

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

Renata Selistre Donega

**ESTILOS DE LIDERANÇA DO ADMINISTRADOR DE UMA AGÊNCIA
DO BANCO ALFA: ESTUDO DE CASO**

PORTO ALEGRE

2011

Renata Selistre Donega

**ESTILOS DE LIDERANÇA DO ADMINISTRADOR DE UMA AGÊNCIA
DO BANCO ALFA: ESTUDO DE CASO**

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

Orientador: Prof. Rafael Corsetti

PORTO ALEGRE

2011

Renata Selistre Donega

**ESTILOS DE LIDERANÇA DO ADMINISTRADOR DE UMA AGÊNCIA
DO BANCO ALFA: ESTUDO DE CASO**

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

Aprovado em 11 de novembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Em especial agradeço a Deus que me concedeu capacidade para poder realizar este trabalho.

À minha família pela força, pelo incentivo, compreensão e, principalmente, pelo amor dedicado.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao Banco do Brasil S.A., que proporcionou essa oportunidade de qualificação.

Ao tutor orientador Rafael Corsetti.

A todos envolvidos, enfim, que fazem parte desta vitória, o meu muito obrigado.

“Só existem dois dias no ano em que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto, hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver”.

Dalai Lama

RESUMO

O tema liderança vem sendo amplamente discutido no meio organizacional e passou a ser uma preocupação cada vez mais presente. Sabe-se que a liderança organizacional é fator determinante e influencia a busca de resultados nas empresas. Dentro deste contexto, a presente pesquisa tem como objeto de estudo identificar os estilos de liderança do gestor geral da Agência X do Banco Alfa, localizado na região metropolitana de uma capital do Sul do país. Através da pesquisa buscou-se identificar os estilos de liderança de acordo com a visão dos funcionários da agência, as insatisfações desses funcionários em relação aos perfis de liderança apresentado pelo gestor e analisar se a troca de gestor influenciou nos resultados referentes às metas da agência. Para se alcançar o objetivo proposto, a pesquisa estruturou-se através da abordagem qualitativa, empregando-se estudo de caso. Para coleta de dados aplicou-se questionário com 33 questões para todos os funcionários e entrevista semi-estruturada para os funcionários de nível gerencial. Os sujeitos desta pesquisa são todos os funcionários da agência X do Banco Alfa. Pode-se concluir que o gestor apresenta diferentes estilos de liderança com predominância de Liderança Participativa e que sua forma de liderar influencia, positivamente, no alcance dos objetivos propostos. Identificaram-se também as insatisfações dos funcionários em relação aos estilos de liderança do gestor. Este estudo é de grande importância para a área de gestão de pessoas do Banco Alfa, bem como para o gestor geral que poderá utilizá-lo para melhor administrar o capital humano de sua agência, podendo identificar e trabalhar os pontos fracos e fortes de sua gestão, objetivando maior produtividade, satisfação e motivação à equipe.

Palavras-chave: Estilos de Liderança; Resultados; Insatisfações.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO | 15 |
| FIGURA 2 - MODELO DE CONTINGÊNCIA DE FIEDLER..... | 18 |
| FIGURA 3 - MODELO DE TRAJETÓRIA-META DE ROBERT HOUSE | 21 |
| FIGURA 4 - COMPARAÇÃO DOS QUATRO MODELOS DE CONTINGÊNCIA..... | 24 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 - RECOMENDAÇÕES DE LIDERANÇA SITUACIONAL SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA A SER USADO EM CADA NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO..... | 19 |
| TABELA 2 - ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO DE ACORDO COM O MODELO DE LIDERANÇA PARTICIPATIVA | 22 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 - TEMPO DE BANCO..... | 29 |
| GRÁFICO 2 – FUNÇÃO QUE EXERCE ATUALMENTE..... | 30 |
| GRÁFICO 3 – EM RELAÇÃO AO CARGO QUE OCUPA HOJE, VOCÊ SE CONSIDERA..... | 30 |
| GRÁFICO 4 – FUNÇÃO ATUAL X SATISFAÇÃO CARGO | 31 |
| GRÁFICO 5 – TEMPO DE BANCO X FUNÇÃO ATUAL | 31 |
| GRÁFICO 6 – PRINCIPAL MOTIVO QUE LEVOU A PARTICIPAR DA SELEÇÃO DESTA BANCO | 32 |
| GRÁFICO 7 – CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGUNDO VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS | 32 |
| GRÁFICO 8 – AS RELAÇÕES PESSOAIS, SEGUNDO VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS | 33 |
| GRÁFICO 9 – CLASSIFICAÇÃO DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO | 33 |
| GRÁFICO 10 - CLIMA ORGANIZACIONAL X MOTIVAÇÃO X RELAÇÕES PESSOAIS..... | 34 |
| GRÁFICO 11 – PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DE UM GESTOR NA VISÃO DO FUNCIONÁRIO | 35 |
| GRÁFICO 12 – EM RELAÇÃO AO FEEDBACK QUE RECEBE, DIRIA QUE: | 35 |
| GRÁFICO 13 – ELOGIA A EQUIPE QUANDO UM TRABALHO É BEM FEITO | 36 |
| GRÁFICO 14..... | 36 |
| GRÁFICO 15 – DEDICA TEMPO PARA COMEMORAR E RECOMPENSAR AS VITÓRIAS COM TODA EQUIPE ENVOLVIDA | 37 |
| GRÁFICO 16 – ASSEGURA QUE A EQUIPE É RECONHECIDA POR SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O SUCESSO DOS OBJETIVOS E METAS | 37 |
| GRÁFICO 17 – VALORIZA OS ESFORÇOS E AS CONTRIBUIÇÕES DA EQUIPE, DANDO SUPORTE ÀS ATIVIDADES | 38 |
| GRÁFICO 18 – DIVULGA PARA TODA EQUIPE OS RESULTADOS OBTIDOS E A IMPORTÂNCIA DE PARTICIPAÇÃO DE CADA MEMBRO DA EQUIPE | 38 |
| GRÁFICO 19 – É CLARO QUANTO À FORMA DE PENSAR SOBRE LIDERANÇA..... | 38 |
| GRÁFICO 20 – MANTÉM A EQUIPE ATUALIZADA COM AS PRINCIPAIS E MAIS RECENTES MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO | 39 |
| GRÁFICO 21 – POSSUI UMA COMUNICAÇÃO CLARA, POSITIVA E PROMISSORA SOBRE O FUTURO DA AGÊNCIA | 39 |
| GRÁFICO 22 – DEDICA TEMPO E ENERGIA PARA DISSEMINAR VALORES E CRENÇAS REFERENTES À ORGANIZAÇÃO | 39 |
| GRÁFICO 23 – ENVOLVE A TODOS NO PLANEJAMENTO, DECISÕES E AÇÕES QUE ESTÃO OCORRENDO OU SÃO NECESSÁRIAS | 40 |
| GRÁFICO 24 – FORNECE À EQUIPE AUTORIDADE PARA TOMAR SUAS PRÓPRIAS OPINIÕES | 40 |
| GRÁFICO 25 – POSSIBILITA À EQUIPE SENSACÃO DE DONOS DO PROJETO EM QUE ESTÃO TRABALHANDO..... | 40 |
| GRÁFICO 26 – PROCURA DESAFIOS E OPORTUNIDADES QUE TESTEM AS HABILIDADES E TALENTOS DE CADA UM DA EQUIPE | 41 |
| GRÁFICO 27 – É MOTIVADOR E ENTUSIASTA SOBRE AS POSSIBILIDADES FUTURAS | 41 |
| GRÁFICO 28 – ENVOLVE A EQUIPE TORNANDO OS SONHOS DE FUTURO ÚNICO ENTRE LÍDER E LIDERADOS | 41 |
| GRÁFICO 29 – ASSEGURA QUE O TRABALHO DE EQUIPE TEM OBJETIVOS CLAROS, COM ETAPAS E METAS BEM..... | 42 |
| GRÁFICO 30 – MOSTRA À EQUIPE COMO FUTURO DE LONGO PRAZO, OS OBJETIVOS QUE PODEM SER ALCANÇADOS | 42 |
| GRÁFICO 31 – DESENVOLVE UM AMBIENTE DE EQUIPE COM RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE OS PARTICIPANTES | 42 |

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 32 – CRIA UMA ATMOSFERA DE CONFIANÇA MÚTUA ENTRE OS PARTICIPANTES DA EQUIPE..... | 42 |
| GRÁFICO 33 – TRATA A TODOS COM DIGNIDADE E RESPEITO..... | 43 |
| GRÁFICO 34 – DESAFIA (QUESTIONA) CAMINHOS EXISTENTES PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO | 43 |
| GRÁFICO 35 – APRESENTA COERÊNCIA ENTRE A PRÁTICA E O DISCURSO | 43 |

SUMÁRIO

| | |
|--|--------------|
| INTRODUÇÃO | 11 |
| 1 LIDERANÇA..... | 13 |
| 1.2 COMO SURTIU A LIDERANÇA..... | 13 |
| 1.3 O QUE É SER LÍDER | 14 |
| 1.4 LÍDER – CONSTRUTOR DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 14 |
| 1.5 TEORIAS E MODELOS DE LIDERANÇA..... | 17 |
| 1.5.1 Teoria dos Traços da Liderança | 17 |
| 1.5.2 Teoria de Contingência..... | 18 |
| 1.5.3 Comparação dos Modelos de Contingência | 23 |
| 1.5.4 Posições Contemporâneas sobre Liderança..... | 25 |
| 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 26 |
| 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 29 |
| 3.1 CONSIDERAÇÕES QUESTIONÁRIO | 43 |
| 3.2 CONSIDERAÇÕES ENTREVISTA | 46 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 47 |
| APÊNDICE A | |
| QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA X DO BANCO ALFA..... | 52 |
| APÊNDICE B | |
| ENTREVISTA ESTRUTURADA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL GERENCIAL | 57 |
| APÊNDICE C | 59 |
| TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO | 59 |

INTRODUÇÃO

O mercado das instituições financeiras já não é o mesmo. O trabalho bancário sofreu intensa reestruturação, principalmente na década de 1990, e está em processo de inovação constante, independentemente de ser privado ou de economia mista, tornando a disputa pelos melhores resultados cada vez mais intensa. O bancário de algumas poucas décadas atrás considerava que seu trabalho era para toda sua vida. Hoje, muitas vezes, é caracterizado como um emprego de transitoriedade. Em poucas palavras, antes ele ‘era bancário’, hoje ‘está bancário’, onde a diferenciação entre ‘ser’ e ‘estar’ é caracterizada pela instabilidade e imprevisibilidade do trabalho bancário.

Segundo Jinkings (1996) *apud* Grisci; Bessi (2004) o trabalho bancário assume um *status* diferenciado no mercado financeiro, uma vez que deixa de atuar simplesmente de maneira a operacionalizar pequenos trabalhos burocráticos, passando a uma posição de consultoria de negócios, sendo demandadas características próprias do trabalho imaterial.

Dessa forma, esta pesquisa foi realizada em uma agência de uma instituição bancária, de grande porte e com atuação nacional, denominada neste trabalho como Banco Alfa, a qual foi uma das primeiras instituições financeiras a operar no Brasil.

Em 1995 o Banco Alfa passou por uma reestruturação para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a consequente baixa da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequação do quadro de funcionários, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário – PDV, onde 13.388 funcionários foram desligados no ano.

Na última década, o mercado das instituições financeiras apresentou representativa mudança de atuação, elevando, significativamente, a gama de produtos e serviços ofertados, fazendo com que a diferenciação entre os bancos ocorra no atendimento ao seu cliente. Com esse crescimento surgiu a necessidade de novos processos seletivos para admissão de funcionários devido à aquisição de bancos de pequeno porte, buscando fortalecimento e melhor atuação no mercado. Atualmente, o Banco Alfa possui mais de 115 mil funcionários atuando em mais de 4 mil agências espalhadas em todo o Brasil, bem como em unidades administrativas. Conta também com mais de 40 postos de atendimentos no exterior.

