LIDERANÇA NO SETOR BANCÁRIO DE UMA AGÊNCIA EM ANÁPOLIS-GO

Daniel Jalles do Nascimento Nunes[130]
Jéssyca Luany Roveda Alves[131]
Raquel Alves Medeiros de Andrade[132]
Marisa Roveda[133]
Leandro Frederico da Silva[134]

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar e apresentar as principais características e dificuldades que envolvem o líder no segmento bancário. Esta pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo e foi realizada em uma agência bancária localizada na cidade de Anápolis-GO. Entre alguns procedimentos que foram utilizados para a pesquisa destaca-se: revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Foram aplicados questionários com questões objetivas e abertas. A princípio foi definido o conceito de liderança, os principais tipos de gestores existentes e como se relacionam com seus subordinados, também foram analisados quais os perfis de liderança na agência, identificando características, qualidades, relacionamento com seus subordinados e observações de quais pontos podem ser melhorados por esses profissionais. Espera-se, com este trabalho, contribuir com estudos de melhoria em ambiência de trabalho e sugestões de aprimoramento em gestão e liderança.

Palavras Chave: Liderança. Setor Bancário. Organização.

1. INTRODUÇÃO

A questão da liderança vem ao longo dos anos em destaque no âmbito organizacional visto sua importância quanto à gestão, controle e direcionamento dos objetivos estratégicos da empresa; nesse aspecto cabe ao líder administrar e gerenciar o alcance daquilo que foi preestabelecido, no qual serão exigidas habilidades e conhecimentos a fim de que se satisfaçam as necessidades da organização.

[130]Graduado em Administração (UEG) - daniel_sparta@hotmail.com
[131] Graduada em Arquitetura e Urbanismo (FAMA), Gestão de Segurança, (Faculdade Católica de Anápolis) jessyluany@hotmail.com.
[132]Recursos Humanos(Faculdade Católica de Anápolis) - raquelandrade@hotmail.com
[133]Graduada em Filosofia (2000); Graduada em Administração (2013), Especialista em Ensino de Filosofia; Especialista em Gestão de Pessoas, Especialista em Movimentos Sociais no Mundo Contemporâneo, Especialista em Filosofia Clínica e Mestre em Sociedade Tecnologia e Meio Ambiente. marisaroveda@catolicadeanapolis.edu.br.
[134] Bacharel em Direito, Licenciatura em Matemática, Mestrado em Educação. Leandro@catolicadeanpolis.edu.br

Justifica-se o tema devido à observação e acompanhamento do dia a dia de alguns colaboradores de uma agência bancária na cidade de Anápolis-GO, por perceberem os diversos líderes dentro de uma agência bancária e a problematização entres eles. A discussão questiona: Quem pode representar o papel do líder em uma organização? Se as características de liderança são natas ou podem ser desenvolvidas? Quais os tipos de líderes existentes no setor bancário? Estas são algumas das perguntas mais recorrentes que serão abordadas e discorridas ao longo desse estudo de forma a identificar quais as características mais importantes que incorrem em uma gestão de sucesso.

O objetivo geral é compreender a liderança no setor bancário, observada através dos resultados dos questionários aplicados aos colaboradores da agência, que são demonstrados através de gráficos, e o objetivo específico foi traçar os diferentes tipos de liderança dentro de uma organização apresentando teorias, conceitos e práticas sobre liderança, identificando as percepções dos colaboradores quanto à atuação dos líderes.

A liderança está presente no cotidiano de muitas organizações e o setor bancário tem esta figura bem representada e definida e há mais de um líder. São vários gerentes que devem ser capazes de coordenar e direcionar um grupo de pessoas para que seja atingida uma meta ou metas específicas.

Com o passar dos anos a evolução do gestor no setor bancário se tornou muito mais dinâmica com ampliação da gama de atribuições a esses profissionais, tais como: gerenciamento de carteiras, seguridade, tarifas dentre outras. A tecnologia, atualmente, ocupa um grande espaço no mercado e a gestão de equipes por dirigentes capacitados e qualificados representa uma grande vantagem, tanto em desempenho quanto em motivação, algo fundamental para trabalhadores da área financeira que precisam lidar com situações adversas no dia a dia.

Constantemente novos desafios são atribuídos a esses profissionais que são submetidos a diferentes níveis de exigências e adaptação ao mercado consumidor, cada vez mais exigente e competitivo, não obstante ao setor bancário tais características como relacionamento interpessoal, comunicação e proatividade são elementos essenciais para se consolidar no mercado.

Dessa forma, pode-se evidenciar a grande relevância do tema acerca da liderança corporativa abordada no decorrer deste trabalho, ao considerar o atual contexto do setor bancário na cidade de Anápolis e como seus integrantes reagem às constantes mudanças no ambiente organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. OS INDIVÍDUOS E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para refletir sobre o ambiente organizacional Matos (2007) afirma que se deve levar em consideração o ambiente interno, que é o relacionamento entre a organização, seus colaboradores e o ambiente externo, estabelecer um relacionamento entre a organização e os colaboradores que mantêm um vínculo com clientes, instituições financeiras e governo. Para uma boa interação e comunicação entre as partes há que se considerar o clima organizacional no qual estão inseridos e que, para Souza, (2014) é um dos principais fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho.

> [...] o clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização (CHIAVENATO, 2014, p.373).

Percebe-se que o clima de trabalho, de acordo com Matos (2007), está diretamente ligado ao nível de atendimento dos anseios dos colaboradores de forma geral, uma vez que pode se demonstrar favorável quando se identificam e se adaptam ao meio e ao estilo de trabalho, ou desfavorável, ao não atender as necessidades almejadas, em que os colaboradores não conseguem se identificar ou adaptar no meio no qual estão inseridos.

> [...] as organizações são constituídas de muitas pessoas que trabalham juntas, atuando em diferentes atividades e níveis organizacionais. Muitas dessas pessoas ocupam posições nos diversos níveis administrativos como diretores, gerentes ou supervisores, (CHIAVENATO, 2014, p.432).

