

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Marcio Rogério Morele Esnarriaga

**A liderança e sua influência no desempenho das atividades da agência da
Caixa Econômica Federal de Quaraí.**

**Quaraí-RS
2015**

Marcio Rogério Morele Esnarriaga

**A liderança e sua influência no desempenho das atividades da agência da
Caixa Econômica Federal de Quaraí.**

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública.

Professor-orientador: Prof. Dr. Sidinei
Rocha de Oliveira.

**Quaraí-RS
2015**

Marcio Rogério Morele Esnarriaga

**A liderança e sua influência no desempenho das atividades da agência da
Caixa Econômica Federal de Quaraí.**

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública.

Conceito final:

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

Banca Examinadora:

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Professor-orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar mais esta oportunidade na vida.

Ao meu orientador o professor doutor Sidinei Rocha de Oliveira, pela orientação, apoio e disponibilidade na condução deste processo de aprendizagem.

Ao meu tutor Fernando Cesar Russo Gomes, pelo conhecimento, auxílio e atenção dispensados desde o início do curso até a finalização da monografia.

Aos meus colegas de curso, pela amizade, companheirismo e troca de experiências.

Aos meus colegas de trabalho, pela disponibilidade em responder o questionário e a entrevista, sem os quais este estudo não seria possível.

E em especial a minha família, pelo incentivo, apoio e ajuda durante todo o curso.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar a percepção dos empregados da Caixa Econômica Federal de Quaraí sobre o papel da liderança dos gestores, bem como, identificar as facilidades ou dificuldades que o gestor encontra ao exercer a liderança dentro de uma empresa pública e analisar o modelo de escolha dos gestores, a fim de propor como deve ser a atuação destes gestores, com o intuito de auxiliá-los na melhoria do rendimento e da satisfação de sua equipe de trabalho. Para atingir os objetivos propostos realizou-se uma pesquisa descritiva, através de um estudo de caso, por ter grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade da agência Quaraí, utilizando como instrumento de pesquisa um questionário contendo 20 perguntas, dirigidas aos funcionários e gestores da agência, e também, uma entrevista com o gerente geral da agência Quaraí. Os resultados obtidos indicam que as características mais valorizadas pelos funcionários são a ética, a disciplina e a honestidade, e também, demonstram que a equipe de trabalho acredita que o atual gestor é um líder eficaz, porém a forma de escolha dos gestores, por parte da empresa, ainda precisa de ajustes. Assim, conclui-se que o líder deve agir de uma forma ética, responsável com atitudes democráticas mas, com iniciativa, para mostrar o caminho que os liderados deverão seguir.

Palavras-chave: Liderança; Gestão; Empresa pública; Bancário.

ABSTACT

The present study aims to identify the Caixa Econômica Federal from Quaraí employees' perception about the role of the managers' leadership, as well as identifying the facilities and difficulties that the manager faces in exercising the leadership in a public company and analyzing the pattern of choice of managers, in order to help them in the improvement of the efficiency and the satisfaction of his work team. To achieve the proposed goals, it was made a descriptive research, through a case study, for having great depth and small amplitude, seeking to know in depth the reality of the Quaraí agency, using as research instrument a questionnaire containing 20 questions, addressed to the agency employees and managers, and also an interview with the Quaraí agency general manager. The obtained results indicate that the most valued characteristics by the staff are the ethics, the discipline and the honesty, and they also demonstrate that the work team believes that the current manager is an effective leader; however the way of choosing the managers, by the company, still needs settings. Thus, it's concluded that the leader must act in an ethics, responsible way with democratic attitudes but, with initiative, to show the way the led should follow.

Key-words: Leadership; Management; Public company; Bank clerk.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Três estilos de liderança propostos por Chiavenato.....	20
Quadro 2 - Eras das abordagens de liderança.....	25
Gráfico 1 - Sexo dos empregados.....	32
Gráfico 2 - Idade dos empregados.....	33
Gráfico 3 - Escolaridade dos empregados.....	34
Gráfico 4 - Curso superior.....	35
Gráfico 5 - Tempo de emprego na empresa.....	36
Gráfico 6 - Incentivo à formação de bons líderes.....	37
Gráfico 7 - Recrutamento de líderes em uma empresa pública.....	40
Gráfico 8 - A influência do estilo de liderança no rendimento diário.....	42
Gráfico 9 - Características de um líder ideal.....	43
Gráfico 10 - Objetivos de um bom líder.....	44
Gráfico 11 - Características comportamentais de um líder.....	45
Gráfico 12 - A palavra que representa melhor um líder.....	46
Gráfico 13 - Liderança na agência Quaraí.....	48
Gráfico 14 - O gestor como ícone de comportamento e desempenho.....	49
Gráfico 15 - Estilo de liderança voltado para o trabalho ou pessoas.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grau de importância na escolha dos gestores.....	39
Tabela 2 - Dificultadores da liderança em uma empresa pública.....	41
Tabela 3 - Tipos de líderes motivacionais.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	QUESTÃO-PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo geral.....	11
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	LIDERANÇA.....	14
2.1	CONCEITOS.....	14
2.2	OS DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA.....	15
2.3	LIDERANÇA, DIREÇÃO E GERÊNCIA.....	18
2.4	TRAÇOS CULTURAIS NA LIDERANÇA.....	19
2.5	HISTÓRICO.....	20
2.6	ABORDAGENS E ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA.....	21
2.6.1	Abordagens de liderança por eras.....	21
2.6.2	Novas abordagens sobre liderança.....	22
2.7	LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	27
3.1	MÉTODO.....	27
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	27
3.3	A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	28
3.3.1	Histórico.....	28
3.3.2	A Caixa Econômica Federal na atualidade.....	29
3.3.3	Gestores na Caixa Econômica Federal.....	30
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE TRABALHO.....	32
4.1	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO.....	32
4.1.1	Caracterização dos respondentes.....	32
4.1.2	Análise dos resultados sobre liderança.....	36
4.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA.....	52

5	CONCLUSÃO.....	56
	REFERÊNCIAS.....	59
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	62
	APÊNDICE B - ENTREVISTA.....	68

1 INTRODUÇÃO

O papel do líder e seu estilo de liderança interferem no clima organizacional e contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário.

A liderança não pode mais ser exercida a partir de uma posição no jogo de uma hierarquia de comando e controle. O líder moderno tem que saber lidar com as pessoas, pois é através das pessoas que são realizadas as ações e conseqüentemente os resultados, uma vez que são elas que fazem as coisas acontecer dentro e fora da empresa (PONTES, 2008).

Na administração pública, apesar de suas características próprias, a figura do líder também é de suma importância para organização, sendo que um dos desafios do setor público é de desenvolver e cultivar líderes, apesar das limitações que tem que lidar no gerenciamento dos seus recursos humanos.

No setor público os desafios não são poucos, mudanças ocorrem todos os dias, crises surgem quando menos se espera, então é muito importante que a administração tenha bons líderes para resolver estes problemas. Toda mudança, todo desafio e toda a crise requer uma tomada de decisão difícil, e a maneira como se lida com essas situações é que faz a diferença entre os bons líderes e os demais (MAXWELL, 2011).

Em uma empresa pública como a Caixa Econômica Federal, os gestores, também tem um grande desafio para liderar suas equipes. Desafios estes que passam desde a seleção de funcionários por concurso até a organização das atividades mais corriqueiras do dia-a-dia.

O gestor da Caixa Econômica Federal tem que estar muito preparado, pois as atividades da empresa se dividem hora em atividades de um banco público, com cobrança por parte da sociedade, hora em atividades de um banco comercial com cobrança de metas e resultados na busca de um lucro maior.

Por isso, este trabalho objetiva aumentar o conhecimento sobre os conceitos e práticas de liderança através de uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos que tratam do tema. Também será realizada uma pesquisa, através de

um questionário, com os funcionários e gestores da agência da Caixa Econômica Federal de Quaraí, com objetivo de saber como esses funcionários lidam com o tema liderança, se a empresa possui bons líderes, qual a influência que um líder pode trazer para a realização de suas tarefas diárias.

Também será realizada uma entrevista com o atual gestor da unidade, o gerente geral da agência, para conhecermos sua percepção sobre o tema liderança e qual o tratamento dado pela empresa sobre este tema.

Com isso, esperasse que este trabalho contribua para melhorar o clima organizacional na Caixa Econômica Federal e ajude tanto os gestores da empresa a superar os desafios organizacionais sobre liderança, que a administração pública impõe, como também possa gerar um ambiente de crescimento para aqueles a quem lidera. Esperamos também, que o trabalho de conclusão contribua para novos estudos sobre o tema.

1.1 QUESTÃO-PROBLEMA

Qual a percepção dos empregados da Caixa Econômica Federal de Quaraí sobre o papel da liderança dos gestores?

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos do presente trabalho, divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos empregados da agência da Caixa Econômica Federal de Quaraí sobre a liderança dos gestores.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar quais as facilidades e/ou dificuldades que o gestor encontra ao exercer a liderança dentro de uma empresa pública;

Verificar entre os funcionários da agência quais características são importantes em um líder;

Analisar como estas características interferem em suas atividades;

Identificar e analisar o modelo de escolha dos gestores na Caixa Econômica Federal e verificar, de acordo com a percepção dos empregados da agência, qual a relação existente entre o perfil de líder e o perfil dos escolhidos neste modelo;

Propor como deve ser a atuação do gestor da agência para ser um bom líder.

1.3 JUSTIFICATIVA

A liderança é um ponto muito importante na relação entre gestor e empregado, influenciando decisivamente no cumprimento de metas e até mesmo na forma de atendimento ao público e a Caixa Econômica Federal, por ser uma empresa pública (atuando muitas vezes como um agente de políticas públicas do governo) e também um banco comercial (tendo que cumprir metas e buscar o lucro, sem esquecer o bom atendimento ao público) necessita de gestores preparados para lidar com as dificuldades e desafios diários, principalmente no relacionamento com seus subordinados.

Por isso, pretendo realizar um levantamento entre os funcionários da agência da Caixa Econômica Federal de Quaraí para descobrir como o gestor deve atuar para ser um bom líder para eles, como esta liderança realmente influencia seu trabalho, quais características e habilidades devem ter um gestor para ser considerado um líder e se é imprescindível uma boa liderança.

Pretendo abordar também sobre a liderança no serviço público, principalmente em uma empresa pública, que devido as suas particularidades

referentes a recrutamento, estrutura de carreira, vantagens pecuniárias, burocracia, tornam dificultosa a atuação do líder.

Também pretendo realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, para conhecer aspectos conceituais sobre liderança, e adquirir uma fundamentação teórica sobre este tema.

Acredito que as respostas encontradas serão de grande proveito para o gestor público e poderão ser utilizadas para melhorar o rendimento e a satisfação de sua equipe de trabalho e principalmente à sociedade.

2 LIDERANÇA

Os próximas seções versarão sobre o tema liderança, foco do presente trabalho de conclusão. Através da revisão teórica sobre o tema, irão ser mostrados conceitos de diversos autores, os diversos tipos de liderança, histórico da liderança, as diversas abordagens e estratégias sobre o tema e como a liderança está inserida no serviço público. Todos esses itens têm por objetivo elucidar o tema liderança através de elementos teóricos disponíveis na literatura.

2.1 CONCEITOS

Vasta é a conceituação apresentada pela teoria organizacional sobre o tema liderança. Diversas definições são registradas em vários estudos sobre o tema. Com isso, este trabalho irá apresentar alguns conceitos e definições encontrados na literatura para melhor esclarecer o tema.

Bergue (2010 p. 274) define liderança como sendo: “[...] a capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecimento como viável e necessária.”. Já para Maxwell (2011 p. 93), "Todos os líderes possuem duas características em comum: primeiro, estão indo a algum lugar; segundo, são capazes de persuadir outras pessoas a acompanhá-las". Como podemos ver, para os dois autores o líder exerce seu poder através da “dominação” de seus integrantes individualmente, onde dominação se caracteriza pela habilidade de fazer com que as pessoas procedam, por meio da influência, segundo o modo desejado.

Na mesma direção, Chiavenato (2006 p. 159) entende que existem vários graus de influência, que vão desde a coação, a persuasão, a sugestão e até a emulação. Ainda segundo o autor a influência está ligada ao conceito de poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças de comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

Poder é a capacidade de influência sob determinada pessoa, embora não signifique que essa influência realmente seja exercida, ou seja, é um potencial de

influência entre uma pessoa sobre a outra. Já a autoridade é o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional, é o poder legítimo (BERGUE, 2010).

Para Hunter (2010 p. 18) "A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum."

O líder, além de um agente condutor, é um ícone de comportamento e desempenho para as pessoas (BERGUE, 2010). Por isso a grande importância da ética e da postura pessoal e profissional que estes gestores devem ter para adquirirem confiança de seus liderados.

2.2 OS DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA

A liderança ética é definida por Brown *et al* (2005 apud Niemeyer e Cavazotte, 2014 p. 3) como: "a demonstração de conduta apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta entre os seguidores através de uma comunicação bidirecional, do esforço e da tomada de decisão."

O líder ético influencia o comportamento de seus seguidores, influenciando atitudes e comportamentos positivos, transformando o trabalho em um ambiente mais agradável e equitativo. Esses líderes se comportam de uma forma transparente e assertiva, dando oportunidades mais justas de desenvolvimento da carreira e reconhecendo o esforço dos subordinados.

De acordo com os estudos de Niemeyer e Cavazotte (2014) os subordinados de líderes considerados éticos tendem a avaliar seu relacionamento com o superior de forma mais favorável, aumentando o comprometimento com as metas estabelecidas e conseguindo alcançar avaliações de desempenho superiores.

Os melhores líderes se caracterizam pela capacidade de reconhecer habilidades especiais e limitações, encaixando as pessoas nas funções que se sairão melhor (MAXWELL 2011). Neste entendimento o líder deve descobrir e desenvolver as áreas em que sua equipe é mais forte.

Segundo Schwella (2005 P. 272) “O papel do líder é envolver as pessoas no enfrentamento do desafio, proceder a ajustes de valores ao mudar perspectivas e aprender novos hábitos.”. Portanto para o autor os líderes devem ser facilitadores, criando espaços para a experimentação e a aprendizagem. O líder deve também, segundo o autor, motivar, inspirar e dirigir todos os esforços e recursos em direção ao desempenho ótimo da organização.

Traços comuns que os líderes devem possuir: capacidade de relacionamento interpessoal; de percepção e leitura do ambiente de competência; habilidade de comunicação e conhecimento (BERGUE, 2010). O líder tem que dar respostas no momento em que as coisas estão acontecendo, não existe um roteiro a ser seguido. Para Linsky *apud* Asazu (2014 p. 265) "é fundamental que o líder seja um empreendedor, que assuma riscos, confie em seu julgamento e o coloque em prática."

