

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

ADILSON CARLOS VIEIRA

**LIDERANÇA: CONCEITOS E PERSPECTIVAS NO COTIDIANO DAS
AGÊNCIAS BANCÁRIAS**

Porto Alegre/RS
2011

ADILSON CARLOS VIEIRA

LIDERANÇA: CONCEITOS E PERSPECTIVAS NO COTIDIANO DAS
AGÊNCIAS BANCÁRIAS

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

Orientador: Prof. Dr. Pedro Costa
Tutor Orientador Prof. Ms Lucas Socoloski Gudolle

Porto Alegre

2012

Ficha Catalográfica

Vieira, Adilson Carlos

Liderança: conceitos e perspectivas no cotidiano das agências
Bancárias. – Assaí, 2012.

56 p. ilustr.

Trabalho de conclusão do curso – Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação,
2011.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Costa

1. Liderança 2. Setor Bancário 3 Líder 4. Metas e Objetivo I. Costa, Dr.
Pedro II. Liderança: Estilos e aplicação na administração de empresas no
cotidiano bancário

CDU

FOLHA DE APROVAÇÃO

Adilson Carlos Vieira

**LIDERANÇA: CONCEITOS E PERSPECTIVAS NO COTIDIANO DAS
AGÊNCIAS BANCÁRIAS**

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. Pedro Costa Universidade Federal do Rio Grande do Sul

A minha família e a Deus.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida,
Aos professores, tutores e colegas de turma na UFRGS,
Aos meus familiares, tão importante nessa caminhada.

RESUMO

A compreensão das relações que norteiam o ambiente de trabalho proporcionam uma série de reflexões que são notórias para questões importantes quanto ao papel do líder dentro do setor bancário. Tais condições estão relacionadas as metas e objetivos da Equipe de trabalho e principalmente por resultados que sejam mais efetivos comercialmente e de concorrência de mercado. Desta forma um questionamento importante tornou-se objeto de pesquisa, que é o papel do líder e a forma com que desenvolve a liderança dentro do setor bancário foi determinante para as pesquisas. Assim as implicações sobre liderança situacional, tendo como aporte teórico os autores Hersey e Blanchard (1986) proporcionaram delimitar perspectivas mais específicas ao entendimento de liderança e do papel desempenhado pelo líder em sua equipe, sendo esta vista como grupo de colaboradores, ou seja, sob o prisma do trabalho não individualizado, da colaboração, da formação, da capacitação e conhecimentos práticos relativos a rotina de trabalho, sendo estes fatores intrinsecamente ligados a busca por resultados efetivos quanto as necessidades de mercado e de metas e objetivos estipulados para a instituição e do papel desempenhado pelo líder na busca por articulações que culminem na efetivação desses resultados. Desta forma, a presente pesquisa buscou delimitar o conceito de liderança dentro do setor bancário, utilizando-se de questionários investigativos aplicados nas Agências do Banco do Brasil, propondo desta forma encontrar resposta para a pergunta a cerca do papel do líder nas busca por resultados e metas que atendam as necessidades de mercado.

Palavras-chave: Liderança; Setor Bancário; Líder; Metas e Objetivos.

ABSTRACT

The understanding of the relationships that north the work atmosphere provides a series of reflections that you/they are notorious for important subjects with relationship to the leader's paper inside of the bank section. Such conditions are related the goals and objectives of the work Team and mainly for results that are commercially more effective and of market competition. This way an important question became I object of research, that is the leader's paper and the form with that develops the leadership inside of the bank section it went decisive for the researches. Like this the implications on leadership situational, tends as theoretical contribution authors Hersey and Blanchard (1986) they provided to define more specific perspectives to the leadership understanding and of the paper carried out by the leader in its team, being this view as collaborators' group, that is to say, under the prism of the not individualized work, of the collaboration, of the formation, of the training and relative practical knowledge the work routine, being these factors tied intrinsic the search for effective results as the market needs and of goals and objectives specified for the institution and of the paper carried out by the leader in the search for articulations that culminate in the efetivacion of those results. This way, to present research it looked for to define the leadership concept inside of the bank section, being used of investigative questionnaires applied in the Agencies of the Bank of Brazil, proposing to find answer for the question the this way about of the leader's paper in it looks for them for results and goals that assist the market needs.

Key word: Leadership; Bank section; Leader; Goals and Objectives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise dos objetivos propostos para pesquisa43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Parâmetro etário	32
Gráfico 2	Distribuição por gênero	33
Gráfico 3	Quais deveriam ser as principais características de um líder?.....	33
Gráfico 4	Qual significado daria a palavra líder?.....	35
Gráfico 5	Como é seu ambiente de trabalho em relação ao dia a dia de suas funções?.....	37
Gráfico 6	Você se considera um líder?.....	39
Gráfico 7	Qual sua meta profissional?.....	39
Gráfico 8	Em relação a capacitação e formação pessoal e profissional, em que os estudos influenciaria em sua promoção ou elevação de nível?.....	41
Gráfico 9	Como deve ocorrer os diálogos profissionais?.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivo Especifico.....	12
2	JUSTIFICATIVA.....	13
3	CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE LÍDER E	
3.1	LIDERANÇA.....	15
3.2	Equipe: o desenvolvimento pessoal e coletivo.....	20
	A motivação como possibilidade de construção da liderança e de resultados	23
4	METODO DA PESQUISA.....	29
4.1	Tipo de Pesquisa	29
4.2	Coleta de Dados.....	30
5	ANÁLISE PESQUISA DE CAMPO: A LIDERANÇA NO AMBIENTE BANCÁRIO.....	32
5.1	Análise da pesquisa de campo.....	32
5.2	Resultados: Quadro resumo	43
5.2.1	Apresentação dos resultados.....	43
6	CONCLUSÃO	46
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
	ANEXO.....	53

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa compreender as relações existentes dentro do setor bancário ao que tange liderança, sendo esta visto como modelo de desenvolvimento e empenho coletivo.

O desenvolvimento da liderança para o setor administrativo, bancário, de recursos humanos e principalmente de resultados, tem possibilitado novas perspectivas quanto a efetivação da demanda e da necessidade por resultados a curto, médio e longo prazo, ou seja, busca-se por meio da liderança oferecer instrumentos e possibilidades de se efetivar ações dos sujeitos em relação ao seu papel profissional, social e pessoal.

Como princípio para fundamentação teórica e de proposta para as pesquisas buscou-se através da liderança situacional proposta por Hersey e Blanchard (1986) e do trabalho de campo perceber o sujeito dentro do ambiente bancário, no qual o líder deve dar um direcionamento a sua equipe de trabalho, ou seja, nessa perspectiva priorizou-se a compreensão das construções coletivas e não individualizadas a cerca de liderança.

A primeira parte é composta por um quadro teórico no qual delimita-se o conceito liderança, suas implicações e construções dentro do setor bancário, onde priorizou-se entender as diferentes relações do sujeito com questões que os remeta ao profissionalismo, a formação e a capacitação contínua. A pesquisa foi construída a partir de um trabalho de campo com respondentes, no qual buscou-se compreender os sujeitos que fazem parte do setor bancário e qual sua concepção de liderança, e quais seriam seus anseios e preocupações quanto à liderança, resultados e busca por metas e objetivos que são comuns para a equipe de trabalho.

Portanto o entendimento de liderança não esta condicionada ao indivíduo e a busca por resultado que os remeta a critérios individualizados e sim ao comportamento do líder perante sua equipe de trabalho, bem como aos objetivos e metas que são comuns aos partícipes desse processo de trabalho.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA

A competitividade do mercado de trabalho atualmente remete os profissionais a buscarem resultados ambiciosos e audaciosos. A estrutura profissional e de inter-relações existentes entre organizações dentro de uma formação capitalista assume uma perspectiva notória, uma vez que busca dinamizar o papel desempenhado pelo profissional em questão.

Assim a estrutura desta pesquisa é o condicionamento do papel do líder e da liderança em seu ambiente de trabalho.

Para a definição do papel e ambiente de trabalho que os líderes atuam com os outros membros dessa estrutura, priorizou-se a visão holística sobre a liderança, ou seja, não está condicionada ao sujeito que desempenha esse papel, mas sim a relação que o mesmo tem com a equipe de trabalho.

Dentro dessa concepção, pretendeu-se realizar um trabalho de campo que garanta não somente proposições sobre liderança, mas ao próprio líder e sua relação com as metas e objetivos estipulados individualmente e institucionalmente.

Para identificar as condições e perspectivas sobre líder e liderança, teve a seguinte questão de pesquisa:

Qual é o papel do líder quanto a motivação, busca de resultados e metas conjuntas com sua equipe de trabalho?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o papel do líder para a motivação de seus colaboradores na busca por resultados e metas na Instituição bancária.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analisar o papel da liderança e do líder para a motivação da equipe de trabalho;
- Verificar a compreensão de liderança e motivação sob a ótica dos colaboradores.
- Compreender as relações colaborativas, participativas e democráticas entre líder e equipe de trabalho.

2 JUSTIFICATIVA

Embora as relações sociais, profissionais e de conduta ética e moral seja em princípio, um norte para o desenvolvimento cultural, político e econômico, tem-se como ponto de partida para o entendimento sobre liderança a busca por condições que melhor definiam o papel do líder para a instituição, e quais são suas ações de motivação e cumprimento das metas estipuladas.

Em um primeiro momento existe a concepção de comprometimento quanto a resultados de forma subjetiva, ou seja, a forma com que o trabalhador se relacionará com a equipe, com as condições internas e externas relacionadas à motivação e ao empenho, sendo que tais perspectivas relacionam-se diretamente ao trabalho colaborativo. Para Fonseca e Barros, (2003) o empregado¹, está diretamente identificado com a Instituição, e os resultados quanto a participação e empenho estão ligados a satisfação e permanência do indivíduo em seu emprego.

Em específico há o papel desenvolvido pelo líder e a liderança que este desenvolve em seu ambiente de trabalho, não de forma generalizada, mas em suas práticas colaborativas e de valorização da Equipe, bem como de conduta do mesmo quanto a efetivação e cumprimento das metas e objetivos propostos.

A garantia para o alcance de resultado tem sido um grande delineador para as ações que são efetivadas dentro do ambiente de trabalho, para Dubrin (2006, p. 119), nesse caso de desempenho e meta, chamou a atenção um detalhe de extrema importância, que é ao papel da liderança dentro do ambiente de trabalho para o desenvolvimento das relações cotidianas e para as metas serem alcançadas.

Em relação as metas é interessante frisar que dizer a uma pessoa “*faça o melhor que puder*” é uma meta genérica, de acordo com Dubrin (2006) e que o desempenho pode ser gradativamente melhorado a medida que as metas são dificultadas, mas há de se tomar um cuidado com a mesma, visto que metas exageradas, podem diminuir o desempenho. Tais perspectivas tornam relevantes os

¹ Ver FONSECA, Carlos Alberto Monsoreos da; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt, **Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho**. Rev. Psicol., Organ. Trab, v.3, n.1 Florianópolis, 2003. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572003000100004&script=sci_arttext&lng=en. Acesso em 08 Mai. 2011.

estudos sobre liderança e o papel desenvolvido pelo líder no desempenho de sua equipe de trabalho.

