

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DO SETOR BANCÁRIO

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON BANKING SECTOR DEVELOPMENT

Agenor Tavares de Araújo¹

Diana Bonazoni Cardoso²

Lucas Mateus dos Santos de Jesus³

Orientadora: Prof.^a Dr.^a, Márcia Ribeiro Maduro⁴

RESUMO

Neste artigo as pesquisas se limitarão apenas as empresas do setor bancário no Brasil, pois estas trabalham diretamente com o público e seus funcionários possuem metas mensais, considerando a estrutura operacional dos bancos (distribuição em agências) pode-se contemplar um cenário diferenciado, onde se encontram equipes de funcionários com diferentes funções, metas individuais, e responsáveis pelo desempenho de uma mesma agência. O objetivo deste artigo é entender como o exercício da liderança pode afetar o desempenho dos bancos no processo de vendas e como funciona a relação entre metas/objetivos, equipes e liderança no setor bancário. O trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e descritiva. Conclui-se então que há a possibilidade de se obter uma liderança eficaz nas agências bancárias, quando há sinergia entre o que o liderado busca, o que o líder concede e a empresa necessita. Para que aconteça essa sinergia, cabe ao líder decidir qual o melhor estilo de liderança a ser aplicado em cada situação.

Palavras-chave: Liderança, Agências Bancárias, Equipes.

¹ Acadêmico do 8º período de Contabilidade da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, e-mail: atda.cic16@uea.edu.br

² Acadêmico do 8º período de Contabilidade da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, e-mail: lmdsdj.cic16@uea.edu.br

³ Acadêmico do 8º período de Contabilidade da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, e-mail: dbc.cic16@uea.edu.br

⁴ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG | Docente da Universidade do Estado do Amazonas – UEA | ESO, e-mail: marcia.maduro@gmail.com

ABSTRACT

In this article, the research will be limited only to companies in the banking sector in Brazil, as they work directly with the public and their employees have monthly goals. Considering the operational structure of the banks (branch distribution), a different scenario can be contemplated. They find teams of employees with different roles, individual goals, and those responsible for the performance of the same agency. The purpose of this paper is to understand how exercising leadership can affect banks' sales performance and how the relationship between goals / objectives, teams and banking leadership works. The work is a qualitative, bibliographical and descriptive research. It follows that there is the possibility of obtaining effective leadership in bank branches, when there is synergy between what the leader seeks, what the leader grants and the company needs. For this synergy to happen, it is up to the leader to decide which leadership style to apply in each situation.

Key words: Leadership, Bank Branches, Teams.

1 INTRODUÇÃO

Ao passo que a sociedade evolui e se desenvolve, o mercado se torna cada vez mais exigente e volátil, hoje os clientes não querem mais comprar somente produtos, desejam conhecer o produto, se sentir importante para a empresa e comprar uma experiência. As maiores empresas do mundo estão atentas para essas mudanças e tentam se adaptar dia após dia para não se tornarem obsoletas. Nesse artigo as pesquisas se limitarão as empresas do setor bancário no Brasil, pois estas trabalham diretamente com o público e seus funcionários possuem metas mensais, considerando a estrutura operacional dos bancos (distribuição em agências) somos levados a contemplar um cenário diferenciado, onde se encontram equipes de funcionários com diferentes funções, metas individuais, e responsáveis pelo desempenho de uma mesma agência.

E como o exercício da liderança pode afetar o desempenho das equipes do setor bancário? Ao considerar que uma equipe é formada por pessoas de diferentes idades, habilidades, experiências e inteligências são evidentes que, se a empresa deseja crescer e se tornar competitiva no mercado deverá ser trabalhado o aspecto da liderança nessas equipes de vendas.

As dificuldades se acentuam com o padrão de requisitos necessários aos líderes nas agências bancárias para formar equipes com base no conhecimento, informação e comunicação, a fim de permitir que desenvolvam seus talentos para atingir o objetivo comum da agência, que são as metas mas equilibrando sempre que possível os conflitos de interesses.

É neste sentido que o projeto pretende identificar a importância da liderança na formação de equipes que busquem excelência em vendas. A liderança no ramo bancário influencia de forma positiva o desempenho das atividades atribuídas, principalmente nas metas de vendas que devem ser alcançadas. Através de uma boa gestão ocorre a motivação que faz com que o ambiente de trabalho se torne mais agradável.

Para comprovar a que a liderança impacta positivamente no desempenho de equipes das agências bancárias faz-se necessário definir o conceito de liderança e delinear as características que identificam um líder com base nos maiores pensadores dessa área do conhecimento, identificar por meio de pesquisas descritivas os tipos de liderança que são mais abordados no meio científico e estabelecer uma correlação entre a liderança bancária e o resultado gerado por suas equipes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta alguns conceitos sobre liderança, onde são analisadas definições de diversos autores. Aborda a importância da liderança nas empresas com o passar dos tempos e apresenta modelos de comportamentos e desenvolvimentos de habilidades de liderança.

Aborda também a importância da motivação para atividade de liderança, aspectos conceituais e as habilidades que podem ser utilizadas, pelos líderes, para provocar a motivação nos seus liderados.

2.1 LIDERANÇA

2.1.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

O tema liderança, ao passar do tempo, ganha maior importância aos olhos dos que se encontram na posição de líder, tanto quanto aos que se encontram como liderado. Tendo em vista tal importância, se faz necessário buscar um maior entendimento sobre o conceito de liderança, identificando os traços comuns de maior importância para um líder.