As organizações, de modo geral, estão vinculadas a processos e serviços nos quais existe uma relação entre colaboradores que, por sua vez, estão sob supervisão ou subordinados a um líder. Estas pessoas que ocupam cargos de chefia e gestão devem possuir habilidades e competências que orientem seus subordinados e, mais do que isso, sirvam como boas referências. (CHIAVENATO,2014).

2.2. LIDERANÇA

As organizações tendem a identificar como os líderes se comportam perante as atividades a que são direcionados para repassarem a sua equipe, com isso podemos identificar diversos tipos de liderança segundo Chiavenato (2014).

> A questão de saber se os lideres podem ajustar seu estilo de liderança ou não tem sido motivo constante de debates. Por um lado, alguns argumentam que estilo é fixo, pois reflete um certo tipo de personalidade de um individuo e relativamente fixa até que este atinja a idade de 10 anos, supõe-se que o estilo de liderança seja igualmente fixo. Toda mudança ocorrerá dentro de uma gama muito estreita. Se você se sente naturalmente à vontade em um estilo orientado para tarefa, você recorrerá ao comportamento de líder orientado para a tarefa, seja qual for as situação ou condições. (ROBBINS, 2000,p. 379).

Conforme Chiavenato (2014, p.440), "as teorias sobre estilos de liderança procuram definir as condutas do líder que provocam resultados finais como elevada produção e satisfação das pessoas", como resultado para direcionar a realização de planejamento de controle de equipes com a habilidade de cada gestor em relação ao estilo compatível. Assim, de acordo com Chiavenato (2014), o líder autocrata centraliza toda sua autoridade e decisão, não possibilitando às pessoas que se reportam a ele terem ideias ou sugestões para agregar nas atividades desempenhadas, existe muita ordem e rigor sem aberturas para opiniões. Ainda de acordo com (Chiavenato 2014, p. 440), "o líder autocrático define as tarefas que serão realizadas pelo grupo que está sob seu comando e toma todas as decisões".

Conforme Escorsi e Walger(2017, p. 42) "há o líder permissivo, este busca evitar atritos com e na equipe e não gosta de contrariar ninguém". Segundo a assertiva de Chiavenato (2014), o líder liberal tem uma forma mais participativa onde as pessoas podem expressar suas opiniões e sugestões a fim de contribuírem com as atividades das organizações.

Chiavenato (2014), define ainda que o líder democrático tem um perfil mais aberto em relação às atividades que a equipe exerce permitindo opiniões, reuniões que dão acesso ao diálogo entre líder e subordinados, visando a uma rotina de interações para um ambiente de qualidade. Escorsi e Walger (2017), corroborando com Chiavenato (2014), acreditam que o líder democrático ou participativo é aberto às opiniões e que todos podem contribuir no alcance das metas e objetivos da empresa.

O mesmo Chiavenato (2016, p. 136), "divide a liderança em dois tipos, sendo: liderança centrada na tarefa, visando à execução das tarefas e obtenção de resultados, e a liderança centrada nas pessoas". O bom líder deve agregar esses dois tipos de liderança se

quiser ter grande sucesso. O gestor quer resultados positivos, mas não quer sacrificar sua equipe por isso. Em contrapartida, não deve acomodar a equipe ao ponto de se tornarem negligentes na obtenção de suas metas, cabe ao líder ser moderado nestes dois aspectos em sua gestão.

Certo (2003) indica alguns tipos de lideranças que se destacam nas organizações: liderança transformacional, liderança de coacher, super liderança e liderança empreendedora.

A liderança transformacional seria aquela que motivaria toda a organização, seguindo os valores da organização com justiça e integridade, sempre pensando em novas formas de resolver os problemas e na aprendizagem dos subordinados. (CERTO 2003).

Ainda de acordo com Certo (2003), a liderança de Coacher segue em atender desafios, em passar ensinamentos para os subordinados, como uma alavanca levantando a organização, corrigindo as falhas e trabalhando com treinamentos. Portanto, a super liderança age por conta própria, ensina como o subordinado vai agir de modo construtivo e independente. Constrói uma autoconfiança, mostrando o potencial e competência. Já a liderança empreendedora dá grande importância à organização, coloca sua liderança em primeiro lugar, é minuciosa com os erros e trata a organização como se fosse o dono.

Existem também os líderes transformacional-carismáticos; Escorsi e Walger (2017) afirmam que estes costumeiramente são vistos por seus subordinados como "super-heróis" uma vez que são possuidores de uma capacidade notável, muitas vezes são venerados por seus liderados. Este estilo de liderança consegue o máximo de dedicação de sua equipe para cumprimento dos seus objetivos.

2.2.1. O Processo de Liderança

Por muito tempo acreditou-se que liderança era um processo nato, no qual o indivíduo já nascia com qualidades como inteligência, proatividade, criatividade e que estaria predestinado a assumir cargos de chefia e governança. De fato, essas são características que definem como um líder pode ser, entretanto, um líder deve ser capaz também de influenciar pessoas a seguirem seus ideais. Estudos feitos mostram algumas características sobre um líder bem sucedido:

> 1 – Inteligência, incluindo julgamento e capacidade verbal;
> 2 – Realização anterior em bolsas de estudo e nos esportes;
> 3 - Maturidade emocional e estabilidade;
> 4 – Confiabilidade, persistência e um impulso para a realização contínua;
> 5 – Habilidade de participar socialmente e de se adaptar a vários grupos;
> 6 – Desejo de status e posição sócio econômica, (CERTO 2003, p.30)

De acordo com esse autor (2003), não existe um perfil de personalidade única que defina um líder. Acredita-se que um bom líder seja treinado e capacitado, de modo que possa aprender e desenvolver competências e qualidades ao longo do tempo, com uma boa formação e um trabalho bem desenvolvido em treinamentos de liderança, fazendo com que muitos colaboradores aprendam e se dediquem, pois um dia poderão se tornar um gestor.

Segundo Chiavenato (2014, p.433), "a liderança é, de certa maneira, um tipo de poder pessoal. Por meio dela uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes". Conforme o autor, o líder abrange conhecimentos e estabelece direcionamentos com as pessoas com quem trabalha em uma organização, dessa forma, ele deve possuir habilidades para realizar um processo de comunicação clara e eficaz para a realização de metas e objetivos da organização.