Para Chiavenato (2006) existem três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática. Cada uma destas lideranças possui características distintas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 - Três estilos de liderança propostos por Chiavenato

	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para tomada de decisões Grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.

Continuação Programação dos trabalhos		poderia fornecer informações desde que solicitadas.	
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha de colegas ficam por conta do grupo. Total falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas

Fonte: Administração Geral e Pública, Chiavenato (2006), adaptado pelo autor.

Na prática, o líder eficaz utiliza os três tipos de estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. Ele utiliza coerentemente os três estilos de liderança, porém a dificuldade é saber quando aplicar, qual estilo aplicar, com quem e quais circunstâncias e tarefas devem ser desenvolvidas.

Um cuidado que o gestor deve ter é a interação com líderes informais que surgem dentro da organização pois essa nova liderança pode, em alguns casos, comprometer o trabalho do líder formal.

Líderes informais são pessoas que não tem qualquer posição formal de liderança, não foram nomeados para isso, mas são capazes de exercer o poder de influenciar e controlar o comportamento e o trabalho de outras pessoas (ALMEIDA, GUIMARÃES E BATISTA, 2014). Ainda segundo os autores, os líderes formais podem contar com o apoio dos líderes informais para obter influência e facilidade de atingir toda a rede, no entanto, o medo de perder o poder é apontado como principal impacto para a liderança formal.

Diante deste cenário, o desafio organizacional do gestor é buscar o equilíbrio entre a autonomia, caracterizada pelas redes informais, e a integração, caracterizada pela estrutura formal. Conseguir compartilhar essa liderança não é tarefa fácil para o gestor, mas muitas vezes se torna necessária para busca da realização de um objetivo comum.

A literatura organizacional nos mostra, em sua quase totalidade, casos de liderança bem-sucedidos, sendo raros os estudos que mostram as disfunções dos

líderes, porém, alguns estudos apontam para a frequência de personalidades narcisistas em posições de liderança.

O líder narcisista privilegia seus objetivos individuais e costuma ser movido por necessidades intensas de poder e prestígio (JUNIOR e RONCHI 2013).

Ainda de acordo com Junior e Ronchi (2013 p. 7), "[...] o cenário das organizações exige respostas imediatas, o que estimula de forma significativa o aparecimento no subsistema organizacional do fenômeno do líder narcisista, ou seja, as organizações acabam promovendo a presença da patologia narcisista."

De acordo com a literatura organizacional o líder narcisista pode ser classificado em três diferentes tipos: destrutivos ou reativos, auto-ilusório ou ainda construtivo (JUNIOR e RONCHI 2013).

Dentre estes três tipos de narcisistas o que mais compromete a liderança é o líder narcisista destrutivo ou reativo, pois estes líderes apresentam características como arrogância, preocupação com o poder, preocupação em serem admirados, o que torna as relações com os liderados desgastantes. Eles têm dificuldade nas divergências considerando sua incapacidade de percepção de nuances. Sua dificuldade para reconhecer fronteiras éticas tende a torná-los exploradores emocionais, sádicos usando o poder, inclusive para sufocar o desenvolvimento dos demais (JUNIOR e RONCHI 2013).

Portanto, podemos ver que existem vários tipos de liderança, cada uma com suas características, a maioria das lideranças melhoram o clima organizacional, porém outras podem comprometer essa organização, então, cabe ao gestor fazer uma análise de seu estilo de liderança para tentar melhorá-lo cada vez mais.

2.3 LIDERANÇA, DIREÇÃO E GERÊNCIA

Geralmente liderança, direção e gerência são confundidas por muitos como sendo a mesma coisa, porém, diversos autores definem estes temas de forma diferenciada, como podemos ver abaixo.

Bergue (2010) associa a temática da liderança de pessoas ou grupos à função administrativa conhecida como direção, que pode ser definido como ação de

conduzir a organização orientada pelos objetivos institucionais. Na mesma linha, é possível relacionar o bom exercício da direção à capacidade de liderança do gestor.

Embora haja uma ligação direta entre direção e liderança, podemos concluir também, que nem todo diretor ou gerente pode ser considerado um líder, como explica Tack (1989 p. 26): “Gerentes muitas vezes gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, não lideram.” Com isto, o autor nos mostrar que gerencia e liderança não estão necessariamente ligados. Ainda segundo o autor, um gerente não pode ser considerado um líder somente porque tem subordinados, ele deve se preocupar com eles, deve motivá-los, identificar e satisfazer suas necessidades legítimas, para desta forma poder tirar o melhor destas pessoas e conseqüentemente melhorar a organização. Aí sim, além de gerente ele será um líder.

A gerência tornou-se, essencialmente, uma questão de poder pela autoridade, ou seja, o gerenciamento age através da hierarquia, dos sistemas e processos, sendo estruturado e analítico; enquanto a liderança funciona através de pessoas, é mais flexível calorosa e criativa (RICHTER, 2002).

2.4 TRAÇOS CULTURAIS NA LIDERANÇA

Segundo os estudos de Sandes e Sá (2013), traços culturais brasileiros estão presentes na postura de liderança dos gestores no Brasil. A cultura incorporou-se à temática liderança e motivou, entre outros aspectos, a busca pelo entendimento de como traços culturais impactam o exercício da liderança.

Na busca por esse entendimento Chu (2010 *apud* Sandes e Sá 2013) nos mostra que os traços brasileiros que impactam o processo de liderança são a desigualdade de poder, o personalismo, a postura de expectador, a aversão a conflitos e a má gestão do tempo. Ainda segundo o autor o reflexo desses traços produz, de um lado, um líder paternalista, pouco orientado ao liderado, centrado no poder, com baixa qualidade de gestão, e por outro lado, liderados dependentes, sem iniciativa e com receio de questionar o líder.

Ainda segundo Chu (2010 *apud* Sandes e Sá 2013), diante da internacionalização da gestão e das mudanças no ambiente institucional, coexistem dois perfis de liderança no Brasil: o tradicional e o moderno. O estilo tradicional é o que está mais impactado pelos traços culturais brasileiros pré-abertura econômica e globalização, enquanto o moderno é o estilo que surge após esses eventos e que incorporou mais referenciais estrangeiros.

O conhecimento desses traços culturais que influenciam a liderança é de grande importância para o gestor, pois assim, poderá agir de forma que esse traços não influenciem sua gestão.

2.5 HISTÓRICO

Historicamente o estudo da liderança pode ser separado em várias etapas. Primeiro surgiu a teoria dos traços, onde as pesquisas realizadas conseguiram isolar 34 traços de personalidade considerados típicos de bons líderes. No início da década de 1950 surge o enfoque sobre os estilos de liderança, quando a preocupação das pesquisas era saber como o líder deveria agir.

Posteriormente, surgem no pós-guerra, principalmente nos Estados Unidos, inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, representados principalmente pelos questionários. Estas pesquisas procuravam colocar em evidência as relações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia de sua liderança.

A liderança também foi estudada como um processo de interação envolvendo trocas sociais, como explica Bergamini (1994 p. 104):

"Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercambio o valor que seus seguidores atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas."

Estes estudos ficaram mais restritos ao estudo do líder em si, sem consideração de aspectos ligados às circunstâncias do ambiente que envolve o líder e seu seguidor, como se os líderes fossem pessoas diferentes dos demais.

Em uma etapa posterior surgiram as teorias situacionais que colocaram o ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos seguidores, como parte integrante das investigações, voltada ao estudo sistemático da liderança. O enfoque agora proposto era que as organizações teriam bons líderes se lhes fossem dados treinamento adequado e um ambiente favorável. Com isso surgiu a crença que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja treinado para isso, ou seja, a liderança não era mais inata do indivíduo, como mostrados nos primeiros estudos, mas sim que esta característica pode ser desenvolvida.

2.6 ABORDAGENS E ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA

A literatura sobre liderança nos traz alguns estudos e estratégias sobre o tema, geralmente classificados como “abordagens da liderança” que nos fornecem análises e explicações a partir de perspectiva focal.

2.6.1 Abordagens de liderança por eras

Abaixo será mostrado um quadro comparativo com algumas destas abordagens, principalmente a sequência proposta por Van Seters e Field (1990 *apud* Adriano e Godoi 2014):

Os autores trabalham sobre a evolução histórica do pensamento sobre a matéria, como um todo composto por eras do pensamento de liderança.

Quadro 2 - Eras das abordagens de liderança

Eras da liderança	Características
Era da Personalidade	Dividida em 2 períodos: dos grandes homens e dos traços. O período dos grandes homens a liderança era igualada a um tipo de personalidade, ou ainda se buscava explicá-la sob uma visão de hereditariedade da transmissão desses conceitos. No período dos traços a liderança é vinculada a aspectos físicos, tais como ser

Era da Personalidade Cont.	ou não ser atraente, e/ou a traços de personalidade, tais como a inteligência. Para a teoria os líderes nascem com certas características que os tornam líderes.
Era da Influência	Marca o reconhecimento de que há um relacionamento entre indivíduos, entre o líder e o liderado. Este relacionamento estaria relacionado com diferentes tipos de poder: o poder coercivo, o poder legitimado, o poder de remuneração, o poder de referência e o poder do <i>expert</i> .
Era das Abordagens Comportamentais	Enfoque no que o líder faz e como age. Visto como uma forma de comportamento do líder que conduz os liderados ao alcance dos resultados. O diferencial da abordagem comportamental é a inclusão das ações dos líderes frente aos liderados em variados contextos.
Era Situacional	Para a abordagem situacional o determinante da liderança é a maturidade dos liderados no cumprimento dos objetivos, sendo que esta maturidade é composta por dois aspectos: a maturidade do trabalho e a maturidade psicológica. O líder é aquele que conhece a maturidade de seus liderados e sabe agir de modo correspondente para a condução a resultados.
Era da Contingência	Segundo esta abordagem o estilo do líder varia em conformidade com o contexto a ser analisado, ou seja, de acordo com a contingência. O líder se comporta de modo maleável, adequando seu estilo de liderança ao modo como a realidade se apresenta. Nesta era enquadra-se também a abordagem caminho-meta, onde o líder é dotado da capacidade de influenciar as percepções dos liderados sobre metas de trabalho e objetivos pessoais.
Era Transacional	Vista como um processo didático de mútua influência entre líderes e liderados. Tem na teoria da troca líder-liderado seu grande expoente. O líder é visto como um negociador que oferece maior autonomia e participação em troca de maior comprometimento com o trabalho.
Era Transformacional	Vista como processo pelo qual o líder, a partir de suas características ou atitudes, inspira de modo direto seu liderado a desenvolver seu trabalho para além das expectativas. Nesta abordagem o líder é a fonte de inspiração para a transformação dos indivíduos e das organizações.

Fonte: Autoria própria, com base na literatura.

O modelo de Van Seters e Field com a evolução histórica do pensamento sobre liderança dividido em eras foi publicado em 1990, sendo que desde então as

pesquisas sobre liderança tomaram novos rumos, surgindo novas abordagens sobre liderança. A seguir serão mostradas as novas abordagens sobre o tema.

2.6.2 Novas abordagens sobre liderança

A liderança transacional e a liderança transformacional foram duas das teorias que tiveram grande influência durante boa parte dos anos 90. Porém, novas teorias surgiram com a constatação de que trabalhar com os mecanismos de influência do líder nos liderados é responsabilidade demais a para o líder, enquanto um ser humano. E assim nasce a preocupação com as questões éticas que envolvem a relação de liderança (ADRIANO e GODOI, 2014).

Uma teoria que tomou corpo é a idéia de liderança servidora, que considera que o líder deve servir aos outros e fazer com que seus liderados se tornem também líderes servidores. É baseada em valores como honestidade, integridade e uma preocupação no sacrifício de servir aos outros acima dos interesses pessoais e organizacionais (VAN METER; *et al*, 2012 apud ADRIANO e GODOI, 2014).

Outra teoria que surgiu através de estudos modernos é a da liderança espiritual. Essa abordagem considera a capacidade de influência do líder não como habilidades pessoais, mas pelo nível de espiritualidade cultivada pelo líder. A espiritualidade está ligada aos conceitos de bem-estar psicológicos e satisfação com a vida, ou seja, existe um apelo de maior humanização das relações de trabalho.

Mais uma teoria baseada no espírito de relações de liderança mais éticas e pautadas em valores é a teoria da liderança autêntica. Segundo Adriano e Godoi (2014 p. 10) "Característica desta abordagem é considerar a importância de se desenvolver um líder que seja conforme ao seu verdadeiro eu (*self*), o qual construiria relações mais autênticas na organização e inspiraria seus liderados a também se autenticarem."

2.7 LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO

Hoje ainda temos uma carência por estudos sobre a liderança no setor público, diferentemente do setor privado, onde existem diversos estudos sobre o tema. Essa carência pode ser explicada pelo pensamento que as organizações públicas, extremamente burocráticas, são movidas por forças que estão além do controle dos líderes. Kliksberg (1994 apud SARAIVA, 2002 p. 200) afirma que a administração burocrática no serviço público, embora tenha sido criada para esse fim, não garante nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Rigidez dos procedimentos administrativos e o limitado espaço de decisão dos gestores são características da administração pública, que tornam o trabalho dos gestores mais difícil e que muitas vezes não permitem a adoção de técnicas de liderança com a equipe de trabalho (SARAIVA, 2002).

Devido ao regime de trabalho utilizado no emprego público, que privilegia o tratamento igualitário entre os funcionários, e que limita o máximo possível a discricionariedade no tratamento do pessoal, surge como efeito o estímulo a um desempenho medíocre e um refúgio para servidores deficientes e pouco comprometidos, e também torna o serviço público um lugar pouco gratificante para os que tem iniciativa e podem destacar-se (TOHÁ, SOLARI 2014).

Por isso um dos desafios a ser enfrentado pelo setor público é o desafio de desenvolver e cultivar líderes, apesar de todas essas limitações específicas com que a administração pública tem que lidar (BACON, 1999).

Neste sentido, o gestor público deve estar sempre se atualizando, ou seja, aprendendo novas técnicas, novas maneiras de tirar o máximo de sua equipe, como nos explica Maxwell (2011 p. 142) "Se quer liderar, precisa aprender. Se pretende continuar liderando, não pode parar de aprender."

A administração pública não se caracteriza por uma estrutura claramente objetiva associada à simples função de produção, o que lhe confere particularidades gerenciais diferenciadas, quando comparadas com o setor privado. A gestão de pessoas em organizações públicas também deve ser diferenciada, devido, em grande parte, pelos interesses envolvidos. Muitos destes interesses podem ser

políticos ou até mesmo culturais, o que exigem atributos importantes para o exercício de liderança por parte do gestor.

