Com relação ao superdimensionamento de metas, o entrevistado E colocou que o Banco tem uma política de estabelecer uma meta em valor maior do que de fato seria necessário, para que os esforços dispendidos levem ao alcance de pelo menos metade do número proposto, considerando que a metade seria o valor necessário à empresa, ocasionando desta forma um exagero na meta.

Também foi sinalizado pelos entrevistados que hoje existem mais produtos no foco de cobrança, isto é, atualmente muitos produtos são prioridade, tendo-se vários focos a serem buscados. Tal multiplicidade de foco dificulta a concentração de esforços em um só direcionamento.

Na categoria *Metas Hoje - há mais cobrança sobre o alcance destas*, pode-se observar que hoje as metas são mais cobradas que no passado. Teve-se um aumento na cobrança das mesmas, sendo também colocado que atualmente ocorre a cobrança do aumento da produtividade do funcionário, tendo-se ainda a cobrança pela redução no tempo de atendimento de cada cliente, ocasionando o aumento pelo alcance das metas em conjunto com a cobrança pela redução no tempo de atendimento prestado a cada cliente, ou seja, mais resultado com menos tempo para atingi-lo.

Outra categoria encontrada, *Metas Hoje - são necessárias à empresa*, salienta que mesmo os funcionários sentindo-se pressionados pela cobrança sobre as metas, reconhecem que estas são necessárias para manutenção, o fortalecimento da marca e crescimento da empresa perante o mercado bancário.

Considerando-se a questão de metas no presente, a categoria *Metas hoje - não são totalmente alcançadas* indica que atualmente a Agência analisada não alcança as metas a ela impostas em sua totalidade, sendo algumas alcançadas parcialmente; destas, algumas próximas de serem atingidas, outras distantes do atingimento; e, algumas metas têm sido atingidas, porém não compõem a maioria.

Abaixo, apresenta-se a tabela 07, construída com base nos dados coletados nas entrevistas, onde listam-se todas as microcategorias encontradas no resultado da pesquisa, relacionadas à categoria temática “Metas Hoje”, visando resumir o que os entrevistados pensam sobre a referida categoria temática.

Quadro 07 – Categorização dos Resultados Encontrados: Categorias e Microcategorias Encontradas no Estudo referente à Temática “Metas Hoje”

| Categoria | Microcategorias Encontradas no Estudo referente à Temática “Metas Hoje” |
|--|--|
| (Metas Hoje) são mal planejadas (tamanho, forma de distribuição, proporção) | Mesmo superdimensionadas, são menores que em outras instituições financeiras; São superdimensionadas; Metas inadequadas à região ou mercado de cada agência; Motivos possíveis de não alcançá-las: há muitos produtos foco de cobrança; |
| (Metas Hoje) há mais cobrança sobre o alcance destas | Cobrança sobre aumento de produtividade e redução de tempo no atendimento ao cliente; Aumento da cobrança sobre estas; |
| (Metas Hoje) são necessárias à empresa) | Necessárias à empresa; |
| (Metas Hoje) não são totalmente alcançadas. | Não têm sido alcançadas na sua totalidade; |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados empíricos.

6.3.2 Metas no Passado

Continuando na análise da temática Meta, encontrou-se a categoria *Metas no Passado - não eram tão exageradas*, a qual tem uma relação indireta com a categoria *Metas Hoje - são mal planejadas (tamanho, forma, distribuição, proporção)*. Tal categoria busca retratar um sentimento no grupo de entrevistados que colocam que hoje as metas são maiores (superdimensionadas) do que eram no passado (não eram tão exageradas), podendo ter relação com a distribuição das metas alocadas à Agência em análise.

Em sequência à questão da distribuição e planejamento de metas, coloca-se a categoria *Metas no Passado - eram melhor planejadas*. Encontra-se nas entrevistas que a possibilidade das metas serem alcançadas no passado, fato este encontrado no histórico de metas da Agência, seria em função de um melhor planejamento ao alocar ou distribuir as metas, pois no passado elas eram menores e com menos produtos a serem atingidos, ou menos produtos foco de cobrança.

Abaixo, apresenta-se a tabela 08, construída com base nos dados coletados nas entrevistas, onde, para identificar, sinteticamente, a opinião dos entrevistados, colocam-se todas as microcategorias encontradas no resultado da pesquisa com relação à categoria temática “Metas no Passado”.

Quadro 08 – Categorização dos Resultados Encontrados: Categorias e Microcategorias Encontradas no Estudo referente à Temática “Metas no Passado”

| Categoria | Microcategorias Encontradas no Estudo referente à Temática “Metas no Passado” |
|---|---|
| (Metas no Passado) não eram tão exageradas | Não eram tão "exageradas"; |
| (Metas no Passado) eram melhor planejadas | Possibilidade em relação ao alcance de metas no passado: - porque elas eram menores; - porque tinham menos produtos para serem atingidos; |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados empíricos.

6.3.3 Alcance de Metas

Ainda tratando da temática Metas, relaciona-se a categoria *Alcance de Metas - Metas eram alcançadas no passado* à categoria *Metas no Passado - eram melhor planejadas* devido às categorias encontradas no estudo que apontam que a Agência tem histórico de atingir metas, bem como que as metas eram alcançadas com menos esforços.

Tais categorias estão ligadas à próxima categoria, *Alcance de Metas - não são alcançadas porque são mal planejadas (tamanho, forma, distribuição, proporção)*, pois a maior parte dos entrevistados apontados nessa categoria encontra-se na microcategoria “Não são alcançadas pela forma de distribuição e dimensionamento”, indicando que o grupo aponta para a mesma questão colocada na categoria, já comentada, *Metas Hoje - são mal planejadas (tamanho, forma, distribuição, proporção)*. Assim sendo, também leva a crer-se que o não alcance das metas hoje pode ser em função de uma má distribuição ou planejamento do volume de metas alocado à Agência em relação ao que ocorria no passado.