As garantias quanto aos resultados efetivados tendem a melhorar e tornar o ambiente de trabalho mais aprazível e gerador de relações profissionais e pessoais mais adequadas à demanda profissional, o que torna o papel desempenhado pela liderança ainda mais importante, não na esfera individual, mas na conduta para com sua equipe ao propor metas, ao buscar ações que viabilizem e oportunizem a participação ativa dos membros de sua equipe ao estabelecer ações motivadoras de caráter pessoal, profissional e de reconhecimento material.

Desta forma fica notória a primazia em se compreender as relações existentes dentro do ambiente administrativo, uma vez que este tende a implicar em resultados, tendo como ponto norteador o papel desenvolvido pelo líder.

Portanto a busca por um conceito de liderança não se limitou ao campo teórico, mas as condições com que mesma são desenvolvidas, e que torna a presente pesquisa importante para a compreensão do papel do líder e das lideranças nas organizações de trabalho.

3 CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE LÍDER E LIDERANÇA

Para melhor delimitar a proposta de pesquisa e linha de pensamento a cerca do papel desempenhado pelo líder se faz importante e mister para o momento conceituarmos liderança e suas implicações para o mercado de trabalho, para o profissional e assim melhor entender desempenho, metas e condições para o desenvolvimento dos sujeitos que são parte integrante de um modelo de gestão democrática e participativa.

Um modelo de liderança que se atenha a participação democrática e principalmente que reconheça os diferentes sujeitos que dela são partícipes, traz em seu bojo o conceito de descentralização do poder, não somente em suas singularidades, mas em aspectos motivacionais que reflitam em questões que são correlatas a equipe de trabalho, ou de acordo com que propõem Tamoyo e Paschoal (2003), está implícita ou explícita as suas exigências e demandas.

O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional. O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. Da parte da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento na empresa. Em relação ao desempenho, a empresa exige que os seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos (TAMOYO & PASCHOAL, 2003, s/p).

O que Tamoyo e Paschoal (2003) delimita como tarefas ou metas a serem cumpridas apresenta-se dentro de uma organização para cumprimento de funções. É importante salientar que a realização satisfatória dessas tarefas corresponde a busca por um ambiente que seja adequado ao desenvolvimento pessoal e profissional. Stefano (2008, p.30) propõem que o líder “transfere sua autoridade aos liderados, descentralizando o poder de tomar decisões, seu comportamento é mais liberal”.

Essa relação entre cumprimento de deveres e metas estipuladas dentro de uma organização de trabalho, faz entender que o líder apresenta-se de forma institucionalizado, ou seja, assume um cargo hierárquico que denota certo privilégio

nas tomadas de decisões, ou no caso do líder de uma equipe que não necessariamente assume uma posição que o situa em caráter privilegiado em relação aos demais.

No caso específico da presente pesquisa é importante, até mesmo em relação a pesquisa de campo, que priorizou um delineamento em que a liderança não necessariamente assumisse uma posição administrativa ou de gerência que seja determinante para a tomada de decisões, mas sim de suas ações em conjunto com o grupo ao qual é parte integrante.

Assim a liderança assume um caráter conceitual, onde há a delimitação de uma equipe de trabalho, em que os sujeitos que dela é parte integrante podem exercer a liderança, nesse caso Acioly (2007) lembra que o líder é o que fornece a equipe maior interação, ou seja, dá mobilidade a Equipe na realização de suas metas e objetivos, ou simplesmente no cumprimento das atividades cotidianas.

Parece que o papel do líder, dentro de um mundo complexo e incerto, passa a ser mais do que influenciar, motivar e orientar, é o de dar conectividade e velocidade a equipe. Isso sem fazer mal a saúde das pessoas e respeitando as leis da natureza (ACIOLY, 2007, p. 42).

O líder nesse caso é definido no momento em que a Equipe necessita de instrumentos que melhor a potencialize na realização de suas tarefas, reconhecendo as dificuldades, percebendo os diferentes sujeitos e seus anseios, colaborando no alcance dos objetivos pessoais e particulares de seus colaboradores. Em dado momento, Bergamini (2008 *apud* MIRANDA, 2009) ressalta que a crise de liderança é notória e que a mesma está ligada a falta de motivação pessoal. Assim o líder realizaria, ou melhor, se proporia a solucionar essa lacuna para a Equipe de trabalho, a de motivador.

No sentido mais amplo, o líder precisa conhecer as expectativas pessoais dos seguidores, interpretando para eles a realidade, de tal forma que isso consiga ajudá-los a chegar aos objetivos que almejam. É quase certo que a crise organizacional está ligada à crise de liderança, e esta, por sua vez, liga-se necessariamente à crise da motivação pessoal (BERGAMINI, 2008 p. 210 *apud* MIRANDA, 2009, p. 48).

De acordo com a concepção de líder eficaz e que seja colaborativo no empenho individual de sua Equipe, Miranda (2009, p. 45) o caracteriza como elemento capaz de motivar seus colaboradores e de “oferecer recursos para que os demais possam lidar com suas próprias necessidades”, ou seja, não muda as características pessoais e de estilo de seus colaboradores.

Ao potencializar as características individuais se torna determinante a busca por soluções dos problemas que são cotidianos, ou específicos das funções que são inerentes ao funcionário, ou ao gestor de uma Equipe. Para Acioly (2007) essa condição de busca por autonomia esta diretamente ligada a liderança, é necessário pessoas capazes para a instrumentalização da Equipe na busca de objetivos comuns.

Por conseguinte, pode-se presumir que o líder assume os riscos de sua função, Acioly (2007) entende que a liderança em determinados momento deve enfrentar resistência para o alcance de suas metas e visões, mas que os mesmos podem trazer possíveis recompensas.

Segundo o mesmo autor a liderança, ou melhor, a terminologia, assume um caráter corriqueiro ao ambiente administrativo, seja sob ótica da instituição, seja sob o prisma do que exercem funções em que são exigidos empenhos e qualidade.

O que culminou por parte das Instituições administrativas e bancárias uma aceleração quanto a modernização de equipamentos, qualidade de atendimento nos serviços prestados e principalmente quanto ao profissional no desempenho de suas funções. É determinante para o cumprimento da jornada de trabalho um empenho que seja condizente as exigências de mercado, o que teve como consequência, ou por exigência do setor, a busca por uma melhor qualificação pessoal e profissional.

Fernandes e Valencia (2004) chamou a atenção para a questão da qualificação quanto a exigência do setor financeiro em especial do setor bancário, onde a sobrecarga de trabalho e jornadas extenuantes tem trazido graves problemas de saúde, e parte dessa estrutura esta associada ao empenho individual, quer seja na exigência quanto a formação, quer pela remuneração, que obrigou o profissional do setor a buscar uma qualificação cada vez mais especializada para atuarem nesse setor da economia.

Fica evidente que a competitividade tem trazido novas perspectivas para os diferentes setores da economia e esta associada a empenho tem buscado lideranças cada vez mais capazes de lidar com as tênues relações de trabalho e com a preocupação com a “qualidade total”, ponderada por Fernandes e Valencia (2004) como obscura, ou que em determinadas perspectivas escondem a exigência por empenho e que resultariam em danos e perspectivas negativas para o trabalhador.

No entanto, Acioly (2007) condiciona liderança a capacidade de favorecimento do ambiente de trabalho, atentando-se ao estímulo e a facilitação no andamento e consecução das atividades, o que pode ser preponderante para uma maior qualidade de vida, seja em esfera pessoal ou profissional.

Pensando a cerca da liderança no setor bancário se tem um aspecto que reflete bem o conceito de líder associado a qualificação, o que em determinadas condições pode gerar certa confusão. Não necessariamente a liderança está associada a qualificação, Batista (2008) lembra que em dado momento houve uma super valorização do setor comercial em detrimento ao setor administrativo.

Desta forma, o líder apareceria com características bem definidas e estereotipadas, ou seja, associada a formação e a capacitação contínua e ao setor comercial em que exigiria dos colaboradores maior dinamismo e iniciativa pessoal.

Para Acioly (2007) a busca por objetivos que sejam comuns a instituição e ao profissional são uma das principais características do papel desenvolvido pela liderança, é caracterizado uma relação de poder, o que não necessariamente seja de autoritarismo de hierarquia, mas sim de uma relação pautada na influência que uma pessoa, no caso o líder, exerce sobre a outra, ou sobre uma equipe de colaboradores, onde os indivíduos são percebidos como parte de um processo profissional e de execução de tarefas.

Liderança é o comportamento de um indivíduo quando esta orientado as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum; é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros de um grupo, no que diz respeito a sua atividade; é influencia pessoas, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou de vários objetivos (ACIOLY, 2007, p. 17).

Kincheschi e Martins (1999 apud Acioly, 2007) afirmaram que a liderança e o desempenho da função não dependem exclusivamente de suas qualidades

individuais, mas das condições em que são exigidas, ou seja, a situação em que está diretamente ligada. Acrescida a essa perspectiva temos a comunicação humana, completa as autoras, que a equipe não deve sair de seu foco de objetivos.

O líder desempenha suas funções objetivando e construindo oportunidades para que as transformações ocorram e para que os colaboradores desempenhem suas atividades de forma a buscar denominadores que sejam comuns, reconhecendo papéis e valorizando ações que ampliem o papel desempenhado por cada membro de sua equipe.

É importante que o líder desenvolva em sua Equipe o espírito empreendedor, e que os mesmos busquem um aperfeiçoamento constante, mas não especificamente sejam colocados em cursos e formação² que simplesmente lhes ofereçam graduações e gratificações de forma capciosa e imperativa, onde em muitos casos os funcionários são sobrecarregados pela carga de trabalho e por outras atividades complementares as suas funções.

A garantia para que as funções seja desempenhada de forma satisfatória está associada a forma com que o líder atua em sua equipe de colaboradores, sua ausência pode contribuir para que resultados negativos possam acontecer. É salutar lembrar que Goleman (2002 apud Stefano, 2008, p. 12) propõem que diversos estilos de liderança são responsáveis por resultados positivos quanto a empenho individual e em equipe e que sua habilidade técnica e de raciocínio possibilita soluções quanto a problemas cotidianos de desempenho institucional e profissional.

Ele [Goleman, 2002] sustenta que os líderes ou executivos mais eficazes, além de apresentarem habilidade técnico e raciocínio analítico significativos, têm requisito comum e indispensável um alto grau de inteligência emocional, conceito que reúne a capacidade de cinco elementos: autoconsciência, motivação, empatia e aptidão social (STEFANO, 2008, p.12).

