**RESUMO**

Encontrar o perfil do líder ideal pode ser decisivo para os resultados de uma equipe. Quando pensado em uma boa liderança no ambiente de uma agência bancária, algumas características são predominantes, como: bom relacionamento entre gestores e colaboradores, clareza e objetividade nas informações passadas e busca constante por melhoria. No entanto, apenas um estudo aprofundado pode mostrar o que cada colaborador do setor comercial de uma agência pensa sobre seu gestor. E esse é o objetivo dessa pesquisa. Com a referência utilizada, é considerado que o perfil de liderança adequado pode aumentar a produtividade das empresas. E mais do que isso, mantém os funcionários motivados. O resultado do estudo mostra o perfil do líder atual e o ideal, de acordo com a opinião e percepção dos colaboradores. É importante ser mencionado que o modelo de pesquisa aplicado pode ser apreciado por outras empresas de outros segmentos, adaptando novos fatores e variáveis.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Produtividade.

**1. INTRODUÇÃO**

Em um cenário administrativo cada vez mais competitivo, a função da liderança nas empresas e organizações se tornou tema de estudo e pesquisa. Diversos autores e personagens importantes na história da administração debruçam-se sobre o assunto a fim de descrever em perfis, características e especificidades de cada líder.

Cavalcanti *et al*. (2009) fala sobre o assunto:

“O tema liderança tem ocupado um lugar de destaque nas discussões em congressos, palestras, nas empresas, dentro das salas de aula e em qualquer oportunidade em que pessoas se encontrem para discutir os destinos dos negócios, em um mercado tão competitivo e em constante mutação”.

Os líderes são responsáveis pelo eficaz gerenciamento de seus colaboradores buscando o alcance das metas estabelecidas, gerando assim melhores resultados para a empresa. Robbins (2005) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Novo, Chernicharo e Barradas (2008) complementam que “a liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social, é o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros com o intuito de que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais”.

O perfil adequado de liderança possui papel fundamental na gestão e alcance de objetivos estabelecidos pela alta administração da empresa. Maximiano (2012) acrescenta que “liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores”.

O principal objetivo do estudo é identificar o tipo de liderança presente nas agências(3) de banco privado na cidade de Teresópolis, Rio de Janeiro. Com o resultado obtido será possível traçar o perfil de líder encontrado e comparar com o desejado, a fim de ajustar o perfil do gestor e assim obter maior motivação de seus colaboradores.

A liderança, principal tema abordado no estudo, é um importante atributo do administrador. Sua importância é destacada por Maximiano (2012), que diz:

“A capacidade de liderar é importante para todos os que dirigem equipes. Cada figura de liderança tem objetivos, cuja realização depende de sua equipe. Desempenhando papel tão importante nas organizações de todos os tipos, a liderança recebe grande atenção dentro do enfoque comportamental na administração”.

Além das características citadas, o líder precisa manter sua equipe motivada. É necessário despertar nos colaboradores a consciência de sua importância na empresa. “A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho” (CHIAVENATO, 2015).

O presente estudo foi realizado nas agências A, B e C por meio de pesquisa de campo, coletando dados e percepções dos funcionários da área comercial em torno do tema estudado. É importante ressaltar que por meio das pesquisas podemos melhorar a compreensão e a explicação do comportamento humano (ROBBINS, 2005).

**4.2Apresentação dos Dados**

Os dados e gráficos apresentados neste tópico foram compostos das informações obtidas das três agências em estudo. As informações aqui apresentadas consideram os dados das três agências em conjunto.

Em relação às variáveis da pesquisa:

**Gráfico 1:** Gênero

O gênero feminino é predominante entre os colabores da área comercial do Banco Bradesco, sendo 61% dos representantes do sexo feminino e 39% do sexo masculino.

**Gráfico 2:** Faixa Etária

83% dos entrevistados têm entre 26 e 35 anos. 11% entre 18 e 25 anos e 6% acima de 45 anos.

**Gráfico 3:** Estado Civil

50% dos funcionários são casados, 44% solteiros e 6% classificaram como outros.

**Gráfico 4**: Escolaridade

Temos predominância de colaboradores com ensino superior completo: estes representam 61%. 28% possuem pós-graduação e apenas 11% têm o ensino superior incompleto.

**Gráfico 5:** Tempo na Empresa

56% dos entrevistados prestam serviço para a empresa de 6 a 10 anos. 33% estão na organização até 5 anos e 11% são colaboradores há mais de 10 anos.

**4.2.2 Dados e Gráficos Agências A, B e C**

Nos gráficos a seguir serão apresentados os dados e resultados das três agências em estudo. Neste tópico, os dados serão apresentados de maneira individual, sendo assim, representam as opiniões de cada agência em estudo.

