



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

EDUARDO RIBEIRO

LIDERANÇA NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Assis
2011

EDUARDO RIBEIRO

LIDERANÇA NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Trabalho de conclusão de curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, requisito do Curso de Graduação.

Orientando: Eduardo Ribeiro

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Assis

2011

RIBEIRO, Eduardo.

Liderança nas agências bancárias. / Eduardo Ribeiro. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema: Assis, 2011.

27p.

Orientador:

Trabalho de conclusão de curso (TCC) – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.

Palavras Chave: Agências Bancárias, Liderança.

CDD: 658

Biblioteca FEMA

LIDERANÇA NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

EDUARDO RIBEIRO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão organizadora:

Orientadora: Profa. Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Analisador: Prof. Esp. José Carlos Cavassini.

Assis

2011

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo apresentar a importância da liderança nas agências bancárias, a diferença entre gerente e líder, os diferentes estilos de liderança, como também estruturar um conjunto de elementos para uma liderança eficaz nas organizações.

Palavras – chave: Liderança, Responsabilidade no trabalho.

ABSTRACT

This work has as main objective to present the importance of leadership in bank branches, the difference between manager and leader, the different styles of leadership, but also a set of structuring elements for effective leadership in organizations.

Keywords: Leadership, Responsibility at work.

RESUMEN

Este trabajo tiene como principal objetivo presentar la importancia de la dirección en las agencias de los bancos, la diferencia entre gerente y líder, los diferentes estilos de dirección, sino también un conjunto de elementos estructurantes de una dirección eficaz en las organizaciones.

Palabras Clave – Dirección, Responsabilidad en el trabajo

Sumário

1 – INTRODUÇÃO	07
2 – LIDERANÇA	08
2.1 – ESTILOS DE LIDERANÇA	11
2.1.1 – Liderança autocrática	11
2.1.2 – Liderança democrática	12
2.1.3 – Liderança liberal	12
2.1.4 – Liderança servidora	12
2.1.5 – Qual estilo de liderança escolher?	13
3 – LIDERANÇA NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS	14
3.1 – Diferenças entre líderes e gerentes	15
4 – PESQUISA	18
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25

INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais mutante e as mudanças cada vez mais rápidas. Alguns novos modelos de gestão estão tomando lugar nessa nova realidade e não poderia ser diferente no tocante a liderança, tema bastante discutido no meio dos negócios, mas também em outras áreas onde haja atuação de grupos e equipes.

Devido a essas mudanças que ocorrem no mundo corporativo, o mercado exige das pessoas conhecimento, qualificação e habilidade para trabalhar e lidar com pessoas, delegar funções, obter o melhor de seus colaboradores.

Muitas dessas pessoas ocupam posições de gerentes, supervisores, presidentes, diretores e cargos que exigem responsabilidade pelo trabalho e atividade de vários indivíduos. Para tanto é necessária a liderança.

Os estilos de liderança envolvem diretamente pessoas em todas as empresas. Quem não tem habilidade ou não se empenha para trabalhar com pessoas não é um bom líder, ou não sabe liderar. Por consequência disso, existem empresas mal organizadas, colaboradores desmotivados e descontentes com a organização em que atua.

Em razão da importância e atualidade do tema para as empresas, e, sobretudo para instituições bancárias, que tem a característica de ser de grande porte, tendo um grande quadro de funcionários que necessitam de coordenação para atingir um bom clima organizacional, com melhor qualidade de vida e melhores resultados financeiros, apresenta-se uma pesquisa que busca mostrar a importância e a necessidade de se ter um líder dentro de um grupo de trabalho, bem como os estilos de liderança suas vantagens e desvantagens, cabendo assim ao líder decidir qual o melhor estilo de liderança a ser aplicado em cada situação.

Para alcançar tal objetivo, aplicou-se um questionário abordando o tema central do estudo, a questão da Liderança nas agências bancárias. O questionário foi enviado a funcionários de diversos níveis hierárquicos de quatro agências do Banco Mercantil do Brasil, localizadas em três cidades do interior do Estado de São Paulo.

2. LIDERANÇA

Conceituar liderança é uma tarefa difícil, haja vista os vários enfoques encontrados na literatura sobre o assunto.

As mudanças nas organizações de hoje requerem frequentemente uma liderança eficaz, que seja capaz de influenciar os colaboradores a alcançarem os objetivos estabelecidos e a desempenharem suas funções com excelência mesmo durante os tempos de mudança.