Fica evidente que a liderança não é um ato isolado em si, e nem um modelo padronizado de comportamento e de ação junto a Equipe, o que é determinante para

² No caso do Banco do Brasil Batista (2008, p. 6) traz o seguinte dado: Comprometido com a “capacitação e qualificação” do seu quadro de funcionários, o BB investiu R\$ 13,4 milhões entre 1.250 bolsas de graduação, 218 de pós-graduação e 206 bolsas de língua estrangeira no primeiro semestre de 2005. Ao fim do período 38.599 funcionários possuíam curso de nível superior e 9.603 de especialização, mestrado ou doutorado, ou seja, quase a metade do corpo dos funcionários possuía até o período nível superior de escolaridade.

o desempenho das funções ou das atividades do líder, que por fim estruturam-se em suas ações, são suas atitudes perante a Equipe e ao que é dado como tarefa.

O fato de ter uma inteligência que o capacite a liderar em momentos de adversidades correlatas a sua função e nesse caso merece uma atenção especial, é fundamental que busque um contato harmonioso com as diferentes áreas em que atua, para que dessa forma possa os colaboradores atuar de forma dinâmica e satisfatória em suas funções.

Assim é determinante para as características de líder e liderança que os mesmos sejam atentos as necessidades de seus colaboradores, que valorize as características pessoais e incentive, motive sua Equipe a potencializar suas ações no cumprimento das metas e objetivos estipulados.

Portanto o líder é o sujeito capaz de agir em momentos que sua posição ou situação vem ao encontro da necessidade das instituições e que busque no trabalho colaborativo a realização dos anseios e necessidade particulares e pessoais subjetivas a cada colaborador. Desta forma entende-se que as ações geradas dentro do ambiente bancário, através do papel do gestor e de sua liderança tende a corroborar na busca por resultados efetivos quanto a desempenho individual, coletivo e institucional.

3.1 Equipe: o desenvolvimento pessoal e coletivo

Primeiramente há a necessidade de perceber quem são os sujeitos que fazem parte das estruturas administrativas das instituições públicas e privadas do setor bancário, sendo estes funcionários seres sociais que, portanto, respondem não somente pelas condições de trabalho, mas à possibilidades insertivas de participação social.

Quanto a participação social demandaria o reconhecimento de que o mesmo deve produzir resultados efetivos para uma sociedade mais justa e igualitária. Desta forma, e principalmente para as instituições econômicas de ordem pública, devem atender a uma demanda inclusiva, de responsabilidade para com o público e em decorrência deste para com o privado. Veja a definição de Chiavenato quanto à Teoria de Relações Humanas.

Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho – como o comportamento em qualquer lugar – é uma consequência de muitos fatores motivacionais [desta forma] o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidades para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto nível de compromisso com os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2006, p. 18).

Duas foram as concepções analisadas por Chiavenato (2006), a primeira faz menção a “criaturas sociais” e a segunda a subordinação, sendo essa decorrente do papel do supervisor e de sua liderança, ou seja, da existência de fatores que possam qualificar, motivar ou direcionar o sujeito em relação a metas a serem estipuladas.

Em relação a questão do sujeito social, justamente por fazermos parte de um grupo, torna-se necessário a compreensão dos papéis sociais, seja como formador de opinião, seja quanto aos resultados alcançados para que tenhamos uma sociedade mais justa e igualitária ou para critérios de produtividade.

A segunda questão fez menção ao papel da liderança ao aceitar um modelo democrático em que seus colaboradores são vistos como membros ativos nas decisões e partícipes de um modelo de gestão mais integral. Fica claro a intencionalidade de perceber o papel da liderança como preponderante, mas não exclusivo ou excludente de participação em relação aos colaboradores, principalmente quando referi aos objetivos comuns, com o proposto por Reginato Junior, Oliveira e Parada (2008).

Liderar é dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despende esse esforço para atingir um objetivo (...) liderança esta relacionada à influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico, ou objetivo (YUKL in CAVALCANTI, 2006, p. 38 *apud* REGINATO JR, OLIVERIA, PARADA, 2008, p. 25).

Desta forma as ações geradas dentro desse ambiente devem se ater as condições e as estruturas que estão inseridas o grupo de trabalho, entendendo que estas devem enxergar os diferentes sujeitos não de forma isolada, mas tendo a compreensão das perceptivas que são geradas para a Equipe como um todo e não de forma desmembrada.

Assim a busca por condições que gerem a construção de um modelo democrático de gestão e liderança tem como entendimento o reconhecimento desses sujeitos que são parte integrante de Equipe, no entanto, vale lembrar que os mesmos devem se reconhecer dentro dessa estrutura como membros ativos e produtivos.

Ainda segundo os mesmo autores existem diferentes lideranças, o que torna ainda mais significativo o papel desempenhado pelo gestor, ou seja, aquele que desenvolve aspectos significativos de liderança, reconhecendo papeis e capacidades que sua equipe tem em solucionar problemas, ou situações que os remeta a garantir certa estabilidade profissional, pessoal e de resultados efetivos quanto ao papel social, administrativo e de função.

Nas organizações encontramos gerentes com diferentes estilos de liderança. A verdadeira fonte de riqueza de uma organização não são as suas instalações ou o seu patrimônio tangível. A inteligência criativa é a riqueza de uma empresa moderna. A satisfação de seus clientes e o lucro vem da capacidade intelectual de seu pessoal, da capacidade de solucionar os seus problemas eficientemente, de inovar e de criar (REGINATO JR, OLIVERIA, PARADA, 2008, p. 28).

Existe o entendimento de que o papel desempenhado pelo líder, e por consequência o desenvolvimento da liderança, seja cognitiva, administrativa ou de pessoal, deve ser exercido de forma a potencializar as necessidades, funções e obrigações para com as metas estipuladas, seja dentro de uma perspectiva individual, sejam em resultados efetivos para a Equipe de trabalho e para a Empresa. Drucker (2001) lembra que o Líder deve ser dinâmico e vital para qualquer empresa, e no caso da Equipe, vale dizer que suas ações são direcionadas a busca por instrumentos que garantam a produtividade de seus colaboradores.

O administrador é o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa sem sua liderança, os recursos da produção continuam como recursos e nunca se transformam em produção. E, em uma economia competitiva, são sobretudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa; na realidade determinam sua sobrevivência, pois a qualidade e desempenho de seus administradores são as únicas vantagens efetivas que uma empresa pode ter, dentro de uma economia competitiva (DRUCKER, 2001, p. 19).

Percebe-se que é fundamental, de acordo com Drucker (2006), e vital que para se obter um desempenho satisfatório para as instituições privadas e públicas que a liderança dentro das mesmas seja aplicada e alcançada para que os

resultados sejam efetivados. Assim se pode definir o conceito de liderança da seguinte forma, que não pode ser desvinculado do papel da liderança que é a busca por resultados.

No entanto, percebe-se já uma visão mais ampla e sistêmica, buscando uma liderança que mantenha principalmente uma estrutura de relacionamento grupal firme, mas sem descuidar do processo produtivo e do resultado almejado pela empresa (SCHNEIDER, 2005, p. 29).

Tais resultados quanto a pesquisa sobre os aspectos que são importantes para a definição e conceitualização de liderança tem um denominador comum, que são as garantias para resultados efetivos de produção, ou seja, resultados que sejam condizentes as necessidades da instituição pública ou privada ao que delimita produtividade, o que torna preponderante para a valorização da Equipe de Trabalho no alcance de metas e objetivos estipulados.

Assim em relação à Equipe de trabalho, deve-se buscar ações que sejam convertidas em perspectivas que resultem em qualidade e desempenho, uma vez que há o entendimento que este deva ser visto de forma horizontal e não verticalizado ao atuar como líder, agindo de forma a ser preponderante somente em questões direcionadas a hierarquia e a subordinação, ou seja, deve ser visualizado e praticado cotidianamente em os mecanismos de participação e este deve ser proposto de forma interativa e democrática percebendo desta forma todos os sujeitos como colaboradores.

Chega-se com essas prerrogativas a relação de Equipe onde a liderança deve buscar diversos instrumentos que potencialize as ações dos colaboradores, devendo priorizar o desempenho pessoal, como forma de atender a busca por maior autonomia profissional, coletivo e pessoal e quanto as metas e objetivos estipulados.

No caso do desempenho pessoal é importante que a capacitação e formação contínua dos funcionários e as condições em que são ofertadas pela empresa apresentam-se de forma importante, pois servirão de parâmetro quanto a resultados.

Portanto o próprio líder tem a possibilidade de garantir maior produtividade e resultados, seja através da motivação e na forma com que interage com sua Equipe através da valorização de ações que melhor integre os sujeitos envolvidos, seja no empenho de colaboradores.

3.2 A motivação como possibilidade de construção da liderança e de resultados

Entender as possibilidades ou as ações que favoreçam a motivação dentro do setor bancário, ou de qualquer instituição com fins lucrativos ou não, é reconhecer quais são as perspectivas que devem ser alcançados por cada sujeito dessa estrutura na busca por resultados que melhor efetivem as empresas na permanência ou não no mercado e principalmente quanto a busca por meios e instrumento que potencializem as atitudes de seus colaboradores. Assim a motivação deve ser entendida como um fator que acrescenta ao líder possibilidades de metas e objetivos estipulados coletivamente.

Batista (2008) chamou a atenção para as questões que são subjetivas a motivação, fica claro que tais fatores estão diretamente relacionadas as necessidades pessoais, mas que atingem um ponto interessante que partem das perspectivas profissionais para a condição de “vestir a camisa” da empresa.

Em outras palavras, o trabalhador que “veste a camisa” veste por alguma motivação subjetiva, por algum tipo de controle que não está materializado, mas que o faz concentrar todas as suas energias na realização da “missão” do banco. Além deste controle invisível, desta motivação subjetiva que vai desde necessidade de valorização, reconhecimento, de status, de vaidade, de crença ou mera absorção acrítica da própria atividade realizada, há uma rivalidade que se produz entre os trabalhadores estratégicos e os operacionais e que acirra-se na medida que a concorrência e a valorização dos primeiros se contrapõe à falta de suporte e marginalização dos segundos (BATISTA, 2008, p. 5).

No entanto, e condicionado a própria condição da motivação, pode-se afirmar que sua demanda resulta em perspectivas tanto positivas quanto negativas ao que tange desempenho. Ao acirrar-se a rivalidade pessoal em contrapartida a empenho coletivo surgem questões direcionadas a status e vaidade que acabariam determinantes para, de acordo, com Batista (2008), a valorizar ou marginalizar uns em detrimento de outros.

Uma vez percebido que a motivação é um fator subjetivo e de que os fatores preponderantes para seu desenvolvimento estão diretamente relacionadas ao ambiente de trabalho, o mesmo deve ser saudável no cumprimento das atividades laborais, o que denota para o líder um entendimento amplo de suas funções, pois bem mais que encontrar métodos motivacionais esta a compreensão do cotidiano bancário, do grau de satisfação dos sujeitos que nela atuam, das diferentes relações sociais que são desenvolvidas.