Pergunta 6 - Você acredita que o estilo adequado de liderança pode melhorar o desempenho da equipe?

**Gráfico 6**: Agência A

Na agência A, 100% dos entrevistados acreditam que o estilo de liderança pode contribuir para o melhor desempenho da equipe.

**Gráfico 7**: Agência B

100% colaboradores da agência B consideram que o estilo adequado de liderança pode auxiliar na melhoria de desempenho da equipe.

**Gráfico 8**: Agência C

Na agência C, 100% dos entrevistados concordam que o estilo adequado de liderança pode auxiliar no desempenho da equipe.

Pergunta 7 - O gestor da sua agência busca a melhoria na qualidade de sua liderança?

**Gráfico 9:** Agência A

Na agência A o líder sempre busca melhorar a qualidade de sua liderança exercida, visto que 100% dos entrevistados concordam com o questionamento.

**Gráfico 10:** Agência B

O líder da agência B sempre busca a melhora constante de sua capacidade de liderança, vistxo que 100% dos entrevistados confirmaram a afirmativa.

**Gráfico 11:** Agência C

Na agência C 80% dos entrevistados afirmam que o líder não busca nenhuma melhora na qualidade de sua liderança exercida, enquanto 20% considera que o líder busca melhoria.

Pergunta 8 - Como você define seu líder (gerente)?

**Gráfico 12:** Agência A

A metade dos colaboradores da agência A, ou seja, 50% dos entrevistados, classificam o seu líder como diretivo;25% dos entrevistados o classificam como democrático e 25% como liberal.

**Gráfico 13:** Agência B

Na agência B o estilo predominante de liderança é o líder democrático, que representa 75% da opinião dos entrevistados; os 25% restantes caracterizam seu líder como diretivo.

**Gráfico 14:** Agência C

60% dos entrevistados consideram que o líder da agência C tem o estilo autocrático; 20% dos entrevistados consideram seu líder liberal e os outros 20% o caracterizam como diretivo.

Pergunta 9 - Na sua opinião, qual seria o tipo de liderança ideal para a equipe?

**Gráfico 15:** Agência A

Na agência A, 50% dos entrevistados escolheram o estilo democrático e os outros 50% o estilo *coaching*.

**Gráfico 16:** Agência B

Na agência B 100% dos entrevistados escolheram o estilo democrático como o ideal.

**Gráfico 17:** Agência C

Na agência C o estilo de liderança desejado tem predominância pelo estilo *coaching;* este aparece com 80% das opiniões e 20% desejam o estilo democrático.

Pergunta 10 - Você se sente à vontade para opinar e/ou sugerir críticas e melhorias para a agência?

**Gráfico 18:** Agência A

Na agência A,100% dos os funcionários abordados se sentem confortáveis para opinar e sugerir melhorias; isso demonstra que o líder possui um estilo mais voltado para a equipe o que reforça seu lado democrático.

**Gráfico 19:** Agência B

100% dosentrevistados da agência B sentem-se totalmente confortáveis para opinar e participar das decisões da agência.

**Gráfico 20:** Agência C

90% dos colaboradores não se sentem confortáveis para sugerir melhorias para a agencia e 10% considera que o líder condiciona isto a equipe.

Pergunta 11 - O número de funcionários é suficiente para a demanda da sua agência?

**Gráfico 21:** Agência A

100% dos funcionários do setor comercial da agência A consideram que o número de funcionários do setor é insuficiente para as demandas do dia-a-dia.

**Gráfico 22:** Agência B

100% dos funcionários da agência B consideram que o número de colaboradores é insuficiente para a realização de seu trabalho.

**Gráfico 23:** Agência C

80% dos entrevistados consideram que o número de funcionários não é suficiente para as demandas da agência C e 20% dos entrevistados consideram que o número de funcionários é adequado para o bom funcionamento da agência.

Pergunta 12 - O líder passa as informações necessárias para a realização de seu trabalho?

**Gráfico 24:** Agência A

75% dos entrevistados consideram que o líder passa todas as informações para a correta realização de seu trabalhoe 25% dos entrevistados consideram que as informações não são totalmente expostas.

**Gráfico 25:** Agência B

100% dos entrevistados concordam que o líder da agência B provém todas as informações necessárias para a realização das tarefas cotidianas.

**Gráfico 26:** Agência C

50%dos entrevistados consideram que as informações para a realização de seu trabalho são passadas parcialmente; 40% afirma que não recebem as informações necessárias e 10% assegura que recebe todas as informações para a correta realização de suas obrigações diárias.

Pergunta 13 - Existe um bom relacionamento entre o líder e seus subordinados?

