



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA
Departamento de Administração / DA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES NO SETOR
BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DO BANCO ITAÚ –
BAYEUX/PB**

PRISCILA MARIA COSTA DE ARAÚJO

João Pessoa
Fevereiro 2015

PRISCILA MARIA COSTA DE ARAÚJO

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES NO SETOR
BANCÁRIO: Estudo de caso na agência do Banco Itaú – Bayeux/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como Requisito Obrigatório à Conclusão da Disciplina TCC II.

Professor Orientador: Anielson Barbosa da Silva, Dr

João Pessoa – PB
Fevereiro 2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A663p Araújo, Priscila Maria Costa de.

O papel da liderança na gestão de equipes no setor bancário: estudo de caso na agência do Banco Itaú – Bayeux/PB/ Priscila Maria Costa de Araújo. – João Pessoa: UFPB, 2015.
67f.:il.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1.Liderança. 2. Equipe - gerenciamento. 3. Equipe - satisfação.
I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.3(813.3)(043.2)

FOLHA DE APROVAÇÃO

PRISCILA MARIA COSTA DE ARAÚJO

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES NO SETOR BANCÁRIO:
Estudo de caso na agência do Banco Itaú – Bayeux/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: _____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Anielson Barbosa da Silva
Orientador

Prof^ª Ana Lúcia

AGRADECIMENTOS

Minha passagem nesta graduação foi marcada por grandes obstáculos. Quando volta atrás, desde a minha inserção na universidade, me lembro de quantas vezes pensei em desistir diante da difícil conciliação do trabalho com os estudos. Mas, durante o percurso recebi força de pessoas que já faziam parte da minha vida e daqueles que encontrei no caminho. Por isso, tenho muito que agradecer.

Primeiramente, meus agradecimentos se direcionam à Deus, aquele que nunca me abandonou e que sempre esta me presenteando com conquistas que nem sei se sou merecedora de tanto. Ao meu Deus todo meu amor.

Ao meu orientador, o Professor Anielson Barbosa da Silva, pelo esforço e compreensão nos trabalhos desenvolvidos, pelos conselhos e conhecimento compartilhado.

Minhas amigas de infância: Joélita, Fabiana, Denise, Ericka e Mariane. Que tornaram meu crescimento cheio de alegria. Meus amigos da Universidade: Alana, Camilla, Erik, Lennon e Elbo, que tornaram essa jornada de estudos menos árdua diante de tanto companheirismo e cumplicidade.

A minha família, em especial a minha mãe e irmã. Minha mãe Wilma sempre foi minha base, quem eu me espelho e quem eu me inspirei para nunca desistir. A senhora que sempre se preocupou com minha formação como pessoa e como profissional, espero ainda poder te dar mais orgulho e compensar tudo que já fizeste por mim. Minha irmã Maria de Fatima, talvez segunda mãe, pelos seus conselhos que só me fizeram crescer, pela paciência e dedicação comigo.

Ao meu amado esposo Zinaldo. Você sempre esteve do meu lado, seu companheirismo me deu força e já enxugou minhas lágrimas de desespero diante de tantas tarefas a serem cumpridas. Obrigada por nunca ter me deixado desistir dos meus sonhos.

RESUMO

ARAÚJO, Priscila Maria Costa de. **O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES NO SETOR BANCÁRIO: Estudo de caso na agência do Banco Ita-Bayeux/PB.** Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração 59 fls. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

Este estudo teve como objetivo analisar o papel da liderança na gestão de equipes em uma agência do Banco Itaú. Para melhor entendimento da pesquisa, foi necessário aprofundar-se em bases teóricas, com tópicos que norteiam a conceituação da liderança e algumas de suas teorias acompanhadas pela evolução dos estilos de liderança. Assim também, como um breve estudo sobre o gerenciamento de equipes. Outro aspecto abordado foi a nova visão do papel da liderança no gerenciamento de equipes. Para entender como funciona na prática o papel do líder e sua importância, foi realizada uma pesquisa qualitativa em uma agência do Itaú localizada na cidade de Bayeux, com os dois gestores e cinco subordinados, por meio de uma entrevista com roteiro semi-estruturado para os dois líderes e a utilização da técnica de grupo focal para o grupo de funcionários. Os resultados indicam que, tanto o líder quanto os funcionários, tem uma opinião esclarecedora do conceito de liderança e tem consciência do que esse papel pode influenciar no desempenho da equipe e no crescimento da organização. Através de suas respostas, foi possível definir um bom líder quando atribuíram características imprescindíveis para ser um gestor de sucesso. Em relação ao estilo de liderança, de acordo com as características atribuídas entre os entrevistados, pode-se identificar que são semelhantes para os dois líderes, além de praticarem o estilo democrático e participativo. Quanto ao relacionamento dos líderes com sua equipe, ficou claro ser um relacionamento de respeito e diálogo, com espaço para que cada um desenvolvam seus talentos e colaborem espontaneamente para o alcance das metas. A conclusão desse estudo revela que, de acordo com o que foi exposto na literatura sobre a nova visão de liderança, os dois líderes vem conduzindo seu papel de forma muito alinhada ao que foi proposto e tem resultado em grandes conquistas, bem como satisfação da equipe e excelência nos resultados organizacional.

Palavras-chave: Liderança, equipe, satisfação, Itaú.

ABSTRACT

ARAÚJO, Priscila Maria Costa de. THE ROLE OF LEADERSHIP IN TEAM MANAGEMENT IN BANKING SECTOR : Case study in the branch of Banco Ita- Bayeux / PB . Completion of work of the Undergraduate Program in Management 59 pgs. Federal University of Paraíba , João Pessoa, 2015 .

This study aimed to analyze the role of leadership in managing teams in a branch of Banco Itaú, as influencing the performance of there being inserted employees. For a better understanding of the research, it was necessary to delve into theoretical, with topics that guide the conceptualization of leadership and some of his theories accompanied by the evolution of leadership styles. Likewise, as a brief study of the management teams, ending with a discussion of the new vision of the role of leadership in management teams. To understand how it works in practice the role of leader and its importance, a qualitative analysis was performed on a branch of Itaú located in Bayeux, with the subjects, two managers and five subordinates, through a semi -structured script for the two leaders and the use of technical focal group for their employees. With literary studies and the results of data analysis, it has been an enlightening perspective of what leadership is and how its role has a clear function of stimulating the good performance of people. This concept has been conducted by the two leaders of the study agency, resulting in satisfaction of the team and good organizational results.

Keywords: Leadership, team, satisfaction , Itaú .

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DE PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 Organização do estudo.....	10
2 REFERENCIAL TEORICO.....	12
2.1 Conceituando Liderança.....	12
2.2 Teorias e Estilos de Liderança.....	14
2.3 Gerenciar x Lidera.....	20
2.4 Gerenciando Equipes.....	22
2.5 O Papel da Liderança no Gerenciamento de Equipes.....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 Tipo de pesquisa.....	29
3.2 Contexto e sujeito da pesquisa.....	30
3.3 Coleta de dados.....	30
3.4 Análise dos Dados.....	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
4.1 História do banco estudado o Itaú.....	33
4.2 Características da unidade da esquisa.....	36
4.3 Liderança: papel e estilo do lider.....	37
4.3.1 Papel da liderança.....	38
4.3.2 Estilo do lider.....	39
4.4 Liderança e o relacionamento em equipe.....	41
4.4.1 Características e autonomia da equipe.....	42
4.4.2 Motivação e satisfação com a liderança.....	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49

REFERÊNCIAS.....

APÊNDICES.....

1- INTRODUÇÃO

Relatos sobre a liderança vêm crescendo e ganhando destaque nas discursões dos gestores como aspecto de maior lucratividade. De início, sempre se teve percepção do papel do gestor como aquele rígido e centralizador. Essa percepção mudou na medida em que as empresas perceberam que seus funcionários são movidos por desafios e motivação, de gestores que não só traçam as obrigações e metas, como também cativam e colocam a mão na massa, pois estão conscientes de que os resultados só acontecem com a participação de todos.

Tem ficado cada vez mais evidente que, para a organização se manter em meio a um cenário de profundas alterações, principalmente na esfera humana e social, é necessário procurarem meios para acompanharem tais mudanças. Seguindo essa linha de pensamento, organizações buscam gestores os quais executem a tarefa com total performance e estejam mais conscientes de que o ponto chave para o seu crescimento e sucesso está no desempenho em liderar os colaboradores e promover o desenvolvimento da sua equipe, atingindo resultados cada vez mais satisfatórios e lucrativos.

Este estudo teve por objetivo analisar o papel da liderança na gestão de equipes em um banco privado, no que concernem aos seus estilos de liderança e sua importância no gerenciamento de equipes, na qual influenciam direta ou indiretamente no desempenho dos colaboradores lá inseridos. Para tanto, foi necessário analisar o envolvimento do gestor, as suas ações e tomadas de decisões. Se a sua atuação está atendendo o propósito da organização a adequação da satisfação do funcionário, assegurando sua perpetuação em meio a um cenário de metas difíceis imposto pelo banco. Foi identificado também, o grau de satisfação da equipe e os impactos causados, sejam eles positivos ou negativos, sobre a atuação do líder.

A liderança tem o poder de motivar e inspirar seus funcionários para aproveitar o melhor de cada um. Porém têm-se observado em empresas, que os líderes ainda não encontraram sua total eficiência e não conseguiram entender o seu verdadeiro papel, fazendo com que essa fragilidade respingue negativamente na evolução dos seus funcionários.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Uma das atividades onde o trabalho tem se transformado de forma mais tocante hoje é o setor bancário, pois tem mudado muito nos últimos anos. A escolha de uma agência bancária para realização do estudo ocorreu devido a sua nova realidade. São vários fatores

críticos presentes no ambiente e na organização do trabalho, que podem desencadear estresse, afetando negativamente a qualidade de vida e a motivação dos funcionários.

Atualmente, as organizações bancárias estão buscando cada vez mais resultados lucrativos baseados em números e na qualidade dos serviços prestados. A competitividade faz com que os bancos diversifiquem seus produtos, gerando insegurança nos funcionários, já que necessitam aprender conceitos específicos destes produtos para ofertas, ter habilidade no relacionamento com os clientes, saber lidar com vendas, dentre outros. Sendo assim, percebe-se a necessidade de uma liderança eficaz, pois não é sempre que um líder terá uma equipe espontaneamente motivada. Então, surge a difícil tarefa de criar um ambiente favorável com ações cabíveis, uma vez que diante das dificuldades diárias, deve-se despertar a motivação de cada colaborador na busca de novas soluções. O Banco Itaú Unibanco S/A é considerado um dos maiores bancos do mundo, sediado em São Paulo, possui agências espalhadas por todo Brasil e em 27 países, na qual oferece serviços financeiros e seguros para milhões de clientes pessoa física e empresas. Dos mais variados segmentos compostas pela organização podemos citar, o Itaú; Itaú Personalité; Itaú Uniclass; Poder Público; Itaú de negócios, Itaú média, pequenas e microempresas. Sem contar com as instituições conglomeradas a empresa.

O presente trabalho foi realizado em uma agência bancária do Itaú, situada na cidade de Bayeux, no bairro do Centro. Possui um quadro de 11 (onze) funcionários, destes, 8 (oito) funcionários efetivos do banco, dois seguranças e um do serviço geral (empresa terceirizada). Divide-se em dois setores: área comercial (atendimento para relacionamento com o público) e área operacional (atendimento para pagamentos de boletos, saques, transferências bancárias, recebimento de valores do exterior). É uma agência que, mesmo sendo considerada de médio porte, possui aproximadamente 4.300 (quatro mil e trezentos) usuários, chegando a atender mais de 200 (duzentos) clientes por dia.

Diante do exposto e visto a relevância do tema para as organizações, sobretudo para o setor bancário, surge a principal questão de pesquisa: **Qual o papel da liderança no Gerenciamento de Equipes no Banco Itaú-Bayeux?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Com o questionamento definindo o objetivo geral, propõe-se nesse trabalho de pesquisa, analisar o papel da liderança no gerenciamento de equipes na agência do Banco Itaú em Bayeux.

1.2.2 Objetivos específicos

Para integrar as ações que facilitarão o cumprimento do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos a serem atingidos durante o estudo:

- Verificar a importância do líder no gerenciamento da equipe;
- Caracterizar o estilo de liderança na percepção do líder e da equipe;
- Verificar o relacionamento do líder com sua equipe;
- Identificar o grau de satisfação das equipes sobre a atuação do líder;
- Identificar os impactos (positivos e/ou negativos) da liderança no gerenciamento de equipes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Estudar sobre o papel da liderança na agência bancária, tem por justificativa um impacto positivo para o pesquisador e para a empresa pesquisada, tanto para o gestor quanto para os colaboradores.

Para o pesquisador, por querer atuar na área estudada. Gerir uma agência e liderar pessoas com características individuais diferentes aparentemente parece simples, mas, se analisado de perto, percebe-se a complexidade e a responsabilidade que carrega. A pesquisa contribuirá para um melhor conhecimento do assunto, onde o mesmo poderá por em prática com exatidão e com conhecimento amadurecido a partir das teorias literárias exploradas. Com o estudo, o gestor irá fazer uma avaliação, apesar de todo o conhecimento do conceito de liderança que já possui, do que pode ser trabalhado para o seu aprimoramento frente a um ambiente de trabalho mais propício, para satisfazer a necessidade, motivar a sua equipe e conseqüentemente rentabilizar a organização. Os colaboradores, por sua vez, se beneficiarão com a chance de avaliar o seu meio onde exerce as atividades, relatando sua realidade e expondo opiniões para melhoria da gestão e do clima organizacional.

