

ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GERENTE BANCÁRIO COMO LÍDER DE EQUIPE EM AGÊNCIAS DO INTERIOR PAULISTA

Felipe Augusto da Silva¹
Fernanda Serotini Gordono²
Erick Pacheli Pereira³
Washington Luiz Tomaz⁴
Artigo recebido em abril de 2017

RESUMO

Mesmo que o setor bancário brasileiro seja um dos que mais fatura no mundo, os gerentes de agências diversas de bancos públicos e privados encaram diariamente o desafio de manter sua equipe sempre motivada e pronta para encerrar os desafios que o cotidiano do trabalho impõe. A hipótese levantada no presente trabalho estabelece que essa dificuldade ocorre porque os bancos mantêm em cargos de liderança a antiga figura do gerente, não mais adequada para a realidade de instituições que estão em constante mutação e inseridas em um contexto altamente informacional e informatizado. Para comprovar a hipótese levantada, o presente artigo percorre a revisão da bibliografia sobre as temáticas de estilos de liderança, tipos e estilos de líderes e sua aplicação no contexto organizacional contemporâneo das instituições bancárias a fim de mostrar os empecilhos trazidos pela antiga figura do gerente e a necessidade, benefícios e desafios de tornar esta figura em um líder para obter melhores resultados. Por meio da pesquisa exploratória, foram coletadas informações relevantes para análise dos resultados, no qual defronta estilos que a teoria fixa na temática liderança. Por fim, conclui-se que a liderança é um assunto de relevância em qualquer segmento empresarial e no contributo da motivação da equipe.

Palavras-chave: Gerente bancário. Motivação. Liderança.

ABSTRACT

Even though the Brazilian banking sector is one of the most profitable in the world, the managers of various agencies of public and private banks face the challenge of always keeping their team motivated and ready to face the challenges that daily life imposes. The hypothesis raised in this paper says that this difficulty occurs because banks hold the former managerial role in leadership positions, no longer adequate for the reality of institutions that are constantly changing and inserted in a highly informative and computerized context. In order to prove the hypothesis raised, this article reviews the bibliography on the styles of leadership styles, types of leaders and styles of leaders and their application in the contemporary organizational context of banking institutions in order to show the obstacles brought by the old figure of the Manager and the need, benefits and challenges of making this figure a leader for better results. Through the exploratory research, relevant information was collected for results analysis, in which it confronts styles that the theory fixes in the thematic leadership. Finally, it is concluded that leadership is a matter of relevance in any business segment and in the contribution of team motivation.

Key words: Bank manager. Motivation. Leadership.

¹ Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Sagrado Coração - USC, Bauru. E-mail: felipeaugusto_dasilva@yahoo.com.br.

² Mestre em Engenharia de Produção pela UNESP, Campus Bauru. Docente da Faculdade de Agudos - FAAG, Agudos. E-mail: fernandagordono@hotmail.com.

³ Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação pela UNESP, Campus Marília. E-mail: erick@revelare.com.br.

⁴ Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação pela UNESP, Campus Marília. Especialista em Comunicação pela UNESP, Campus Bauru. E-mail: wltomaz18@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios no qual as empresas estão inseridas caracteriza-se pelas constantes e rápidas mudanças trazidas por meio das novas tecnologias e pelo mercado globalizado extremamente competitivo. Neste cenário, as organizações que participam, criam e recriam este mercado, sofrem ao buscar adaptação constante ao contexto mercadológico mutante.

O mesmo cenário também traz às empresas de todos os setores dificuldades em atender às demandas dos clientes, que são cada vez mais informados, exigentes e intransigentes em relação à alta qualidade, conforto e atendimento especializado. Isto porque este mercado globalizado e conectado traz para todas as empresas as mesmas potencialidades de negócios, criando uma esfera de negócios onde é uma tarefa difícil inovar frente à concorrência.

Neste sistema competitivo estão também as instituições bancárias, que atuam como operadores financeiros que prestam diversos serviços de intermediação financeira, captação de recursos, empréstimos, depósito de capital, financiamento, troca de moedas, pagamentos, seguros, crédito, entre outros, com margem de lucro denominada *Spread* bancário, que em resumo são as taxas que os bancos recebem pelos serviços e intermediações.

Tais taxas formam a remuneração e os lucros dos bancos, que segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2017) foi de R\$ 59,6 bilhões entre os cinco maiores bancos do Brasil (Itaú Unibanco, Bradesco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal). Mesmo que este valor represente uma queda de 12,1% em relação ao faturamento de 2015, segundo a instituição este ainda é considerado um valor alto, uma vez que a rentabilidade sobre o patrimônio das instituições bancárias no/do Brasil é de 18,23%, em comparação aos Estados Unidos, país com a maior econômica do mundo, este valor é de apenas 7,68%.

Estes dados nos mostram que as instituições bancárias buscam vigorosamente maiores lucros a cada ano e está conjuntura cotidiana em busca de resultados financeiros rápidos pode resultar em um ambiente de trabalho de extremo estresse nas instituições bancárias, onde ao invés de se ter equipes trabalhando sinergicamente voltadas aos objetivos da instituição, pode-se ter desequilíbrios internos entre as equipes. Diante disso amplia-se a importância das pessoas e de seus conhecimentos como diferencial competitivo para as organizações que valorizam os seres diante dos objetivos empresariais. Urge então o protagonismo do papel do gerente como líder qualificado e voltado à gestão de equipes de alto desempenho.

Diferente do senso comum, ser líder é mais que possuir um *status* na organização ou manter posição de superioridade na equipe. Ser líder é, além de gerir pessoas para o alcance do objetivo empresarial, fazer com que isso ocorra de maneira sustentável de forma que estes funcionários caminhem motivados e felizes rumo a metas e objetivos empresariais.