Com o crescimento desacelerado, a figura do bancário começou a ser pintada de outra forma. Profissionalismo, competitividade, habilidades e competências passaram a ser diferencial para busca de melhores posições na estrutura hierárquica do sistema bancário. Hoje, mais do que nunca, com a valorização do capital humano, é imprescindível a figura de verdadeiros líderes em postos de chefia.

A missão do banco Alfa se resume em realizar intermediação financeira, colaborar com o crescimento do país e, também, busca por melhores resultados para seus acionistas. Para se alcançar esses objetivos, faz-se necessário que o contato com o público – as agências – venda seus produtos/serviços, adequando-os às necessidades de seus clientes, buscando a satisfação e encantamento. Como atingir esse objetivo? É preciso ter em cada agência, equipes capacitadas e motivadas a buscar esses resultados, e o papel do gestor geral de cada agência, tornou-se muito mais amplo do que negociar com cliente representativo ou apenas o elo do estratégico/tático para o operacional. O grande desafio de um gestor está em motivar sua equipe, capacitá-la e fazer com que caminhe para a mesma direção, com forças somadas e buscando o mesmo resultado.

A agência X do Banco Alfa é o objeto de estudo desta pesquisa que possui como questão:

-Quais os estilos de liderança encontrados no gestor da agência X do Banco Alfa e as respectivas influências no alcance das metas da agência?

Sendo objetivo geral identificar os estilos de liderança do gestor da agência X do Banco Alfa e as respectivas influências no alcance das metas da agência.

E objetivos específicos:

- Identificar os estilos de liderança do gestor da agência X do Banco Alfa de acordo com a visão dos funcionários;

- Identificar as insatisfações dos funcionários em relação aos perfis de liderança apresentados pelo gestor;

- Analisar se a troca do gestor geral influenciou nos resultados referentes às metas da agência.

A pesquisa trata do tema liderança, em específico seus estilos e influências no alcance das metas da agência, portanto é de grande interesse para a área de gestão de pessoas do Banco Alfa, bem como para conhecimento do gestor geral da agência em questão, que poderá utilizar os dados e informações desta pesquisa, para melhor administrar o capital humano de sua agência, podendo identificar e trabalhar os pontos fortes e fracos de sua gestão e buscar, desta maneira, maior produtividade, satisfação e motivação à sua equipe.

Este estudo encontra-se dividido em quatro partes além desta introdução. Na primeira é apresentado o referencial teórico que norteia a pesquisa, o qual traz conceitos sobre liderança. A segunda e terceira seções apresentam os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados, respectivamente. Por fim, são trazidas as considerações finais do trabalho.

1 LIDERANÇA

1.2 COMO SURTIU A LIDERANÇA

O tema liderança não tem seu nascimento marcado por nenhum ato histórico, o estudo deste tema não é uniforme. Surgiu da necessidade de desenvolver ou despertar esse potencial nas pessoas, objetivando somar forças em busca de algo em comum. Com o passar do tempo, percebeu-se que a liderança poderia ser desenvolvida nas pessoas, que não tratava-se de talento nato.

Foram várias as teorias que estudaram liderança, mesmo que em outras palavras como poder e chefia, por exemplo. Maquiavel, escritor renascentista, pode até ser considerado um dos primeiros teóricos da liderança, onde sua obra mais famosa – O Príncipe – apresenta uma série de “conselhos” para obtenção e manutenção do poder, onde “os fins justificam os meios”.

Segundo Chiavenato (2000), em meados de 1900, Frederick W. Taylor e sua Teoria da Administração Científica, já tratava da relação de não interação entre chefia e subordinados. E após alguns anos, Elton Mayo foi defensor do movimento de relações humanas no trabalho, onde constatou a importância de se tratar o empregado não como uma simples peça de um mecanismo burocrático, mas como um elemento importante e participante do processo.

Segundo Serra (1982), outras teorias também já trataram o tema liderança, como A Teoria X-Y de McGregor, onde a natureza do homem é vista de duas formas, denominadas X e Y. A teoria X afirma que a maioria dos homens não gosta de trabalhar e que são motivados unicamente por dinheiro, vantagens ou medo de castigo, portanto exigem uma chefia autocrática. Já teoria Y admite que o homem possa ser merecedor de confiança, criativo no trabalho e motivável a nível social e de autovalorização, tendendo uma chefia mais democrática. O pensamento da Teoria X-Y é de que o estilo da liderança é influenciado pela maneira como o funcionário é percebido. Ainda segundo Serra (1982), na década de 60, Rensis Likert estudou que os estilos de liderança podem ser representados de 4 diferentes maneiras, influenciadas pela atitude do líder em relação a:

- grau de confiança nos subordinados;
- forma de motivar os subordinados;
- tipo de relacionamento/interação com os subordinados.

Pode-se perceber por esta teoria diferentes estilos de liderança, desde autoritária, voltada para a produção até mesmo um estilo voltado para as pessoas.

Muitas foram as teorias e pesquisas que trataram, mesmo que indiretamente, o tema liderança, objetivando aprofundamento no relacionamento do líder com seus liderados, que indica a preocupação crescente com o tema, ratificando a importância, cada vez mais acentuada, do capital humano das organizações.

1.3 O QUE É SER LÍDER

Liderar tem sentido diferente de chefiar. Esta expressão é usada para identificar uma pessoa que chefia, comanda ou orienta um grupo, em qualquer atividade. Porém a palavra liderança tem um sentido muito mais amplo, segundo Serra (1982), referindo-se a uma pessoa que se faz seguir por um grupo de forma espontânea, dedicada e motivada, em direção a um objetivo pretendido. Inspirando confiança e transmitindo segurança, o verdadeiro líder empolga e empurra o grupo para frente.

O chefe pode ser identificado também por supervisor, gerente, dirigente ou administrador e é instituído formalmente pela organização, portanto possui autoridade formal. Porém nem sempre o chefe é um líder, e mesmo não sendo líder, poderá fazer com que seus subordinados trabalhem e alcancem os objetivos; os subordinados trabalharão por disciplina, submissão. Já o líder nem sempre possui autoridade formal, mesmo assim consegue, de forma natural, influenciar pessoas a contribuírem motivadamente para o objetivo do grupo. Segundo Serra (1982, p. 10), liderança é a habilidade de influenciar pessoas por meio da comunicação, canalizando seus esforços para consecução de um determinado objetivo. Já Blanchard (2007, p.15) define liderança como a capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior.

A verdadeira liderança não pode ser imposta, deve ser conquistada e estabelecida naturalmente. O processo de conquista é gradativo, pois há que inspirar confiança e transmitir segurança, atributos os quais são perceptíveis graças a uma sucessão de atos e atitudes no dia-a-dia.

LÍDER – CONSTRUTOR DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

As tendências da globalização e novas realidades macroeconômicas modificam constante e profundamente o ambiente dos negócios, segundo Blanchard (2007, p.76). Como consequência, as organizações têm de se mostrar cada vez mais competitivas para responder de forma positiva a essa realidade, além de estarem sempre comprometidas com sua missão,

criando e mantendo uma cultura e valores que sejam base de sua rentabilidade e compromisso com a sociedade. E nessa missão, o líder possui um papel muito importante, pois é construtor dessa cultura organizacional, que é o conjunto de valores, crenças, tradições e condutas que dão identidade á organização.

O papel do líder neste ambiente instável é tornar-se competitivo buscando em seu pessoal a motivação, lealdade e comprometimento para alcance dos objetivos em comum. Para isso, muitas competências estão ligadas ao desafio da liderança. Algumas, em especial, parecem compor o *set-list* obrigatório de um verdadeiro líder. Segundo Serra (1982) e Soto (2005), o líder deve promover:

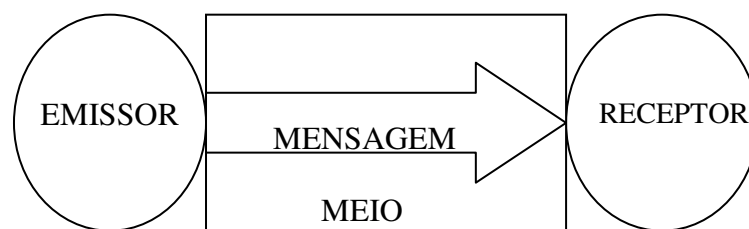
- Comunicação e Informação

A comunicação é o primeiro passo para toda e qualquer atividade. No trabalho ela está presente a cada instante: na fala, escrita, em forma de gestos ou sinalização. Uma boa comunicação é fundamental para o exercício da liderança.

A comunicação nada mais é do que a emissão de uma mensagem por uma pessoa e no recebimento desta mensagem por outra pessoa.

Segundo Serra (1982), todo processo de comunicação envolve quatro componentes:

Figura 1 – Componentes da Comunicação



Fonte: Adaptado pela autora.

É do emissor que se origina a comunicação. A mensagem é o conteúdo daquilo que o emissor quer transmitir. O meio é o processo utilizado para a transmissão (ou emissão) da mensagem. E o receptor é aquele a quem se destina a mensagem.

Para que para que o processo de comunicação se efetive, é indispensável a presença desses quatro componentes: sem qualquer um deles a comunicação não existirá (SERRA, 1982). Já qualquer irregularidade ou imperfeição num desses elementos, comprometerá seriamente a qualidade e o objetivo da comunicação, que é indispensável para boa atuação do líder.

- Motivação e Reconhecimento

Todas as pessoas possuem motivos, sob a forma de necessidades, desejos ou impulsos, em relação a algo ou alguém. A satisfação de tais motivos estimula-o para a ação, tornando-o motivado (SERRA, 1982). Portanto motivar é estimular a pessoa para a ação.

Compete ao líder conhecer bem as pessoas ao seu redor e descobrir qual o nível de necessidade de cada um, proporcionando-lhes os fatores motivacionais adequados.

-Tomada de Decisão

Uma decisão é sempre uma escolha entre várias maneiras de realizar uma tarefa ou atingir um fim (SOTO, 2005). Fazer essas escolhas é muito difícil, pois somente poderá ser feito após levar em consideração vários fatores isolados, resultantes de muitos dados e fatos.

O processo decisório não envolve apenas experiência, conhecimento, bom senso e julgamento, mas também uma boa dose de risco – e maioria das pessoas não quer e expor. No entanto, o líder precisa tomar decisões, e quase sempre rapidamente, pois devem ser tomadas antes mesmo de serem impostas.

A responsabilidade do líder é tomar a decisão que obtém o máximo de produtividade, ao menor custo e com o mínimo de desvantagem, não devendo decidir em critérios estritamente pessoais, segundo Soto (2005).

- Relacionamento, integração e trabalho em equipe

Serra (1982) e Soto (2005) acreditam que o líder deve manter um bom relacionamento com sua equipe, tratando bem a todos, com imparcialidade. Deverá estar sempre atento com o que se passa com sua equipe e providenciar soluções, sempre que os problemas existirem. O grande trunfo do bom relacionamento é saber que todo funcionário gosta de sentir que seu trabalho é importante, que seu líder se interessa por ele como ser humano e dá valor ao seu serviço.

O trabalho em equipe favorece o bom relacionamento entre seus integrantes e resulta em resultados positivos, quando trabalhado de forma sinérgica.

- Criatividade e Inovação

Criatividade implica em novidade. para soto (2005) “cria-se quando se descobre e expressa-se uma idéia ou se comporta de forma nova, diferente’ . líder sem criatividade é metódico e conservador, já o líder criativo é inovador.

A criatividade do líder é útil para a solução de problemas não previstos no ambiente de trabalho.

-Delegação e *Empowerment*

Nem o melhor dos líderes jamais conseguirá saber tudo e poder tudo! O que significa que nunca dispensará o auxílio de seus colaboradores, o que resulta em delegação de autoridade, de poder. Porém não se trata de um ato compulsório, obrigatório e sim de bom senso. É necessário delegar para não haver sobrecarga de trabalho, resultando em não atingimento dos objetivos da empresa.

