

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

Regiane de Fátima Godinho

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E
NO ALCANCE DE METAS ORGANIZACIONAIS**

Porto Alegre

2011

Regiane de Fátima Godinho

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E
NO ALCANCE DE METAS ORGANIZACIONAIS**

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.

Orientadora: Dra Silvia Generali da
Costa

Tutora-orientadora: Roberta C. Sawitzki

Porto Alegre

2011

Regiane de Fátima Godinho

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E
NO ALCANCE DE METAS ORGANIZACIONAIS**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 19 de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Rogério Faé

Prof. Pedro costa

DEDICATÒRIA

A Deus, pela vida e saúde.

A minha família, pela compreensão e carinho.

A orientadora Roberta C. Sawitzki, pela sabedoria na orientação e presença alentadora.

EPÍGRAFE

“Se as pessoas sentem que são tratadas com justiça e respeito porque foi criada uma atmosfera positiva, muito já foi feito pra torná-las felizes”. (Karen Hitchcock)

RESUMO

O presente estudo refere-se à importância da liderança. Tem como objetivo geral verificar qual(is) a(s) relação(ões) existente(s) entre os estilos de liderança e o alcance de metas organizacionais do Banco A da região de Laranjeiras do Sul; e como objetivos específicos: a) investigar como se sentem os empregados do banco em relação à execução de metas estabelecidas; b) avaliar a influência dos líderes junto aos seus subordinados na execução das tarefas, segundo a percepção dos próprios subordinados; e c) descrever em que medida os resultados são alcançados nas agências do Banco A investigadas. Em pesquisa bibliográfica encontraram-se teorias e referenciais estudados e formulados por autores, tais como Robbins, Chiavenato e Drucker, os quais abordam o comportamento do líder nas organizações e os diversos estilos de liderança. Para alcance dos objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa descritiva quantitativa, através do método de Estudo de Caso. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas via telefone e via e-mail, as quais foram analisadas de forma descritiva e analítica, à luz da teoria estudada. Através da técnica de análise de conteúdo, os dados foram estruturados e compilados e os resultados apontam para a percepção do líder como indicador da direção à equipe, como o apoio necessário em momentos de dúvida ou dificuldade, sendo observado que quando são estimados e admirados pela equipe tornam as tarefas mais leves e mais cheias de sentido. Em momentos de extrema competição como o que vive atualmente o setor bancário, uma equipe unida e motivada é indispensável, sendo o líder indicado como fator fundamental para que isto aconteça.

Palavras-chave: Liderança – equipe – motivação – metas organizacionais – alcance de metas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2. QUADRO TEÓRICO	10
2.1 O ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.....	10
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	11
2.2.1 Teoria das contingências.....	13
2.2.1.1 O modelo de Fiedler	13
2.2.1.2 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.....	14
2.2.1.3 A teoria da troca entre líder e liderados.....	14
2.2.1.4 A teoria da meta e do caminho.....	15
2.2.1.5 O modelo de participação e liderança.....	15
2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E EFICÁCIA DA LIDERANÇA	16
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	19
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	19
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	20
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	21
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	22
4.2. QUESTÕES ESPECÍFICAS	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS ..	33

1. INTRODUÇÃO

Quase que diariamente lemos e ouvimos que determinada pessoa liderou mudanças incríveis, que outra empresa faturou milhões. Tudo atribuído à eficácia de um líder, personagem de extrema importância no turbulento cenário atual em que estão inseridas as empresas. Realmente é muito difícil administrar de forma que atenda aos interesses dos *stakeholders*, pois estes quase sempre são divergentes, enquanto um fornecedor quer o aumento do preço de um insumo, o funcionário quer o aumento do salário, e a empresa quer reduzir despesas.

Querer controlar as mudanças é impossível. Para atravessá-las é preciso manter a mente aberta e ter flexibilidade. Segundo Drucker (2006, p. 64):

Hoje não se ouve muito a respeito de 'superar a resistência às mudanças' tema que há dez ou quinze anos era um dos tópicos mais populares de livros e seminários de administração. Atualmente todos aceitam que mudanças são inevitáveis, mas isto ainda implica que elas são como "morte e impostos": devem ser adiadas o máximo possível e nenhuma delas é muito preferível

O autor ainda complementa, colocando que em períodos de rápidas mudanças estruturais, os únicos que sobrevivem são os líderes de mudanças.

Já se tornou dispensável dizer que a competitividade é cada vez mais acirrada e que o mundo tornou-se uma aldeia global. O mercado financeiro de que trata o presente trabalho é mais dinâmico ainda, os líderes desse setor não podem errar, precisam otimizar o tempo e tirar o máximo de suas equipes para que se mantenham no mercado e gerem resultado positivo para a empresa.

Existem muitas discussões sobre a maneira que o líder deve atuar no trato com sua equipe. São elevados os gastos na elaboração de treinamentos sobre este assunto, e, muitas vezes o aprendizado se dá com a prática diária, o que se torna muito demorado e à custa de muitos fracassos.

Também no setor financeiro, principalmente quando falamos de bancos e financeiras, há uma busca constante no cumprimento de metas, elaboração de planejamentos anuais, que se desdobram em semestrais e mensais, no qual deve haver uma busca incessante por resultados.

Um bom líder busca colaborar com a equipe, visando construir relacionamentos que durem. Um dos aspectos definitivos da liderança é saber trabalhar em equipe, e isto atualmente vem sendo trabalhado nas escolas desde os

primeiros anos, visto que é considerado um diferencial no mercado de trabalho.

No setor financeiro existe muita competição, é um setor muito dinâmico onde as informações do dia a dia mudam significativamente, e a forma de perseguir os objetivos, definidos no planejamento - que normalmente é anual, mas está sempre sofrendo correções de rota - também muda. Neste panorama torna-se cada vez mais difícil manter o time sempre motivado e isto é um grande desafio para os líderes deste setor da economia.

De acordo com Silveira (2007), para que os objetivos das empresas sejam alcançados é necessário que: a) os líderes tratem as pessoas como elementos indispensáveis que são para a conquista da eficácia organizacional; e b) que os colaboradores sejam vistos como seres humanos que agem e possuem sentimentos e nunca considerados máquinas incapazes de sentir tristeza, solidão ou dor.

Diante dessas colocações, o presente trabalho busca respostas sobre a importância do líder no ambiente financeiro, contribuindo para o cumprimento efetivo das metas, e conseqüentemente o lucro, que um dos principais objetivos das empresas.

Assim sendo, o presente trabalho tem como questão de pesquisa a que segue:

Qual(is) a(s) relação(ões) existente(s) entre os estilos de liderança e o alcance de metas organizacionais?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar qual(is) a(s) relação(ões) existente(s) entre os estilos de liderança e o alcance de metas organizacionais do Banco A da região de Laranjeiras do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar como se sentem os empregados do banco em relação à execução de metas estabelecidas;
- Avaliar a influência dos líderes junto aos seus subordinados na execução das tarefas, segundo a percepção dos próprios subordinados;
- Descrever em que medida os resultados são alcançados nas agencias do Banco A investigadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa agregar conhecimentos a respeito da formação de líderes, podendo contribuir para a construção de programas de treinamento e desenvolvimento de líderes do setor bancário. Além disso, espera-se que com as informações encontradas neste estudo, seja possível ampliar a literatura sobre este tema e servir de base para outras pesquisas.

Ao entender a influência do líder na motivação e alcance de resultados por uma equipe, é possível juntar subsídios para uma concreta formação de novos líderes, desenvolvendo e aprimorando as ações de liderança, fornecendo dados para aqueles líderes que buscam melhorar sua performance, para os iniciantes e também para os que precisam aprimorar suas práticas.

2. QUADRO TEÓRICO

2.1 O ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Segundo Robbins (2005), liderança e administração são dois termos que costumam ser confundidos. Qual é a diferença entre eles? Na resposta a estas questões pode-se encontrar informações relevantes para o dia-a-dia de quem trata com pessoas. A administração refere-se a ordenar o trabalho através de planos formais, de projeto de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados comparando-se com os planos. A liderança, por sua vez prepara as pessoas para as mudanças, inspirando-as a superar dificuldades.

Segundo Las Casas (1999, p. 42),

líder é o indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias. A liderança é a função do líder. Essa é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos. A liderança deve ser entendida como tal a partir do momento em que o grupo age voluntariamente no apoio e prática às orientações provenientes do líder.

A confiança é um fator chave nas organizações atualmente, e de acordo com Robbins (2005), tem cinco dimensões básicas que a fundamentam: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura.

E, realmente, se os liderados sentem que podem confiar em seu líder estarão mais motivados, ao contrário, sem confiança reduzem a produtividade e as metas geralmente não são cumpridas, o que gera mais cobrança por parte do líder. Mas é preciso descobrir logo se é falta de confiança ou qual o fator está influenciando negativamente.

Segundo Chiavenato (1992), os acontecimentos na sociedade são obras de algumas pessoas, são realizadas pela convicção destas. Isto também acontece dentro das empresas, onde os pensamentos e as idéias dos administradores são os responsáveis pelo sucesso ou não da organização. A liderança é a característica principal entre as habilidades que os gerentes devem ter.