A liderança é a capacidade que uma pessoa possui de conduzir um grupo, transformando-os em uma equipe que gera resultados e busca o sucesso tanto pessoal, quanto empresarial. No entanto, a liderança é uma questão complexa, tendo em vista que o bom líder deve possuir habilidades técnicas e inteligência emocional para gerir os colaboradores e a equipe, ser capaz de desenvolver seus liderados atendendo expectativas pessoais e profissionais, e tudo isso sempre alinhando com os interesses das organizações.

A liderança é um conceito antigo, que foi se tornando essencial, ganhando espaço e credibilidade dentro das organizações, pois é a chave para o seu sucesso por ser considerada como fator decisivo na motivação e efetivação de sucesso de seus colaboradores. Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 104) “Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente”.

Na grande maioria das situações, o sucesso e a boa relação com a equipe é advindo do comprometimento e eficiência do líder, pois a forma como motiva e dá um caminho a ser seguido é embasado em técnicas, conhecimentos e experiências, trilhando então o melhor desenvolver da equipe.

Nem sempre o líder é alguém que se localiza na classe hierárquica mais alta, pode ser apenas um colaborador que possui características de liderança, que

conduz pessoas e situações buscando atingir eficácia e eficiência. Há muitos conceitos sobre liderança, segundo Chiavenato (2005, p. 183):

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Encontrar o marco inicial da liderança é uma tarefa difícil, pois existem vários fatores marcantes no mundo de grandes líderes antes mesmo desse tema ser tão discutido. Observa-se, por exemplo, Adolf Hitler que usou seu poder de persuasão para conduzir indivíduos a realização de atos desumanos, fazendo história não somente na Alemanha mas como no mundo todo, por outro lado, há Nelson Mandela, um dos símbolos dos direitos humanos mais reconhecidos do século XX, foi um grande líder cuja dedicação às liberdades do seu povo inspira os Defensores dos Direitos Humanos de todo o mundo.

A liderança possui estilos e formas de coordenar pessoas e situações, ou seja, não há forma correta ou errada de liderar. De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 117):

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Por não serem constantes, pressupõe-se que não existe um estilo ideal de liderar, pois o verdadeiro líder sempre está pronto às mudanças, conforme as necessidades e conflitos.

O líder é aquele que conduz, reinventa e resolve situações buscando as melhores alternativas, objetivando o sucesso e deve possuir, de forma impreterível qualidades tais como: atitude, determinação, conhecimento, ação, competência, ética, respeito, e almejar metas para alcançar seus objetivos.

A liderança é literalmente uma virtude. O dom de liderar não é encontrado tão facilmente em qualquer indivíduo, segundo alguns autores, o líder é a pessoa que já nasce com o dom de ser líder ou busca de forma muito assídua esta virtude. De acordo com Wagner III (2000:354):

Liderança dificilmente pode ser conquistada por meio de ensinamentos obtidos num curso, embora isso possa trazer alguma contribuição. As

habilidades para liderar são desenvolvidas ao longo de muitos anos. Como passamos a maior parte do tempo no trabalho, a capacidade para liderar deve ser aprendida no próprio trabalho.

Após interpretar a colocação do autor, percebe-se que o atributo mais importante da liderança seja o desejo de liderar, de querer ser líder. A afirmação do autor pode ser ligada, de fato, a uma crítica até mesmo a cursos e aos “coachs” de liderança, uma vez analisando sua colocação, percebe-se que é um pensamento que vincula a questão de ser líder ao ato de querer ser ou até mesmo nascer com essa virtude.

2.1.2 TIPOS DE LIDERANÇA

Antes de adentrarmos na esfera bancária é importante os tipos de liderança mais discutidos no meio científico. O primeiro modelo é o mais utilizado por ter sido desenvolvido a mais tempo e é o que possui mais conteúdo bibliográfico e pesquisas de campo aqui no Brasil, possibilitando assim um melhor embasamento para coleta de referencial teórico e posterior correlação da influência de um líder bancário no desempenho gerado pela equipe. Sendo assim, este será o modelo utilizado para discussão de resultado e validade da hipótese.

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. Conforme a 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.

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.

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.

Conforme estudos e pesquisas que serão apresentados no decorrer do artigo, o líder democrático é o que possui mais eficiência, tendo em vista que um ambiente sadio, motivado e de caráter livre para a exposição de opiniões e pensamentos é extremamente cômodo para a consistência, participação e exposição de ideias e pensamentos oriundos dos colaboradores. O Líder democrático sabe o melhor caminho, entretanto trabalha buscando a melhor opção para todos, com um pouco de participação de cada um. Dessa maneira, as atividades do líder estão baseadas em criar diálogo, mediar a comunicação interpessoal e organizar as informações sem, contudo, salientar as suas próprias opiniões formadas.

Existem também outros estudos acerca dos tipos de liderança, como o modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, aonde o líder de sucesso iria se adaptar a situação em causa e essa adaptação iria variar de acordo com o nível de maturidade de seus liderados. Com base nessa teoria os líderes teriam que ser capazes de dar mais ou menos ênfase nos relacionamentos e mais ou menos ênfase nas tarefas.

E para esse modelo de liderança existem quatro estilos a serem adotados de acordo com a necessidade, pode-se dizer que são quatro adaptações dependendo da situação, são elas:

Comando: os líderes dizem às pessoas o que elas têm de fazer até que estejam seguras.