Outro aspecto relevante no alcance de metas encontrado nas categorias de estudo é o fato do grupo de clientes que a Agência possui impactar fortemente no atingimento de resultados positivos em relação às metas. Alguns entrevistados colocaram que houve clientes que tiveram dificuldades financeiras, saindo da Agência por ficarem inadimplentes, sendo que muitos destes clientes costumavam ter grande participação na venda de produtos pela Agência, pelo seu perfil, pois estavam entre os maiores clientes da Agência. Tais clientes saíram e não houve a entrada de outros que viessem a ocupar a parte das metas compostas pelos mesmos. Assim sendo, mudou o perfil dos clientes da Agência, porém o crescimento das metas a serem atingidas continuou a acontecer.

Em relação à importância que o líder tem sobre o grupo de liderados, coloca-se a categoria *Alcance de Metas - influência do líder*, na qual se observa a reafirmação do que foi encontrado nas categorias *Motivação* e *Desmotivação, associadas ao líder*. Nesse sentido, várias categorias encontradas no estudo apontam para a relevância que o papel do líder tem sobre os seus liderados, sendo capaz de movimentá-los ou não (em alguns casos, até imobilizá-los) na busca por metas, de acordo com as atitudes que tiver frente ao grupo.

Aqui, lembra-se do conceito de motivação citado no referencial teórico, no qual Robbins (2007, p.132) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”, pois o líder poderá direcionar os liderados na busca pelo alcance de metas. Embora colocado por apenas dois entrevistados, salienta-se a categoria que diz “ter o líder forte influência sobre o atingimento das metas, mas que isto não depende somente dele”, por ser relevante, pois dependerá ainda do perfil dos clientes da Agência, onde muitos poderão não querer adquirir determinados produtos ou serviços, bem como o preparo dos funcionários em relação ao conhecimento destes produtos e serviços, alvo de metas.

Em todas as entrevistas efetuadas, identificou-se uma forte crença que o líder tem influência no alcance de metas da Agência. Analisando as colocações dos entrevistados verifica-se que a maioria destes acredita que o estilo de liderança que poderá contribuir mais para o alcance de metas é aquele pautado na participação e interação do líder com o grupo na busca por metas, direcionando o grupo na melhor forma de agir, sendo um exemplo para os liderados; no otimismo do líder em passar credibilidade de que é possível atingir as metas, (se nem o líder acreditar, sua desmotivação ou desânimo contagiara seus liderados); na vibração e comemoração do líder com as metas já alcançadas, mesmo que somente parte destas, estimulando assim a busca pelo que falta e valorizando o que se atingiu; na forma como ele faz as cobranças, atenuando a pressão que lhe é passada, tornando-a mais leve, visando não desmotivar seus liderados; bem como a forma como ele age com cada liderado, adaptando as suas atitudes em relação aos liderados, sendo mais enérgico ou menos autoritário conforme a situação e/ou de acordo com o liderado em questão.

Ao reportar-se ao referencial teórico não encontraremos um único estilo de liderança o qual abrangerá todas essas características buscadas pelos entrevistados, mas consegue-se eleger tais características em estilos diferentes. Trazendo-se o contexto colocado por Chiavenatto (1994), em relação aos estilos de liderança autocrático, democrático e liberal, verifica-se que um mesmo líder poderá utilizar-se de mais de um estilo de liderança, fazendo variações de acordo com a tarefa, as circunstâncias e seus liderados, sendo que a essência da

liderança está no líder ter sabedoria para distinguir em quais momentos deverá alternar o estilo para melhor liderar. Neste sentido há uma convergência para o que já foi comentado anteriormente no item referente à macrocategoria *Motivação*, categoria *Motivação associada ao líder*, onde traçou-se um paralelo com o referencial teórico comentando-se sobre a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1977), citada por Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009).

Também se identifica no referencial teórico um dos anseios dos entrevistados, no trabalho de Robbins (2007), quando o autor coloca uma das atitudes do estilo de líder encontrado na da Liderança Carismática, quando o líder comunica esperar alto desempenho, mas deixa claro acreditar que seus liderados irão consegui-lo, gerando autoestima e autoconfiança dos mesmos, contribuindo desta forma para direcionar esforços ao que estiver em busca - no caso da Agência Porto Alegre, o alcance de metas. Outras manifestações dos entrevistados são encontradas nos estilos de liderança Transacional e Transformacional, onde Bass (1990), citado por Robbins (2002), coloca que o líder transacional oferece recompensa contingente, através do reconhecimento de realizações alcançadas pelos liderados, sendo o reconhecimento do líder pelo trabalho realizado pelos seus liderados uma atitude bastante relevante encontrada nos resultados das entrevistas; e, o tratamento diferenciado dado pelo líder, que agirá de uma forma individualizada com cada liderado, característica encontrada no estilo de liderança transformacional.

Analisando-se as metas no presente, traz-se a categoria, *Alcance de Metas - hoje há mais possibilidade de alcançá-las*, na qual verifica-se que atualmente, alguns entrevistados percebem que a Agência está caminhando para uma situação de mais possibilidades de alcançar as metas, isto é, os negócios e vendas de produtos e serviços estão acontecendo, em proporções bem maiores que nos semestres anteriores, fazendo com que a distância que falta percorrer para atingir determinadas metas está bem menor, sendo que outras tantas já estão sendo atingidas.