De acordo com Chiavenato (1993), durante o século XX, a Administração teve um salto de desenvolvimento, no qual surgiram as principais abordagens

administrativas. Sendo assim, pode-se perceber que diversos autores contribuíram com novos conceitos, novas idéias, e que, ao longo do tempo, foram se agrupando em um corpo integrado de teorias.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Conforme Stanton e Spiro (2000), os estilos de liderança podem ser classificados em dois, sendo eles: estilo orientado para tarefas e estilo orientado para relacionamentos. Ainda citam a liderança situacional e a liderança carismática.

No estilo orientado para tarefas o líder preocupa-se fundamentalmente com a execução da tarefa, informações técnicas de como realizar a tarefa. No segundo estilo, o orientado para relacionamentos, também chamado de democrático ou participativo, o líder baseia-se no poder pessoal de persuasão de seus liderados apoiando-os, emocional e psicologicamente.

A liderança situacional apoia-se no entendimento de que cada situação exige um modelo diferente de liderança, adaptando-se a cada fase. De acordo com Burns (1978, citado por BERGAMINI, 1994), este tipo de liderança envolve uma troca entre o líder e o subordinado, seja troca econômica, política ou psicológica, porém nunca haverá uma relação duradoura entre as partes. Isto porque a relação vai durar enquanto as partes tiverem algo a receber ou oferecer. Quando o líder não puder mais oferecer benefícios ou punir, não haverá mais poder de barganha.

Já na liderança carismática, também conhecida como transformacional, os líderes trabalham mais do que em qualquer outro, estão sempre disponíveis a trabalhar mais do que a organização exige. Conforme Burns (1978, citado por BERGAMINI, 1994) o líder transformacional busca identificar motivos potenciais nos seguidores visando satisfazer necessidades de alto nível, observando o seguidor como uma pessoa total. Isso resulta num relacionamento de estímulo mútuo.

Moreira (2004) relata que os estilos de liderança variam conforme o foco que é dado, nas pessoas ou no resultado. Aqui pode-se perceber uma semelhança com o tipo orientado para tarefas ou relacionamentos. O líder voltado para resultados, chamado de diretivo, delimita exatamente como as ações devem ser tomadas - pois o que importa para este tipo de líder é que as tarefas sejam bem realizadas.

Outro estilo de liderança, o permissivo, permite que os empregados interfiram freqüentemente nas decisões do líder. Esse estilo produz resultados insatisfatórios, ao não promover socialização, deixando cada indivíduo à vontade para fazer como

considerar melhor, atitude que gera discussões no grupo. Este estilo é voltado para as pessoas, porque visa manter todos satisfeitos.

Há ainda o estilo político, que busca envolver os colaboradores, vendendo suas idéias. Cita ainda o estilo participativo, onde os funcionários são consultados antes de cada decisão. Por último relata ainda o estilo avaliativo, onde para se tomar as decisões, as possíveis decisões são testadas. Avalia ainda que mesmo coexistindo diversos estilos de liderança, não se pode dizer que um determinado tipo é melhor ou menos recomendável, mas a cada situação o líder reage de maneira diferenciada buscando sempre a maior eficácia possível.

Robbins (2005) apresenta duas teorias que considera contemporâneas sobre liderança, sendo elas, a carismática e a transformacional. De acordo com esse autor, na liderança carismática o líder apresenta capacidades fora do comum, visões extraordinárias e articuladas, estabelecem uma relação entre o presente e o futuro idealizado, que obviamente é muito melhor que o presente. Exemplos deste tipo de liderança podem ser citados, como Rudolf Giuliani, ex-prefeito de Nova York, Steve Jobs, fundador da Apple.

Podem ser identificados cinco características desses líderes, sendo elas:

- a) tem uma capacidade de expressar sua visão em termos de importância e compreensão para os demais;
- b) correm riscos pela visão que acreditam;
- c) sensibilidade, isto é, são realistas em função das limitações para a efetivação da mudança;
- d), perceptivos em relação às necessidades dos liderados, inclusive emocionais, são criadores de comportamentos, muitas vezes fora do comum;
- e) elaboram sua visão de modo desafiador, mas não impossível de ser realizada.

Embora alguns autores ainda defendam que a liderança carismática não pode ser aprendida, a grande maioria considera que sim, pode ser ensinada seguindo um processo de três etapas: primeiro, deve manter uma visão otimista, usando a paixão para gerar entusiasmo; ter uma expressão corporal, envolvimento com o que está comunicando. Na segunda etapa deve buscar algum tipo de vínculo com os liderados, para que as pessoas o sigam. E, terceira etapa, mexer com as emoções das pessoas, aflorando o potencial dos liderados.

Na liderança transformacional, os líderes são capazes de prestar atenção no que seus liderados necessitam, estão atentos ao processo de desenvolvimento de cada um, modificando muitas vezes a maneira de ver as coisas, incitam, inspiram,

ajudam a ver os velhos problemas de uma nova maneira, para que dêem o máximo de si para atingir os objetivos da empresa. Este tipo de liderança é considerado ainda melhor que o carismático, pois leva as pessoas a questionar até mesmo as idéias colocadas pelo líder, para que sejam testadas na busca da melhor forma de desenvolver o trabalho. Ainda estão associadas a este tipo de liderança uma baixa rotatividade, produtividade maior e alta satisfação dos funcionários.

2.2.1 Teoria das contingências

Para a teoria das contingências as transformações ocorridas no interior do ambiente organizacional, são causadas pelas condições do ambiente. Ou seja, o ambiente explica o fenômeno organizacional.

Uma das características relevantes da teoria das contingências é a de que não se consegue um alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo de liderança. Haverá sempre diferentes alternativas de gestão da equipe.

A cada situação nova, mudança na cultura de um povo, mudança nos cenários dos mercados, a liderança parece estar modificada. Não há um modelo, uma receita para saber qual abordagem será mais precisa. Conforme Robbins (2005 p. 263), “uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é ser capaz de identificar essas condições situacionais”.

Ainda de acordo com Robbins (2005), serão consideradas cinco variáveis básicas, que foram aceitas e reconhecidas, sendo elas:

- O modelo de Fiedler;
- A teoria situacional de Hersey e Blanchard;
- A teoria da troca entre líder e liderados;
- Os modelos da meta e do caminho; e
- De participação e liderança.

2.2.1.1 O modelo de Fiedler

De acordo com Robbins (2005), este estilo considera que o sucesso do desempenho da equipe está diretamente relacionado entre a adaptação entre o líder e o grau de controle que a situação proporciona. Fiedler (1967) também elaborou um

modelo para identificação do estilo de liderança chamado LPC (*Least Preferred Co-worker*) ou “questionário do colega menos preferido” buscando descobrir se a pessoa é orientada para pessoas ou para tarefas. Os líderes que classificavam o colaborador menos preferido de uma forma muito negativa obtinham uma classificação baixa na escala LPC (eram líderes com um estilo orientado para o controle das tarefas e menos preocupados com as relações humanas. Os líderes que classificavam de uma maneira mais positiva o seu colaborador menos preferido, obtinham uma pontuação elevada na escala LPC (o seu estilo tende a ser permissivo e orientado para as relações humanas).

Fiedler (1967) parte do princípio de que cada um tem um estilo de liderança e não muda no decorrer do tempo. Isso deve ser considerado, pois se determinado acontecimento necessita de uma liderança orientada para relacionamentos e o líder é orientado para tarefas, ou o líder é substituído ou a situação é adaptada.

2.2.1.2 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

O modelo chamado de teoria da liderança situacional foi utilizado permanentemente pela revista *Fortune* e incorporado aos programas de treinamento por mais de 400 das 500 empresas listadas pela referida revista. Esta teoria foca os liderados.

Os pesquisadores concluíram que a liderança bem-sucedida é relacionada ao alto nível de prontidão dos colaboradores, pois são os liderados que aceitam ou não um líder. Conforme Robbins (2002), Hersey e Blanchard (1986) ainda fazem analogia do controle dos liderados pelo líder à relação entre pais e filhos, ou seja, quanto mais responsáveis são os filhos, menor é o controle exercido pelos pais sobre os mesmos. Assim o controle deveria ser do mais diretivo ao mais livre.

2.2.1.3 A teoria da troca entre líder e liderados

De acordo com Robbins (1999), esta teoria analisa que no princípio do relacionamento entre líder e liderados ocorre uma espécie de escolha entre aqueles que serão o grupo “de dentro” e o grupo “de fora”, sendo que os de dentro vão naturalmente recebendo avaliações mais altas e não são escolhidos à toa. São pessoas que têm comportamento semelhante ao comportamento do líder. Assim vão tendo mais oportunidades porque o líder já os selecionou como sendo mais competentes que o outro grupo.

Já o grupo de fora recebe menos atenção do líder e passa a ter um

relacionamento de autoridade, tendo interações quase que apenas formais. De forma contrária, o grupo de dentro recebe mais regalias do líder, atenções maiores, desproporcionais se comparado aos demais.

2.2.1.4 A teoria da meta e do caminho

A teoria desenvolvida por House (1971, citado por ROBBINS, 2005) aborda que o líder deve ajudar o colaborador para que alcance seus objetivos, sendo que este tipo de comportamento vai motivar o liderado. Esta teoria parte do princípio que os bons líderes abrem caminho para os funcionários tornando suas tarefas menos árduas.