A ampliação de tarefas é uma ferramenta que pode ser usada, de forma regular e efetiva, para reforçar o desenvolvimento da liderança dentro de uma organização. Os servidores progridem, quando precisam e podem sair de sua área de competência habitual (BACON, 1999).

Ainda segundo Bacon (1999 p. 86) “[...] deve-se aproveitar todas as oportunidades de oferecer aos servidores existentes possibilidades de desenvolvimento prático de liderança, para aumentar o número de dirigentes competentes nas instituições públicas”.

Existe uma dificuldade de mensurar o desempenho dos líderes no setor público, como explica Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010 p. 1461):

“Além de dificuldades de se mensurar o desempenho dos líderes do setor público, soma-se o *turnover* desses agentes, quer em função de limites de tempo no cargo, quer por mudanças administrativas e políticas frequentes. Agrega-se a isso, ainda, a estabilidade no emprego experimentada por grande parte — ou mesmo a totalidade — de seus liderados.”

A estabilidade, uma característica do setor público, é um estímulo para a entrada do funcionário no serviço público, porém, com o tempo, este estímulo tende a desaparecer, o que torna a função do gestor imprescindível nesta fase, para descobrir novas formas de estímulo.

Bresser-Pereira (1996 p.14) nos dá uma melhor interpretação sobre estabilidade nos serviço público e nos adverte sobre o lado danoso que ela pode vir a se tornar:

“A estabilidade dos funcionários é uma característica das administrações burocráticas. Foi uma forma adequada de proteger os funcionários e o próprio Estado contra as práticas patrimonialistas que eram dominantes nos regimes pré-capitalistas. No Brasil, por exemplo, havia, durante o Império, a prática da “derrubada”. Quando caía o governo, eram demitidos não apenas os portadores de cargos de direção, mas também muitos dos funcionários comuns.

A estabilidade, entretanto, implica em um custo. Impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, ao mesmo tempo que inviabiliza a implantação de um sistema de administração pública eficiente, baseado em um sistema de incentivos e punições. Era justificável enquanto o patrimonialismo era dominante e os serviços do Estado liberal, limitados; deixa de sê-lo quando o Estado cresce em tamanho, passa a realizar um grande número de serviços, e a necessidade de eficiência para esses serviços torna-se fundamental, ao mesmo tempo que o patrimonialismo perde força, deixa de ser um valor para ser uma

mera prática, de forma que a demissão por motivos políticos se torna algo socialmente inaceitável.”

A aversão à perda e a possibilidade de ganho faz parte da essência dos mecanismos de estímulo humano para a ação. Em geral o indivíduo age com maior ou menor estímulo em razão da proporcional probabilidade de sujeitar-se a ganhos ou perdas (BERGUE, 2010). Então o gestor, líder da equipe de trabalho, deve tentar conhecer cada vez mais as aspirações e medos de seus subordinados, com relação ao trabalho, para poder desenvolver estímulos e com isso aumentar a satisfação e produtividade destes servidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, apresentam-se os métodos de pesquisa utilizados para atingir os objetivos propostos.

3.1 MÉTODO

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva através de um estudo de caso, com aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas para os funcionários e para os gestores da agência. Também foi realizada uma entrevista com o gerente geral da agência Quaraí com o objetivo de verificar qual a sua percepção sobre o tema liderança.

Segundo Gil (2008, p 121) “[...] pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas às pessoas com o propósito de obter informações sobre comportamento, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações [...]”.

Estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros (ZANELLA, 2009).

Entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008).

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada através de um questionário com 20 questões abertas e fechadas direcionadas aos funcionários e gestores da agência da Caixa Econômica Federal da cidade de Quaraí. A agência Quaraí é composta de 15 funcionários, incluindo 2 gerentes, 1 supervisor de atendimento, 2 caixa, 1 tesoureiro e 10 técnicos bancários.

As questões do referido questionário tem o objetivo de conhecer o perfil das pessoas participantes da pesquisa (sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço), conhecer suas características comportamentais referente ao tema liderança e avaliar a opinião com relação a circunstâncias relacionadas à problemática pesquisada e também aos objetivos do trabalho.

Já a entrevista com o gestor da agência foi composta de 12 perguntas com o objetivo de saber qual a sua percepção sobre o tema liderança e como, em sua visão, o tema é tratado pela empresa.

3.3 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Com o intuito de melhorar o conhecimento sobre a empresa objeto da pesquisa, as próximas seções mostrarão um pouco sobre sua história, sua atuação e qual o modelo de escolha de seus gestores.

3.3.1 Histórico

A Caixa Econômica Federal, uma Empresa Pública, foi fundada em 12 de janeiro de 1861, quando Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723 e criou a Caixa Econômica da Corte.

Em 1931, inaugurou as operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas. Três anos depois, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor. No dia 1º de junho do mesmo ano, foi assinada a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da Caixa do Rio de Janeiro.

Em 1986, a Caixa incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente no saneamento básico. No mesmo ano, com a extinção do BNH, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH).

Quatro anos depois, em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias.

Ao longo de sua trajetória, a CAIXA tem estabelecido estreitas relações com a população através de diversos produtos e programas: poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Além destes, também coordena as loterias federais desde 1961.

3.3.2 A Caixa na atualidade

Hoje, a Caixa tem uma posição consolidada como um dos principais agentes das políticas públicas do governo federal, estando presente em todo o país e atuando na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social, priorizando setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços.

Na atual estrutura da empresa, muitas vezes se confunde cidadão com cliente, pois, a Caixa Econômica Federal é um banco público, com uma área bem grande de atividades sociais voltadas para atender a população, mas também é um banco comercial, com metas e cobranças de desempenho e resultados, o que o torna bem diferenciado em comparação com outros órgãos da administração pública.

A complexidade dos problemas sociais exige vários olhares, diversas abordagens, exigindo soluções que privilegiem os interesses coletivos, garantido à população uma vida com maior qualidade (PASCARELLI, 2011).

Nesse contexto, o gestor tem um papel muito importante na tentativa de conciliação destas duas áreas: social e comercial e também, como líder de sua equipe, tem o desafio de fazer com que seus subordinados atuem de forma igualitária com relação às duas áreas.

3.3.3 Gestores na Caixa Econômica Federal

Na Caixa Econômica Federal, os gestores das agências (gerentes gerais) são funcionários de carreira da empresa e são escolhidos através de processo de seleção interna por competência (PSIC).

O PSIC é composto das seguintes fases:

- Manifestação de interesse, que pode ser realizada a qualquer tempo;
- Trajetória profissional e educacional, formada pelas fases de análise curricular, análise funcional e análise de resultados. Na análise curricular são verificados: escolaridade, cursos e certificações e treinamentos que os empregados possuem. Na análise funcional são verificados: o tempo que o funcionário está na empresa, quais funções já exerceu, se já foi substituto eventual de gerente geral e as experiências externas à empresa. E por fim, na análise de resultados é computado o desempenho referente as metas do ano na agência que o empregado está lotado;
- Avaliação de potencial/apresentação de plano de trabalho. Nesta fase os melhores classificados irão participar de uma entrevista com os gestores da Superintendência Regional, da qual a agência detentora da vaga de gerente geral é vinculada. Esta entrevista é chamada de avaliação de potencial e vai verificar os conhecimentos, habilidades e atitudes associadas às competências necessárias ao exercício da função.

O Plano de Trabalho consiste na elaboração de um trabalho escrito, cujo tema será definido pela superintendência regional, com base nos conhecimentos necessários para o alcance de seus resultados. O plano, elaborado previamente, será apresentado no dia da avaliação.

Os empregados aprovados nestas etapas irão compor uma lista chamada de banco de sucessores, e irão assumir os cargos de gerentes conforme surgirem as vagas.

Escolher gestores públicos dentre o pessoal de carreira e não de confiança tem suas vantagens e desvantagens, como explica Thoá e Solari (1997 p. 94) "Quando gestores são de carreira, frequentemente são burocratas sem capacidade gerencial. Se são de confiança, em troca, costumam ser quadros partidários ou políticos de baixo perfil, sem formação adequada."

Uma das vantagens, que pode ser citada, referente a preferência por funcionários de carreira nas funções de gestão das agências é a motivação que esta preferência traz para todos empregados, ou seja, qualquer empregado pode chegar a ser gerente de uma agência, depende somente de seu desempenho. Esta atitude também permite oferecer uma perspectiva profissional interessante para reter os bons profissionais.

Outra vantagem da não escolha de pessoal externo à empresa para os cargos de gestão é que estes cargos, devido a natureza das funções a serem desempenhadas, exigem um bom conhecimento do setor público e da realidade específica de cada órgão, por isso, os profissionais de carreira levam uma vantagem importante.

Porém, um dos problemas encontrados é que o universo de recrutamento fica restrito a funcionários admitidos por meio de concurso público, utilizando provas com questões objetivas, uma forma que distingue os candidatos somente através de seu conhecimento intelectual e não de suas outras características, necessárias para serem futuros bons gestores e líderes de suas equipes. Muitas vezes podem ser escolhidos funcionários que não tem a capacidade necessária para liderar as equipes de trabalho, por falta de opção dentre o universo de funcionários.

Embora esta situação de não encontrar pessoal realmente capacitado para liderar uma equipe de trabalho seja preocupante, ela pode ser minimizada com um sistema de capacitação de pessoal e desenvolvimento de lideranças dentro da empresa, com cursos especiais dirigidos a estes gerentes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Este capítulo do trabalho apresenta a análise dos dados coletados em campo, através da aplicação de questionário estruturado com os funcionários e gestores da Caixa Econômica Federal de Quaraí.

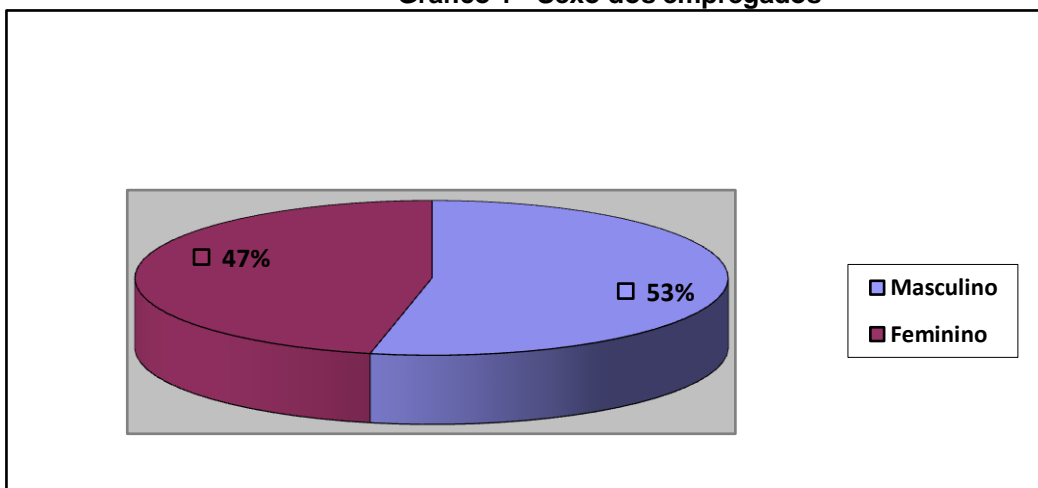
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Nas seções que seguem serão analisadas as questões respondidas pelos funcionários e gestores.

4.1.1 Caracterização dos respondentes

As primeiras perguntas são perguntas descritivas, onde o objetivo é analisar o perfil das pessoas participantes da pesquisa, no caso os empregados da agência Quaraí.

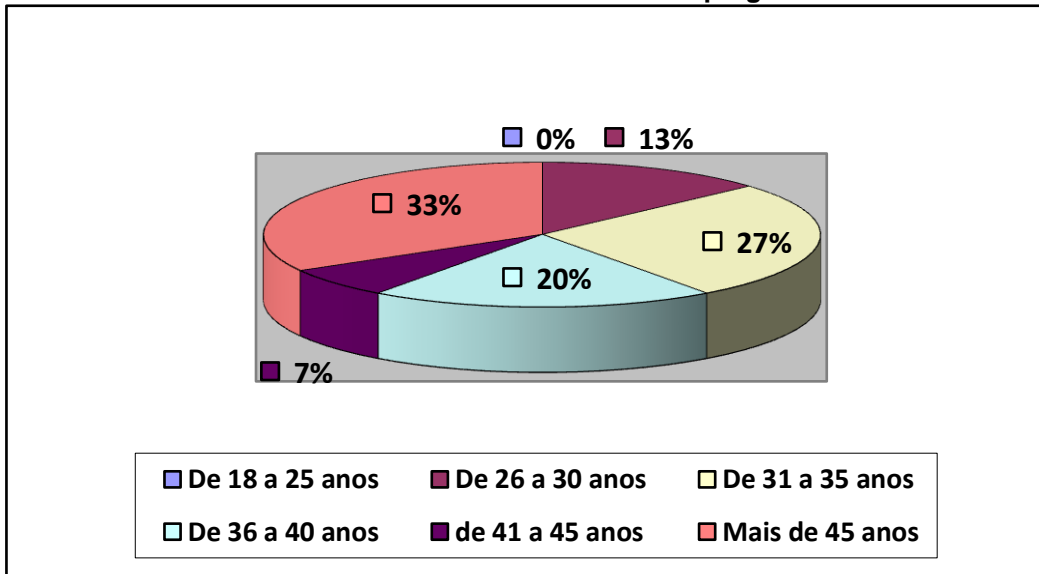
Gráfico 1 - Sexo dos empregados



Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Foi verificada uma maioria de funcionários homens com 53% do total, enquanto as mulheres são 47%. Isso nos mostra pouca disparidade com relação ao sexo dos funcionários, mesmo todos sendo admitidos através de concurso.