Na categoria *Alcance de Metas – é motivado pela busca de crescimento profissional*, indica que o funcionário que estiver buscando crescer profissionalmente, visando galgar cargos superiores, se sentirá incentivado a buscar o alcance de metas, pois o primeiro é uma consequência do segundo.

Focando-se na cobrança por metas traz-se a categoria *Alcance de Metas - cobrança por metas*, na qual se verifica que houve um aumento na cobrança de metas, bem como a pressão ocasionada pela cobrança, por parte de escalões superiores, considerando estes como a Superintendência Regional de Porto Alegre, a Superintendência Estadual, bem como a

cobrança por parte da Diretoria do Banco. Porém, para o entrevistado I, a cobrança causa motivação para buscar o alcance de metas. Como essa categoria foi encontrada em apenas uma entrevista, verifica-se que este não é um sentimento compartilhado pelo grupo analisado.

Com relação à categoria *Alcance de Metas - gostar do que se faz*, verifica-se que, se o funcionário estiver em uma função ou cargo que goste, bem como estiver realizando tarefas que lhe agrade, a possibilidade deste contribuir para o alcance de metas do grupo será maior.

Em referência à categoria *Alcance de Metas - não são alcançadas por questões externas ao banco (redução do público-alvo, aumento da concorrência)*, encontram-se como possíveis causas do não alcance de metas as alterações econômicas ocorridas no mercado nos últimos anos, o que fez com que várias empresas saíssem não somente do Banco por inadimplência, conforme já comentado anteriormente, mas acabassem saindo do mercado também por não conseguirem sobreviver às oscilações da economia no mercado brasileiro. Cabe lembrar que o mercado brasileiro também sofreu influências de crises no exterior, como a que ocorreu nos EUA – Estados Unidos da América, em 2008⁴.

Para finalizar abordam-se as categorias *Alcance de Metas - hoje as metas não são alcançadas*, *Alcance de Metas - grupos não coesos contribuem para o não alcance de metas* e *Alcance de Metas - não são alcançadas hoje por falta de conhecimento do funcionário*, nas quais são verificados aspectos importantes que formam as categorias de estudo. Nestas categorias, os entrevistados colocam que, mesmo o fato das metas não estarem sendo cumpridas em sua totalidade, a Agência apresenta lucro, categoria já comentada quando pautada a questão da *Desmotivação - associada à metas*, categoria “valorizar somente o alcance de metas e não o lucro”. Referindo-se à questão de grupo, coloca-se a categoria na qual um entrevistado registra que grupos não coesos irão contribuir para o não alcance de metas. Tal fato foi colocado pelo entrevistado D que afirmou que “o grupo teria que estar bem coeso, né, e acredito que tendo meia dúzia, mesmo dentro de um grupo de 30 pessoas, meia dúzia é capaz de fazer com que não aconteça essa metas...”.

Seguindo a questão de não alcance de metas verificou-se que no grupo existem componentes que possuem falta de conhecimento sobre a forma como se dá o atingimento das metas, faltando o entendimento correto de como funciona os programas internamente denominados de “Acordo de Trabalho” e “Sinergia”, os quais são compostos por diversos produtos e serviços, sendo que no primeiro o percentual de atingimento de metas é de 100% e

⁴ A crise de 2008 dos Estados Unidos da América foi gerada pela falência do tradicional banco de investimento estadunidense *Lehman Brothers*, fundado em 1850, gerando um efeito dominó, em outras grandes instituições financeiras que quebraram, em processo também conhecido como "crise dos subprimes", causando também impacto em diversas empresas.

no segundo, poderá variar em até 110% da meta. Ambos têm Regulamento Interno o qual, poderá ser alterado, mudando as regras do jogo, fazendo com que determinados produtos tenham maior ou menor influência no atingimento de metas, causando um impacto direto na pontuação geral da Agência, no caso, seu ranking perante as demais agências.

Abaixo, apresenta-se a tabela 09, construída com base nos dados coletados nas entrevistas. Para que melhor se compreenda a opinião dos entrevistados coloca-se o que estes dizem a respeito do alcance de metas, através da descrição de todas as microcategorias encontradas no resultado da pesquisa, relacionadas à categoria temática “Alcance de Metas”.

Quadro 09 – Categorização dos Resultados Encontrados: Categorias e Microcategorias Encontradas no Estudo referente à Temática “Alcance de Metas”

| Categoria | Microcategorias Encontradas no Estudo referente à Temática “Alcance de Metas” |
|--|--|
| (Alcance de Metas) não são alcançadas porque são mal planejadas (tamanho, forma distribuição, proporção) | Forma de distribuição e dimensionamento podem dificultar; Metas aumentaram e o público alvo reduziu; Para serem alcançadas metas precisam ser atingíveis; Quando clientes com grande participação saem da agência; Público alvo inadequado dificulta o alcance de metas; Antigamente se atingia porque as metas eram mais factíveis; As metas deveriam ser analisadas por equipe e não individualmente; Tipo de produto e tamanho da meta podem dificultar; As metas atingíveis costumam ser alcançadas; Dificuldade, inflexibilidade na realocação de metas; |
| (Alcance de Metas) hoje há mais possibilidade de alcançá-las | Há mais perspectivas que há pouco tempo atrás; |
| (Alcance de Metas) é motivado pela busca de crescimento profissional | A busca pelo crescimento profissional motiva a busca pelo alcance das metas; |
| (Alcance de Metas) cobrança por metas | A cobrança por metas motiva o alcance destas; Aumento da cobrança sobre estas é algo negativo; A pressão pelo alcance de metas aumentou nos últimos anos, fato negativo; |
| (Alcance de Metas) Gostar do que se faz | Gostar do que se faz contribui para o alcance de metas; Pessoa certa na tarefa ou função certa influencia no alcance de metas; |
| (Alcance de Metas) Metas eram alcançadas no passado. | Agência tem histórico de alcançar metas, num passado mais longe; Eram atingidas com menos esforço; |
| (Alcance de Metas) não são alcançadas por questões externas ao banco (redução do público-alvo, aumento da | Dificuldade em trazer cliente da concorrência; O público alvo para atingir as metas reduziu; Influencia no alcance de metas: mercado; |

