

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

**Antonio Alexandre Mey Reis**

**A LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO E NA  
MOTIVAÇÃO DOS BANCÁRIOS NA CIDADE DE CURITIBA - PR**

**Porto Alegre**

**2011**

Antonio Alexandre Mey Reis

**A LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO E NA  
MOTIVAÇÃO DOS BANCÁRIOS NA CIDADE DE CURITIBA - PR**

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.

Orientador: Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

Tutor Orientador: Prof. Me. Lucas Socoloski Gudolle

**Porto Alegre**

**2011**

Antonio Alexandre Mey Reis

**A LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO E NA  
MOTIVAÇÃO DOS BANCÁRIOS NA CIDADE DE CURITIBA - PR**

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 18 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Roberto Lamb

---

Prof. Raquel J. Muniz

*Dedico este trabalho especialmente à minha filha Isabele, que tanto se privou de minha presença durante o período de aulas e a minha esposa Mariara pelo apoio incondicional.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos professores e funcionários da UFRGS, que participaram direta ou indiretamente deste MBA, especialmente ao Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa juntamente com o tutor orientador Prof. Me. Lucas Socoloski Gudolle, por sua paciência e atenção durante e após o período de aulas.

Agradeço a DEUS por ter me dado a oportunidade e proporcionado condições para eu fazer este MBA.

Agradeço aos meus Pais Armando e Elza por todo o apoio fornecido durante o período deste curso.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram na elaboração deste trabalho, muito obrigado.

*A persistência é o menor caminho do êxito.*

*Charles Chaplin*

## RESUMO

O presente estudo busca analisar o impacto da liderança dos gestores na motivação e desempenho da equipe nas agências do Banco Vantaggio (agências da rede Portão - Curitiba). Trata-se de abordagem qualitativa de pesquisa podendo ser caracterizada como exploratória descritiva o qual contou com a participação de 18 colaboradores. No desenvolvimento ressalta-se a influência da liderança no desempenho da equipe, as principais características de um líder eficaz e como a liderança exercida interfere a motivação da equipe. A coleta de dados primários foi efetuada através de entrevista semi estruturada. Também foram utilizados dados secundários obtidos por relatórios e sistemas do banco pesquisado. A análise dos resultados se deu em três etapas, sendo elas: 1 - pré-análise referente à organização do material; 2 - descrições analíticas referentes ao estudo aprofundado e orientado e 3 - interpretação inferência, na qual a reflexão alcança uma maior intensidade. Os resultados da pesquisa indicam que equipes que possuem líderes participativos tendem a obter melhores resultados em relação a equipes que contam com gestores mais autoritários. Destaca-se ainda que os trabalhadores bancários que se sentem amparados pelo gerente imediato em suas decisões conseguem produzir de maneira mais consistente os resultados sentindo-se mais comprometido com o grupo. Assim, torna-se evidente que é necessário conhecer os fatores que influem a motivação humana para que se tenha uma boa gestão.

**Palavras-Chave:** Liderança, Motivação, Gestão e Resultado.

## **LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade. ....20**



## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1 - Gestor: Autoritário / Participativo .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 2 - Colaboração e delegação de competências e responsabilidades .....</b>	<b>32</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos resultados do estudo .....	40
--	----

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Colaboradores da pesquisa.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 2 - Resumo dos colaboradores estudados .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 3 - Resultado apresentado pelas agências pesquisadas .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 4 - A liderança e os resultados .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 5 - Motivação dos colaboradores Pesquisados .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 6 - A Motivação e os resultados .....</b>	<b>39</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1	LIDERANÇA.....	15
2.2	MOTIVAÇÃO .....	18
2.3	DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.4	A INTER RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO .....	22
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>24</b>
3.1	COLETA DE DADOS .....	24
3.2	ANALISE DOS DADOS .....	25
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
4.1	LIDERANÇA.....	27
4.2	MOTIVAÇÃO .....	35
4.3	QUADRO RESUMO .....	40
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado bancário de varejo esta em constante desenvolvimento exigindo cada vez mais de seus colaboradores. A segmentação de mercado utilizada aliada com a tecnologia permite que se conheça o cliente, seus hábitos de consumo e até mesmo seu estilo de vida.

A grande concorrência no segmento exige das instituições o aperfeiçoamento constante das técnicas de atendimento e este processo é agravado pela crescente exigência por parte do consumidor de produtos e serviços bancários.

No entanto, não é o bastante conhecer o cliente e possuir os melhores produtos e serviços do mercado, é necessário manter a equipe motivada a prestar um atendimento de qualidade aliando técnicas de vendas para tornar o negócio rentável e fidelizar o cliente a instituição.

A partir do exposto, apresenta-se como questão de pesquisa: De que maneira a liderança dos gestores impactam na motivação e desempenho da equipe nas agências do Banco Vantaggio (agências da rede Portão - Curitiba)?

O nome Banco Vantaggio é fictício e visa preservar o sigilo da instituição bem como dos funcionários envolvidos na pesquisa a ser efetuada.

Como forma de se buscar alternativas de resposta a tal questão, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o impacto da liderança dos gestores na motivação e desempenho da equipe nas agências do Banco Vantaggio (agências da rede Portão - Curitiba).

Para tanto, foram definidos alguns objetivos específicos como:

- Verificar a influência da liderança no desempenho da equipe;
- Identificar as principais características de um líder eficaz;
- Verificar como a liderança exercida interfere a motivação da equipe;

O grande desafio enfrentado pelos gestores é a influência da liderança na motivação dos funcionários, sabe-se que é necessário o engajamento de todos para o cumprimento do planejamento estabelecido, bem como é preciso que toda a equipe se mantenha motivada em busca de um atendimento de alto nível gerando negócios sustentáveis para a instituição. Assim, é necessário ter mais que um “chefe” e sim um líder que detenha também o conhecimento técnico necessário para a solução de problemas e conflitos existentes na equipe.

A corrida constante do setor bancário brasileiro por maiores resultados exige a constituição de equipes com elevado conhecimento, assim, as empresas voltam-se para o

processo de atualização constante de seus funcionários e conseqüentemente percebe que fatores com remuneração e benefícios já não fidelizam o funcionário à organização.

É bastante comum encontrar trabalhadores desmotivados em cumprir com suas obrigações, este problema pode ser ocasionado por diversas fontes, entre as principais pode-se citar a remuneração oferecida pela instituição, à ausência de um plano de cargos e salários, as metas desafiadoras, a função exercida, entre outras. Assim, o papel do líder é extremamente importante para a motivação de toda a equipe e também para a sustentabilidade do negócio.

O relacionamento vem se tornando não só no setor bancário, mas em todas as instituições, o verdadeiro elo entre empresa e empregado. Neste contexto a liderança exerce um papel relevante, pois, transmite os valores e princípios que regem a organização facilitando a adaptação de todos principalmente dos novos colaboradores.

Existe grande volume de teorias sobre habilidade de liderança, porém, poucos gestores conseguem aplicá-las. Por este motivo o presente trabalho justifica-se pela importância em saber que impacto cada líder ocasiona no desempenho e conseqüentemente nos negócios da instituição. Uma vez identificado, acredita-se que será possível potencializar os negócios gerados e disseminar as melhores práticas adotadas.

Nos tópicos seguintes será abordado o item liderança por sua relevância dentro do problema de pesquisa juntamente com os itens motivação e desempenho humano nas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LIDERANÇA

A liderança possui grande importância em todas as organizações, isso ocorre devido sua ligação direta com a gestão de pessoas. O grande desafio é manter a motivação do grupo e conseqüentemente obtenção de melhores resultados. Os líderes são responsáveis, na maioria das vezes, pelo sucesso e também pelo fracasso das organizações em que trabalham. Liderar, aparentemente pode parecer uma atividade simples, no entanto, faz-se necessário obter disciplina aliada a respeito e compromisso, tendo em vista as divergências de comportamento dos integrantes do grupo a ser liderado. Drucker (2000).

Wagner III (1999, p. 242) considera que:

Poucas tarefas ou metas importantes podem ser realizadas por uma pessoa que trabalha sozinha. De fato, essa é a razão principal por que existem tantas organizações em nossa sociedade, Mas também, poucos grupos ou organizações podem realizar grandes ações sem a ajuda de um indivíduo que atue como líder.