Na visão de Tomaz *et al* (2014, p. 194) “é fundamental para a organização que seus líderes desenvolvam as competências necessárias para o sucesso do seu negócio, que participem ativamente, assumam responsabilidades e riscos, sejam eternos aprendizes e mestres, tenham senso inovador e visão de negócio”.

Partindo do contexto exposto, apresenta-se a problemática: de que maneira o gerente pode alcançar o sucesso de sua liderança e gestão de pessoas a favor dos objetivos da instituição bancária?

A partir dessa indagação, a pesquisa tem como objetivo principal destacar a relevância da aplicação de conceitos e práticas envolvendo processos de liderança no ambiente bancário.

A metodologia utilizada para atender a esse objetivo tem caráter exploratório e compreende a realização de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com questionários aplicados em instituições bancárias nas cidades de Bauru, Agudos e Lençóis Paulista, ambas localizadas na região centro-oeste do estado de São Paulo. Por meio desta metodologia, acredita-se que será possível refletir de forma crítica sobre a temática, alcançar o objetivo proposto e indicar outras reflexões para futuras investigações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é abordado o aporte teórico da pesquisa, sendo discutidos os pensamentos de alguns autores da área quanto à conceituação de liderança, estilos e a sua importância no âmbito empresarial e gerencial.

2.1 Liderança: conceituação e considerações

A liderança é um importante modelo de gestão para organizações de qualquer porte e ramo de atuação, e sua aplicabilidade facilita o desenvolvimento de fatores motivadores que possibilitam o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, permitindo o alcance de metas e, conseqüentemente, tornando a empresa competitiva no mercado (CHIAVENATO, 2009). Entretanto, Marras (2011) trata a liderança como um comportamento que determinada pessoa desenvolve e possui influência sobre outros (as), gerando motivação para realizar um trabalho, participar de algo ou desenvolver algo. Os autores, Boas e Andrade (2009) definem liderança simplesmente como "a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas".

Desta forma, é possível inferir que é papel do líder motivar os colaboradores para que efetuem suas atividades laborais satisfeitos e de acordo com os objetivos empresariais, alavancando assim a sua produtividade. Mas como motivar as pessoas rumo aos objetivos empresariais?

De acordo com Chiavenato (2011), é necessário que o líder compreenda a natureza humana no intuito de gerenciar efetivamente as pessoas, enquanto Maximiano (2012, p. 282) afirma que o líder tem como responsabilidade o "processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas".

Deste modo, a atividade de liderança está em gerir pessoas dentro de equipes visando o alto desempenho, e para isso é preciso que o líder: a) tenha conhecimento em diversos assuntos relacionados a empresa e seus objetivos; b) possua uma visão sistêmica a respeito do mercado e do ambiente em que a empresa está inserida, e c) saiba lidar com pessoas objetivando motivá-las e identificar habilidades emergentes em cada uma delas para que assim possa direcioná-las a um melhor desempenho de atividades.

De acordo com Maximiano, (2005, p. 286) "não se deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes." Sendo assim é necessário que o líder tenha competências relacionadas à gerência, motivação, comunicação e coordenação, pois liderar

uma equipe significa se deparar com uma enorme diversidade de situações (BERGAMINI, 2008).

A literatura sobre a temática aqui enfocada define estilos de liderança, mas as definições podem levar à ambiguidade interpretativa. Esta imprecisão de entendimento pode ser nociva ao contexto organizacional, em especial no que se refere ao possível entendimento errôneo de que liderança é um fator congênito pertencente a apenas alguns perfis de pessoas. Sobre este tema, Jullier (2011) defende que a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida por todos, mesmo que alguns tenham uma intimidade maior com as características de liderança. Carvalho; Nascimento; Serafim (2012, p. 324) fortalecem a proposição ao afirmarem que a liderança “é uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente identificados”.

Para se liderar uma equipe com alto desempenho, o primeiro passo é buscar conhecimento a respeito de liderança e seus estilos, além de conhecer o seu estilo próprio de atuação. Por isso, apresenta-se na próxima seção algumas definições de estilos de liderança presentes na literatura.

2.2 Estilos de Liderança

Como visto na seção anterior, o líder tem o papel de influenciar um determinado grupo de pessoas a fim de que elas sigam um direcionamento para atingir os objetivos organizacionais propostos, oferecendo um ambiente de trabalho propício para que estas desenvolvam suas atividades motivadas.

Estudiosos comportamentais têm analisado as tipologias de liderança e como elas impactam nos resultados almejados pelas organizações. De acordo com Bergamini (2008), o objetivo de um líder é exercer influência nos indivíduos para que façam o que ele anseia.

Assim, a liderança pode ser:

- a) Liderança Coercitiva - baseia-se em atos influenciáveis predominantemente no poder de coerção e da posição. Definem a coerção como o processo de influenciar através da potencial punição;
- b) Liderança Controladora - esse estilo de liderança se apoia mais no poder da posição e da recompensa, embora use, hipoteticamente, o poder de coerção. É utilizado de forma mais sutil, sob a forma de manipulação material ou emocional;
- c) Liderança Orientadora - é um estilo raramente abordado na literatura especializada por possuir conotação paternalista. Utiliza o poder da posição, que limita o âmbito de seus atos no sentido vertical, de cima para baixo, a liderança orientadora os expande também na direção de baixo para cima e horizontalmente, permitindo assim que as barreiras estruturais sejam ultrapassadas, tendendo benefícios à sinergia organizacional.