Espera-se que o trabalho venha a contribuir com proposta de ações para melhoria desse processo e assim alinhar a real necessidade da administração com a dos funcionários e consequentemente para o sucesso da organização.

Deve-se enfatizar por fim, sua importância para o conhecimento científico, uma vez que visa contribuir com futuros estudos dos acadêmicos de administração e para toda empresa que pretenda investir em seu capital humano. Apesar de ser um estudo já muito debatido, o tema liderança vem ganhando cada vez mais espaço e com a necessidade de estar sempre se atualizando, por isso, é sempre bom trazer novos estudos para enriquecer o conhecimento.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para abordar o tema apresentado, este trabalho de conclusão de curso foi estruturado da seguinte forma: a introdução apresenta o tema central, com o problema relativo ao papel da liderança no gerenciamento de equipe no Banco Itaú localizada na cidade de Bayeux-PB.

O capítulo 2 discute os conceitos de liderança com suas teorias e estilos; uma breve seção sobre as características e diferenças entre gerenciar e liderar; por último, o gerenciamento de equipes e uma nova visão do papel da liderança.

O capítulo 3 descreve a metodologia empregada no trabalho, o tipo da pesquisa, os dados e técnicas utilizadas para a obtenção e análise dos dados.

O capítulo 4 analisa os resultados, com um levantamento inicial sobre a história do Banco Itaú e as características da unidade e dos sujeitos da pesquisa. A análise iniciou em buscar a percepção dos respondentes sobre o papel do líder onde foi caracterizado o estilo da liderança lá exercida. Depois, verificou o relacionamento do líder com a equipe; por último, a motivação e satisfação, tanto dos funcionários quanto dos líderes sobre sua atuação.

A partir das considerações derivada da análise, o capítulo 5 realiza as conclusões do trabalho, bem como, sugere algumas ações de melhoria para potencializar a liderança e o gerenciamento de equipes.

A realização deste trabalho foi plenamente justificada e recomenda-se para futuras pesquisas, a fim de que, o tema liderança esteja sempre se inovando.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITUANDO LIDERANÇA

Sabe-se que muitas são as definições da liderança, visto a amplitude dos assuntos abordados na literatura. Segundo Bergamini (2009, apud DELFINO, p. 12), o número de pesquisas verdadeiramente acadêmicas que norteiam o assunto, se comparado com a quantidade de obras de característica prescritiva sem rigor científico, existente hoje sobre o tema liderança, o assunto ainda é inferior, apesar de ainda poder ter um quadro em mudanças.

Importante ressaltar que, dentre as pesquisas mais recentes que se teve acesso, poucas se arriscaram em apresentar conceitos próprios ou mesmo seu posicionamento diante dos muitos conceitos existentes. Talvez isso se deva ao senso de complexidade existente no tema (DELFINO, 2011, p. 30).

Para Mintzberg (1990, apud DELFINO, p. 16), a liderança é apontada como um dos papéis gerenciais, que envolve relacionamentos interpessoais além de autoridade formal e informal, pois eles são responsáveis pelo trabalho das pessoas da sua unidade, e pela motivação e incentivo dos trabalhadores na busca de harmonizar a necessidade individual com os objetivos da organização. Essas ações consistem no papel do líder.

Segundo Blanchard (2011), por muitos anos a liderança foi definida como um processo de influencia nas ideias e ações das pessoas na busca de realizações dos objetivos. Com o tempo, a liderança se definiu como a capacidade de influenciar os outros pela liberação do seu poder e potencial para impactar o bem maior. Percebeu-se que a liderança não poderia estar voltada apenas com objetivos relacionados para resultados, como também para “o bem maior”, ou seja, aquilo que é melhor para todos os envolvidos. Para Chiavenato (2005), a liderança está ligada a um tipo de poder pessoal, na qual uma pessoa influencia as outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. Ele conceitua a influência como uma transação interpessoal, onde, uma pessoa atua propositalmente no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa. Somente com excelente liderança se consegue uma enorme influência positiva; má liderança pode gerar uma poderosa influência negativa (HARRISON, 2005, p. 86). Soto (2008) acrescenta, caracterizando a influência como a capacidade que algumas pessoas têm de direcionar, de acordo com os desejos e interesses, a conduta de outras pessoas que não se sujeitam ao que influencia por uma questão de

dependência, submissão ou hierarquia. O autor nesse contexto diferencia autoridade de influência, sendo autoridade, aplicado para quem está abaixo hierarquicamente, e a influência utilizada para conseguir precisamente complementos daqueles onde não tem superioridade hierárquica.

Percebe-se, ainda, que a maioria dos autores que se expõe com o delineamento de um conceito de liderança, foca na pessoa do líder e na sua influência sobre os liderados. Alguns atentam para a importância dos líderes e liderados e para o papel do líder na busca pela consecução das metas organizacionais (DELFINO, 2011).

Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 150). Soto (2008) acrescenta que os três elementos chave para definir melhor liderança são influência-apoio, esforço voluntário e cumprimento de metas. A liderança, então, transforma potencial em realidade (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 150, grifo nosso).

[...] o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade. Sem a liderança, as organizações correm o risco de vagar ao léu e sem uma direção definida. A liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações (CHIAVENATO, 2005, p. 346).

Dentro desse contexto, desperta-se a ambição de ampliar o conhecimento sobre o assunto, de não só ter base conceituais, como também ações eficazes que se moldure com os dias atuais, diante de tantas mudanças no âmbito empresarial, dos avanços tecnológicos, na forma de pensar e de agir das pessoas. Antes disso, surge à necessidade de estudar e compreender o nascimento da liderança em suas diversas teorias abordadas na literatura, como também sua importância para as organizações, no gerenciamento de equipes, na condução de forma eficaz para os melhores resultados. Á seguir, veremos um pouco mais explicado sobre esses resultados e informações.

2.2 TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA

Abordar um tema como liderança é uma tarefa no mínimo delicada. Um assunto que despertou interesse desde os primórdios da existência humana, e ainda assim suscita novas opiniões e investigações até os dias atuais, merece atenção que lhe é despendida (DELFINO, 2011, p. 28).

Segundo Delfino (2011), por o tema liderança compreender o comportamento humano dentro das organizações, seu conceito sofreu modificações no decorrer do tempo na medida do desenvolvimento dos estudos organizacionais. O comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível. Isso ocorre porque ele nasce de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 4).

De acordo com Sant'Anna Campos e Loft (2012, p. 50):

A temática da liderança tem sido objeto de inúmeros estudos e pesquisas, notadamente quando o crescimento e a expansão geográfica das organizações passam a requerer, cada vez mais, estratégias diferenciadas para a conquista e adesão das pessoas aos objetivos corporativos. Tais estudos acabaram por resultar no desenvolvimento de uma série de teorias e abordagens, as quais buscam melhor compreender o fenômeno, assim como propor formas mais efetivas de seu desenvolvimento.

O tema liderança foi sustentado por muitos anos, por pesquisas no campo da psicologia social e do comportamento organizacional. No decorrer dos anos, a pesquisa evoluíram através de teorias que contemplavam, dentre as mais importantes, traços de personalidade e estilos de liderança.

O ser humano interessou-se pela natureza da liderança desde o início da história. As primeiras pesquisas trataram de identificar as características que separaram os líderes dos não líderes, ou entre os líderes bem-sucedidos e os malsucedidos. Alguns estudos se centraram em fatores da personalidade, como a inteligência, a ambição e a agressividade. Outros analisaram características físicas como estatura, constituição e atrativos; contudo, não foi possível, em geral, determinar um conjunto consistente de características que fossem estáveis nos diferentes grupos e tarefas, apesar de esforços insistentes (SOTO, 2008, p. 215).

Chiavenato (2005) cita que a temática liderança vem encantando o mundo há muitos anos e está, cada vez mais, se tornando importante na sobrevivência das organizações. Ainda segundo ele, alguns autores têm se dedicado a definir liderança e suas implicações, onde seus primeiros estudos iniciaram-se com a identificação de traços de personalidade característico

do líder. Pretuspa (2008) reforça que no decorrer da evolução humana, a liderança tem sido alcançada e definida de várias maneiras. Antes da Segunda Guerra Mundial, a liderança era defendida segundo as características da personalidade que diferenciava líderes de não líderes. Essa abordagem compreende a teoria dos traços. Vergana (2011) conceitua essa teoria como a influência que uma pessoa tem sobre outro indivíduo ou grupo por ter nascido alguns traços de personalidade sejam eles físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa.

CHIAVENATO (2005, p. 353) complementa e exemplifica:

A mais antiga concepção de liderança- A teoria dos traços- procurava identificar os traços de personalidade que diferenciavam a grande pessoa das massas. A história da humanidade oferece vários exemplos: Jesus Cristo, Moisés, Gengis Khan, Átila o Huno, Pedro o Grande, Napoleão, Getúlio Vargas etc. foram líderes devido a qualidades pessoais que os tornaram diferentes das demais pessoas. Certos traços se relacionam com o sucesso pessoal, os quais, quando identificados, poderiam ser utilizados para selecionar líderes. Graças às diferenças individuais, esses traços- inteligência, assertividade, coragem, astúcia ou algo assim- seriam responsáveis pelo comportamento de liderança.

Ainda sobre esta teoria uma limitação é apontada por Chiavenato (2005), descrevendo que os traços favoreceram mais para antecipar o surgimento da liderança do que para diferenciar os líderes eficazes dos ineficazes e que, um indivíduo considerado com personalidade e características de líder pelos demais não significa que ele irá ser notável em liderar seu grupo no alcance dos objetivos. Várias razões inadequadas, as dificuldades na mensuração desses traços e o não reconhecimento de diferenciação, mais situações fizeram com que essa teoria caísse em descrédito. Algum tempo depois se pode verificar que os traços não serviam para definir com precisão a natureza da liderança, já que está afetada por fatores externos aos líderes em cada situação (PRETUSPA, 2008, p. 3). Todavia, Chiavenato (2005) considera que certos traços de personalidade em combinação com outros aspectos da liderança (comportamento, atitudes e assertividade), formam a base das atuais teorias.

Na década de 50, com o surgimento da abordagem comportamental, tornou-se necessária a formação de líderes. Desta forma, podia-se modificar e adaptar comportamentos (PRETUSPA, 2008, p. 3). As abordagens comportamentais fundamentam a explicação da liderança em termos de comportamentos exibidos pelo líder, apontando relações consistentes entre padrões de seu comportamento e o desempenho do grupo (WOLFF et al, 2013, p. 5). Assim, segundo Leite et al (2013), o comportamento do líder poderia ser modificado de modo

a influenciar a motivação e a satisfação dos seus colaboradores para busca das metas organizacionais

No quadro 1, Chiavenato (2005), apresenta três estudos que nortearam as principais teorias comportamentais:

QUADRO 1: As principais teorias comportamentais

<p>PESQUISA DA UNIVERSIDADE DE IOWA (1930)- Identificaram três tipos de liderança:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança autocrática: liderança centralizada e dominadora, toma a decisão sozinha, supervisiona cerradamente; • Liderança liberal (laissez-faire): liderança com participação mínima, liberdade para as decisões grupais, supervisão afastada; • Liderança democrática: liderança com autoridade descentralizada, participação de grupo nas decisões, esboça as diretrizes que são debatidas no grupo. 	<p>PESQUISA DA UNIVERSIDADE DE MICHIGAN (1940)- Encontraram duas formas de comportamento de liderança eficaz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança centrada no empregado: focada nas relações humanas no trabalho; • Liderança centrada na produção: focada nos resultados do trabalho. 	<p>PESQUISA DA UNIVERSIDADE DE OHIO STATE (1940)- Identificaram duas dimensões similares aos resultados nos estudos de Michigan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerações com as pessoas: liderança agradável centrado no empregado; • Foco na estrutura do trabalho: liderança centrada na produção do trabalho.
--	--	--

Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (2005)

Na terceira abordagem, Wolff et al (2013) discorre sobre a teoria situacional e contingencial de liderança, onde são observadas com mais amplitude aos fatores considerados específicos ao exercício da liderança. De acordo com Vergana (2011), há uma relação na figura do líder para o fenômeno da liderança onde não se pode falar de líder sem falar de liderados, não se pode falar de poder sem falar sobre quem ele é exercido. Para Soto (2008), essa teoria é baseada na distinção antecipada entre a orientação das tarefas e aos empregados, onde para cada situação, assinala que estilo de liderança mais favorável deve ser usado. Como as situações se diversificam também se diversificam os requisitos de liderança.