Gráfico 2 - Idade dos empregados

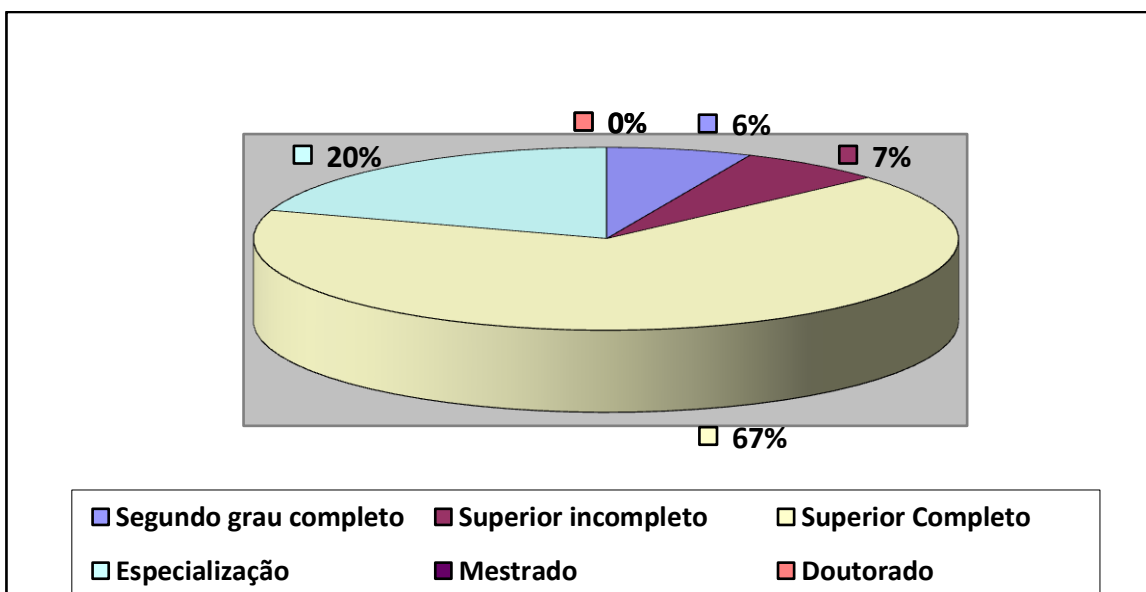


Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

A pesquisa quanto a idade dos funcionários foi dividida em faixa etária, sendo a menor entre 18 a 25 anos e a maior com mais de 45 anos. Através das respostas pode-se verificar uma maior quantidade de funcionários com mais de 45 anos (33%) seguido das faixas etárias de 31 a 35 anos (27%), de 36 a 40 anos (20%), de 26 a 30 anos (13%), de 41 a 45 anos (7%). A empresa não possui empregados entre 18 a 25 anos.

Os dados acima nos mostram a maioria dos funcionários com a idade superior a trinta anos, mostrando uma maior maturidade dos empregados da empresa.

Gráfico 3 - Escolaridade dos empregados

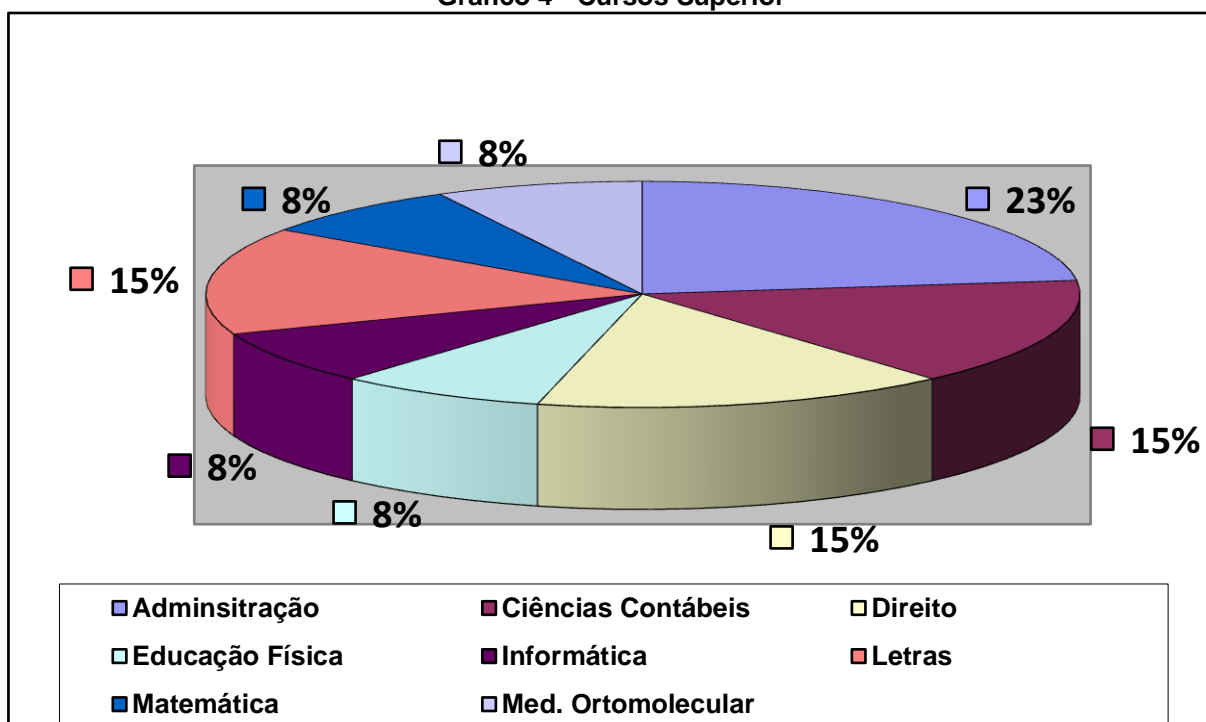


Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Os dados nos mostram uma grande maioria de funcionários com curso superior (66%), muito importante, pois essa escolaridade é pré-requisito para assumir a função de gerente em uma agência. Verificou-se também, que poucos funcionários seguiram os estudos para uma especialização, somente 20%. A agência não possui funcionários com mestrado ou doutorado.

Acredita-se que a escolaridade como pré-requisito para assumir algumas funções dentro da agência é de grande importância para incentivo e motivação dos estudos dos funcionários. Embora a escolaridade tenha um peso na análise curricular do empregado, a utilização como pré-requisito poderia ser mais usado para incentivar os empregados a cursarem uma especialização ou um mestrado/doutorado.

Gráfico 4 - Cursos Superior

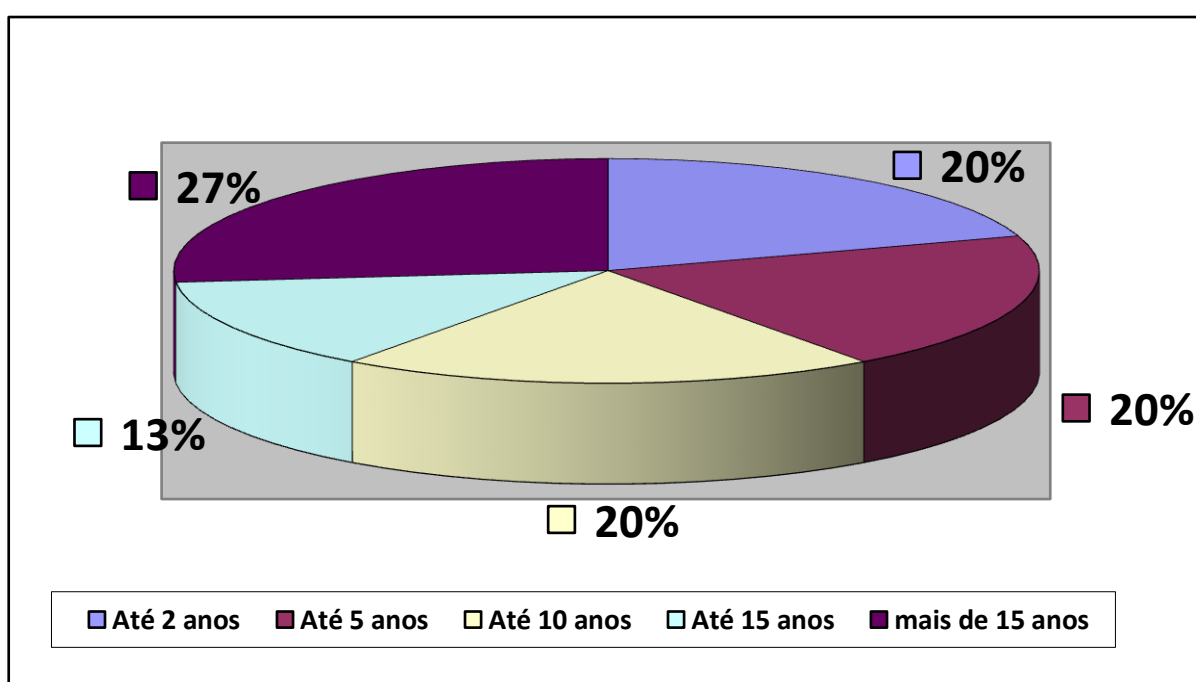


Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Os dados coletados nos mostram que existe uma variedade de cursos os quais os funcionários são formados. Destes funcionários, 31% são formados na área da educação (educação física, matemática e letras), 38% em áreas mais ligadas ao setor bancário (ciências contábeis e administração) e 31% em áreas diversas (direito, informática e medicina ortomolecular).

Podemos concluir que estes profissionais deram preferência ao trabalho em uma empresa pública em vez de seguirem as carreiras as quais se formaram, devido a vários fatores, como por exemplo, fatores não atrativos do mercado de trabalho (poucas vagas no mercado de trabalho, necessidade de migração para os grandes centros para desenvolvimento da carreira, salários pouco atraentes) e fatores atrativos de uma empresa pública (estabilidade, remuneração fixa e variável, possibilidade de crescimento profissional).

Gráfico 5 - Tempo de emprego na empresa



Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

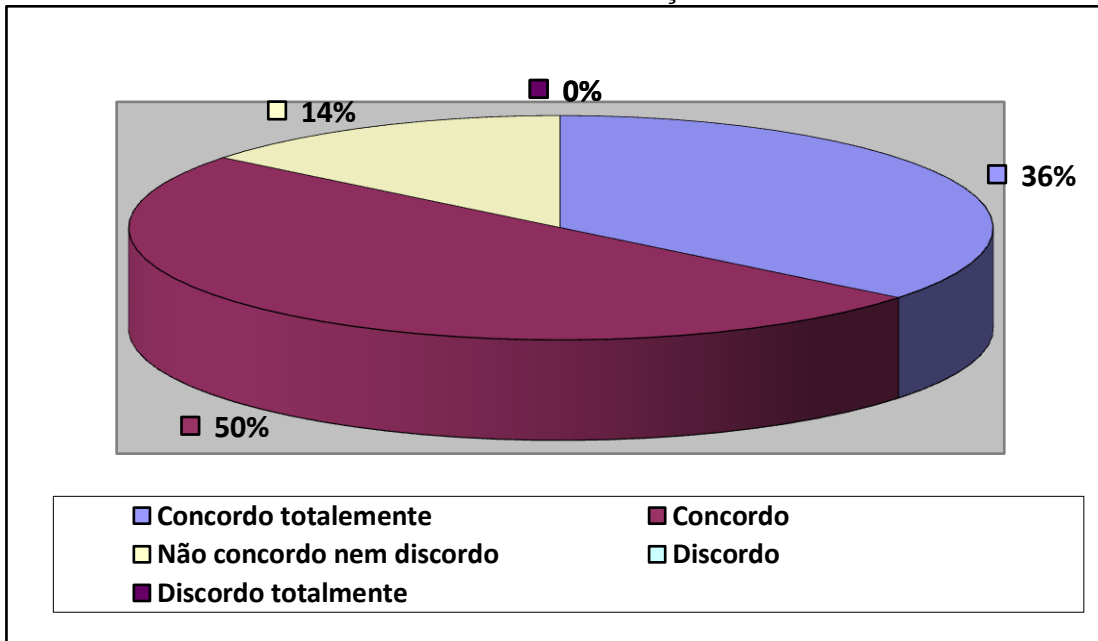
Constatou-se um grande equilíbrio com relação ao tempo de serviço que os empregados têm na Caixa Econômica Federal. Isso nos mostra que existe uma renovação de funcionários a cada período.

Essa renovação se deve principalmente ao retorno de funcionários as cidades de origem, pois muitas vezes a sua primeira lotação é em cidade diferente da que possui residência. Outra causa é que muitos funcionários vão embora da agência para assumir funções em outras agências, abrindo vagas para outros funcionários recém contratados.

4.1.2 Análise dos resultados sobre liderança

Esta seção tem por objetivo saber o comportamento e as preferências dos funcionários da agência Quaraí sobre o tema liderança na Caixa Econômica Federal e com isso conseguir as respostas aos objetivos propostos neste trabalho.

Gráfico 6 - Incentivo à formação de bons líderes



Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Com as respostas, pode-se verificar que a empresa possui uma preocupação com a formação de líderes, pois 86% dos funcionários disseram que concordam com essa afirmação (50% concordam e 36% concordam totalmente) e somente 14% não possuem uma opinião formada sobre o assunto, ou seja, não concordam nem discordam. Nenhum funcionário discorda que a empresa incentiva a formação de bons líderes.

Isso mostra que a empresa não está alheia ao tema liderança e procura que seus funcionários possam tornar-se futuros bons líderes, pois este é um dos desafios do setor público, conforme nos ensina Bacon (1999) quando diz que um dos desafios a ser enfrentado pelo setor público é o desafio de desenvolver e cultivar líderes, apesar de todas essas limitações específicas com que a administração pública tem que lidar.

A maioria dos funcionários da agência Quaraí acredita que o atual modelo utilizado para a escolha dos gestores não promove os melhores líderes. De acordo com as respostas analisadas 73% dos funcionários tem essa opinião enquanto somente 27% acreditam que promove os melhores líderes.

A justificativa para que a grande parte dos funcionários não considere que o modelo de escolha dos gestores promova os melhores líderes é que, segundo eles, o modelo atual dá um peso maior para o cumprimento de metas por parte dos funcionários e também considera que o relacionamento existente entre os gestores e os funcionários é levado em conta na hora da escolha, não levando em conta características de líderes, como por exemplo, as citadas por Bergue (2010): capacidade de relacionamento interpessoal; de percepção e leitura do ambiente de competência; habilidade de comunicação e conhecimento.

Já os funcionários que acreditam na escolha dos melhores líderes afirmam que o modelo atual tem etapas em que as características de liderança são levadas em conta e conseqüentemente retiram da disputa candidatos que não possuem tais características.

Podemos concluir que apesar da empresa incentivar a formação de líderes, conforme as respostas obtidas na pergunta 6, para a maioria dos funcionários ela não promove os melhores líderes. Isso ocorre em função do processo de escolha utilizar algumas etapas que não levam em conta as habilidades de liderança dos candidatos, mas sim outras habilidades e características pessoais, como por exemplo, a facilidade no cumprimento de metas nas agências e o relacionamento com os gestores próximos.

Foram colocadas 5 alternativas para que os funcionários e gestores ordenassem de acordo com o grau de importância que acreditavam ser dado na hora da escolha dos gestores da empresa, onde 1 representa menor importância e 5 maior importância.