Deriva desta teoria quatro comportamentos:

- o líder é **diretivo**, dizendo ao liderado o que se espera dele, com informações precisas;
- o líder é **apoiador**, entendendo as necessidades dos colaboradores;
- o líder é **participativo**, contando com a colaboração dos subordinados; e
- o líder é **orientado para conquistas**, estabelecendo metas desafiadoras, mas factíveis, tornando possível o máximo desempenho dos liderados.

2.2.1.5 O modelo de participação e liderança

De acordo com Robbins (2005), o modelo criado por Vroom e Yetton (1973), defende que o comportamento do líder deve se ajustar à estrutura da tarefa. Porém tem que seguir uma série de regras para determinação da forma e do volume de participação no processo decisório, adaptando-se a cada situação diferente.

Após o modelo original, foi criado também, com a participação de Vroom e Jago (1988), uma revisão deste modelo inicial que antes abordava sete contingências e cinco estilos alternativos de liderança. Após a atualização continha cinco estilos alternativos de liderança, indo do líder autocrático tomando as decisões sozinho até a participação do grupo para uma decisão conjunta, agora com um número de 12 variáveis.

Críticos chamam a atenção para a complexidade desse modelo, e os autores desenvolveram até um programa de computador para facilitar o trabalho, mas mesmo assim levaria muito tempo para se checar todas as variáveis possíveis. É um modelo bastante sofisticado e acrescenta novas perspectivas aos modelos

existentes.

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E EFICÁCIA DA LIDERANÇA

Citado por Robbins (2005) a inteligência emocional tem deixado claro que ela é um fator muito importante, crucial para uma efetiva liderança, sendo a inteligência emocional mais explicitamente importante nas funções que demandam alto grau de interação social. De acordo com o autor são cinco os elementos chave da inteligência emocional:

- Autoconsciência;
- Autocrítica com bom humor;
- Auto avaliação realista;
- Autogerenciamento;
- Abertura para mudanças.

Um líder emocionalmente inteligente busca ajudar os liderados na automotivação, cria um bom clima de trabalho, desafiador e que estimula a criatividade. Aprende junto com os seus subordinados e, quando é possível, arrisca-se e aprende com os erros.

O líder de hoje deve provocar reflexões em seus liderados, não existe uma receita pronta para ser passada aos liderados, um caminho exato a seguir. Os atuais gestores precisam entender, aceitar e promover as mudanças necessárias para que os objetivos da empresa sejam atingidos. Como uma frase do célebre Drucker (2002): “pelo que você quer ser lembrado? Faça-se essa pergunta, pois ela induz você a se renovar e a ser a pessoa que gostaria de ser”.

O líder precisa se desafiar a cada dia para modificar o *status quo*, não imaginando somente a prática como sendo o bastante, é preciso estar em constante atualização, pois a teoria ajuda a entender e a modificar a prática tornando-a melhor. Um bom líder tem capacidade para orientar um grupo flexível e com pessoas com estilo muito diferenciado uma das outras, visando juntos atender às necessidades do cliente, além de conhecer muito bem o negócio da empresa deve ter um relacionamento de alta qualidade com os stakeholders, ou seja, além da habilidade técnica, deve ter experiência, continuidade e dedicação.

Drucker (2006 p. 3), diz que “teremos de aprender a desenvolver a nós

mesmos. E teremos que ficar mentalmente alertas e empenhados durante uma vida profissional de cinquenta anos, o que significa saber quando e como mudar o trabalho que fazemos”. Diz ainda que é preciso descobrir nossos pontos fortes e um dos meios é utilizando a análise de *feedback*. Além de descobrir os pontos fortes para ter um bom desempenho precisamos corrigir os maus hábitos, ou seja, atitudes que prejudicam o bom desempenho.

Conforme Drucker (2006), o líder que se abre a mudanças na percepção tem grandes oportunidades, servindo a ele a máxima de como se vê um copo, metade cheio ou metade vazio. E o que determina essa percepção segundo o autor é o estado de espírito, e não fatos.

Com a finalidade de organizar as informações dos estilos de lideranças descritos montou-se o seguinte quadro resumo, sendo que as teorias utilizadas nesta pesquisa pela autora, estão em negrito e itálico:

Teorias	Estilos e características
Stanton e Spiro: Orientação para tarefas X relacionamentos	Citam a liderança situacional e a carismática; O estilo orientado para relacionamentos também é chamado de democrático ou participativo
<i>Teoria Situacional/ Transformacional de BURNS</i>	Situacional = Trocas econômicas, políticas, psicológicas entre líderes e subordinados; Transformacional= identifica motivos potenciais nos seguidores (estímulo mútuo)
Foco nas pessoas X foco nos resultados	Estilo permissivo = permite que os empregados interfiram frequentemente nas decisões do líder; Estilos participativo = empregados são consultados antes de cada decisão; Estilo político = busca envolver os colaboradores e estilo avaliativo = possíveis decisões são testadas.
<i>Liderança transformacional e carismática (Robbins)</i>	Liderança carismática = líder apresenta capacidades acima do comum; Liderança transformacional= os líderes buscam desenvolver os liderados, prestam atenção nas suas necessidades
TEORIA DAS CONTINGÊNCIAS:	
Modelo de Fiedler	LPC – Questionário do colega menos preferido Sucesso do desempenho esta relacionado a adaptação entre o líder e o grau de controle que a situação proporciona.
Teoria situacional de Hersey e Blanchard	Foca os liderados. Relacionada ao alto nível de prontidão dos colaboradores. São os liderados que aceitam ou não um líder.
Teoria da troca entre líder e liderados	Espécie de escolha entre aqueles que estarão no grupo “ de dentro” e os do grupo “ de fora”, sendo que o grupo de dentro tem comportamento semelhante ao do líder e recebe mais atenção deste.
<i>Teoria da meta e do caminho</i>	O líder deve ajudar o colaborador, abrir caminhos para tornar as tarefas menos árduas. Derivam desta teoria 5 comportamentos do líder que pode ser : DIRETIVO, APOIADOR, PARTICIPATIVO, ORIENTADO PARA CONQUISTAS.
<i>Modelo de participação e liderança</i>	O comportamento do líder deve se ajustar à estrutura da tarefa. Adaptação de comportamento a diferentes situações.

Quadro 01 – Resumo teorias

Para o trabalho foram utilizadas várias teorias, sejam elas: ***Teoria Situacional/Transformacional de BURNS, Liderança transformacional e carismática, Teoria da meta e do caminho e Modelo de participação e liderança.***

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa definido para o estudo foi a descritiva, utilizando-se do método de Estudo de Caso. Pode-se classificar a pesquisa como descritiva, porque esta tem a intenção de estudar como o comportamento dos gerentes do Banco A influencia no comportamento destas equipes, especialmente em relação ao alcance das metas. De acordo com Gil (1991, p.42), a pesquisa descritiva:

Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

A escolha do método de pesquisa Estudo de Caso foi feito devido ao enquadramento do fenômeno pesquisado, sendo adequado conforme UFRGS (2011, p. 36): “uma das principais vantagens do uso do Estudo de caso é a possibilidade de observar e relatar eventos durante sua ocorrência, agregando valor aos elementos teóricos existentes sobre o assunto pesquisado.”

Permitiu o método escolhido captar a percepção do nível de alcance de metas da agência pelo funcionário pesquisado relacionando-o com o tipo de líder ao qual é subordinado, fazendo associação com a teoria estudada.

A possibilidade de utilizar diversas fontes tais como documentos, arquivos, observação direta e participante, contribuiu para eleger este método para a pesquisa, visto que o pesquisador teve acesso – ao entrevistar os indivíduos escolhidos – a informações como posição da agência no programa de metas, tipo de programas de metas, etc.

Por fim, corrobora a utilização de estudo de caso a definição de Almeida (1996, p. 106): “Consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”, o que define perfeitamente o estudo que se fez. Além disso, é importante citar que o tipo de estudo de caso realizado foi o estudo de caso único, onde foi estudada apenas uma empresa, o Banco A.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa foi escolhido o instrumento de coleta entrevista. De acordo com Cannell e Kahn (1974, citado por VERGARA, 2009), a entrevista é um método de coletar dados que se vale do encontro entre pessoas.

Existem diversos tipos de entrevistas, afirma Vergara (2009), a saber: entrevista individual, entrevista coletiva, de estrutura fechada, aberta ou semi-aberta. Para este trabalho, foi escolhido o tipo de entrevista individual e de estrutura semi-aberta.

A estrutura semi-aberta, de acordo com Vergara (2009) tem o objetivo de explorar de maneira mais livre uma situação, e tem a característica de permitir inclusões, exclusões, explicações nas perguntas, e desta forma obter dos entrevistados suas percepções sobre o problema pesquisado. Abaixo apresenta-se a relação das perguntas com os objetivos propostos.