Delegar também é sinônimo de empoderamento de seus colaboradores, que se sentem motivados e mais capacitados para aquela tarefa, gerando maior motivação e realização profissional. Empoderamento é o processo de liberar o poder que existe nas pessoas – seu conhecimento, sua experiência e motivação – e direcionar esse poder para alcançar resultados positivos para a organização.

As pessoas já têm o poder de seu conhecimento e sua motivação, a chave do empoderamento é liberar esse poder.

1.5 TEORIAS E MODELOS DE LIDERANÇA

Não se pode afirmar que existam modelos de líderes, fórmulas prontas. Algumas teorias apontam estilos de liderança, porém o líder pode apresentar mais de um estilo, podendo ser diferenciado pelo situação ou até mesmo pela adaptação à postura do liderado. Segundo autores como Blanchard (2007), Faria (1982), Serra (1982) e Soto (2005) pode-se classificar algumas teorias e estilos de liderança.

1.5.1 Teoria dos Traços da Liderança

Essa teoria sugere que os líderes manifestam certas características da personalidade, denominadas traços, que influem para que ajam como líderes, ou seja, busca as características

da personalidade, sociais, físicas ou intelectuais que diferenciam os líderes, Como exemplo, um líder pode ser considerado autocrático quando resumido a poder e controle, assim como os ditadores e chefes militares. Já o líder carismático, possui uma relação baseada em emoções, o democrático representa seu grupo através de uma opção livre, com participação da equipe, ou seja, uma liderança voltada para as pessoas. O líder paternalista motiva pela simpatia e o *laissez-faire*, expressão de origem francesa, que significa uma liderança sem atuação, o famoso “deixa fazer”. Os líderes são classificados de acordo com seus traços de personalidades.

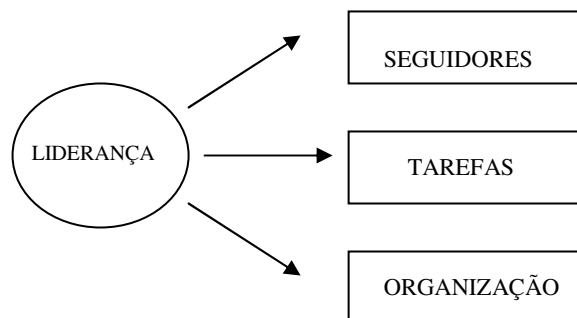
1.5.2 Teoria de Contingência

Diferentemente da teoria dos traços da Liderança, pois é difícil e complexo isolar somente alguns traços ou conduta de atuação dos líderes e assim classificá-los, começou-se a considerar as influências situacionais. Esse modelo se baseia na diferenciação entre a orientação para a tarefa e aos empregados e também no estilo de liderança mais apropriado de acordo com a situação geral. Com a variação da situação, os requisitos de liderança também variam.

- Modelo de Contingência de Fiedler

Este modelo demonstra que a efetividade de um líder é determinada pela interação da orientação aos colaboradores com três variáveis - em relação aos seguidores, à tarefa e à organização. Trata-se da relação líder-membros, a estrutura da tarefa e o poder que o cargo concede ao líder.

Figura 2 - Modelo de Contingência de Fiedler



Fonte: Elaborada pela autora.

As relações líder-membros são determinadas pela maneira como o líder é aceito pelo grupo: se existem atritos entre o grupo e o líder, rejeição do líder. A estrutura da tarefa reflete a maneira como se solicita a realização dos trabalhos. O cargo do líder descreve o poder organizacional, o nível hierárquico em que se encontra.

Segundo Soto (2005) esse modelo indica que em situações complexas, estruturadas, os empregados preferem o enfoque estrutural, ou seja, o controle puramente por parte do líder, aplicando seu poder organizacional hierárquico. Já em situações rotineiras, não complexas, o líder sustenta relação de apoio, facilitando o caminho. Segundo esse modelo, o estilo de liderança de um indivíduo é fixo.

- Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

O modelo de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (BLANCHARD, 2007) indica que o fator mais importante no estilo de um líder é o nível de desenvolvimento (maturidade) de um subordinado. Esse nível de desenvolvimento é a combinação entre a tarefa, a atitude do empregado e sua motivação (compromisso). O grau de desenvolvimento é avaliado identificando o nível de conhecimento profissional, habilidades e capacidade do empregado, bem como sua capacidade de agir de forma independente (autonomia) e sua disposição para assumir responsabilidades, o que pode variar de um empregado para outro, mesmo subordinados a um mesmo líder. Como consequência demandam respostas diferentes por parte dos líderes.

Blanchard E Hersey (SOTO, 2005) utilizam uma combinação de tarefas e relação para criar quatro estilos principais, sugerindo que o estilo de liderança deve variar de acordo com a situação: de indicação (direção), de orientação (treinamento), de participação (apoio) e de delegação.

Tabela 1 - Recomendações de liderança situacional sobre o estilo de liderança a ser usado em cada nível de desenvolvimento

| NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO | ESTILO RECOMENDADO |
|---------------------------------|--|
| Baixa capacidade | De direção (muita supervisão; pouco apoio) |
| Baixa capacidade | De orientação (muita supervisão e muito apoio) |
| Alta capacidade | De participação (pouca direção, muito apoio) |
| Alta capacidade | De delegação (pouca supervisão; pouco apoio) |

Fonte: SOTO (2005, p. 224) – adaptado pela autora.

A figura aponta que a Liderança Situacional varia de acordo com o momento, devendo os gerentes adaptarem seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Como exemplo, o líder precisa atuar com estilo de direção quando há a entrada de novos colaboradores na empresa, ou quando algum colaborador recebe uma nova atribuição, onde é necessário que haja muita supervisão e pouco apoio por parte do líder no desempenho das atividades dos colaboradores.

O estilo de liderança situacional baseado em orientação exige muita supervisão e apoio e deve ser aplicado quando os colaboradores necessitam de orientação para a aprendizagem das tarefas, mas também de apoio e estímulos crescentes. O líder enquanto orientador deve fazer o acompanhamento frequente dos colaboradores e, quando constatar que precisam de ajuda, seu papel é orientá-los e também repassar seus conhecimentos.

O estilo de liderança baseado no apoio é apropriada quando os colaboradores já desempenham suas atividades mas ainda mostram insegurança, precisando de apoio constante para dar continuidade às suas tarefas. A necessidade de supervisão é pequena, devendo sempre estimular a aprendizagem.

No estilo de Delegação, o líder proporciona pouca supervisão e pouco apoio aos colaboradores, mais adequado quando os colaboradores já demonstram habilidade e segurança na execução de suas atribuições, independentes e possuindo autonomia de decisão. Este estilo de liderança proporciona o *empowerment* dos colaboradores.

- Modelo de Liderança de Trajetória-Meta

O modelo de liderança de trajetória-meta aponta que a tarefa do líder é utilizar a estrutura, apoio e recompensas para criar um meio de trabalho que ajude os empregados a cumprir as metas da organização, ou seja, atinja os objetivos da empresa. Sendo o papel de maior relevância criar uma orientação para a meta, melhorando desta maneira, a trajetória para que seja alcançada.

Neste processo os líderes identificam as necessidades dos empregados, estipulam metas apropriadas e oferecem recompensas para seu alcance, eliminando as barreiras para o desempenho e oferecendo assessoria, resultando em satisfação no trabalho, aceitação do líder e motivação.

Segundo esta teoria (SOTO, 2005), “os líderes influem na percepção dos prêmios pelo alcance das metas, ensinando-lhes o melhor percurso para conquistá-la, em forma de apoio”. Nesse modelo, os empregados que desempenham tarefas simples e rotineiras obtêm maior

satisfação profissional quando os líderes exercem uma liderança mais participativa. Já os empregados que desempenham tarefas mais complexas apresentam maior produtividade – não necessariamente maior satisfação – quando os líderes exercem uma liderança diretiva.

Figura 3 - Modelo de Trajetória-Meta de Robert House



Fonte: SOTO (2005, p. 225)

Pouco conhecimento implica em insegurança para realização de uma tarefa. Para que o funcionário esteja mais seguro de si mesmo, é preciso um líder que o apóie, gerando desta maneira, maior satisfação profissional, melhor desempenho e esforço por parte do funcionário. Quando não há interesse na realização do trabalho, não necessariamente falta de capacitação, a liderança mais indicada é a orientada para resultados, onde estimulará o alcance das metas estabelecidas. Um funcionário antes desinteressado e descomprometido com os objetivos da organização poderá apresentar mais satisfação e motivação após conseguir atingir o objetivo e ser reconhecido por isto. Porém quando se tem uma situação de metas ambiciosas, porém alcançáveis, é preciso uma liderança participativa, buscando a participação de toda a equipe, a fim de se obter melhor desempenho, pois sentirão parte de todo o processo, responsabilidade em buscar o resultado pretendido. Para tarefas com possibilidade de interpretações distintas, é necessário direcionar o caminho a ser seguido para correta realização e obtenção do resultado esperado.

Neste modelo o líder deve ensinar o melhor percurso para se obter o resultado desejado, de acordo com a necessidade do liderado.

- Modelo de Liderança Participativa

O modelo de liderança participativa proposto por Victor Vroom e modificado por Arthur Jago oferece uma série de regras para determinar o grau e a modalidade de participação dos empregados no processo de tomada de decisão, Soto (2005, p. 226).

O modelo de liderança participativa defende que a eficiência de uma decisão se mede pela sua qualidade e aceitação, portanto para tomar a melhor decisão, um líder deve analisar a situação de optar por um dos cinco estilos de tomada de decisão, conforme figura abaixo. Existem dois estilos autocráticos (AI e AII), dois estilos consultivos (CI e CII) e um estilo grupal (GII), segundo Soto (2005, p. 227).

Tabela 2 - Estilos de tomada de decisão de acordo com o modelo de liderança participativa

| Estilo de decisão | Definição |
|--------------------------|---|
| AI | O líder toma a decisão |
| AII | O líder pede informação aos membros de sua equipe, mas toma a decisão sozinho. Os membros da equipe podem ser informados ou não da situação |
| CI | O líder apresenta a situação aos membros da equipe e lhes pede informação e avaliação. Os membros da equipe não trabalham em grupo e o líder toma a decisão sozinho |
| CII | Líder e membros da equipe reúnem-se para discutir a situação, mas o líder toma a decisão. |
| GII | Líder e membros da equipe reúnem-se para discutir a situação e a equipe toma a decisão |

Fonte: Soto (2005, p. 226)

Importante ressaltar que neste modelo o líder toma a decisão de acordo com a situação e não levando em consideração seus traços de personalidade. Há situações em que o líder deverá ser menos democrático e mais autocrático e simplesmente decidir sozinho (autocrático I), porém há situações em que os membros da equipe possam ser informados da situação, antes da tomada de decisão, porém não terão qualquer influência sobre ela (autocrático II). Em situações em que o líder apresenta a situação aos demais integrantes da equipe e solicita informações e avaliações individuais, este líder poderá ser classificado como consultivo (I) quando toma a decisão sozinho e consultivo II quando o líder toma a decisão após discutir a situação com toda a equipe envolvida. Já quando líder e equipe discutem e tomam juntos a decisão, essa liderança poderá ser considerada Grupal.

Trata-se de um modelo flexível, onde o líder se adapta às situações para melhor tomada de decisão.

1.5.3 Comparação dos Modelos de Contingência

Os líderes devem ser capazes de dirigir e motivar sua equipe para que alcancem alta produtividade e maior satisfação profissional. Os quatro modelos de contingência possuem critérios um pouco diferentes em relação à escolha de um estilo de liderança eficaz, conforme figura abaixo.