Todo líder deve estimular seus liderados e atribuir a eles importância, uma vez que são peças fundamentais para o sucesso organizacional. Para isso, é necessário ser cuidadoso com

seus atos e decisões, pois poderão influenciar em todo o trabalho de equipe (LACOMBE, 2010).

Assim, de acordo com Robbins (2010), o líder é aquele que conduz seus liderados e sua equipe e tem visão sistêmica dos processos, uma vez que a liderança mais próxima do ideal é a realizada por líderes influenciadores que não utilizam o poder da manipulação ou coação. O líder precisa ter características positivas para influenciar seus liderados como ser flexível, se adaptar a situações diversas e não ser fascinado com o poder que o cargo lhe confere.

Segundo Robbins (2010), a principal atividade de um líder é a de conduzir pessoas, sabendo para isso, como o próprio nome indica lidar com elas e conseguir os melhores resultados. Ainda na visão do autor, existem vários tipos de líderes, sendo os mais comuns:

- a) Líder autocrático - é o líder centralizador, que traz para si diversas tomadas de decisões que poderiam ser feitas junto à equipe como um todo ou por somente um membro da equipe no ambiente organizacional. O desequilíbrio dos comportamentos do líder que tem este estilo pode levar a atitudes autoritárias e nocivas à organização, ou seja, trata-se de um estilo de tomadas de decisões às cegas, baseadas na ânsia pela imposição ditatorial, que pode levar a decisões que não corroboram com os objetivos empresariais.
- b) Líder democrático - a equipe está em um local de protagonismo no que tange às decisões e deliberações, uma vez que as determinações são resultantes da mediação do líder e de sua concomitância sadia das decisões advindas da equipe. Dessa maneira, as atividades do líder estão baseadas em impulsionar o diálogo, mediar a comunicação interpessoal e organizar as informações sem contudo, salientar as suas próprias opiniões formadas, além de buscar estar sempre presente como apoiador e motivador para que as ações e decisões dos integrantes da equipe sejam feitas com base na reflexão coletiva. A desarmonia entre o interesse da equipe e as diretrizes da empresa podem acontecer quando o líder não consegue ter estabilidade no seu papel de mediador entre estes interesses.
- c) Líder liberal - diferente da liderança democrática, em que o líder é o medidor dos interesses, na liderança liberal o líder não interfere no ambiente democrático e coloca a equipe a frente da tomada de decisão. Assim, é aberto espaço para que a equipe obtenha uma autonomia decisiva, na qual cada integrante é parte de um time que irá planejar e administrar seus caminhos dentro da organização. A falta de foco, o sentimento de desorientação e não observância a padrões de planejamento e organização de comunicações e informações são fatores que podem interferir na eficácia deste tipo de liderança, uma vez que acarretam em erros, desfavoráveis à organização no contexto da dinâmica empresarial acirrada que se mantém o mercado na contemporaneidade.

Dentre as teorias de liderança, neste trabalho, é abarcado a Teoria dos Estilos de Liderança que afirma o papel que o estilo de liderança manifestado pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo por ele comandado.

De acordo com Chiavenato (2014) há também estilos de líderes, que são classificados conforme ilustra o Quadro 1.

Estilos de Líderes	Conceituação
Líder Indeciso	Líderes deste estilo buscam caminhar para o lado oposto daquele em que possa existir alguma possibilidade de haver novas deliberações e novas responsabilidades na tomada de decisão de sua parte. Como efeito desta postura, pode inserir sua equipe em um caminhar cotidiano sem direção clara, pois ao tomar para si a abordagem de gestão baseada no paradigma conhecido popularmente como "deixa como está para ver como é que fica", ele situa a equipe em um lugar no qual a possibilidade de desorganização é real, e insegurança gerada por esta organização pode repercutir na forma de atritos entre os membros da equipe.
Líder Situacional	Neste estilo o líder se apresenta na rotina diária não com uma postura claramente definida e perceptível por todos diante das ocorrências organizacionais. Ao invés disso, exterioriza ações e comportamentos específicos diante de cada situação. A princípio, este perfil não é danoso à equipe, já que essa versatilidade é extremamente benéfica em meio a um cenário empresarial em constante mutação, em que existe a necessidade de emergentes adequações de posicionamento para obtenção de vantagens competitivas para a empresa em diversas situações. Porém, este estilo pode transmitir ao grupo insegurança e falta de motivação por não observarem na personalidade do líder uma previsibilidade razoável, que pode ser uma característica basilar para a construção de um alicerce de confiança entre líder e liderados.
Líder Emergente	Diz respeito àquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, em um caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato. O grupo reage bem à líder com este estilo, participando e colaborando, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer e estará lá para apoiá-los.
Líder Carismático	Aquele que possui carisma. Etimologicamente, a palavra carisma tem origem grega e significa “dom de inspiração divina”. Entre seus significados encontra-se também “grande prestígio de uma personalidade excepcional”, “ascendente que exercem sobre outrem” (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2017, texto digital). Portanto, o líder carismático é aquele que possui aceitação e confiança de seus liderados pela “sensação” que ele causa, através de seu comportamento.
Líder Executivo	Trata-se de um líder mais técnico, com muita habilidade e competência operacional. Executivo é aquele que executa, cumpre, realiza, que faz cumprir. Esse estilo de líder tem sua origem na necessidade de se estabelecer a ordem, e por ter perfil mais técnico é capaz de conduzir sua equipe com precisão rumo aos resultados esperados.
Líder Coercitivo	Coercitivo é aquele que exerce coerção, ou seja, que cobra outros a fazer determinada ação ou adotar determinada postura através da intimidação. Como esse líder consegue o que quer através de pressão, sua relação com seus liderados é instável, acarretando em uma percepção negativa por grande parte (se não maioria) dos colaboradores que mantém contato.
Líder Distributivo	Aquele que distribui, que delega. Esse líder determina as tarefas de seus liderados e controla cobrando resultados, e por esta tarefa extremamente formal e fechada em si mesmo, não consegue ir além e