Chiavenato (2005) pontua as grandes contribuições de trabalhos para essa concepção:

- **Teoria da contingência em liderança de Fiedler-** Propõe adequar o estilo de liderança com a situação para o sucesso organizacional. Para isso, Fiedler define em três variáveis:

- a) Relação entre líder e membros: a maneira como o líder é apoiado pelos membros;
 - b) Estrutura da tarefa: a percepção dos membros quanto aos objetivos das tarefas, procedimentos e orientações;
 - c) Poder da posição do líder: a intensidade de autoridade do líder para recompensar ou punir.
- **Teoria da liderança em passos gradativos de House-** Também pode ser denominada como teoria do caminho-meta ou teoria voltada para os objetivos. Afirma que é de responsabilidade do líder, direcionar e influenciar os seus subordinados para o caminho certo na busca do cumprimento das metas. House e Dessler destacam quatro estilos de liderança:
 - a) Liderança diretiva: Quando o líder dá direção em o que e como os subordinados devem fazer para executar suas tarefas;
 - b) Liderança apoiada: Quando o líder supre as necessidades para o bem-estar dos seus subordinados, ocasionando um clima de trabalho amigável;
 - c) Liderança orientada para resultados: Quando o líder reforça as definições de objetivos desafiadores para alcançar elevados padrões de desempenho;
 - d) Liderança participativa: Quando o líder traz seus subordinados para consultar sugestões e as leva em consideração antes de tomar suas decisões.
 - **Teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard-** Nesta teoria podem-se destacar as variações do nível maturidade dos subordinados. Seja um nível de maturidade baixa devido à falta de habilidade, treinamento ou até mesmo insegurança; ou elevada maturidade, com boas habilidades, capacitação, confiança e prontidão. Prontidão é a extensão em que as pessoas têm a habilidade e vontade de trabalhar (CHIAVENATO, 2005, p. 373). Segundo essa teoria existe quatro tipos de estilos de liderança:
 - a) **Estilo de contar (S1):** Para seguidores de baixa prontidão. Esse estilo define os papéis dos seguidores que não tem habilidade ou não tem interesse em assumir

responsabilidades. Ele descarta qualquer insegurança a respeito da atividade a ser feita;

- b) Estilo de vender (S2):** Para seguidores de baixa a moderada prontidão. Oferece direção e apoio nas tarefas dos seguidores que não tem habilidades, porém tem interesse em assumir a responsabilidade pela tarefa;
- c) Estilo participativo (S3):** Para seguidores com moderada a elevada prontidão. Oferece apoio para motivação dos seguidores que são capazes, porém não tem vontade em assumir responsabilidade nas tarefas;
- d) Estilo delegativo (S4):** Para elevada prontidão. Proporciona não só apoio e direção nas tarefas, como também levam os seguidores capazes e com interesse de assumir responsabilidade nas tarefas.

Algumas teorias de liderança foram defendidas e consideradas adequadas por longos períodos antes de serem questionadas e criticadas pelos autores seguintes. Mesmo após as críticas, muitas são estudadas ainda hoje como norteadoras do tema (DELFINO, 2011, p. 33). Chiavenato (2005) acrescenta que, mesmo com elevado grau de aceitação das teorias contingenciais e a sua quantidade de pesquisas, a liderança quanto as suas abordagens e teorias, ainda é um conceito a se desenvolver e seus estudos vem crescendo gradativamente.

[...] os pesquisadores começaram a propor várias teorias neo-universais de liderança que, como os modelos universais anteriores, estão centradas numa característica particular do líder e excluem os seguidores e as situações. Entre essas teorias encontram-se as da liderança carismática, que enfatizam a habilidade do líder de comunicar aos seguidores novas visões de uma organização. Os líderes carismáticos, ou, como às vezes são chamados, os líderes transformacionais, despertam a consciência dos seus seguidores para a importância das metas do grupo, geralmente conseguindo que as pessoas transcendam seus interesses pessoais (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000, p. 246).

Soto (2008, p. 230) descreve essa teoria como “[...] uma ampliação das teorias dos atributos que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas”. Para Chiavenato (2005), estes seguidores dos líderes carismáticos possui extrema confiança no líder, mostra-se leal e espelha-se nos valores e comportamentos do líder.

Soto (2008) acentua varias razões pelas quais os seguidores que trabalham com líderes carismáticos realizam um esforço profissional extra, manifestando com maior satisfação:

autoconfiança, visão, habilidade para articular a visão, fortes convicções acerca da visão, comportamento fora do comum, comportam-se como agentes de mudança e sensibilidade ao ambiente. Contudo, fica claro que a motivação e a satisfação dos seguidores para executarem as tarefas, ou em até mesmo a estarem dispostos a enfrentarem barreiras como processo de adaptação às mudanças ou crises econômicas da organização, tudo isso é despertado pelo simples fato de admirarem e apreciarem seu líder.

Outras duas teorias são identificadas por Chiavenato (2005, p. 374):

[...] a transacional e a transformacional. A liderança transacional envolve apenas uma relação de intercâmbio entre os seguidores. A liderança transformacional está mais baseada em mudanças de valores, crenças e necessidades de seus seguidores [...].

Como o nome já diz, a liderança transformacional transforma e inspira os seus seguidores, envolvendo-os para um comportamento de respeito, elevação ética e moral. Sua maior característica é o carisma, por isso confunde-se um pouco com a teoria carismática. Seu carisma e a forma como se preocupa com as necessidades individuais de cada um, faz com que a sua equipe busquem o crescimento e a inovação contínua.

Um líder transformador começa por criar uma visão do que deveria ser o ideal de sua organização, departamento ou grupo de trabalho. A visão guia o administrador na busca do melhor caminho para conseguir os resultados desejados, como a qualidade, o desempenho e a produtividade. Esse comportamento contrasta com a liderança transacional [...] porque dirige o seu enfoque para o cumprimento das regras existentes da organização, que negociam as recompensas por estarem de acordo com os desejos do líder e inclusive abdicam de suas responsabilidades (SOTO, 2008, p. 229).

No quadro 2, Chiavenato (2005) demonstra as características dos líderes transacionais e transformacionais:

QUADRO 2: Características dos líderes transacionais e transformacionais

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
<p>a) Recompensas Contingentes: Troca de recompensas por esforços ou promessas de recompensas pelo bom desempenho, reconhecimento de sucesso.</p> <p>b) Administração por Exceção (Ativa): Procura e identifica desvios das regras e dos padrões para provocar ações corretivas.</p> <p>c) Administração por Exceção (Passiva): Intervêm somente quando os padrões não são alcançados.</p> <p>d) Liberdade (Laissez-faire): Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões, omite.</p>	<p>a) Carisma: Proporciona visão e senso de missão, instila orgulho, ganha respeito e confiança.</p> <p>b) Inspiração: Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para focalizar esforços, expressa importantes propósitos através de meios simples.</p> <p>c) Estimulação intelectual: Promove inteligência, racionalidade e uma cuidadosa solução de problemas.</p> <p>d) Consideração pessoal: Dá atenção pessoal, trata cada pessoa individualmente, assessora e impulsiona.</p>

Fonte: Chiavenato (2005, p. 375)

Essas teorias foram essenciais para o enriquecimento do assunto e contribuiu para o desenvolvimento de gestores que precisavam, sem dúvidas, de redesenharem seus conhecimentos para, antes de gestores, se tornarem grandes líderes. Porém fica claro, que os estudos se restringem apenas a buscarem explicação de comportamentos, deixando de lado o papel da liderança para mudança no ambiente de trabalho como um todo. Para explanarmos sobre o papel da liderança nas organizações e nos envolvidos que lá estão inseridos, é indispensável que possamos entender um pouco sobre o papel de gerenciar e liderar.

2.3 GERENCIAR X LIDERAR

Vale ressaltar que há autores que distinguem o líder do gestor (LEITE et al, 2013). Portanto, antes de aprofundar o que será abordado nos assuntos a seguir, é importante destacar a relação e as diferenças entre gerenciar e liderar.

Davis e Newstrom (2004) afirmam que há uma relação entre líderes e administradores. Bons líderes podem não ser bons administradores ou, pode ser um mau líder e um administrador eficaz. Porém espera-se que excelentes administradores tenham aptidões de liderança relativamente altas. Chiavenato (2005), por sua vez, faz uma diferença entre líder e administrador: o administrador baseia-se na sua posição, na hierarquia empresarial, já o líder se fundamenta em suas próprias qualidades pessoais. Contudo, na prática, todo administrador precisa ser um líder, mesmo que nem todo líder seja um administrador ou gerente. A gerência

lida com complexidade e a liderança promove mudanças. Liderança complementa a gerência, não a substitui (VALERIANO, 2011, p. 150).

O quadro 3 apresenta as principais características que diferenciam o gerente do líder:

QUADRO 3: Características do gerente e do líder

CARACTERÍSTICA DO GERENTE	CARACTERÍSTICA DO LÍDER
• Administra	• Inova
• É uma cópia	• É um original
• Mantém	• Desenvolve
• Focaliza o sistema e a estrutura	• Focaliza as pessoas
• Baseia-se no controle	• Inspira confiança
• Visão de curto prazo	• Perspectiva de longo prazo
• Pergunta como e quando	• Pergunta o quê e o porquê
• Olhos na base da organização	• Olhos no horizonte
• Imita	• É original
• Aceita o <i>status quo</i>	• Desafia o <i>status quo</i>
• É o clássico bom soldado	• É sua própria pessoa
• Faz as coisas de maneira certa	• Faz as coisas certas

Fonte: CHIAVENATO (2005)

A diferença fundamental entre gerenciar e liderar, está associado principalmente na qualidade dos relacionamentos interpessoais, do gestor com seus subordinados, em uma determinada organização.

A administração é feita por meio da gerência, e se relaciona com o enfrentamento da complexidade. A administração busca a ordem e consistência através da elaboração de planos formais, do desenho organizacional e da monitoração dos resultados alcançados em comparação com os planos estabelecidos. A liderança, por outro lado, se relaciona com o enfrentamento da mudança. O líder define direção através do desenvolvimento de uma visão do futuro, e depois engaja as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as para superar os obstáculos (CHIAVENATO, 2005, p.350).

Portanto, para o autor Chiavenato (2005), de acordo como foi apresentado no quadro 1, gerenciar e liderar não são atividades idênticas, pois só o domínio por características administrativas não supre as necessidades, no mundo de hoje, para um executivo ser bem-sucedido. É necessário que se compreenda a distinção entre gerência e liderança e como estes podem ser alinhadas para o alcance do sucesso organizacional. Botelho (1993) ressalta que nas últimas décadas, empresas tiveram bons desempenhos para fortalecer o gerenciamento.

Torna-se necessário bons desempenhos para desenvolver liderança, sendo um grande desafio, já que gestores estão capacitados a administrar o hoje e líderes o amanhã.

Gerente é aquele que administra, gere ou dirige um empreendimento. Por outro lado, a palavra líder (do inglês “*leader*”), tem sua raiz em um verbo (“to lead”) que significa guiar, conduzir pela mão, estar ou ir à frente de (alguém), levar (alguém) em uma direção etc. Eis aí o motivo de tanta preocupação e estudos sobre liderança, sobre equipes de trabalho etc. Reconhecer-se, hoje, que tanto gerência quanto a liderança são imprescindíveis à organização. Nenhum é melhor que o outro e os dois se completam especialmente no torvelinho das evoluções técnicas, econômicas e sociais da atualidade, exigindo extrema elasticidade em toda empresa (VALERIANO 2011, p. 148).

Não se pode ter uma organização de sucesso sem um gerente que administre e um líder que fazem as estratégias acontecerem. Também não se pode ter êxito nos resultados sem a participação de uma equipe sendo gerenciada eficazmente. As equipes são indispensáveis para um resultado positivo, porém seu trabalho precisa ser planejado e monitorado por alguém que os impulsionem para um caminho comum. Nas próximas sessões, serão abordados o gerenciamento de equipes e o papel da liderança nesse gerenciamento.

2.4 GERENCIANDO EQUIPES

Antes de tudo, façamos uma breve abordagem sobre o conceito de grupo, sabendo que há uma forte ligação entre grupos e equipes, ligação essa que pode ser confundida.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 210), “grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada um influencia e é influenciada pelas outras”. Para Soto (2008), grupos envolvem duas ou mais pessoas em um ambiente de trabalho, onde colaboram para alcançarem o objetivo grupal, como também da organização. Chiavenato (2005) cita dois tipos de grupos, os formais e informais, os grupos formais sendo definido pela organização para um trabalho específico, e os segundo respectivamente são aqueles grupos que surgem espontaneamente pela interação e identificação das pessoas.

Os termos equipe e grupo têm sido inadequadamente utilizados de maneira intercambiável. Há diferenças entre esses dois conceitos, principalmente quanto aos resultados de desempenho. O desempenho de um grupo de trabalho é uma função daquilo que os membros fazem como indivíduos. O desempenho de uma equipe inclui resultados individuais e o que chamamos de produto do trabalho coletivo: aquilo que dois ou mais membros trabalhando juntos produzem como uma contribuição real (CHIAVENATO, 2005, p. 293).

No quadro 4 a seguir Chiavenato (2005) detalha as diferenças entre grupos de trabalho e equipes:

QUADRO 4: Diferenças entre o grupo de trabalho e equipes

GRUPO DE TRABALHO	EQUIPE
<ul style="list-style-type: none"> • Tem um forte e único líder; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem papéis compartilhados de liderança;
<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma responsabilidade individualizada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma responsabilidade individual e mútua;
<ul style="list-style-type: none"> • Tem o mesmo propósito da organização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem um propósito específico;
<ul style="list-style-type: none"> • Tem produtos de trabalho individualizados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem produtos de trabalho coletivos;
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza reuniões eficientes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Encoraja reuniões abertas direcionadas para solução do problema;
<ul style="list-style-type: none"> • Mede a eficácia de maneira indireta; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mede desempenho de maneira direta;
<ul style="list-style-type: none"> • Discute, decide e delega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discute, decide e faz o trabalho real.

Fonte: Elaborado pela autora a partir e Chiavenato (2005)

O grupo, apesar de trabalharem juntos com o mesmo objetivo, na maioria das vezes não obtém os resultados esperados, pois há falha na comunicação visto que tem por característica a individualidade entre eles, no qual cada um trabalha por sim. Em uma equipe, seus membros se sentem mutuamente responsáveis pelo desempenho de todos, as pessoas veem-se uma dependente da outra, ou seja, elas tem a consciência de que todos os seus membros são importantes para as conquistas.