Abaixo serão representadas, em uma tabela, as respostas dos funcionários:

Tabela 1 - Grau de importância na escolha dos gestores

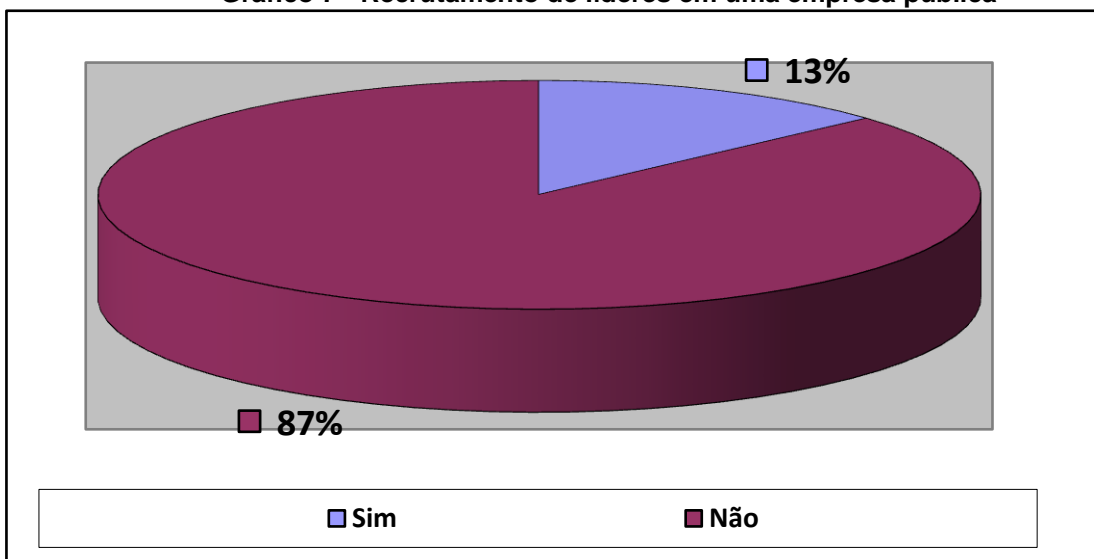
Afirmativas/Conceitos	1	2	3	4	5
Conhecimento das rotinas de trabalho	47%	33%	13%	7%	-
Habilidade com vendas e negócios	-	13%	13%	13%	61%
Amizade com os gestores superiores	47%	20%	-	26%	7%
Habilidades de líder	-	33%	33%	13%	21%
Habilidades de gestão	7%	-	40%	40%	13%

Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

A análise da tabela 1 nos mostra que 61% dos respondentes acreditam que é priorizada na escolha dos gestores a habilidade com vendas e negócios. Para 21% dos respondentes vale mais ter habilidades de líder, 13% habilidades de gestão e 7% amizade com os gestores superiores. Interessante verificar que nenhum funcionário indicou o conhecimento das rotinas de trabalho como prioritário na escolha dos gestores.

Os resultados obtidos neste questionamento foram semelhantes aos resultados obtidos na pergunta 7. Pode-se concluir, então, que atualmente na empresa há uma preocupação maior com o lado comercial do banco, pois segundo os próprios funcionários, é dado um peso maior para habilidades com vendas e negócios e cumprimento de metas do que habilidades de liderança (capacidade de relacionamento interpessoal; de percepção e leitura do ambiente de competência; habilidade de comunicação e conhecimento (BERGUE, 2010)) e gestão na escolha dos gestores.

Com isso, podemos perceber que em uma empresa pública como a Caixa Econômica Federal, que é dividida em áreas comerciais e áreas sociais, existe uma preocupação cada vez maior com o lucro, então as escolhas por gestores podem utilizar de técnicas que promovam somente quem tenha as habilidades negociais o que pode se tornar prejudicial para a própria empresa e para a sociedade que precisa do atendimento correto.

Gráfico 7 - Recrutamento de líderes em uma empresa pública

Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Não é difícil recrutar bons líderes em uma empresa pública como a Caixa Econômica Federal. Essa é a opinião de 87 % do grupo que respondeu a pesquisa. Apesar da dificuldade, citada por 13% dos funcionários que responderam a pesquisa, de que somente por meio de concurso pode ser feito o ingresso na carreira de bancário da Caixa, limitando assim, o contingente que pode assumir a gestão de uma agência, a maioria acredita que isso não é um empecilho para o recrutamento de bons líderes.

De acordo com a opinião de um funcionário: “Todos os anos ingressam funcionários que a meu ver possuem características de líder, cabe a empresa buscar por esses funcionários e habilitá-los para utilização na gerência.” e “Não é difícil recrutar bons líderes, o que deve ser feito é um melhor processo de escolha dos gestores”. Para este desenvolvimento da liderança pode ser utilizada uma ferramenta citada por Bacon (1999), a ampliação de tarefas, pois segundo o mesmo autor, os servidores progridem, quando precisam e podem sair de sua área de competência habitual.

Desta forma, verifica-se que, apesar de todos os funcionários da empresa serem contratados por concurso público, através de questões objetivas, há um ingresso de pessoal com potencial para liderança, talvez em menor número que em uma empresa privada, onde normalmente o candidato passa por uma série de entrevistas e análises antes de ser contratado, mas mesmo assim há, no

entendimento da maioria dos respondentes, um bom contingente de pessoal com habilidades de líder.

Tabela 2 - Dificultadores da liderança em uma empresa pública

Escala	A burocracia que o gestor tem que lidar dia-a-dia	O limitado poder de decisão	A estabilidade dos empregados liderados	O excesso de metas impostas
1. Discordo totalmente	7%	7%	0%	0%
2	20%	13%	7%	0%
3	33%	13%	33%	20%
4	27%	54%	47%	20%
5. Concordo totalmente	13%	13%	13%	60%
Total	100%	100%	100%	100%

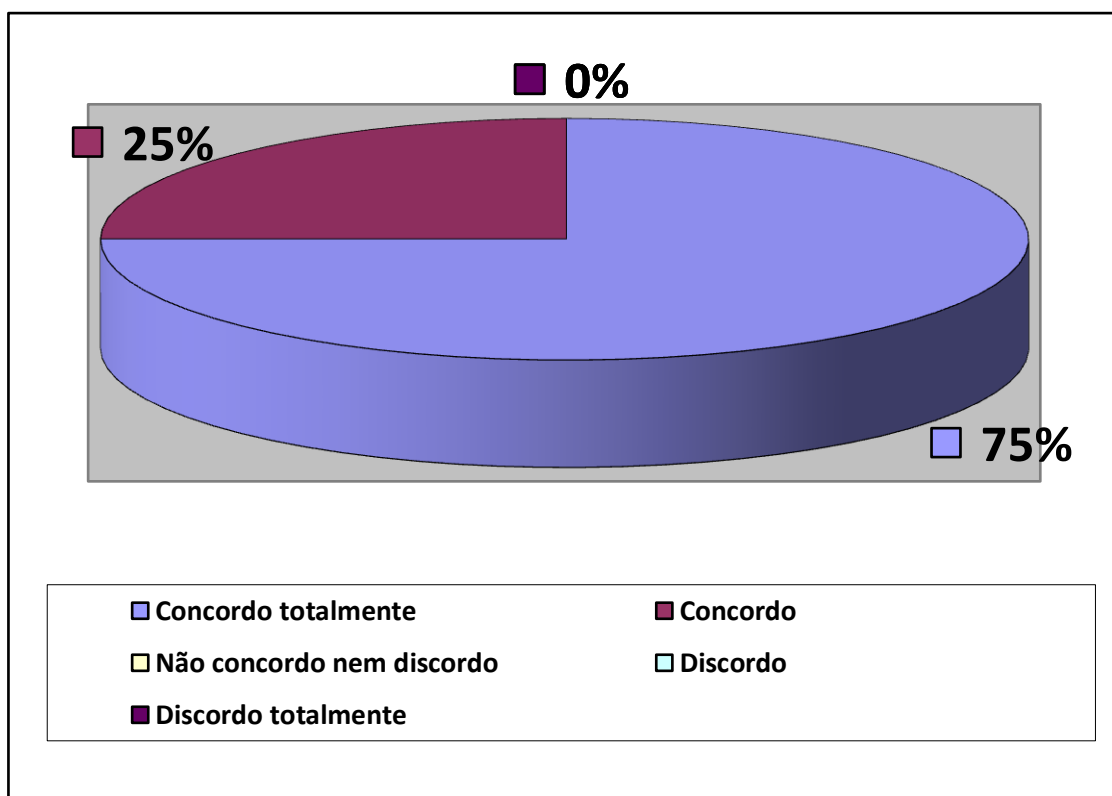
Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Os resultados acima indicam que 80% dos respondentes concordam pelo menos parcialmente que o excesso de metas impostas aos empregados é a principal dificuldade para o exercício da liderança dentro de uma empresa pública como a Caixa Econômica Federal. Nenhum funcionário discorda desta afirmação.

Já o limitado poder de decisão e a estabilidade dos empregados liderados representam respectivamente 67% e 60% de concordância mesmo que parcialmente.

Com estes resultados verificamos, novamente, que a área comercial da empresa, preocupada com o lucro, prejudica significativamente o exercício da liderança pelos gestores, pois estes têm que exigir cada vez mais dos liderados o cumprimento de metas através da venda de produtos, empréstimos e financiamentos.

O limitado poder de decisão e a estabilidade dos empregados, características do serviço público, fazem com que os líderes não possam tomar as decisões quando e onde queiram, prejudicando sensivelmente seu trabalho. Isto está de acordo com Bresser-Pereira (1996) quando adverte que a estabilidade impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, inviabilizando a implantação de um sistema de administração eficiente.

Gráfico 8 - A influência do estilo de liderança no rendimento diário

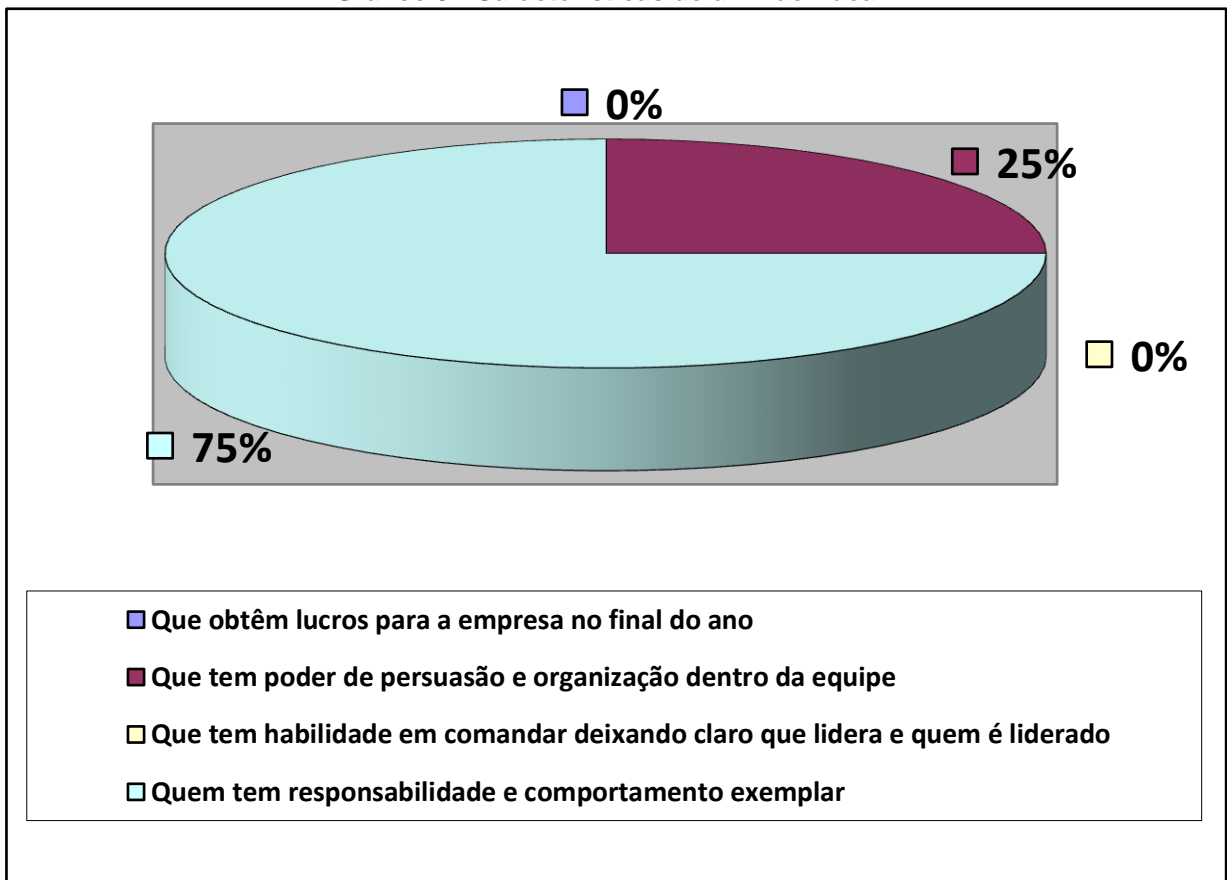
Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Os dados coletados nos mostram que o estilo de liderança do gestor influencia bastante o rendimento dos funcionários, pois todos os respondentes concordaram, mesmo que parcialmente com esta afirmação. Nenhum dos respondentes discordou da influência do estilo de liderança no seu rendimento.

A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum (HUNTER, 2010). Esta afirmação está de acordo com as respostas dos funcionários, pois conforme o estilo de liderança do gestor haverá uma facilidade maior no engajamento de toda a equipe para o cumprimento dos objetivos.

Esta influência é muito importante, pois, segundo Bergue (2010), a capacidade de liderança faz com que, mesmo em condições adversas, a equipe de trabalho responda positivamente à indicação de um rumo de ação, o que se alinha as respostas dadas na pesquisa.