	motivar a equipe a superar dificuldades, adversidades e aperfeiçoar suas habilidades e competências em nome dos projetos em que atuam.
Líder Educativo	Aquele que educa, edifica. As principais características de líderes deste estilo é saber resolver conflitos em função de sua experiência e atuação no mercado, saber como aumentar a confiança de sua equipe por possuir amplo conhecimento, que permite justificar a posição em que se encontra. Dessa maneira, esse líder ensina e aprende com seus liderados, troca conhecimentos e dá exemplo.
Líder Inspirador	Aquele que inspira, que entusiasma devido à paixão que tem pelo seu trabalho e por sua equipe e pela comunicação impecável que possuem, sabendo passar mensagens de forma clara, estar disposto sempre a ouvir e por terem uma visão clara do futuro, sempre pautada na positividade. Seus liderados trabalham por ele, para ele e fazem o que for necessário ao seu agrado.

Quadro 1 – Estilos de liderança

Fonte: Adaptado pelos autores de Chiavenato (2014)

Independente dos estilos acima que determinado líder adota, é inegável que ele exerce uma grande influência na vida de seus liderados, podendo mesmo fazer a diferença na vida das pessoas que compõem sua equipe, seja de forma positiva ou negativa. Por isso, é imprescindível que tanto o líder quanto a organização tenham consciência da importância desse papel.

É verdade que o estilo de um líder não depende simples e puramente de sua escolha por este ou aquele, pois diversos fatores entram nesta equação, a exemplo da bagagem cultural, profissão, histórico de atuação no mercado, personalidade, momento de vida, dentre inúmeros outros. Isso é de especial importância para os profissionais que desejam tornarem-se futuros líderes, pois não só o estilo de liderança será determinante, mas também a responsabilidade que sua atuação profissional nesta posição gerará. Marras (2011) afirma que, diferentemente daquilo que muitos pensam tornar-se líder traz muito mais compromissos obrigatórios do que vantagens. A motivação para se tornar um líder requer a reformulação em profundidade de hábitos e atitudes ou, em outras palavras, no autodesenvolvimento.

Quando colocado no lado esquerdo da balança o trabalho que a posição de liderança gera e do lado direito os benefícios que oferece, ela tende pender para o lado esquerdo. Assim, os candidatos devem avaliar todos os prós e contras antes de assumirem tamanho compromisso e responsabilidade. A autora conclui que, se alguém quiser ser um líder deve estar disposto a pagar o preço, preço esse que, na maioria das vezes, diz respeito a enxergar além dos seus próprios interesses. Estar consciente dessas exigências permite suspeitar que tornar-se um líder não é tão fácil e simples como se acredita.

2.3 O Líder e seu potencial de influenciar equipes para elevado desempenho

Se na seção anterior é falado sobre a motivação necessária para que uma pessoa possa ser um líder, nesta seção é abordado o líder como o principal agente de motivação na organização, dependendo de suas atitudes, de suas ações e da maneira que se comporta a motivação ou desmotivação sobre seus liderados e conseqüentemente o sucesso ou o fracasso em relação às metas estabelecidas.

Bergamini (2008) descreve a motivação como a inclinação do indivíduo em esforçar-se permanentemente, em favor das metas da empresa, condicionando que este esforço seja

capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Dessa maneira, a motivação pode ser vista como a disposição de um indivíduo para fazer alguma coisa que percebe ou julga ser importante para sua realização profissional e também pessoal, afinal pessoa e trabalho são duas coisas impossíveis de dissociar.

Por isso, independente do estilo do líder, é importante que os líderes tenham um bom relacionamento pessoal, postura ética, saibam trabalhar com a equipe, sejam humildes, enfim, tenham as características determinantes para causar impactos positivos em seus colaboradores. Seguindo esses postulados, a motivação pode ser utilizada como uma ferramenta eficaz na gestão, pois é através dela que se consegue maior otimização e produtividade do colaborador.

O indivíduo para se motivar precisa perceber uma necessidade e motivar-se para que ela seja realizada, a motivação é um impulsionador em direção a uma meta (ROBBINS, 2010). No entanto, em instituições bancárias modernas a motivação da equipe por meio do líder pode se tornar um desafio, como poderá ser observado na próxima seção.

2.4 A Instituição Bancária

De acordo com Banco Central do Brasil (2003), os bancos surgiram como a casa do dinheiro ou de custódia, com a função de guardar os valores das pessoas que praticavam o escambo, caso do primeiro banco brasileiro, o Banco do Brasil, fundado em 1808, pelo Príncipe Regente Dom João. Com o tempo essas casas de custódia passaram a oferecer empréstimos de valores custodiados, já que os primeiros banqueiros notaram que as pessoas não iam sacar seus valores todos de uma vez, mas sim de forma gradativa, havendo sobra dos ativos nas casas de custódias.

Acompanhando a evolução e modernização da sociedade e do comércio mundial, as casas de custódia deram lugar aos bancos, passando a ter cada vez mais importância na vida das pessoas.

Segundo a Lei nº 4.595/64, além de possuírem esse poder na economia mundial, os bancos também comercializam uma gama diversificada de produtos e serviços, como seguros em geral, títulos de capitalização, aplicações financeiras, fundos de ações, cartões de crédito, consórcios, entre outros.

No Brasil, o Banco Central do Brasil (BC) é o responsável por autorizar, fiscalizar e aplicar penalidades a todos os bancos e instituições financeiras que atuam no país, sendo também de sua responsabilidade a regulação da emissão da moeda, disponibilidade de crédito e atuação do capital estrangeiro no país.