| | |
|---|---|
| concorrência,) | |
| (Alcance de Metas) influência do líder | É influenciado pelo líder; Líder influencia a motivação do grupo para o alcance de metas; A pressão depende do líder; A forma como o líder cobra; Se o líder repassa ou filtra o que vem de "cima"; Estilo de liderança influencia, O líder influencia a motivação do grupo; O reconhecimento, otimismo e motivação do líder devem ser repassados aos liderados; Líder tem forte influência no atingimento das metas, mas não depende somente dele; |
| (Alcance de Metas) hoje as metas não são alcançadas | Não são alcançadas integralmente; Não são alcançadas, mas há formação de lucro; |
| (Alcance de Metas) grupos não coesos contribuem para o não alcance de metas | Grupos não coesos contribuem para o não alcance de metas; |
| (Alcance de Metas) não são alcançadas hoje por falta de conhecimento do funcionário. | Falta de conhecimento por parte do funcionário; |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados empíricos.

6.3.4 Alcance de Metas X Estilo de Liderança

Através da análise de documentos e dos dados coletados junto aos entrevistados, constatou-se que a Agência até o ano de 2007 e meados do ano seguinte vinha atingindo as metas propostas pelo Banco. A partir deste período começou a ter dificuldades para cumprir alguns itens que compunham as mesmas. Verificou-se também que durante o período analisado a Agência teve várias trocas na sua administração, passando pela gerência geral 4 administradores, quando normalmente a média para cada gerente permanecer em uma agência seria em torno de 3 a 4 anos.

Outro fato que chamou a atenção foi que em dois momentos a Agência ficou sem o primeiro gestor, no caso sem o líder principal, tendo na administração apenas o substituto, o Gerente de Negócios. Tal fato ocorreu quando um administrador aposentou-se, levando aproximadamente 4 meses para o novo gerente ser nomeado; e, em outro momento quando um dos gerentes que fizeram parte da Agência foi afastado por licença de saúde, ficando fora da Agência durante quase 7 meses, não sendo possível haver nova nomeação, nem ter-se o retorno do líder à Agência, devido à gravidade do problema na saúde do administrador.

Considera-se essas ausências extremamente relevantes, pois além de serem proporcionalmente mais longas que na maioria das empresas (o Banco dos Brasileiros, por ser uma instituição bancária, tem seus números medidos semestralmente), as quais normalmente medem seus números anualmente, a equipe de funcionários da Agência ficou sem alguém que, ao mesmo tempo que cobrasse e estimulasse a busca por metas também pudesse dar apoio ou um sentido de direção a ser seguido, ou seja, sem seu principal Gestor. Salienta-se que na Agência havia o substituto do primeiro gestor, o qual acumulou as suas tarefas com as tarefas do Gerente Geral e, se apenas o segundo gestor pudesse ser suficiente, provavelmente não haveria a necessidade dos dois cargos na administração da Dependência.

Em conformidade com o percebido nas entrevistas, inicialmente a Agência (período inicial do estudo) tinha um administrador que vinha obtendo sucesso na condução da mesma, tanto no aspecto de números (alcance de metas) como na forma de liderar seus seguidores, os funcionários. Para referendar tal percepção, coloca-se o comentário do entrevistado A, em relação ao líder que comandava a Agência no período inicial deste estudo “lembro do (...) como alguém que sabia cobrar, mas... ao mesmo tempo valorizava e fazia com que eu tivesse motivação para fazer o meu trabalho... eu... eu... era reconhecido, pela qualidade do que eu fazia e acho que isso funcionava... a gente... a gente conseguia atingir muita coisa (o entrevistado referia-se às metas que eram alcançadas).” Após a saída deste líder ocorreu o primeiro período em que a Agência ficou sem Gerente Geral, agravando-se a situação pela crise econômica ocorrida no mercado internacional e nacional no final de 2008, fato que culminou com a falência de diversas empresas clientes da Agência. Esses acontecimentos podem ter contribuído para o enfraquecimento dos números que formaram o orçamento de realização de metas da Agência, antes dentro dos patamares esperados pelo Banco.

Outro agravante surgiu quando o administrador seguinte assumiu a Agência, pois além desta estar com dificuldades no atingimento de suas metas, a sua forma de liderar, com estilo Autocrático, que não condizia com o que os funcionários estavam adaptados a trabalhar. Com relação ao estilo deste administrador traz-se o colocado pelo entrevistado E ao relatar alguns dos estilos de líderes que passaram pela Agência “do (...) prefiro não lembrar... ele não pegava junto, não participava, só cobrava, cobrava... me parecia... como vou dizer... assim meio duro... porque cobrava demais, era muito...muito autoritário.” Este estilo é encontrado no referencial teórico como aquele que dá ênfase ao líder, onde o mesmo faz elogios e críticas de forma individual, sendo dominador, em conformidade com o exposto por White e Lippitt (1975), citado por Chiavenatto (1994). Durante o período dessa administração a Agência não teve bons números, em termos de metas, pois em termos de rentabilidade, isto é, lucro gerado

ela permaneceu sempre acima dos patamares considerados mínimos para justificar a sua existência.