Segundo Valeriano (2011, p. 148):

[...] evoluções estão sendo acompanhadas, evidentemente, das necessárias mudanças dos estilos e características de chefia, de gerência e de liderança: os grupos não são mais aqueles de composição estável, como nas estruturas departamentais. Antes, são equipes montadas para atender os objetivos definidos, organizadas para cada tema específico, sendo dissolvidas ao término de seu trabalho, para se constituir outra diferente para novo propósito etc., cada qual sob a coordenação mais adequada a cada caso.

Segundo Valeriano (1998), o conceito de equipe abrange todos os envolvidos que exercem algumas responsabilidades com tarefas ou tem contribuído para alcançar algum objetivo que seja resultado da cooperação dos componentes. A sua formação tem dado profunda atenção por parte dos estudiosos na área de administração e na administração de pesquisa, especificadamente. As equipes são compostas de profissionais de várias áreas, onde trabalham juntas com o seu líder para o cumprimento e o sucesso de tarefas. Vareliano ainda

caracteriza a equipe pelo comprometimento de todos os envolvidos com os mesmos objetivos em conjunto, ao mesmo tempo em que atingem seus objetivos profissionais e pessoais.

Chiavenato (2005) utiliza os termos de Joseph Juran para ressaltar a contribuição da equipe para soluções de problemas nas empresas, pois muitas delas se beneficiam com as equipes nos projetos onde trabalham juntos, em paralelo com a estrutura organizacional convencional de trabalho com unidades autossuficientes responsáveis por produtos e serviços.

Segundo Chiavenato (2005), existem quatro tipos de equipes:

a) Equipes funcionais cruzadas: São compostas por membros de vários departamentos ou diferentes especialidades, por isso sevem para juntar conhecimento e habilidades dos membros de diversas áreas com o propósito de trazer soluções. Atendem dois critérios, um interno à equipe e o outro externo em relação à organização.

b) Equipes virtuais: Essas equipes são indispensáveis nessa nova era do advento da tecnologia da informação, pois podem usar os meios de canais eletrônicos para desempenhar tarefas, como e-mail, chat rooms, conferência eletrônica, fax, transmissão via satélite e web sites.

c) Equipes auto gerenciadas: São equipes independentes que exercem sua tarefa e competem responsabilidades gerenciais tradicionais, no desempenho de tarefas técnicas que finalizam em um produto/serviço a ser oferecido a um cliente interno/externo.

d) Força-tarefa: São equipes temporárias que se unem para cumprir uma determinada tarefa, e ao cumpri-las, a equipe se desfaz.

As equipes de trabalho, por estas razões, são consideradas, por muitos, como as peças basilares ou os blocos construtivos das futuras organizações de alto desempenho. E a formação destas equipes é, atualmente, um dos grandes desafios. Formar uma equipe significa transformar um apropriado grupo de pessoas, cada qual com formação, especialização e história profissional diferente, em um conjunto devotado a alcançar um resultado definido. Fruto do esforço cooperativo (VALERIANO, 1998, p. 157).

Para Chiavenato (2005), as equipes não surgem e nem melhoram automaticamente sua produtividade por acaso, é necessários que as organizações aprendam a desenvolver e gerenciar equipes, buscando também a melhoria contínua. Segundo ele as características de equipes eficazes são:

a) Objetivos claros e entendidos por todos os envolvidos;

- b)** Habilidades indispensáveis de cada envolvido para que a equipe possua todas as habilidades necessárias à tarefa a ser executada;
- c)** Confiança compartilhada entre os envolvidos;
- d)** Compromisso alinhado em relação aos objetivos traçados e os meios para serem alcançados;
- e)** Comunicação interna entre os envolvidos eficaz;
- f)** Capacidade de negociação para o consenso interno e aceitação externa;
- g)** Liderança renovadora a fim de impulsionar e alavancar as pessoas;
- h)** Apoio interno dos envolvidos de todas as partes da organização.

Fica claro o compromisso e a missão do líder em desempenhar seu papel de formar sua equipe, cada qual com suas habilidades e talentos, e saber fazer a junção dessas qualidades da maneira mais eficaz possível, para um propósito em conjunto. Esse papel será explanado a seguir.

2.5 O PAPEL DA LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE EQUIPES- NOVA VISÃO

Wolf et al (2013) afirmam que diante de um cenário complexo caracterizado pela diversidade, as políticas de gestão de pessoas devem ressaltar a importância de estimular a autonomia dos seus seguidores, desenvolvendo aptidão para inovação e autonomia para assumir responsabilidades de tomadas de decisão. Wagner III e Hollenbeck (2000) apresentam o papel da liderança como a força que dirige e ativa os grupos, dando uma importância fundamental da liderança para o comportamento das pessoas nos grupos e para o sucesso da organização. É destacado que, assim como poucas tarefas e metas podem ser cumpridas por uma pessoa que trabalha sozinha, poucos grupos ou organizações podem realizar grandes ações sem a ajuda de um líder. Por outro lado, para Souza (2007), os conceitos estudados sobre liderança, do que era considerado como um líder eficaz está com dias contados. Pois, esses conceitos nasceram em uma realidade que já não existem mais. Vivemos em uma era em conjunto de novas circunstâncias. Com isso, nessa nova moldura, é necessário mudar a forma de pensar sobre liderança e de praticá-la também.

Algumas das consequências importantes que estamos vivenciando nestes tempos de mudanças tão violentas nas organizações são a redução no tamanho das empresas e

os processos de redesenhos que contribuem significativamente para diminuir o número de pessoas em todos os níveis da pirâmide. Por outro lado, os líderes optaram por dar maior autonomia e mais participação aos trabalhadores em geral a fim de mantê-los motivados, fazê-los mais produtivos e, em consequência, terem melhor clima de trabalho (SOTO, 2008, p. 172).

Ainda assim, segundo Souza (2007), nas empresas prevalecem mais chefes que líderes. Vemos claramente empresas sólidas se desmancharem quando o fundador desaparece e faltam sucessores preparados para assumir. Tudo isso porque se formam gerentes eficientes, porem não conseguem formar líderes eficazes.

Esse é o mundo da liderança 1.0, baseado no binômio “comando e controle”, cujo modelo não se sustenta mais. Seus alicerces estão ruindo. Tem ficado cada vez mais evidente, por exemplo, que o líder baseado apenas no carisma é uma espécie em extinção, pois o líder competente precisa ter conteúdo. Também pouco importa em qual quadrante o seu estilo de liderança se encaixa e qual a sua distância do estilo ideal, pois não tem dado certo fingir ou tentar ser quem não somos (SOUZA, 2007, p. 14).

O autor Souza (2007), em seu livro “você é o líder da sua vida”, propõe uma nova visão do papel da liderança, da evolução da visão herdado da era industrial do *líder 1.0* para a mais apropriada para a época atual, o *líder 2.0*, um tipo de líder inspirador. No quadro 5, é demonstrada claramente:

QUADRO 5: Características do líder 1.0 e 2.0

LÍDER 1.0	LÍDER 2.0- AS CINCO FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança é sinônimo de cargo, posição social, dinheiro e, até mesmo, tempo de serviço; • Liderança é uma arte, destinada apenas a pessoas visionárias, bem informadas; • Liderança é inata, pois alguns já nascem com este “dom”; • Existe um estilo ideal de liderança, que as pessoas devem procurar praticar; • Líder competente é quem possui seguidores leais; • Líderes competentes inspiram pelo carisma e pela hierarquia, pois “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder oferece uma causa, não apenas tarefas ou metas; • O líder forma outros líderes, não apenas seguidores; • O líder lidera em 360 graus, não apenas em 90 graus; • O líder surpreende pelos resultados, fazendo mais do que o combinado; • O líder inspira pelos valores, não apenas pelo carisma.

Fonte: Elaborado pela autora a partir e Souza (2007)

A nova forma de exercer liderança nas equipes de trabalho descrito por Souza (2007), o líder 2.0, mostra cinco forças que desafia-nos não só a formar uma equipe, como também a formar aliados, pessoas confidentes com as quais possa não ter medo de se abrir, de se expressar. Bem mais do que isso, **a formar outros líderes, não apenas seguidores**. É criar condições para ser revelado o potencial de liderança dos seguidores as quais convivem, a contribuir para montar fábrica de líderes. **Oferecer uma causa não apenas metas**, em que constrói uma equipe em um ambiente motivacional, deixando claro a tarefa e a missão, estimulando as pessoas a sentir que fazem parte de algo digno, não só uma troca de trabalho por remuneração.

O líder 2,0 parte do princípio, que as pessoas se dispõem a oferecer o melhor de si, quando se comprometem emocionalmente com objetivos e metas por entenderem o porquê, a causa, o rumo à razão das ações. **Liderar em 360 graus** exerce a liderança não só no interior da sua equipe, como também quem está ao seu redor (clientes, parceiros, comunidades), influencia até mesmo quem está acima no seu nível hierárquico (chefe, diretores, presidente, acionista), isso significa levar ideias novas que irá alavancar o negocio, em vez de ficar esperando propostas prontas, é buscar oportunidades. **É surpreender pelos resultados, fazendo mais do que o combinado** e em vez de dar ordens, incentivar cada um a fazer o seu melhor porque dá o seu melhor também. **É inspirar pelos valores, não apenas pelo carisma**, tarefa mais importante do líder, pois é ela que une as outras forças. É o que compreende que para o sucesso, não vale apenas só o resultado, como também a forma como ele é conquistado; é o que constrói um código de conduta junto com sua equipe em torno de valores, criando um clima de ética, transparência, respeito um pelo outro. É o líder que pratica seus valores não só quando esta exercendo seu papel na equipe, como fora da sua área de trabalho, é o líder integral.

3- PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo, será apresentada a orientação metodológica que foi utilizada na pesquisa e as técnicas empregadas para analisar o papel da liderança no gerenciamento na agência do Banco Itaú em Bayeux, bem como pretende-se indicar ferramentas e ações que poderão ser utilizadas para estimular a liderança eficaz na agência e conseqüentemente a satisfação da equipe. De acordo com Barros (2000 p. 02), “a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação dos métodos através de processos e técnicas que garantem a legitimidade do saber obtido”.

Dessa forma, serão expostos os aspectos da pesquisa que compõem a metodologia do trabalho: tipos de pesquisa, universo e amostra, coletas de dados e análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, que tem por finalidade a representação dos objetos ou indivíduos e as relações associadas para a formulação de um modelo interativo. Essa metodologia, segundo Manzotti e Gewandsznajder apud Denker (2001), refere-se a esse projeto como um guia, uma orientação que indica aonde o pesquisador quer chegar e os caminhos que pretende percorrer. Para Flick (2004), diferente da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos levam em consideração a comunicação do pesquisador com o campo e seus envolvidos como parte explícita da produção de conhecimento, ao invés de excluí-la ao máximo como uma variável intermediária.

De acordo com Poupart et al (2008, p. 130), “a pesquisa qualitativa tem sido, inúmeras vezes, utilizada para descrever uma situação social circunscrita (pesquisa descritiva), ou para explorar determinadas questões (pesquisa exploratória) [...]”. Para o autor, uma pesquisa dessa natureza consegue se familiarizar com as pessoas e suas preocupações com mais precisão nos detalhes, inibindo qualquer tipo de bloqueio. Na visão de Delfino (2011), a natureza exploratória e descritiva da pesquisa se dá pela necessidade de encontrar vínculos entre fatos através de levantamentos das informações onde se fornece detalhadamente as características desses fatos. Dessa forma, para alcançar os objetivos propostos, optou-se por um delineamento do tipo descritivo exploratório.

3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A investigação foi realizada em uma agência do Banco Itaú localizada na cidade de Bayeux- Paraíba. É considerada de porte médio, e está dividida em dois setores: área comercial (atendimento para relacionamento com o público) e área operacional (atendimento para pagamentos de boletos, saques, transferências bancárias, recebimento de valores do exterior). É composta por 11 (onze) funcionários, destes, 8 (oito) funcionários efetivos do banco, dois seguranças e um do serviço geral (empresa terceirizada). Atende um número de 4.300 (quatro mil e trezentos) usuários, destes aproximadamente 80% é formado pelos servidores e prestadores de serviço da prefeitura da cidade local por deter a folha de pagamento, os outros aproximadamente 20% por comerciantes e autônomos da região.

Os sujeitos que participaram do estudo abrangem sete funcionários efetivos, dos quais dois são gerentes (um do seguimento operacional e o outro do comercial). Embora a agência seja dividida em duas áreas, os gerentes possuem responsabilidades compartilhadas no que diz respeito ao gerenciamento e as decisões. Vale ressaltar que a pesquisadora também é funcionária da agência, portanto possui acesso facilitador para o desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa de campo foi realizada com os dois gerentes, logo em seguida, com os cinco dos sete subordinados. Pesquisa de campo, segundo Lakatos e Marconi (1999, p. 85), “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Para que a realização da pesquisa seja concretizada com respostas valiosas é necessário se atentar à técnicas de coletas de dados que possam atender às expectativas do trabalho.

3.3 COLETA DE DADOS

Coleta de dados compreende as técnicas utilizadas com o objetivo de levantar dados para alcançar os objetivos do estudo. Zelditch (1969, apud Poupart et al, 2008, p.59) propõe dois métodos de avaliação dos instrumentos de coletas de dados, a capacidade dos instrumentos onde forneceram o máximo de informações desejadas sobre o tema e a eficácia dos instrumentos no que se refere à utilização rentável, o custo e a acessibilidade.