Para Wagner III (1999), certamente, o desenvolvimento de muitas tarefas feitas em grupo podem ser desempenhado mais satisfatoriamente do que individualmente, fundamentando ainda mais o caráter da liderança no comportamento dos indivíduos e nos diversos grupos de uma organização.

A liderança sempre deve buscar a sanção de seus seguidores, não devendo existir movimento para forçar a decisão de cada indivíduo. Ainda segundo Wagner III (1999, p. 244) cita-se:

Em algumas situações, uma pessoa pode ser compelida por outras a liderar e, em outras, pode ser que o líder seja tolerado somente por aquele momento. Entretanto, a idéia de que os seguidores entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento a outra pessoa é parte integrante de qualquer definição de liderança.

Bergamini (1994) afirma que geralmente a liderança ocorre em um contexto de busca por alguma meta, porém, não se pode dizer que a equipe reage aos desafios somente pela figura do líder. Devido ao grande número de influências (internas e externas) o líder oferece

os meios para a simplificação da informação filtrando para seus liderados de forma convincente o que a organização espera de cada um deles.

Entretanto em se tratando de definição é importante não existir dúvida entre o líder e o administrador. Liderança diz respeito a como orientar e manter a motivação do funcionário, assim, tem-se a liderança como uma dentre as diversas tarefas do administrador Robbins, (2005, p.197).

Para Robbins, (2005, p.282) uma das primeiras formas de abordagens inspirativa sobre liderança diz respeito a liderança carismática:

A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. [...] Identificou cinco características que diferenciam os carismáticos dos não-carismáticos: os carismáticos tem uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamento fora do comum.

Robbins (2005, p.280) diz que os líderes carismáticos influenciam seus liderados articulando visões atraentes oferecendo um sentido de continuidade para os liderados ao vincular o presente a um futuro melhor para a organização. O próximo passo é comunicar sua expectativa ao desempenho esperado juntamente com a confiança que possui em seus liderados. Posteriormente o líder apresenta por palavras e ações o novo sistema de valores e finalmente o líder carismático submete-se a comportamentos não convencionais para demonstrar sua coragem e convicção em relação a sua visão. No entanto, reconhece e fundamenta-se que este estilo de liderança aproveita a plena energia e emoções das pessoas e quando devidamente utilizada pode gerar o entusiasmo e compromisso para com os objetivos traçados.

Os líderes Carismáticos já nascem feitos ou podem ser criados? Para Robbins (2005, p.283) essa pergunta é respondida da seguinte maneira:

Embora uma minoria ainda insista que o carisma não pode ser adquirido, muitos especialistas acreditam que as pessoas podem ser treinadas para ter comportamentos carismáticos e, desta forma, gozar dos benefícios de um “líder carismáticos”.

Para Vergara (2005) como aspecto positivo da liderança carismática pode-se citar a forte correlação entre o estilo, alto desempenho e a satisfação dos liderados. Pessoas sob a condução da liderança carismáticas tendem a fazer um esforço maior para o atingimento de seus objetivos e como admiram e respeitam seus líderes sentem uma maior satisfação no



trabalho. Contudo, o carisma pode ser situacional e fortemente ligado a atividades que requeram comportamento ideológico tanto do líder como do liderado.

O autor Robbins, (2005, p.285) como uma segunda forma de abordagem descreve a liderança transformacional:

Esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Existe também o tipo de líder que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados.

Ainda segundo Robbins (2005), desta forma, pode-se entender a liderança como uma maneira de dirigir, influenciar e colaborar com as tarefas relacionadas às atividades dos membros do grupo.

Stoner (1995) afirma que os líderes possuem visão diferenciada para enxergar com maior amplitude a realidade. Eles reúnem as informações disponíveis, conseguem montar cenários novos e chegar a resultados com maior proatividade. Uma característica considerada como fundamental é a capacidade do líder visualizar onde a equipe deve chegar em seus desafios expressando com clareza sua visão para os demais integrantes da equipe à fim de potencializar seus seguidores.

Já o autor Chiavenato (1999) detalha a liderança em três vertentes, sendo elas:

**Liderança Autocrática** - A tomada de decisões é feita na totalidade pelo líder o qual fixa e determina as diretrizes a ser seguida e não permite nenhuma integração do grupo neste processo. A programação e a divisão dos trabalhos é feita através de ordens dadas pelo líder onde o liderado tem que acatar e executar sem com que exista explicação prévia do “porque” deve ser feito. Neste estilo de liderança o líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas repassadas ao grupo.

**Liderança Democrática** - Existe pleno debate em relação a fixação das diretrizes sendo o líder o grande motivador do debate de todo o grupo. Os trabalhos são programados em conjunto com a equipe onde é discutido a melhor perspectiva cabendo ao líder o aconselhamento e acompanhamento do grupo durante o planejamento. A divisão do trabalho é feita em conjunto buscando a orientação correta da divisão pelas características pessoais e profissionais de cada integrante. O líder é objetivo e limita-se aos fatos deixando de lado questões pessoais ao aplicar o feedback.

Liderança Liberal – O grupo tem total liberdade durante a tomada de decisões e no estabelecimento das diretrizes o líder efetua uma quantidade mínima de intervenções. Durante a programação das tarefas a participação do líder é tida somente quando solicitada pelo grupo o qual atua somente como orientador. Durante a divisão do trabalho não existe intervenção do líder e o processo de feedback é feito somente quando solicitado pelo indivíduo ou pelo grupo como um todo.

Ainda segundo Chiavenato (1999), no entanto, observa-se que existem algumas implicações ao papel do líder. Pode-se citar que um dos principais desafios para o líder é fazer com que os liderados entendam a diferença de poder entre as partes somente como positiva, assim, cabe ao líder tomar decisões éticas sempre.

Para Vázquez (1997), não se pode confundir a ética com a moral, pois a ética é uma ciência de forma específica do comportamento humano. Em seus próprios termos, “a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade” (VÁSQUEZ, 1997, p. 12).

A ética nos negócios reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização. Conforme Nash (2001) essas atividades e escolhas são alimentadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios, mas este com frequência sofre uma transformação nas suas prioridades ou sensibilidades quando operado dentro de um contexto institucional de severas restrições econômicas e pressões, assim como pela possibilidade de adquirir poder.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

Para Drucker (2000) dentre os diversos fatores internos que podem influenciar o comportamento das pessoas, indica-se a motivação como um dos principais. Fato este ligado diretamente aos objetivos pessoais e profissionais do indivíduo.

O autor Chiavenato (2004) para compreender como a gestão interfere no resultado deve-se ter um mínimo de conhecimento sobre motivação humana. Para uma melhor definição do termo motivação, define-se de modo geral a palavra motivo como tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que da origem a uma propensão a um comportamento específico. Este impulso pode ser dado por estímulos

esternos – oriundos do ambiente – ou internos quando gerados internamente (na mente) do indivíduo. Assim, a motivação está ligada com o sistema de cognição<sup>1</sup> da pessoa.

Sobre as diferenças individuais Chiavenato, (2004, p.64) considera:

As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante.

Nesse sentido o autor pondera três premissas para explicar o comportamento humano:

1 - Comportamento é causado por estímulos internos ou externos. Existe uma causalidade do comportamento do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas.

2 - O comportamento é motivador, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

3 - O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Assim, pode-se dizer que se as suposições explanadas forem verdadeiras o comportamento não é espontâneo tendo sempre um objetivo implícito ou explícito para explicá-lo.