Por motivação entende-se a dependência das pessoas envolvidas com as metas estipuladas e a situação em que estes se encontram, muitas vezes associadas ao grau de satisfação profissional e pessoal.

A motivação no trabalho tem uma multiplicidade de causas e catalizadores, e não existem soluções simples ou uma maneira correta de motivar o indivíduo ou o grupo. Por ser subjetiva, a motivação dependerá das pessoas envolvidas e também situadas em que estas se encontram (MURCHINSKY, 2004, p. 402 apud BERGOZZA, 2007, p.20)

Assim é plausível compreender que a motivação deva significar resultados que beneficiem a instituição, a empresa, trazendo melhorias internas quanto a funcionamento, de serviços prestados e de qualidade dos produtos ofertados.

Para o Dicionário Aurélio *on line* motivação “*é um Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo*”, tal conduta resulta e corrobora para o empenho individual, coletivo e de metas que são estipuladas pela instituição.

Para Miranda (2009), motivação pode estar associada a estímulos que impulsionam o indivíduo a uma direção, lembrando que a mesma pode ser de ordem biológica ou social.

Desta forma, a motivação pode surgir como uma força que predispõe um indivíduo a agir de certa maneira, tendo em vista a consecução de determinado objetivo. Outrossim, é uma energia que se dissipa, como um comportamento que tem por base algum motivo ou estímulo, desejo que impulsiona alguém numa dada direção – esta incitação pode ser biológica ou social (MIRANDA, 2009, p. 10).

Tendo como objetivo mover o indivíduo, e Miranda (2009) ao analisar Bergamini (2008), expõem isso com definições de diferentes autores que compilados em sua pesquisa, leva a afirmar que motivar é mover a uma ação pré-determinada ou estabelecida como meta de empenho e de resultados.

A garantia de que fatores motivacionais, ou programas de motivação sejam efetivos para resultados pode ser enganoso em casos de números ou estatísticas que visam imporem dados a outros fatores de relação de trabalho, como satisfação pessoal e profissional desenvolvida no cotidiano institucional.

Por estar condicionada a questões subjetivas a motivação deve empenhar-se em estabelecer um vínculo entre satisfação no desempenho das funções e no reconhecimento do papel social e cotidiano do funcionário. Considera-se dessa

forma o empregado no exercício de suas funções, o seu agir associado ao empenho deve lhe trazer perspectivas motivacionais que o levem a continuar a desenvolver suas funções de forma adequada.

A motivação deve ser constante e para que a mesma aconteça continuamente são necessários estímulos frequentes, que não somente o cumprimento de uma ação ou meta previamente estipulada, a mesma deve ser sistematizada para que o funcionário e o empregador estabeleçam metas e objetivos mais ousados, podendo os mesmos estarem associados ao reconhecimento profissional, pessoal ou de ganhos financeiros.

Desta forma o papel do líder no empenho de suas funções e de sua equipe assume uma dupla perspectiva que é fornecer elementos, fundamentos que corroborem a motivação, sejam os internos a instituição, sejam os externos no empenho de sua Equipe.

Fica nítido que a existência de fatores externos e internos de motivação que culminem em resultados positivos é necessários que se tenha ações concretas de motivação do gestor, do líder em relação a Equipe, dos colaboradores quanto a desempenho e resultado, mas é fundamental que os últimos se reconheçam como parte integrante desse processo e maximizem a produtividade.

Para maximizar a produtividade, é fundamental que as pessoas trabalhem com motivação e entusiasmo. Assim serão mais comprometidas e realização o trabalho com qualidade. Até mesmo deficiências de organização poderão ser superadas com mais facilidade (RAMAL, 2006, p. 113).

Acioly (2007) atesta que a motivação é um fator decisivo para “excelência da qualidade” e que a mesma deve ser revertida em benefício da organização, completa a autora, que sem a mesma não haveria nenhuma instituição.

A motivação na equipe de trabalho é um fator decisivo na excelência da qualidade. Os fatores que trazem motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício da organização e como consequência da força de trabalhos em a qual não há a existência de nenhuma instituição (ACIOLY, 2007, p. 53)

Essa busca por motivação não é um fato isolado dentro do ambiente de trabalho, visto ser parte de um processo que congrega resultado e desempenho. Vale lembrar que um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e institucional, de acordo com Acioly (2007), é de extrema importância para o desenvolvimento da

autonomia, ou seja, da capacidade para decidir e congregar possibilidades quanto a resultados e metas.

Tal consideração quanto a autonomia, possibilita entender que o modelo adotado, principalmente no setor bancário, tem com princípio a gestão democrática, assim entende-se que a motivação não esta dissociada da integração entre gestores e equipe de trabalho, cabendo ao primeiro atuar de forma a facilitar a interação do indivíduo com a organização, o que Acioly (2007) chamou de “ambiente favorável”.

Desta forma, a importância dada para a motivação dentro do ambiente bancário deve ser constante, não como mero instrumento individual ou coletivo, mas como ações que almejem resultados e efetivação de uma marca para o mercado, visto a concorrência do setor bancário.

Na base da revolução das estruturas que os bancos terão que promover para ajustas o passo do seu desenvolvimento figuram, com pontos prioritários nas medidas recomendadas pelo grupo, a mobilização de todo o sistema para proporcionar treinamento e motivação à mão de obra que emprega (informativo Febraban-Fenaban, nº 65, julho/89, p. 94 apud IZUMI, p. 16)

A garantia para o alcance de metas e objetivos individuais e institucional, relativos ao interesse financeiro e social da empresa, poderia vir associado também a garantias de elevação profissional e salarial. Dentro dessa perspectiva, a motivação ganha contornos subjetivos, uma vez que o incentivo e a busca por ações que garantam melhor desempenho estão associadas a elevações, gratificações e ganhos salariais.

O que poderia ser um fator positivo na busca por instrumentos que melhor potencializem a equipe em relação a resultados, pode trazer uma questão que é emblemática, e que Miranda (2009) bem situa, que é a falta de resultados ou as falhas que podem ocorrer para a efetivação de ganhos, metas e objetivos a serem alcançados, que a negativa destes poderiam estar associados a motivação ou a ausência do mesmo.

Por vezes a busca por resultados associada às metas pessoais, tais como gratificações tem sido um dos recursos mais utilizados por empresas privadas e estatais. O próprio modelo taylorista remete a essa perspectiva, de recompensas salariais relacionadas a fatores motivacionais.

No entanto, de acordo com Hersey e Blanchard (1977), não necessariamente a motivação está ligada a questões financeiras e a ganhos, uma vez que existem outras necessidades, condições internas e externas ao próprio indivíduo.

As pessoas diferem não apenas em sua capacidade, mas também em sua "vontade", ou "motivação". A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. [...] Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação. (HERSEY E BLANCHARD, 1977, p. 12 *apud* MIRANDA, 2009, p. 36).

O proposto como vontade estabelece inúmeras variáveis que não somente ganhos financeiros, e que objetivos pessoais, sejam conscientes ou inconscientes, colaboram para que o desempenho individual ou em equipe possa ser visível no desempenho das funções ou na busca de metas estabelecidas.

Portanto, a busca por instrumentos potencializadores mediados através da motivação são necessários, mas estes não estão separados da qualificação ou formação pessoal, o que é fundamental é que esta, a motivação, não deve surgir de forma isolada, tem que haver um objetivo bem claro, que é a satisfação pessoal e a busca por resultados efetivos para a instituição. Desta forma, garantir um ambiente saudável e propício a resultados faz com que os líderes exerçam sobre sua equipe uma motivação que possibilite o reconhecimento e a valorização do papel de cada sujeito no alcance, assim a motivação não estaria restrita a questões exclusivamente de ganhos materiais, mas a satisfação e pertencimento coletivo.

4 METODO DA PESQUISA

4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa apresentou-se como bibliográfica descritiva, uma vez que visou pontuar e analisar questões que são dimensionadas a cerca do conceito de liderança através da leitura de livros, revistas, artigos e monografias que serviram de aporte teórico para a conceitualização de liderança, assim pontuou-se como análise quantitativa de materiais pré selecionados para a produção textual e de análise e concepção de liderança no setor bancário.

Assim a presente pesquisa por meio dos questionários enviados, via email, ou entregues pessoalmente aos respondentes apresentou-se como quantitativa ao que tange a compreensão sobre líder e liderança.

Desta forma é importante que este instrumento de coleta de dados, através da análise de questionários respondidos por funcionários do setor bancário, sirva de parâmetro para o confronto entre as variáveis teóricas e as práticas, ou seja, objetivou entender as relações que são geradas dentro do ambiente bancário e a delimitação do conceito de liderança, de uma forma empírica.

Para Cooper e Schindler (2001, p.26) o trabalho de campo realizado por meio de pesquisa *in loco* visa efetivar a busca de conhecimentos pratica relacionados a administração, um vez que a tomada de decisões ocorrem de forma acelerada, assim como o processo investigativo relacionado a um problema ou situação específica que qualificam o indivíduo.

Tais considerações permitiram corroborar com a produção científica, possibilitando aferir dados mais contundentes sobre liderança, e em contrapartida verificou-se nessa produção material um instrumento de compreensão da temática e do problema suscitado para pesquisa.

Em relação ao interesse científico as pesquisas Cooper e Schindler (2006, p. 26) levantam três questões importantes: a necessidade de informações, as ferramentas que atendem a essa necessidade, e a busca por disciplina quanto a coleta de dados.

A coleta de dados por meio de questionários foi realizada em conjunto com as pesquisas bibliográficas, buscando através dos mesmos subsídios para a

elaboração e conceituação de líder e liderança, além de compreender as relações existentes entre liderança e equipe de trabalho.

4.2 Coleta de dados

O trabalho de campo realizado tem com perfil de respondentes, bancários estatutários que atuam no Banco do Brasil em um total de 15 agências.

Os respondentes, em número de 35, sendo um por agência, tem como localidade de trabalho a região norte do Paraná, nas agências Londrina (Londrina), Agência do Calçadão (Londrina); da Rua Araguaia (Londrina) ; da Av. Rio de Janeiro (Londrina); Agência Terra Vermelha (Londrina); Agência Igapó (Londrina) e dos municípios circunvizinhos: Cambé; Rolândia; Arapongas; Ibiporã; Uraí; Assai; Cornélio Procópio; Bela Vista do Paraíso e Jataizinho, sendo que a coleta de dados se deu via email, em proporção de 40 % e via preenchimento de questionário em proporção de 60%, sendo que estes foram deixados para serem respondidos nas agências bancárias e recolhidos em data posterior.

O procedimento adotado para a coleta de dados é a pesquisa de campo, por meio de questionário, que segundo Rodrigues (p. 4, 2007), *não permite isolar ou controlar as variáveis, mas perceber as relações estabelecidas entre o objeto de estudo e a prática em si.*

A busca por princípios que norteiam a compreensão e a definição de liderança dentro do ambiente bancário necessita de análises que melhor confrontem as pesquisas bibliográficas, desta forma a pesquisa de campo veio ao encontro dessa concepção, de compreender *in loco* as relações que são geradas dentro do ambiente bancário, onde questionários, em número de 35 foram respondidos, sendo que respondentes são trabalhadores do setor bancários, em número de 15 agências.