Como já foi informada, a aplicação da pesquisa se deu através de entrevistas: a primeira com os dois gestores, com um roteiro semi-estruturado que oferece a possibilidade de comparação das falas, para maior esclarecimento sobre a forma que os mesmos exercem a liderança, suas habilidades e consciência sobre a importância do seu papel para os resultados. A segunda parte da pesquisa, consecutivamente, foi realizada com os cinco funcionários subordinados, utilizando o grupo focal como estratégia para a coleta dos dados. O objetivo do grupo focal é discutir o papel dos gerentes enquanto líderes no gerenciamento da equipe. Vale ressaltar que as duas entrevistas foram gravadas, tendo uma melhor transcrição nas falas para análise dos resultados.

Segundo Flick (2004, p. 125):

Além da economia de tempo e de dinheiro gerada com a entrevista de um grupo de pessoas ao mesmo tempo, em lugar de diferentes indivíduos em ocasiões distintas, aos elementos das dinâmicas de grupo e da discussão entre os participantes são realçados quando se conduzem discussões em grupo.

O autor acrescenta ainda outras vantagens desse tipo de entrevista, como a capacidade dos indivíduos de externar com mais facilidade suas opiniões e a disponibilidade de correções pelo grupo no que se refere a visões incorretas, radicais, ou que não sejam compartilhadas em conjunto.

Os dados contidos nas entrevistas foram submetidos a um tratamento prioritariamente qualitativo, com análise crítica das respostas, onde procurou identificar minuciosamente através dos resultados, o verdadeiro papel do líder e sua importância na gestão de equipes.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

No que concerne essa etapa, para Campos (2004), um método muito utilizado na análise dos dados qualitativo foi o de análise de conteúdo, que é compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisas com o objetivo de buscar sentido a um documento. Para Moraes (1999) esse tipo de pesquisa busca um significado especial no campo das investigações sociais, tanto na parte teórica quanto na prática. Representa, além de uma simples técnica de análise de dados, uma abordagem metodológica com características próprias.

Dessa maneira, foi utilizada essa técnica para investigação da pesquisa a partir de entrevistas com onze questões, que foram realizadas primeiramente de forma semi-estruturada

com os gestores e depois por meio de grupo focal com os subordinados, baseando-se também nas onze questões utilizada com os gestores. Cada qual foi feito de forma isolada, possibilitando a liberdade de expressão dos indivíduos como também um eficiente método de comparação entre as estratégias de coleta dos dados.

Os dados contidos na entrevista foram submetidos a um tratamento prioritariamente qualitativo, iniciou-se com a transcrição das falas gravada nas duas entrevistas. Como já foi falada, a entrevista dos funcionários foi realizada por meio do grupo focal, pois, para Freitas e Oliveira (2006), esse método é uma entrevista em profundidade, na qual os participantes influenciam as respostas, estimulados por comentários ou questões feitas pelo pesquisador. Sendo assim, a escolha dessa técnica se justifica por proporcionar interação entre as pessoas, na qual fica mais fácil de obter dados necessários que em outros métodos talvez não fosse possível. Segundo o autor, os dados são transcritos das discursões do grupo, junto com as anotações e reflexões do pesquisador.

Em vista disso, foi necessário reunir as respostas de cada um, para ordenar na sequência do roteiro das onze questões que conduziu a entrevista. Tudo foi feito com uma análise muito crítica das respostas, procurando interpreta-las para conclusão dos objetivos que a pesquisa propôs. Primeiramente, foi identificar o papel do líder e seu estilo de liderança; depois analisar o relacionamento dos líderes com sua equipe e, por último, verificar o grau de satisfação da equipe sobre a atuação da liderança, bem como os impactos causados dessa gestão. Para melhor identificação dos respondentes (se líder ou funcionário), foi feito codificações: para os dois líderes adotando-se os códigos “L1 e L2” e para os cinco funcionários adotando-se os códigos na sequência “F1 e F2” ligado ao L1 e “F3, F4, F5” ligado ao L2.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos dados obtidos através da pesquisa aplicada junto aos funcionários da unidade pesquisada. Inicia-se com a contextualização da organização estudada, em seguida caracteriza-se a unidade pesquisada e identifica-se o perfil dos sujeitos de pesquisa. A terceira e última parte se ocupa com a descrição e análise dos dados coletados sobre as habilidades e características das lideranças, relacionamento dos líderes com sua equipe e motivação/satisfação das equipes sobre a atuação dos seus líderes. Tudo isso, a partir do entendimento dos sujeitos da presente investigação.

4.1 HISTÓRIA DO BANCO ESTUDADO: O ITAÚ

Este histórico foi retirado e está disponibilizado no site do banco Itaú foi alterado para simplesmente demonstrar a importância desta instituição para os estudos e sua relevância para este estudo de caso. A história do banco começou em 30 de dezembro de 1943, quando Alfredo Egydio de Sousa Aranha fundou, na cidade de São Paulo, o Banco Central de Crédito, que foi autorizado a operar no ano seguinte. Já a outra parte da história, a primeira agência do Banco Itaú América, foi aberta no mesmo ano na cidade de Itaú de Minas, em Minas Gerais. Em 2 de janeiro de 1945, surgiu a primeira agência do Banco Central de Crédito (lembrando que este nada tinha a ver com o Banco Itaú América. Eram bancos distintos.).

Os anos 1960 e 1970 foram marcados por diversas incorporações, fusões e aquisições, que proporcionaram um rápido crescimento ao banco. A primeira aquisição foi a do Banco Paulista de Comércio, em 1961. Houve a fusão com os bancos "União de Crédito" e, por fim, o "Itaú América", que acabou por gerar o nome usado até hoje: "Itaú". Em 1973, após outras mudanças de nome, o banco passou a se chamar apenas Banco Itaú e foi adotado um logotipo muito parecido ao atual, porém em preto e branco, que perdurou quase duas décadas (o símbolo era uma pedra preta, que, segundo alguns historiadores, seria a tradução do termo "itaú" da língua tupi para a língua portuguesa³). O logotipo atual surgiria em 1992, com um fundo azul e letras amarelas e ligeiramente menores e mais espaçadas. Em 1974, foi criada a Itaúsa - Investimentos Itaú, *holding* que detém controle acionário do banco e de outras empresas. Seus dois maiores acionistas são a família Vilela e a família Setúbal. Esta última é

a que mais aparece na mídia em face de Eudoro Vilela ter morrido sem deixar um herdeiro no comando do banco.

A partir de meados dos anos 1990, o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso iniciou o processo de privatização de bancos estatais, o qual, juntamente com outras aquisições de empresas privadas do setor bancário e correlatas (como de seguros) alavancaram enormemente a expansão do Itaú na última década. Nesse período, o Itaú adquiriu o Banco do Estado do Rio de Janeiro S.A (junho de 1997), o Banco do Estado de Minas Gerais S.A (1998), o Banco do Estado do Paraná S.A (outubro de 2000) e o Banco do Estado de Goiás S.A. (2001).

Entre estes negócios, também o Banco Itaú fez um movimento inverso à desnacionalização que ocorria no setor bancário na época, comprando bancos estrangeiros, além de representar uma estratégia de *marketing* para atender a um público (nicho) específico. Em 1995, foi o Banco Francês e Brasileiro, do qual herdou a marca *Personnalité* – que funciona como uma unidade de *private banking*. Em 1998, a compra do Banco Del Buen Ayre, incorporado ao Itaú Argentina, atual Itaú Buen Ayre, reforçou a atuação do Itaú Holding Financeira no Mercosul. Em dezembro de 2002, houve a aquisição de 96 por cento do antigo Banco BBA-Creditanstalt (que tinha, como sócio minoritário, um grupo austríaco) por 3,3 bilhões de reais, liquidada financeiramente em fevereiro de 2003 – levando junto os 7 bilhões de reais de ativos da financeira Fináustria. A maior parte do "prêmio" (ou "ágio", ou "sobrepço" sobre o valor patrimonial) pago na aquisição foi exatamente pela Fináustria, já que o prêmio num banco de atacado é pequeno, porque este não tem agências, clientes cativos e marcas fortes. Mais precisamente, o preço pago pela Fináustria foi de três vezes o seu patrimônio líquido, cerca de 650 milhões de reais. Pelo banco de atacado, foi de 1,3 vezes o seu patrimônio líquido, ou cerca de 1,85 bilhões de reais. A tesouraria custou pouco mais de 100 milhões de reais. O novo Itaú BBA opera com alguma independência do Banco Itaú.

No ano de 2004, foi criada a financeira Taií (controlada pela Itaucred), oferecendo serviços de crédito a pessoas e baixa renda e atuando junto a grandes grupos varejistas (CBD e Americanas), com operações de cartões de crédito. O negócio foi descontinuado em 2009 face à reorganização do negócio de crédito ao consumo. Em linha com a estratégia de expansão do crédito, desde 2004 o Itaú reforçou sua atuação na área de crédito ao consumidor por meio de várias iniciativas, entre as quais está a Financeira Itaú CDB (FIC). A operação iniciou-se em

abril de 2005, em lojas Pão de Açúcar, Extra, Extra Eletro, CompreBem e Sendas. A parceira prevê a oferta de produtos e serviços financeiros aos clientes destes varejistas.

A parceria está programada para durar 20 anos, mas esse prazo poderá ser prorrogado, dependendo dos resultados. O capital inicial da financeira foi de 150 milhões de reais, sendo cada sócio responsável por 75 milhões de reais. Mas o investimento total do Grupo Itaúsa somará 455 milhões de reais, se for incluso o valor do ágio de 380 milhões de reais a ser pago pelo Itaú ao CBD-Pão de Açúcar em até cinco anos, após o cumprimento das metas definidas para a nova empresa.

Em dezembro de 2004, o Itaú e o Banco BMG, de Minas Gerais, instituição de médio porte que compõe um grupo empresarial da família Pentagna Guimarães fecharam uma parceria para a cessão de créditos da carteira de empréstimo consignado a pessoas físicas. O acordo previa uma liberação mínima de 1,5 bilhão de reais para clientes do Banco BMG num prazo de 36 meses.

Em maio de 2006, o Grupo Itaúsa comprou, por 2,2 bilhões de dólares estadunidenses, as operações do BankBoston (subsidiário do Bank of America no Brasil, com opção para adquirir as operações do Chile e Uruguai). Os 203 mil correntistas do BankBoston do Brasil serão integrados ao Itaú Personalité. O negócio foi efetivado com o pagamento por meio de 68,5 milhões de ações preferenciais do banco. A transação, avaliada em 4,5 bilhões de reais (2,173 bilhões de dólares estadunidenses), dará ao Bank of America (BofA), controlador do BankBoston, participação de 5,8 por cento no capital total do Itaú. A clientela foi incorporada ao Itaú Personalité.

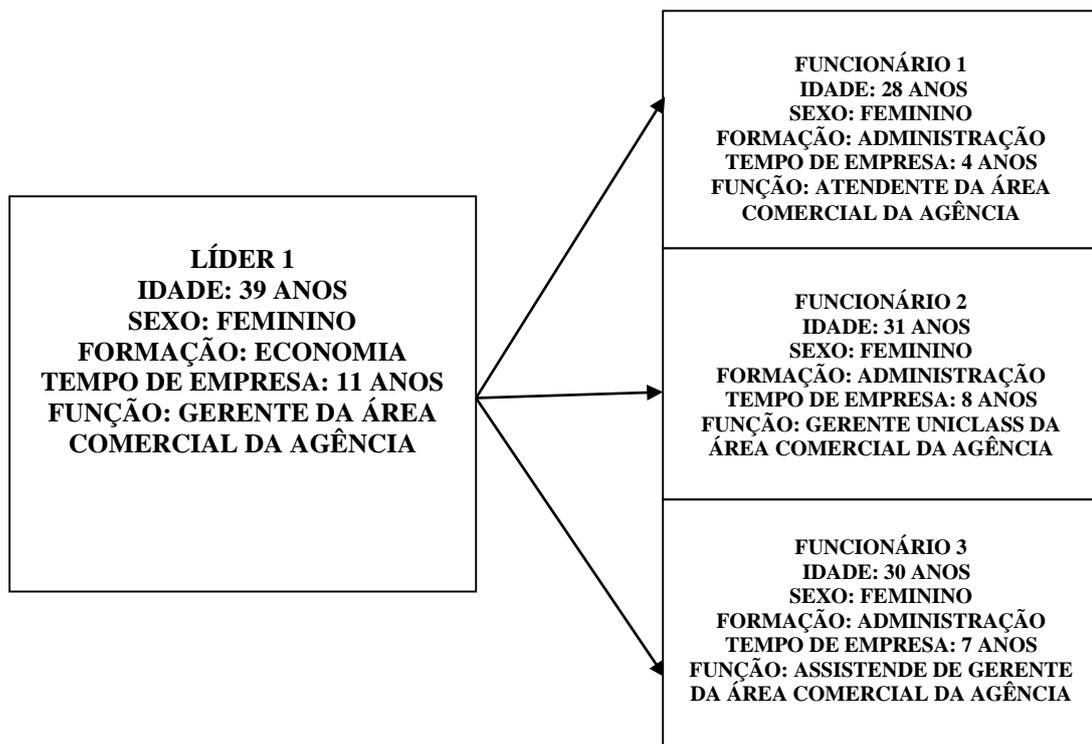
No primeiro semestre de 2006, conforme noticiado no Jornal O Globo, o Itaú conseguiu superar o Banco Bradesco e obteve o maior lucro já obtido no país nos últimos vinte anos. "O lucro líquido acumulado de janeiro a junho chegou a 4,016 bilhões de reais, 35,7 por cento acima dos 2,958 bilhões de reais dos primeiros seis meses de 2006 e também superior aos 4,007 bilhões de reais anunciados na véspera pelo Bradesco, líder no *ranking* de bancos do país". Em outubro de 2008, assinou contrato milionário com a Confederação Brasileira de Futebol para patrocinar a Seleção Brasileira de Futebol até 2014, ano em que o Brasil sediou a Copa do Mundo da FIFA.