Em seguida veio o outro período de ausência do Gerente Geral, pois esse teve afastamento por licença de saúde. Foram longos meses sem o principal administrador, causando abalo nos funcionários. Por motivos de saúde o administrador acabou aposentando-se, sendo que o administrador seguinte possuía o mesmo estilo de liderar, o Autocrático. Pode-se claramente perceber nas respostas dos entrevistados que este estilo não os motiva, pelo contrário, causa desestímulos na busca por metas, pois muitos funcionários mostraram-se bastante desmotivados.

Para ilustrar o comentado anteriormente traz-se o colocado pelo entrevistado B ao referir-se ao líder citado anteriormente, “pelo histórico da Agência, desde que eu tô aqui... porque muita coisa tava muito ruim, porque teve um líder com problemas... também quando eu cheguei aqui não tínhamos nenhum Gerente, estávamos sem líder... depois veio um outro líder com um outro estilo de gerenciamento, acostumado a um outro nível de Agência, a um outro perfil...” e o comentado pelo entrevistado H, que afirma “qual foi a época que eu estive mais desmotivado, até hoje...? Na época do (...) (entrevistado refere-se ao administrador imediatamente anterior) ...com reuniões todas as manhãs, perguntando tu, o que tu vendeu?...e tu, o que tu vendeu?... Pressão direta... que nada acontecia...tu já viu pior venda do que na época do (...)? (entrevistado refere-se ao administrador imediatamente anterior) Não... ele desmotivava, ele não sabia, de maneira nenhuma motivar, acho que ele estava, sei lá, na idade da pedra... não leu nenhum livro de motivação dos funcionários...” e ainda “tu viu ele vender alguma coisa, nos dar o exemplo? Não, né. Então, isso explica...” ao referir-se que o estilo do líder anterior desmotivava a equipe.

Tendo ficado pouco mais de um ano na Agência, mais uma vez houve troca na administração, pois outro líder decidiu aposentar-se. Com a aposentadoria de mais um Gerente Geral, houve a nomeação de outro líder, o que atualmente administra a Agência. Talvez o Banco tenha percebido que não devesse ter ficado tantos meses com uma agência, do porte da Agência Porto Alegre, sem administrador, pois desta vez a nomeação foi imediata à aposentadoria do líder anterior, tendo a Agência permanecendo sem o primeiro Gestor durante apenas uma semana.

Com a nomeação do novo líder começa-se a perceber uma reação nos números da Agência, os quais apresentam melhora com perspectivas de crescimento. Nas várias entrevistas efetuadas verificou-se que esse líder, com perfil contrário ao líder anterior, causou grande impacto na motivação dos funcionários. Traz-se colocações do entrevistado B, que faz

referências ao líder anterior e atual, de forma a endossar a aceitação do novo líder pelo grupo, “ele (o líder imediatamente anterior) se desmotivou muito rapidamente ao chegar aqui e ver que era um trabalho bem mais difícil, que ele teria que... passar por um caminho bem mais tortuoso para atingir essas metas, acho que ele não soube motivar a equipe e agora eu acho que nós temos um líder que sabe motivar, que é uma pessoa calma, ponderada, sabe comemorar os pequenos sucessos, eu acho que já deu um grande... um grande passo, já houve um grande avanço no comportamento da equipe”.

Não daria para classificar o líder atual, em conformidade com o colhido nas entrevistas, apenas como um líder Democrático, mas pode-se dizer que este seria um dos perfis aplicáveis ao mesmo, podendo-se ainda considerá-lo como um líder situacional ou contingencial. Para evidenciar as características do estilo Democrático de liderança, reporta-se ao colocado por White e Lippitt (1975), citado por Chiavenatto (1994), que trazem como características deste estilo a ênfase tanto no líder como nos liderados, havendo a interação e participação do líder como um componente do grupo, agindo assim em conjunto com o grupo, comportamento colocado como extremamente importante e bem aceito por vários entrevistados em relação ao que esperam de um líder.

Conforme detalhou-se anteriormente, o estilo de líder que melhor motivaria os funcionários a buscarem o alcance de metas teria características de mais de um estilo de liderança, mas consegue-se visualizar que o líder atual tem gerado motivação nos entrevistados para que estes busquem as metas propostas pelo Banco e pela Agência. Vários entrevistados citaram que na administração anterior não sentiam-se estimulados a terem atitudes que trouxessem melhora na performance da Agência, e atualmente o fazem porque se sentem influenciados pelo novo líder a fazê-la.

O fato do líder, conseguir, influenciar um indivíduo ou grupo à realização de um determinado objetivo, vem ao encontro do conceito de liderança, trazido por Hersey e Blanchard (1977) e Bergamini (1994a), citados por Tolfo (2004), junto ao referencial teórico. Percebe-se também que o novo administrador trouxe um clima de otimismo e um horizonte de novas possibilidades para a Agência, sendo um líder que corresponde aos anseios da maioria dos entrevistados.

Os números a serem alcançados permaneceram em patamares equivalentes, mas as atitudes do líder atual, a forma pela qual age com os funcionários, bem como efetua as cobranças e atenua a pressão vinda de níveis hierárquicos superiores, está possibilitando a Agência ter um reposicionamento na questão do alcance de metas, até então visto pelos dois últimos administradores como um fato impossível de acontecer. Esse sentimento de otimismo

e de possibilidades positivas contagiou os funcionários, fazendo-os acreditar que a Agência conseguirá atingir a maioria de suas metas, gerando um impacto motivacional de busca pelo alcance de metas, percebido nas entrevistas efetuadas. O entrevistado C, ao referir-se ao líder atual, ilustra o sentimento de aceitação registrado acima “estou bastante empolgado com (...), ele tá fazendo todo mundo acreditar que dá...né...que dá para chegar lá, né... (o entrevistado refere-se aos números a serem alcançados) e pelo que vejo na Agência não é só eu que tô pensando assim... parece que voltamos aos bons tempos passados...” e ainda, o mesmo entrevistado, coloca “ele além de acreditar, tem atitude, procura uma saída junto com a gente, sai...sai em busca de negócios... junto... junto com a gente”.