Segundo Caravantes(2005, p.506) "satisfazer a uma clientela múltipla significa que o líder deve tentar lidar, simultaneamente, com diversas pessoas e grupos diferentes". Dessa forma, podemos observar que uma gestão eficaz está diretamente ligada ao relacionamento do gestor com os colaboradores, tanto interno como externo, onde a credibilidade e a confiança são de extrema importância para uma boa imagem.

Para Robbins (2000, p.371) "a liderança é uma formação de pessoas capacitadas e tecnicamente preparadas para influenciar pessoas para o resultado de uma meta comum ou específica".

> [...] uma das questões mais debatidas em relação a esse tópico é se a liderança é uma função e uma atividade diferente do gerenciamento. Existem alguns líderes formais que exercem realmente a liderança enquanto outros são apenas gerentes, é provável que a melhor análise sobre a questão tenha sido a de John Kotter, da Universidade de Harvard. Ele afirma que o gerenciamento diz respeito a lidar com a complexibilidade (ROBBINS, 2000, p.371).

A liderança é um assunto extremamente importante pois, atualmente, nota-se que as pessoas estão cada vez mais competitivas e isto reflete nitidamente no meio corporativo. Segundo Robins (2000) o mercado é mais exigente, as empresas buscam os melhores resultados possíveis para não perderem seu espaço e a melhor forma de alcançarem o sucesso é retendo os talentos mais promissores a fim de formar a melhor equipe possível em que todos trabalham visando a um único alvo e objetivo.

> Liderar significa a capacidade de um agrupamento humano construir seu futuro e apoiar processos significativos de mudança profunda, quando necessária. Isso exige a qualidade de pensar estrategicamente para "voar" por cima das particularidades com o propósito de perceber os aspectos sistêmicos de um assunto ou problema (ZANELLI E SILVA, 2008, p 77).

A liderança, então, segundo os autores acima, deve ser capaz de levar a equipe a um crescimento que esteja além dos interesses individuais e abranger o todo. Ainda de acordo com Chiavenato (2014, p 236) "há muito tempo que a liderança encanta o mundo dos negócios e torna-se cada vez mais indispensável na vida das organizações". Segundo o autor, para que uma organização seja conduzida e bem-sucedida é necessário que haja líderes no centro do processo produtivo.

> [...] influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações. A liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso ao lidar com pessoas dos mais diferentes tipos e mediar relações dentro da equipe, (SOARES, 2015, p. 42).

Muitas vezes um líder pode não atingir as metas preestabelecidas em uma primeira tentativa, ou pode trabalhar com uma equipe que tenha pouca experiência em uma determinada área. Em casos como esse o gestor deve estar preparado para lidar com diferentes pensamentos e visões, onde a concentração, a paciência e a calma para ajustar seu grupo são fundamentais para se alcançar os objetivos da organização com êxito.

Observa-se a importância de uma boa liderança pois esta irá organizar, planejar, dirigir e controlar pessoas em uma mesma sintonia para alcançar os resultados almejados. Segundo Robbins(2005, p. 258) "a liderança trata-se da habilidade de conduzir pessoas para o atingimento de metas". Um gestor deve desenvolver esta habilidade de liderança se deseja alcançar os resultados pretendidos.

Soares (2015, p 42) diz que "os líderes visam ao futuro, estabelecendo direções a serem seguidas para engajar pessoas através da comunicação, com o intuito de superar os obstáculos e atingir as metas". Um bom líder deve se sobrepor às dificuldades encontradas no dia a dia de uma organização com foco tanto no atingimento de resultados quanto em manter uma boa relação com seus subordinados.

Na opinião de Chiavenato (2016, p 132) "a liderança acontece tão somente em meio a grupos de pessoas e é determinada a partir da relação interpessoal e da comunicação, culminando no atingimento dos objetivos". Uma boa liderança se desenvolve através da

comunicação e do bom relacionamento com seus liderados, o que pode ocasionar um nível de aceitação satisfatório por parte de sua equipe.

Não existe liderança sem um grupo de pessoas, Zanelli e Silva (2008) reforçam isso ao afirmar que o papel dos líderes é encaminhar as pessoas. A liderança que sabe conversar e se comunicar com sua equipe a direciona a resultados positivos, conduzindo ao caminho certo, cumprindo com êxito seu papel.

Outro aspecto inerente no processo de liderança está em delimitar o tema cargos e salários que, segundo o autor Marras (2012, p.93), trata-se do "instrumento que permite à empresa determinar os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda estrutura organizacional". Neste contexto, a implantação e o gerenciamento de modelos de cargos e salários são de suma importância para que fiquem claras as regras que serão estabelecidas pela organização para ascensão profissional do colaborador.

Chiavenato (2016, p 137) afirma que "cada líder tem sua forma de comandar a equipe. Alguns são reprimidos e analíticos, enquanto outros são carismáticos e decididos". O autor destaca que essa forma deve variar conforme a situação enfrentada. O líder deve ser flexível às diferentes situações que ele enfrentará, cada circunstância exigirá uma performance e uma forma diferente de atuação.

Segundo Maxwel (2008, p. 11) "liderança é influência. É isso aí. Nada mais, nada menos. Meu provérbio sobre liderança é este: aquele que acha que lidera, mas não tem ninguém que o siga, está apenas dando um passeio". Para Escorsin, Walge r(2017, p. 29) "liderança é a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, para que seja atingido determinado propósito".

O autor Kets de Vries (1997, *apud* KOPS, RIBEIRO, 2013, p. 168) afirma que a "liderança envolve inspirar as pessoas despertando nelas a motivação para realizações e para o trabalho". Em consonância com o tema Schmidt discorre que:

> Liderança não é um conceito que pode ser compreendido como sinônimo de chefia, gerência e administração, pois é algo mais amplo, que vai além de gerenciar pessoas. Assim, o líder é aquele que busca uma forma de fazer com que as pessoas desenvolvam atividades que lhes tragam satisfação pessoal, como profissionais e seres humanos (SCHMIDT 2011, *apud* ESCORSIN, WALGER, 2017, p. 28).