Gráfico 9 - Características de um líder ideal



Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

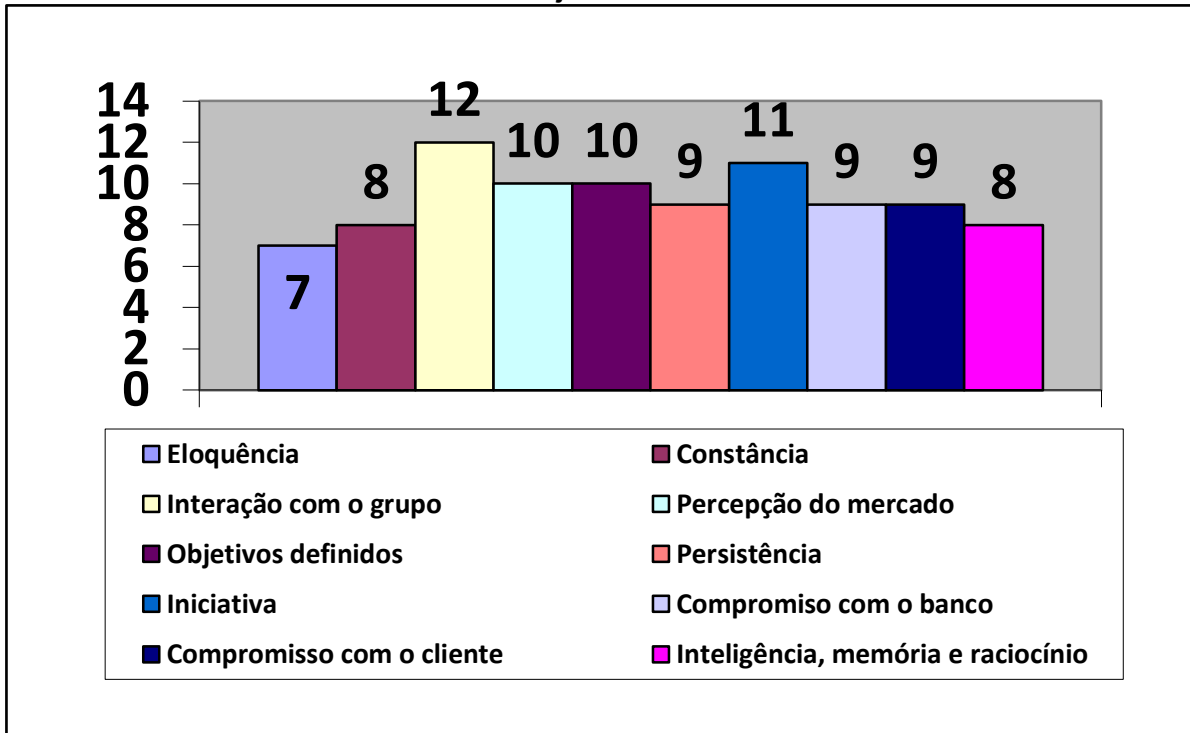
Os dados acima nos mostram como o exemplo que o líder dá no dia-a-dia é muito importante para seus liderados. Do total de funcionários, 75% acreditam nisso, responsabilidade e comportamento exemplar são características de um líder ideal. Esse comportamento do gestor é tão importante, não somente para os empregados da empresa, mas também para a sociedade. Faz com que os empregados tenham um maior comprometimento com o gestor e faz com que a sociedade acredite mais na instituição.

Poder de persuasão e organização dentro de uma equipe também foram lembrados por 25% dos pesquisados. Realmente um líder desorganizado terá uma empresa desorganizada.

Na literatura encontramos o conceito de Bergue (2010) que explica que "o líder, além de um agente condutor, é um ícone de comportamento e desempenho para as pessoas", o que comprova que a responsabilidade e o comportamento exemplar dos gestores fazem com que os liderados aumentem o comprometimento

com as metas estabelecidas e consigam alcançar avaliações de desempenho superiores.

Gráfico 10 - Objetivos de um bom líder

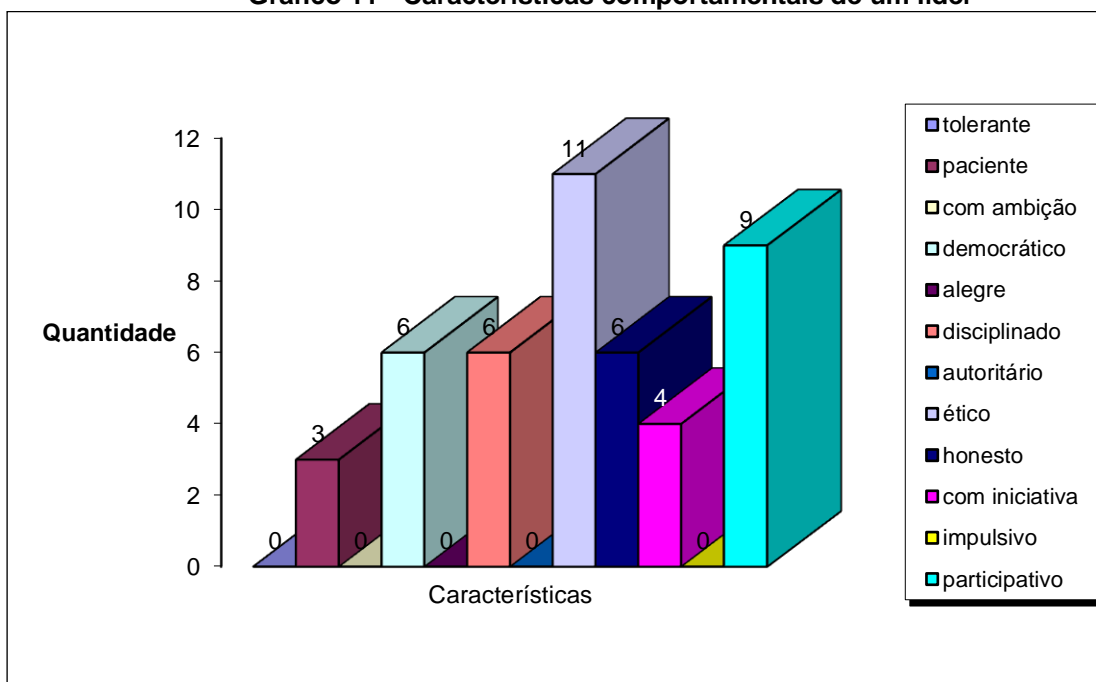


Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Vários objetivos foram relacionados para que os funcionários participantes da pesquisa assinalassem os que eles consideram mais importantes em um bom líder.

Foi verificado que todos esses objetivos são importantes para um líder, porém, os que mais se destacaram foram: interação com o grupo e iniciativa. Este resultado se alinha a opinião de vários autores, entre eles Schwella (2005) que indica que o papel do líder é envolver as pessoas no enfrentamento do desafio, ou seja, o líder deve interagir com o grupo para enfrentar os desafios. Já para Linsky *apud* Asazu (2014) é fundamental que o líder seja um empreendedor, que assuma riscos, confie em seu julgamento e o coloque em prática, ou seja, tenha iniciativa, pois o líder tem que dar respostas no momento em que as coisas estão acontecendo, não existe um roteiro a ser seguido.

Gráfico 11 - Características comportamentais de um líder



Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Quanto às características comportamentais ideais para um líder, foi solicitado que os funcionários da agência Quaraí assinalassem três características, que acreditassem ser mais importantes, dentre as opções dadas.

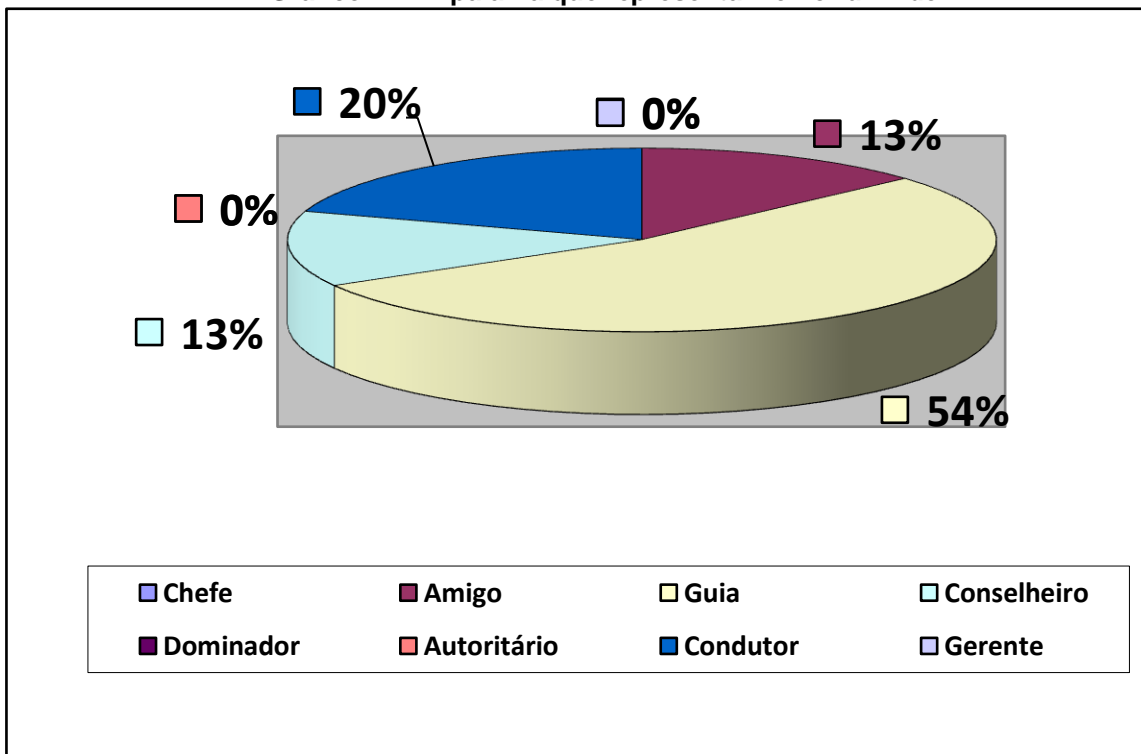
A característica que teve o maior número de marcações foi a ética com 11, seguido de participativo com 9 marcações e com 6 democrático, disciplinado e honesto.

Conforme Bergue (2010), o líder é um ícone de comportamento e de desempenho pessoal. Portanto o comportamento ético vai fazer com que seus liderados tenham confiança em seu líder, através de sua postura profissional, o seguindo em qualquer caminho.

Subordinados de líderes considerados éticos tendem a avaliar seu relacionamento com o superior de forma mais favorável, aumentando o comprometimento com as metas estabelecidas e conseguindo alcançar avaliações de desempenho superiores (NIEMEYER e CAVAZOTTE 2014).

Comparando com as respostas da questão 13, verificamos novamente a importância da participação e iniciativa do líder nas atividades da empresa.

Gráfico 12 - A palavra que representa melhor um líder



Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Chefe, amigo, guia, conselheiro, dominador, autoritário, condutor e gerente, qual destas palavras representa melhor um líder? A resposta para a maioria do grupo pesquisado foi a palavra guia.

Um guia é uma pessoa que orienta, que conduz outra pessoa ou um grupo de pessoas a algum lugar ou objetivo. Com esta definição podemos ver que os empregados necessitam de pessoas que os conduza para o alcance de determinados objetivos. Estas pessoas são os gestores e líderes das equipes, que devem estar preparados para guiá-los e mostra-lhes o melhor caminho a seguir.

Maxwell (2011) cita duas características comuns a todos os líderes: a primeira é que estão indo a algum lugar e a segunda, são capazes de persuadir outras pessoas a acompanhá-las, ou seja, são capazes de guiar outras pessoas aos cumprimentos dos objetivos. Ter a capacidade de indicar um rumo de ação aos liderados é outra característica definida por Bergue (2010) que comprova que o líder antes tudo é um guia para seus liderados.

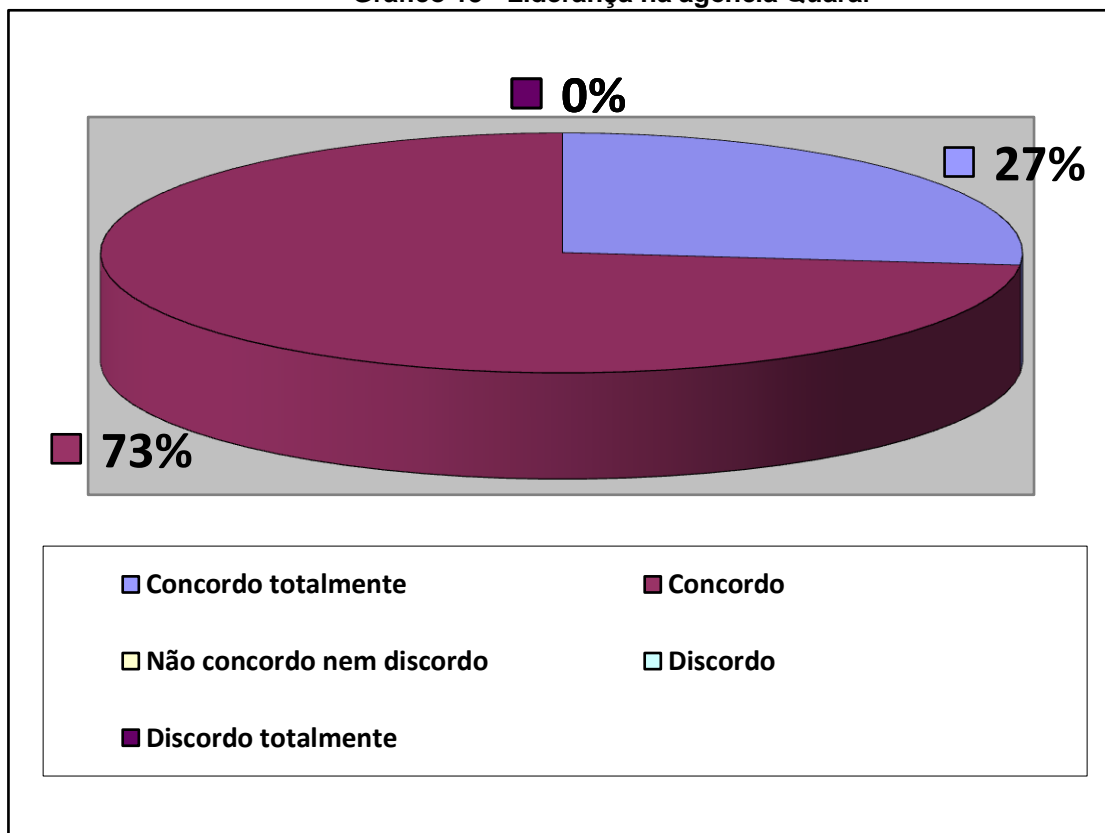
A maioria do grupo pesquisado mostra uma incerteza de se considerar ou não um bom líder. Os motivos são em grande parte por não terem a oportunidade de assumir uma função que exija tais atitudes de liderança, ou seja, ainda não puderam

mostrar seu potencial. Segundo um respondente "somente o exercício diário de uma função que exija as responsabilidades poderão trazer a certeza da capacidade".

Isso mostra que ainda faltam algumas atitudes ou incentivos da empresa para que os empregados possam ter a certeza que são ou poderão ser bons líderes no futuro. Muitos dos funcionários ainda não assumiram funções de gestão ou somente substituíram gestores, por isso a dúvida. Cursos e laboratórios com os funcionários poderiam ser usados para que esses empregados possam ter conhecimento do seu potencial. Por isso um dos desafios a ser enfrentado pelo setor público é o desafio de desenvolver e cultivar líderes, apesar de todas essas limitações específicas com que a administração pública tem que lidar (BACON, 1999).

Um dado interessante da pesquisa foi que nenhum funcionário afirmou que não se considera um bom líder, somente não tem certeza pelo motivo de não ter tido a oportunidade de exercer a liderança em um grupo.