A própria natureza do ambiente da organização é complexa e às vezes imprevisível, que exige compromisso e aperfeiçoamento contínuo das tarefas a serem realizadas. As organizações se adequam à sua clientela para não correrem o risco de ficar estagnadas ou entrar em declínio. Diante disso colaboradores de todos os níveis hierárquicos devem estar preparados para acompanhar e se adequar às mudanças.

Líderes usam suas habilidades para liderar o processo de inovação e mudanças planejadas, eles ajudam as pessoas e a organização a alcançarem as metas e os objetivos pessoais e organizacionais.

James C. Hunter (2006, p.18) define liderança como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

O líder é um exemplo para seus liderados, suas ações tornam-se um modelo a ser seguido. Além disso, o caráter do líder define o trajeto de sua liderança. Os padrões estabelecidos por ele caracterizam a imagem do grupo.

FIORELLI (2004, p.115) define a liderança como sendo "a capacidade de exercer influência sobre as pessoas." Para este autor existe um forte componente emocional no exercício da liderança e a mesma instala-se pela emoção. Afirma ainda que líderes são pessoas significativas para os liderados, pois esses enxergam no líder o respeito, a confiança e a segurança para segui-lo em busca das metas.

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem sua mente, emoções, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.

Segundo SPECTOR (2003), só porque alguém está no comando não quer dizer que as pessoas irão ouvi-lo ou fazerem o que esse pede ou exige.

A primeira controvérsia que envolve o conceito de liderança é saber se ele define uma característica que pode ser desenvolvida ou se a liderança é uma característica pessoal, genética.

Consultando diversas publicações sobre o desenvolvimento da liderança, percebemos que elas se dirigem, à parte racional do processo. Sabemos que as mudanças racionais são necessárias, mas efêmeras. Para obter uma mudança permanente, o indivíduo necessita modificar suas emoções, sua maneira de analisar fatos e situações. Percebe-se então que o líder tem a habilidade de adaptar seu comportamento conforme suas necessidades, desde que trabalhe com suas próprias emoções de forma madura.

De nada adianta aprender e aprimorar os comportamentos corretos para cada situação se a pessoa não estiver emocionalmente pronta para liderar.

O ser humano é formado por quatro dimensões: racional, social, emocional e espiritual. Um profissional realizado, de alto desempenho, só consegue chegar a esse patamar se tiver os quatro aspectos em equilíbrio.

Antes de tentar colocar isso em prática, no entanto, é preciso entender o que significa cada uma dessas dimensões. Quem explica é Catanante (2005). Segundo ela, a dimensão racional é a que usamos para definir nossos objetivos. Já a social significa que somos interdependentes e, por isso, precisamos aprender a conviver com a diversidade. A dimensão emocional está ligada ao impacto que nossas ações provocam aos outros, enquanto a espiritual significa crer em algo que transcende o material e dá sentido à vida.

Se o líder consegue integrar e aperfeiçoar todos esses aspectos, o resultado naturalmente é visto no rendimento e desenvolvimento do trabalho, tendo total excelência em sua liderança, contribuindo para uma melhor qualidade de vida na organização.

O que é relevante considerar, no estudo da liderança, é sua relação com o aspecto de motivação dos trabalhadores. O líder deve proporcionar ao seu

liderado o apoio necessário à motivação no trabalho, porém, a motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador.

Bergamini (1994, p.105), ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Esta proposta parte da premissa de que quando aceitam um novo emprego ou recebem uma promoção, as pessoas, em geral, estão esperançosas e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação.

Dessa forma, é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais:

Segundo De Pree (1989, p.128):

- a) Auxiliar na alavancagem de energia motivacional nos liderados – Não se trata aqui de incentivar os trabalhadores ao alcance do objetivo proposto. O papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca.
- b) Manter a energia motivacional dos liderados – Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. (DE PREE, 1989).

Entretanto, não é sempre que o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. Muitas vezes, ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional. Esta tarefa é muito mais difícil do que apenas manter o trabalhador motivado. Por isso, todo esforço no sentido de não desmotivar um trabalhador é fundamental no processo de liderança.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem vários estilos de liderança e cada um deles tem seus pontos positivos e negativos, mas a personalidade de quem dirige interfere na maneira de liderar. Os principais tipos de liderança são: Autocrática, Democrática e Liberal.