OBJETIVO GERAL:	
Verificar qual(is) a(s) relação(ões) existente(s) entre os estilos de liderança e o alcance de metas organizacionais do Banco A da região de Laranjeiras do Sul.	
QUESTÃO	RELAÇÃO COM OBJETIVOS ESPECÍFICOS
01. Como você vê os líderes de sua equipe (autocrático, democrático, liberal, carismático, situacional...)?	- Identificar o estilo de liderança preponderante das agências do Banco A da região de Laranjeiras do Sul;
02. Como você acredita que deve ser um líder? Como deve se comportar/agir um líder do <u>setor financeiro</u>? E como esse líder deveria ser para que conseguisse conduzir seus liderados ao <u>alcance das metas traçadas</u>?	- Avaliar a influência dos líderes junto aos seus subordinados no alcance de metas, segundo a percepção dos próprios subordinados;
03. Você acredita que um líder pode influenciar o alcance de metas do grupo que lidera? Se sim, como, de que forma ele influencia?	- Avaliar a influência dos líderes junto aos seus subordinados no alcance de metas, segundo a percepção dos próprios subordinados;
04. As metas de sua agência tem sido alcançadas? Em que medida (percentual, proporção de alcance, números) elas são alcançadas (ou não são alcançadas)?	- Descrever em que medida as metas são alcançadas nas agências do Banco A investigadas.
05. O que leva a agência a alcançar (ou não alcançar) as metas?	- Descrever em que medida as metas são alcançadas nas agências do Banco A investigadas.

Quadro 02 - Questões relacionadas aos objetivos da pesquisa

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram realizadas 8 entrevistas via telefone e via e-mail com funcionários de quatro agências, localizadas em quatro municípios adjacentes da cidade de

Laranjeiras do Sul, no Paraná, sendo uma delas com 25 funcionários, uma com 06 e as outras duas com 05 funcionários cada. Antes de entrevistar os funcionários obteve-se a autorização dos gerentes das agências envolvidas.

3.4 TECNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados através da técnica análise de conteúdo. É um tipo de análise no qual são utilizadas as informações declaradas e as informações subjetivas passadas pelos entrevistados. Oferece tal técnica, possibilidades de estudo do fenômeno estudado com maior profundidade, conforme esclarece Moraes (1999):

Na sua evolução, a análise de conteúdo tem oscilado entre o rigor da suposta objetividade dos números e a fecundidade sempre questionada da subjetividade. Entretanto, ao longo do tempo, têm sido cada vez mais valorizadas as abordagens qualitativas, utilizando especialmente a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe a investigar.

O método permite observar através do texto falado ou escrito dos entrevistados, aspectos intrínsecos à situação estudada, demonstrados pela repetição ou subtração de palavras ou expressões, conforme explica Caregnato (2006), sendo que “o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem”.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram entrevistados oito funcionários do Banco A, de quatro cidades: Rio Bonito do Iguaçu, Nova Laranjeiras, Cantagalo e Laranjeiras do Sul, sendo que as 3 primeiras agencias tem 6 e 5 funcionários respectivamente, e a última tem 25. Embora a quantidade de funcionários destoe, outras características como a proximidade física, localização geográfica, o estilo de público e o pertencimento à mesma rede as tornam semelhantes.

4.1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Do público entrevistado, 6 são mulheres e 2 são homens. A idade dos entrevistados variou bastante, sendo que o respondente mais novo tem 23 anos e o mais velho 44. Entre os respondentes, 2 são solteiros, 6 são casados. Observou-se ainda que 5 tem filhos e 3 não tem. Dos que tem filhos, 3 tem 1 filho, e 2 tem 2 filhos.

O nível de escolaridade do grupo se distribui da seguinte forma: 1 tem nível superior incompleto, 3 superior completo, 2 possuem pós-graduação incompleta e 2 possuem pós graduação completa.

Dos entrevistados 2 tem menos de 01 ano de banco, 1 tem entre 1 e 3 anos, 3 tem entre 4 e 7 anos de banco, 1 tem entre 7 e 10 anos e 1 tem mais de 10 anos de banco.

Os funcionários entrevistados estão no cargo há menos de 01 ano: 5; entre 1 e 3 anos: 2; funcionários entre 4 e 7 anos: 1. Destes funcionários, 4 estão lotados na agencia atual a menos de 1 ano, 1 esta lotado entre 1 e 2 anos, e 3 estão na mesma agência há mais de 4 anos.

Ainda levantou-se que 2 dos entrevistados residem sozinhos, 5 com cônjuge ou companheiro e 1 com os pais,

A renda familiar dos entrevistados situa-se para 4 funcionários entre 4 e 6 salários mínimos, para 1 funcionários entre 7 e 10 salários mínimos, e para 3, mais de 10 salários mínimos. Verificou-se que a participação da renda dos entrevistados na renda familiar tem a seguinte proporção: para 5 é de 20 a 50%, para 2 entrevistados entre 50 e 80 % e para 01 entrevistado fica entre 80% e 100%.

	Entrevistados							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Gênero	F	M	F	F	F	F	F	M
Idade	44	27	37	31	33	28	23	27
Estado civil	C	C	C	C	SI	C	S	C
Filhos	01	01	02	01	00	02	00	00
Escolaridade	SC	SC	PC	PC	PI	SC	SI	PI
Tempo no banco (em anos)	>10	<1	7-10	4-7	4-7	4-7	1-3	<1
Tempo no cargo (em anos)	1-3	<1	4-7	<1	<1	<1	1-3	<1
Tempo na agência (em anos)	>4	<1	>4	>4	<1	<1	1-2	<1
Reside...	CC	So	CC	CC	So	CC	CP	CC
Renda familiar (em salários mínimos)	4-6	4-6	>10	>10	4-6	>10	7-10	4-6
Participação na renda familiar (%)	20-50	20-50	50-80	20-50	50-80	20-50	80-100	20-50

Quadro 03 – Descrição do perfil dos entrevistados

Legenda:

C= Casado	SC= Superior completo
SI = Solteiro	SI= Superior incompleto
So= Sozinho	PC= Pós-graduação completa
CC= Com cônjuge ou companheiro	PI= Pós-graduação incompleta
CP= Com os pais	

4.2. QUESTÕES ESPECÍFICAS

Buscou-se investigar junto aos entrevistados qual a relação existente entre os estilos de liderança e o alcance de metas organizacionais do Banco A da região de Laranjeiras do Sul. Para tanto, perguntou-se aos entrevistados como eles viam os líderes de sua equipe, buscando compreender o estilo de liderança adotado (se autocrático, democrático, liberal, carismático, situacional).

Para tanto se realizou uma pesquisa qualitativa, coletando dados por meio de entrevistas individuais e de estrutura semi-aberta. Assim, o roteiro de entrevistas buscava compreender: 1) Como você vê os líderes de sua equipe (autocrático, democrático, liberal, carismático, situacional...)? 2) Como você acredita que deve ser um líder? Como deve se comportar/agir um líder do setor financeiro? E como esse

líder deveria ser para que conseguisse conduzir seus liderados ao alcance das metas traçadas? 3) Você acredita que um líder pode influenciar o alcance de metas do grupo que lidera? Se sim, como, de que forma ele influencia? 4) As metas de sua agência têm sido alcançadas? Em que medida (percentual, proporção de alcance, números) elas são alcançadas (ou não são alcançadas)? 5) O que leva a agência a alcançar (ou não alcançar) as metas?

Assim, quando questionados sobre a visão que tinham dos líderes de suas equipes, o tipo de líder mais citado foi o situacional, 3 dos entrevistados citaram esse estilo de liderança. O líder situacional é aquele que possui variações de comportamento, sendo ora liberal, ora carismático, ora autocrático, de acordo com a necessidade, embora o mesmo líder tenha sido visto de maneiras diferentes, por vezes como democrático, e por outras como situacional. Nem sempre é possível para o líder agir de uma só maneira: “na exigência do cumprimento de metas, por exemplo, se deixar os funcionários à vontade, pode ser que ninguém faça ou venda nada precisando então o líder ser autocrático”, revelou um dos entrevistados.

Retomando a teoria, percebe-se que a liderança situacional apoia-se no entendimento de que cada situação exige um modelo diferente de liderança, adaptando-se a cada fase. Conforme o entendimento de BURNS (1978, citado por BERGAMINI, 1994), este tipo de liderança envolve uma troca entre o líder e o subordinado, seja troca econômica, política ou psicológica. Este aspecto é confirmado na presente pesquisa, pois os líderes das agências têm o poder de nomear funcionários para alguns cargos, ou indicar nomes para outras agências da rede. Além disso, existem premiações e reconhecimentos sociais (viagens, festas, eventos) para agências e funcionários que alcancem ou ultrapassem as metas estabelecidas.

Dois entrevistados, C e F, citaram que o estilo de liderança adotado por seu líder atual é o carismático: “aquele que desperta nos funcionários a vontade de cumprir a meta, porque ele é uma pessoa ‘gente boa’, cumprimos a meta também para que ele fique bem na foto, porque gostamos dele. Quando a gente não gosta muito do líder, quando este não demonstra preocupação com os funcionários - ou exige o cumprimento das metas como se fosse obrigação, a equipe não se esforça tanto quanto poderia para alcançar as metas”, citou o entrevistado C.

De acordo a teoria estudada, na liderança carismática ou transformacional os líderes se dispõem a trabalhar mais do que a organização exige. E ainda conforme

Burns (1978, citado por BERGAMINI, 1994) o líder transformacional tenta identificar motivos potenciais nos seguidores com a finalidade de satisfazer necessidades de alto nível, o que resulta num relacionamento de estímulo mútuo.