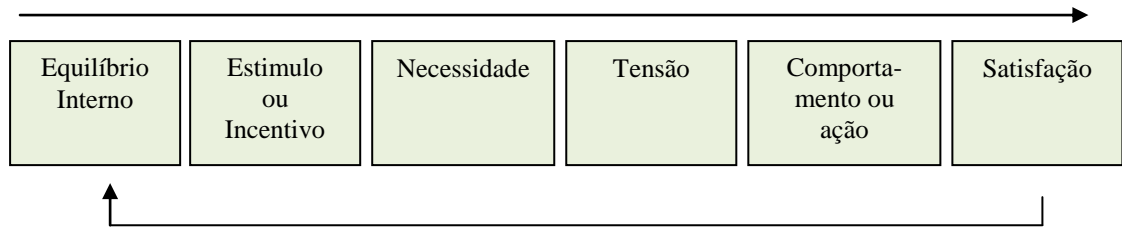
Outra forma de entender a motivação é através do *Ciclo motivacional* explicitado por Chiavenato, (2004, p.65)

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. [...] Toda vez que surge uma necessidade, rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando estado de tensão, instabilidade, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, (2004, p.64) Cognição representa aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa envolve seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores.

A simplificação do *Ciclo motivacional* pode ser dada pela figura:



**Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.**

Fonte: Chiavenato, (2004, p.65)

Existe ainda um dilema em relação a se um indivíduo pode ou não ser motivado, alguns estudos dizem que o líder pode motivar os outros membros de sua equipe, enquanto outras referências citam que ninguém jamais pode motivar quem quer que seja.

Drucker (1996) cita que o líder neste contexto assume o papel de manter as fontes de motivação intrínseca de cada funcionário mantendo um ambiente harmônico e de constante desenvolvimento. Segue abaixo, conforme o autor, algumas formas de gerar a motivação de um funcionário:

- ✓ Criar ou transformar o ambiente de trabalho em um local que transmita confiança, transparência e que não exista resistência no compartilhamento de idéias;
- ✓ Ter um líder disposto a apostar em seus liderados delegando atribuições e sugerindo a melhoria constante do funcionário através de capacitação constante, ou seja, deixar cada indivíduo percorrer o caminho que considerar mais propício ao seu desenvolvimento.
- ✓ Garantir condições favoráveis de trabalho e remuneração baseadas sempre na meritocracia premiando sempre que possível as pessoas de destaque levando a equipe a busca constante por melhores práticas.

### 2.3 DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Quando trata-se de desempenho rapidamente lembra-se da figura do gerente cobrando metas de seus subordinados, no entanto, a figura do supervisor hierárquico possui fator determinante neste processo. Para Chiavenato, (2009, p.11) o papel do gerente é muito importante para o desempenho futuro do profissional:

Se o supervisor realiza um bom trabalho no desempenho de suas tarefas-chave, a organização é geralmente vista de forma positiva pelo novo funcionário. Se, porém, o supervisor é ineficiente no trabalho com o recém-chegado, a organização passa a ser visualizada negativamente.

Assim, ainda conforme Chiavenato (2009) pode-se afirmar que o desempenho futuro do colaborador é influenciado diretamente pelo seu superior imediato o qual deve transmitir a ele algumas orientações conforme segue:

- ✓ Informar ao novo colaborador a descrição detalhada da tarefa a ser realizada;
- ✓ Proporcionar ao funcionário informações constantes sobre seu desempenho;
- ✓ Auxiliar em relação as possíveis dúvidas sobre como executar suas atividades.

Para Bohlander; Snell; Sherman (2003, p.253) pode ser feita uma associação entre os objetivos da empresa e a remuneração, garantindo assim uma diferenciação em relação ao desempenho.

Um programa de remuneração por valor agregado, também chamado remuneração da cadeia de valor, é aquele em que os componentes do pacote de remuneração criam, tanto separadamente quanto em conjunto, valor para a empresa e para seus funcionários. [...] Não é raro as empresas estabelecerem metas muito específicas para ligar os objetivos da empresa ao seu programa de remuneração.

Ainda segundo Bohlander; Snell; Sherman, (2003, p.253) o desempenho pode ser majorado pelos seguintes itens:

- ✓ Recompensar o desempenho passado dos funcionários;
- ✓ Permanecer competitivos no mercado;
- ✓ Manter a equidade de salário entre os funcionários;
- ✓ Associar o futuro desempenho dos funcionários às metas da empresa;
- ✓ Oferecer níveis de salários acima da média de mercado.

Sabe-se ainda que o funcionário tem que desempenhar funções de acordo com seu perfil, assim, terá seu desempenho amplificado devido sua satisfação intrínseca no cargo exercido. Chiavenato, (2009, p.43) explicita:

É importante que a pessoa se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou falhas da tarefa que executa. Quando o gerente centraliza essa responsabilidade, o trabalhador percebe que os resultados não são devidos ao seu próprio esforço, o que reduz sua motivação interna a respeito do próprio trabalho.

Tem-se então, conforme Chiavenato (2009) que o trabalho a ser realizado deve ter valor significativo para o funcionário, assim, seu desempenho vai ser elevado, no entanto o contrário também é verdadeiro. Se o indivíduo percebe que seu trabalho não faz diferença para os demais colegas ou clientes ele se desinteressa em fazê-lo bem.

Outra constatação é que “a pessoa descobre seu próprio desempenho enquanto executa o trabalho”. Chiavenato, (2009, p.44).

Alguns autores, como Bohlander; Snell; Sherman, (2003, p.179) descrevem o papel do funcionário no processo de desempenho como sendo responsáveis pelo próprio planejamento da carreira e os gerentes estimulando os funcionários a assumirem a responsabilidade por suas carreiras.

Já a autora Bergamini, (2008, p.19), cita que é necessário entender a diferença individual de cada um em relação aos demais para que se possa atingir o máximo do desempenho. Cita também que as variáveis inatas versus experiências vividas, são igual a personalidade e que aptidões versus treinamento ou aprendizagem são igual a capacidade ou desempenho.

Tem-se então, conforme Bergamini (2008) que o desempenho humano nas organizações depende de fatores intrínsecos e extrínsecos ao funcionário e que cada indivíduo comporta-se diferente em relação a uma mesma atividade. O Grande desafio do gestor é conciliar a pessoa certa para cada atividade levando em conta o conhecimento e até mesmo as características físicas dos envolvidos, assim, maximizando o desempenho na empresa.

#### 2.4 A INTER RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Bergamini, (1994, p. 72) cita que a liderança é um conjunto de comportamentos que configuram aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança, então, pode-se dizer que o líder precisa tomar uma série de decisões as quais vai afetar diretamente a motivação dos seus subordinados.

Aproximando o conceito de liderança com a motivação, Chiavenato, (2004, p.69) cita liderança como sendo a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Sendo o comportamento humano basicamente baseado e orientado por objetivos, sendo eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente que é necessário associar as atitudes motivacionais a esses objetivos.

Afirma-se então, conforme a autora Bergamini (1994) que independente do tipo de liderança vai se originar motivações tanto intrínsecas como extrínsecas ao indivíduo e estas motivações tendem a ser expressas com um desempenho que por sua vez pode ser favorável ou não a organização. Aqui, novamente ressaltasse a importância que o líder possui sobre os resultados a serem obtidos pela organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A orientação para a execução do trabalho foi um estudo de caso com abordagem qualitativa de pesquisa podendo ser caracterizada como exploratória descritiva devido a ampla possibilidade de compreensão permitida por este tipo de estudo. Ao escolher esta abordagem parte-se do pressuposto que o pesquisador pode compreender todos os fenômenos estudados considerando o ambiente físico em que eles ocorreram.

Para Triviños (1995, p. 60), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de propiciar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Nesse tipo de pesquisa, é valorizado o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que será estudado. Por esta monografia tratar-se de um estudo de caráter descritivo e que se busca o entendimento de um fenômeno, é que foi escolhida a metodologia qualitativa.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados primário aplicado foi a entrevista semi estruturada. Alguns autores como Triviños (1995, p. 160-161), afirmam que a entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, oferecendo amplo campo de interrogativas, fruto dos novos pressupostos que vão surgindo à medida que se recebe as respostas do entrevistado.

Não ocorreu gravação das respostas por não terem sido autorizadas pela área de segurança do banco e para que os entrevistados se sentissem melhor em responder sem qualquer receio de escutas posteriores não autorizadas. O roteiro que orientou as entrevistas está disponível no Anexo A.

Os dados secundários foram obtidos em fontes indiretas ao exemplo dos relatórios e sistemas do banco pesquisado. Estes instrumentos foram escolhidos tendo como pressuposto que as pessoas agem de acordo com suas percepções, crenças e sentimentos e o significado de seu comportamento tem que ser estudado para ser compreendido.