Por sua história que data séculos atrás e pelo próprio setor em que atua, a gestão dos bancos costumava ser extremamente verticalizada e sua hierarquia rígida, fazendo com que os colaboradores tivessem funções e tarefas bastante específicas. No entanto, de acordo com Maciel; Costa (2014), com a crescente informatização e o surgimento dos bancos virtuais, a atuação de todos os colaboradores dessas instituições, incluso o gerente, está passando por um processo de transformação.

Como foi possível observar na década de 90 e no ano de 2017, marcados pelo fechamento de diversas agências e demissões em massa, a gestão foi flexibilizada e o papel dos bancários mudou, pois a meritocracia passa a ser um fator decisivo, especialmente para os gerentes, a carga de trabalho aumenta, o salário é flexibilizado com base em metas ao mesmo tempo em que a dependência do banco em relação aos seus colaboradores aumenta, em um

processo conhecido como dependência reversa (MACIEL; COSTA, 2014). Dessa maneira, todo o colaborador é tido como um “acionista” da instituição que trabalha e deve possuir competências como criatividade, cooperação, envolvimento e iniciativa. Neste contexto ocorre a atuação do gerente, em especial sua função de motivar a equipe.

3 MÉTODO

Para construção deste artigo, quanto à finalidade da pesquisa foi adotado a pesquisa básica, que para Gil (2010, p. 26) “reúne estudos em que o propósito é preencher uma lacuna no conhecimento”. O autor acrescenta que além de ampliar o conhecimento da temática pesquisada, a pesquisa básica proporciona a busca de novos conhecimentos e a interdisciplinaridade das áreas do saber, a fim de verificar razões dos problemas práticos.

Em realização aos objetivos da pesquisa, é caracterizado o estudo exploratório, pois visou por meio da pesquisa bibliográfica e em campo a familiarização da temática estudada (GIL, 2010). Na visão de Appolinário (2011) o estudo exploratório é bastante flexível quanto ao fenômeno estudado e difícil caracterizar estilo único de pesquisa, com isso, para a realização do estudo exploratório em xequê, além do levantamento bibliográfico, foram selecionadas agências bancárias de natureza pública e privada na região centro-oeste paulista, mais especificamente nas cidades de Bauru, Agudos e Lençóis Paulista para envio do questionário.

Referente à natureza da pesquisa, é de cunho quantitativo que “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas” (RICHARDSON *et al.*, 1999, p. 70). Já Berelson (2001, apud, MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 285) define a pesquisa quantitativa como a “descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto exclusivamente de sete perguntas fechadas, aplicado entre os dias 31 de outubro de 2015 a 16 de novembro de 2015 nas instituições bancárias selecionadas visando verificar o tópico de maior interesse nesta pesquisa, ou seja, como a liderança é tratada na prática no ambiente de trabalho. Para evitar resultados subjetivos que pudessem levar a conclusões precipitadas, algumas respostas foram padronizadas. O questionário foi aplicado por *e-mail*, sendo 30 (trinta) questionários disparados, com uma taxa de resposta de 56,6%, ou seja, 17 (dezessete) questionários foram respondidos.

Por fim, cabe destacar que a escolha do questionário e de perguntas fechadas como instrumento de pesquisa foi baseada em incursões bibliográficas em diferentes materiais editoriais (livros, *sites*, jornais, revistas, artigos, etc.) que auxiliaram na obtenção de dados sobre liderança, líderes e instituições bancárias, em especial em Dmitruck (2004), que adota como principal premissa que o referido tipo de pesquisa prevê a estruturação de uma escrita própria por parte dos autores e envolve um processo de diálogo com os autores, privilegiando a reflexão que surge do contato com as fontes e do confronto com a análise da realidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Depois de aplicado o questionário e seus resultados tabulados, a pesquisa apontou que sua amostragem era composta por 11 bancários de instituições privadas (65%) e 6 bancários de instituições públicas (35%), conforme apontado no Gráfico 1.

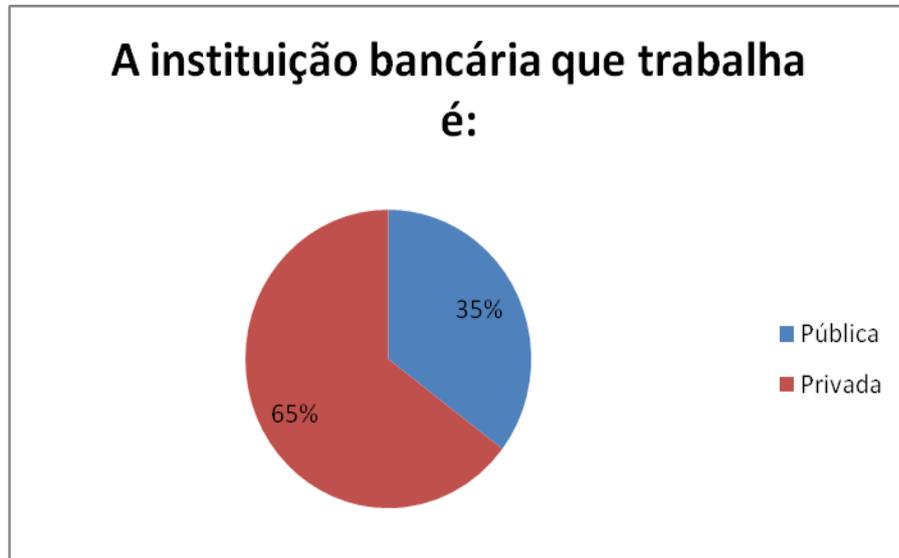


Gráfico 1 - Natureza da instituição de trabalho
Fonte: Os autores

Quando questionado sobre o tipo de liderança que os(as) líderes da amostragem adotavam em seu dia a dia de trabalho, a grande maioria respondeu que o estilo de liderança poderia ser classificado como democrático, com 7 pessoas (correspondente a 41% dos entrevistados).