Venda: os líderes ainda fornecem informações. Mas dessa vez os funcionários recebem mais orientação e relacionamento, ainda que o foco esteja mais no trabalho e nas tarefas.

Participação: Os líderes focam-se mais no relacionamento e menos na direção. Trabalham com a equipe e partilham responsabilidades na tomada de decisão.

Delegação: Os líderes passam a maior parte da responsabilidade para os seus seguidores ou para o grupo. Continuam a acompanhar o progresso, mas estão menos envolvidos nas decisões.

E esses estilos variam de acordo com o nível de maturidade da equipe liderada, os níveis são esses:

Perfil 1: os liderados são inexperientes e não tem competência.

Perfil 2: os liderados já possuem um pouco de experiência, e estão motivados.

Perfil 3: os liderados possuem níveis altos de experiência, mas estão desmotivados.

Perfil 4: os liderados têm muita experiência e estão altamente motivados.

No entanto, devido às poucas pesquisas que existem sobre esse modelo de liderança nas agências bancárias, não será possível utilizá-lo para fazer análise de resultados.

Existe ainda outro modelo, que pode ser chamado de Liderança *Coaching*, se faz importante conhecê-lo, pois está ficando cada vez mais comum e está tomando cada vez mais lugar nas pesquisas e principalmente na esfera bancária.

O *coaching* é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar a outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências ou produzir uma mudança específica. Não significa apenas um compromisso com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento pessoal e sua realização (PORCHÉ, NIEDERER, 2002).

MELO, Machado e Matos (2014, p. 6) destacam que a abordagem acadêmica do *coaching* é ainda recente e está em construção. Por isso, muitas perguntas ainda não possuem respostas e se torna tão difícil encontrar dados atuais e sistematizados sobre o tema. No entanto, é fato que o *coaching* tem crescido nos últimos anos e que tem se mostrado uma ferramenta eficiente nos processos de aprendizagem, liderança e desenvolvimento humano e organizacional.

2.2 A LIDERANÇA NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Ao passo que a sociedade evolui e se desenvolve, o que era considerado ideal antigamente pode não ser o melhor hoje, conforme o tempo vai passando, os conceitos vão se modificando para se adequar ao atual cenário e necessidades. O mercado se torna cada vez mais exigente e volátil, hoje os clientes não querem mais somente comprar produtos, desejam conhecer o produto, sentir-se importante para a empresa e adquirir uma experiência. As maiores empresas do mundo estão atentas para essas mudanças e tentam se adaptar diariamente para não se tornarem obsoletas.

Ao considerar que uma equipe é formada por pessoas de diferentes idades, habilidades, experiências e inteligências é evidente que, se o banco deseja crescer e se tornar competitivo no mercado deverá adequar todos a trabalharem de forma conjunta, visando principalmente o aspecto da liderança nas equipes de vendas, cujo setor é primordial para obtenção do sucesso da instituição financeira.

As dificuldades se acentuam com o padrão de requisitos necessários aos líderes nas agências bancárias que necessitam formar equipes com base no conhecimento, informação e comunicação, a fim de permitir que desenvolvam suas habilidades e atinjam o objetivo comum das agências que é atingir as metas impostas e buscando equilibrar os conflitos interpessoais.

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.

Os bancos investem na formação de líderes com o intuito de prepará-los para desenvolver habilidades de lidar com situações interpessoais, almejando o sucesso. As situações complexas nas organizações exigem várias competências individuais, entre as quais: flexibilidade perceptiva e comportamental que significa procurar ver sob vários ângulos a mesma situação e atuar de forma diferenciada, não rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação.

Pode-se notar então que o “sucesso” tão almejado pelos bancos começa já na formação de equipes, tendo em vista que não é possível obter bons resultados

sem se atentar para uma composição inteligente e equilibrada de uma equipe. Porém, quando se olha por outra perspectiva devemos enxergar o lado humano, uma vez que, quando se forma uma equipe dentro de uma agência para atingir o mesmo objetivo ocorrerá um jogo de conflito interpessoal, que provavelmente acaba por exigir do gestor uma postura de líder para equilibrar todos os interesses pessoais de sua equipe assim como os interesses da instituição financeira.

2.2.1 O PAPEL DO LÍDER BANCÁRIO

Trabalhar em banco antigamente, era conhecido apenas por saber que precisava bater metas não importando a situação. Os gerentes dividiam as metas para a equipe e apontavam os pontos que cada um deveria trabalhar para atingir as necessidades estipuladas. Vender era o maior objetivo, não importando outras situações como atendimento, potencializar clientes, satisfazê-los ou proporcionar experiências.

Porém, o crescimento no mercado financeiro com a chegada dos bancos digitais fez com que o mercado se tornasse mais competitivo, lutando por clientes através da excelência no atendimento, ou seja, o banco continua tendo metas e elas precisam ser alcançadas, mas o ponto maior é o cliente. A nota de pesquisa de satisfação do cliente (NPS) trouxe a realidade do bom atendimento, pois com ela o banco consegue uma classificação maior perante outros bancos, fazendo com que sua imagem seja melhor.