O papel do líder envolve trabalhar o potencial humano, algo que traga um sentimento de alegria, felicidade e realização para aqueles que são seus subordinados e, para isso, o gestor deve tomar a iniciativa e conhecer a equipe com que trabalha, suas aspirações, seus desejos e sonhos, de modo a identificar como incentivar cada colaborador para que metas da organização sejam cumpridas e anseios dos funcionários possam ser atendidos.

2.3. A LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO

Uma boa liderança deve sempre estar aberta ao diálogo e ao saber ouvir seus liderados. Um dos maiores problemas de muitas empresas hoje é uma liderança que não ouve e não se comunica. De acordo com Matos (2015, p. 1) "o diálogo é o melhor veículo de comunicação entre pessoas, empresas e instituições, pois facilita a produção de ideias, a identificação de soluções e o relacionamento humano". O líder precisa atentar-se para isso pois, às vezes, muitas ideias criativas e inovadoras são perdidas dentro de organizações autoritárias que não abrem espaço para ouvir seus subordinados e conduzem com um pensamento ultrapassado e tradicionalista que, por vezes, limita o seu crescimento. Matos (2015, p. 49),nos diz que "a comunicação é algo tão essencial como o ar que respiramos, no entanto, é muito pouco compreendida e exercitada no cotidiano das empresas".

Segundo Pimenta (2010, p.82) "nas organizações é possível analisar a comunicação como fenômeno de aspecto sociológico, considerando a maneira como são formados os grupos, as lideranças e os boatos". Muitas organizações perdem por não saber ouvir e pelo fato de não saber se comunicar ou transmitir uma mensagem clara e objetiva, gerando a falta ou a falha de *feedback* dentro da empresa.

O autor Matos (2015, p. 27) afirma que "a falta de retorno para quem transmite a mensagem é o principal obstáculo da comunicação no meio corporativo", sem *feedback* não há retroalimentação do processo de comunicação, trata-se de um processo de mão dupla. Segundo Alencastro (2016, p. 115) "o caminho natural é dialogar com sua equipe tentando obter subsídios para sua tomada de decisão e, numa etapa posterior, representada pelo amadurecimento do grupo".

Outro quesito também extremamente importante é o respeitoque o líder deve ter ou adquirir de sua equipe. No que se refere ao assunto, Selman (2010) explica que o respeito é o fundamento para qualquer exposição de ideias no que se refere ao assunto liderança ou construção de relacionamentos satisfatórios entre pessoas. Não havendo o respeito também não há credibilidade, compartilhamento de pensamentos, concessão de autoridade ou geração

de grupos ou organizações poderosas. Quando o líder ou gestor não possui respeito de sua equipe ele perde um grande potencial daqueles que estão sob suas ordens. A equipe tende a tornar-se cada dia mais desmotivada e insegura quanto ao seu líder.

De acordo com os autores Zanelli e Silva (2008, p. 75) "os líderes têm papel fundamental nos processos interativos. Um líder não se torna líder apenas pela autoridade que a organização lhe transmitiu formalmente". Um bom líder deve enxergar além do seu cargo ou sua posição, mas deve ver o todo a sua volta, como sua equipe está se saindo sob o seu comando, se há coletividade, companheirismo e se todos estão compartilhando sua ideia.

Alencastro (2016) fala que um líder que sabe as necessidades da sua equipe tem uma função essencial para a sua motivação. Para que o processo produtivo seja satisfatório é de fundamental importância que os liderados estejam motivados e empenhados uma vez que a organização atende aos anseios e necessidades de seus colaboradores.

O ato de tomar decisões está inerente ao processo de liderar pessoas, sejam elas populares ou impopulares. Vista sua importância Caravantes (2005) determina que a marca de um bom líder é a capacidade de reconhecer quando essas decisões impopulares devem ser tomadas e ter a perseverança de levá-las a efeito. Nessa situação, uma boa leitura do ambiente de trabalho se faz necessária para a assertividade dos resultados.

2.4. FASES DA LIDERANÇA

De acordo com Soares (2015, p. 44-46) a liderança é apresenta em um "modelo de cinco estágios de desenvolvimento da equipe e o papel da liderança", onde o primeiro é a fase da formação, onde surgem as dúvidas a respeito do objetivo, a função da equipe, qual a sua "estrutura e liderança; a segunda fase é a da tormenta, que está caracterizada pelos conflitos ocorridos em meio à equipe, trata-se do momento onde os membros começam a se conhecer. Nesse momento também surgem as disputas no meio interno, com o propósito de mostrar os talentos individuais de cada um; na terceira fase, que é chamada de normalização, os indivíduos começam a criar laços de relacionamento uns com os outros, sentem-se parte daquele grupo e veem maior eficiência no trabalho em equipe; a quarta fase é também chamada de desempenho, onde a estrutura já se encontra "totalmente funcional e aceita", os membros sentem-se confortáveis com o ambiente em que estão, o trabalho em equipe torna-se mais eficiente e tem maior desempenho, isso traz satisfação e realização pessoal quanto a sua contribuição aos indivíduos dentro do grupo; a quinta e última fase é a interrupção, onde "o grupo se prepara para o término" em que o desempenho elevado já não é a prioridade da

equipe. A concentração dos membros volta-se para a conclusão das tarefas, alguns até demonstram confiança, em contrapartida, outros demonstram abatimento devido aos laços de amizade que foram criados no respectivo grupo e agora serão separados.

O autor acima citado (2015, p.88) ainda trata do assunto inteligência emocional, afirma que ela é composta por cinco elementos que garantem à pessoa um desempenho sensacional, são eles: autoconsciência, autogerenciamento, auto motivação, empatia e habilidades sociais.

> A falta de liderança focada nas necessidades das pessoas é outro erro que acontece nas organizações. É preciso lembrar que as relações dos membros das equipes visam atingir um objetivo em comum sem esquecer das necessidades individuais. Os líderes devem esclarecer o caminho e estruturar as estratégias de mudanças, negociando os objetivos da organização e oferecendo as condições ou meios necessários para alcançar as metas e os objetivos dos colaboradores (SOARES 2015, p.88).