Relembrando o que diz Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009), quando no referencial teórico referem-se à liderança situacional de Hersey e Blanchardt (1977), onde colocam que para uma liderança ter sucesso deverá ser alcançada por meio de uma seleção de estilos de liderança, de modo que o estilo adequado dependerá do nível de maturidade dos seguidores. Pelos relatos dos entrevistados, pode-se acreditar que em uma possível classificação do estilo de liderar dos 2 últimos gestores que passaram pela agência, bem como o estilo do atual gestor. Assim, em conformidade com os dados coletados, os dois administradores anteriores apresentaram o estilo E1 de liderar, o qual caracteriza-se com um líder que tem foco alto na tarefa e foco baixo no relacionamento, sendo um estilo marcado pela ação *determinar*; e, o estilo do atual administrador, que está mais voltado para o E3, caracterizado por um líder que tem foco alto no relacionamento e baixo na tarefa, sendo este estilo marcado pela ação *compartilhar*.

É propício lembrar também o colocado por Vergara (2007), também encontrado no referencial teórico, que afirma ser a liderança um processo formado por um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes e ações, os quais não são um produto acabado, mas que tem necessidade de responder constantemente às mudanças, algumas mais lentas outras mais rápidas, as quais formam o tempo/espaço contemporâneo. Também cabe lembrar o que foi colocado por Bergamini (1994a) citada por Tolfo (2004), quando tal autora diz que liderança pressupõe que os indivíduos diferem entre si, sendo que também irá variar a forma como seus comportamentos e atitudes impactarão sobre os outros, onde o comportamento do líder irá causar efeito sobre os liderados. Ainda, cabe citar o que coloca Motta (1991), ao considerar que o gestor ou líder para que possa acompanhar as mudanças deverá estar inserido em um processo contínuo de aprendizagem, onde esta poderá ocorrer em três focos: a aprendizagem sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto no qual estiver inserido. Busca-se tais colocações porque embora o perfil do líder atual seja condizente com o que o grupo espera de

um gestor, este, para ser um bom líder, deverá ainda saber que a liderança é um processo de constantes mudanças e aprendizados, pois mesmo que o grupo de funcionários da Agência permanecesse inalterado (o que não ocorrerá) o líder poderia ainda deparar-se com situações novas, as quais pediriam por novas atitudes ou ações entre líder e liderados.

Outro ponto que vem ao encontro do estilo de liderança apontado como melhor aceito pelo grupo é o colocado por Hersey e Blanchard (1977), citados por Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009), quando colocam que os líderes adaptativos possuem condições de obter sucesso em diversas situações, enquanto que os líderes rígidos, como aparenta ser o estilo dos dois administradores que passaram por último pela agência, tem eficácia somente em situações em que haja compatibilidade entre este estilo e o ambiente que estiverem liderando. Conforme, pode-se verificar tal compatibilidade não houve, podendo explicar a baixa motivação dos funcionários para realizarem o que referidos líderes solicitavam, fato que difere do verificado em relação ao atual líder.

Após apresentados e analisados o conteúdo de cada uma das entrevistas efetuadas, faz-se a seguir as considerações finais, onde será abordado o direcionamento dado pela pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou principalmente a compreensão e análise da influência do líder na motivação dos funcionários para o alcance de metas organizacionais da Agência Porto Alegre – RS, do Banco dos Brasileiros. Para tanto, buscou-se: a) identificar o estilo de líder que motivaria, estimularia e/ou incentivaria os funcionários da Agência (através da realização de entrevistas) bem como o que poderia causar efeito contrário, desmotivando-os, a buscarem as metas; b) descrever em que medida as principais metas vem sendo alcançadas pela agência nos últimos 5 anos e como os entrevistados se sentem em relação a elas; e c) identificar e analisar como o alcance de metas seria influenciado pelo estilo de liderança, segundo a percepção dos sujeitos da pesquisa. Assim, com o propósito de atingir tais objetivos, realizou-se um estudo de caso com natureza descritiva, utilizando-se da análise de conteúdo como técnica para efetuar a análise dos dados colhidos na pesquisa de campo.

Inicialmente procurou-se trazer junto ao referencial teórico o significado de liderança, algumas de suas teorias, o conceito e a abrangência de motivação, bem como as teorias motivacionais consideradas mais relevantes para o estudo em questão. Lá, verificou-se que liderança pode ser um processo de influência de um indivíduo sobre outros, direcionado na busca por algo ou pela realização de determinado objetivo. Também foi verificado que esta influência dependerá da forma a qual será efetuada, isto é, de acordo com as atitudes ou forma de agir que o líder tiver com seus liderados ele desencadeará comportamentos por parte dos mesmos. Constatou-se também a estreita relação existente entre a liderança e a motivação, sendo a motivação algo intrínseco e peculiar a cada pessoa, pois cada indivíduo poderá ser motivado ou estimulado de uma forma diferente. O papel do líder, como motivador de uma equipe, seria buscar e liberar a motivação interna existente em cada indivíduo, canalizando a motivação de cada um para a busca de um ou mais objetivos traçados, pois, sabe-se que a motivação é um fator fundamental para que se atinjam os resultados esperados (nesse caso, que se alcance as metas estabelecidas pelo Banco para a Agência analisada).