**Gráfico 27:** Agência A

100% dos funcionários da agência A confirmaram que existe um bom relacionamento entre o líder e sua equipe.

**Gráfico 28:** Agência B

100% dos funcionários da área comercial da agência B consideram que há um bom relacionamento entre o líder e os liderados.

**Gráfico 29:** Agência C

Na agência C, 90% dos funcionários da área comercial consideram que não há um bom relacionamento entre líder e liderados e 10% consideram que há um bom relacionamento.

**DISCUSSÃO**

As agências em estudo apresentaram comportamentos distintos em referência ao tipo de líder encontrado. Na agência A foi descrito que o líder é predominantemente diretivo e na agência B o perfil de líder encontrado foi o democrático.

Com o resultado das pesquisas podemos observar que mesmo que o líder da agência tenha sido caracterizado como diretivo, ele possui uma ênfase maior na gestão voltada para a equipe, assim como na agência B.

Em algumas ocasiões o líder democrático tende a alcançar melhores resultados que o autocrático, porém isto é variável de acordo com a situação, mas é destacado que a satisfação do funcionário é maior quando seu líder possui um estilo democrático (CAVALCANTI *et al*, 2009).

Os resultados da pesquisa na agência C demonstraram que seu líder é fortemente caracterizado como um líder centralizador, voltado para a tarefa e sem bom relacionamento com a sua equipe, de acordo com os colaboradores. Este comportamento descreve o estilo de liderança autocrático.

O estilo de liderança autocrático por vezes pode conseguir maior produtividade de seus colaboradores, entretanto, a equipe que é liderada por este estilo de líder pode apresentar agressividade e tensão (TONET *et al*, 2012).

A eficácia do estilo de liderança depende da situação e da equipe comandada (MAXIMIANO, 2012).

Contudo, notamos que o estudo realizado no Banco Bradesco,na cidade de Teresópolis, nos mostra que o estilo de líder desejado pelas equipes é um estilo mais democrático.

**CONCLUSÃO**

Com a pesquisa realizada foi possível visualizar que a liderança é um fator a ser considerado na gestão das equipes. No caso do banco estudado, fica claro que o estilo de liderança exercido pode impactar de modo positivo ou negativo o resultado da organização.

O perfil de liderança adequado para a equipe em uma agência bancária, ou organizações de quaisquer segmentos, irá acarretar no engajamento de seus colaboradores, consequentemente aumentando a motivação da equipe. O reflexo será na melhoria do atendimento e a prestação de serviços para os clientes.

O estudo realizado não se limita a apenas uma empresa: a pesquisa pode ser aplicada em diversas organizações, identificando o perfil de gestor atual e comparando-a com o desejado.

Com os resultados apurados na pesquisa, o banco poderá investir na capacitação adequada de seus gerentes, desenvolvendo o estilo de liderança ideal, com o intuito de gerar melhores resultados para a empresa e manter o seu quadro de funcionários motivado.

**REFERÊNCIAS -**

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BABINI, Laura. **100 Lições de Drucker.** S. I.: HSM Management, n. 100, 2013.

BRADESCO. **Agências**. Disponível em: <https://www.bradescori.com.br/site/conteudo/interna/default.aspx?secaoId=682>. Acesso em 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_\_. **Nossa História**. Disponível em: <http://banco.bradesco/html/classic/sobre/nossa-historia.shtm>. Acesso em 21 jun. 2016.

\_\_\_\_\_\_. **Missão e Estratégia**. Disponível em: < http://www.bradescori.com.br/abertura.html>. Acesso em 22 jun. 2016.

BLANCHARD, Ken, Colaboradores. **Liderança de Alto Nível:**como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e Motivação.**3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:**Fundamentos Básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas:**Transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas. 5. ed. Barueri: Manole, 2015.

FORBES. ***The world’s biggest public companies***. Disponível em: < http://www.forbes.com/global2000/list/ >. Acesso em: 15 out. 2016.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento:**Com um Sistema Nervoso Digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

KRAMES, Jeffrey A. **Os Princípios de Liderança de Jack Welch:**24 Lições Do Maior Executivo do Mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração:**Manual Compacto para as Disciplinas TGA e Introdução a Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração.**2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NOVO, Dámaris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de Equipes.** Rio de Janeiro: FGV, 2008.

POSNER, Barry; KOUZES, James. **O Desafio da Liderança:**Como Aperfeiçoar sua Capacidade de Liderar. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico:**Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas:**... e Nada mais que a Verdade. São Paulo: Pearson Education, 2003.

\_\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R. **Administração:**em Módulos Interativos. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

TONET, Helena Correa et al. **Liderança e Gestão de Pessoas em Ambientes Competitivos:**em Ambientes Competitivos. Rio de Janeiro: FGV, 2012.