Segundo Escorsin e Walger (2017) existem dois métodos de liderar, o primeiro pode ser através da liderança formal, quando alguém é promovido e passa a ocupar um cargo mais elevado, subindo de posição dentro da empresa, o segundo método é a liderança informal, que se caracteriza por alguém que é visto e considerado líder, independentemente do cargo que ocupa dentro da organização devido as suas características marcantes e carisma, seus colegas de trabalho o veem como um líder, este surge de forma natural.

2.5. A ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

A organização bancaria é uma instituição financeira que tem como principal objetivo a captação de recursos de agentes superavitários para emprestar aos agentes deficitários, onde os bancos atuam como intermediador das operações financeiras e captam seus recursos através de taxas e tarifas das operações realizadas. São de grande importância também para pessoas jurídicas, que são empresas que precisam operar investimentos, custear produção, utilizar capital de giro, entre outras operações inerentes ao setor bancário.

A concedente da pesquisa é uma instituição financeira que foi fundada pelo príncipe regente Dom João, por um alvará expedido no Rio de Janeiro no dia 12 de outubro de 1.808. Atualmente é um banco múltiplo e possui carteiras como: comercial, investimento, crédito,

financiamento, rural, imobiliária e arrendamento mercantil. É também uma sociedade de economia mista que se constitui sob a forma de sociedade anônima.

Trata-se do primeiro banco a operar no país, com uma grande história de liderança e inovação. Foi também a primeira instituição bancária a entrar na bolsa de valores, pioneiro ao laçar cartões de múltiplas funções, inovador com relação à *internet* e *mobile banking*, apresentando-se como um banco que se preocupa com a praticidade e comodidade para os clientes.

2.6 . LIDERANÇA NO SETOR BANCÁRIO

Percebe-se que no setor bancário há a necessidade de uma liderança efetiva para o bom desenvolvimento e efetividade das equipes pois:

> O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, competitivo, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessa influência e necessitam de apoio e suporte por parte dos seus líderes e executivos (CHIAVENATO, 2014, p.40).

Com a crescente evolução tecnológica, as mudanças e investimentos no setor bancário cada vez mais se fazem necessárias, uma vez que contam com um público consumidor mais exigente e instruído quanto aos seus direitos e obrigações; cabe ao gestor e seus colaboradores zelarem pela qualidade dos serviços prestados ao atender de forma prestativa e eficaz dúvidas e dificuldades que seus clientes possam ter.

Uma boa gestão no ambiente bancário está centrada em uma liderança focada no desenvolvimento da equipe como um todo, visto que grande parte do trabalho envolve, principalmente, a comunicação e integração entre os colaboradores. A respeito do tema Mônica (2014, *apud*, Bennis, 1996 p. 51) define que os líderes "precisam desenvolver o talento de cada indivíduo no grupo, treinando-os para que tomem decisões acertadas, avaliando de forma crítica as alternativas utilizadas" ao partir do pressuposto que nenhuma equipe nasce pronta e que o desenvolvimento ocorre através do aprendizado cotidiano.

Ainda com relação ao trabalho em equipe, para haver a sobrevivência com relação ao tempo, uma equipe precisa ser produtiva com relação às metas e objetivos, visando a atender as necessidades emocionais e de bem-estar dos seus colaboradores. Bowditch e Buono (2000) afirmam que para um líder ter êxito em sua gestão deverá encontrar o equilíbrio entre administrar uma equipe com firmeza e direcionamento sem causar rigidez ou desconforto a

fim de que todos se sintam bem, tanto física quanto mentalmente para executar as tarefas determinadas.

Um líder que está inserido no setor bancário deve possuir várias atribuições, dentre elas o comprometimento, que é uma qualidade muito valorizada e que Caravantes(2005, p.509) descreve como "o resultado de quando o gerente também é um líder, as pessoas se comprometem com a pessoa e, portanto, respondem favoravelmente à sua tentativa de influenciá-las". A partir da identificação de seus colaboradores com o modelo de trabalho e dedicação apresentados pelo gestor é possível ter uma melhor resposta e apoio por parte da equipe.

Atualmente o ambiente bancário passa por diversas alterações, dentre elas um ponto que podemos destacar é a liderança transformacional que, segundo Caravantes(2005, p.524) "o foco está em como alguns gerentes são sempre capazes de estar na dianteira da inovação e visão para modelar suas organizações para o futuro". Aqui se faz necessária a capacidade do gestor acompanhar o desenvolvimento da organização juntamente com o desenvolvimento tecnológico e como ele pode melhorar os processos e a produtividade dos setores.

3. METODOLOGIA

A pesquisa científica, para Helen (2012, *apud*, Gil, 1996 p. 19), pode ser definida como o "procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos". Ainda conforme a mesma autora, o método pode ser definido como o caminho para o qual se deseja um determinado fim, que visa a determinar quais os procedimentos que serão seguidos no processo de análise científica da natureza e da sociedade.

Ainda segundo Helen (2012, *apud*, Duarte, 2002 p. 139) uma pesquisa qualitativa envolve "a delimitação do universo de pesquisa, a definição de critérios para a seleção dos sujeitos a serem entrevistados (quando é o caso), elaboração de roteiros de entrevista e sua realização", trata-se de um planejamento que foi utilizado e organizado a fim de estruturar todo projeto de pesquisa.

3.1. ENQUADRAMENTOS DA PESQUISA

Para a análise do problema, quanto aos fins, segundo Marconi e Lakatos (2007), a proposta desta pesquisa foi realizada de forma descritiva ao identificar e apontar quais os principais fatores levaram alguns líderes a desenvolver um trabalho mais eficiente do que outros e como o gestor é visto perante seus colaboradores e os resultados dos levantamentos apontados foram demonstrados através de gráficos e planilhas.

Quanto aos meios, ainda conforme Marconi e Lakatos (2007), essa pesquisa tamém é de cunho exploratório porque visa a descobrir e construir um material escrito através de uma pesquisa bibliográfica com referências de diversos autores para fundamentação teórica a fim de contextualizar com a realidade.