Figura 4 - Comparação dos quatro modelos de contingência

| | Modelo de Contingência de Fielder e Hersey | Modelo Situacional de Blanchard | Modelo de Trajetória-Meta | Modelo de Participação do Líder |
|--------------------------------------|---|---|--|--|
| Variáveis situacionais-chaves | Estrutura de tarefas Relações líder-membros Poder do cargo do líder | Nível de destreza dos seguidores | Características das tarefas | Oito perguntas de diagnóstico sobre tempo, qualidade e aceitação |
| Estilos de liderança | Orientado a tarefas Orientada para as relações | Indicativo De convencimento Participativo De delegação | De resultado Diretivo Participativo De apoio | Autocrático I e II Consultivo I e II Grupal II |
| Implicações | O estilo do líder coincide com a situação ou esta se modifica para adequá-la ao estilo do líder Situações de alto ou baixo controle favorecem o líder orientado para a tarefa Situações de controle moderado favorecem o líder orientado para as relações | Os líderes eficazes escolhem o estilo que coincide com o nível de maturidade de seus seguidores | Se as tarefas são rotineiras e simples, a liderança de apoio ou a participativa são as mais indicadas para membros de uma equipe interessada na situação de suas necessidades sociais Se as tarefas são complexas, a liderança diretiva ou a orientada a resultados são as mais indicadas para membros de uma equipe interessados em sua realização no trabalho | Os líderes eficazes analisam a situação respondendo às oito perguntas de contingência e optam depois entre os cinco estilos, dependendo da resposta. |

Fonte: Soto (2005, p.228)

1.5.4 Posições Contemporâneas sobre Liderança

A conclusão da liderança termina com a explicação de três posições contemporâneas sobre o tema. Trata-se da teoria de atribuição da liderança, a liderança carismática e a liderança transacional comparada com a transformacional. Essas teorias dão importância à complexidade teórica e analisam a liderança de uma posição similar à de uma pessoa comum e corrente, segundo Soto (2005).

- Teoria da Atribuição da Liderança e Liderança Carismática

Tratam dos indivíduos que tentam dar sentido às relações de causa e efeito. Esta teoria destaca a percepção dos líderes eficazes que são, em geral, consistentes ou inflexíveis em suas decisões. Já na liderança carismática, os seguidores estabelecem condições de habilidades heróicas ou extraordinárias à liderança quando observam certos comportamentos (SOTO, 2005, p. 231).

- Liderança Transformacional e transacional

Um líder transformador começa por criar uma visão do que deveria ser o ideal de sua equipe, essa visão o guia na busca do melhor caminho para alcançar os resultados desejados, como a qualidade, o desempenho e a produtividade. Na liderança transacional, o líder dirige seu enfoque para o cumprimento das regras já existentes da organização, que negociam as recompensas por estarem de acordo com os desejos do líder e inclusive abdicam de suas responsabilidades de líder (SOTO, 2005, p. 231).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para a realização do presente estudo visou contribuir para que se atingissem os objetivos propostos. Esta pesquisa classifica-se como qualitativa - a qual busca estudar em profundidade um fato social - e exploratória. O método escolhido foi o estudo de caso, que é um estudo realizado com um único sujeito (uma pessoa, empresa, cidade, evento). Segundo Appolinário (2007), “embora frequentemente exista a pressuposição de que este sujeito único possa ser considerado típico, dificilmente os resultados obtidos a partir deste estudo possam ser generalizados”. Por outro lado, uma característica positiva do estudo de caso é a profundidade da análise. Martins (2000) afirma que a escolha do estudo de caso deve estar baseada em justificativas solidamente estabelecidas e o processo de coleta de dados deve lançar mão de múltiplas estratégias como entrevistas, documentos, filmes, etc.

Para Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Este estudo de caso consiste na investigação da realidade vivida pela agência X do banco Alfa, após troca do gestor geral da agência, onde num prazo de 30 (trinta) dias houve um crescimento significativo no atingimento das metas estabelecidas para a agência, objetivo o qual foi atingido. Identificou-se os estilos de liderança do gestor, de acordo com a visão dos funcionários, bem como as insatisfações em relação aos perfis de liderança apresentados pelo gestor.

Os sujeitos desta pesquisa são todos os funcionários da agência X, localizada na região metropolitana de uma capital do Sul do país. Única agência da cidade, que está localizada a apenas 10 km do centro da capital, tem sua representatividade na arrecadação do Estado em que está situada. Esta agência é composta por 29 funcionários sendo:

- 01 Gerente Geral
- 01 Gerente de Administração
- 05 Gerentes de Relacionamento
- 03 Gerentes de Serviços
- 05 Assistentes de negócios
- 01 Supervisor de Atendimento

- 03 Caixas Executivos

- 11 Escriturários

A coleta de dados realizou-se através de aplicação de instrumento de pesquisa estruturado (questionário), pois o mesmo permite atingir um grande número de pessoas simultaneamente, proporcionando dados concretos e menos propensos a erros de interpretação. De acordo com Roesch (1999), para a elaboração de um questionário é necessário um planejamento, tendo como base o problema de pesquisa e o seu plano de desenvolvimento. Realizou-se também uma pesquisa bibliográfica dos principais autores sobre o tema. Além dos questionários, utilizou-se da técnica de entrevista semi-estruturada, aplicada somente aos funcionários de nível gerencial (geral, administração, relacionamento e serviços), objetivando ratificação das informações obtidas na abordagem quantitativa.

Do público de 28 funcionários (pois autora da pesquisa compõe o quadro de funcionários da agência, portanto deve ser excluída), 23 participaram da pesquisa. Os funcionários que não participaram foram por motivo de afastamento por licença-maternidade, férias e paralisação por greve nacional.

O questionário foi composto por dez questões do tipo dicotômicas, múltipla escolha, escalas de importância e de classificação e de frequência. Já a entrevista estruturada foi composta por sete questões abertas, objetivando ratificar os dados obtidos nos questionários aplicados, com aprofundamento das informações.

Os dados dos questionários foram tabulados no aplicativo Excel, com cruzamento das informações no aplicativo Access, que permite cruzamento de até 3 questões, objetivando interação e melhor compreensão das respostas obtidas. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas para melhor avaliação das respostas. Após a coleta dos dados, realizou-se um diagnóstico e análise dos mesmos, iniciando com a caracterização do perfil dos respondentes. As respostas das questões fechadas foram tratadas por meio de análise estatística descritiva enquanto que as questões abertas foram analisadas de forma qualitativa, através da Análise de Conteúdo. Conforme Bardin (*apud* DELLAGNELO e SILVA, 2005, p. 100), a Análise de Conteúdo caracteriza-se como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A aplicação dos questionários e das entrevistas foi realizada com autorização da administração da agência e consentimento por parte dos funcionários envolvidos nas entrevistas, com assinatura em documento de consentimento informado (modelo vide anexo), onde consta a informação que os dados somente serão utilizados para fins acadêmicos.

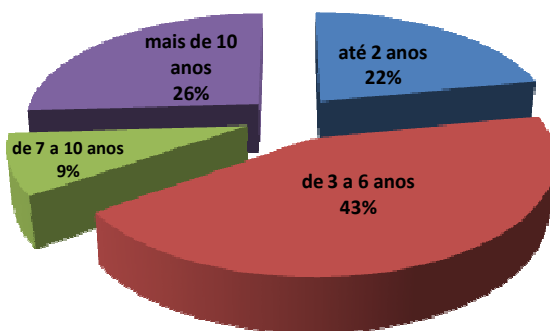
Após análise dos dados e informações coletadas, foi possível obter respostas aos objetivos geral e específicos desta pesquisa.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo descreve o diagnóstico e análise dos dados coletados através dos questionários e entrevistas e os principais resultados obtidos.

Procurou-se identificar o perfil dos entrevistados em relação a: tempo de banco, função que exerce (comissionada ou não) e o nível de satisfação em relação ao seu cargo, na intenção de realizar uma análise mais profunda e cruzamento das informações sobre a liderança do gestor da agência, identificando possíveis causas de satisfação/insatisfação com essa atuação. A seguir, apresentam-se os dados obtidos com os questionários.

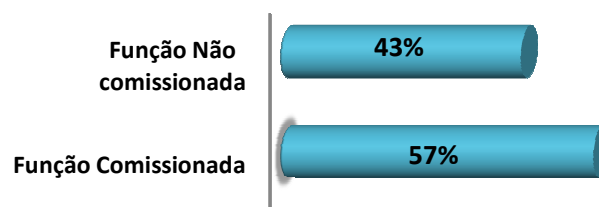
Gráfico 1 - Tempo de banco



Fonte: Elaborado pela autora

A agência hoje é composta por 29 funcionários, porém há um ano, tinha somente 21 funcionários. Essa alteração ocorreu com nova estrutura funcional do Banco Alfa, que passou a priorizar o atendimento, reestruturando todas as agências do país. Com isso a agência em estudo teve um incremento de 38% do quadro funcional anterior, que justifica o percentual de 22% de funcionários com até dois anos de banco. O maior percentual é de funcionários com até seis anos de banco, não necessariamente, na mesma agência; e 26% com mais de dez anos de banco.

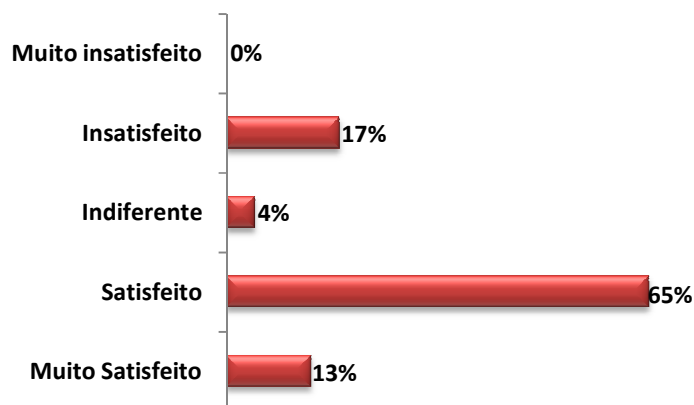
Gráfico 2 – Função que exerce atualmente



Fonte: Elaborado pela autora

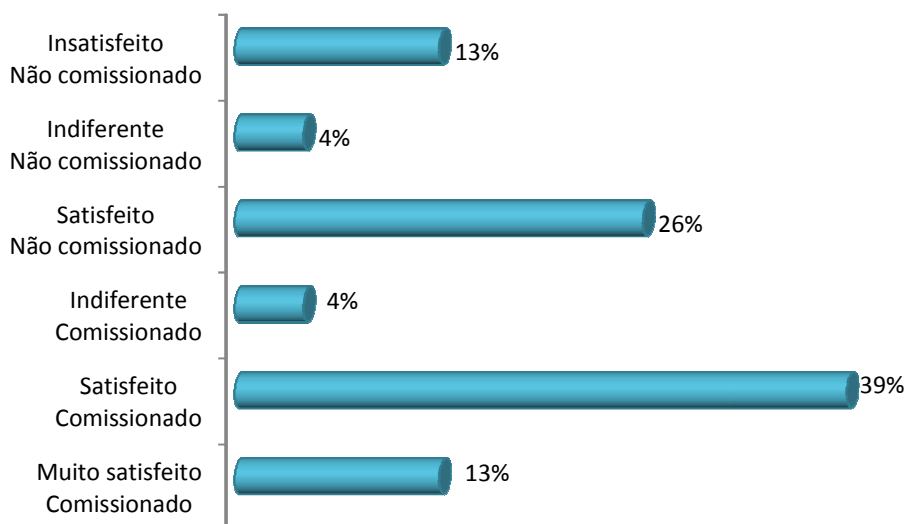
Dos funcionários estudados, 57% exercem função comissionada, ou seja, trabalham 8 horas por dia e recebem remuneração diferenciada, conforme o cargo, podendo ser: assistente de negócios, gerente de serviços, gerente de relacionamento, gerente de negócios ou gerente geral. O grande número de não comissionados, conforme já mencionado, é devido ao grande número de funcionários contratados, após o Banco Alfa adotar nova estratégia de atendimento.