Quando o líder percebe as necessidades reais de cada funcionário, de uma maneira geral, e se coloca como aquele que vai fazer a ponte entre os desejos da equipe e as demandas da organização, ele está sendo um líder carismático, pois a equipe percebe que ele se importa com suas necessidades e confia nele. Confiando no líder, a equipe se torna participativa e esforça-se para que alcançar os objetivos que o líder propõe.

Um dos entrevistados, E, citou que seu líder é autocrático. Define estratégias e tarefas e não abre muitas opções para os funcionários escolherem a forma como alcançarão as metas propostas. O entrevistado D também disse que seu líder às vezes é liberal e às vezes é autocrático, conforme a necessidade.

O líder autocrático é aquele que ordena, decide como, quando e quem vai fazer o quê. É um tipo de liderança necessária na opinião de alguns dos entrevistados, em alguns casos especiais, tais como: em agências que tem muitos funcionários novos, ou com pouca experiência, quando funcionários demonstram pouca vontade de realizar as tarefas, ou quando a agência está muito abaixo do desejado no programa de metas. O tipo de liderança autocrático não se encaixa quando a equipe é formada por pessoas mais experientes e que estão motivadas a alcançar as metas, pois esta rejeitará o líder.

Outros dois entrevistados - B e H - citaram o líder de sua equipe como democrático: “eu acho que meu gerente atual é democrático, pode-se dialogar com ele, dizer se não concordo com algo ou sugerir outra estratégia”. Conectando com a teoria estudada, analisa-se que o líder orientado para pessoas, também chamado de democrático ou participativo, baseia-se no poder pessoal de persuasão de seus liderados apoiando-os, emocional e psicologicamente.

Perguntou-se também como os entrevistados acreditavam que deveria ser um líder, como ele deveria se comportar e agir no setor financeiro e como esse líder deveria ser para que consiga conduzir seus liderados ao alcance das metas traçadas. Ficou bastante claro que o líder que os entrevistados querem é o tipo democrático, motivador, que demonstre respeito e consideração, que seja voltado para as pessoas.

Isso pode ser constatado pelo relato do Entrevistado D, o qual relatou que: “o líder deve ser democrático e influenciar/ tornar a equipe comprometida e deixar o ambiente de trabalho agradável”;” O líder deve “motivar”, “comprometer”, buscar que o funcionário realmente queira alcançar a meta, dessa forma, o líder também deve estar motivado, fazendo com que a equipe vá junto com a empolgação do líder. Deve ter a habilidade de tornar a meta atraente.” Ainda, o entrevistado D comentou que: “no setor financeiro além de ouvir a opinião da equipe deve também trabalhar junto para alcançar as metas”. O respeito pelos funcionários, bem como o apoio em momentos de dificuldade, foi citado também pelo entrevistado C: “o líder deve ser apoiador, orientar, clarificar para qual direção devemos ir, ao tempo que deve ter respeito pelos subordinados”. Perguntado o que significa ser “apoiador”, o entrevistado respondeu: “significa ajudar com seus conhecimentos, com seu poder de acesso à escalões mais altos da instituição, com sua liderança organizando a força de trabalho. Há situações mais complexas de conflitos entre colegas ou entre clientes e funcionários em que compete ao líder apoiar a equipe e o próprio funcionário que está sendo injustiçado.”

Para a pergunta sobre se o líder pode influenciar no alcance de metas do grupo que lidera, 8 entrevistados disseram que sim. Esclareceu o entrevistado C que poderá influenciar de forma positiva ou negativa: se é um líder do qual os liderados gostam, tem afinidade, estes irão se esforçar com mais afinco para que as metas sejam alcançadas a fim de agradar o líder e como forma de corresponder ao tratamento que este lhes dispensa. Porém, se o líder desperta sentimentos negativos como medo, culpa ou se os liderados sentem-se ameaçados, a motivação para cumprir metas diminui.

O entrevistado F disse que quando o líder também faz ao invés de apenas mandar, demonstra um incentivo maior e isto é muito motivador. Demonstra que está junto com sua equipe, que faz parte dela.

Outro fator apontado pelo entrevistado D como importante, é o próprio líder demonstrar motivação e confiança: o líder influencia...” Estando motivado para alcançar a meta, buscando ouvir a equipe, e mostrar que confia e acredita nessa equipe.” Fica claro neste trecho que espera-se do líder em primeira instância que acredite na consecução dos objetivos e mantenha-se motivado.

O respeito pelos subordinados repercutiu nas respostas ora subjetivamente como no entrevistado acima quando cita:” mostrar que confia e acredita nesta

equipe”, ora declaradamente como respondeu o entrevistado B para a pergunta - *como o líder deveria ser para a para que conseguisse conduzir seus liderados ao alcance das metas traçadas -:*” Deve ter respeito pelos subordinados acima de tudo, tendo isso acredito que a situação seja mutua e as metas alcançadas de forma mais amena.”

O entrevistado H, respondeu apontando o líder como um modelo dizendo que o líder influencia, pois os funcionários mais novos tendem a observar e seguir o perfil do líder, visando se aprimorar.

O entrevistado A ressaltou que entusiasmo, carisma, envolvimento e comprometimento são fundamentais para que o líder influencie sua equipe.

Buscou-se compreender também se as metas da agência têm sido alcançadas, procurando saber em que medida (percentual, proporção de alcance, números) elas são (ou não) alcançadas. Assim, quanto ao alcance de metas foi efetuado pesquisa em documentos do programa de metas, verificando-se que em 3 das agencias as metas estão sendo alcançadas totalmente, e em uma delas esta em apenas 85% do desejado.

Comparou-se os principais grupos de metas através do programa de metas do Banco A, do qual se teve a acesso ao extrato fechado do 1º semestre de 2011.

No programa original, o atingimento pode extrapolar o 100%, e as agencias são classificadas em ordem decrescente como 1ª, 2ª,... no país, estado, regional e rede. Entretanto para este estudo, quando ultrapassado 100%, foi mantido apenas 100%. Demonstra-se abaixo, os principais grupos de metas do Banco A:

Produto	Agencia A	Agencia B	Agencia C	Agencia D
Credito PF	100	100	80	99
Crédito PJ	100	100	85	95
Inadimplência	90	100	60	100
Seguridade	100	100	90	100
Deposito a prazo	100	100	100	99,7
Rating	95	100	90	100
Média	97,5	100	84,16	98,95

Quadro 04 - comparativo do cumprimento de metas por agência (em %) – jan. a jun./11

Para finalizar a entrevista, perguntou-se aos entrevistados o que, na visão deles, leva a agência a alcançar (ou não) as metas. Os entrevistados das agências que chegaram bem próximo do esperado no atingimento das metas: A, B e D, (97,5%, 100% e 98,95 %) declararam que os fatores que levam a agência a alcançar as metas são o comprometimento e união da equipe, boa liderança, satisfação no trabalho e competitividade, sendo o líder citado em 4 de 7 respostas de maneira direta: (B - D - F - G), conforme abaixo:

B = “Ajuda quando o grupo está unido para alcançar os mesmos objetivos. A força de vontade de todos e uma boa liderança conta muito”

D = “O comprometimento dos funcionários e a forma de liderança. Assim como a situação/relação dentro do ambiente de trabalho. Pessoas que não se sentem felizes/bem no ambiente de trabalho não se desenvolvem e nem procuram atingir os objetivos.”

F= “um líder que apóie e motive é fundamental, pois a forma dele agir e se posicionar em relação às metas vai determinar o comportamento do restante da equipe, ou seja, se nem o chefe acredita na vitória, o que será dos subordinados?”

G= “união da equipe, força de vontade, um líder que desperta motivação, que quando vai explicar as metas desperta a vontade de alcançá-las”;

Em outras respostas o líder não é citado espontaneamente, caso do entrevistado A, que diz que a razão do alcance das metas é de “90 a 100% o comprometimento da equipe”.

O fator competitividade é citado também como razão do sucesso, pois conforme o entrevistado C explica, quem cumpre as metas está de olho numa promoção, visa ascender profissionalmente, e isso estimula o esforço para o alcance de metas..

O entrevistado da agência que está aquém do esperado no último semestre declarou que o motivo do baixo desempenho foi, em sua visão a estratégia mal formulada do líder, que mesmo não conseguindo fazer tudo sozinho, não abriu espaço ou pediu ajuda aos subordinados,

Após a coleta e análise dos dados foi possível perceber que o líder tem muita importância e influencia muito a equipe que chefia. Em mais da metade das respostas o líder foi citado de maneira direta como responsável pelo sucesso. Entretanto, alguns entrevistados (A, C e H) não citam diretamente o líder ou o estilo de liderança como responsáveis pelo sucesso, mas sim outros aspectos como

comprometimento da equipe e competitividade. Pode-se concluir então que a maior parte dos entrevistados percebe o líder como responsável direto pelo sucesso ou fracasso da agência, e a outra parte atribui o sucesso ao desempenho da própria equipe. Ainda é possível concluir que o líder foi apontado pelo entrevistado como razão principal do fracasso na agência que não alcançou as metas satisfatoriamente.