Foi realizada também uma coleta de dados para levantamento de informações, onde foram interrogados escriturários, assistentes administrativos, gerentes de relacionamento e gerentes de serviços sobre o assunto delimitado. Sua aplicação ocorreu através de questionário com perguntas fechadas, relacionadas à gestão e administração dos líderes. Os resultados coletados estão demonstrados através de tabelas e gráficos que serviram de respaldo para as pesquisas descritivas.

Através do questionário evidenciou-se o perfil do líder na visão de seus colaboradores e identificaram-se quais as principais deficiências enfrentadas por esses profissionais, bem como possíveis sugestões de melhoria.

Para a coleta de dados foi realizado um questionário com dez perguntas objetivas aplicado a 20 funcionários da área administrativa de uma agência bancária na cidade de Anápolis-GO.

Os dados coletados através da tabulação dos questionários que foram respondidos foram utilizados para análise. Para maior clareza dos resultados evidenciamos também em forma de gráficos as informações que foram obtidas para proporcionar um melhor entendimento da análise.

3.2 . APRESENTAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa em questão foi realizada numa agência bancária, pertencente a uma rede de bancos de sociedade de economia mista, que conta com mais de 52 milhões de clientes, cerca de 18.000 postos de atendimento em mais de 3.000 municípios brasileiros, se consagrando atualmente como a maior administradora de recursos de terceiros e uma das maiores instituições financeiras do país.

O levantamento que foi utilizado para coleta de dados se deu por amostragem, com a aplicação de questionário para cerca de 45% dos colaboradores que representam o quadro efetivo. Uma ferramenta que dispusemos para analisar uma instituição bancária tradicional na cidade de Anápolis-GO, com mais de 20 anos de atuação no setor. Atualmente a agência em questão conta com 64 funcionários, dos quais 44 ocupam postos efetivos, e desses, 12 possuem cargos diretamente ligados à liderança, sendo a organização bancária classificada como nível 1, ou seja, de grande porte.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

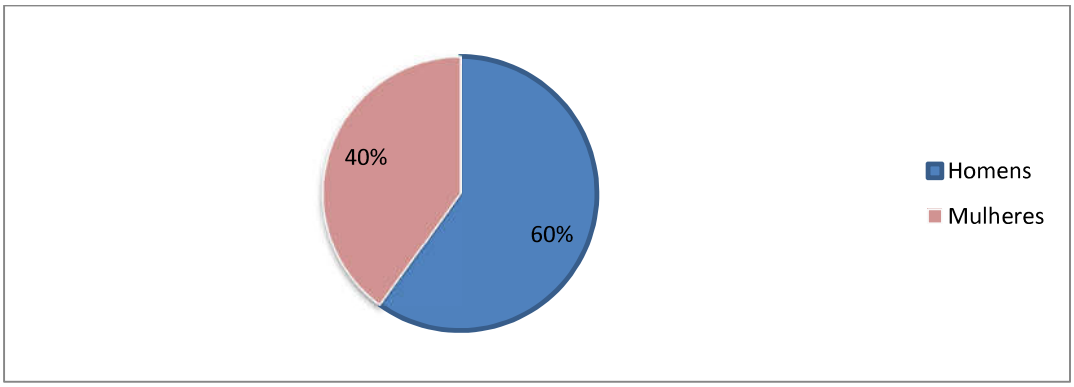
A presente pesquisa teve como objetivo principal estabelecer o nível de relacionamento existente entre líder e equipe, bem como o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao gestor e à empresa, e apresentar possíveis ações de melhorias aos administradores.

Foi considerado importante, ao final do trabalho, anexar o instrumento de pesquisa utilizado, onde, através de perguntas e respostas, conseguimos processar as informações coletadas e representá-las através de gráficos como seguem abaixo.

4.1 . PERFIL DO COLABORADOR

Conforme os gráficos abaixo, a princípio, identificou-se algumas características inerentes a cada um que se dispôs a responder ao questionário aplicado.

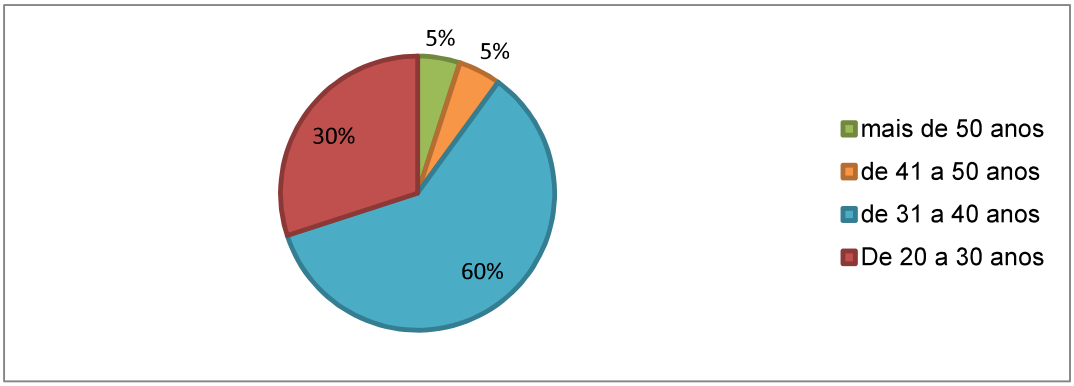
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Autores deste trabalho, 2017

No Gráfico 1 pode-se observar um número de homens um pouco superior, ou seja, 60% do quadro de colaboradores, enquanto o número de mulheres que hoje ocupam o posto efetivo correspondem a 40% do quadro funcional. Atualmente conta com um total de 44 funcionários efetivos, em que 26 são homens e 18 são mulheres.