Gráfico 3 – Em relação ao cargo que ocupa hoje, você se considera



Fonte: Elaborado pela autora

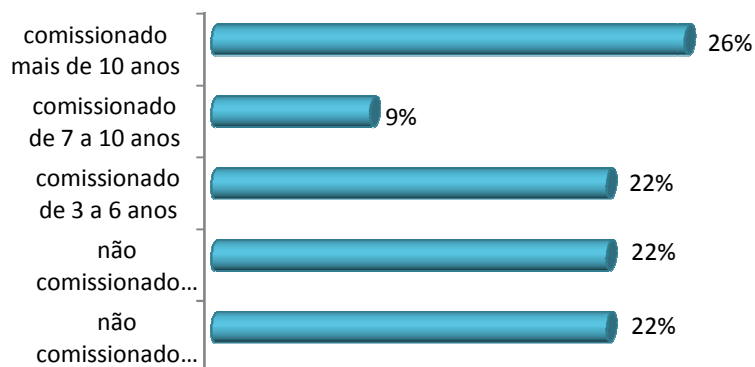
Gráfico 4 – Função atual x Satisfação cargo



Fonte: Elaborado pela autora

Realizada correlação entre nível de satisfação com o cargo que ocupa e a função (comissionada ou não) e pode verificar-se que não há insatisfação em relação ao cargo de funcionários comissionados. Porém entre os não comissionados, há um representativo percentual de insatisfação com o cargo que ocupa, e verificando o gráfico abaixo (gráfico 5), nota-se que 50% dos funcionários não comissionados tem até dois anos de banco e os demais com até seis anos de banco.

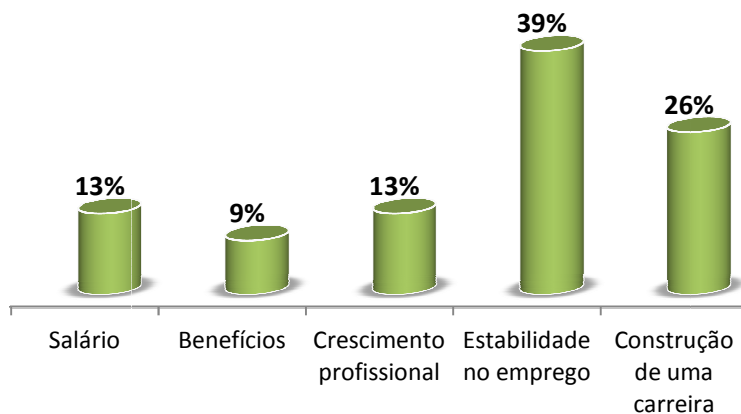
Gráfico 5 – Tempo de banco x Função atual



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se concluir que não há funcionários comissionados com até dois anos de banco.

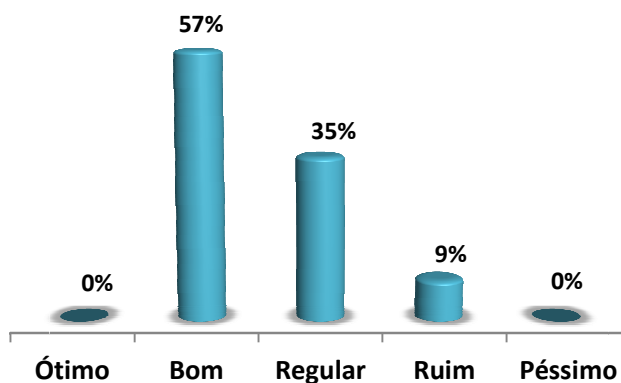
Gráfico 6 – Principal motivo que levou a participar da seleção deste banco



Fonte: Elaborado pela autora

Estabilidade no emprego e possibilidade de construção de uma carreira foram os principais motivos que levaram os funcionários a participar de seleção do Banco Alfa. São motivos que diferenciam das demais instituições financeiras, pois os benefícios ofertados por elas são, basicamente, os mesmos.

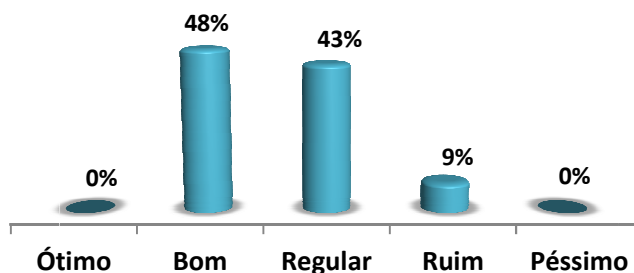
Gráfico 7 – Clima organizacional, segundo visão dos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora

Mais de 90% dos funcionários afirmaram que o clima organizacional é bom ou regular. Nenhum funcionário afirmou que o clima é ótimo, porém 9% informaram que o clima organizacional está comprometido.

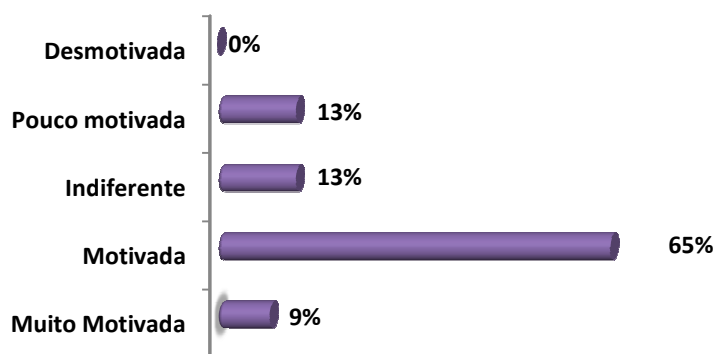
Gráfico 8 – As relações pessoais, segundo visão dos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora

Novamente mais de 90% informaram que as relações pessoas entre os funcionários da agência é boa ou regular e somente 9% informaram ser ruim.

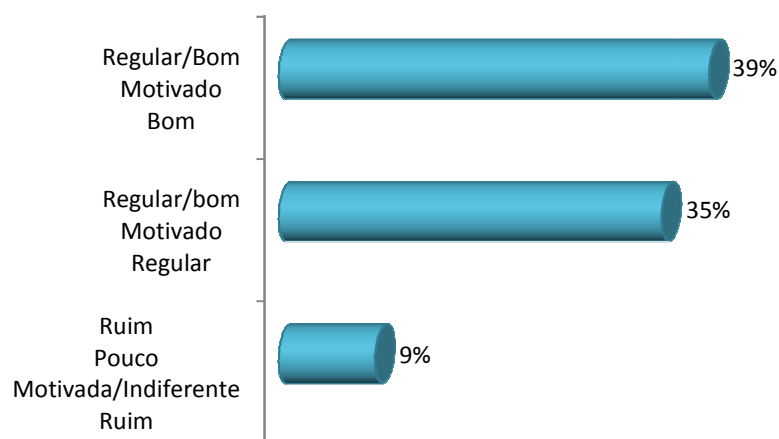
Gráfico 9 – Classificação da motivação no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

A grande maioria dos funcionários informou que se sente motivada no ambiente de trabalho, 13% informaram estar pouco motivada. No questionário era solicitado justificar respostas “pouco motivada” e “desmotivada”. Ao analisar as respostas, verificou-se que os motivos apontados foram falta de estímulo, falta de tempo para realizar cursos (qualificação profissional), falta de reconhecimento pelo trabalho realizado e assédio moral.

Gráfico 10 - Clima organizacional x Motivação x Relações pessoais

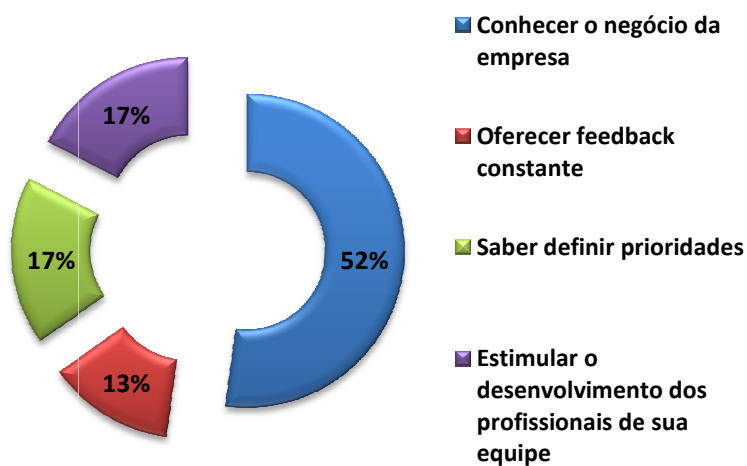


Fonte: Elaborado pela autora

Este gráfico aponta cruzamento entre três informações importante: como o funcionário classifica o clima organizacional da agência, sua motivação no ambiente de trabalho e por fim, a qualidade das relações interpessoais (ambiência). As respostas apontaram que 74% dos funcionários responderam as três questões de forma positiva, sendo que 39% consideram o clima organizacional regular ou bom, encontram-se motivados e classificam as relações interpessoais como boas. Já 35% também classificam o clima organizacional como regular ou bom, encontram-se motivados, porém classificam as relações interpessoais regulares; e somente 9% considera o clima ruim, encontram-se pouco motivada ou indiferente e classificam como ruim as relações interpessoais.

Somente dois funcionários informaram que o clima organizacional é ruim, porém um informou estar pouco motivado no ambiente de trabalho, o outro se encontra de forma indiferente, mas ambos consideram as relações interpessoais ruim. No questionário foi aberto espaço para justificção da resposta, sendo identificado como fato gerador, a arrogância, mau-humor e irritabilidade de colegas de trabalho. Ressalta-se que os dois funcionários que responderam a estas questões não são comissionados.

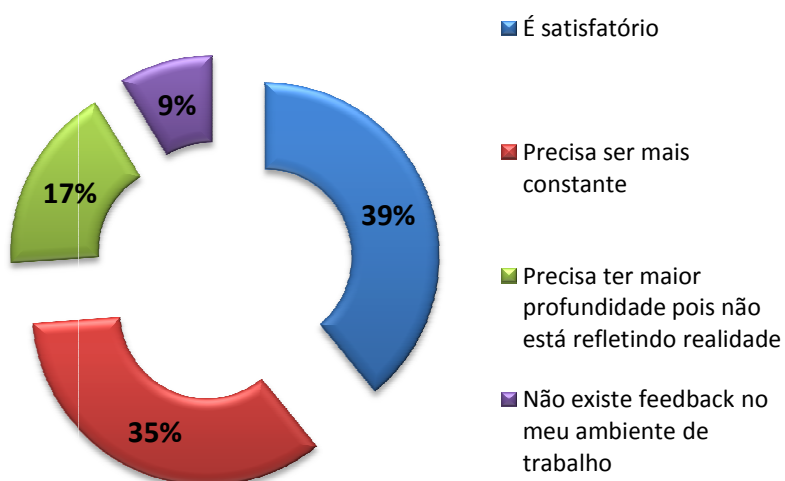
Gráfico 11 – Principal característica de um gestor na visão do funcionário



Fonte: Elaborado pela autora

Nesta questão mais de 50% dos funcionários disseram acreditar que conhecer o negócios da empresa é indispensável e é a característica mais importante do gestor, bem como definição de prioridades e estimulação de desenvolvimento profissional da equipe (17% cada).

Gráfico 12 – Em relação ao feedback que recebe, diria que:



Fonte: Elaborado pela autora

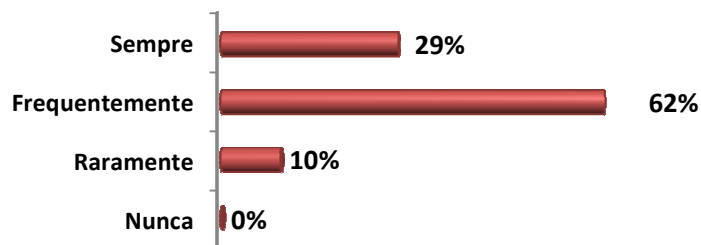
Nesta questão há uma discordância em relação aos funcionários, onde 39% informam que o feedback recebido é satisfatório, porém 35% informaram que esse feedback precisa ser mais constante. Na correlação das informações entre feedback e motivação no ambiente de trabalho, foi identificado que 76% dos funcionários que responderam que o feedback deve ser mais constante, encontram-se motivadas em seu ambiente de trabalho, o que realmente pode sugerir que o retorno, o reconhecimento precisa ocorrer com mais frequência.

Identificou-se também nas entrevistas com nível gerencial, que há deficiência no relacionamento com toda a equipe por parte do gestor geral. O relacionamento é mais intenso com algumas pessoas específicas, que podem receber informações sobre desempenho com maior frequência, já que possui um relacionamento mais estreito com o gestor.