Com a NPS os bancos mudaram as estratégias, e para isso os gerentes das agências tiveram que repassar a equipe. São momentos diferentes, onde o liderado sofre uma pressão não apenas por vender, mas por fazer uma excelente venda de um produto que atenda não somente sua meta, mas sim o cliente, para depois ele receber uma nota e ser avaliado pelo atendimento. É nítido que o sistema foi aprimorado para o cliente, e o líder tem o papel nesse momento de mostrar o benefício para o funcionário, que é o melhor relacionamento, preparo de vendas, evitar reclamações ao seu nome, não ser apenas um vendedor e sim um consultor financeiro do cliente.

É uma oportunidade de o líder preparar e motivar cada liderado a melhorar como profissional. Onde a busca por cursos, por ter mais alegria no atendimento e vontade de crescer na carreira bancária seja maior, pois, quanto mais o tempo passa mais o banco vai exigir aprimoramento do funcionário, e seja ele líder ou liderado. O próprio banco traz incentivos, como bolsas para graduação e pós-graduação por exemplo.

O líder bancário atualmente deve satisfazer às condições de um real líder, tendo em vista que quando falamos do âmbito bancário, a primeira ligação que fazemos de um líder é vinculando sua imagem a de um gerente, entretanto há muita diferença entre os dois. Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. Hunter (2004, p.25) afirma que: “Gerência, não é algo que você faça para os outros, você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas”.

É notório perceber que existe um relacionamento e uma semelhança entre ambos os conceitos, no que diz respeito à atuação nas organizações, e não é fácil distingui-las. Porém BENNIS (apud BERGAMINI, 1994, p. 108) nos mostra uma distinção que parece clara descrevendo comportamentos de gerentes e líderes:

- O gerente administra; o líder inova;
- O gerente é uma cópia; o líder é original;
- O gerente focaliza-se em sistemas e estrutura; o líder focaliza-se nas pessoas;
- O gerente apoia-se no controle; o líder inspira confiança;
- O gerente tem uma visão em curto prazo; o líder tem uma perspectiva em longo prazo;
- O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o quê e por quê;
- O gerente tem os olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre no horizonte;
- O gerente limita; o líder dá origem;
- O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa;
- O gerente faz certas as coisas; o líder faz a coisa certa.

O que os difere é a maneira de agir, ou seja, a forma de como utilizar o poder que possui. Enquanto um apenas se preocupa com resultados e metas a serem batidas, o outro não visa apenas à lucratividade, como também um ambiente favorável, com consistência, união, prospecção, almejo e vontade de superação constante. O líder busca incentivar os colaboradores a progredir, de uma forma cativante, dando-lhes capacidade e visão de conquistar outros patamares na classe hierárquica.

O desafio da qualidade na liderança está em ser o propagador dos princípios, objetivos e metas. Ao contrário de apenas dar ordem aos outros, delega responsabilidades e para evitar que alguém tome o seu lugar, é um educador e compartilha o seu conhecimento. Inspira o time e cria um ambiente favorável à motivação e à criatividade, torna o ambiente disciplinado e informal.

O grande líder sabe que o destaque e sucesso não são apenas oriundos de sua competência, mas sim da efetivação de tudo que foi transmitido à equipe. No sucesso do resultado alcançado, os aplausos serão para os colaboradores e havendo fracasso absorverá a crítica, solitário. Existe uma consciência e estabilidade grandiosas por quem está a frente das situações, pois deve saber comemorar a vitória e buscar melhorias na derrota.

Um dos principais erros cometidos pelos indivíduos que não sabem diferir o líder do gerente bancário é julgar a ausência de resultado imediato, com incompetência do líder. O líder necessita de um trabalho em longo prazo, moldando os liderados para a ênfase nas atividades. É uma espécie de processo gradual que já demonstrou ser mais efetivo do que a gerência tradicional. Ter um líder significa prosperidade, pois ocorre o cativo operacional aos colaboradores, não só os tratando como robôs de tarefas obrigatórias diárias, mas dando oportunidade para trabalhar os seus conhecimentos e sentir que fazem diferença dentro da instituição.

Segundo Bergamini (1994, p.139): ainda são cometidos muitos equívocos a respeito daquilo que seja liderar com eficácia. Uma das principais dificuldades em compreender o verdadeiro sentido da liderança é confundi-la com a gerência tradicional.

Já se sabe, hoje em dia, que os líderes não controlam, mas, antes disso, agem no sentido de capacitarem os outros para agir. Portanto uma das principais contribuições dos líderes não pode ser avaliada através de lucros imediatos, mas sim por meio de suas interferências dentro das organizações, desenvolvendo mais em longo prazo tanto as pessoas como as instituições a fim de que prosperem e cresçam com sucesso. Verdadeiros líderes conseguem com que as pessoas estejam desejosas de fazer as coisas certas, enquanto os gerentes conseguem apenas que elas façam certas as coisas.

A liderança nas agências bancárias sofre com a falta de capacidade de diferenciar entre ser líder ou agir apenas como gerente, analisando, é notório que um visa e dá ênfase apenas às metas, o outro se preocupa com o grupo todo, buscando um ambiente favorável para que esse grupo cresça profissional e pessoalmente. Um dos tipos de liderança que se destaca nas agências bancárias é a carismática, na qual se vincula aos princípios básicos do comportamento humano, visando que as pessoas agem em função de sua percepção.