Com base na literatura encontrada, sobre o tema formulou-se questões para o roteiro de entrevistas as quais buscaram relacionar os aspectos teóricos sobre motivação e liderança com os anseios dos entrevistados em relação à forma na qual um líder poderia motivá-los na busca pelo alcance de metas. Esta pesquisa possibilitou coletar dados referentes à percepção dos funcionários da Agência analisada em relação às metas da mesma, como são percebidas, sua dimensão e principalmente o posicionamento e a forma de cobrança do líder,

considerando-se as metas e a motivação e/ou desmotivação que isso pode causar nos componentes da equipe.

Em conformidade com os entrevistados e com os documentos analisados ficou evidenciado que a Agência costumava atingir a maioria das metas propostas até o ano de 2007 e meados do ano seguinte. Posteriormente ela passou por um período de distanciamento dos números colocados pelo Banco em forma de metas a alcançar. Finalmente, vem apresentando um crescimento significativo no final do primeiro semestre de 2011 e, principalmente, no decorrer do semestre em curso, medido até Set/2011, último mês com os resultados finalizados, nos Relatórios Gerenciais Internos da Agência Porto Alegre do Banco dos Brasileiros.

Não seria correto responsabilizar isoladamente um determinado líder pelo resultado dos números da Agência, pois muitos são os fatores passíveis de influenciar a performance da mesma no período considerado, como por exemplo possíveis elevações de metas orçadas, ficando as mesmas acima das possibilidades de serem atingidas; “superdimensionamento de metas”, como foi o colocado por diversos entrevistados. Além disso, também podem ter influenciado o alcance de metas, as alterações no cenário econômico e financeiro do mercado brasileiro e internacional, bem como alterações no perfil ou na quantidade de clientes que compõem o público alvo para o atingimento das metas da Agência, dentre outros possíveis fatores não identificados. Porém, de acordo com o resultado da pesquisa, embora não seja possível um líder motivar alguém, já que a motivação é algo contido no próprio indivíduo, pode-se perceber que o líder, sem dúvida, pode causar influência sobre a motivação dos funcionários da Agência, atuando de forma a estimular a exteriorização da motivação que cada funcionário possui.

Pode-se perceber tal influência nos percentuais de metas alcançadas, que apresentaram um decréscimo justamente nos períodos em que a Agência apresentou líderes que não se adaptaram com o grupo de liderados, os quais apresentavam uma forma de liderar que se aproximava do estilo Autocrático e extremamente dominador, dando ênfase somente ao líder, desencadeando, desta forma, desmotivação e desânimo por parte dos liderados. Referida desmotivação ficou evidenciada em várias entrevistas, onde os respondentes sentiam-se demasiadamente pressionados pela busca por metas, mas ao mesmo tempo sem o reconhecimento pelo esforço que faziam em busca pelas metas, característica que posteriormente veio a ser encontrada na forma de agir do atual líder da Agência.

Também foi possível identificar que durante o período de maior distanciamento dos números desejados pelo Banco, a Agência teve longos meses, em mais de um momento, em

períodos diversos entre si, com a ausência do primeiro Gestor da Agência, isto é, sem a figura do líder para dar orientações ou estímulos ao grupo. Em contraponto, no período em que houve a troca por um estilo de liderança com perfil contrário, aproximando-se do estilo Democrático de liderança, os percentuais de atingimento das metas tiveram crescimento. Nota-se essa elevação com a chegada do líder atual, que causou uma considerável mudança na motivação dos funcionários.

Foi possível perceber, nas diversas entrevistas efetuadas, que o líder atual, além de trazer um sentimento de otimismo em relação às perspectivas de resultados positivos da Agência, diferente dos líderes imediatamente anteriores, que acreditavam no contrário, mostrou acreditar na capacidade dos funcionários, gerando nesses, estímulos para o alcance dos números traçados.

Em conformidade com o já comentado na apresentação e análise dos dados, não encontrou-se na literatura um único estilo de liderança que abrangesse todas as características, mas foi possível verificar que o estilo de liderança ideal para a Agência analisada é composto por algumas características de um líder democrático e outras de um estilo de líder situacional e/ou contingencial, o qual adaptaria sua forma de agir de acordo com o perfil de cada liderado. Acrescentaria-se também características de um líder Carismático, já que este é sensível às necessidades dos liderados e sabe comunicar sua espera por alto desempenho de forma encorajadora.

Analisando-se os resultados obtidos percebeu-se que o atual líder possui um estilo de liderança que condiz com o que estimularia a motivação dos funcionários da Agência estudada, pois sua presença junto ao grupo relaciona-se indiretamente com a melhora apresentada nos percentuais de alcance das metas colocadas para a Agência. Além de observar-se que há conhecidência do período de sua atuação com o período em que iniciou-se uma melhora nos resultados da Agência, também foi possível identificar uma clara aceitação pelos funcionários em relação à forma de atuação desse líder.

Assim é possível acreditar-se que a Agência, em consequência da atuação do líder, tende a continuar melhorando seus números, bem como fica evidenciada a relevância da liderança e a influência que causa nos liderados na busca pelo alcance de metas. Verificou-se também que existem diferenças entre a forma na qual cada pessoa pode ser motivada ou influenciada a fazer algo. Assim sendo, mesmo o líder atual, o qual em conformidade com os respondentes, aproxima-se de um perfil de líder Democrático, sendo bem aceito pela equipe, a motivação dos funcionários poderá ter variações em função também do perfil de cada um dos liderados.

Considerando que cada liderado poderá ter um perfil motivacional individual, o qual poderá ser influenciado em maior ou menor grau, bem como ser motivado ou desmotivado de formas diferentes, em relação ao que lhe move ou lhe faz parar, traz-se como limitação do presente estudo a identificação, classificação ou enquadramento do perfil motivacional de cada um dos liderados. Assim sendo, recomenda-se que em pesquisas futuras agregue-se ao estudo a análise do perfil motivacional de cada um dos liderados, através do Inventário de Valores de Schwartz⁵, permitindo-se assim que o líder possa obter o melhor de cada funcionário, de acordo com a forma o qual deverá motivar cada um dos componentes de sua equipe, possibilitando assim uma obtenção de melhores resultados tanto para a organização quanto para o indivíduo, extraindo o que há de melhor em cada um dos funcionários.