Desta forma os questionários aplicados, entre os meses de setembro e outubro de 2011, nas agências bancárias do norte do Paraná³, sendo que os respondentes foram previamente contatados para a entrega dos questionários e posteriormente para a devolução, tendo um retorno total dos que foram entregues, ou seja, um total de 35.

³ As agências e suas localidades estão descritas na análise dos dados de pesquisa.

Quanto ao tempo para a entrega da monografia foi determinante para o número de entrevistados, visto que a agilidade de entrega dos questionários em alguns casos não permitiu aos sujeitos responderem as perguntas pontuadas em uma melhor análise quanto ao tema em si, líder e liderança.

Portanto a presente análise quantitativa objetiva compreender a relação, ou melhor, a concepção dos que atuam no setor bancário sobre liderança, líder e meta profissional.

5 ANÁLISE PESQUISA DE CAMPO: A LIDERANÇA NO AMBIENTE BANCÁRIO

5.1 Análise da pesquisa de campo: Resultados

Os gráficos que seguem foram fundamentados com concepções teóricas, uma vez que compreende-se que para uma melhor análise da coleta de dados é importante que realizarmos um processo de definição ou melhor, de debate relacionando as concepções praticas no desenvolvimento de funções e os anseios particulares e profissionais de cada entrevistado.

Desta forma é compreensível que se busque entender as respostas de forma não subjetiva, ou seja, emitindo um juízo de valor, e sim uma busca por uma melhor acepção do conceito de líder no ambiente bancário.

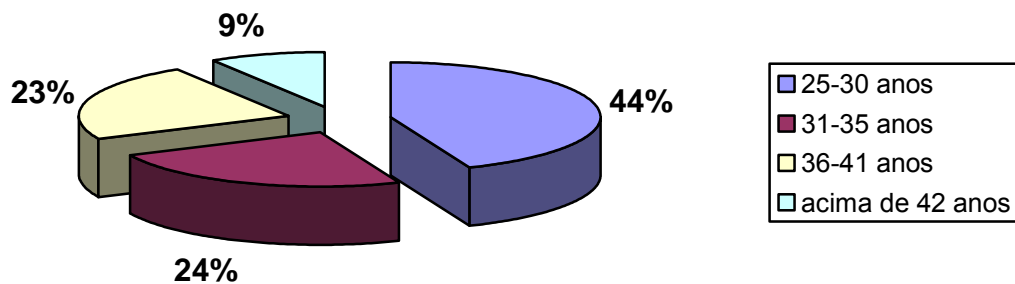


Gráfico 1 - Parâmetro etário dos entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao gráfico 1 fica evidente que os últimos concursos realizadas para o setor bancário contribui para que a grande porcentagem de entrevistados estejam na faixa etária que varia de 25 a 35 anos.

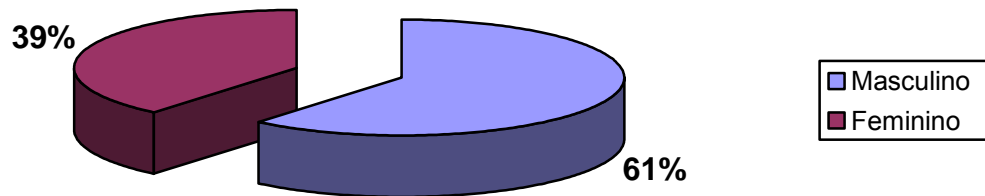


Gráfico 2 – Distribuição por gênero

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao gráfico 2 mesmo com as transformações e lutas sociais a porcentagem de mulheres ainda é proporcionalmente menor que a masculina, e quanto aos cargos de liderança exercido no setor bancário preponderantemente tem sido desempenhada por homens.

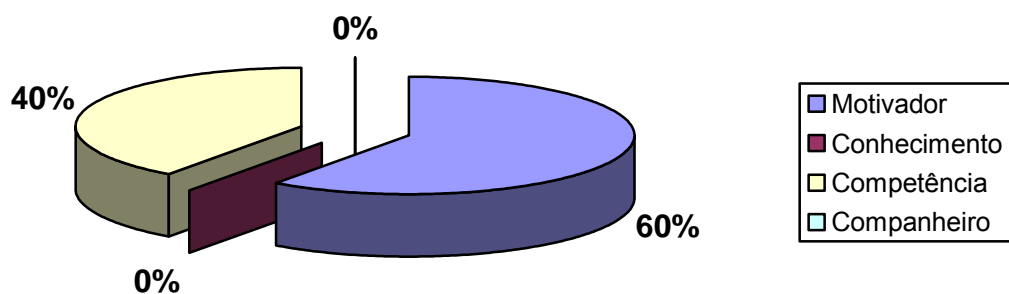


Gráfico 3 – Quais deveriam ser as principais características de um líder?

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com Fleury (2002) as pessoas tem uma forte tendência a exercer o papel de líder, desta forma necessita fazer a seguinte pontuação em relação as

resposta, estas podem conter idéias de como deveria ser desenvolvida a liderança nesse setor, bem como qual seria a expectativas dos liderados em relação ao papel que esta sendo desempenhado.

A liderança é um processo social no qual se estabelece relações de influencia entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes seus liderados, um fato e um momento social. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comercio, na vida publica ou em espaços privados [desta forma] nota-se que toda a pessoa é capaz de exercer influencia sobre as outras (FLEURY, 2002, p. 260)

Conhecimento e companheirismo não tiveram qualquer menção. Em relação a companheirismo fica determinante que o papel ou a definição de líder não faz qualquer relação com amizade, ou seja, há a compreensão que o papel a ser desenvolvido pelo líder deve ater-se a questões profissionais, assim como cobranças no âmbito do trabalho.

Quanto ao conhecimento, por não haver um diálogo prévio que os remete-se ao termo e a definição de idéias, além de informação e praticas que contribuem para o desenvolvimento da função, não tivemos qualquer menção ao termo, ou seja, a *priori* entende-se que os entrevistados compreenderam que para o exercício da função necessitaria de um conhecimento para efetivação do cargo, e não em um saber fundamentado em praticas teóricas e de vivência na função para o exercício da liderança. Quanto a conhecimento Araújo e Freire (1999) propõem que o mesmo contribui para que o profissional tenha uma compreensão mais ampla de suas funções.

A Era do Conhecimento pode ser entendida, então, como um período de profundas transformações pessoais, sociais, culturais, e nesse processo os profissionais da informação têm uma *responsabilidade social* (ARAÚJO & FREIRE, 1999, p. 2)

Motivador e competência corresponde a totalidade das respostas, o que torna preponderante para o líder e o desenvolvimento da liderança no ambiente de trabalho estar em consonância com o incentivo e com garantias ao cumprimento das funções, ou seja, a liderança ou seu conceito está diretamente ligada ao sujeito que consegue desenvolver seu trabalho de forma a garantir perspectivas mais elevadas

e principalmente que compreenda o desenvolvimento profissional sob o prisma da interação e coletividade.

Portanto o papel do líder esta associado a forma com que lida com seu grupo, estes devem ter um papel fundamental no cumprimento de metas e objetivos e a busca pela realização desses metas deve vir de forma aprazível e que garanta a esses indivíduos a motivação necessário para que busque novos instrumentos de desenvolvimento de suas potencialidades.

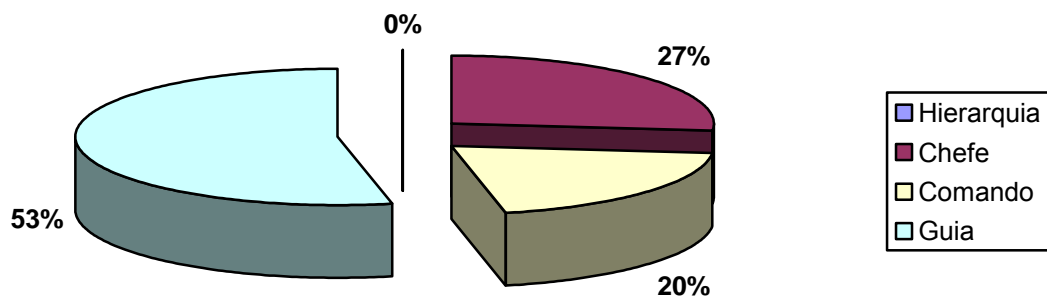


Gráfico 4 – Qual significado daria a palavra líder?

Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico 4 trata das relações que são geradas no ambiente de trabalho, o primeiro traz um retrato da forma com que os líderes lidam com sua equipe de trabalho, já o segundo o significado que essa equipe dá ao papel desempenhado pela liderança.

Tem se em um primeiro momento uma clara definição de qual deve ser o papel desempenhado pelo líder, ou seja, profissionalismo, qualquer emprego de outra situação não é bem vista, tais perspectivas são bem esclarecidas por Loernet (2003) quando propõem que o líder deve divulgar o significado da palavra profissionalismo, uma vez que todos os membros de sua equipe precisam agir com responsabilidade.

É necessário ainda que o líder trabalhe e divulgue o significado do profissionalismo, pois todos os membros da equipe devem agir com responsabilidade na medida em que as decisões vão sendo tomadas.

Portanto, o grupo deve procurar crescer e desenvolver suas habilidades técnicas e o relacionamento interpessoal (LOERNET, 2003, s/p).

Desta forma é preponderante que bem mais que o significado da palavra em seu termo lexical, de líder e liderança está as condições com que a mesma é empregada no ambiente de trabalho, esta deve partir do pressuposto de cumprimento de responsabilidade, e que a forma com que o líder desempenha sua funções está diretamente ligada a forma com que conduz sua ações perante sua equipe de trabalho, o processo de empatia é fundamental, no entanto, é preponderante que o mesmo seja pró-ativo na resoluções e soluções para o cumprimento de suas funções e principalmente quanto a empenho de sua equipe de colaboradores e da valorização dos mesmos.

Essa condição de pertencimento a uma equipe e de cumprimento de responsabilidades, bem como de profissionalismo perante metas e objetivos, podem ser melhor definidas em relação ao terceiro gráfico. A forma proposital com que poderia definir a palavra líder está intrinsecamente ligada a forma com são cobrados, orientados, guiados ou motivados no desempenho de suas funções.

A idéia de hierarquia não existiu e essa consideração remete-se ao princípio da equipe de trabalho, onde todos desempenham suas funções em benefício coletivo, ou seja, busca-se uma meta que é comum a todos.