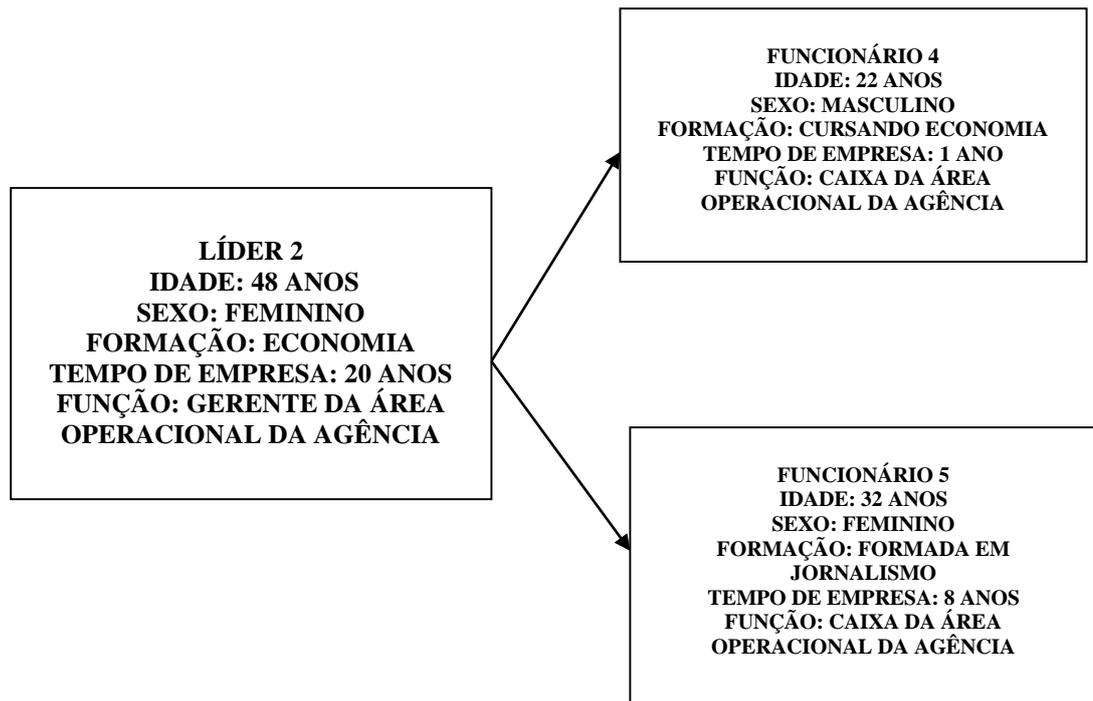
No Estado da Paraíba foi nítida a expansão das agências nos últimos anos. Hoje, conta com mais de 200 agências espalhadas desde as grandes cidades até os interiores, com aproximadamente 865 funcionários atuantes. A agência que integrou a pesquisa, localizada na

cidade de Bayeux- Paraíba, considerada de porte médio, assim como todas as outras agências está dividida em dois setores: área comercial (atendimento para relacionamento com o público) e área operacional (atendimento para pagamentos de boletos, saques, transferências bancárias, recebimento de valores do exterior). É composta por 11 (onze) funcionários, destes, 8 (oito) funcionários efetivos do banco, dois seguranças e um do serviço geral (empresa terceirizada). Atende um numero de 4.300 (quatro mil e trezentos) usuários. Sua principal característica é o grande fluxo de clientes servidores e prestadores de serviço da prefeitura da cidade local por deter a folha de pagamento e os comerciantes e autônomos da região.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA UNIDADE DA PESQUISA

No quadro a seguir, apresenta uma caracterização dos participantes da pesquisa: O líder 1, gerente da área comercial e seu quadro de equipe composta por três funcionários; o líder 2, gerente da área operacional e sua equipe composta por dois funcionários. Vale salientar que, embora a agência seja dividida em duas áreas, os gerentes possuem responsabilidades compartilhadas no que diz respeito ao gerenciamento e as decisões, ou seja, um pode intervir na gestão do outro.





Como o quadro mostra, a agência dividiu-se em duas áreas: o gestor da área comercial e seu quadro com 3 (três) funcionários; o gestor da área operacional com seus dois funcionários.

Vale ressaltar que embora a agência seja dividida em duas áreas, os dois gerentes possuem responsabilidades compartilhadas no que diz respeito ao gerenciamento e as decisões. Portanto um pode influenciar ou até mesmo interferir na atuação do outro.

4.3 LIDERANÇA: PAPEL E ESTILO DO LÍDER

A pesquisa foi realizada com dois líderes o L1 e o L2 e com cinco funcionários (F1, F2, F3, F4, F5), sendo os 3 (três) primeiros ligados ao L1 e os 2 (dois) últimos ao L2. Dentre muitos conceitos e informações encontradas nas obras dos autores citados, podemos constatar que existe o fato humano e um conjunto de influência interpessoais realizada em diversas situações, esses são os dois princípios fundamentais.

Inicialmente, três perguntas foram balizadoras para a obtenção dos resultados sobre a percepção dos líderes e dos funcionários sobre o papel e estilo de liderança. Eles apresentaram também a percepção dos entrevistados sobre o que é liderança, o que ficou evidente que os respondentes sabem definir um bom líder.

4.3.1 Papel da Liderança

Sabemos que no processo de definição do líder como aquele que é responsável por gerenciar pessoas, os funcionários que a eles são submetidos, na maioria das vezes, constroem barreiras que impossibilitam o sucesso na comunicação em equipe, sendo assim, um dos primeiros obstáculos a serem vencidos por um gestor é o de quebrar a barreira do relacionamento. Para Maxwell (2008), os melhores líderes não são apenas responsáveis pelo desenvolvimento dos liderados a ajudarem a se tornarem bons profissionais, como também a serem pessoas melhores. E isso é muito importante, pois promove o crescimento das pessoas e da organização. Algumas definições de liderança, segundo os funcionários dos gestores avaliados, complementam esse pensamento, são descritos abaixo:

F1: É formar equipe capaz de trazer resultados satisfatório para a empresa, bem como pessoal também.

F2: Pra mim, liderança é gerir uma equipe com ética e respeito, levando a todos os envolvidos crescimento pessoal e profissional.

De acordo com a entrevista foi possível identificar que a liderança é perceptível, assim como o estilo de liderar de cada gestor. Ficou claro que para F1, a liderança não pode se preocupar em apenas satisfazer os resultados da organização, deve haver um equilíbrio entre a excelência organizacional e o bem estar em sua totalidade dos funcionários. Para F2, ser líder está mais voltado para os valores morais. Assim como F4 que acredita que o líder tem que saber lidar com cada pessoa de forma humana para gerar uma boa harmonia no ambiente de trabalho.

Não houve em nenhum momento falha ou falta de informação, cada funcionário sabia exatamente o seu papel e o papel de seu líder, se posicionando como agente responsável pelo sucesso da equipe. Chiavenato (2005) cita que o conceito de liderança está ligado ao poder que uma pessoa tem de influenciar a outra em função dos relacionamentos existentes e que, segundo Harrison (2005), somente com excelente liderança se pode ter uma influencia positiva. No que diz respeito à percepção dos dois líderes avaliados a cerca da maneira de gerir, podemos expor:

L1: Uma das melhores definições que já vi sobre liderança foi escrito pelo autor James C Hunder no livro "O Monge e o Executivo" onde descreve a essência da

liderança, ele diz: “O verdadeiro líder é aquele que tem o poder, que consegue influenciar as pessoas para que o grupo, de modo coeso, atinja seus desafios.”.

L2: O líder comanda as pessoas de forma positiva, incentivando-os no seu desenvolvimento.

A forma como a Líder 1 conceitua liderança chama atenção, pelo seu interesse em estar desenvolvendo sua capacidade de se relacionar e influenciar as pessoas para o alcance dos desafios. Para Harrison (2005), apenas com excelência na liderança é capaz de influenciar positivamente as pessoas. Liderar tornou-se para muitos um desafio e ao mesmo tempo em que simplificado também é complexo. Sendo assim, Davis e Newstrom (2004) conceitua a liderança como o fator humano que ajuda um grupo a encorajar, a trabalharem entusiasticamente e dar sentido para onde ele está indo. Segundo os entrevistados, foi possível perceber o que eles obtêm de assimilação sobre liderança, através de experiência vivenciada que se torna capaz de assemelhar o que pesam juntamente com os pensamentos de alguns autores.

L1: Acho que uns dos principais papéis do líder é Inspirar e energizar, promovendo a mobilização das pessoas; é distribuir as tarefas e liderar com a presença ou a ausência para a equipe caminhar na mesma direção; é analisar a qualidade do desempenho, agindo no sentido de desenvolver a equipe; é dar feedback e orientar com foco no crescimento de cada colaborador.

De uma forma mais abrangente, foi possível definir um bom líder através dos entrevistados aos quais atribuíram as seguintes características como sendo imprescindível: ter humanidade, no que tange a sensibilidade de tratar e lidar com os seus diferentes colaboradores e assim gerar um ambiente harmônico no trabalho. Outro ponto é o incentivo ao desenvolvimento pessoal, o guia, aquele que inspira, ético, aquele que respeita; essas qualidades são elencadas para justificar que a maior responsabilidade que um líder tem é a de satisfazer e alcançar um objetivo comum e que os resultados sejam para a realização pessoal e coletiva. De acordo com os entrevistados não há uma fórmula comum para se obter sucesso com um gestor e como gestor, mas como na maioria das relações humanas algumas qualidades se sobressaem de alguns difíceis que o líder possa a vir apresentar, pois não há como ter totalidade, nem perfeição, mas é possível satisfazer os colaboradores com boas ideias e atitudes.

4.3.2 Estilo do Líder

Como a instituição estudada foi a bancária, mais que nunca o indivíduo tem a noção que produz resultados que afetam o desempenho financeiro da empresa, movimenta e norteia o processo de mudança e arquiteta competências definindo altos padrões para a sua organização. Para Kaplan e Norton (2004), a liderança pode ser constatada se está sendo executada de maneira eficiente quando os seus seguidores alcançam o seu potencial, atinge os resultados sonhados e são motivados constantemente. E isso foi confirmado nas entrevistas, quando os funcionários se disseram satisfeitos com o retorno financeiro que estavam obtendo, primeiramente fruto do trabalho individual, mas também vindos de um bom trabalho em equipe e de uma boa liderança, que é capaz de traçar e alcançar as metas sem exaustão.

Os modelos e estudos em liderança envolvem fatores comuns como: a interação entre pessoas e a existência de influência intencional por parte do líder sobre os liderados. De acordo com o estudo de caso exposto e com as entrevistas realizadas foi possível identificar que o estilo de gestão dos dois líderes é semelhante além de praticarem o estilo democrático participativo, liderança com autoridade descentralizada, participação de grupo nas decisões, esboça as diretrizes que são debatidas no grupo.

L1: Liderança servidora, pois tenho disposição para servir, liderar pelo exemplo, quando demonstro pelo meu comportamento as qualidades que gostaria que eles desenvolvessem. Estimulo as pessoas a criatividade, encorajando as pessoas a serem mais flexíveis e adaptáveis. Escuto e procuro compreender os colaboradores, dando feedback onde aumenta sua motivação.

L2: Acho que sou do tipo dirigente, afetivo, democrático e treinador. Foco nos resultados a curto e longo prazo, tento criar um clima de harmonia em minha equipe, divido as responsabilidades e os resultados, respeito as características de cada um e procuro treiná-los para que desenvolvam para a organização e não para mim.

Alguns dos entrevistados ressaltaram que o líder eficaz precisa compreender a si mesmo, a equipe e o clima organizacional a fim de estudar a disposição de seus subordinados para o crescimento e se comportar de acordo com a situação. *“É necessário ele (o gestor) conheça e perceba o clima organizacional para que tudo ocorra como planejado, não sempre que estamos bem, mas ele tem muita sensibilidade para gerir esses aspectos também”*.

F5: É preciso que o líder sincronize entre as expectativas da equipe e as da organização com o objetivo de extrair todos os pontos fortes das pessoas a seu favor e também em benefício da empresa. Assim, fica um ambiente sadio com todos motivados e os resultados satisfatórios.

Como já foi exposto, o estilo de liderança encontrado dos gestores é o democrático para os dois casos, pois se confrontarmos as características atribuídas com a dos seus respectivos funcionários entrevistados, que determinaram como: uma liderança servidora, o estímulo a criatividade, aceita sugestões dos funcionários, tem um diálogo aberto, ouve e aceitar a opinião dos funcionários, é criativo, gera harmonia, é pró-ativo, honesto e transparente.

F5: Ela é uma líder criativa, carinhosa... sua forma de liderar cria harmonia na equipe, pois há uma preocupação em tratar bem e dar uma atenção especial a cada um. Isso só fortalece o nosso desempenho.