A aplicação da entrevista foi realizada pelo próprio pesquisador.

A população a ser considerada na pesquisa é referente aos colaboradores do Banco Vantaggio da rede Portão Curitiba PR a qual é composta por 3 agências, totalizando 61



funcionários, sendo uma delas de grande porte e as demais de médio porte. Desta população foi extraída uma amostra de 6 (seis) funcionários por agência, a qual será estudada. Dentro da amostras consta o Gerente de Agência, sendo que cada agência possui apenas um gerente Geral representados no estudo pela letra “G”, os demais entrevistados pertencem a Gerência de Relacionamento ou de Serviços, considerados como “Gerencia Média” representados pela letra “M” durante a apresentação dos resultados.

A escolha destes colaboradores deu-se pelo fato de todos serem experientes e com certo tempo de relacionamento de trabalho com o banco estudado, todos possuem mais de cinco anos de empresa. A coleta de dados teve início em Julho de 2011 e durou aproximadamente 30 dias.

Todos os envolvidos foram esclarecidos previamente dos objetivos da entrevista, além de terem sido informados que seus nomes, locais de trabalho e outras informações pessoais não seriam reveladas, mantendo assim seu anonimato e contribuindo para respostas mais precisas.

### 3.2 ANALISE DOS DADOS

Os dados obtidos são apresentados por bloco devido ao motivo do estudo ter o intuito de mostrar o impacto da liderança exercida pelos gerentes do Banco Vantaggio em relação a seus colaboradores, possibilitando ainda a comparação de diversos tipos de liderança.

A Análise foi efetuada em três etapas, sendo elas: 1 - pré-análise referente a organização do material; 2 - descrição analítica referente ao estudo aprofundado e orientado e 3 - interpretação inferência, na qual a reflexão alcança uma maior intensidade.

Ocorreram algumas dificuldades na obtenção dos dados sendo a principal a falta de tempo por parte dos pesquisados, como trata-se de atividade bancária é sempre complicado interromper. Outro ponto a ser considerado é a dificuldade de manter o foco da pesquisa à fim de evitar ser tendencioso nas perguntas.

Mesmo com esse contexto a análise dos dados possibilitou compreender melhor a opinião que os funcionários tem sobre seus líderes e chegar a uma conclusão sobre o verdadeiro impacto da liderança exercida pelos gerentes do Banco Vantaggio. Assim, acredita-se que os objetivos propostos inicialmente neste estudo foram alcançados, conforme apresentado a seguir.

## 4 RESULTADOS

A apresentação dos dados embasa-se na liderança dos gestores e seus impactos na motivação e no desempenho da equipe.

Para isso, serão expostos os relatos dos entrevistados sobre como as atitudes tomadas pelo líder influenciam seu trabalho e sua motivação. As falas dos entrevistados permitiram uma melhor percepção sobre a realidade nas agências pesquisadas dando condições de entendimento da maneira que a liderança impacta o desempenho individual de cada colaborador.

Todos os entrevistados foram unânimes em dizer que a liderança tem impacto direto nos resultados da equipe, sendo eles positivos ou negativos para a organização.

A seguir, nos itens 4.1 Liderança, 4.2 Motivação e 4.3 Quadro Resumo apresentam-se os resultados encontrados com a análise das entrevistas.

A tabela seguinte apresenta o perfil dos pesquisados em cada uma das agências.

**Tabela 1 - Colaboradores da pesquisa**

<b>Agência</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de função</b>
<b>A</b>	<b>G1</b>	<b>43</b>	<b>22</b>	<b>Gerente Geral de Agência</b>	<b>11</b>
	M1	30	10	Gerente de Relacionamento	5
	M2	32	11	Gerente de Relacionamento	6
	M3	29	8	Gerente de Relacionamento	3
	M4	35	12	Gerente de Serviços	7
	M5	49	17	Gerente de Serviços	8
<b>B</b>	<b>G2</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>Gerente Geral de Agência</b>	<b>5</b>
	M6	31	10	Gerente de Relacionamento	7
	M7	29	9	Gerente de Relacionamento	4
	M8	27	7	Gerente de Relacionamento	3
	M9	40	15	Gerente de Serviços	8
	M10	32	12	Gerente de Serviços	8
<b>C</b>	<b>G3</b>	<b>53</b>	<b>25</b>	<b>Gerente Geral de Agência</b>	<b>16</b>
	M11	27	8	Gerente de Relacionamento	2
	M12	29	8	Gerente de Relacionamento	3
	M13	43	21	Gerente de Relacionamento	7
	M14	50	20	Gerente de Serviços	10
	M15	32	12	Gerente de Serviços	6

Fonte: Pesquisa de Campo

A escolha foi feita com base no cargo ocupado pelos entrevistados bem como no tempo de empresa e de função. Com auxílio do sistema informatizado do banco foi escolhido os profissionais com melhores resultados apresentados dentre as agências pesquisadas no período de Janeiro a Maio de 2011. Assim, espera-se trabalhar com uma certa margem de segurança evitando respostas imprecisas.

A tabela seguinte mostra o perfil das agências pesquisadas.

**Tabela 2 - Resumo dos colaboradores estudados**

<b>AGÊNCIA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Total de funcionários	27	20	14
Funcionários pesquisados	5	5	5
Gerentes de agência pesquisados	1	1	1
Média de idade dos pesquisados	36	33	39
Média de tempo de banco dos pesquisados	13	12	16

Fonte: Pesquisa de Campo

Em relação a escolha das agências foi observado como parâmetro a proximidade, sendo todas elas localizadas na região de Curitiba-PR, mais precisamente na região Sul da cidade a aproximadamente 4 km do centro. As agências pesquisadas possuem resultados conforme segue:

**Tabela 3 - Resultado apresentado pelas agências pesquisadas**

<b>AGÊNCIA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Quantidade de semestre com objetivos atingidos	6	2	5
Quantidade de semestre com objetivos não atingidos	0	4	1

Referência: Últimos 6 semestres

Fonte: Sistema de informação do banco pesquisado

#### 4.1 LIDERANÇA

Diante das entrevistas efetuadas foi possível algumas conclusões significativas em relação a Liderança nas agências pesquisadas. O administrador tem uma forte relação com a gestão de pessoas uma vez que são os funcionários que colocam em prática as estratégias da organização.

Os estudiosos Stoner & Freeman (1995, p. 361), quando relatam sobre o estilo de liderança dizem: “A escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho.”

Os colaboradores estudados da agência “A” correspondem a maior agência estudada sendo considerada agência de nível I. O gerente da agência ao ser perguntado sobre liderança afirmou:

Liderança é levar toda a equipe ao objetivo estabelecido pela instituição, resolvendo conflitos e provendo soluções. No entanto é necessário que cada membro da equipe conheça suas atividades, assim o trabalho se torna mais prazeroso para todos. Liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões e principalmente as críticas, delegar poder aos subordinados e sempre que possível informar e debater as atividades da equipe buscando novas formas de atingir os resultados esperados. (G1)

Os gerentes de relacionamento e de serviços entrevistados na dependência A atribuíram comentários que respaldam as informações repassadas pelo administrador da unidade:

Liderança é saber dizer o caminho a ser percorrido garantindo uma boa produtividade. (M1)

Liderança é a capacidade e habilidade de se comunicar e influenciar as pessoas visando um objetivo (M4)

Estas afirmações estão de acordo com Wagner III (1999) quando o autor afirma que poucas tarefas ou metas importantes podem ser realizadas por uma pessoa que trabalha sozinha.

Nota-se que capacidade, habilidade e persuasão foram destacadas pelos pesquisados no que se refere a descrição do líder, demonstrando a importância deste papel dentro da organização, principalmente no que se refere a obtenção dos resultados desejados.