Gráfico 2 - Idade



Fonte: Autores deste trabalho, 2017

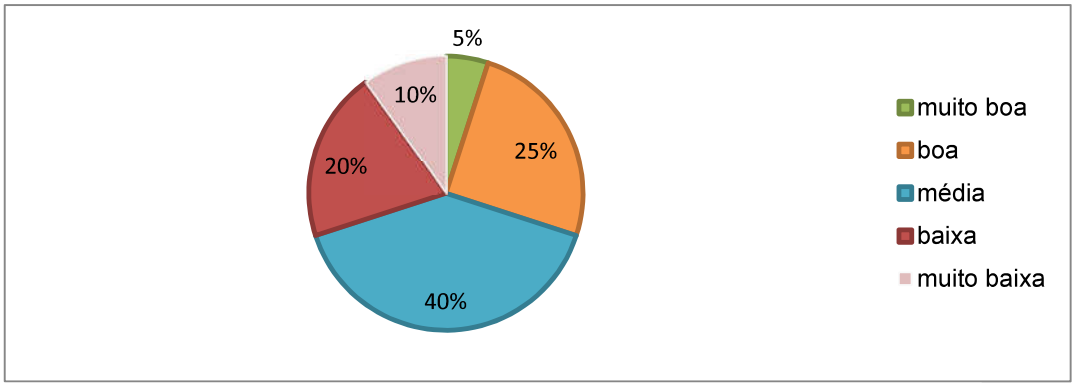
Ao indagar sobre a idade dos respondentes, pode-se observar, de acordo com o Gráfico 2, que os colaboradores que possuem uma faixa etária de até 40 anos são maioria no setor bancário, cerca de 30% possuem entre 20 a 30 anos, a grande maioria, cerca de 60% tem idade entre 31 e 40 anos, em um percentual menor estão os colaboradores que possuem entre 41 e 50 anos, representando 5% e com também 5% estão os funcionários com mais de 50 anos.

Diante dos resultados procura-se saber quais os motivos de existir uma quantidade relativamente baixa de funcionários que possuem idade mais avançada. A questão que pode explicar um menor número de colaboradores com faixa etária maior é: o tempo de contribuição para um funcionário concursado do setor bancário é reduzido em 5 anos para aposentadoria e o plano de incentivo à aposentadoria voluntária, lançado pelo menos uma vez ao ano, que trata-se de um programa que oferece uma bonificação em dinheiro caso o funcionário já tenha completado a idade e o tempo necessários para se aposentar, mas ainda continua trabalhando. (ECONOMIA ESTADÃO, 2016).

4.2. PERFIL DO COLABORADOR QUANTO A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA NO SETOR BANCÁRIO

Os gráficos abaixo apresentam os resultados obtidos com a aplicação das perguntas relacionadas à liderança no setor bancário a fim de demonstrar como os colaboradores lidam com o tema, o tipo de gestão e as características inerentes ao líder.

Gráfico 3 – Reconhecimento do Líder



Fonte: Autores deste trabalho, 2017

De acordo com o Gráfico 3, grande parte dos colaboradores consideram que o líder poderia ser mais receptivo quanto às opiniões e contribuições sugeridas por seus subordinados, 10% dos funcionário considerou ser muito baixa a receptividade do líder, cerca de 20% dos colaboradores consideraram baixa, 40% opinaram como mediana, 25% consideraram como boa e 5% como muito boa a receptividade do líder.

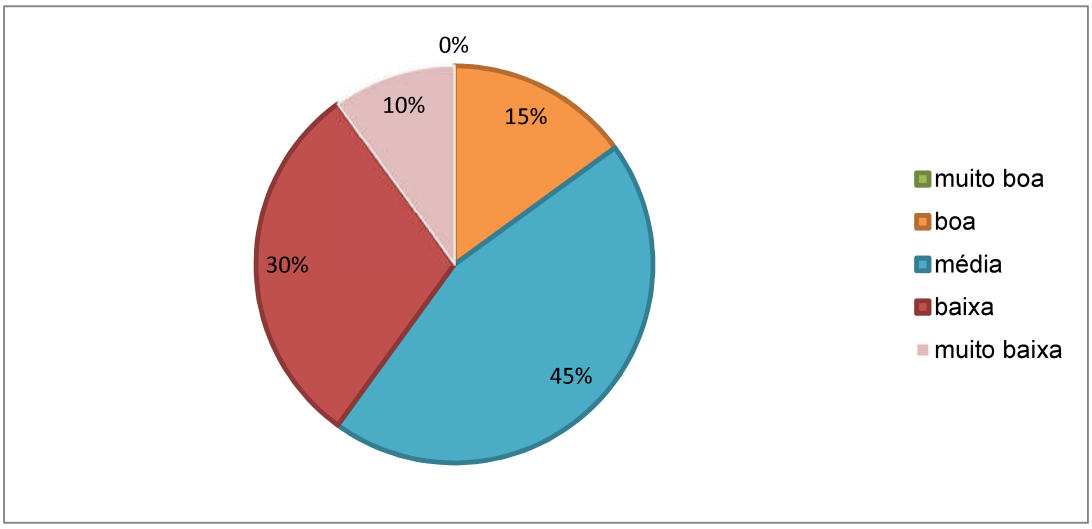
Assim pode-se notar que o líder no setor bancário poderia acatar e colocar em prática mais opiniões emitidas pelos seus subordinados, uma vez que muitas vezes essas ideias e sugestões são para melhorar o ambiente de trabalho ou mesmo implicar na mudança de processos que podem agilizar o atendimento ao cliente(CHIAVENATO, 2014).

É necessário que o líder esteja atento para que não passem despercebidas as ideias criativas e inovadoras de seus colaboradores, o que pode delimitar o crescimento da empresa. Matos(2015) ainda fala sobre quão essencial é a comunicação no cotidiano da organização comparando-a, inclusive, com o ar que respiramos.

Em relação ao trabalho em equipe, um *brainstorming*, que é uma chuva de ideias para estimular o pensamento criativo da equipe, é sempre bem vindo, pois quando as sugestões são filtradas muitas melhorias podem surgir e consequentemente o ambiente e o clima de trabalho

podem efetivamente ser beneficiados tanto por colaboradores quanto clientes que ganham em agilidade e qualidade dos processos.