Mas há também o que vem sendo discutida como tendência do futuro, a liderança Servidora ou Espiritualizada, que traz uma nova forma de liderar as pessoas, tornando-as parte importante dos processos nos quais estejam inseridas.

2.1.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Na Liderança Autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder pode determinar ainda qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Essa liderança dá ênfase ao chefe, que nesse caso, age com autoritarismo usando da sua autoridade formal e suas formas de coerção para alcançar os objetivos, podendo criar um clima de medo e ressentimento ao invés de motivação e disciplina.

Esse estilo de liderança em muitos casos é utilizado com funcionários novos, com pessoas que não conhecem o trabalho, com pessoas que não assumem responsabilidades, em situações de perigo ou acidente ou com funcionários que não demonstram comprometimento com a organização.

2.1.2 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.

Aqui as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para que o grupo tenha oportunidade de optar. As tarefas ganham novas perspectivas com o diálogo. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.

Esse estilo de liderança pode ser utilizado com pessoas responsáveis, com pessoas participativas, e que gostam de colaborar, com funcionários treinados que conhecem bem o trabalho, com pessoas que conhecem o grupo e estão comprometidas com os resultados e em situações que não exijam intervenção e decisão imediata.

2.1.3 LIDERANÇA LIBERAL

Neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a Liderança Liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Esse estilo de liderança pode ser utilizado com pessoas que realizam trabalhos que exijam iniciativa e criatividade, com pessoas bem capacitadas, competentes e que não precisam de muitas orientações.

2.1.4 LIDERANÇA SERVIDORA

Este estilo de liderança tem como maior propósito ajudar a equipe a se desenvolver, é estar mais preocupado em servir os liderados, do que apenas dar ordens. É aquele que percebe que o seu sucesso depende diretamente de sua equipe. Pensando e agindo assim, recebe mais retornos que os outros

tipos de liderança. Trata-se de um líder espiritualizado, que se dedica e ajuda, buscando servir e não ser servido.

Nessa nova realidade, o líder torna-se mais um membro da equipe e deixa de lado aquele antigo conceito de que líder está no topo e apenas observa os outros trabalharem.

Quando se busca ajudar as pessoas, elas por retribuição tornam-se parceiras, e é esse o grande trunfo do líder servidor, é fazer com que todos os membros da equipe percebam que ambas as partes, líder e liderados, são peças do mesmo quebra-cabeça e que juntos se complementam. É fazer uso do "amor".

A liderança servidora na administração consiste em aplicar o pensar não somente nos negócios, mas também nas pessoas. Essa é talvez a mais importante mudança que deve ocorrer nas empresas para torná-las mais competitivas no mercado.

2.1.5 QUAL ESTILO DE LIDERANÇA ESCOLHER?

A forma como os diferentes estilos de liderança interferem na organização em relação a líderes e liderados é direta e indireta, depende da necessidade do líder e da expectativa do liderado. Uma liderança pode ser considerada de sucesso quando há sinergia entre o que o liderado busca e o que o líder concede, entre o que o líder espera e o que o liderado realiza. Ambos não devem dividir energia, mas somar. Cabe ao líder decidir qual o melhor estilo de liderança a ser aplicado em cada situação.

3. LIDERANÇA NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Com o mercado competitivo as organizações necessitam de muitas pessoas trabalhando juntas, dividindo o mesmo ambiente, em atividades distintas e níveis hierárquicos diferentes. Muitas dessas pessoas ocupam posições de gerentes, supervisores, presidentes, diretores e cargos, os quais exigem responsabilidades pelo trabalho e atividade de vários indivíduos. Para tanto é necessário a liderança.

Hoje os líderes percebem a necessidade de lidar com o intangível da organização, através da “gestão do invisível”. A resposta a algumas perguntas nos ajuda a compreender como estão os talentos ocultos em nas organizações. Os funcionários estão motivados? Como está o grau de comprometimento e de satisfação? A comunicação, a troca de informações e o diálogo? Os boicotes e as resistências? Quantas ideias excelentes ficam pelos corredores? Quanta criatividade fica confinada no cumprimento da burocracia? Quantos projetos não são sugeridos? Quantas soluções não são fornecidas? Quanta energia e recursos são desperdiçados? (CAVALCANTI, 2005).