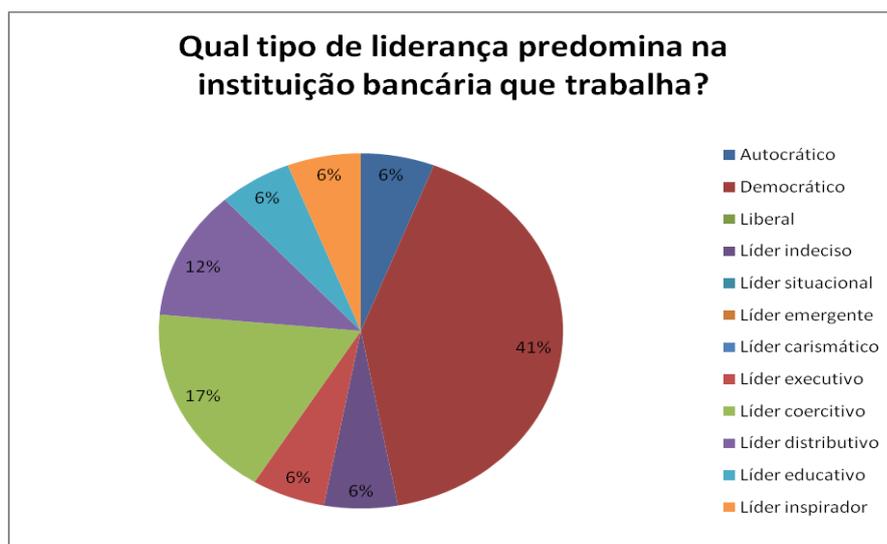


Gráfico 2 - Estilo de liderança predominante
Fonte: Os autores

O segundo tipo de liderança mais predominante na amostragem foi o estilo coercitivo, com 3 pessoas, indicando o ainda predominante modelo de gestão rígida e vertical adotada em instituições financeiras. Em terceiro lugar, ficou o estilo de liderança distributivo, que também contribui para a hipótese da rigidez na gestão das instituições analisadas.

Por fim, com predominância igual entre a amostragem, estão os estilos de liderança indeciso, executivo, educativo, inspirador e autocrático, conforme é possível verificar no Gráfico 2.

Em relação aos aspectos técnicos do líder em relação a motivação de sua equipe percebidos pela mesma, mais da metade da amostragem respondeu que há tentativas de motivação por parte de seu gerente, contudo, 5 pessoas responderam que essas tentativas ocorrem apenas as vezes enquanto que 3 pessoas disseram nunca ter observado tentativas de motivação, conforme é ilustrado no Gráfico 3.

O interessante é perceber que tais resultados vai de encontro as proposições de Maciel; Costa (2014), que, ao abordarem as novas práticas em gestão de bancos, principalmente no que tange aos serviços e produtos ofertados por meio de plataformas virtuais, afirmam que a motivação serve, dentre outras coisas, como fator compensador da redução do quadro de funcionários e do maior acúmulo de tarefas.

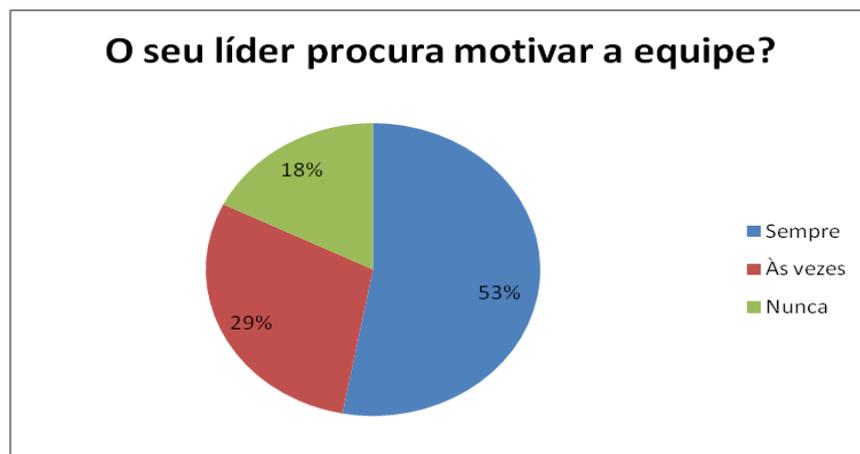


Gráfico 3 - Frequência que o líder atua com a motivação
Fonte: Os autores

Outro aspecto bastante interessante revelado pela pesquisa foi sobre a resolução de conflitos, característica essencial para todo e qualquer gerente que deseja ser de fato um líder. A grande maioria dos profissionais entrevistados responderam que a resolução de conflitos é uma característica presente de seus líderes sempre, quase 25% da amostragem disse que é uma habilidade mostrada com pouca frequência e 12% disse que não é uma habilidade demonstrada no dia a dia do trabalho do gerente junto a equipe (Gráfico 4).