Além dessas características, demonstrados pelos gestores e subordinados participantes deste estudo de caso, uma liderança servidora, a motivação e principalmente o compartilhamento de ideias é responsável pela a obtenção de bons resultados. Denominada também de participativa ou consultiva esse estilo de liderança é marcado pela participação dos componentes da equipe nas decisões diária da organização. Caracteriza-se, portanto, como uma liderança voltada para as pessoas. Percebe-se então, que o fato do líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os na execução da tarefa, ser menos diretivo e acentuar as preocupações com as relações humanas é o perfil mais indicado para organizações bancárias. Para Hersey & Blanchard (1986), o estilo participativo de liderança supõe que o poder do líder lhe é conferido pelo grupo quem deve liderar e que as pessoas podem dirigir-se a si mesmo e são criativas no trabalho desde que motivadas e que tenham uma parte da tomada de decisão.

4.4 LIDERANÇA E O RELACIONAMENTO EM EQUIPE

A interação entre as pessoas no âmbito organizacional está sendo importante para o seu desenvolvimento e desempenho nas organizações. Sendo assim, os líderes estão sendo

importantes para um melhor trabalho em equipe com mais engajamento, onde todos buscam um objetivo comum. Porém, a maneira das pessoas relacionarem-se pode ser a diferença para um melhor desenvolvimento das pessoas. Um dos papéis dos líderes que pode ser importante é deixar que todos fiquem instruídos para suas tarefas e fazer com que as pessoas tenham um bom relacionamento interpessoal, para que se tenha a capacidade de desenvolver as tarefas de acordo com as estratégias da organização, pois o relacionamento entre as pessoas facilitam na execução do trabalho e traz bons resultados.

4.4.1 Características e Autonomia da Equipe

Algumas características da equipe estudada podem ser apresentadas de acordo com as respostas dos seus respectivos líderes. Essas características podem influenciar diretamente na forma que o líder executa sua gestão.

L1: Minha equipe é comprometida, tem brilho nos olhos e aprenderam a se colocarem com postura de dono. São craques que jogam para o time, cada um dando o seu melhor, visando contribuir com as entregas da equipe como um todo. Suas características me influenciam de forma positiva, pois consigo aprender com a qualidade individuais e a lidar com cada um.

L2: Tenho uma equipe proativa, que tem foco nos resultados. Acredito que com essas características posso ser influenciada, pois cada um difere do outro. Se fosse um grupo com outras características seria diferente.

Outras características também são expostas pelos funcionários como: uma equipe alegre, focada nos objetivos em comum, rápida, dinâmica e principalmente motivada. Apesar do stress diário e independentemente da hierarquia, seja ele líder ou equipe, um dá suporte e motiva o outro.

Segundo Darft (2003), nós referimos aos gerentes como tomadores de decisão, eles são responsáveis por toda ligação entre os funcionários, recursos humanos, sistema de controle, monitoração, entre outros. São responsáveis por dar soluções ou evitarem os problemas diários da organização. Com relação ao incentivo dos gerentes para que seus funcionários participem da tomada de decisões e da elaboração de estratégias da agência, assim como exponham suas ideias e opiniões para cumprimento das metas, pode-se perceber que os gerentes, em geral, não possuem uma atitude centralizadora na tomada de decisões.

L1: Minha equipe contribui com soluções dos problemas do dia a dia, como o planejamento diário para alcançar os desafios, que são nossas metas diárias. Essas ações geram comprometimento, desenvolvimento e motivação.

L2: [...] todas as tomadas de decisões são sempre discutidas em conjunto e assim todos participam ativamente com suas sugestões [...]

Isso leva a entender que de acordo com Botelho (1992) estão sendo além de gerentes, líderes, pois afirma que processo decisório do gerente obedece à hierarquia e ao poder conferido a ela, enquanto que o líder decide para gerar ações e resultados, independente da hierarquia. Para o gerente, os subordinados estão ali para obedecer e cumprir as regras. Para o líder, eles estão ali para se desenvolver e se realizarem junto com seus liderados.

F5: O líder sabe direcionar e distribuir as tarefas na equipe de forma que todos estão sempre alinhados para o alcance dos objetivos. Isso facilita a manter sempre o foco diário nas tarefas e a buscar resultados, já que fica muito claro as metas e o que deve ser feito para alcançá-los.

F2: Toda produtividade depende da forma de gestão. Quando o gestor sabe gerir com paciência e entusiasmo, entendendo as características de cada pessoa, facilita o desenvolvimento e o resultado.

Assim como a tomada de decisão, o nível de autonomia das equipes para expor suas ideias e opiniões para o cumprimento dos objetivos é feita também de forma aberta e dinâmica.

F1: Eu exponho minha ideias, tiro minhas duvidas, contribuo nas estratégias...

F2: [...] a minha motivação no trabalho me faz com que busque sempre colaborar com meus conhecimentos e ideias. Tenho total autonomia para expor o que eu acho que deve ser feito para alcançar as metas [...]

Vale ressaltar que alguns dos funcionários afirmaram suas ideias são expostas através de incentivo do seu líder, muitas já formam seguidas dando bons resultados para a organização, essas ideias foram reconhecidas e recompensadas pelo gestor. Para eles, esse reconhecimento agrega mais facilidade na realização de tarefas e chegam mais perto no atingimento nas metas individuais de carreira.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.26) os gestores devem ser responsáveis e se valerem de novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Eles destacam que o desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório.

F1: Acredito que a liderança desempenha uma função primordial para o resultado da equipe, como, por exemplo, aprimoramento das habilidades.

F3: A visão otimista do líder e a forma de motivar sua equipe contribuem para o desempenho e os resultados de todos.

Quanto à forma de comunicação dos funcionários com seus gerentes, pode-se notar que além de assuntos sobre o trabalho a maioria afirmou que conversa sobre assuntos diversos, o que demonstra um canal de comunicação aberto que tende a facilitar o relacionamento entre as pessoas proporcionando um ambiente organizacional mais agradável. Além de permitir que os funcionários tenham mais acesso para sugerir novas formas de realização de suas tarefas.

F2: O relacionamento do meu gestor com a equipe é um relacionamento saudável, tem diálogo, tem espaço para opiniões, tem também momentos de descontração que torna o cotidiano mais leve de se trabalhar. Acredito que a liderança desempenha uma função primordial para o resultado da equipe, como, por exemplo, aprimoramento das habilidades.

F3: [...] ela nos dá total liberdade para expor nossas ideias e expressar nossos sentimentos quando necessário. Me sinto a vontade ao lado dela [...]

De acordo com o que foi exposto pelos gestores, seu relacionamento com sua equipe são baseados na confiança, honestidade e acima de tudo no respeito individual. LI “[...] *Cultivamos um ambiente de paz, lações de comunhão e harmonia [...]*”. Isso mostra a consciência que as duas lideranças tem de que uma boa equipe, motivada e comprometida, gera bons resultados nos desafios impostos pelo banco. Maxuel (2008. P17) argumenta que, “os bons líderes levam outros consigo para o topo. Promover a ascensão de outros é requisito fundamental para a liderança eficaz.” Foi observado na entrevista dos gestores uma preocupação com o crescimento profissional dos seus funcionários, então há um incentivo em estarem desenvolvendo postura similar e habilidades, preparando eles para se tornarem futuros líderes.

4.4.2 Motivação e satisfação com a liderança

L1: Todos os dias traçamos desafios novos, precisamos nos reinventar sempre. Precisamos ser solidários com as pessoas, mantendo vínculos e empatia, em alguns momentos, a resiliência pode ser reforçada por um ombro amigo. Procurando potencializar as qualidades para estimular a motivação individual.

Chiavenato (2005) cita que o segredo das organizações bem sucedidas está na liderança eficaz, capaz de introduzir força, vigor e rumo. Que renove e revitalize as pessoas para impulsioná-las ao sucesso comum. Sem essa liderança, as organizações correm o risco de vagar sem uma direção definida. Para Bennis (1996) para o grupo, os resultados, apesar de importantes, devem vir acompanhados dos valores. Não há sucesso em obter os ganhos sem preservar as pessoas envolvidas. O respeito a padrões éticos, à justiça e à imparcialidade, são importantes atributos do líder.

F2: O papel do líder é criar um bom ambiente... saudável, aconchegante, alegre... porque trabalhar em um ambiente assim já dá motivo para se trabalhar bem e correr atrás de bons resultados.

Nesta análise, pode-se perceber que existe uma preocupação dos gerentes com o bem estar de seus funcionários, além de estarem preocupados com os aspectos humanos, isto é, problemas de seus funcionários, porém mantendo a equipe de trabalho atuante e participativa (preocupação com os resultados), tendendo então para um estilo de liderança centrada nos empregados, conforme Chiavenato (2005). Ele reforça que este estilo de uma liderança preocupa-se com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões.

F1: Acho que o líder tem um papel fundamental na parte motivacional da equipe, ele é responsável pelo desempenho em dar animo e coragem quando alguém está desanimado por algum motivo, seja pessoal ou profissional, é responsável por dar recompensas, mesmo que seja um muito obrigado, enfim, o líder é quem faz sua equipe.

F2: [...] equipe comprometida, motivada e que tem espaço para expor suas qualidades. Acho também que assim como uma líder motivada ajuda a motivar sua equipe, uma equipe motivada também motiva um líder [...]

Das características comportamentais que mais definem o perfil dos gerentes de agências, segundo seus funcionários, observa-se que ser competente, participativo, líder, justo, democrático e ter iniciativa são as características que mais apareceram. O que leva a destacar que, um gerente de agência com este perfil tende a ter maior aceitação dos seus funcionários do que um com perfil mais autoritário. No que se refere às ações promovidas pelos gerentes que mais estimulam seus funcionários, percebe-se que o reconhecimento por parte do gerente (através de um elogio) por um trabalho bem executado ou o cumprimento de uma meta é a maneira que mais estimula os funcionários, assim como trabalhar em equipe, porém sem a presença frequente do gerente.

F5: Toda motivação tem que antes de tudo começar do gestor, pois ele é o espelho de sua equipe. Sendo ele motivado por natureza fica fácil transparecer e contagiar a todos.

Os fatores de satisfação são motivadores porque têm o efeito positivo de melhorar o desempenho dos funcionários. Para Chiavenato (2005), os elogios não devem ser economizados, um sinal positivo de vitória através de um gesto, faz com que as pessoas sintam valor na sua contribuição.

Um ponto muito importante a ser avaliado na motivação é a satisfação dos gestores e também dos colaboradores:

F3: Sou muito satisfeita com o papel do meu líder, pois ele consegue influenciar diretamente no nossos resultados, nos orientando para a tarefa e para as mudanças constantes que o banco está sempre passando.

L2: Extremamente satisfeita! Por todas as agências que passei, os colaboradores sempre apresentaram resultados excelentes, as vezes acima do esperado. Foram muitas pessoas que passaram pela minha gestão e tenho orgulho de ter feito o melhor por elas.

Bergamini (1992) destaca a suma importância da motivação presente nas pessoas inseridas na organização, uma vez que esse processo é tido como impulsionador de qualquer ambiente empresarial. Para Fiorelli (2003), quando a motivação está presente nas pessoas, elas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem melhores efeitos. Para isso, é necessário que elas estejam inseridas em um ambiente propício, bem como uma variedade de incentivos que realizem as necessidades e desejos individuais de cada um.

F1: O Itaú sempre está deslocando os gerentes de uma agência para outra, acho que isso tem seu lado bom e ruim, já passei por varias gestões, tive gestões boas e ruins... sou satisfeita com minha gestora atual, também me sinto motivada pois faço parte de uma boa equipe, uma boa equipe só pode ser boa se for liderado por um bom líder.

L1: Estou vivendo um momento impar na minha carreira. Consegui junto com essa "equipe feliz", reverter os resultados da agência em 1 ano. Escutar testemunhos de suas funcionárias que estavam desmotivadas e agora, não só motivadas, como buscam o crescimento profissional, me realiza todos os dias.

Foi feito também a avaliação geral da gestão: pontos positivos e negativos; e surgiram apenas elogios para ambas às gestões conforme se pode verificar nas falas de alguns entrevistados:

L1: Envolvimento de toda equipe na busca de reverter os resultados. Quando cheguei aqui, encontrei uma agência que só dava prejuízo. Meu papel foi unir não só minha equipe como também todos os funcionários a assumirem a posição de donos do negocio. Assim com essa vontade de fazer mudar, a mudança realmente aconteceu, a agência nunca esteve tão bem economicamente.

F1: A gestão teve um impacto positivo esse ano, pois em sua gestão, a agência que estava passando por um momento difícil com grandes prejuízos economicamente, pela primeira vez deu resultado positivo. Tudo isso com base de muito foco e esforço de todos.

F3: O nosso líder vem conduzindo a nossa equipe de forma muito positiva e de muita superação. Inicialmente passamos por muitas dificuldades, não só das metas que não estavam sendo alcançadas, mas dos prejuízos que a agência se encontrava. Foi necessário muito dialogo muita transparência, muitos feedbacks, muita injeção de animo. Todo esse trabalho está sendo reflexo hoje de tantas coisas boas acontecendo. Eu também não consigo enxergar impactos negativos.

Um ponto muito importante a se destacar foi a dificuldade que a agência vinha passando em consequência da má liderança passada. As novas gestões encontraram funcionários desmotivados em meio a tantas frustrações e medo de perderem seus empregos. Como eles, líderes e liderados relataram, fora necessário um trabalho de superação e reinvenção. Atualmente, a realidade está mudando, os funcionários estão mais cada vez mais motivados e satisfeitos. Isso justifica a versão deles de ainda não enxergarem pontos negativos. Mesmo não sendo exposto os pontos fracos por parte dos líderes e dos funcionários referente a execução da liderança, chama-se atenção a consciência de um dos líderes da consequência do que uma liderança mal sucedida pode causar.