Próximos gráficos referem-se a atuação do gestor geral em relação à equipe.

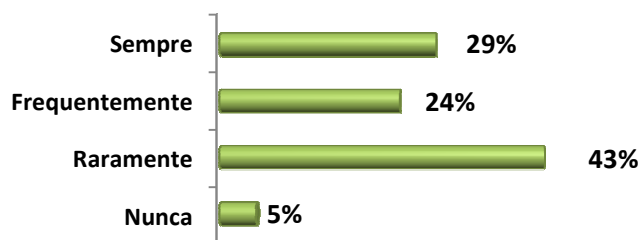
- Feedback

Gráfico 13 – Elogia a equipe quando um trabalho é bem feito



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 14 – Pergunta “O que podemos aprender?” quando os objetivos não são alcançados

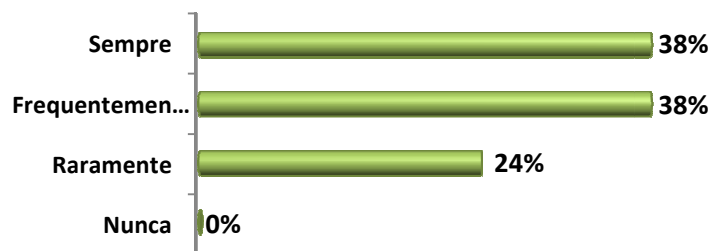


Fonte: Elaborado pela autora

Realizando cruzamento das informações **feedback (gráfico 12), elogios (gráfico 13) e o que podemos aprender? (gráfico 14)** verificou-se que 24% dos funcionários acreditam que o feedback é satisfatório, elogios (reconhecimento) ocorre sempre/frequentemente e o que podemos aprender? por parte do gestor geral também ocorre sempre/frequentemente quando um objetivo não é alcançado. E 29% informaram que o feedback precisa ser mais constante, porém os elogios ocorrem sempre/frequentemente e o questionamento do gestor quando um objetivo não é alcançado (o que podemos aprender?) também ocorre sempre/frequentemente. Se o gestor reconhece um trabalho bem realizado e questiona quando um objetivo não é atingido, porém ainda acredita que o feedback não é satisfatório, a análise realizada é de que esses funcionários desejam um feedback orientado e particular.

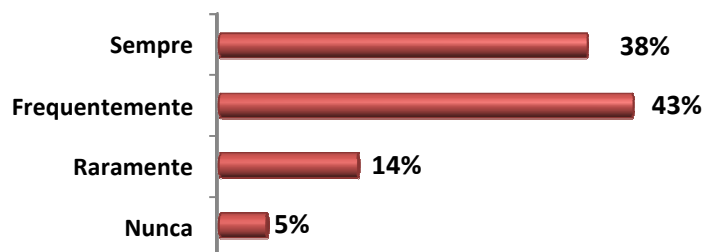
- Recompensas

Gráfico 15 – Dedicar tempo para comemorar e recompensar as vitórias com toda equipe envolvida



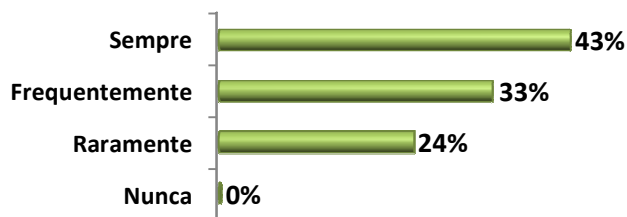
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 16 – Assegurar que a equipe é reconhecida por suas contribuições para o sucesso dos objetivos e metas



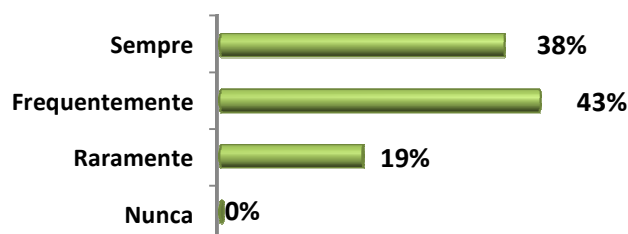
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 17 – Valoriza os esforços e as contribuições da equipe, dando suporte às atividades



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 18 – Divulga para toda equipe os resultados obtidos e a importância de participação de cada membro da equipe

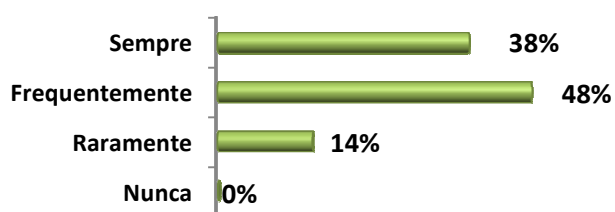


Fonte: Elaborado pela autora

Dos entrevistados, 76% afirmaram que o gestor geral dedica tempo para comemorar e recompensar a vitória com toda equipe envolvida, bem como valoriza os esforços e contribuições e divulgação para toda a agência, ressaltando a importância da participação de cada membro da equipe.

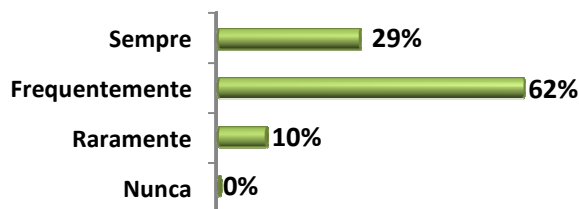
- Comunicação

Gráfico 19 – É claro quanto à forma de pensar sobre liderança



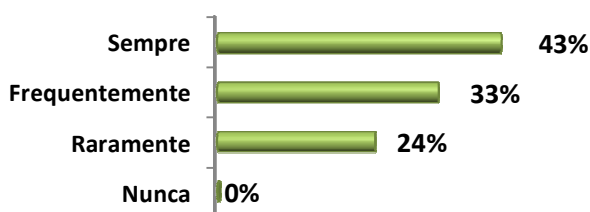
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 20 – Mantém a equipe atualizada com as principais e mais recentes mudanças na organização



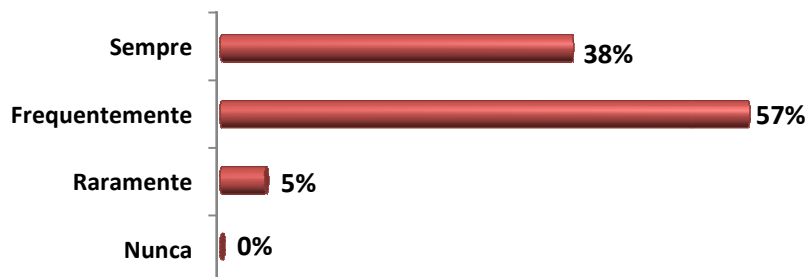
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 21 – Possui uma comunicação clara, positiva e promissora sobre o futuro da agência



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 22 – Dedicar tempo e energia para disseminar valores e crenças referentes à organização

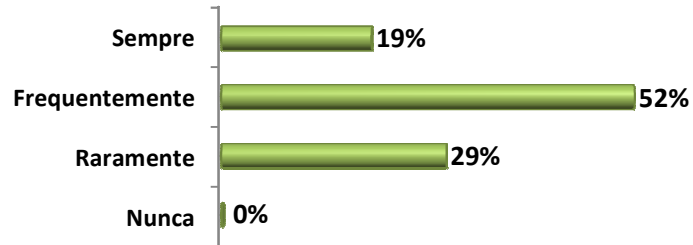


Fonte: Elaborado pela autora

85% dos funcionários afirmaram que o gestor é claro em relação à sua atuação como líder. Clareza e objetividade são características de sua forma de se comunicar com os demais integrantes da equipe, sempre de forma positiva e promissora sobre o futuro da agência. Mantém a equipe sempre informada acerca das mudanças e/ou atualizações sobre a organização.

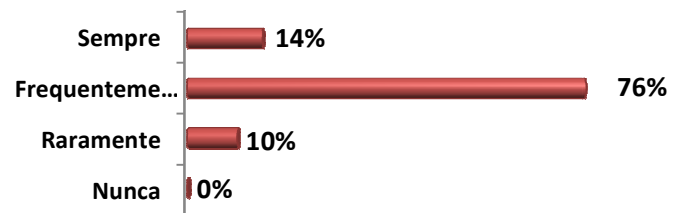
- Delegação/ *Empowerment*

Gráfico 23 – Envolve a todos no planejamento, decisões e ações que estão ocorrendo ou são necessárias



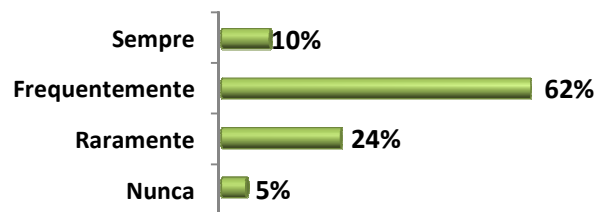
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 24 – Fornece à equipe autoridade para tomar suas próprias opiniões



Fonte: Elaborado pela autora

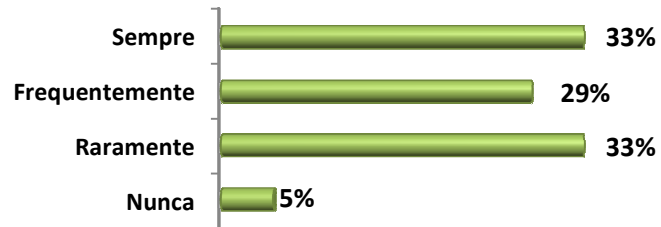
Gráfico 25 – Possibilita à equipe sensação de donos do projeto em que estão trabalhando



Fonte: Elaborado pela autora

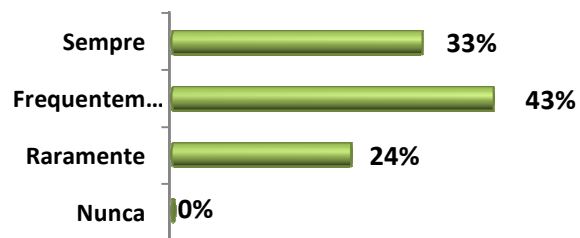
- Motivação

Gráfico 26 – Procura desafios e oportunidades que testem as habilidades e talentos de cada um da equipe



Fonte: Elaborado pela autora

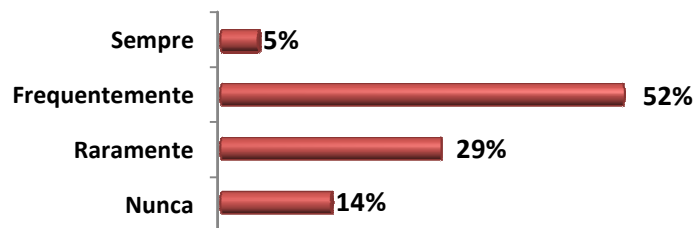
Gráfico 27 – É motivador e entusiasta sobre as possibilidades futuras



Fonte: Elaborado pela autora

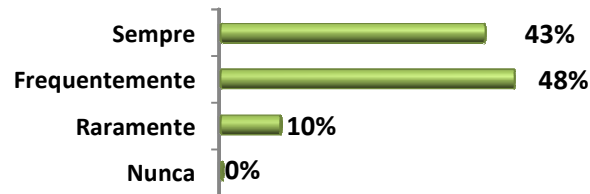
- Equipe

Gráfico 28 – Envolve a equipe tornando os sonhos de futuro único entre líder e liderados



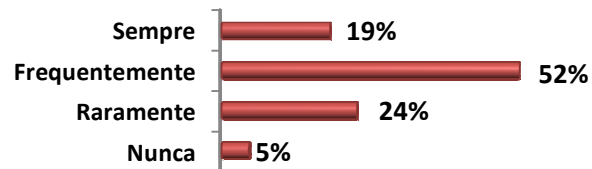
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 29 – Assegura que o trabalho de equipe tem objetivos claros, com etapas e metas bem definidas que sejam de conhecimento de todos