Tendo em vista o exposto na apresentação e análise dos resultados, bem como o relatado neste item, conclui-se que o resultado da pesquisa aponta que o líder tem grande influência na motivação de seus liderados. Além disso, o líder tem um grande poder de trazer para o exterior a motivação contida internamente em muitos indivíduos, ou, em conformidade com as suas atitudes fazer, com essa mesma motivação fique adormecida dentro de cada um dos componentes do grupo, ou ainda seja transformada em desmotivação.

⁵ Inventário de Valores de Schwartz (IVS), é um instrumento testado e validado por Schwartz (1994), que tem por objetivo analisar e avaliar diversos tipos de perfis motivacionais e suas dimensões. SCHWARTZ, S.H.(1994). Há aspectos universais na estrutura e conteúdo de valores humanos?Jornal de assuntos Sociais, 50, 19-45.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.
- BEGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança Administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BEGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança Administração do sentido. **RAE**, v. 34, n.3. 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação, uma viagem ao centro do conceito**. 2003. Disponível em <http://www.douglaszela.com.br/marketingvendas/artigosjornaiserevistas/artigos/artigo22.pdf> >. Acesso em: 16 de fevereiro de 2011.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas Uma Abordagem Contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Boocks do Brasil, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUARTE, Rosália. **Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o Trabalho de Campo**. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p. 139-154, 2002.
- GARDNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. **RAE**, v.35, n.2.1995.
- MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo**. Revista Educação. Porto Alegre, v.22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **CPA**, v.1, n.3, 1996.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLFO, Suzana. A liderança: da teoria dos traços ao coaching. In: BITTENCOURT, Cláudia e col. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **A liderança aprendida**. 2007. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/4724.pdf>>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Metodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TÍTULO DO TRABALHO:****OBJETIVO GERAL:****OBJETIVOS ESPECÍFICOS:****Profª Orientadora: Drª. Silvia Generali da Costa****Tutota Orientadora: Roberta Cristina Sawitzki****Acadêmica: Rosângela Souza de Barros Borba**

Eu, _____,
portador do CPF número _____, declaro que recebi
informações sobre os objetivos da pesquisa. Concordo com o uso dos dados para
exclusiva finalidade científica, porém não autorizo minha identificação por nome.
Autorizo a gravação desta entrevista e a transcrição da mesma, que ficará sob a
responsabilidade da pesquisadora.
Porto Alegre, / / 2011.

Nome:**CPF:**

Assinatura da Pesquisadora

*Documento em duas vias (uma para a pesquisadora e outra para o participante).

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA**PARTE I – PERFIL DO RESPONDENTE****1. Sexo**

- Feminino Masculino

2. Faixa etária

- Até 25 anos De 41 a 50 anos
 De 26 a 35 anos Mais de 50 anos
 De 36 a 40 anos

3. Escolaridade

- Ensino Médio Especialização
 Superior incompleto Mestrado
 Superior Completo Doutorado

4. Tempo de trabalho no BB

- Até 02 anos De 11 a 15 anos
 De 02 a 05 anos De 15 a 20 anos
 De 06 a 10 anos Mais de 20 anos

5. Tempo de trabalho na agência atual

- Até 02 anos De 11 a 15 anos
 De 02 a 5 anos De 15 a 20 anos
 De 06 a 10 anos Mais de 20 anos

6. Cargo ocupado atualmente no BB

- Escriturário Gerente de Relacionamentos
 Caixa Executivo Pessoa Jurídica - PJ
 Assistente de Negócios Gerente de Relacionamentos
 Pessoa Jurídica - PJ Pessoa Física - PF
 Assistente de Negócios Gerente de Serviços
 Pessoa Física - PF

7. Tempo de atuação no cargo atual

- Até 01 ano De 11 a 15 anos
 De 02 a 5 anos De 15 a 20 anos
 De 06 a 10 anos Mais de 20 anos

PARTE II – CARACTERÍSTICAS DE ESTILOS DE LIDERANÇA

1. **Você se sente motivado a buscar o que o Banco espera de você em termos de metas organizacionais?**
2. **O que faz com que você se sinta motivado? O que lhe instiga, lhe faz agir, lhe faz realizar determinada atividade?**
3. **O que mais te desmotiva? O que te faz parar, ficar sem vontade de agir?**
4. **Como você acha que um líder deve agir para motivar seus liderados?**
5. **Que atitudes de um líder o deixariam estimulado a buscar o que a empresa deseja?**
6. **Como você vê as metas que a agência e o banco traçam?**
7. **Você consegue alcançá-las? Por quê?**
8. **É assim desde que você começou a trabalhar nessa agência? Ou seja, agência sempre teve essas metas nesse nível?**
9. **Como era antes? Você conseguia alcançá-las? O que mudou na sua visão?**
10. **Como é o alcance de metas organizacionais atual dessa agência?**
11. **É assim desde que você começou a trabalhar nessa Agência?**
12. **O que você acha que influencia no alcance de metas?**
(Caso a pessoa não responda que é o líder, perguntar:
Você acredita que o líder poderia, de alguma forma, influenciar no alcance de metas da agência?)
13. **Você poderia relatar o histórico de liderança e como eram os estilos desses líderes da Agência nos últimos 5 anos?**
14. **O que te motivaria a alcançar as metas?**