L2: Acredito que uma equipe mal liderada vai gerar resultados ruins, dentre esses resultados o pior seria a desmotivação. O papel do líder é tentar fazer com que a equipe entenda claramente o que tem que ser feito, por que tem que ser feito e como tem que ser feito. Entendendo, ele vai sentir-se encorajado a buscar resultados.

Considerando as respostas dos entrevistados, conclui-se que os líderes da agência analisada possuem muitas das características de liderança sugeridas na literatura apresentada sobre a nova visão do papel da liderança, que é o líder 2.0, o líder que inspira, pois se molda nas cinco forças que compõem a atual proposta de liderar com eficiência. Pode-se perceber também, que receberam aprovação universal dos funcionários, o que só confirma que o novo papel do líder adotado está satisfazendo a todos e pode ser modelo para qualquer empresa que queira ser potencial no mercado. A motivação entre eles, líder e liderado, é notória, sendo consequência da boa liderança dos dois gestores.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

No decorrer do estudo do presente trabalho, foram esplanadas diversos conceitos e teorias sobre o assunto onde pode se ter uma visão esclarecedora do que é liderança e seu papel de extrema importância na gestão de equipes, sobretudo no que tange ao fator motivacional humano para o ambiente de trabalho. As consequências danosas de uma equipe mal liderada podem ser caracterizadas por um cenário de liderados perigosos para a execução da organização, quase difícil de reverter. Como as pessoas são peças fundamentais para impulsionar o sucesso das organizações, espera-se que o resultado deste estudo sejam relevante para elucidar os gestores a investirem na satisfação dos seus colaboradores, criando condições propícias para estimular esse sentimento.

Atualmente, o gerenciamento de equipes está sendo uns dos maiores desafios dos administradores. Quebrar o paradigma de que liderança é sinônimo de poder e imposição, e realmente se conscientizar que ser líder é saber se envolver e envolver sua equipe, fazer com que os profissionais se sintam importantes e entendam a filosofia da empresa, assim, o que seria obrigação se transforme em algo prazeroso a ser conquistado. Essa é uma das grandes atribuições de um líder na gestão de equipes, motivar seus liderados a conquistar os objetivos da organização em comum com seus objetivos.

No setor bancário, diante de sua realidade de metas agressivas, e escassez de funcionários, muito se tem visto inúmeros colaboradores sendo demitidos por não estarem correspondendo às expectativas da organização, ou sendo afastados por problemas de saúde devido às pressões diárias. Por isso, vem à necessidade de uma liderança que mude a forma de pensar, que metas não é algo que só pode ser feito sob imposição. Que saiba proporcionar a sua equipe maior bem estar e equilíbrio físico, psíquico e social.

O atual Presidente do Conselho de Administração do Itaú Unibanco, Pedro de Moreira Salles, em uma entrevista para a revista Negócios da organização publicada para os colaboradores, explica o que o banco espera das lideranças e dos colaboradores:

Gente que se preocupe com gente, que saiba orientar, que saiba escolher e formar equipes, que não crie feudos, que consiga trabalhar de maneira colaborativa, que entenda que o esforço coletivo se sobrepõe ao esforço individual, que coloquem os interesses do banco a frente dos seus próprios interesses. E, naturalmente, que saiba entregar resultados (SALLES, 2014, p. 9).

O estudo realizado teve como objetivo analisar e tomar conhecimento sobre qual o papel que o líder atua na gestão de sua equipe e como este papel está sendo exercida de acordo com o que foi desenvolvida no decorrer do projeto. Ao analisar os dados da presente pesquisa, foi possível chegar as seguintes conclusões descritas no quadro abaixo:

<ul style="list-style-type: none"> • Tanto os líderes quanto os funcionários tem uma visão esclarecedora do papel do líder e sua importância;
<ul style="list-style-type: none"> • O estilo de gestão dos dois líderes são característicos de um estilo democrático;
<ul style="list-style-type: none"> • A gestão e o relacionamento dos líderes com seus funcionários é saudável e dinâmico;
<ul style="list-style-type: none"> • A gestão vem dando um impacto positivo, como a motivação, satisfação de todos e a excelência nos resultados organizacional.

Observou-se que tanto os gestores quanto os funcionários, conseguiram descrever o representativo papel da liderança, que embora não seja tão simples em meio às adversidades, é uma função empenhada de forma consciente por parte dos dois líderes e satisfatório por parte de suas equipes.

Percebeu uma afetiva preocupação dos dois gestores em fazer com que seus funcionários não se sintam apenas um maquina de produtividade, mas pessoas importantes na participação das decisões e na exposição de ideias com diálogos abertos. Apesar de não saberem distinguir ao certo os estilos na literatura, as características apresentadas nas respostas de todos os respondentes são voltadas para a liderança democrática. Pode-se identificar então, o relacionamento dos líderes com os seus funcionários saudável e dinâmico, o que torna a equipe com características de autonomia e comprometida com os resultados.

Quanto à satisfação sobre a atuação do líder, conclui-se ser uma satisfação coletiva, tanto do líder sobre o seu desempenho, quanto dos liderados. Todos se mostraram satisfeitos e essa satisfação tem provocado resultados positivos para os funcionários, com a reconstrução motivacional; e para a organização, com seu crescimento financeiro.

Embora a liderança esteja correspondendo às expectativas dos liderados e da organização, algumas ações de melhorias podem ser tomadas para potencializar a liderança e

o gerenciamento de equipe, bem como propiciar um ambiente ainda melhor, atingindo mais facilmente os objetivos propostos, com mais qualidade de vida:

- Aprofundar-se na nova proposta de modelo de gestão;
- Intensificar os feedbacks, tanto dados como recebidos;
- Identificar os talentos individuais da equipe para desenvolvê-las;
- Dividir as tarefas/metastas da agência por igual para que não haja sobrecarregamento.

Conforme verificado durante a pesquisa, é evidente a importância de uma boa liderança em todas as instâncias no gerenciamento da equipe, para toda e qualquer empresa que almeja sucesso. O presente trabalho poderá servir como base para estudos futuros, por se tratar de um tema importante para os acadêmicos e para o meio empresarial. Acredita-se também que beneficiará as organizações na qual queiram investir em seus funcionários, sabendo que são eles o segredo do sucesso organizacional, e servirá como um espelho em prol dos futuros gestores com o intuito de otimizar sua atuação na liderança em equipes.

As inúmeras mudanças de teorias sobre liderança em muito tem mudado e vem auxiliando a forma de gerir das pessoas, mas ainda há muito o que se melhorar. Na medida em que um conjunto de circunstâncias se transformam, vai ser necessário também uma nova forma de gestão que se molde a essas mudanças. Portanto, a continuação desse estudo é imprescindível para que a liderança esteja sempre em processo de reinvenção.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. de J. P.de. ; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa:** Propostas metodológicas, Petrópolis: Vozes, 2000.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida:** reflexões sobre a liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994. _____. O que não é motivação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 21, n. 4, p.3-8, out/dez 1986.

BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLANCHARD, Ken; **Liderança de Alto Nível:** Como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011. 331p.

BOTELHO, E. F. **Administração inteligente:** a revolução administrativa. São Paulo: Atlas, 1992.

CAMPOS, Claudinei José Gomes; **Método de Análise de Conteúdo:** ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Brasília: 2004. 614p.

CAMPOS. W. F. **Chefia:** sua técnica, seus problemas. 13 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986

CHIAVENATO, Idalberto; **Comportamento Organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 539p.

DAFT, Richard L. **Administração: Tradução de Robert Brian Taylor**: 6. Ed. São Paulo: Thomas Learning, 2007.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W; **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma abordagem psicológica. 1. ed. São Paulo: THOMSON, 2004. 201p.

DELFINO, Islania Andrade de Lira. **Processo de liderança e aprendizagem organizacional no sebrae/pb**. 2011. 193 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Paraíba, Joao Pessoa, 2011.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. Ed. Futura. 2001.

DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5.ed. São Paulo : Futura, 1996.

FLICK, Uwe; **Uma introdução a Pesquisa Qualitativa**, 2. ed. São Paulo: Bookman, 2004. 311p.

HARRISON, Jeffrey S; **Administração Estratégica**: de recursos e relacionamentos, Porto Alegre: Bookman, 2005. 430p.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Editora Campus, 1997

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva e MARCONI, Mariana de Andrade, **Técnicas de pesquisas**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MANZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração-Ed. Compacta**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**, 8 ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MSC, Yákara Vasconcelos Pereira Leite et al. A Liderança Estratégica Como Forma de Exercício de Poder Despersonalizado. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, p.280-296, ago. 2013. Trimestral. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/index>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

POLPART, Jean. et al. **A Pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

PRESTUPA, Adriana Nunes Lacerda. A identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos. **Revista Eletrônica: Gestão e Sociedade**, Minas Gerais, v. 2, p.1-27, dez. 2008. Quadrimestral. Disponível em:

<<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/624>>. Acesso em: 02 dez. 2013.

REVISTA NEGÓCIOS ITAÚ UNIBANCO: Mudar começa por você. São Paulo: Itaú Unibanco, v. 2, 2014. Bimestral.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; SOUZA, Washington José de. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Rau, Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 8, p.35-50, jul. 2010. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/256>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LÓTFI, Samir. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. **Ram: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, p.48-76, dez. 2012. Mensal. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2884/3891>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1998.

SOTO, Eduardo; **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções.** São Paulo: Cengage Learning, 2008. 313p.

SOUZA, César; **Você é o líder da sua vida?: As cinco forças do líder 2.0.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

TANNENBAUM, R. WESCHLER, I, MAPARIK, F. **Liderança e organização.** São Paulo: Atlas, 1970.

THORNELLY, N., LEES, D. **Leadership: the art of motivation.** Londres: Random House, 1994.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R; **Comportamento Organizacional**: Criando vantagens competitivas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 496p.

WOLFF, Luciane; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; LOURENÇO, Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Rio Grande do Sul, v. 13, p.177-204, jan. 2013. Trimestral. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/469/444>>. Acesso em: 15 dez. 2013.

VERGANA, Sylvia Constant; **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 213p.

APÊNDICE

Apêndice 1: Entrevista aplicada para o gestor

O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES NO SETOR BANCÁRIO: Estudo de caso na agência do Banco Itaú – Bayeux/PB.

A presente entrevista destina-se aos colaboradores da Empresa Banco Itaú Unibanco S.A. Você está convidado (a) a respondê-lo para fazer parte da coleta de dados da pesquisa de monografia da aluna Priscila Maria Costa de Araújo, com a temática: “O papel da liderança na gestão de equipes no setor bancário- Estudo de caso na agência do Banco Itaú”, com o intuito de atender os requisitos para conclusão do curso de Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Vale ressaltar que a entrevista possui caráter sigiloso, para fins exclusivamente acadêmicos.

- 1) Qual o seu entendimento sobre liderança?
- 2) Qual o estilo de liderança que melhor caracteriza você como gestor (a)? Explique.
- 3) Qual é o seu principal papel como líder no gerenciamento de equipes?
- 4) Como a atuação do líder na gestão de equipes contribuem para os resultados de sua agência?
- 5) Como você descreveria o seu relacionamento com sua equipe?
- 6) Como é a participação da sua equipe nas tomadas de decisões?
- 7) Para você, qual o nível de autonomia da sua equipe para expor suas ideias/opiniões para cumprimento das metas?
- 8) Defina as principais características da sua equipe. Como essas características influenciam no seu papel de liderança?
- 9) Qual o papel do líder para estimular a motivação e o desempenho de sua equipe?
- 10) Descreva os impactos, sejam eles positivos ou negativos, da sua atuação na gestão da sua equipe.

11) Qual o seu nível de satisfação quanto a sua atuação como líder? Justifique.

Apêndice 2: Roteiro de entrevista focus group aplicada para os funcionários

O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES NO SETOR BANCÁRIO: Estudo de caso na agência do Banco Itaú – Bayeux/PB.

A presente entrevista destina-se aos colaboradores da Empresa Banco Itaú Unibanco S.A. Você está convidado (a) a respondê-lo para fazer parte da coleta de dados da pesquisa de monografia da aluna Priscila Maria Costa de Araújo, com a temática: “O papel da liderança na gestão de equipes no setor bancário- Estudo de caso na agência do Banco Itaú”, com o intuito de atender os requisitos para conclusão do curso de Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Vale ressaltar que a entrevista possui caráter sigiloso, para fins exclusivamente acadêmicos.

- 1) Qual o seu entendimento sobre liderança?
- 2) Qual o estilo de liderança que melhor caracteriza seu gestor (a)? Explique.
- 3) Para você, qual o principal papel do líder no gerenciamento de equipes?
- 4) Como a atuação do líder na gestão de equipes contribuem para os resultados de sua agência?
- 5) Como você descreveria o relacionamento do seu gestor (a) com a equipe que você trabalha?
- 6) Como é a sua participação nas tomadas de decisões?
- 7) Para você, qual o seu nível de autonomia para expor suas ideias/opiniões para cumprimento das metas?
- 8) Defina as principais características da sua equipe. Como essas características influenciam no papel de seu gestor (a) liderar?
- 9) Qual o papel do líder para estimular a motivação e o desempenho de sua equipe?

- 10) Descreva os impactos, sejam eles positivos ou negativos, da atuação do seu líder na gestão da sua equipe.

- 11) Qual o seu nível de satisfação quanto à atuação do seu líder? Justifique.