É psicologicamente confirmado que o carisma é essencial para o desenvolvimento de uma equipe. O líder que possui carisma possui uma graça divina ou um dom da natureza, conforme a língua latim, normalmente as pessoas carismáticas são de forma natural, sem precisar forçar ou criar qualquer estratégia, não necessitando agir de forma coercitiva, ou agir com tons de pressão e de forma ditatorial. O dicionário Houaiss define o termo como a capacidade ou habilidade de uma pessoa despertar admiração e fascinar todos que estão ao seu redor. Admiração e fascinação são sentimentos que um bom líder carismático consegue despertar em seus liderados, o tendo então como um espelho.

Segundo Robbins (2002), as características fundamentais na liderança carismática são: autoconfiança, visão, habilidade de articulação, forte convicção, comportamento fora do habitual, agentes de mudança, sensibilidade ao ambiente.

Uma vez que a liderança é o processo de conduzir pessoas a alcançar uma meta comum, podemos admitir que a presença de determinadas qualidades dos seguidores facilita a eficácia dos líderes no alcance de seus objetivos. (ROBBINS, 2002, p. 397) diz que:

Se reconhecermos que seguidores eficazes podem significar líderes eficazes, também podemos reconhecer que seguidores eficazes são decorrentes de líderes eficazes e, assim, admitimos que os líderes orientados para o desenvolvimento, com o tempo, tendem a transformar os seguidores medíocres em seguidores eficazes.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho é uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo descrever as características de determinado fato, fenômeno ou o estabelecimento entre variáveis. Possui como envolvimento o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados como questionários e observação sistemática. Geralmente encontramos como pesquisa em forma de Levantamento (SILVA, 2001). A fim de abordar os conceitos aplicados anteriormente, com base em coleta de dados, sendo uma pesquisa objetiva em relação ao assunto abordado.

Traz com ela a questão bibliográfica que é aquela que se realiza, segundo Severino (2007), a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registradas. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p.122).

A pesquisa aplica uma abordagem qualitativa, que segundo Minayo (1995, p.21-22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Nesses métodos, o trabalho mostra uma perspectiva de estudo levada a leitura e conclusões feitas através de artigos, livros renomados das áreas de

liderança, gestão de equipes, vendas e carreiras no meio bancário, pois dessa forma a pesquisa encaixa-se no melhor contexto.

3 ANÁLISES E DISCUSSÕES DE RESULTADOS

A problemática da liderança precisa obter provas para ser concretizado como ela é enfática no meio bancário, e para isso foi feito análises de pesquisas na área de conhecimento de líderes nos bancos.

É possível entender como exemplo, através de uma pesquisa feita na empresa Banco do Brasil, no município Braço do Norte, região sul de Santa Catarina no ano de 2007. Mediante ao método de um estudo de caso, onde o objetivo foi obter uma visão abrangente do problema em estudo, sendo uma pesquisa para evidenciar o perfil de liderança predominante entre os gerentes gerais das agências do Banco do Brasil, para obter possíveis ações de melhorias aos administradores.

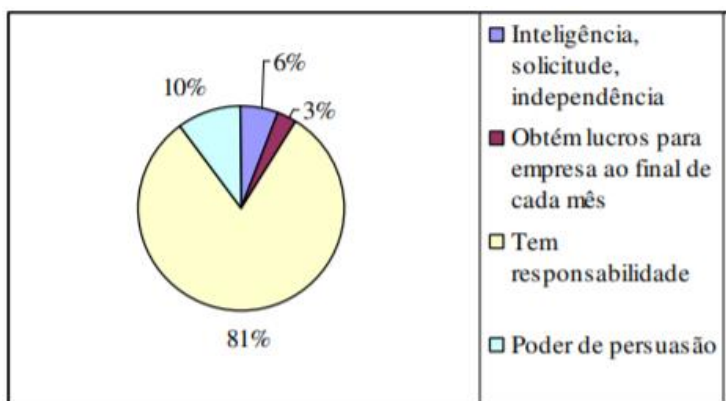
O pesquisador Cláudio Della Giustina Sombrio fez um questionário, contendo 15 perguntas, direcionado a 31 funcionários da carreira administrativa (posto efetivo, caixas, assistentes de negócios e gerência média), excluído os gerentes gerais, de 5 agências da região sul de Santa Catarina.

E nesta pesquisa foram selecionadas algumas respostas do questionário feito:

Para você, o líder ideal é aquele que?

- Possui características como: inteligência, solicitude, independência.
- Obtém lucros para empresa ao final de cada mês.
- Que tem habilidade em comandar deixando claro quem lidera e quem é liderado.
- Que tem responsabilidade, comportamento exemplar, sabe influenciar pessoas, valoriza e elogia a criatividade e iniciativa.
- Que tem poder de persuasão dentro de uma equipe.

Gráfico 01. O líder ideal

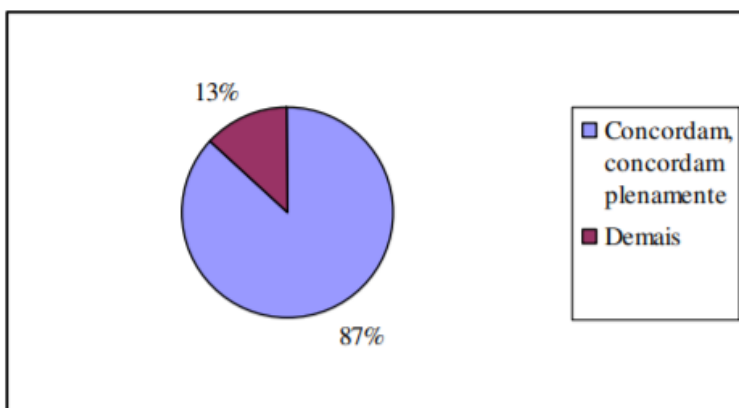


Fonte: Sombrio, (2007).