Muito se fala em liderança, vemos conceitos baseados nas teorias de estudiosos de décadas atrás, conceitos esses que são aprendidos até hoje nas faculdades e até nos treinamentos que tem o assunto como temática. Mas será que esses conceitos ainda geram resultados?

O que era considerado ideal antigamente pode não ser o melhor hoje, conforme o tempo vai passando, os conceitos vão se modificando para se adequar a realidade.

Nesse processo de definir a liderança, há um debate entre as definições de líder e gerente, para alguns autores há diferenças, para outros, é difícil separar o gerenciamento de liderança, pois um precisa de aspectos do outro.

Segundo Robbins (1998, p.219):

Embora quase todo mundo pareça concordar que a liderança envolve um processo de influência, as diferenças tendem a centrar-se em torno de se a liderança deve ser não-coercitiva (o oposto de usar

autoridade, recompensas e castigos para exercer influencia sobre os seguidores) e se é distinta de gerenciamento.

Como posições gerenciais vêm com algum grau de autoridade formalmente designada, uma pessoa pode assumir um papel de liderança simplesmente por causa da posição que ocupa na organização. Porém, nem todos os líderes são gerentes; assim como nem todo gerente é líder.

Assim, o gerente pode ou não ter todas as características e habilidades de um líder, por isso é importante que os gerentes saibam essa diferença. Ser um bom gerente não quer dizer, obrigatoriamente, que se é um bom líder.

3.1 DIFERENÇAS ENTRE LÍDERES E GERENTES

Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram.

Hunter (2004, p.25) afirma que: “Gerência, não é algo que você faça para os outros, você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas”.

Com isso, podemos perceber que existe um relacionamento próximo entre ambos os conceitos, no que se refere à atuação nas organizações, e não é fácil separá-los como atividades distintas.

Porém BENNIS (apud BERGAMINI, 1994, P. 108) nos mostra uma distinção que parece clara descrevendo comportamentos de gerentes e líderes:

O gerente administra; o líder inova.

O gerente é uma cópia; o líder é original.

O gerente focaliza-se em sistemas e estrutura; o líder focaliza-se nas pessoas.

O gerente apoia-se no controle; o líder inspira confiança.

O gerente tem uma visão em curto prazo; o líder tem uma perspectiva em longo prazo.

O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o quê e por quê.

O gerente tem os olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre no horizonte.

O gerente limita; o líder dá origem.

O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa.

O gerente faz certo as coisas; o líder faz a coisa certa.

A grande diferença entre eles está no como agir, na forma como cada um utiliza o seu poder. Enquanto, como já foi citado, um dá ênfase às metas, o outro se preocupa com o grupo todo, buscando um ambiente favorável para que esse grupo cresça profissional e pessoalmente, e assim cumpra os objetivos da empresa com maior comprometimento, reconhecimento e participação dos colaboradores.

Segundo Bergamini (1994, p.139):

Ainda são cometidos muitos equívocos a respeito daquilo que seja liderar com eficácia. Uma das principais dificuldades em compreender o verdadeiro sentido da liderança é confundir-la com a gerência tradicional. Já se sabe, hoje em dia, que os líderes não controlam, mas, antes disso, agem no sentido de capacitarem os outros para agir. Portanto uma das principais contribuições dos líderes não pode ser avaliada através de lucros imediatos, mas sim por meio de suas interferências dentro das organizações, desenvolvendo mais em longo prazo tanto as pessoas como as instituições a fim de que prosperem e cresçam com sucesso. Verdadeiros líderes conseguem com que as pessoas estejam desejosas de fazer as coisas certas, enquanto que os gerentes conseguem apenas que elas façam certas as coisas.

Tendo um líder, facilita com que os funcionários se comprometam muito mais com aquilo que fazem, pois estão crescendo e colaborando para o cumprimento das metas que eles ajudaram a traçar. Isso diminui a rotatividade de colaboradores e aumenta a produtividade, melhora o atendimento, a qualidade, entre outros, o que traz benefícios para a empresa.

4. PESQUISA

A pesquisa foi realizada na empresa Banco Mercantil do Brasil, suas origens remontam a década de 1940, na cidade de Curvelo, centro-norte do estado de Minas Gerais, onde foi fundada por empresários locais.

Atualmente, o Mercantil do Brasil possui 150 agências, 28 Postos de Atendimento Eletrônico - PAE, uma agência no exterior, em Grand Cayman, no Caribe. Um quadro de 2.624 funcionários distribuídos pelos principais centros geoeconômicos do Brasil, com maior concentração na Região Sudeste, especialmente em Minas Gerais e no interior de São Paulo.