Gráfico 13 - Liderança na agência Quaraí

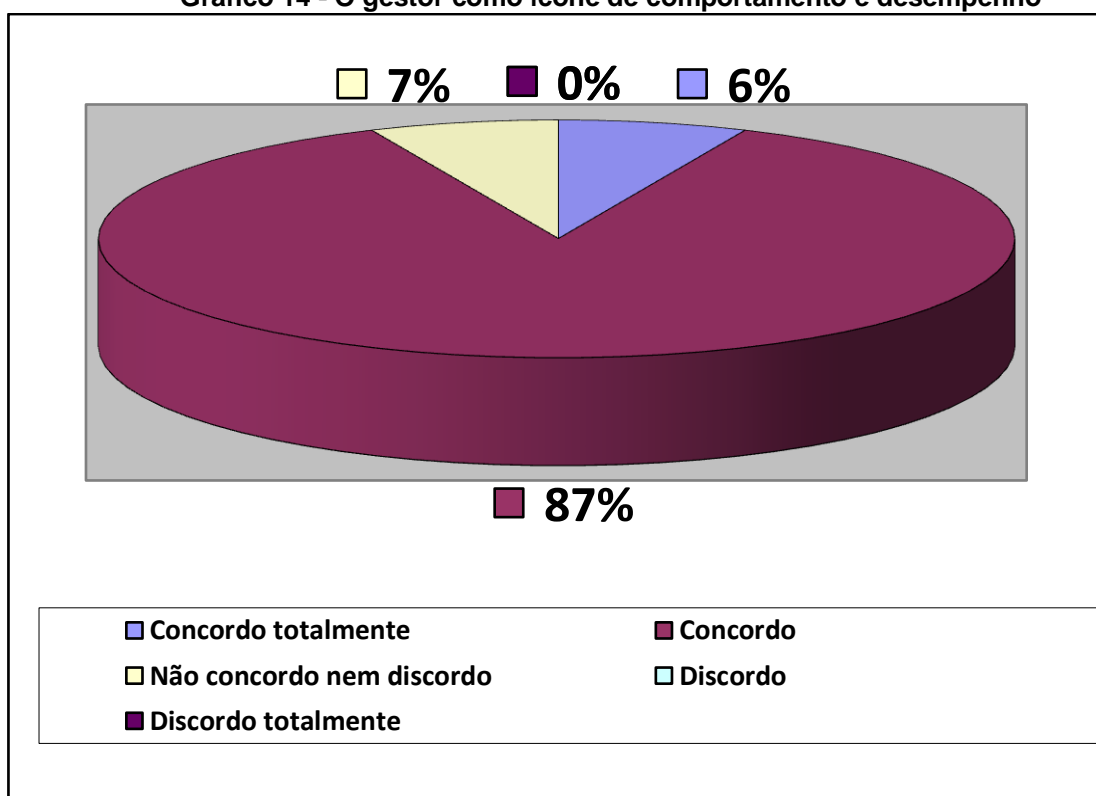


Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Esta pergunta tem por objetivo saber se a liderança exercida pelos gestores atuais é responsável pelos resultados positivos da agência.

O gráfico 13 nos mostra que 100% dos funcionários, mesmo que parcialmente, concordam que a liderança do gestor está dentro das características necessárias para uma boa liderança e que influencia decisivamente os resultados da agência.

Gráfico 14 - O gestor como ícone de comportamento e desempenho



Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

Mais uma vez foi perguntado sobre o comportamento do atual gestor da agência Quaraí, para sabermos se os funcionários da agência têm uma boa percepção do atual líder.

Analisando os dados foi verificado que o atual gestor da agência tem um comportamento e desempenho compatíveis com as características desejadas para um bom líder, pois 93 % dos pesquisados concordam, mesmo que parcialmente, com esta afirmação.

Os resultados apresentados nos gráficos 13 e 14 mostram que o atual gestor da agência Quaraí possui a confiança de seus liderados e a sua postura pessoal e profissional está de acordo com o conceito de que o líder, além de um agente

condutor, é um ícone de comportamento e desempenho para as pessoas (BERGUE, 2010).

Tabela 3 - Tipos de líderes motivadores

Afirmativas/Conceitos	5	4	3	2	1
A - O líder que decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	-	-	-	-	100%
B - O líder que determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	-	-	-	-	100%
C - O líder que dá total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima dele.	-	27%	40%	33%	-
D - O líder que faz com que tanto a divisão das tarefas como a escolha de colegas ficam por conta do grupo.	-	33%	47%	13%	7%
E - O líder em que as diretrizes são debatidas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo por ele.	67%	33%	-	-	-
F - O líder que deixa próprio grupo esboçar providências e técnicas para atingir o alvo ficando somente com o aconselhamento técnico.	80%	20%	-	-	-

Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

As afirmativas dadas aos respondentes fazem parte das características dos três tipos de liderança, de acordo com Chiavenato (2006): autocrática, liberal e democrática.

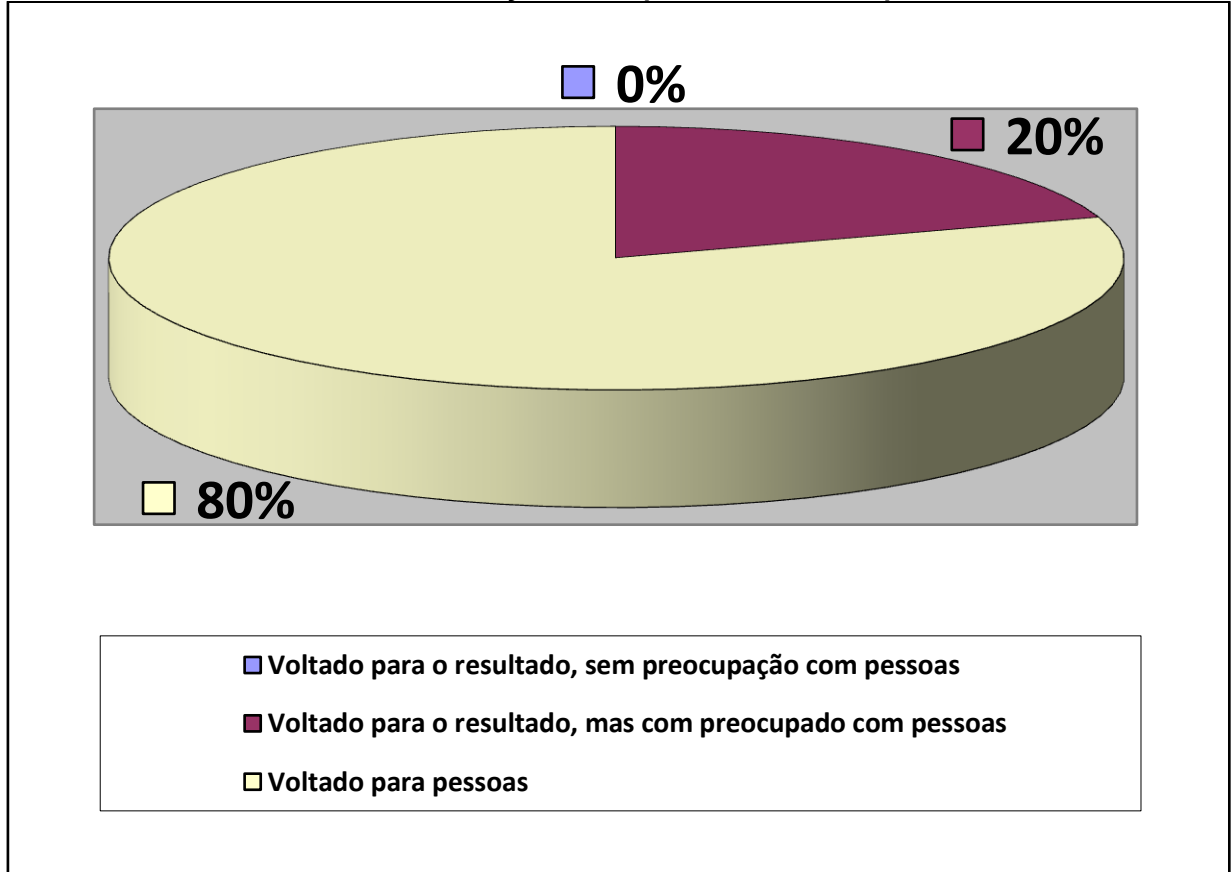
Os resultados nos mostram que a totalidade dos funcionários da agência Quaraí acredita que o tipo de liderança que mais motiva a equipe de trabalho é a liderança democrática, onde o grupo somente é assistido pelo líder para aconselhamentos técnicos, todas as diretrizes são debatidas pelo grupo (CHIAVENATO 2006).

Em contrapartida a liderança autoritária, onde o líder toma todas as decisões sem qualquer participação do grupo, não recebeu nenhuma concordância nas afirmações por parte dos funcionários.

O resultado nos mostra, inegavelmente que não se admite mais um líder que assuma as decisões somente para si, ou seja, o líder deve dar liberdade para que seus liderados possam compartilhar de suas idéias. Mas também não se quer um líder liberal que deixe todas as decisões com seus empregados. O líder deve dar assistência quando verificar algo errado e tentar estimular o máximo de seus liderados. Estes resultados corroboram com a idéia de Schwella (2005) de que os

líderes devem ser facilitadores, criando espaços para a experimentação e a aprendizagem.

Gráfico 15 - Estilo de liderança voltado para o trabalho ou para resultados



Fonte: Autor a partir da pesquisa com os funcionários.

O gráfico 15 nos mostra que 80% dos empregados acreditam que o estilo de liderança voltado para as pessoas contribui mais para a motivação do que o estilo direcionado para os resultados.

Analisando os dados deduz-se a grande importância que as pessoas têm em um ambiente de trabalho. De nada adianta o líder ser o melhor gestor para conseguir resultados se aos liderados estiverem desmotivados e sem comprometimento com o trabalho. O atendimento aos clientes irá piorar, resultados irão cair e toda a empresa será prejudicada.

Esses resultados se alinham a ideia da liderança servidora, que é baseada em valores como honestidade, integridade e uma preocupação no sacrifício de servir aos outros acima dos interesses pessoais e organizacionais (VAN METER; *et al*, 2012 apud ADRIANO e GODOI, 2014).

Portanto, uma das mais importantes influências dos líderes é envolver as pessoas no enfrentamento dos desafios, valorizando-as para juntos irem em direção a um rumo que possa elevar os resultados da empresa.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA

A entrevista com o gestor da agência, o gerente geral da Caixa Econômica Federal da agência Quaraí, foi realizada na própria agência conforme agendado previamente. Foi realizada uma entrevista estruturada composta de 12 perguntas, com o objetivo de verificar sua opinião sobre o tema liderança e como a empresa está inserida neste contexto.

As respostas foram anotadas pelo pesquisador e posteriormente interpretadas.

O entrevistado tem 51 anos de idade e possui formação superior em administração de empresas. Trabalha na Caixa Econômica Federal fazem 26 anos, sendo que destes, 20 anos são como gestor. Na agência Quaraí está trabalhando a 2 anos.

Para o entrevistado a maior dificuldade encontrada no exercício da liderança dentro da empresa é o limitado poder de decisão dado ao gestor. Ele relata que: "As maiores dificuldades são em relação a alçada para tomada de decisões, principalmente em relação a pessoal, material, equipamentos e sistemas, visto que, nesses casos, normalmente a decisão é de nível superior".

Saraiva (2002) já ensinava que duas características da administração pública tornam o trabalho dos gestores mais difícil: rigidez dos procedimentos e limitado poder de decisão. Ensinamento esse que vai ao encontro à resposta do entrevistado.

O entrevistado acredita que a empresa incentiva a formação de bons líderes. Esse incentivo se dá através de cursos internos no sistema chamado Universidade Caixa, conforme relata o entrevistado: "... como empresa pública não é possível buscar profissionais prontos, dessa maneira, ela disponibiliza cursos internos através de sistema chamado Universidade Caixa...".

A resposta do gestor assemelha-se as respostas fornecidas por meio do questionário aplicado aos funcionários. Com isso podemos concluir que a empresa tem sim preocupação com a formação de líderes, o que é muito importante para os funcionários, para a própria empresa e para a sociedade.

Segundo o entrevistado a contribuição é realizada diariamente, através das atividades desenvolvidas e a proximidade com os colegas, ou seja, na troca de experiências com a equipe.

Esta resposta assemelha-se ao que diz Maxwell (2011 p. 142), "Se quer liderar, precisa aprender. Se pretende continuar liderando, não pode parar de aprender."

Verificou-se que o atual gestor tem uma preocupação com o aprimoramento da liderança, e que aprende diariamente com seus liderados.

Conforme o relato do entrevistado o processo de seleção para gestores da empresa contempla o estilo de liderança dos candidatos, como vemos em suas palavras "...os empregados indicados para a seleção são analisados e submetidos a um processo que leva em consideração todas as características, aptidões existentes e a desenvolver, no intuito de identificar novos líderes."

Verificamos, então que existe uma diferença de opinião entre o resultado da análise do questionário e a resposta do entrevistado, pois segundo a maioria dos respondentes do questionário não existe preocupação da empresa com o estilo de liderança na escolha dos gestores.

Nota-se que existe uma preocupação com a liderança em algumas etapas do processo de escolha dos gestores, porém no final do processo existe uma preferência por outras características, conforme análise das respostas do questionário.

Para o entrevistado o processo de seleção de lideranças atual é "muito bom", não necessitando ser aprimorado.

Quanto as características do líder o entrevistado destaca que: "Muitas são as características importantes em um líder, mas na minha opinião, a principal característica para um líder é a empatia com os empregados."

Podemos ver que compreender as necessidades dos empregados é uma das características mais importantes citadas pelo entrevistado, o gestor se preocupa com o funcionário e em troca o funcionário se compromete com o que o gestor e a empresa necessitam.

Estas características de gestão assemelham-se com as características do estilo de liderança servidora, que segundo VAN METER; *et al*, 2012 *apud* (ADRIANO e GODOI, 2014) considera que o líder deve servir aos outros e fazer com que seus liderados se tornem também líderes servidores. É baseada em valores como honestidade, integridade e uma preocupação no sacrifício de servir aos outros acima dos interesses pessoais e organizacionais.

A resposta do entrevistado também está de acordo com as resposta do questionário, quando perguntado quais objetivos um bom líder deve ter equivalência os respondentes, em sua maioria, marcaram a alternativa correspondente à interação com o grupo.

No que se refere a diferença entre ser gestor e ser líder, o entrevistado define que gerente "[...] é alguém que está ali para cobrar e controlar [...]" e o líder "[...] é alguém que está ali para incentivar, apoiar e ajudar."

Esta resposta está de acordo com a visão de RICHTER (2002) de que o gerenciamento age através da hierarquia, dos sistemas e processos, sendo estruturado e analítico; enquanto a liderança funciona através de pessoas, é mais flexível calorosa e criativa. Também corrobora a afirmação de que o líder deve se preocupar com seus liderados, deve motivá-los, identificar e satisfazer suas necessidades legítimas (TACK, 1989).