É constatado que, 81% identificam que o líder ideal é aquele que, tem responsabilidade, comportamento exemplar, sabe influenciar pessoas, valoriza e elogia a criatividade e iniciativa. Como foi decorrida no artigo, a equipe entende melhor através do exemplo de quem está à frente dos trabalhos, com o poder da PNL na influência das pessoas para conseguir chegar ao resultado que o banco deseja e incentivando o crescimento da equipe.

Os resultados positivos gerados pela agência em que você atua em sua opinião, são movidos pela forma como a equipe vem sendo liderada?

Gráfico 02. Escolha do método de liderança



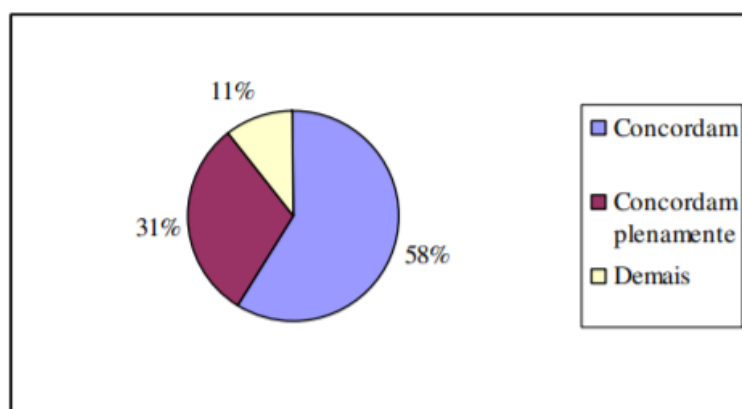
Fonte: Sombrio, (2007).

Com relação a esta questão, 87% opinaram pelas alternativas “a” e “b” e os demais pelas alternativas. Demonstra assim, que a própria equipe concorda com a importância tanto falada a respeito da liderança necessária para o crescimento

bancário. Pois, os resultados gerados são baseados em como o líder atua sobre a equipe de vendas.

Em sua opinião você considera que seu gerente age de acordo com o conceito de que “liderança eficaz é acima de tudo saber servir e influenciar pessoas”?

Gráfico 03. Percepção sobre liderança eficaz



Fonte: Sombrio, (2007).

Com relação a liderança eficaz, os respondentes apontaram que 55% concordam e 29% concordam plenamente que liderança eficaz é acima de tudo saber servir e influenciar pessoas. Os demais, 10%, opinaram pela neutralidade e apenas 6 discordaram. Comprovando a abordagem de Chiavenato (2005, p. 183) citada no artigo acima.

Em análise a pesquisa feita no Banco do Brasil, conclui-se que a maioria da equipe aprova a liderança, estão engajadas com a forma do líder, apoiam suas atitudes na agencia e acreditam que fazem diferença nos resultados.

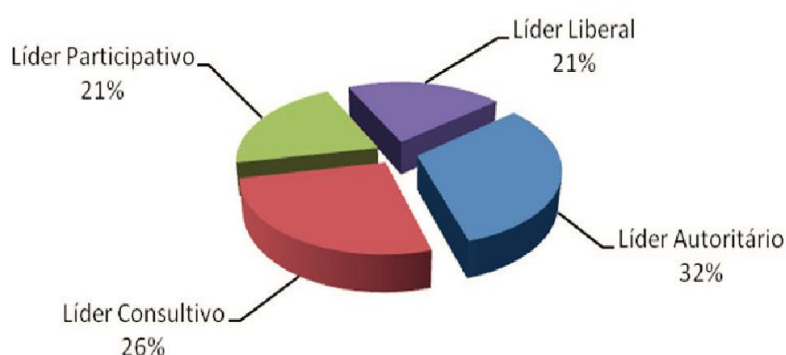
Uma segunda pesquisa encontrada, de Herman Wies Lopes, Gleison Hidalgo Martins e Elizabeth Zanetti, retrata a questão de estilos de liderança e a motivação dos colaboradores. A pesquisa foi sobre uma Instituição Financeira de Pinhais, localizada no centro da cidade de Pinhais, estado do Paraná, no ano de 2017.

Tem como objetivo, descobrir quais são os estilos de liderança exercidos na empresa e a influência que recai sobre sua equipe. Os pesquisadores coletaram

dados através de todos os trinta colaboradores, com onze gestores que lideravam dezenove colaboradores, com a aplicação de questões objetivas sendo trabalhada duas versões, a primeira para gestores e a segunda para os demais colaboradores.

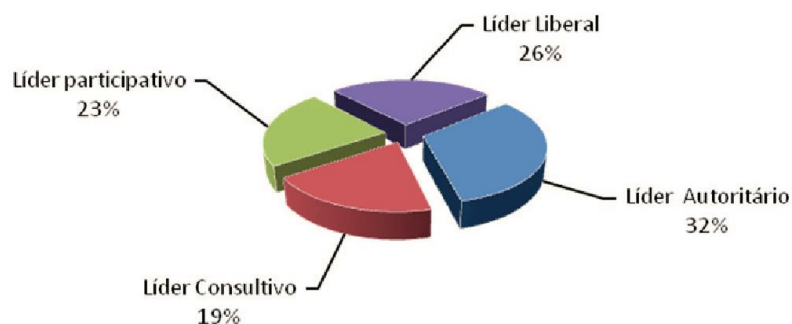
Com a aplicação da pesquisa qualitativa obtiveram um conjunto de perguntas convertidas em gráficos, sendo a primeira delas, feita para cada gestor, como ele considerava seu estilo de liderança e a segunda para os colaboradores.