O estudo de caso foi utilizado, por se tratar de um estudo cujo método se aplica quando o pesquisador tem o interesse em observar a ocorrência do fenômeno no campo social e não discuti-lo apenas do ponto de vista da teoria.

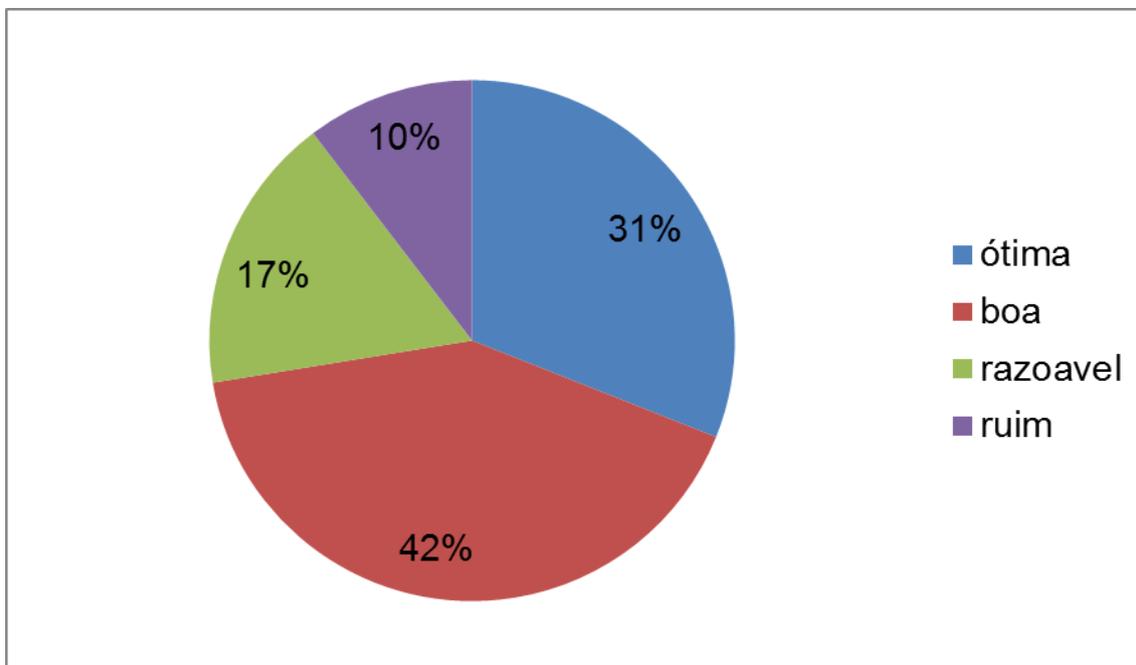
A pesquisa foi elaborada através de um questionário, contendo 09 perguntas, entre os entrevistados estão funcionários de todos os níveis hierárquicos, desde estagiários até os gerentes.

Os entrevistados foram 29 funcionários das agências do Banco Mercantil do Brasil das agências de Assis/SP, de Marília/SP e duas agências de Presidente Prudente/SP.

Para uma melhor compreensão e análise dos resultados, segue abaixo as questões elaboradas e as respostas obtidas.