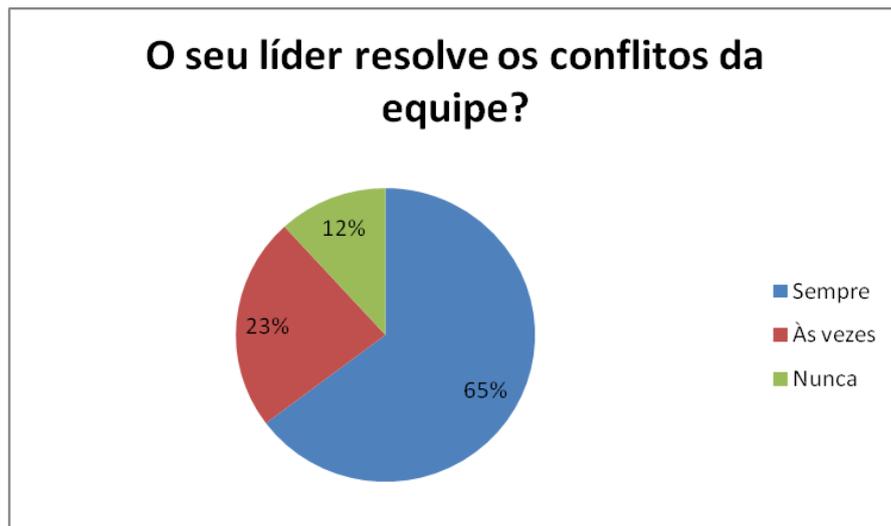


Gráfico 4 - Frequência de resolução de conflitos pelo líder
Fonte: Os autores

Procurar motivar e saber motivar são modais diferentes, e isto fica claro nas respostas a próxima pergunta do questionário aplicado, pois conforme mostra o Gráfico 5, 8 pessoas da amostragem afirmaram que os líderes de fato sabe sempre motivar os colaboradores de sua equipe; 6 disseram que esporadicamente esta motivação é feita com propriedade, enquanto 3 pessoas apontam que seus respectivos líderes não sabem motivar a equipe.

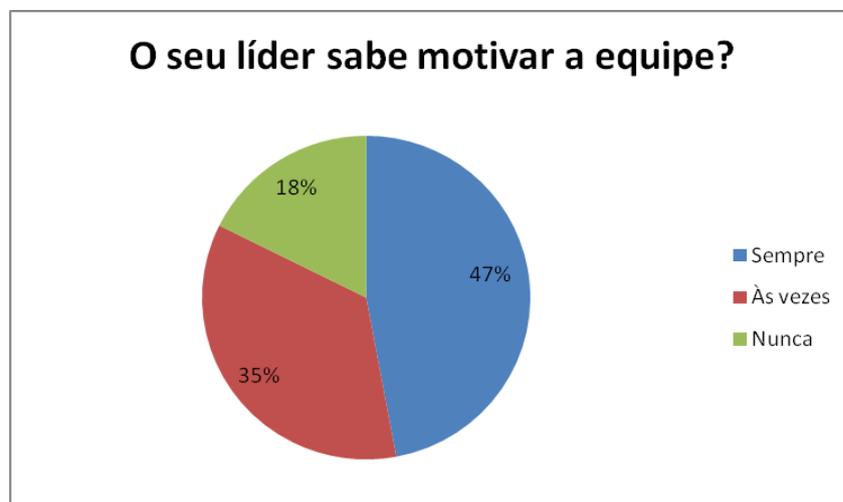


Gráfico 5 - Percepção dos colaboradores sobre a motivação
Fonte: Os autores

O porquê dos resultados obtidos na indagação anterior pode ser justificado pelos métodos que os gerentes empregam objetivando motivar a equipe. Em relação a criatividade e inovação utilizada nas estratégias de motivação da equipe, apenas 25% da amostragem disse as ações dos gerentes sempre têm este traço (Gráfico 6).

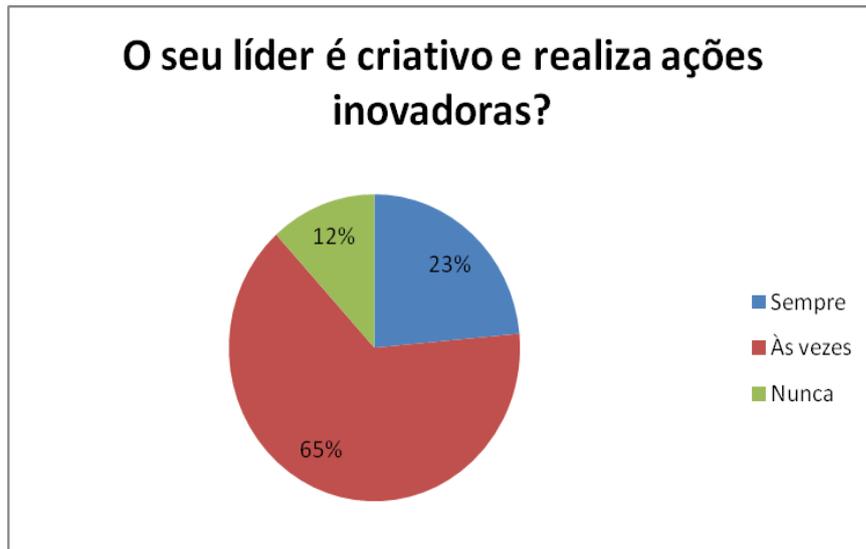


Gráfico 6 - Percepção da criatividade e inovação do líder em estratégias motivadoras
Fonte: Os autores

Por fim, em relação as características do líder inspirador, em especial ao trabalho em equipe e a capacidade de escutar a equipe, demonstrou um nível significativo de aplicação no contexto desta pesquisa, já que 53% disse que seus líderes sabem escutar e trabalhar em equipe, 29% disse que essas competências são manifestadas com pouca frequência e 18% disse que nunca são manifestadas (Gráfico 7).