Gráfico 4. Classificação dos estilos de liderança na perspectiva dos gestores



Fonte: Lopes, Martins e Zanetti, 2017.

Gráfico 5. Classificação dos estilos de liderança na perspectiva dos Colaboradores

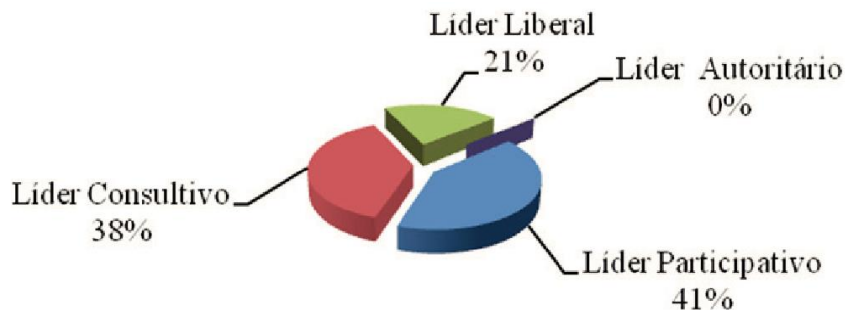


Fonte: Lopes, Martins e Zanetti, 2017.

Observa-se que as visões dos gestores e colaboradores estão em sintonia em relação aos estilos de liderança na empresa. Com os dois gráficos ficam evidentes os quatro estilos, porém, a maior porcentagem é de líderes autoritários, que segundo (Muniz, 2004; Damazzini; Ferreira, 2006; Robbins et al., 2014) não tem uma boa aceitação dentre os colaboradores, pois estão apenas centrados no cumprimento das tarefas.

É comprovado com outra pergunta, os colaboradores responderam que preferem trabalhar com todos os estilos de liderança, menos o estilo autoritário.

Gráfico 6. Estilos que motivariam os colaboradores

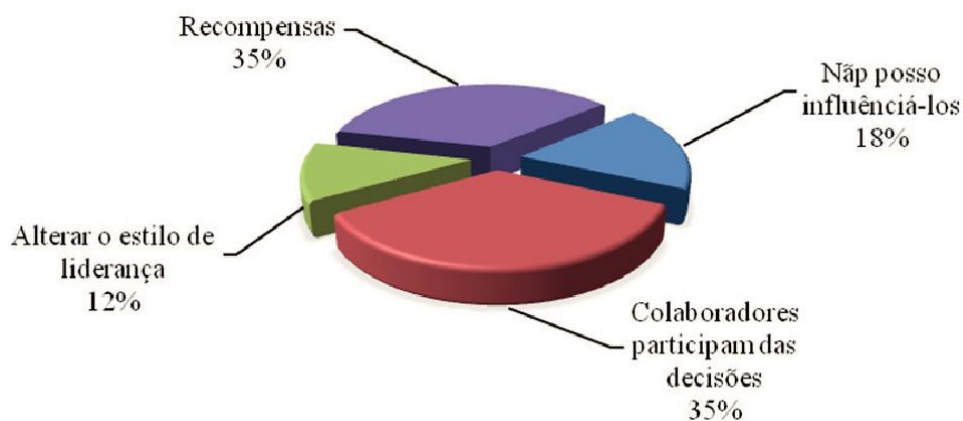


Fonte: Lopes, Martins e Zanetti, 2017.

Dessa forma, a equipe relata que, em 79%, preferem um estilo participativo e consultivo, ou seja, os colaboradores têm voz ativa para influenciar nas tomadas de decisões dentro da organização, sentindo-se assim mais valorizados.

O próximo questionamento feito foi como influenciar os colaboradores através da motivação.

Gráfico 7. Como os gestores influenciam os colaboradores



Fonte: Lopes, Martins e Zanetti, 2017.

Analisando o gráfico, 35% dos gestores acreditam que influenciam com recompensas, outros 35% através da permissão para os colaboradores participarem das decisões, sendo que, de acordo com o gráfico 6, 79% da equipe preferem esse modelo, ou seja, o pensamento do líder nem sempre está ligado ao da equipe.

A pesquisa conclui que nem todo líder é capaz de motivar sua equipe, o que pode ser feito é conhecer a necessidade do indivíduo e trabalhar para aumentar ou diminuir sua motivação em conquistá-la. Os gestores podem auxiliar seus colaboradores, e em contrapartida transformar as metas organizacionais em um objetivo em comum, ou em uma necessidade em comum.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando o artigo desenvolvido, obtêm-se várias compreensões e entendimentos a respeito da liderança, trazendo exemplos teóricos de autores renomados e exemplos práticos através de pesquisas já realizadas com a visão voltada às agências bancárias, esclarecendo a real importância da liderança com as equipes, para os resultados das empresas da área.