1. Como você considera a relação entre as pessoas que trabalham na sua agência?

() ótima () boa () razoável () ruim () péssima

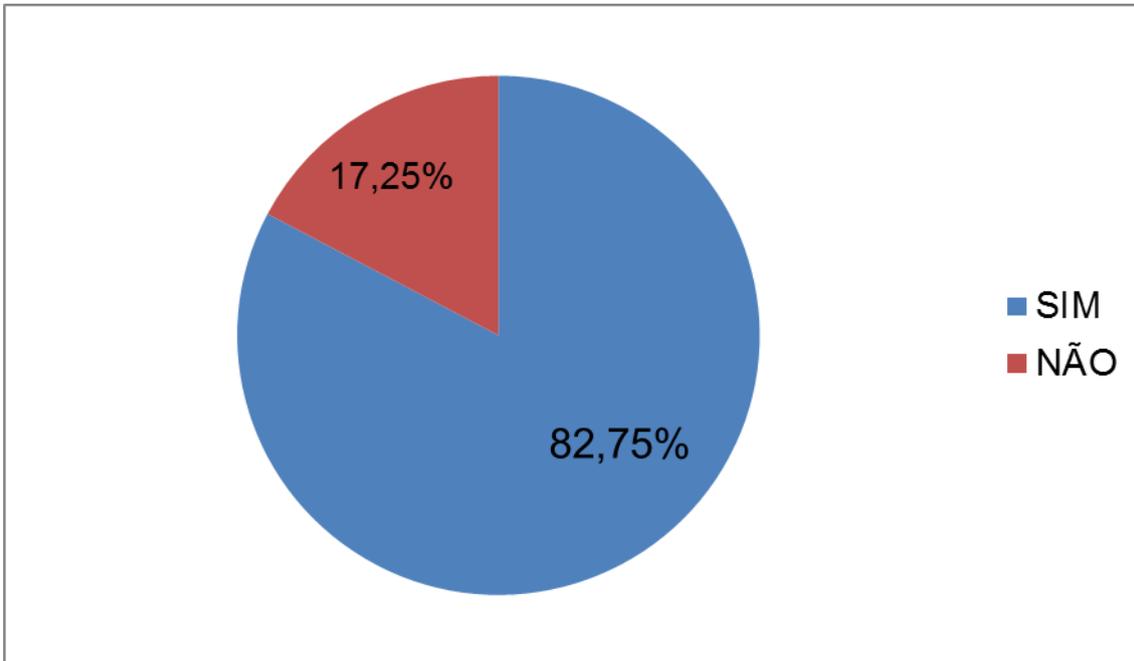


Nesta questão pode-se observar que 73% dos entrevistados têm um relacionamento considerado favorável com os colegas de trabalho. É importante destacar que grande parte (42%) considera boa a relação, porém alguns colaboradores consideram ótima e uma pequena parte avalia a relação como razoável ou ruim, o que demonstra que a satisfação não é consenso entre os entrevistados.