Loernet ao analisar Hersey e Blanchard (1986) propõem que o líder deve dar um direcionamento para que sua equipe possa ser guiada a um objetivo, e este fundamentaria o próprio conceito de equipe. De acordo com essa prerrogativa presume-se que ao responderem, em sua maioria, guia para a definição da palavra e do conceito existe a idéia de coletividade, ou seja, o líder dá um significado importante aos membros de sua equipe, existindo a busca por desafios que sejam mais evidentes ao cumprimento das responsabilidades e funções de cada membro.

É dar um direcionamento, uma rota para que a equipe possa guiar-se com o objetivo de atingir a missão proposta pelo líder no consenso de todos. O líder deve ser capaz de criar o sentido e a razão da existência da equipe. É de fundamental importância criar desafios e dar autonomia para que em conjunto as decisões sejam implementadas (LOERNET, 2003, s/p).

Portanto, existe a compreensão, de acordo com os gráficos 3 e 4, que a equipe de trabalho desenvolve um papel importante no cumprimento de responsabilidade e funções, de forma a refletir na valorização individual, na

autonomia perante a soluções de problemas e na garantia de pertencimento. Esse reflexo das ações e da forma com que as lideranças desempenham seu papel dentro do ambiente bancário caracteriza um forte vínculo de trabalho, de garantias ao desempenho e de novas perspectivas quanto a busca de oportunidade e de novos vínculos de trabalho, sendo este um reflexo para fatores que são motivacionais profissionalmente e pessoalmente.

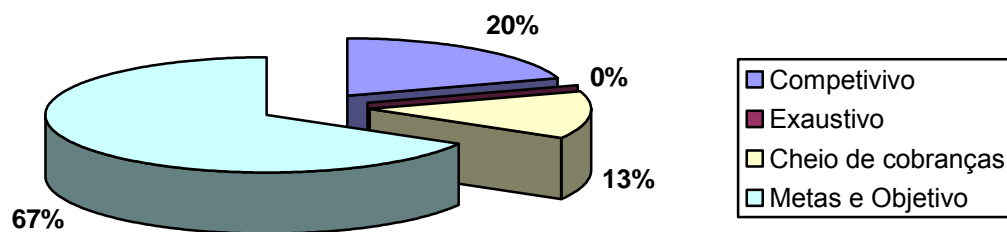


Gráfico 5 – Como é seu ambiente de trabalho em relação ao dia a dia de suas funções?

Fonte: elaborado pelo autor.

A despeito do gráfico 5, se tem duas questões que são importantes, a primeira quanto as exigências as responsabilidades e cumprimento das funções que são estipuladas ao trabalhador do setor bancário. A segunda quanto as condições com que são desempenhadas essas tarefas, ou seja, fisicamente e psicologicamente.

Ao se cumprir com as metas estipuladas há uma busca constante por uma formação que seja adequada as cobranças que estão vinculadas ao exercício do trabalho.

Merlo e Barbarini (2002) propuseram que a demanda do setor bancário para profissionais que atuam nessa área são cada vez maior, a qualificação em relação aos estudos, novas tecnologias e conhecimento de setores financeiros e administrativos são cada vez mais corriqueiros, ao contrário do que é proposto atualmente, tinha-se a algum tempo apenas a execução de uma tarefa previamente determinada, seguia-se um manual.

Para cumprir suas novas funções, esse bancário deveria ser bem mais qualificado, com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologia para realização de simulações financeiras, habilidade de relacionamento com clientes e com a equipe de vendas e precisaria saber lidar com tarefas não prescritas, diferentemente das exigências anteriores nas quais deveria seguir fielmente o manual (MERLO & BARBARINI, 2002, p. 106).

As condições em que são desenvolvidas as atividades de labor do setor bancário sofreram alterações, estas poderiam ser situações que colaborassem para mudanças de comportamento social e de trabalho, e poderia ter reflexos no desempenho profissional. A maior parte dos entrevistados responderam que em relação as suas funções existem metas e objetivos, no entanto, competitividade e cobranças foram mencionadas.

A exigência de um profissional qualificado denota não somente uma cobrança interna ao ambiente de trabalho, mas refere-se também a questões de formação continuada e exigência de mercado, ou seja, externa ao ambiente de trabalho e pessoal quanto a sua qualificação e que está condição tem contribuído para que ocorra um descontentamento neste ambiente de trabalho. Merlo e Barbarini (2003) relatam que com o aumento da qualificação profissional do setor bancário, também ocorreu um aumento da carga de trabalho e das exigências, sendo estas um forte reflexo sobre a grande parte das respostas dadas ao questionário, em que o dia a dia de suas funções lhes cobram o cumprimento de metas e objetivos.

Se, por um lado, houve aumento da qualificação do profissional bancário nessa fase, por outro houve aumento da carga de trabalho e das pressões. A realização dos treinamentos passou a ser feita fora do horário de trabalho e em finais de semana e grande parte dos processos de requalificação (MERLO & BARBARINI, 2003, p. 106).

Portanto percebeu-se que a busca pelo cumprimento das funções, metas e objetivos que são estipuladas para o setor e para o profissional que a desempenham não restringem-se tão somente ao funcionamento interno, mas relaciona-se a exigência externa de mercado no que refere-se a competitividade e a questões que são de ordem profissional. Em decorrência dessa cobrança e a forma com que o mercado lida com seus gestores e equipes no desempenho de suas tarefas a demanda por um profissional cada vez mais de qualidade está evidente, desta forma a exigência por etapas de reciclagem e de estudos frequentes e de

acompanhamento das mudanças do setor de atuação são mais comuns ao cotidiano de trabalho, que por vez podem trazer reflexos na qualidade de vida e ao atendimento interno e externo dos que frequentam as agências bancárias.

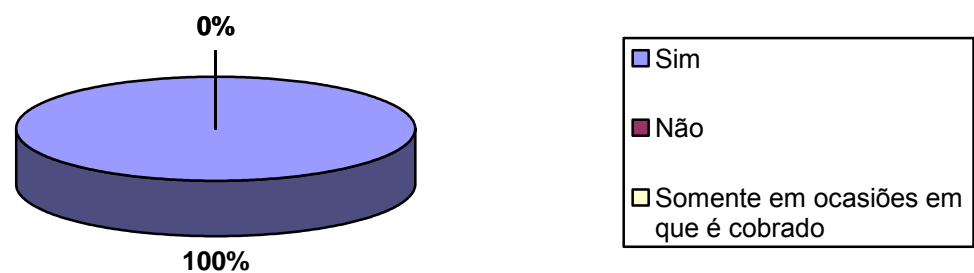


Gráfico 6 – Você se considera um líder?

Fonte: elaborado pelo autor.

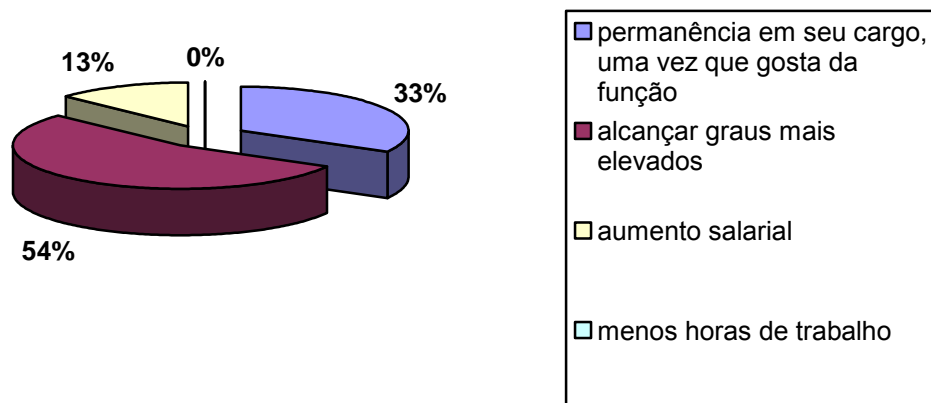


Gráfico 7 – Qual sua meta profissional?

Fonte: elaborado pelo autor

Os gráficos 6 e 7 trataram de questões que estão relacionada ao líder, primeiramente se estes entrevistados consideram-se líderes e quais seriam suas metas profissionais.

O gráfico 6 apresenta uma totalidade quanto a acreditar exercem liderança dentro de seu ambiente de trabalho, tal consideração não remete-se tão somente a questões individuais, mas as próprias respostas anteriores, entendidas quanto ao pertencimento a uma equipe e a valorização desses para com o coletivo.

Diferentemente dos estudos iniciais, onde a ênfase era dada à pessoa e ao poder detido pelo líder, atualmente observamos que a marca da liderança moderna é fortalecer o grupo de trabalho, ressaltando e valorizando as competências individuais, diluindo o poder na equipe, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho. Por meio da denominação "liderança transformadora", o novo líder lança as pessoas à ação, converte seguidores em líderes, e líderes, em agentes de mudança SIMÕES E FAVERO, 2003, s/p)

Desta forma fica a ideia de que o pertencimento ao grupo é determinante, e considerando-se a perspectiva da Equipe e do trabalho coletivo, a totalidade das respostas positivas quanto a ser líder está associado ao empenho de funções e responsabilidade que são determinantes para a estrutura funcional e organizacional da instituição.

No entanto, mesmo contrariando o proposto por Merlo e Barbarini (2003), quanto ao aumento salarial e a busca por funções gestoras, grande parte das entrevistados colocaram como metas para suas atividades profissionais cargos mais elevados que os desenvolvidos atualmente, mesmo ocorrendo uma significativa propensão a manutenção das funções atuais, podendo está situação estar associada permanências ou vinculadas a ideia da coletividade, de valorização de suas funções perante as exigências da instituição, bem como de prazer e cumprimentos as responsabilidades diárias..

O prazer que o aumento de salário e de poder que a função gerencial traz é anulado pela perspectiva de se verem obrigados a tomar decisões que contrariam suas convicções e serem pressionados pelo cumprimento de prazos e metas que mudam a qualquer momento (MERLO & BARBARINI, 2003, p. 118).

Desta forma fica evidente que o empenho na função de liderança é intrínseco a própria função, uma vez que acreditam estar desempenhando suas funções de

forma adequada e que a perspectiva quanto a cargos mais elevados é notório profissionalmente.

Portanto estabelece-se um forte vínculo com as funções atuais, bem com busca-se novas possibilidade quanto a ascensão profissional, o que torna determinante para uma melhor qualificação profissional e busca por novos instrumentos e meios que possibilitem um retorno financeiro, profissional e pessoal que seja mais aprazível aos anseios pessoais.