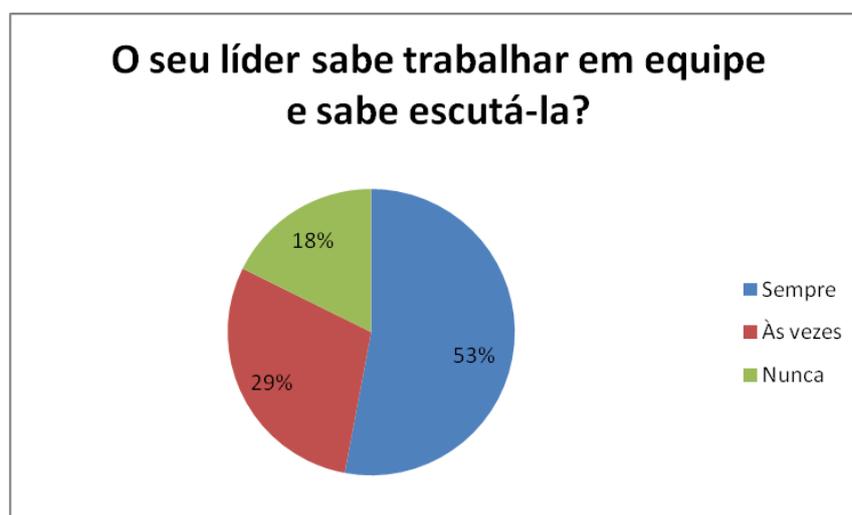


Gráfico 7 - Percepção sobre o trabalho em equipe e capacidade de ouvir colaboradores
Fonte: Os autores

5 CONSIDERAÇÕES

Os líderes de agências bancárias, mais precisamente os gerentes gerais, possuem diversas funções, e não só a de liderar e motivar sua equipe, pois mesmo ocupando um cargo de gestão continua tendo metas individuais de vendas e outras responsabilidades, como cuidar da agência, da carreira dos funcionários, das responsabilidades financeiras da agência, da estrutura física, das necessidades dos clientes externos, dos conflitos internos, etc.

Diante disso, um líder bancário precisa ter diversas atribuições para obter sucesso profissional, o que não acontece em alguns casos, como foi possível observar através dos resultados da pesquisa. Existem diversos tipos de liderança e diversos perfis de líderes, que acarretam em muitas maneiras de se conduzir e motivar uma equipe. Baseando-se nisso é preciso encontrar qual dos estilos de líder e meios de liderança mais se enquadram no perfil do gerente para que a partir disso possa trabalhar seus pontos fortes e fracos para seguir uma linha de liderança.

Na investigação realizada no escopo desta pesquisa, ficou claro que a grande maioria da amostragem considera seus gerentes como líderes democráticos com traços de líder inspirador. No entanto, o que também ficou claro é que a grande maioria julga seus líderes como executivos, ou seja, como profissionais com perfil mais operacional, e como pode ver mais acima, este não é o estilo de líder mais adequado para o atual momento e tipo de gestão que as instituições financeiras estão adotando.

Também se verificou que os colaboradores internos avaliam seus líderes e estão atentos as suas atitudes, ao seu perfil e as suas competências, principalmente quando se trata de um banco, pois nesse caso os colaboradores geralmente têm um bom nível intelectual, formação acadêmica e alto senso crítico. Quando um líder não age corretamente e não têm atitudes que agradam sua equipe ele acaba sendo avaliado negativamente e assim acaba perdendo a autoridade sobre a mesma e, conseqüentemente, os objetivos ficam mais difíceis de serem alcançados. Porém quando seus subordinados o avaliam positivamente o líder passa a ter um prestígio muito grande, facilitando assim seu trabalho.

Por fim, este estudo exploratório confirmou aquilo que já se suspeitava, ou seja, que o líder de uma instituição ou equipe que atua em bancos deve ter plena ciência de que seu estilo de liderança impactara diretamente na motivação e resultados da equipe, e que este estilo não pode se encerrar em si, pois a versatilidade na adoção de características deste ou daquele estilo é fundamental para se conseguir uma equipe motivada e capaz de darem o máximo de si para alcançar metas e resultados e serem plenamente realizados como profissionais e como pessoas.

6 REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**. Filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

_____. **Administração/Idalberto Chiavenato** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. Ed. Barueri: Manole, 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **História do BC**. 2003. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?HISTORIABC>>. Acesso em: 23.nov. 2015.

_____. **O que são os bancos?** 2002. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pre/educacao/cadernos/bancos.pdf>>. Acesso em: 23.nov. 2015.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2º edição. Vol2. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIEESE. **Desempenho dos bancos em 2016**. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/desempenhosdosbancos/2016/desempenhoDosBancos2016.pdf>> Acesso em 24 abr. 2017.

DMITRUK, H.B. Pesquisa bibliográfica e outros tipos de pesquisa. In: DMITRUCK, H. B.(Org.) **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 6.ed. Chapecó: Argos, 2004. p. 67-76.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JULLIER, Michael. **A evolução do pensamento sobre a liderança**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-evolucao-do-pensamento-sobre-a-lideranca/57335/>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MACIEL, H. W. P.; COSTA, M. S. **Modernas Práticas de Gestão do Setor Bancário Brasileiro e seus impactos sobre os trabalhadores**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR176.pdf>. Acesso em 22 abr. 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo: Futura, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Da revolução urbana à revolução digital. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. Ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2010.

TOMAZ, W. L.; OLIVEIRA, F. S. G.; CANDIDO, F. R.; PIRES, R. A.; COSTA, T, F. G. Contribuições da liderança positiva para as organizações. In: **I Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista – I CPOT**. Bauru, 2014. Disponível em: <<https://www.congressopot.com.br/anais-i-cpot-2014>>. Acesso em 28 fev. 2017.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.