2. Entre estes colaboradores você identifica um líder? Se sim, quem?
(colocar o cargo e não o nome).

() Sim () Não

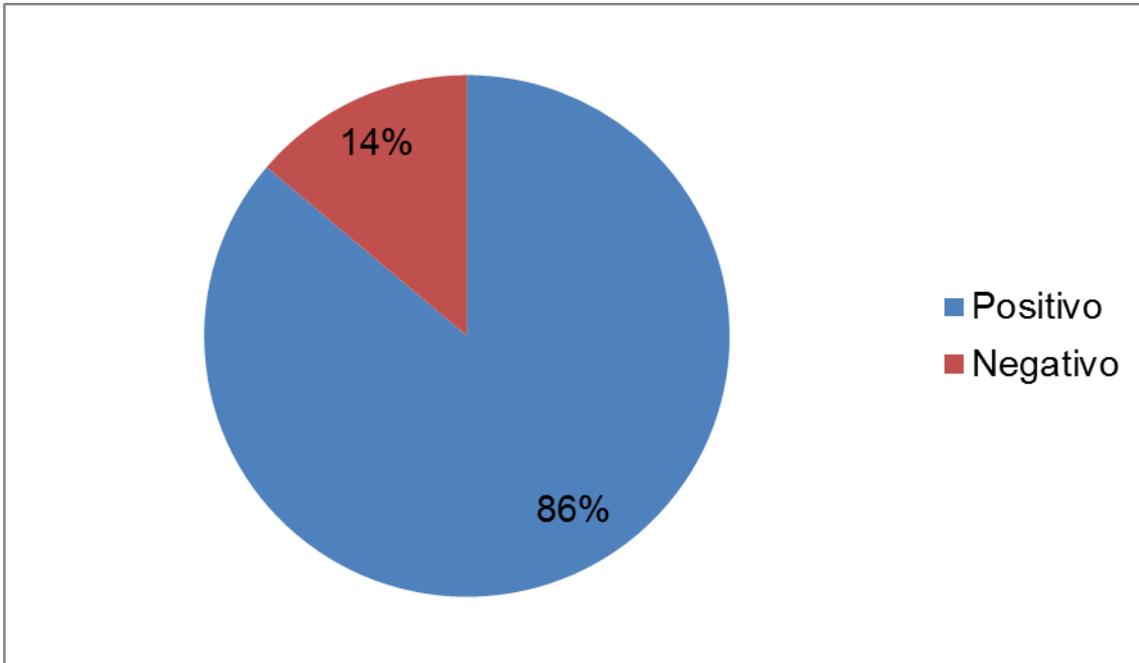
Quem? _____



Nesta questão 82,75% dos entrevistados responderam que SIM, que identificam um líder na agência, e os cargos foram entre o Gerente ou o Supervisor da agência. Diante das respostas percebemos que o fato dos ocupantes dos cargos de chefia serem considerados os líderes nos mostra duas situações, a primeira é um fator bastante relevante que é o superior sendo visto como líder, o que deixa claro o seu compromisso com a empresa e com seus liderados. A outra situação é os liderados não conseguirem separar o cargo de chefia com o papel e a atuação do líder.

3. Se a resposta anterior é SIM, este líder é:

() positivo () negativo



É bastante significativo este percentual, pois independente do foco da resposta anterior, esta deixa claro o bom relacionamento entre os colaboradores destas agências bancárias.

4. Por que você considera essa pessoa um líder?

Analisando as respostas desta questão, foi possível constatar que todos os entrevistados consideram a pessoa líder por ela ter características como:

- Ser o principal motivador do grupo,
- Solucionar problemas que ocorrem na agência,
- Tomar as decisões necessárias,
- Ser influente, comprometido e responsável.

Pelas características apresentadas pelos liderados, podemos enxergar estes superiores como líderes, pois todas são importantes, independente do cargo que um indivíduo ocupa.

5. Você considera a liderança necessária no ambiente de trabalho?

() SIM () Não

Por quê?

Nesta questão todos os entrevistados responderam SIM, consideram a liderança necessária no ambiente de trabalho, e justificaram com os seguintes argumentos:

- através da liderança se promove uma maior interação com o grupo;
- obtém-se uma visão mais detalhada e compreensiva dos objetivos e metas a serem alcançados
- a equipe se mantém unida, não perdendo o foco do trabalho.

6. Você considera importante ter líderes na rede bancária? Por quê?

Assim como na questão anterior, todos os entrevistados disseram que SIM, que consideram importante ter líderes na rede bancária, os argumentos foram os seguintes:

- O líder estabelece objetivos definidos,
- Influencia e estimula a participação da equipe
- Persiste e procura ter atitudes positivas em relação aos desafios.

Nas respostas as questões 5 e 6 confirmamos a presença de líderes nestes ambientes, pois fica claro que os colaboradores participantes da pesquisa têm conhecimento do papel do líder.

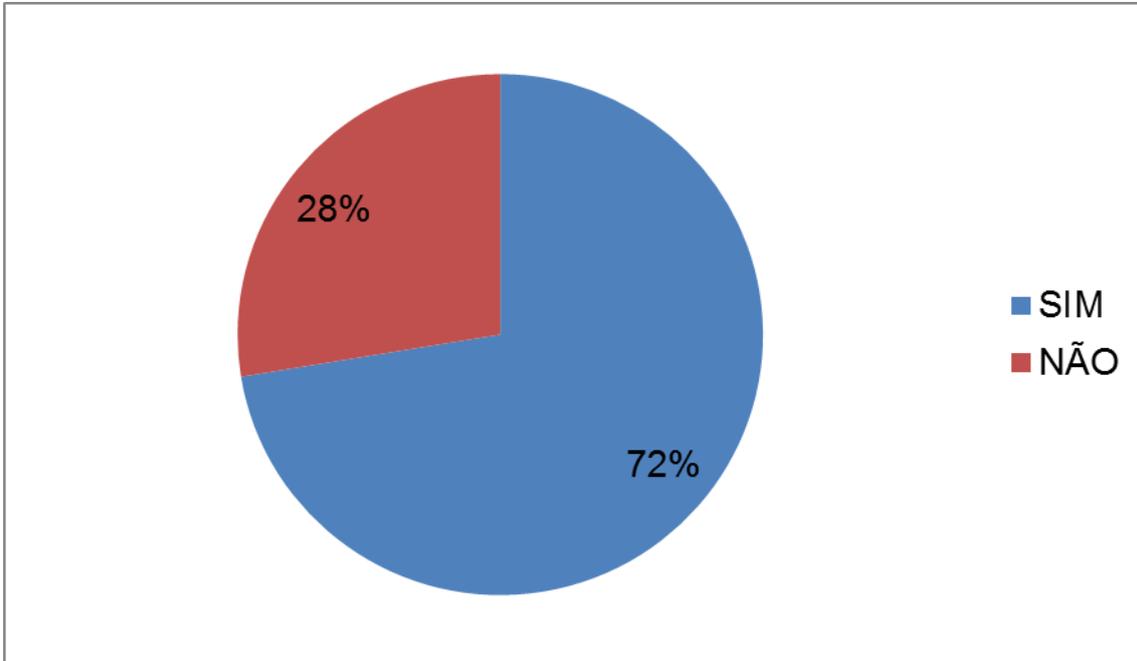
7. Um líder pode motivar seus liderados a desenvolver um bom trabalho ou a motivação é individual?