Bergamini (2002, p. 54) define liderança como:

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

Já para o gerente de agência da agência “B” quando perguntado sobre liderança disse:

Liderança é imposta, os resultados devem ser formados com muito trabalho, mesmo que para isso tenha que ocorrer conflitos. É necessário a integração de todos na equipe para que o trabalho se torne menos árduo, cada integrante tem que mostrar seus resultados. (G2)

Seus colaboradores tiveram opiniões distintas em relação a ocorrência de conflitos conforme segue:

A liderança tem que mostrar o exemplo e não ser, em nenhum momento insensível ou faltar com o respeito. Quando é imposto algo ao invés de ser solicitados tendemos a não colaborar da melhor maneira durante a execução. (M8)

Se o gestor se reportar de maneira ríspida ou com excessos vai perder a equipe ou fazer com que seus colaboradores se adoeçam. Em alguns momentos faço o básico da minha função, não despendendo nenhuma força adicional para atingir o solicitado. (M10)

Percebe-se então que a liderança em alguns momentos é questionada, apresentando uma forma mais autoritária de cobrança. Esta característica é apresentada pelo autor Chiavenato, (1999) quando descreve Liderança Autocrática, dizendo que a divisão dos trabalhos é feita através de ordens dadas pelo líder onde o liderado tem que acatar e executar sem com que exista explicação prévia do “porque” deve ser feito.

O fato de impor aos colaboradores o que deve ser feito e de que maneira isso deve ocorrer acarreta prejuízos para a equipe de trabalho, fazendo com que os funcionários não correspondam com a liderança estabelecida, prejudicando seu rendimento.

A Agência “C” assim como a agência “B” é considerada agência de médio porte. Quando perguntado sobre liderança o gerente de agência contribuiu com a seguinte definição:

A participação de toda a equipe é que faz o líder. Liderar é direcionar as ações para o atingimento do objetivo comum, para isso, as forças precisam estar dispostas a ajudar e quando isso ocorre o resultado é obtido e muitas vezes excedido. Mobilizar e transformar grupos em verdadeiras equipes, incentivo o crescimento de pessoas torna-se um pressuposto necessário para uma boa liderança. (G3)

Os funcionários da agência “C” quando indagados sobre liderança responderam:

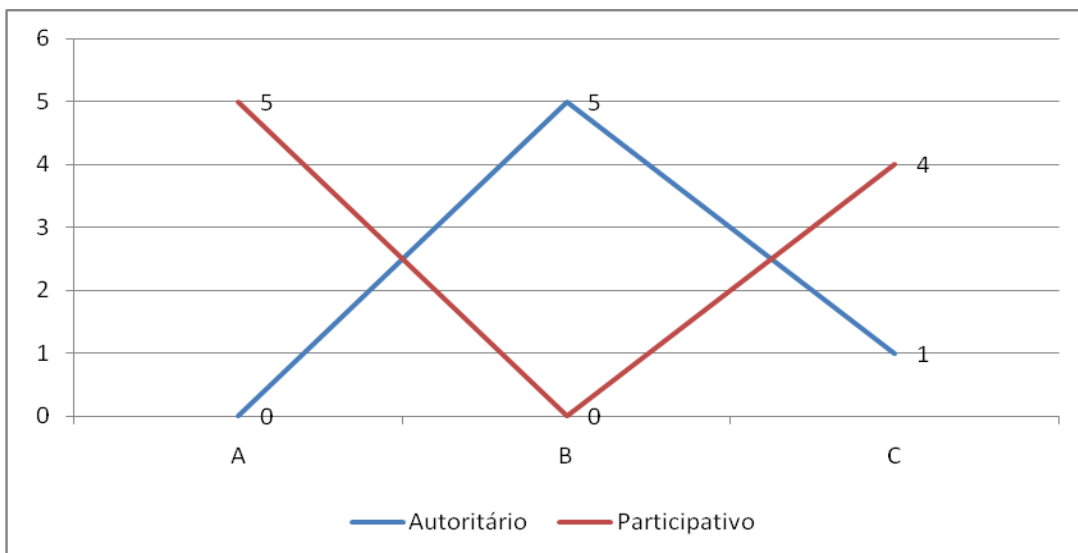
Um líder tem melhor resultado quando apresenta carisma e a equipe aceita suas orientações e direcionamentos. (M12)

Quando um líder pede e a equipe reage e busca do resultado pode-se dizer que a liderança obteve êxito, porem, isso somente é obtido se o relacionamento for pautado no respeito mutuo contando com maturidade e empatia. (M14)

Assim, nota-se que quando a equipe possui uma liderança ativa seus integrantes buscam se unir em torno do objetivo traçado, respaldando o líder em sua decisão e fortalecendo as relações de grupo. Notamos ainda algumas palavras como carisma, respeito, maturidade e empatia no momento da descrição de uma boa liderança.

Bergamini, (2008) destaca que todos os integrantes da empresa devem ter a capacidade de produzir respostas rápidas. Isto exige, cada vez mais, trabalho em equipe. Este, por sua vez, exige liderança eficaz.

O gráfico 1 mostra os dados em relação a opinião dos colaboradores referente a gestão imposta pelo gerente de agência.



**Gráfico 1 - Gestor: Autoritário / Participativo**

Fonte: Pesquisa de Campo

Os funcionários da agência “A” quando perguntados se sentem-se amparados em relação ao seu superior hierárquico responderam, na totalidade, que sim, em seguida lhes foi solicitado para escolher entre o estilo “autoritário” e “participativo” indicando o que mais se adéqua a realidade do gerente de agência. Novamente as respostas convergiram e foi atribuído a característica “participativo” ao gestor.

Quando perguntado diretamente ao gerente de agência sobre a forma de conduzir a equipe este explicou:

Saber manter um grupo unido em torno de um objetivo, lhes passando um bom grau de credibilidade, valorizando a equipe e corrigindo sempre que necessário (...) auxiliar na formação dos seus colaboradores bem como saber explorar o que cada um tem de melhor para o atingimento dos objetivos é a contribuição a ser dada por um líder (...) quando tratamos com profissionais qualificados e que conhecem suas atividades, devemos pedir e não mandar. Assim, todos “compram” a idéia e os resultados são atingidos com maior facilidade. A comunicação é simples e direta sendo uma grande aliada. (G1)

Sobre comunicação, Drucker (1996) cita que no centro da liderança reside a capacidade de comunicar. O líder eficaz deve conhecer profundamente todas as formas de comunicação.

É sensível a percepção do gerente para assuntos valorizados pelos colaboradores, ao exemplo da união e da comunicação com o grupo. Este conhecimento é utilizado naturalmente para direcionar esforços ao atingimento dos objetivos propostos.

Para os colaboradores pesquisados da agência “B” quatro dos cinco entrevistados responderam que o gerente de agência não costuma “amparar” suas atividades bem como não estimula o desempenho dos indivíduos. Perguntados sobre o estilo de liderança todos os participantes afirmaram se aproximar com mais precisão da maneira “autoritária”.

A pergunta direcionada ao gerente de agência em relação a maneira de conduzir a equipe foi respondida da seguinte forma:

É necessário ser firme nas decisões e mostrar a cada funcionário as atividades que por eles devem ser desenvolvidas. Somente assim pode-se chegar nas metas estabelecidas. Pedir demais pode atrapalhar e dar margem para erros, se voltar para a tarefa garante resultado imediato e rápido. Deixar claro os objetivos é essencial para manter o foco no resultado, pautar as faltas cometidas e utilizar exemplos de conduta pode facilitar as decisões. (G2)

O gerente da agência “B” deixa transparecer em sua fala uma maneira mais autoritária de gestão, se pautando pelas cobranças individuais.

Na agência “C” o resultado foi muito próximo ao verificado na agência “A”. Os pesquisados se mostraram amparados em relação ao desempenho por parte do gerente de agência e apenas um funcionário considerou o gerente “autoritário”.