Apesar de não citado diretamente em algumas respostas pode-se inferir que o comprometimento da equipe, o bom clima e a união da equipe são fruto de uma liderança que favorece estes aspectos.

Isso é corroborado pela resposta do entrevistado C quando diz que se o líder é “gente boa”, estimado, a equipe se esforça para alcançar as metas e atender seus apelos. Logo se a equipe está unida e comprometida é porque o líder favoreceu tal ambiente.

Abaixo, quadro de categorias observadas nas respostas dos entrevistados.

Questões	Categorias
01. Como você vê os líderes de sua equipe?	
Toma decisões sozinho, decide quem, quando e como as tarefas serão feitas	Autocrático
Dialoga, envolve a equipe, ouve os subordinados.	Democrático
Cada subordinado tem a liberdade de escolher quais tarefas fazer, quando e como, desde que sejam feitas	Liberal
Envolve as pessoas, é capaz de fazer com que os subordinados aceitem suas idéias	Carismático
Varia seu estilo conforme a necessidade, sendo amigo em alguns momentos e exigente e autoritário em outros	Situacional
02. Como você acredita que deve ser um líder? Como deve se comportar/agir um líder do <u>setor financeiro</u>? E como esse líder deveria ser para que conseguisse conduzir seus liderados ao <u>alcance das metas traçadas</u>?	
Tornar a equipe comprometida, o ambiente de trabalho agradável, motivar, influenciar. Tornar a meta atraente, fazer com que a equipe vá junto com a empolgação do líder;	carisma
Ser amigo, pedir ajuda e oferecer quando necessário.	amizade
Ter respeito pelo subordinado, ser apoiador, e se necessário intervir para que as tarefas sejam cumpridas a contento, adaptando-se à necessidade;	apoio, respeito, firmeza
Ouvir a opinião da equipe	respeito/confiança
03. Você acredita que um líder pode influenciar o alcance de metas do grupo que lidera? Se sim, como, de que forma ele influencia?	

Sim, pois os mais novos se inspiram nele para se aprimorar. Pode repassar sua experiência para que as dificuldades sejam menores e a aprendizagem facilitada	confiança
Sim, estando motivado para alcançar a meta, buscando ouvir a equipe, e mostrando que confia e acredita nessa equipe.	motivação
Positivamente caso seja amigo, apoiador, envolva os funcionários de forma que vejam o desafio de forma agradável, envolvendo com seu entusiasmo, carisma e comprometimento.	carisma
Negativamente, quando faz exigências, sem buscar entender as dificuldades e impondo as metas como se fosse obrigação	comando
04. As metas de sua agência tem sido alcançadas? Em que medida (percentual, proporção de alcance, números) elas são alcançadas (ou não são alcançadas)?	
Sim, na maioria das vezes, entre 90 e 100% dos itens do programa de metas é cumprido. (itens obrigatórios – credito pf, credito, pj, inadimplência, seguridade, deposito a prazo e rating). Temos conseguido a premiação nos últimos semestres	atingimento
Nem sempre, na proporção de aproximadamente 85%. Alguns itens como credito pf, crédito pj e inadimplência nos deixaram fora da premiação no ultimo semestre	Não atingimento
05. O que leva a agência a alcançar (ou não alcançar) as metas?	
Força de vontade, comprometimento, desempenho de cada um.	equipe
Uma boa liderança, a forma de liderança.	líder
União do grupo	líder

Quadro 05 – Categorias identificadas na análise de conteúdo.

Para melhor visualização dos resultados relacionou-se os entrevistados a agencia e ao comprimento das metas:

ENTREVISTADO	AGENCIA	% ALCANCE DE METAS	ESTILO DO LÍDER
A	Agência D	98,95	Situacional
B	Agência A	97,50	Democrático
C	Agência D	98,95	Carismático
D	Agência A	97,50	Situacional
E	Agência C	84,16	Autocrático
F	Agência B	100,00	Carismático
G	Agência A	97,50	Democrático
H	Agência A	98,95	Situacional

Quadro 06 - Relação entre entrevistado X agência X Metas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto, considera-se que os objetivos propostos para essa pesquisa foram alcançados. O estudo objetivou entender qual (is) a(s) relação (ões) existente(s) entre os estilos de liderança e o alcance de metas organizacionais. Para tanto, buscou-se entender a questão da liderança, a qual vem sendo objeto de estudo desde que surgiram os primeiros líderes na sociedade, sendo que muitos autores fizeram várias e importantes contribuições ao assunto, desde a definição de seu conceito, até o estudo dos mais diversos estilos de líderes, teorias que foram resumidas no quadro teórico.

Dessa forma refletiu-se sobre o que já foi sintetizado visando apropriar-se dos conhecimentos já existentes, para, de posse deles, observar a prática e estabelecer conexões.

No setor financeiro, como na maioria dos setores, o estilo do trabalho é estabelecido em função do alcance de metas pré-estabelecidas. Tais metas são agressivas e para alcançá-las é necessário que os recursos sejam otimizados. Neste cenário o recurso mais significativo são as pessoas, que somente produzem na escala esperada se estiverem motivadas. Há diversos fatores que levam à motivação ou falta dela nos funcionários, porém neste trabalho restringiu-se ao estilo do líder.

Através de entrevistas questionou-se aos funcionários do Banco A da região definida, qual o estilo de seu líder, que tipo de líder vê como ideal, se as metas de sua agência são cumpridas e em qual proporção e se o líder tem influência no alcance destas metas.

Observou-se que existe uma estreita relação entre estilos de liderança e alcance de metas organizacionais nas agências estudadas. O tema liderança está atrelado à equipe, à motivação e ao alcance de algo que se propõe a realizar. Verificou-se que os entrevistados têm líderes de diversos estilos, sendo que o mais citado foi o situacional, seguido do democrático e carismático. O líder autocrático foi citado também.

Os empregados do banco A sentem que estão executando apropriadamente as metas propostas, em quase a totalidade das respostas.

Os entrevistados demonstraram que líderes que são carismáticos, liberais e os situacionais influenciam positivamente na execução das tarefas, pois estimulam os funcionários a dar o melhor de si. Quanto ao líder autocrático pode-se relacionar tal estilo com um alcance de metas abaixo do esperado, visto o entrevistado da agência que está nesta situação, declarar que seu líder tem este estilo.

Foram investigadas quatro agências e destas três estão igual ou acima do esperado no cumprimento das metas, ou seja: 100%. Uma está abaixo - 85%. Destas 04 agências, 03 apresentam líderes considerados situacionais, democráticos e carismáticos pelos liderados. Estas três agências estão cumprindo as metas, já a agência que está abaixo apresenta líder considerado autocrático. Isso significa que os líderes que tem estilos situacionais, democrático e autocrático conduzem a agência ao alcance das metas, enquanto que líderes com estilo autocrático não alcançam índices satisfatórios de cumprimento de metas.

A presente pesquisa foi limitada devido à pequena quantidade de funcionários entrevistados e por ser um caso único, o qual não permite a generalização para todo o setor bancário. Como recomendação para outras pesquisas, sugere-se estender este estudo para uma quantidade maior de entrevistados, agências e, até mesmo, outras instituições bancárias, com o propósito de compreender se os dados aqui encontrados são similares aos dados encontrados em outras agências e instituições, o que, se investigado, poderia trazer esclarecimentos se há ou não um perfil no setor.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Lucia Pacheco de. **Como elaborar monografias**. 4.ed. Belém/PA: Cejup, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n.3. p. 102-114, Mai/Jun 1994.
- BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper and How Publisher, 1978.
- CANNELL, Charles F.;KAHN, Robert L.Coleta de dados por entrevista.In FESTINGER, Leon; KATZ, Daniel. **A psicologia na pesquisa social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo.**Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 2006 Out-Dez; 15(4): 679-84, disponível em <http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:guv1bJOpPLEJ:scholar.google.com/+analise+conte%C3%BAdo&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo, Makron Books, 1994, 1992
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral de Administração**, 4ª edição. São Paulo, McGrawHill,1993
- DRUCKER, Peter E. **O melhor de Peter Drucker: O Homem; a Administração; a Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002. Pg 20
- DRUCKER, Peter F., 1909-2005. **Drucker: o homem que inventou a administração**. Business Week. Tradução: Alessandra Mussi Araújo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- Fiedler, FE (1967) *A teoria da eficácia da liderança*, NY:. McGraw-Hill
- FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). O método de pesquisa survey. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105- 112
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores de empresa**. São Paulo: EPU, 1986.
- HOUSE. J. R.; A Path goal theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**.16. 321-338, 1971
- KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas** / Alexandre L. Las Casas – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999, disponível em <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html> acesso em 28/10/2011.

MOREIRA, P. (2004). **Gestão no feminino vs. masculino**: Competências ou valores? *Recursos Humanos Magazine*, 5(34), 28-29.

ROBBINS, S. P. (2002) **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Prentice Hall

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Editora LTC, 1999

ROBBINS, Stephen P., 1943- **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11a. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVEIRA, Vinícius Sebastião. **O real papel do líder de sucesso**. In: RH.com.br, 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4862/o-real-papel-do-lider-de-sucesso.html#>>, acesso em 13/09/2011.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. 10a. edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Disciplina de Monografia**. Porto Alegre, 2011.