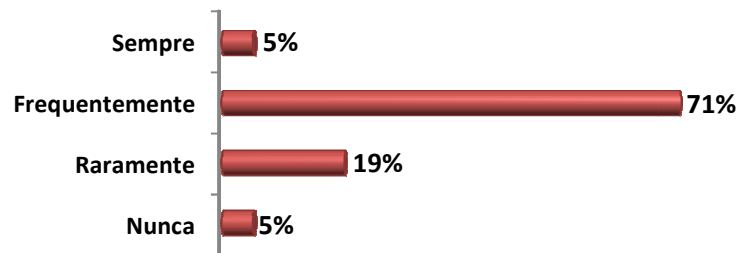
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 30 – Mostra à equipe como futuro de longo prazo, os objetivos que podem ser alcançados através de uma visão de futuro comum



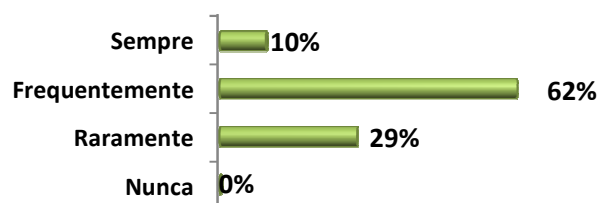
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 31 – Desenvolve um ambiente de equipe com relações de cooperação entre os participantes



Fonte: Elaborado pela autora

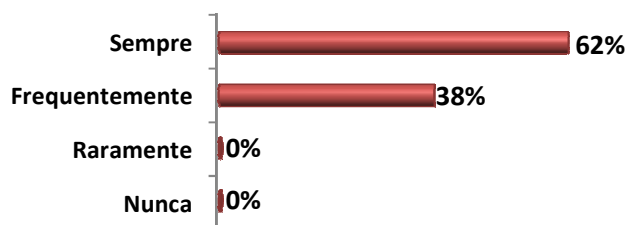
Gráfico 32 – Cria uma atmosfera de confiança mútua entre os participantes da equipe



Fonte: Elaborado pela autora

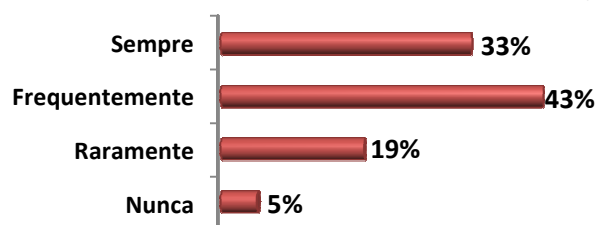
- Diversos

Gráfico 33 – Trata a todos com dignidade e respeito



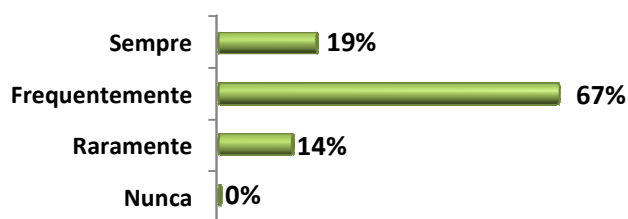
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 34 – Desafia (questiona) caminhos existentes para realização do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 35 – Apresenta coerência entre a prática e o discurso



Fonte: Elaborado pela autora

3.1 CONSIDERAÇÕES QUESTIONÁRIO

Sintetizando o resultado dos questionários, pode-se observar que a maioria (65%) dos funcionários da agência encontra-se satisfeita com seu cargo, sendo que mais da 1/2 dos entrevistados exercem função comissionada (assistente de negócios ou nível gerencial). Em relação ao principal motivo pelo qual participaram da seleção do Banco Alfa, informaram que o quesito estabilidade profissional é o mais importante (39%), seguido de possibilidade de construção de uma carreira (26%).

Acreditam que o clima organizacional da agência é bom (57%), bem como as relações interpessoais (48%), e 65% dos funcionários que responderam ao questionário estão motivados com o ambiente de trabalho no qual atuam.

Informaram que a principal característica em um bom gestor é o conhecimento do negócio da empresa e consideram o feedback recebido satisfatório (39%).

Feedback

- Elogia a equipe quando um trabalho é bem feito – frequentemente 62%
- Pergunta o que podemos aprender? Quando os objetivos não são alcançados – raramente 43%

Recompensas/Reconhecimento

- Dedicar tempo para comemorar e recompensar as vitórias com toda a equipe – 38% sempre; 38% frequentemente
- Assegura que a equipe é reconhecida por suas contribuições para o sucesso das metas e objetivos - 38% sempre; 43% frequentemente
- Valoriza esforços e contribuições da equipe dando suporte às atividades – 43% sempre
- Divulga para todos os resultados obtidos e a importância da participação de cada um da equipe - 38% sempre; 43% frequentemente.

Comunicação

- É claro quanto à forma de pensar sobre liderança – 38% sempre; 48% frequentemente
- Mantém a equipe atualizada com as principais e mais recentes mudanças na organização – 29% sempre; 62% frequentemente
- Possui comunicação clara, positiva e promissora sobre o futuro da agência – 43% sempre; 33% frequentemente
- Dedicar tempo para disseminar valores e crenças referentes à organização – 38% sempre; 57% frequentemente.

Delegação/*Empowerment*

- Envolve a todos no planejamento, decisões e ações

- Fornece à equipe autoridade para tomar suas próprias decisões – 14% sempre; 76% frequentemente
- Possibilita à equipe sensação de donos do projeto em que estão trabalhando 10% sempre; 62% frequentemente.

Motivação

- Procura desafios e oportunidades que testem as habilidades e talento de cada um da equipe – 33% sempre; 29% frequentemente e 33% raramente
- É motivador e entusiasta sobre as possibilidades futuras – 33% sempre; 43% frequentemente e 24% raramente.

Trabalho em equipe

- Envolve a equipe tornando os sonhos de futuro único entre líder e liderados – 52% frequentemente
- Assegura que o trabalho em equipe tem objetivos claros, em etapas e metas bem definidas e que sejam de conhecimento de todos – 43% sempre; 48% frequentemente
- Mostra à equipe como futuro de longo prazo, os objetivos que podem ser alcançados através de uma visão de futuro comum – 52% frequentemente
- Desenvolve ambiente de equipe com relações de cooperação entre os participantes – 71% frequentemente

Diversos

- Trata a todos com dignidade e respeito – 62% sempre
- Desafia os caminhos existentes para realização do trabalho – 33% sempre; 43% frequentemente
- Apresenta coerência entre prática e discurso – 67% frequentemente

3.2 CONSIDERAÇÕES ENTREVISTA

A entrevista aplicada aos funcionários de nível gerencial buscou ratificar, com mais profundidade, os dados obtidos na coleta de dados através do questionário. Identificou-se que nem todos os funcionários de nível gerencial estão motivados, porém todos apontaram como característica positiva do gestor atual da agência a liderança, o direcionamento, conhecimento de produtos/serviços, objetividade e acompanhamento. Informaram também que não acreditam que a troca do gestor no final do semestre não foi o único responsável pelo atingimento das metas, mas o perfil de liderança e o fato da chegada de novo gestor, com novas formas de cobrança e acompanhamento, levaram mais motivação para busca do resultado pretendido.

Todos afirmaram que a troca de gestor é sempre positiva, pois com o novo chegam novas maneiras de fazer as coisas, novas idéias e novos aprendizados, mas o ajuste entre gestor e equipe acontece com o tempo.

Dos entrevistados, somente 25% acredita que o gestor tem muito a melhorar no trabalho em equipe e no relacionamento interpessoal, pois acreditam que se relaciona mais com um determinado grupo. Já para os demais, o gestor compartilha informações com toda a equipe, solicita a participação de todos os funcionários nos compromissos da agência (metas), distribuindo as metas de maneira equitativa, justa e sabe cobrar e acompanhar os resultados. Afirmaram também que possui uma postura muito séria, o que causa certo afastamento de alguns funcionários.

Em relação ao estilo de liderança e tomada de decisões não houve consenso. 1/3 dos entrevistados informaram que possui um estilo de liderança autocrático (autoritário), 1/3 informou que em alguns momentos a decisão ocorreu de forma centralizada, porém a decisão foi informada em comitê (reunião de todos os comissionados da agência) e o porquê da decisão e em outros momentos ocorreu de forma totalmente participativa, sempre com transparência. Já o outro 1/3 informou que possui estilo de liderança participativa, com tomada de decisão de forma colegiada, ou seja, com toda a equipe de comissionados da agência.

O maior destaque nas entrevistas ocorreu na unanimidade em caracterizar o gestor: Sabe liderar, direcionar tarefas, acompanhar e cobrar, ou seja, planejamento, organização, direção e controle.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como proposta identificar os estilos de liderança encontrados no gestor da agência X do Banco Alfa e as respectivas influências no alcance das metas da agência, bem como identificar as insatisfações dos funcionários em relação aos perfis de liderança apresentados pelo gestor e analisar se a troca do gestor geral influenciou nos resultados referentes às metas da agência.

Para se alcançar os objetivos propostos, a pesquisa estruturou-se através da abordagem qualitativa, empregando-se estudo de caso. Para a coleta de dados foi utilizado questionário, aplicado a todos os funcionários da agência; e entrevista semi-estruturada aplicada somente aos funcionários com nível gerencial.

Pode-se observar que os funcionários compartilham da idéia de que a chegada de um novo gestor próximo ao fechamento do semestre e, conseqüentemente, fechamento do período de metas, trouxe renovação na busca pelos resultados, onde todos desejavam evidenciar seu potencial e objetivo em atingir os resultados propostos, o que ocorreu somente uma única vez nos últimos seis semestres. Este é o objetivo de toda agência, ou seja, atingir as metas estabelecidas para o semestre, e assim ocorreu. O resultado foi atingido.

Segundo Serra (1982) e Soto (2005) o papel do líder neste ambiente instável é tornar-se competitivo buscando em seu pessoal motivação, lealdade e comprometimento para alcance dos objetivos em comum. E para isso muitas competências estão ligadas ao desafio da liderança, são elas:

- Comunicação e informação: neste quesito o gestor geral apresentou qualificação, conforme respostas obtidas nos questionários, onde os funcionários afirmaram que o administrador da agência é claro quanto à forma de pensar sobre liderança, mantém equipe atualizada com as principais e mais recentes mudanças na organização, possui comunicação clara, positiva e promissora sobre o futuro da agência; e dedica tempo para disseminar valores e crenças referentes à organização.
- Motivação e reconhecimento: A equipe de funcionários da agência X queixou-se no item motivação, tanto no questionário, como nas entrevistas. O gestor deverá encontrar uma maneira de motivar seus liderados a interagirem entre si e buscarem o resultado proposto.

No reconhecimento foi-se admitido que o gestor dedica tempo para comemorar e recompensar as vitórias com toda equipe; assegura que a equipe é reconhecida por suas contribuições para o sucesso das metas e objetivos ; valoriza esforços e contribuições da equipe dando suporte às atividade e divulga para todos os resultados obtidos e a importância da participação de cada um da equipe.

- Tomada de decisão: outro ponto a ser trabalhado pelo gestor da agência, uma vez que os funcionários de nível gerencial ficaram em dúvidas ao solicitar que classificassem a tomada de decisão por parte do gestor geral. Alguns informaram ser colegiada, outros, de forma autocrática e um terceiro grupo informou que possui um pouco de cada: decisão colegiada e decisão centralizada.

- Relacionamento e trabalho em equipe: considerações da entrevista apontam que outro ponto a ser trabalhado é o relacionamento interpessoal do gestor com os demais funcionários da agência. Muitos informaram que o relacionamento é mais estreito com alguns funcionários de nível gerencial, que deve ser estendido aos demais funcionários comissionados e não comissionados da agência. Em relação ao trabalho em equipe, ponto positivo para o gestor, que consegue envolver a equipe tornando os sonhos de futuro único entre líder e liderados, assegurar que o trabalho em equipe tem objetivos claros, em etapas e metas bem definidas e que sejam de conhecimento de todos, mostrar à equipe como futuro de longo prazo, os objetivos que podem ser alcançados através de uma visão de futuro comum, bem como desenvolver ambiente de equipe com relações de cooperação entre os participantes.