Ao ser perguntado sobre as ações de direcionamento da agência o gerente da agência “C” respondeu:

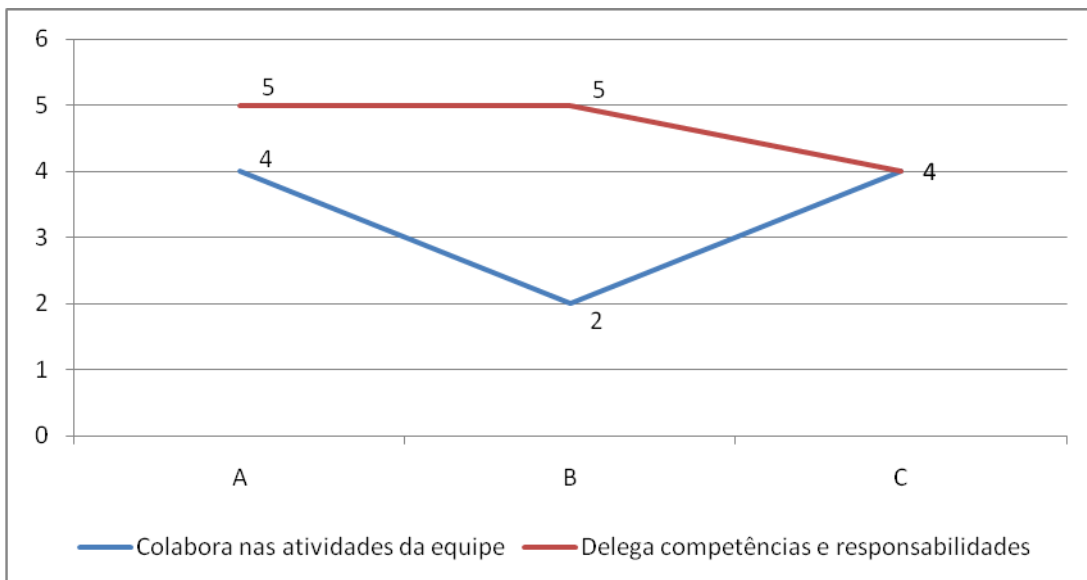
A decisão de cumprir com o direcionamento estratégico é dos funcionários e não do gerente de agência. A este cabe apenas o suporte e acompanhamento dos negócios,

direcionando a equipe quando necessário, resume-se em inteligência ao direcionar as ações. (G3)

Ao encontro do pensamento do gerente pode-se transcrever o autor Drucker (1996, p. 75) relata conforme segue:

As ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis. A liderança eficaz não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente.

O gráfico seguinte mostra como os colaboradores percebem o gerente de agência em relação a colaboração para com suas atividades de trabalho e em relação a delegação de competências e responsabilidades.



**Gráfico 2 - Colaboração e delegação de competências e responsabilidades**

Fonte: Pesquisa de Campo

Para Bergamini (2008) quando o estilo de um gerente é o de "delegar" o comportamento do subordinado é auto-reforçador. Em resumo o ciclo de desenvolvimento passa de um reforço contínuo para um reforço periódico e finalmente para um auto-reforço.

Para os funcionários pesquisados na agência "A" o gerente de agência possui o hábito de delegar atividades na equipe, sendo que, costuma direcionar as atividades, acompanhando sempre que possível sua execução. Os colaboradores informaram também que o gerente costuma participar da realização dos negócios de forma ativa. No entanto, como trata-se de



agência grande e com número elevado de operações, nem sempre é possível o acompanhamento pleno de todos os assuntos.

Quando a pergunta foi apresentada aos colaboradores da agência a resposta foi:

Meu gerente recebe a demanda, internaliza os dados recebidos, rejeita as informações desnecessárias e transmite a equipe para execução, costuma cobrar a efetividade, no entanto sempre que possível ajuda na execução. Isso faz com que os funcionários façam o algo mais, em contribuição e respeito com o gestor. (M2)

Quando meu superior recebe uma demanda ele logo reúne a equipe e descreve os fatos, detalhando o motivo pelo qual esta sendo solicitado. Quando o desafio é considerado de difícil execução ele procura efetuar um direcionamento mais próximo para garantir efetividade. (M5)

Já para os colaboradores da agência “B” o gerente de agência delega as atividades e responsabilidades, no entanto, segundo os relatos ele não interage com a equipe. Quando perguntados sobre o motivo da não participação não ocorreu unanimidade nas respostas, conforme segue:

Ele sempre delega as atividades para a equipe, no entanto, não costuma participar da sua execução, critica mais do que elogia e não parece estar muito contente com os resultados obtidos. (M7)

Nosso gente tem o habito de transmitir as tarefas para seus subordinados, inclusive algumas que deveriam ser de sua execução, porem, não sei te dizer o porquê ele não participa com maior proximidade da equipe, ouvi outros colegas dizerem que ele acredita não ser atividade dele. Certamente se não é atividade dele, minha que não é, então temos que fazer o que nos manda e nada mais. (M9)

O autor Chiavenato (2004), diz que ambientes autocráticos não ensinam liderança e sim induzem os membros do grupo a atitudes ou ações que quase sempre refletem os interesses do líder, em detrimento dos interesses coletivos.

A realidade retratada na agência “C” novamente se aproxima com a agência “A”, no entanto, o relato foi que o gerente de agência preocupa-se mais com os negócios realizados no mercado pessoa jurídica devido ao maior volume de operações financeiras. Quando a pergunta envolveu a delegação de atividades a resposta da maioria foi que existe delegação de competências e responsabilidades.

Em nossa agência existe distribuição de competências e de responsabilidades, nosso gerente costuma pedir para seus subordinados executarem e acompanha o desempenho de maneira bastante participativa. (M11)

Há sim, ele delega sim, confia na sua equipe e sabe que o negócio vai ser concluído dentro do esperado. Quando o negócio tem prazo curto para a entrega ele ajuda no que for preciso. Já o vi tirando cópia de documento em alguns momentos de fluxo na agência. Eu me sinto bem com isso, sei que todos estão no mesmo “barco” e que quando todos estão dispostos a ajudar o trabalho é mais prazeroso. (M15)

Chiavenato, (2004) liderança é a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização. A tabela 3 mostra a opinião dos entrevistados quando foram perguntados sobre quanto a liderança interfere em seus resultados.

**Tabela 4 - A liderança e os resultados**

<b>AGÊNCIA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
A liderança interfere muito nos resultados	5	4	4
A liderança interfere pouco nos resultados	0	0	1
A liderança é indiferente nos resultados	0	1	0

Fonte: Pesquisa de Campo

Ainda segundo o autor Chiavenato, (2004, p. 303) "A administração participativa [...] significa que gerentes derrubam a estrutura hierárquica e dão aos funcionários um papel importante na tomada de decisões".

Nota-se que ampla maioria considera que a liderança exerce fator determinante nos resultados apresentados pela equipe, assim, quando temos gestores que reúnem boas praticas de liderança temos também resultados mais expressivos e uma maior satisfação da equipe.

Embora em muitos casos ainda não é explorado, a liderança pró-ativa pode ser considerada como estímulo ao auto-respeito, favorecendo a autoconfiança e proporcionando que os colaboradores explorem melhor suas potencialidades. Drucker (1996).

Ao que percebe-se os funcionários das agências “A” e “C” possuem gerentes considerados como participativos e estes por sua vez conseguem manter um melhor ritmo de trabalho em suas equipes. O gestor participativo, acima de tudo é um educador onde a cooperação precisa e deve ser conquistada através de uma disposição positiva de todos seus subordinados. Porém, eles só se sentirão motivados uma vez que, suas idéias passem a ser realmente ouvidas e principalmente valorizadas. Drucker (2000).

Prova-se então que o líder não só contribui com a equipe como é um padrão a ser seguido, verificar forte influência da liderança no desempenho das equipes pesquisadas, constata-se que agências que contam com um gestor participativo e com gestão voltada a pessoas possuem maiores resultados e mais facilidade para atingir seus objetivos.

#### 4.2 MOTIVAÇÃO

A tabela seguinte mostra a síntese em relação a motivação nas equipes pesquisadas.

**Tabela 5 - Motivação dos colaboradores Pesquisados**

<b>AGÊNCIA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Funcionários motivados	5	0	5
Funcionários não motivados	0	3	0
Funcionários indiferentes	0	2	0

Fonte: Pesquisa de Campo

Não é plausível dizer que existe técnicas condicionantes as quais aplicadas a várias pessoas seriam capazes de trabalhar a motivação em relação ao trabalho. Neste sentido, Vázquez (1997) diz que o ser humano com suas percepções, desejos e vontades não determina exatamente o que significa motivação para trabalhar.