Por fim, verificou-se que existiram poucas divergências entre as respostas dadas no questionário e a visão do gestor da agência, o que comprova que existe uma coerência de ideias entre a equipe de trabalho, o que influencia o bom rendimento da agência.

5 CONCLUSÃO

Os gestores públicos estão cada vez mais preocupados em disponibilizar um ambiente de trabalho em que haja uma conciliação entre resultados favoráveis e a satisfação dos empregados, através de uma liderança que possa unir estes dois objetivos. Por isso a proposta do presente estudo foi de analisar a percepção dos empregados da agência da Caixa Econômica Federal de Quaraí sobre a liderança dos gestores, conhecendo mais sobre as características que acreditam serem mais importantes em um líder, como esta liderança pode interferir em suas atividades, quais as dificuldades e/ou facilidades os gestores encontram em uma empresa pública e como está sendo realizada a escolha destes gestores. Tudo isso, com o intuito de auxiliar o gestor da agência na busca por um melhor rendimento e satisfação de seus liderados, com a consequente melhora nos resultados da empresa.

Com isso, através do referencial teórico pesquisado, juntamente com a análise do questionário e da entrevista, foi possível tirar algumas constatações, e obter respostas aos objetivos geral e específicos do trabalho, conforme descritas a seguir:

O primeiro objetivo específico era identificar quais as facilidades e/ou dificuldades que o gestor encontra ao exercer a liderança dentro de uma empresa pública e a análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário e da entrevista permitiu tal identificação. Constatou-se que o excesso de metas é a principal dificuldade para o líder. A busca pelo lucro, muitas vezes em detrimento do bom atendimento, eleva a cobrança sobre os gestores, que repassam esta cobrança para sua equipe de trabalho, desgastando a relação do empregado com o gestor e comprometendo o exercício da liderança. O limitado poder de decisão e a estabilidade dos empregados, características do serviço público, também foram lembrados pelos funcionários, como dificuldades no exercício da liderança.

Da mesma forma, o gerente geral da agência Quaraí acredita que as maiores dificuldades encontradas são em relação ao limitado poder de decisão, principalmente referente ao pessoal, material e sistema, pois as decisões geralmente são tomadas em nível superior de gestão.

O segundo objetivo específico se referia a verificação, entre os funcionários da agência, quais características são importantes em um líder e o terceiro objetivo era analisar como estas características interferem em suas atividades e, através dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, foi possível atingir esse objetivo.

Verificou-se que o líder deve ser uma pessoa responsável e de comportamento exemplar, sua postura profissional deve ser exemplo para seus liderados. O líder deve demonstrar características as quais sua equipe de trabalho se espelhe, para que juntos consigam resultados favoráveis. Igualmente o líder deve ser ético, disciplinado e honesto, características estas que são muito cobradas pela sociedade em todas as áreas, foram novamente lembradas pelos empregados da agência Quaraí.

Constatou-se que o líder deve agir com uma postura democrática, porém com iniciativa, interagindo com o grupo sempre que possível. Ficou nítido que o líder deve dar liberdade para que seus liderados possam compartilhar suas ideias sempre que possível, os estimulando a colaborarem com as decisões, servindo como motivação e também, como uma aprendizagem para que possam tornar-se futuros gestores.

Todas essas características influenciam positivamente os funcionários no cumprimento dos objetivos, pois estes realizam suas atividades com mais entusiasmo, dando mais valor ao trabalho e a empresa, conseguindo ver no gestor, líder da equipe, um guia, que irá orientá-los a chegar a esses objetivos.

O quarto objetivo específico almejou identificar e analisar o modelo de escolha dos gestores na Caixa Econômica Federal e verificar, de acordo com a percepção dos empregados da agência, qual a relação existente entre o perfil de líder e o perfil dos escolhidos neste modelo, o que foi realizado com a análise dos dados do questionário. Portanto, identificou-se que grande parte dos funcionários não acredita que o modelo de escolha dos gestores na Caixa Econômica Federal promova os melhores líderes. Para eles, habilidade com vendas e negócios, e também o bom relacionamento com gestores superiores tem maior favorecimento com relação a habilidades de liderança. Novamente atribui-se esses resultados a grande preocupação com o lucro e com os resultados existentes na empresa. Por outro lado, nota-se que existe uma preocupação com a formação de líderes, através

de cursos internos, realizados no sistema Universidade Caixa, sistema este que os gestores podem se aperfeiçoar no tema liderança durante o horário de trabalho. Também são realizados cursos presenciais com o mesmo intuito.

Ainda neste contexto, pode-se concluir que a empresa tem uma preocupação com a formação de líderes, ou seja, que o gestor possa estar sempre aprendendo ou melhorando suas técnicas de liderança, entretanto esta preocupação com a liderança já poderia ser iniciada no momento da escolha desses líderes, o que não é feito atualmente.

Por fim, o quinto objetivo específico consistia em propor como deve ser a atuação do gestor da agência para ser um bom líder. Desta forma, indica-se que os gestores atuem de uma forma ética, com responsabilidade, de maneira que seus atos sejam exemplos para seus liderados. Os gestores devem guiar sua equipe de trabalho, preferencialmente com um estilo de liderança democrática, mas sempre atuando com iniciativa, auxiliando sempre que necessário seus liderados. Devem estar sempre se atualizando e aprendendo técnicas novas, utilizando das ferramentas que a empresa possui para este fim. Assim, acredita-se que conseguirão cumprir seus objetivos e chegarão aos resultados esperados.

Com isso acredita-se que foi atingido o objetivo geral do presente trabalho: analisar a percepção dos empregados da agência da Caixa Econômica Federal de Quaraí sobre a liderança dos gestores.

A presente pesquisa foi realizada com os funcionários da agência Quaraí, porém, sugere-se que futuras pesquisas sejam realizadas com um número maior de funcionários, incluindo várias agências, para que possam ser complementados os dados e se obtenha uma melhor compreensão do tema.

Por fim, sugere-se também, futuras pesquisas com outras empresas públicas, a fim de comparar e compreender melhor o tema liderança dentro de uma empresa pública.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, Bruna Manuela, GODOI, Christiane Kleinübing. Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. **XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, RJ. 2014.

ALMEIDA, Rodrigo Lessa de Almeida, BATISTA, Natalia Bousquet, GUIMARÃES, Leila Chagas. Liderança em uma Organização Pública Brasileira: Relações de Poder e Impactos das Redes Informais sobre as Lideranças Formais. **VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Gramado, RS . 2014.

ASAZU, Claudia. Uma conversa sobre liderança. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. p. 259-266, 2014.

A vida pede mais que um banco. Disponível em http://www14.caixa.gov.br/portal/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco . Acesso em 10 out. 2014.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração do Sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, maio-jun, 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> . Acesso em: 04 set. 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2010.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

BROWN, M.; TREVIÑO, L.; HARRISON, D. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 97, pp. 117–134, 2005.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves, NIEMEYER, Jeane Rodrigues Lucena. Liderança Ética, Relacionamento Líder-Seguidor e Desempenho: Um Estudo no Segmento Comercial de Telecomunicações. **XXXVIII Encontro do ANPAD**. Rio de Janeiro, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Elsevier Brasil, 2006.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do Estado e a gerência pública. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. p. 84-103, 1997.

CHU, R. A. **Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira**. São Paulo: Cengage Learning, Coleção Debates em Administração, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Observação. In.: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 121-135

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERZBERG, Frederick. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho**. In: HAMPTON, David R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro. Sextante. 2010.

JUNIOR, José Samuel de Miranda, RONCHI, Carlos César. **Liderança e Narcisismo: Indissociabilidade para Interpretação no Ambiente Organizacional. XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. 2013.

LINSKY, Marty. **Palestra no fórum "Aprender, inovar, e cooperar: uma conversa entre pares"**. *School of Government* da Universidade de Harvard. Canadá, 2014.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro. Thomas Nelson. 2011.

OLIVEIRA, Fátima Bayma, SANT'ANNA, Anderson de Souza, VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública**. Vol. 44 n. 6. p. 1453-1475 Rio de Janeiro Nov/Dez 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000600009 . Acesso em: 10 out. 2014.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. DVS Editora, 2011.

RICHTER, Ana Lúcia. **Gerência e Liderança: significados para os profissionais da indústria curtidora do Rio Grande do Sul**. 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/1639> . Acesso em 11 set. 2014.

SANDES, Marcelo, SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Traços Culturais na Postura de Liderança: Estudo de Caso à Luz do Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília, 2013.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático. Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

TACK, Alfred. **A liderança motivacional**. São Paulo: Siamar, Serviço Cultural Interamericano e Editora Ltda, 1989, p. 26.

VAN METER, R. A., et al. Generation Y's ethical ideology and its potential workplace implications. **Journal of business ethics**, v 117, n. 1, p. 93-109, Oct. 2012.

VAN SETERS, D. A; FIELD, R. H. G. **The Evolution of Leadership Theory.** **Journal of organizational change management.** v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES:UAB, 2009.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Questionário

Questionário aplicado aos empregados da agência da Caixa Econômica Federal da cidade de Quaraí com objetivo de verificar quais características que acham mais importantes em um líder e como esta liderança pode motivá-los e influenciá-los em suas atividades. As respostas deste questionário serão analisadas com base nos objetivos do trabalho de conclusão do curso de especialização em gestão pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade:

De 18 a 25 anos

De 36 a 40 anos

De 26 a 30 anos

De 41 a 45 anos

De 31 a 35 anos

Mais de 45 anos

3. Escolaridade:

2º grau completo

Especialização

Curso superior completo

Mestrado

Curso superior incompleto

Doutorado

4. Se possui curso superior, qual curso?

5. Tempo de Serviço

() Até 2 anos

() Até 15 anos

() Até 5 anos

() mais de 15 anos

() Até 10 anos

6. A Caixa Econômica Federal incentiva à formação de bons líderes?

() Concordo totalmente

() Concordo

() Não concordo nem discordo

() Discordo

() Discordo totalmente

7. Você considera que o atual modelo de escolha dos gestores na empresa promove os melhores líderes? Por quê?

8. Em sua opinião, na escolha de gestores dentro da Caixa Econômica Federal, vale mais ter: (ordene de 1 a 5 de acordo com o grau de importância, onde 1 representa menor importância e 5 maior importância)

() Conhecimento das rotinas do trabalho

() Habilidade com vendas e negócios

() Amizade com os gestores superiores

- () Habilidades de líder
- () Habilidades de gestão

9. Você acha que é difícil recrutar bons líderes em uma empresa pública como a Caixa Econômica Federal?

- () Sim
- () Não

Por quê?

10. Você verá a seguir uma série de dificultadores para o exercício da liderança em uma empresa pública. Indique em que medida você concorda com cada um deles (5 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente).

A	A burocracia que o gestor tem que lidar no dia-a-dia.	1	2	3	4	5
B	O limitado poder de decisão	1	2	3	4	5
C	A estabilidade dos empregados liderados	1	2	3	4	5
D	O excesso de metas impostas	1	2	3	4	5

11. Você acha que o estilo de liderança influencia seu rendimento diário?

- () Concordo totalmente
- () Concordo
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo
- () Discordo totalmente

12. Para você, dentre as alternativas abaixo, qual se aproxima mais das características de um líder ideal?

- Que obtêm lucros para a empresa ao final do ano
- Que tem poder de persuasão e organização dentro da equipe
- Que tem habilidade em comandar deixando claro quem lidera e quem é liderado.
- Que tem responsabilidade e comportamento exemplar

13. Você considera que para ser um bom líder o indivíduo deve ter equivalência a quais objetivos? (assinale quantos achar necessário)

- Eloquência
- Constância
- Objetivos definidos
- Persistência
- Iniciativa
- Interação com o grupo
- Percepção de mercado
- Compromisso com o banco
- Compromisso com o cliente
- Inteligência, memória e raciocínio

14. Destas características comportamentais, marque três que você considera que seriam ideais em um líder:

- tolerante
- paciente
- com ambição
- democrático
- alegre
- disciplinado
- autoritário
- ético
- honesto
- com iniciativa
- impulsivo
- participativo

15. Quais das palavras abaixo representam melhor um líder para você?

- Chefe
- Amigo
- Dominador
- Autoritário

- Guia Condutor
 Conselheiro Gerente

16. Você se considera/consideraria um bom líder? Por quê?

17. Os resultados positivos gerados pela agência Quaraí, em sua opinião, são movidos pela forma como a equipe vem sendo liderada?

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

18. Você acha que seu gestor age de acordo com o conceito de que: “O líder, além de um agente condutor, é um ícone de comportamento e desempenho para as pessoas.”?

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

19. Dentre a série de afirmativas abaixo, referente ao tipo de líder que mais motiva a equipe de trabalho, indique em que medida você concorda com cada uma delas. (5 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente).

A	O líder que decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	1	2	3	4	5
B	O líder que determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	1	2	3	4	5
C	O líder que dá total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima dele.	1	2	3	4	5
D	O líder que faz com que tanto a divisão das tarefas como a escolha de colegas ficam por conta do grupo.	1	2	3	4	5
E	O líder em que as diretrizes são debatidas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo por ele.	1	2	3	4	5
F	O líder que deixa próprio grupo esboçar providências e técnicas para atingir o alvo ficando somente com o aconselhamento técnico.	1	2	3	4	5

20. Em sua opinião, qual dos três estilos de liderança, abaixo listados, contribui para a motivação no trabalho?

() Voltado para resultados, afinal o que importa é o cumprimento das metas e o valor da PLR.

() Voltado para resultados, mas com preocupação com as pessoas, desde que não comprometam o cumprimento das metas.

() Voltado para as pessoas, uma vez que valorizar as pessoas é fundamental para o cumprimento das metas.

APÊNDICE B - ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Entrevista

Entrevista aplicada ao gerente geral da agência da Caixa Econômica Federal da cidade de Quaraí com objetivo de verificar sua opinião sobre o tema liderança. As perguntas desta entrevista servirão para responder alguns objetivos do trabalho de conclusão do curso de especialização em gestão pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Perguntas:

Idade:

Formação:

Tempo na caixa:

Tempo como gestor:

Tempo na agência de Quaraí:

Como gestor da agência, quais as dificuldades e/ou facilidades encontra no exercício da liderança dentro de uma empresa pública?

A Caixa Econômica Federal incentiva a formação de bons líderes? Por quê?
Se sim, Como?

Como as atividades realizadas contribuem para seu aprimoramento como líder?

Como o processo de seleção interna por competência (PSIC), utilizado pela empresa para escolha dos gestores, contempla o estilo de liderança dos candidatos?

O que pode ser aprimorado neste processo de seleção para que ele promova os melhores líderes?

Quais as características o senhor acha mais importantes em um líder para a gestão dos empregados?

Existe diferença entre gerente e líder? Quais seriam?