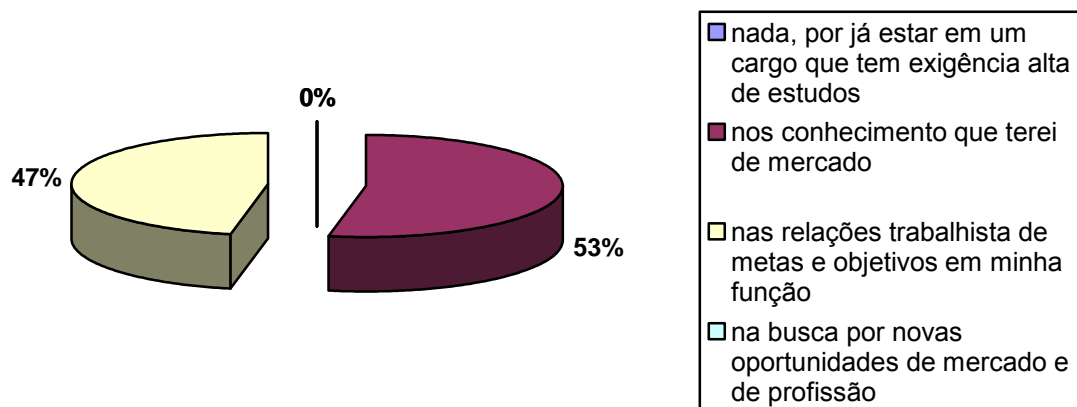


Gráfico 8 – Em relação a capacitação e formação pessoal e profissional, em que os estudos influenciaria em sua promoção ou elevação de nível?

Fonte: elaborado pelo autor.

Em contrapartida aos gráficos 6 e 7 temos um ponto importante, que é a formação constante e o reconhecimento de estudos permanentes. Assim questionou-se o papel dos estudos.

Em análise sobre o papel dos estudos e da formação em sequência ao desempenho das funções, um estudo elaborado por Gondin (2002) propôs que é necessário e os próprios estudantes vêem essa necessidade, de se buscar uma qualificação permanente para o mercado, está sem duvida nenhum vem a ser ainda mais preponderante para os que irão exercer cargos de liderança.

Não se pode negar que os estudantes demonstraram reconhecer que há necessidade permanente de qualificação para se manter no mercado, mas o motivo principal que está levando boa parte deles para a pós-graduação é o despreparo profissional. Isto ficou muito evidente quando a discussão centrava-se no perfil que eles acreditavam estar sendo requerido no mercado de trabalho e sobre a decisão que haviam tomado sobre seu futuro profissional (GONDIN, 2002, p. 307).

Em uma totalidade interessante de resposta tem se o reconhecimento de que os estudos são determinantes para o reconhecimento do mercado de trabalho em atuam e principalmente na busca por objetivos e metas que não estão vinculados exclusivamente a questões trabalhistas e pessoais, ou seja, de qualificação para desempenho das funções e responsabilidade que são inerentes ao seu cotidiano.

Portanto a qualificação e a formação constante está relacionada a necessidade de mercado por profissionais mais dinâmico e conhecedores da forma como é conduzido as questões trabalhistas, bem como de busca por novos instrumentos quanto as situações que são cotidianos ao desempenho de suas funções ao que tange metas e objetivos.

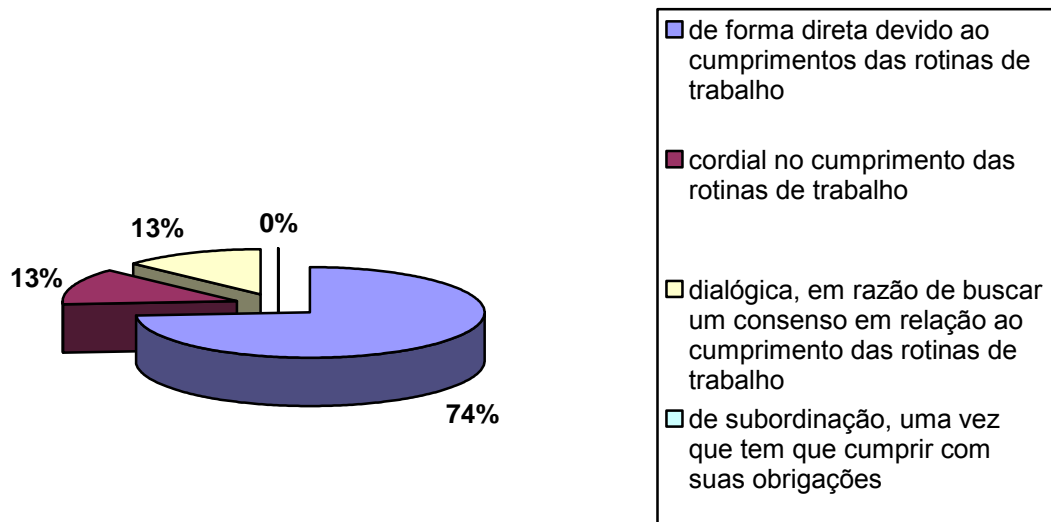


Gráfico 9 – Como deveria ocorrer os diálogos profissionais?

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao gráfico 9 as respostas são bem praticas quanto ao cumprimentos das funções que são estipuladas a cada servidor, excetuando a subordinação que não tece qualquer menção a análise conduz para o entendimento

de que o contendo de trabalho e pessoal no ambiente em que são desenvolvidas as práticas trabalhistas devem estar pautadas na cordialidade, no diálogo e cumprimento das responsabilidades.

Vale lembrar que as condições em que são ofertadas para o desenvolvimento das atividades correlatas a função podem contribuir para um desempenho satisfatório e principalmente de resultados. Alencar (1998) chama a atenção para as relações que são desenvolvidas no ambiente de trabalho, uma vez que estas podem ser visualizadas nos resultados, em específico na criatividade dos sujeitos que dela são parte integrante, ou seja, um ambiente pode favorecer a qualidade e a busca por novos mecanismos mais eficazes no desenvolvimentos das funções.

Não obstante, não podemos também deixar de lembrar que, embora a criatividade seja influenciada poderosamente por características da organização, o indivíduo exerce também uma influência no seu ambiente de trabalho, afetando, entre outros aspectos, o clima psicológico prevalente nesse ambiente (ALENCAR, 1998, p. 19)

Portanto as considerações quanto ao ambiente de trabalho e a forma com que ocorrem os diálogos profissionais são extremamente importantes para o cumprimento das funções, metas e objetivos que são parte da rotina de trabalho. Cabendo para o momento a seguinte reflexão, de que os profissionais do setor bancário priorizam a busca por diálogos diretos, e que estes colaboram efetivamente em seu cotidiano de responsabilidades.

5.2 RESULTADOS: QUADRO RESUMO

5.2.1 Apresentação dos resultados

A presente pesquisa se propôs a compreender o significado de liderança e motivação junto aos funcionários do setor bancário, em especial ao Banco do Brasil, sendo que a totalidade dos respondentes são da referida Instituição.

Desta forma direcionou os questionários a questões que fundamentam o objeto de pesquisa, que são os conceitos de liderança e motivação, com enfoque especial para o papel desempenhado pelo líder.

Os entrevistados deixaram claro de qual deveria ser o papel do líder dentro do ambiente de trabalho, e principalmente destacaram que o diálogo deve fluir, sem que necessariamente seja estabelecido por meio de vínculos hierárquicos.

No entanto, a principal conclusão a que se chegou com respostas dadas ao questionário foi a de que todos compreendem que objetivos e metas devam ser estabelecidos, e que de forma subjetiva exercem aspectos relacionados a liderança, ou seja, busca-se diferentes instrumentos técnicos e de formação para o aperfeiçoamento profissional.

Objetivos	Resultados
Objetivo Geral	
Compreender o papel do líder para a motivação de seus colaboradores na busca por resultados e metas na Instituição bancária	A delimitação do tema proposto proporcionou uma compreensão mais contundente de liderança e seu papel para a gestão dos ambientes bancários, no entanto, ainda carece de estudos quanto aos métodos que são propostos ao tange responsabilidade no cumprimento das tarefas propostas, uma vez que resultados negativos podem ser direcionados ao método inserido pelo líder na busca por metas e objetivos.
Objetivos Específicos	
Analisar a concepção de líder e liderança dentro do setor bancário.	É clara a percepção que todos os respondentes tiveram de líder e liderança e a presente pesquisa bibliográfica proporcionou compreender quais são as exigências do setor para o cumprimento da função, bem como a qualificação que o mesmo deve ter para ser ater a sua função e papel dentro de sua equipe. No entanto, percebe-se que a carga de atividades, como estudos paralelos podem ser um dos problemas encontrados para uma melhor efetivação das tarefas pré estabelecidas.
Perceber as diferentes relações que são estabelecidas ao que tange motivação	A pesquisa bibliográfica especificou a papel do líder e da motivação, quanto aos respondentes

	estes deixaram claro que as relações de motivação são importantes e colaboram para um melhor cumprimento das funções.
Buscar instrumentos e dados que corroborem para a compreensão dos anseios e expectativas dos funcionários do Banco do Brasil.	Os dados confrontados através da pesquisa de campo e da bibliografia selecionada puderam construir um parâmetro quanto as expectativas e anseios dentro do setor bancário, e uma das situações levantadas é justamente a necessidade de estudos constantes, de uma formação continua, mesmo esta tornando a noção de tempo cada vez mais limitada e escassa ou em muitos casos sendo concomitante as tarefas bancárias, a mesma serve de base para uma melhor delimitação da função e busca por novas perspectivas profissionais.

Figura 1 – análise dos objetivos propostos para pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

CONCLUSÃO

As discussões sobre de liderança e do papel desenvolvido pelo líder dentro da equipe de colaboradores visou entender as condições, a forma em que é conceituada a liderança dentro das instituições, empresas e em especial ao setor bancário.

Ao proporem objetivos e metas bem claras e definidas quanto a desempenho individual, o mesmo não se apresenta de forma isolada aos demais colaboradores, ou seja, cabe ao líder promulgar ações que visam integrar os sujeitos a objetivos comuns, sejam de interesse pessoal ou profissional, e assim atender as expectativas e necessidades de sua equipe e da instituição.

Quanto aos objetivos propostos para a pesquisa ficou claro que existe a preocupação em relação as metas pessoais e profissionais e da clara necessidade do setor bancário de encontrar alternativas quanto a resultado. Assim o líder não exerce uma função isolada, de tão somente buscar meios e instrumentos para que sua Equipe de colaboradores desenvolvam suas potencialidades. O líder interage com seu grupo, reconhece e valoriza a subjetivada e as características particulares de cada sujeito.

A liderança pode e em alguns casos surge de forma inata, no entanto, todos se reconhecem como líderes e atuam em busca de uma melhor qualificação.

Fica nítido que o líder deve desempenhar um papel importante dentro em seu ambiente de trabalho, e bem mais que propor metas e objetivos deve o mesmo traçar quais caminhos percorrer, e assim redefinir funções, readequar de forma clara quais são os papeis e agentes na busca por resultados, e que caberia propor instrumentos que potencializem as ações desempenhadas por seus colaboradores, tal perspectiva pode ser bem delimitada por meio da motivação.

A motivação no âmbito de trabalho busca perspectivas que dinamizem as relações profissionais e pessoais, assim a liderança deve busca meios que façam com que os sujeitos atuem de forma a satisfazer suas necessidades, e que enxerguem nela possibilidades quanto a promoção ou realização pessoal.