O gestor da agência “A” quando perguntado sobre motivação contribuiu com a seguinte fala:

A motivação vem de cada um, é claro que quando a pessoa gosta do trabalho que faz esta motivação é mais visível, no entanto, cabe a nós gestores reafirmar esta posição dentro de cada colaborador mostrando a eles os pontos fortes e desenvolvendo seus pontos fracos [...] sucessivos reforços positivos também ajudam na motivação da equipe. G1

A visão dos entrevistados da agência “A” em relação a motivação com suas atividades de trabalho na agência convergiu e todos alegaram que sentem-se motivados com suas atividades e três dos cinco colaboradores alegaram que o principal motivo de estarem motivados é a possibilidade de dialogo com o gestor dentro da organização.

Pode-se sugerir e assim conseguimos melhores condições de trabalho, isto é motivador pois torna nossa relação com o trabalho mais harmônica. Os resultados são facilmente obtidos quando temos vontade de trabalhar. (M3)

Minha motivação esta em ajudar a equipe no objetivo comum. As metas desafiadoras são apenas desafiadoras e não provocam sofrimento. (M4)

Percebe-se na contribuição dos funcionários que quando a motivação é comum dentro da equipe o trabalho é realizado com mais eficiência, garantindo melhores resultados e evitando que ocorram descontentamentos pelo não atingimento de algum objetivo proposto.

O gestor da agência “B” comentou sobre motivação com os seguintes argumentos:

Motivação deveria estar associada a ter emprego e receber salário no final do mês. No entanto, sei que alguns outros fatores podem influenciar, porem, tenho que cobrar e cobrar porque sou pressionado por resultado e não pela minha motivação. Seria mais fácil pensar somente que a motivação é do “interior” de cada um, mas sei que é mais complexo do que isso. Para meus funcionários deixo claro que o Banco é uma instituição muito grande e que há espaço para todos, se não estão motivados aqui podem pedir transferência para outros locais. (G2)

Em relação a motivação com as funções exercidas, quando perguntados os entrevistados da agência “B” se dividiram nas resposta sendo que três deles informaram estar desmotivados em relação as suas atividades e dois se mostraram indiferentes em relação ao trabalho. Quando perguntados sobre o motivo do “descontentamento” as respostas foram relacionadas a falta de apoio do gestor direto e a cobrança excessiva dos resultados.

Meu gerente não parece estar muito preocupado. Quando atingimos nossas metas não existe nenhuma atitude positiva, mas quando não chegamos ao objetivo as criticas aparecem imediatamente. Existe com se motivar neste ambiente? (M9)

Trabalho porque é minha obrigação, motivado ou não vou executar, mas, certamente poderia ser melhor se existisse possibilidade de diálogo aberto entre todos. (M6)

É notável o descontentamento dos colaboradores em relação a metas estabelecidas e a forma com que o gestor cobra os resultados, assim, percebe-se que não existe muita pré-disposição para a entrega dos resultados, pois, sabem que cumprindo com o estabelecido não irão obter reconhecimento e sim novas cobranças.

O gestor da agência “C” quando foi perguntado sobre o assunto respondeu:

Não acredito que a motivação possa ser implantada em alguém, tem que existir uma pré-disposição, aí sim entra o trabalho do líder. É possível com muita orientação e disciplina manter ou ampliar a motivação de cada funcionário, porem, é necessário conhecer cada qual e explorar todas suas características voltando sempre ao objetivo global do grupo.

Quando o assunto abordado na agência “C” foi motivação com as atividades de trabalho, a unanimidade dos funcionários foi em relação a estarem motivados a buscar os objetivos traçados pelo Banco, inclusive se antecipando em algumas metas ou tentando o fechamento das metas até mesmo antes do final do período determinado. Em relação ao motivo de sentirem motivados foi atribuído a maneira que o gestor conduz a dependência juntamente com a função exercida.

Trabalho no que gosto e tenho a oportunidade de levar ao gestor sugestões ou até mesmo criticas. (M13)

Assim que percebo possibilidade de mudanças sugiro e tenho a certeza de que elas serão analisadas, nossa atividade é desempenhada com o amparo necessário e isto me inspira confiança. (M11)

As informações são respaldadas pelo autor Matos, (1980, p. 24) conforme segue:

É vital o papel da gerência na manutenção e desenvolvimento do clima organizacional aberto e participativo da empresa, pois essa atmosfera é essencial para o surgimento de novas idéias e lideranças.

Com o intuito de compreender as atitudes que são consideradas como fundamentais em relação a motivação dos funcionários bem como as prejudiciais em relação ao assunto, foi perguntado aos colaboradores da pesquisa o que eles acreditam ser um ponto positivo e um ponto negativo na gestão do superior imediato. As respostas são transcritas como:

Contribuições dos colaboradores da agência “A”:

Como ponto forte posso considerar o conhecimento e determinação que o meu gerente tem sobre as demandas da agência. Para que você possa cobrar sem interferir diretamente na privacidade de cada um é necessário saber sobre o assunto que esta cobrando. Assim, me sinto motivado em trabalhar com alguém que posso confiar. Como ponto negativo do meu gerente coloco o fato dele acreditar demais no que o cliente diz e em alguns momentos criar situações constrangedoras entre cliente e colaboradores. (M3)

Motivação é algo de cada um, porém, o gestor quando é “aberto” a novas experiências juntamente com a maturidade e imparcialidade ajuda diretamente na motivação da equipe. Um ponto ruim a ser destacado é o excesso de serviços repassados diretamente aos gerentes de relacionamento que facilmente poderia ser resolvido pela equipe de suporte da dependência. (M1)

#### Contribuições dos colaboradores da agência “B”:

Como positivo pode ser citado o fato do gerente ter conhecimento de produtos, serviços e processos bancários e como ponto negativo acredito ser a dificuldade de comunicação com os funcionários, principalmente os que não se encontram nas funções de gerente. (M8)

Um ponto positivo é o planejamento da agência e a disciplina que o gestor possui, o negativo é não saber como lidar com os funcionários, mais especificamente a falta de equilíbrio emocional e controle da situação. Estes fatores podem desmotivar a equipe facilmente. (M6)

#### Contribuições dos colaboradores da agência “C”:

O ponto positivo do gestor em relação a motivação da equipe é seu entusiasmo e o carisma apresentado em suas relações, como ponto negativo posso citar a disciplina em relação a horários, em alguns momentos somos convidados a ficar depois do horário e isso desmotiva quando existe frequência nas solicitações. (M13)

Ponto positivo em relação a motivação apresentado pelo gerente de agência é sua sinceridade e como ponto negativo posso dizer que é falta de indicações dos seus subordinados para novos desafios na empresa. (M11)

É sensível algumas palavras em relação a habilidades do gestor que favorecem a motivação da equipe, sendo as principais informadas pelos colaboradores: conhecimento, determinação, entusiasmo e o carisma, reforçando o assunto pode-se citar o autor Chiavenato, (2004) que cita que os reforços positivos comandam a instituição a uma vertente de satisfação em relação ao trabalho e que reforços negativos tendem a tornar o ambiente complexo e com dificuldades de relacionamento.

**Tabela 6 - A Motivação e os resultados**

<b>AGÊNCIA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
A motivação interfere muito nos resultados	4	4	5
A motivação interfere pouco nos resultados	0	0	0
A motivação é indiferente nos resultados	1	1	0

Fonte: Pesquisa de Campo

Torna-se evidente que é necessário conhecer os fatores que influem a motivação humana para que se tenha uma boa gestão, assim, o desafio do gestor se apresenta cada vez com maior ênfase a fatores subjacentes a área negocial.

A motivação é intrínseca ao indivíduo, também não pode-se dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém pode motivar ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não? Vergara, (1999). De acordo com a autora, os líderes ou gestores podem estimular, incentivar, provocar a motivação mas não criá-la. Assim, deve o gestor se preocupar com este fator para que sua equipe tenha autonomia e disciplina para uma melhor produção de resultados, afinal, banco é um ambiente competitivo e em crescente mudança.