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

VROOM, Victor H.; YETTON, Phillip W. **Leadership and Decision Making**, Londres: University of Pittsburgh Press, 1973.

VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. **The new leadership: managing participation in organizations**, Prentice Hall, 1988

APÊNDICE A



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS
(Modalidade à Distância)**



**INSTUMENTO DE COLETA DE DADOS – FASE EXPLORATÓRIA
ROTEIRO DE ENTREVISTAS SOBRE LIDERANÇA
Responsável pela pesquisa: Regiane de Fátima Godinho (42) 3653-1288 –
f8501619@bb.com.br**

APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADOR ANTES DA ENTREVISTA:

Prezado colega, a sua participação nessa entrevista será para subsidiar dados para a minha pesquisa de TCC que tem como objetivo: verificar qual(is) a(s) relação(ões) existente(s) entre os estilos de liderança e o alcance de metas organizacionais do Banco A da região de Laranjeiras do Sul.

A pesquisa é para fins acadêmicos e não necessita identificação. Não se preocupe com respostas certas ou erradas, o que vale é sua opinião.

Agradeço a sua participação.

Atenciosamente,

Regiane de Fátima Godinho

Caracterização do perfil da população entrevistada

1. Sexo:

() Feminino

() Masculino

2. Idade: ____ anos.

3. Estado civil:

() Solteiro(a)

() Casado(a)/União Estável

() Separado(a)/divorciado(a)

4. Possui filhos?

() Não

() Sim – quantos? _____.

5. Escolaridade:

() Ensino Médio

() Ensino superior incompleto

() Ensino superior completo

() Pós graduação/mestrado/doutorado incompleto

() Pós graduação/mestrado/doutorado completo

6. Tempo de Banco:

- menos de 1 ano.
- entre 1 e 3 anos
- entre 4 e 7 anos.
- entre 7 e 10 anos.
- mais do que 10 anos.

7. Há quanto tempo está no cargo de Assistente de Negócios?

- menos de 1 ano.
- entre 1 e 3 anos
- entre 4 e 7 anos.
- entre 7 e 10 anos.
- mais do que 10 anos.

8. Há quanto tempo é funcionário da agência de lotação atual?

- menos de 1 ano.
- entre 1 e 2 anos
- entre 3 e 4 anos.
- mais de 4 anos.

9. Você reside:

- sozinho(a)
- com os pais
- com cônjuge ou companheiro(a)
- outros: _____.

10. Qual é o total de renda familiar?

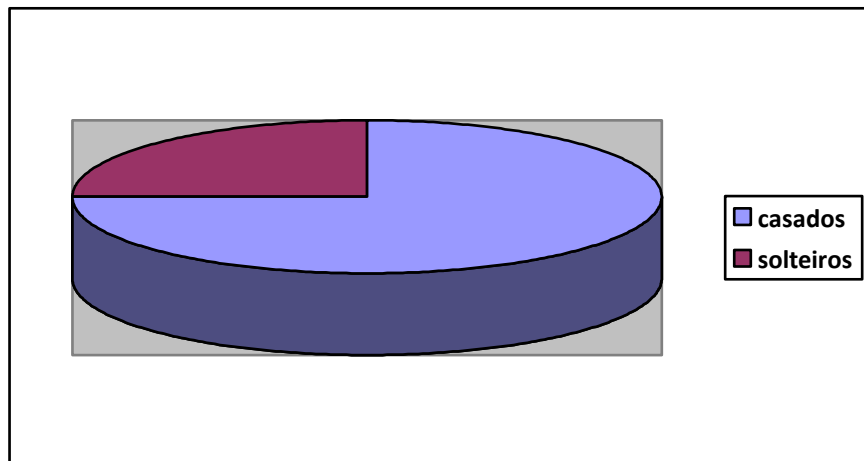
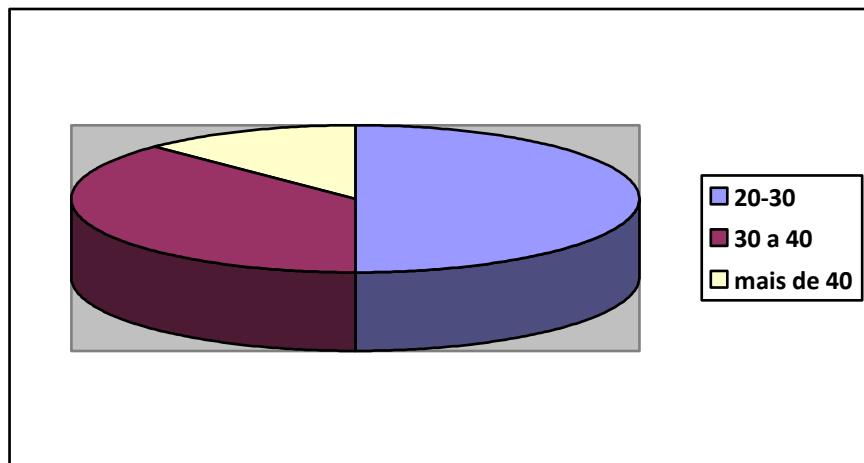
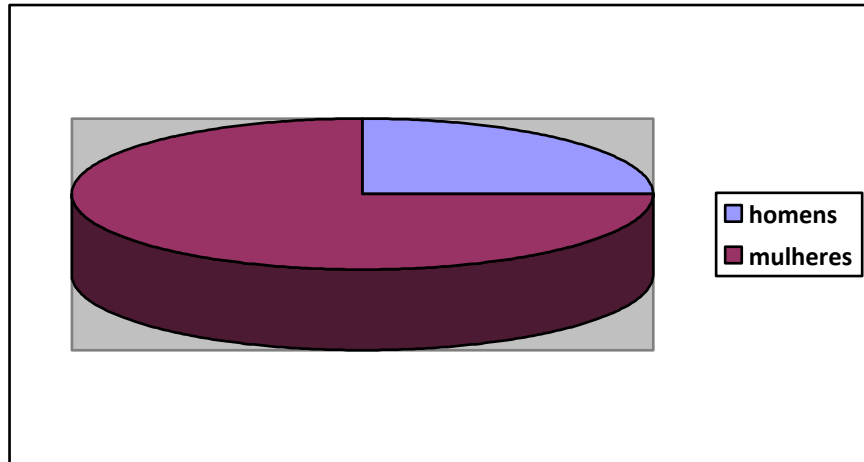
- menos que 4 salários mínimos
- entre 4 e 6 salários mínimos
- entre 7 e 10 salários mínimos
- mais do que 10 salários mínimos

11. Quanto sua renda representa do total de renda familiar?

- menos de 20%
- entre 20% e 50%
- entre 50% e 80%
- entre 80% e 100%

QUESTÕES RELACIONADAS AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

- 01. Como você vê os líderes de sua equipe (autocrático, democrático, liberal, carismático, situacional...)?**
- 02. Como você acredita que deve ser um líder? Como deve se comportar/agir um líder do setor financeiro? E como esse líder deveria ser para que conseguisse conduzir seus liderados ao alcance das metas traçadas?**
- 03. Você acredita que um líder pode influenciar o alcance de metas do grupo que lidera? Se sim, como, de que forma ele influencia?**
- 04. As metas de sua agência tem sido alcançadas? Em que medida (percentual, proporção de alcance, números) elas são alcançadas (ou não são alcançadas)?**
- 05. O que leva a agência a alcançar (ou não alcançar) as metas?**