Nesta questão todos os entrevistados disseram que SIM, que o líder não só pode como deve motivar seus liderados a desenvolver um bom trabalho, porém, também disseram que além da motivação vinda do líder, se o liderado tiver motivação própria, o resultado será ainda melhor.

8. Existe diferença entre Gerente e Líder?

() SIM () NÃO

Se a resposta for SIM, quais são elas?



Nesta questão, 72% dos entrevistados disseram que SIM, que existe diferença entre Gerente e Líder, e apontaram as seguintes diferenças:

- O gerente tem como objetivo, resultados em curto prazo, focando a maioria das vezes no hoje, já o líder se responsabiliza em longo prazo, sempre se preocupando em manter a equipe focada.
- Gerente se preocupa com as metas, o líder se preocupa com o grupo.
- O gerente dá ênfase a sistemas e estruturas, o líder dá ênfase as pessoas.

9. Você considera que para uma liderança eficaz “o indivíduo” deve ter:
(assinale quantos achar necessários).

- a) Comportamento exemplar
- b) Influenciar Pessoas
- c) Objetivos definidos
- d) Persistência
- e) Percepção de mercado
- f) Comprometimento com a empresa
- g) Compromisso com o cliente
- h) Iniciativa e criatividade
- i) Estimular a participação voluntaria
- j) Atitude positiva em relação aos desafios
- k) Valorizar iniciativas
- l) Elogiar atitudes e resultados positivos
- m) Responsabilidade

Foram apontadas as sete alternativas mais votadas entre os entrevistados:

1ª. RESPONSABILIDADE – 100% dos votos dos entrevistados.

2ª. COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA e INICIATIVA E CRIATIVIDADE
– 93,10% dos votos dos entrevistados.

3ª. ELOGIAR ATITUDES E RESULTADOS POSITIVOS – 82,75% dos votos
dos entrevistados.

4ª OBJETIVOS DEFINIDOS, PERSISTÊNCIA e COMPROMISSO COM O
CLIENTE – 72,41% dos votos dos entrevistados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a literatura estudada e o estudo realizado em agências do Banco Mercantil do Brasil, fica claro que o líder é importante e necessário nessas organizações bancárias.

O líder favorece o compromisso dos funcionários com a empresa, pois oferece a oportunidade de crescimento dos indivíduos e colabora para o cumprimento das metas que ajudam a traçar. Isso diminui a rotatividade de colaboradores, aumenta a produtividade, aprimora o atendimento e a qualidade dos serviços, o que traz benefícios para a empresa.

Observa-se também que os colaboradores das agências percebem que há diferença entre um Gerente e um Líder. Como consideramos que nem todo gerente é líder, assim como nem todo líder é gerente, esta diferença está em como agir, na sua capacidade de argumentação e na forma como cada um utiliza o seu poder.

Este poder pode ser utilizado para o incentivo ao crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo inserido no contexto, levando assim os colaboradores ao compromisso e participação no cumprimento dos objetivos comuns a todos e também daqueles considerados individuais.

Sendo assim, consideramos que há a possibilidade de se obter uma liderança eficaz nas agências bancárias, quando há sinergia entre o que o liderado busca, o que o líder concede e a empresa necessita, assim como entre o que o líder espera e o que o liderado realiza, sendo então necessária uma relação de troca e comprometimento. Para que aconteça essa sinergia, cabe ao líder decidir qual o melhor estilo de liderança a ser aplicado em cada situação.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CATANANTE, Bene. **O Líder Espiritualizado**. *Você S.A.* São Paulo: Editora Abril, n 82, p.22-30, Abr. 2005.

CAVALCANTI, Vera L. E. A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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

FIORELLI, José O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: JC Editora, 1998.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.