Quando perguntados sobre o impacto da liderança do gestor na motivação e no desempenho nos negócios, todos os funcionários responderam acreditar em uma grandeza diretamente proporcional, alegando que quanto mais participativo e disciplinado for o gestor melhor é o desempenho de seus subordinados.

Os colaboradores da pesquisa indicaram ainda que quando a equipe sente-se amparada em relação ao seu gestor é comum que ela se torne menos dependente, criando autonomia e tendendo a ser auto-gerenciável. Ao encontro desta afirmação cita-se o autor Chiavenato (2004, p. 423) "a estrutura organizacional pode impor limites ou liberdade de ação para as pessoas. [...] Quanto mais liberdade, melhor o clima".

Verificou-se durante as entrevistas o impacto da liderança dos gestores na motivação e desempenho da equipe e como este fator afeta os resultados dos funcionários. Funcionários que apresentam-se motivados com suas atividades e com seu líder tendem a manter um maior esforço para o alcance das metas estabelecidas.

## 4.3 QUADRO RESUMO

Objetivos	Resultados
O impacto da liderança dos gestores na motivação e desempenho da equipe.	<p>A liderança exerce fator determinante nos resultados apresentados pela equipe;</p> <p>Gestores que reúnem boas praticas de liderança possuem resultados mais expressivos e uma maior satisfação da equipe;</p> <p>Gerentes considerados como participativos conseguem manter um melhor ritmo de trabalho em suas equipes;</p> <p>Verifica-se forte influência da liderança no desempenho das equipes pesquisadas, constata-se que agências que contam com gestores participativo e com gestão voltada a pessoas possuem maiores resultados e mais facilidade para atingir seus objetivos.</p>
Influência da liderança no desempenho da equipe.	<p>O administrador tem uma forte relação com a gestão de pessoas uma vez que são os funcionários que colocam em prática as estratégias da organização;</p> <p>Capacidade, habilidade e persuasão foram destacadas pelos pesquisados no que se refere à descrição do líder;</p> <p>Impor aos colaboradores o que deve ser feito e de que maneira isso deve ocorrer acarreta prejuízos para a equipe de trabalho;</p> <p>Quando a equipe possui uma liderança ativa seus integrantes buscam se unir em torno do objetivo traçado;</p> <p>O líder não só contribui com a equipe como é um padrão a ser seguido.</p>
Principais características de um líder eficaz.	<p>Carisma, respeito, maturidade, capacidade, habilidade e persuasão estão nas descrições dos entrevistados em relação a uma boa liderança;</p> <p>Forte correlação entre o líder e seus liderados em se tratando de desempenho e satisfação;</p> <p>Dialogo aberto promovendo o debate em relação à fixação das diretrizes a serem seguidas;</p>
Como a liderança exercida interfere a motivação da equipe.	<p>A união e a comunicação com o grupo são fundamentais para a motivação;</p> <p>Quando a motivação é comum dentro da equipe o trabalho é realizado com mais eficiência, garantindo melhores resultados e evitando que ocorram descontentamentos pelo não atingimento de algum objetivo proposto;</p> <p>Quando não motivados pelos gestores, percebe-se que não existe entre os colaboradores muita pré disposição para a entrega dos resultados propostos;</p> <p>Conhecimento, determinação, entusiasmo e o carisma são citados como características presentes no gestor que contribui para um grupo unido e motivado.</p>

Quadro 1 - Resumo dos resultados do estudo

Fonte: Pesquisa de Campo



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que norteou a presente pesquisa foi o de compreender de que maneira a liderança dos gestores impacta na motivação e desempenho das equipes do banco pesquisado. Para tanto, descreveu-se sobre liderança, motivação e suas interações onde na seqüência foram apresentados os resultados conforme pesquisa realizada.

Assim, foi possível verificar tanto através da revisão de literatura como pela pesquisa de campo, como a liderança influencia o desempenho da equipe tanto positivamente como negativamente e buscou-se também uma forma comparativa entre as dependências pesquisadas para melhor visualização dos dados.

Foi possível perceber que para ampla maioria dos envolvidos no estudo a liderança é considerada como fundamental para que os resultados sejam concluídos conforme estabelecido pelo banco, este fator é agravado pelas metas desafiadoras propostas para cada colaborador da agência. O resultado da pesquisa aponta também que o líder com características participativa possuem mais sucesso em relação aos demais.

Para os trabalhadores bancários foi constatado que ao se sentirem amparados pelo gerente imediato em suas decisões conseguem produzir de maneira mais consistente os resultados sentindo-se mais comprometido com o grupo, característica esta encontrada também no estilo de liderança participativa. Na opinião dos funcionários das agências "A", "B" e "C" características como carisma, respeito, maturidade, capacidade, habilidade e persuasão são comuns ao descrever o líder participativo.

As respostas dos entrevistados da agência "B" onde encontramos uma gestão mais autoritária foi que os funcionários não encontram-se tanto motivados, assim, não apresentam estar funcionando a todo vapor, mas produzem devido ao conhecimento das pessoas envolvidas e por seguirem as regras institucionais.

Outro fato que chamou a atenção durante a realização da pesquisa é referente a superação dos objetivos (metas) traçadas quando realizada por equipe considerada como motivadas, estas equipes se dispõem a cumprir os objetivos de forma antecipada e em alguns momentos o fazem em consideração ao líder participativo.

Uma vez que constatou-se através da vasta literatura disponível bem como pela pesquisa de campo realizada, que o líder tem grande influência, tanto positivamente como negativamente nos resultados da equipe e que este pode interferir diretamente ou

indiretamente na motivação dos indivíduos que compõem a sua equipe, considera-se que tanto o objetivo geral como os objetivos específicos, foram atingidos por este estudo.

É importante ressaltar que como principais limitações deste estudo destaca-se o curto período de tempo para o levantamento bibliográfico e para a coleta de dados o que dificultou o aprofundamento do problema pesquisado.

Por fim, sugere-se novos estudos sobre o assunto, com ênfase na liderança transacional, tendo em vista a importância crescente do líder dentro do segmento bancário.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa. 4. Ed.** São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder eficaz.** São Paulo: Atlas: 2002.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos. 1. ed.** São Paulo: Cengage Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas.** São Paulo: Manoele, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração. 3.ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

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

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. 6.ed.** São Paulo: Thomson, 2000.

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas.** São Paulo: Makron Books, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

VÃZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WILHELM, W. **Aprendendo com os líderes do passado**. São Paulo: Futura, 1996.

## APÊNDICE A

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista tem como objetivo apresentar suporte acadêmico para uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, do discente Antonio Alexandre Mey Reis, buscando o conhecimento referente aos fatores relacionados a liderança e seus impactos no desempenho e na motivação dos bancários.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

1. Quantos anos o Sr(a) tem?
2. Quantos anos você trabalha no Banco?
3. Qual é o cargo que ocupa atualmente no Banco?
4. Você se considera motivado com suas atividades de trabalho na agência?
5. Você sente-se amparado em relação ao seu superior hierárquico, quanto ao seu desempenho?
6. Você considera que seu superior é autoritário ou participativo?
7. Seu superior costuma colaborar em suas atividades? Delega competências e responsabilidades?
8. Você se sente motivado pelo seu superior?
9. Na sua opinião, a gestão de seu superior interfere nos resultados da equipe?
10. Se possível, você mudaria a forma que seu gestor conduz a equipe?
11. Você possui liberdade para conversar com seu gestor sobre assuntos relacionados ao seu trabalho e carreira sua atividade?
12. Você pode propor ações de melhoria em sua atividade?

13. Como você encara uma meta desafiadora?
14. Qual característica do seu gestor (se existente) ajuda diretamente no alcance dos objetivos?
15. Qual característica do seu gestor (se existente) é vista por você como negativa podendo prejudicar o alcance dos objetivos propostos?
16. Alguns gestores dizem que a meta é cumprida com cobrança permanente pelo superior hierárquico. No entanto, outros gestores dizem que a meta estabelecida é cumprida sempre que exista participação ativa do gestor nos negócios. Na sua opinião qual está correto e por quê?
17. Qual o impacto da liderança do seu gestor em sua motivação e no seu desempenho nos negócios?

**Obrigado pela sua atenção!**