É perceptível com as duas pesquisas em análise, considerar a influência da gestão e da boa liderança sobre os colaboradores. Entender que, os líderes atualmente apresentam uma postura mais humana com seus liderados, pois priorizam, ouvem, conversam e valorizam as características individuais promovendo o desenvolvimento do grupo e transformando-o em equipe de trabalho. O líder usa sabiamente o poder da influência, e de acordo com as pesquisas, tanto a equipe quanto os próprios gestores acreditam na importância de trabalhar e valorizar a liderança nas agências para obter os resultados derivados desse sábio investimento no capital humano, alcançando o sucesso dentro da organização bancária.

Entretanto, no decorrer da pesquisa, foi possível notar que a liderança não é somente algo nato, é uma característica, um perfil, que pode ser aprendido, estimulado e aprimorado. E isto está diretamente ligado ao bom desempenho da equipe, pois a boa formação de um líder também depende de um bom relacionamento com os liderados, na troca de conhecimento, *feedback* e disposição para realizar quaisquer atividades, demonstrando empenho, vontade e anseio para corresponder às expectativas do investimento feitos pela instituição.

A pesquisa de Sombrio (2007) deixa claro que, a equipe reconhece que o líder ideal é aquele que tem responsabilidade, comportamento exemplar, sabe

influenciar pessoas, valoriza e elogia a criatividade e iniciativa. Confrontando com a pesquisa de Lopes, Martins e Zanetti (2017), mesmo que os dados abordados tenham diferença de dez anos, observa-se a continuidade da importância das características do líder ideal da primeira pesquisa.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, constatou-se que o tipo de liderança ideal para os liderados é a Liderança Democrática que envolve o líder participativo e consultivo. Nota-se que quando esse estilo de liderança é atingido, os resultados surgem, como: diminuição da rotatividade de colaboradores, aumento de produtividade, aprimoramento tanto no atendimento, quanto na qualidade dos serviços e diminuição do absenteísmo.

Sendo assim, foi possível constatar que gerenciar uma agência bancária com enfoque em liderança é muito mais eficaz do que apenas geri-la de forma tradicional, validando então nossa hipótese inicial e a lapidando com o resultado da pesquisa presente no artigo.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorim, M. C. S., & Perez, R. H. M. (2010). **Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. Revista de Ciências da Administração, 12(26), 221-243.

BERGAMINI, C. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2019.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: A Administração do Sentido**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.

CALDAS, M. P. Comportamento organizacional - (Stephen Robbins – 2002). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 223-223, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 8.ed., 2004

DELLA, Claudia Giustina. **A importância da liderança nas agências bancárias.** Porto Alegre: 2007. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13913/000649649.pdf?..>>. Acesso em: 20 set. 2019.

GASPAR, Denis; PORTÁSIO, Renato. **Liderança e Coaching: desenvolvendo pessoa recriando organizações.** Revista de Ciências Gerenciais, Vol. XIII, nº 18, 2009. Disponível em <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/viewFile/2601/2482>> acesso em 24 de nov. de 2019

GASPAR, Denis; PORTÁSIO, Renato. **Liderança e Coaching: desenvolvendo pessoa recriando organizações.** Revista de Ciências Gerenciais, Vol. XIII, nº 18, 2009. Disponível em <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/viewFile/2601/2482>> acesso em 24 de nov. de 2019

GIRARDI, D.; SOUZA, I. M.; GIRARDI, J. F. **O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses.** Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 32, p. 65-76, 2012.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MEDEIROS, Rochele. MAIA, Aécio. **O Perfil de Liderança dos Gerentes de Bancos de Natal/Rn.** Ano V, n. 1 - out. 2012/mar. 2013. Disponível em

<<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/239>> Acesso em 24 de nov. 2019

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. Disponível em <<https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>> Acesso em: 19 de set. 2019

NETO, Mário Teixeira Reis; RAMOS, Ivan; MIRANDA, Zélia; QUIROGA, Gustavo. **Liderança organizacional: um levantamento bibliográfico**. Universitas Gestão e TI, Brasília, v. 6, n. 2, p. 87-95, Jul./Dez. 2016

RIBEIRO, Eduardo. **Liderança nas agências bancárias**. 2011. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13913/000649649.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 set. 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional** – 11^a. Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SAMARTINHO, João; SILVA, Paulo; FARIA, Jorge. **e-Liderança – Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras**. Disponível em: <https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/729/1/JoaoSamartinho_2012.pdf> Acesso em: 20 de set. 2019

SANTOS, Gláucia; ASSUNÇÃO, Juliana. **Estilos de Liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor**. Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, ano 1, n.2, jul/dez de 2010. Disponível em <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>>. Acesso em 24 de nov. de 2019

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. Disponível em <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E->

book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em 19 set. 2019

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.121p.

SOMBRIO, Cláudio Della. **A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias**. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13913/000649649.pdf?>> Acesso em 27 set. 2019

LOPES, Herman Wies; Martins, Gleison Hidalgo; Zanetti, Elizabeth. **A influência dos estilos de liderança na motivação de seus colaboradores de uma agência bancária no Paraná**. Disponível em <<http://ojs.sites.ufsc.br/index.php/mixsustentavel/article/view/1972/1344>> Acesso em 27 set. 2019

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-cpoy-2014>> Acesso em 28 set. 2019

TRINDADE, Leilianne; KISHORE, Angeli; GLUFKE, Germano; LOPES, Luciene; ALBERTO, Carlos. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?**.R.Adm., São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013

WAGNER III, J.A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.