- Delegação e *Empowerment*: outro ponto bem trabalhado pelo gestor que envolve a todos no planejamento, decisões e ações, fornece à equipe autoridade para tomar suas próprias decisões e possibilita à equipe sensação de donos do projeto em que estão trabalhando.

Por fim ao final deste estudo é possível realizar uma análise nas percepções dos funcionários em relação ao estilo de liderança do gestor geral e pode-se concluir que não há um único estilo de liderança e sim uma interação de estilos de liderança adaptável para a situação vivida. Há momentos em que a decisão deve ser tomada individualmente, porém após tomada a decisão, ela é exposta aos demais funcionários e justificada, tornando o processo transparente, assim como no Modelo de Liderança Participativa proposto por Victor Vroom e modificado por Arthur Jago, onde se determina o grau e a modalidade de participação dos funcionários no

processo de tomada de decisão (SOTO, 2005). Em outros casos, a decisão poderá ocorrer em estilo Grupal (GII), conforme este mesmo modelo.

Identificou-se também que o gestor é voltado para resultados, porém sem perder o foco nas pessoas. Como o objetivo final é atingir os resultados e metas estipuladas, há momentos em que o estilo de liderança seja voltado a resultados, oferecendo premiação como incentivo, assim como no modelo Trajetória-Meta de Robert House. Ressalta-se que os estilos de liderança do gestor influenciam no alcance dos objetivos (metas) da agência, uma vez que é totalmente voltado a resultados. Toda e qualquer decisão tomada, individualmente ou colegiada, buscará o alcance dos objetivos, sem perder o foco no capital humano.

O presente estudo apresenta como limitação o fato de o gestor estar atuando nesta agência há apenas quatro meses, aonde o relacionamento irá se ajustar com o tempo, podendo ser modificado, moldado. Sugere-se que pesquisas posteriores sejam realizadas a fim de se perceber melhoras nas insatisfações dos funcionários em relação à atuação do gestor.

Espera-se que a pesquisa e as sugestões contribuam e tenham utilidade para a organização, no sentido do gestor identificar essas insatisfações por parte dos funcionários e realizar os devidos ajustes, buscando melhor interação entre todos os funcionários, proporcionando um clima organizacional mais favorável para busca de melhores resultados, com comprometimento, sinergia e espírito de equipe.

REFERÊNCIAS

APPOLINARIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2007.b

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997, 214 p.

BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz.** São Paulo: Atlas, 2008, 185 p.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível.** Porto Alegre: Bookman, 2007, 360 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campos, 2000.

DELLAGNELO, E H L; SILVA, R C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração.** In: VIEIRA, M M F; ZOUAIN, D M. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2005. P 97-118.

FARIA, A. N. **Chefia e Liderança.** Rio de Janeiro: LTC, 1982, 214 p.

GRISCI, C. L.; BESSI, V. G. **Modos de trabalhar e ser na reestruturação bancária.** Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n. 12, jul/dez 2004, p. 160-200.

LARA, C. R. D. **A atual gestão do conhecimento.** A importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações. São Paulo: Nobel, 2003. 213 p.

MARTINS, G.A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2000, 103 p.

MCLAGAN, P.; NEL, C. **A nova era da participação.** O desafio emocional de envolver pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 319 p.

MAGALHÃES, L. E. R. **O trabalho científico: da pesquisa à monografia.** Projetos – Monografias – Publicações – Normas ABNT. Curitiba, 2007, 170 p.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para Administradores – Integrando Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2009, 331 p.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social. Métodos e Técnicas.** São Paulo: Editora Atlas. 2007. 334 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, F. **Liderança no Trabalho: como influenciar grupos de trabalho para alcançar os objetivos.** Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1982. 119p.

SILVA, M. A. F. **Métodos e Técnicas de Pesquisa.** Curitiba: Editora IBPEX. 2005. 263 p.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional. O impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 313p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.105 p.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA X DO BANCO ALFA

Caro colega,

Este questionário faz parte de uma pesquisa científica para conclusão do curso de MBA em Gestão de Negócios Financeiros, ministrado pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e visa identificar os estilos de liderança encontrados no gestor da agência em qual trabalham e analisar as respectivas influências no alcance de metas estabelecidas.

O presente questionário deve ser preenchido e devolvido:

- Por e-mail, devendo ser enviado para: renata.donega@yahoo.com.br
- Pessoalmente.

Desde já agradeço a atenção e colaboração e informo que as informações aqui prestadas serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

Renata Selistre Donega

QUESTIONÁRIO

1- Tempo de banco:

- até 02 anos
- de 3 a 6 anos
- de 7 a 10 anos
- mais de 10 anos

2- Número de cargos ocupados desde a posse: _____

3- Função que exerce atualmente:

- Função Comissionada (Assistente/Gerente)
- Função não comissionada (Escriturário/Caixa Executivo)

Tempo na função atual: _____

4- Dentre os itens abaixo, aponte qual foi o principal motivo para que você prestasse o concurso do Banco?

- Salário
- Benefícios
- Crescimento profissional
- Estabilidade no emprego
- Construção de uma carreira

5 – Em relação ao cargo que ocupa no banco hoje, você se considera:

- Muito Satisfeito Satisfeito Indiferente Insatisfeito Muito Insatisfeito

Responda as próximas questões conforme legenda abaixo

| | | | | |
|------------------|---------------|--------------------|----------------|--------------------|
| 5 – Ótimo | 4- Bom | 3 – Regular | 2- Ruim | 1 - Péssimo |
|------------------|---------------|--------------------|----------------|--------------------|

6- Como você classifica o clima organizacional da agência onde trabalha? ()

7- Como você classifica, de forma geral, as relações pessoais (ambiência) da agência? ()

Caso tenha optado por (2) ou (1) indique o(s) motivo(s) que justifica(m) sua resposta.

8- Principais características que você espera de um gestor:

Assinale em ordem de importância (1,2,3,4), segundo sua percepção, sendo 4 o mais importante e o 1 menos importante:

- Conhecer o negócio da empresa
- Oferecer *Feedback* constante
- Saber definir prioridades
- Estimular o desenvolvimento dos profissionais de sua equipe

9 – Em relação aos *feedbacks* que recebe (exceto GDP), você diria que:

- É satisfatório
- Precisa ser mais constante
- Precisa ter maior profundidade pois não está refletindo a realidade
- Não existe *feedback* no meu ambiente de trabalho

10 – Você classifica sua motivação em seu ambiente de trabalho:

- Muito motivada
- Motivada
- Indiferente
- Pouco motivada
- Desmotivada

Caso tenha optado pelas respostas “Pouco Motivada” ou “Desmotivada”, indique o(s) motivo(s) que justifica(m) sua resposta. _____

As próximas questões referem-se a atuação do gestor geral da agência, assinale sua percepção.

| Gestor Atual | Nunca | Raramente | Frequentemente | Sempre |
|---|--------------|------------------|-----------------------|---------------|
| Procura desafios e oportunidades que testem as habilidades e o talento de cada um de sua equipe | | | | |
| Envolve a todos no planejamento, decisões e ações que estão ocorrendo ou são necessárias. | | | | |
| É claro quanto à forma de pensar sobre liderança | | | | |
| Dedica um tempo para comemorar e recompensar as vitórias (objetivos atingidos) com toda a equipe envolvida. | | | | |
| Mantém a equipe atualizada com as principais e mais recentes mudanças da organização | | | | |
| Envolve a equipe, tornando os sonhos de futuro único entre líder e os liderados. | | | | |
| Trata a todos com dignidade e respeito | | | | |
| Assegura que a equipe é reconhecida por suas contribuições para o sucesso das metas e objetivos | | | | |
| Desafia (questiona) os caminhos existentes para a realização do trabalho | | | | |
| Possui uma comunicação clara, positiva e promissora sobre o futuro da agência | | | | |
| Fornece à equipe autoridade para tomar suas próprias decisões | | | | |
| Dedica tempo e energia para disseminar valores e crenças referentes à organização. | | | | |
| Elogia a equipe quando um trabalho é bem feito | | | | |
| Mostra à equipe como futuro de longo prazo, os objetivos que podem ser alcançados através de uma visão de futuro comum | | | | |
| Desenvolve um ambiente de equipe com relações de cooperação entre os participantes. | | | | |
| Valoriza os esforços e as contribuições da equipe, dando suporte às atividades | | | | |
| Pergunta "o que podemos aprender?" Quando os objetivos não são alcançados. | | | | |
| Cria uma atmosfera de confiança mútua entre os participantes da equipe. | | | | |
| Apresenta coerência entre a prática e o discurso. | | | | |
| É motivador e entusiasta sobre as possibilidades futuras | | | | |
| Possibilita à equipe uma sensação de donos do projeto em que estão trabalhando. | | | | |
| Assegura que o trabalho de equipe tem objetivos claros, com etapas e metas bem definidas que sejam de conhecimento de todos | | | | |
| Divulga para o resto da organização os resultados obtidos e a importância da participação de cada membro da equipe. | | | | |

APÊNDICE B

ENTREVISTA ESTRUTURADA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL GERENCIAL

Questionário aplicado aos gerentes de relacionamento, complementando as questões objetivas do questionário já aplicado. Visa identificar as diferenças na postura do líder na atuação como gestor geral da agência, sua influência no alcance das metas da agência, bem como suas insatisfações em relação à gestão.

- Você sente-se motivado(a) com a atuação da administração? Quais características você acredita possuir o gestor que leve motivação (ou não) à equipe para busca de resultados e alcance das metas estabelecidas?

- Sabe-se que a agência atingiu as metas estabelecidas no final do 1º semestre do ano de 2011, logo após a troca do administrador da agência. Você acredita que essa troca estimulou o alcance desse objetivo (metas)?

- A chegada de um novo gestor traz, de forma natural, renovação na administração. De que modo você percebeu essa renovação?

- Como você percebe a atuação do gestor em relação ao trabalho em equipe?

- Como você classifica o relacionamento interpessoal do gestor com toda a equipe?

- Como você classifica o estilo de liderança do gestor atual?

- Como ocorrem as tomadas de decisão por parte do gestor?

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Esta pesquisa visa identificar o estilo de liderança do gestor da agência bancária e analisar as respectivas influências no alcance das metas da agência. Com ela se busca contribuir para a continuidade do sucesso no alcance dessas metas, caso estejam realmente relacionadas ao estilo de liderança do gestor, bem como no relacionamento interpessoal do gestor com os demais funcionários da agência, uma vez que a partir desta pesquisa serão identificados pontos positivos desta gestão, no que se refere ao modelo de liderança.

Eu, _____ me disponho a participar deste estudo. Fui informado sobre seus objetivos e sobre a realização de entrevistas individuais que serão gravadas em gravador digital das quais me proponho a participar voluntariamente. Informo que todas as minhas dúvidas foram respondidas com clareza e sei que poderei solicitar novos esclarecimentos, bem como pedir meu afastamento do estudo a qualquer momento. Estou ciente ainda de que os dados serão divulgados de forma a não me identificar pessoalmente nem a instituição onde trabalho (caráter sigiloso) e que somente serão divulgados dados gerais da pesquisa.

Fui informado de que, caso desista da participação nesta pesquisa, poderei solicitá-lo à pesquisadora Renata Selistre Donega. E também que em qualquer alteração ou situação imprevista que venha ocorrer, poderei contatá-la através do telefone (41) 9654-6960, ou através do e-mail renatadonega@yahoo.com.br.

Aos que participarem da pesquisa firma-se aqui o compromisso a apresentar retorno sobre seus resultados, após sua conclusão, numa nova conversa ou de forma escrita.

Da mesma forma assegura-se através desse Termo que a gravação digital que resultar dessa entrevista será destruída após sua utilização, como forma de garantir o sigilo de informações e identidades.

Pinhais (PR), 01 de outubro de 2011.

Participante

Renata Selistre Donega
Pesquisadora