APÊNDICE B – GRÁFICOS DA PESQUISA

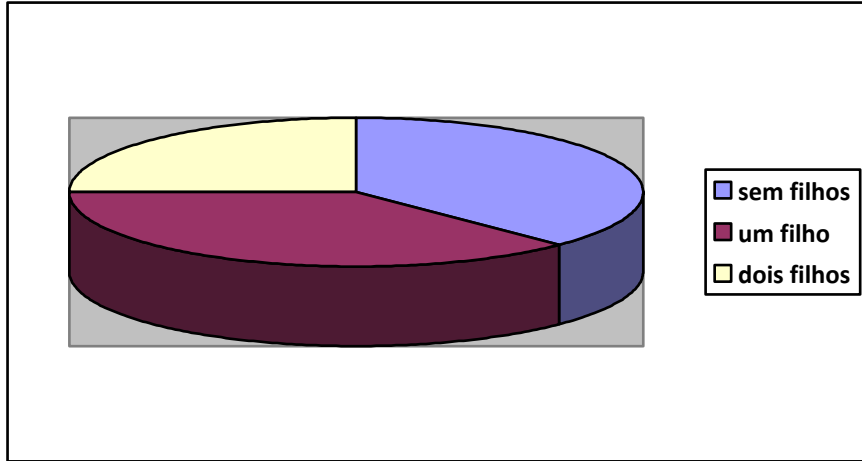


Gráfico 4- Quantidade de filhos
Fonte: Autora

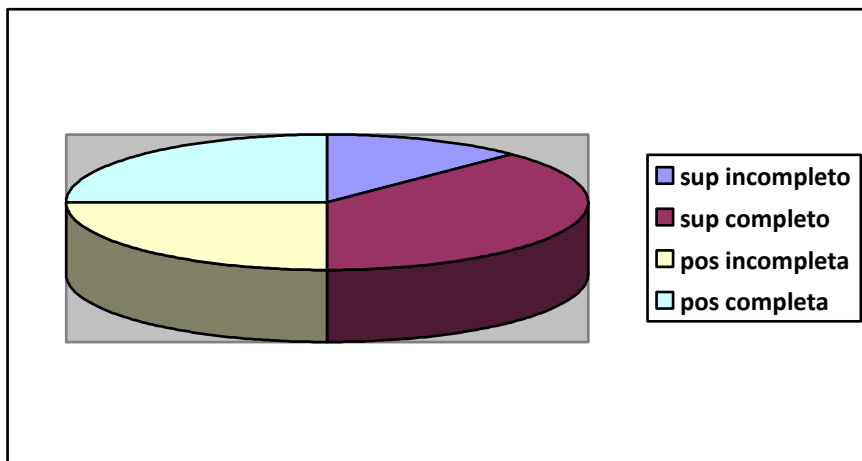
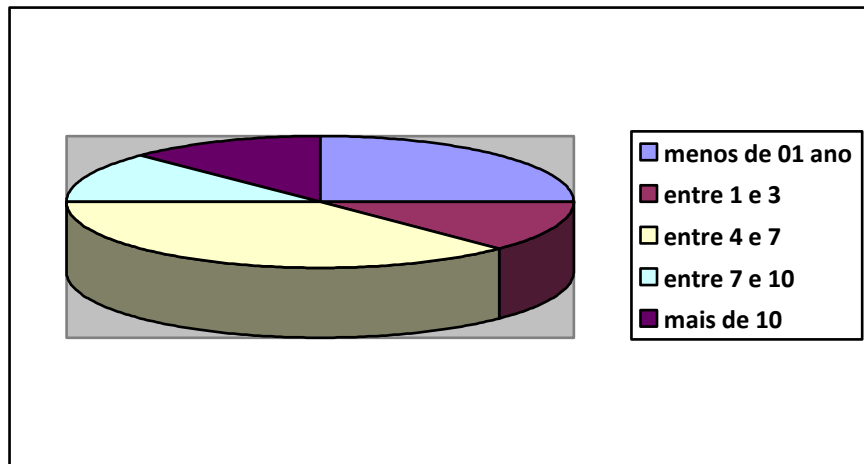


Gráfico 5 – Escolaridade
Fonte: Autora



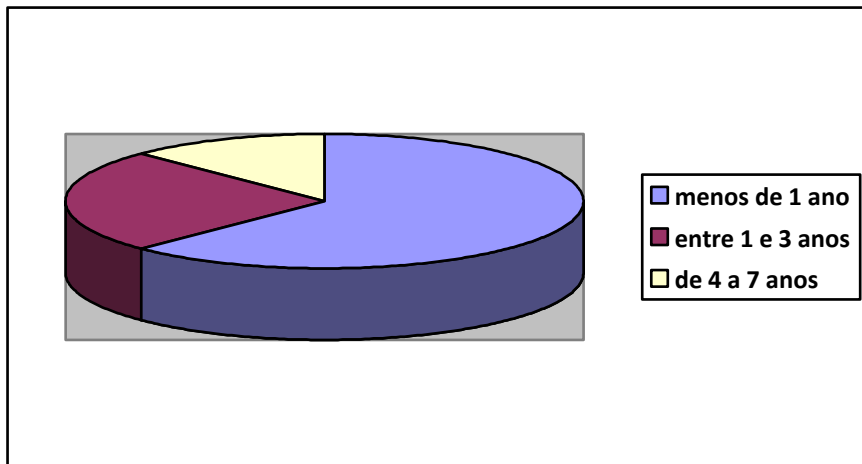


Gráfico 7 - Tempo no cargo
Fonte: Autora

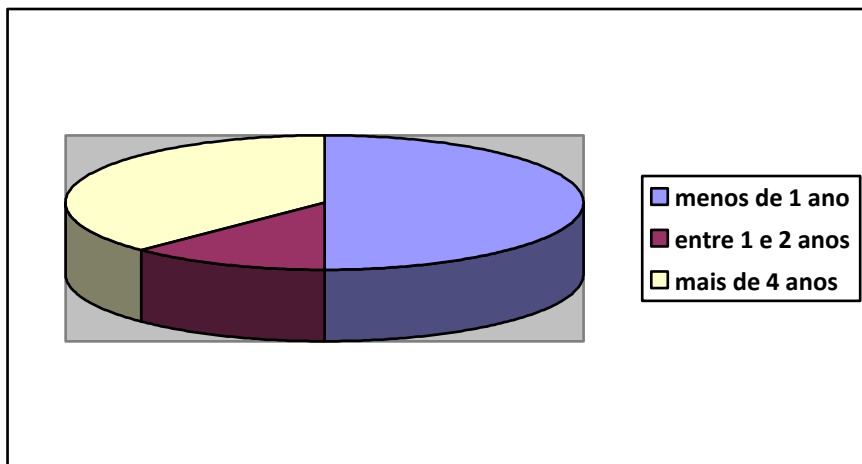


Gráfico 8 - Tempo na agencia atual
Fonte: Autora

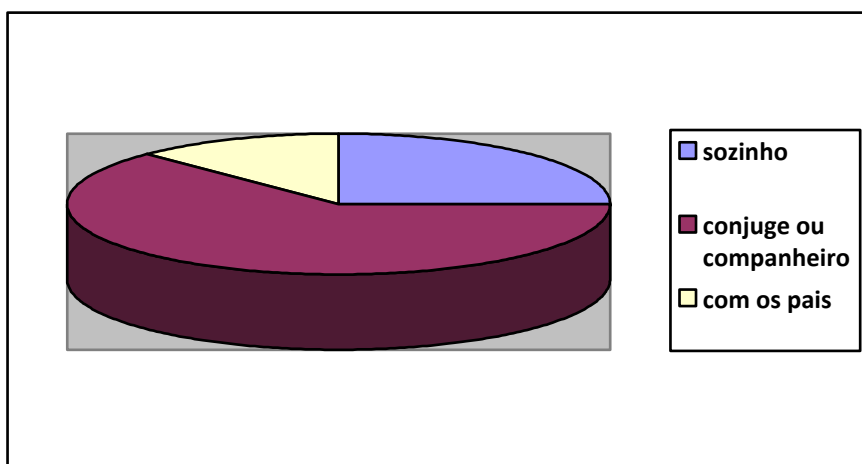


Gráfico 9 - Residência
Fonte: Autora

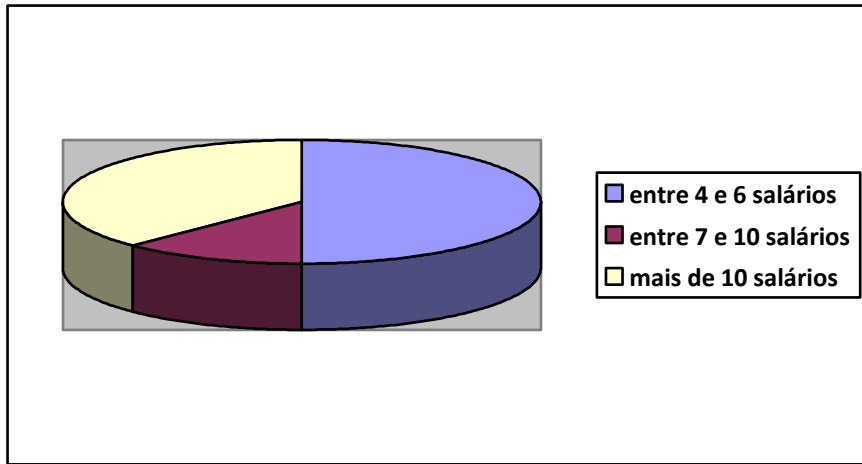


Gráfico 10 - Renda familiar
Fonte: Autora

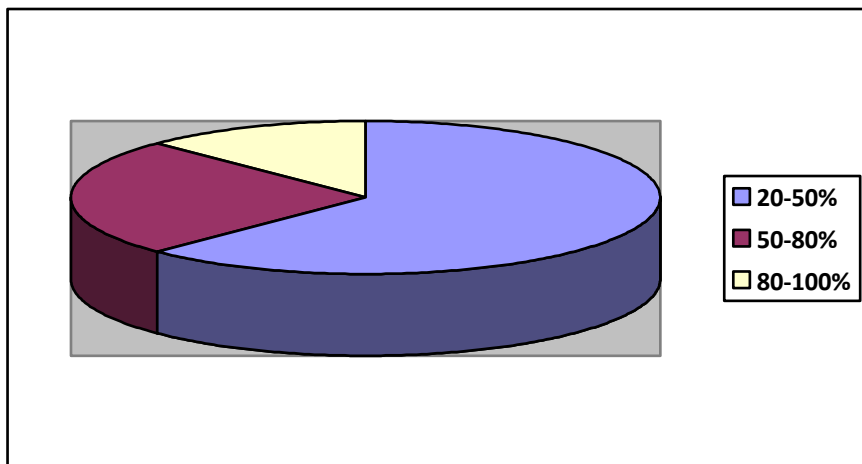


Gráfico 11 - Participação na renda familiar
Fonte: Autora