Quanto a liderança desenvolvida dentro do ambiente de trabalho percebeu-se que os profissionais que fazem parte dessa equipe de colaboradores tendem a desempenhar suas funções de forma a atender resultados coletivos e pessoais, visto

que é fundamental que não se perca a identidade dos sujeitos que fazem parte da Equipe de Trabalho, e que as propostas adotadas pelo líder visam conduzir sua equipe a um processo de autonomia e desenvolvimento pleno de suas atividades.

Ao indagar as questões sobre liderança ficou nítido que a estrutura administrativa que é ofertada aos profissionais de gestão e administração dentro do setor bancário corrobora a demanda do mercado financeiro, ou seja, a livre concorrência capitalista. E que a busca por meios que visem resultados é constante, entre as quais o próprio processo de formação e qualificação, que em determinados casos é incentivada pela própria instituição, no entanto, tal processo muitas vezes atende a uma necessidade específica, não contribuindo para resultados mais aprazíveis, um bom exemplo é a jornada de trabalho concomitante ao processo de aprendizagem em muitos casos não é significativo para os colaboradores, visto terem que maximizar seu tempo para cumprir com as exigências de formação contínua.

Assim o conceito de liderança e líder dentro do ambiente bancário visou entender bem mais que as condições de trabalho, a formação e a capacitação desses colaboradores, mas de se compreender a forma com que os líderes atuam em sua equipe de trabalho como motivadores e entendedores de que os colaboradores necessitam de valorização e reconhecimento de seu papel para com a instituição, cabendo ao mesmo perceber a identidade e a potencialidade de cada um, para que os mesmo não percam suas características. Tal consideração quanto aos colaboradores em determinadas perspectivas de pesquisa pontuou-se como uma dificuldade, visto que em algumas situações o cumprimento de metas exageradas, principalmente quanto a capacitação, podem suprimir a busca voluntária de melhorias profissionais e pessoais.

O ficou nítido foram justamente os objetivos proposto para o desenvolvimento da monografia, os mesmos proporcionaram bem mais que uma delimitação da temática, mas uma compreensão singular de líder e liderança, cabendo a esta a busca por uma maior integração dos sujeitos por metas e objetivos que são comuns a instituição, no entanto, ficou vago questões relacionados a bem estar e satisfação profissional e pessoal, o que caberia para pesquisas direcionadas a exigência de mercado e cumprimento de funções, uma busca por uma melhor fundamentação sobre os excessos de cobranças, que resultam ou que tenha como consequência

afastamentos médicos por fadiga, cansaço muscular e psicológico, ou seja, a busca por instrumentos de pesquisa que possam ser colaborativo para os estudos sobre bem estar profissional no desempenho das funções bancárias.

Portanto, um ambiente colaborativo e de reconhecimento dos sujeitos que dela é parte integrante pesa quando se busca a compreensão para o papel que o líder deve desenvolver, o conceito de equipe deve prevalecer cabendo a liderança coordenar e garantir os conhecimentos adequados para o pleno desenvolvimento das funções de seus colaboradores, que para novas análises e estudos possam ser um transformador nas relações estabelecidas dentro do setor bancário, ou seja, de que a autonomia e a busca por maior participação coletiva deva partir de forma intrínseca a função, reconhecendo as necessidades que são subjetivas ao indivíduo e não impondo perspectivas de cunho mercadológico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACIOLY, Ana Paula Lovatel. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do Banco do Brasil e sua influencia na manutenção e promoção da motivação dos funcionários.** 2007. 112 f . Dissertação (Especialização em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre,

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Promovendo um ambiente amigável à criatividade nas organizações.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 38, n2, 1998. pp. 18-25. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901998000200003.pdf. Acesso em 16 Out. 2011.

ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes; FREIRE, Isa Maria. **Conhecimento para o desenvolvimento: reflexões para um profissional da informação.** Informação e sociedade: Estudos, v. 9, n. 1, 1999. Disponível em: http://dci2.ccsa.ufpb.br:8080/jspui/bitstream/123456789/331/1/v9%20n1_1999_3.pdf

BATISTA, Erika. **A (Des)qualificação do trabalho bancário na era neoliberal: um enfoque qualitativo sobre o Banco do Brasil.** IN: VI SEMINÁRIO DO TRABALHO, 2008, MARÍLIA: UNESP, 2008.

_____. Empowerment no trabalho bancário: emancipação ou alienação?. Marília: III Conferencia Internacional La obra de Carlos Marx y los desafíos del Siglo XXI. 2006. Disponível em http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_batista.pdf. Acesso em: 19 Fev. 2012

BERGOZZA, Andréia. **O que motiva os funcionários do Banco do Brasil? Um olhar sobre as agências Veranópolis.** 2007, 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) – Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13885/000649559.pdf?sequence=1> . Acesso em 19 Fev. 2012

BLANCHARD, Ken. **Como criar e liderar organizações de alto desempenho.** Porto alegre: Artmedia, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração pública e geral.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2006.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2001.

DUBRIN, Andrew J. Trad. James Cook; Maria Malvezzi Leal. **Fundamento do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2006.

DRUCKER, Peter. Trad. Arlete Marques. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

FERNADES, Edésio; VALENÇA, Marcio Moraes (Orgs). **Brasil Urbano**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, Carlos Alberto Monsores da; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt, **Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho**. Rev. Psicol., Organ. Trab, v.3, n.1 Florianópolis, 2003. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572003000100004&script=sci_arttext&tlng=en. Acesso em 08 Mai. 2011.

GONDIM, Sonia Maria Guedes. **Perfil profissional e mercado de trabalho: relação formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários**. Estudos de Psicologia, n. 7, 2002. pp. 299-309. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7n2/a11v07n2.pdf>. Acesso em: 16 Out. 2011.

IZUMI, Paulo Kuzuhiko. **O bancário e a exigência de uma nova qualificação**. São Paulo: EDUC, 1998.

LOERNET, Marcelo Augusto. **Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações**. Campo Largo: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 1, n. 2, nov/2003. Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/viewArticle/458>. Acesso em 16 Out. 2011.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBARINI, Neuzi. **Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso**. Porto alegre: Psicologia & Sociedade, v. 14 (1), jan./jun.2002. pp. 103-122.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v14n1/v14n1a07.pdf>. Acesso em 16 Out. 2011.

MIRANDA, Cely. **O desafio de manter funcionário motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. Vila Velha: ESAP, 2009. Disponível em: <http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/monografia%20-%20cely%20miranda.pdf>. Acesso em 02 Jan. 2012.

MOTIVAÇÃO. Dicionário Aurélio Online. Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/Motivacao>. Acesso em: 19 Fev. 2012.

RAMAL, Silvana. **Como transforma seu talento em um negocio de sucesso: Gestão de negocio para pequeno empreendimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

REGINATTO JR, W; OLIVEIRA, FG; PARADA, AA. **A influência eficaz no desempenho dos colabodores**. Itajaí, IFES, 2008. Artigo on-line. Disponível em: <http://www4.ifes.com.br/biblioteca/repbib/000000/00000070.pdf>. Acesso em 08 Mai. 2011.

RODRIGUES, Wiliam Costa. **Metodologia Científica**. Paracambi – GO: FAETEC/IST, 2007. Disponível em: http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf. Acesso em: 02 Jan. 2012.

SÁ, Marco Aurélio Lima; PEIXOTO, Lauro Leôncio Wagner; MEDEIROS, Efrain da Silva. **Paradoxo na adoção de critérios para as promoções de funcionários aos cargos de gestão - Uma experiência no setor bancário privado do município de Volta Redonda – RJ**. VII SEGeT, Rio de Janeiro, p. 1-11, 2010. Disponível em: http://ww.w.aedb.br/seget/artigos10/254_Artigo_Efrain,_Marcao_e_Lauro_Seget_2010.pdf. Acesso em 02 Jan. 2012.

SCHNEIDER, Alexandre Marcelo. **Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança**. Porto Alegre: UFRS, 2005. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp000826.pdf>. Acesso em 08 Mai. 2001.

SILVA, Juliana Lemos. **Organização do Trabalho e saúde dos trabalhadores: estudo com bancários do município de Uberaba – MG**. Online Disponível em:

http://pandora.cisc.usp.br/teses/disponiveis/17/17139/tde-28102009-153913/publico/JULIANA_LEMOS.pdf. Acesso em: 02 Jan. 2012.

SIMÔES, Ana Lúcia de Assis; FÀVERO, Neide Fávero. **O desafio da liderança para o enfermeiro**. Ribeirão Preto: Rev. Latino-Am. Enfermagem, v.11, n.5, set./out. 2003. disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000500002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 Out. 2011. Acesso em: 16 Out. 2011.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. 2008. 187 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: http://pandora.cisc.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/publico/Tese_Silvio_Roberto_Stefano.pdf. Acesso em 02 Jan. 2012.

TAMOYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Curitiba, Rev. adm. Contemp, vol.7, no.4, Oct./Dec. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_arttext. Acesso em: 17 Jul. 2011.

ANEXOS

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

ADILSON CARLOS VIEIRA

Pesquisa de campo – Pos Graduação

TOTAL DE ENTREVISTAS: 35

1- Parâmetro etário dos entrevistados.

25-30 anos 31-35 anos 36-41 anos acima de 42

2- Distribuição por gêneros

masculino feminino

3- Quais deveriam ser as principais características de um líder?

motivador competência conhecimento
companheirismo

4- Qual significado daria a palavra líder?

hierarquia chefe guia Comando

Outra:

5- Como é seu ambiente de trabalho em relação ao dia a dia de suas funções?

competitivo exaustivo cheio de cobranças metas e objetivo

Outra:

6- Você se considera um líder

sim não somente nas ocasiões em que é cobrado

7- Qual sua meta profissional

permanecer em seu cargo, uma vez que gosta da função
 alcançar graus mais elevados
 aumento salarial
 menos horas de trabalho

8- Em relação a capacitação e formação pessoal e profissional, em que os estudos influenciaria em sua promoção ou elevação de nível.

nada, por já estar em um cargo que tem exigência alta de estudos.
 nos conhecimentos que terei de mercado
 nas relações trabalhistas de metas e objetivos em minha função

() na busca por novas oportunidades de mercado e de profissão.

9- Como deve ocorrer os diálogos profissionais?

() de forma direta devido ao cumprimento das rotinas de trabalho

() cordial no cumprimento das rotinas de trabalho

() dialógica, em razão de buscar um consenso em relação ao cumprimento das rotinas de trabalho

() de subordinação, uma vez que tem que cumprir com suas obrigações

Outra _____

Local de trabalho dos entrevistados:

Agência Londrina (Londrina), agência calçadão (Londrina), rua Araguaia (Londrina), terra vermelha (Londrina), av. Rio de Janeiro (Londrina), igapó (Londrina), Cambé, Rolândia, Araçongas, Ibiporã, Uraí, Assaí, Cornélio Procópio, Bela Vista do Paraíso, Jataizinho.