Gráfico 4 – Comunicação



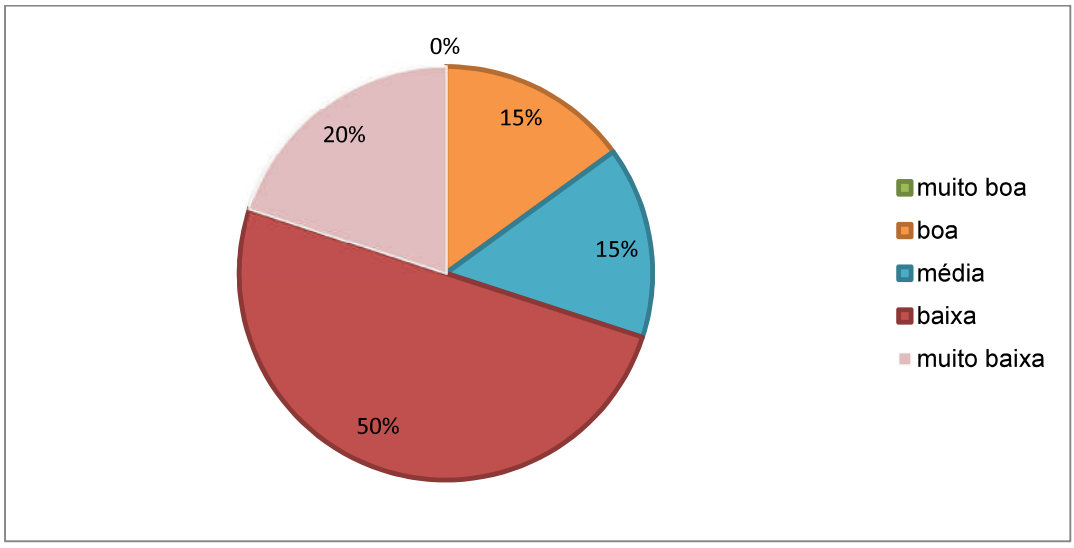
Fonte: Autores deste trabalho, 2017

Já em relação à comunicação entre os membros da equipe, pode-se inferir que a comunicação entre os membros da equipe é insatisfatória para a maioria dos colaboradores. Cerca de 10% consideraram a comunicação muito baixa, 30% dos membros acreditaram ser baixa, 45% afirmaram que existe uma comunicação média, 15% disseram ser boa e nenhum colaborador acredita ser muito boa.

Segundo Matos (2015) o melhor instrumento de comunicação é o diálogo entre as pessoas, empresas e instituições, com o diálogo consegue-se produzir mais ideias e solucionar com maior facilidade os problemas. Assim, é possível observar que a comunicação entre os membros de uma equipe é de fundamental importância para o crescimento do processo produtivo.

Desse modo observa-se que falta certa interatividade entre os colaboradores da agência pois, para que haja uma boa comunicação, é necessário interação e comprometimento entre os membros, desse modo a informação é transmitida e compreendida por todos.

Gráfico 5 – Participação em Decisões



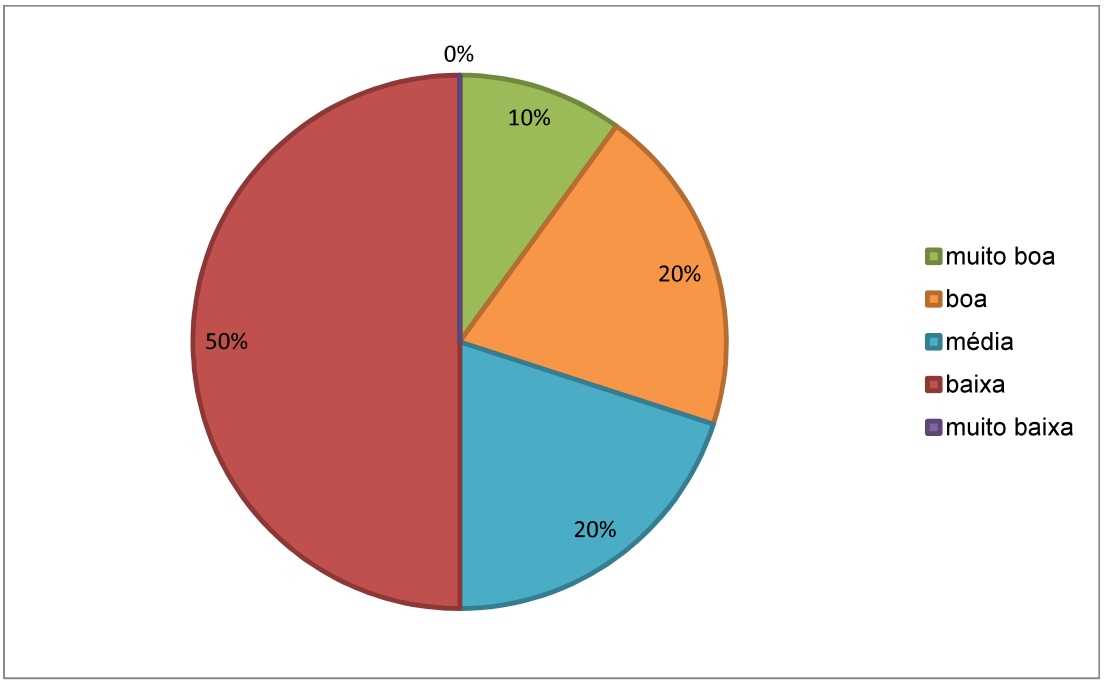
Fonte: Autores deste trabalho, 2017

Conforme as respostas do gráfico 5, no que tange à participação da equipe nas decisões, pode-se concluir que os líderes não estão abertos à tomada de decisões em equipe. Cerca 20% dos pesqusados consideraram a participação muito baixa, 50% dos acreditaram ser baixa, 15% afirmaram que existe uma participação em decisões em equipe como média, 15% disseram ser boa e nenhum colaborador acredita ser muito boa.

Sobre este caso Chiavenato (2014) fala que o líder democrata é aquele que está aberto a receber a opinião de seus colaboradores, deixando que eles dialoguem entre si para chegarem em um acordo, o que gera uma melhor interação entre os cargos. Escorsi e Walger (2017) também defendem esta opinião e acreditam que isso facilita o alcance em metas e objetivos.

Levanta-se que o líder não está disposto a aceitar ideias e opiniões nas tomadas de decisões, caracterizando-se o tipo de liderança autocrática que centra as decisões mais importantes na figura do gestor. Acredita-se que uma liderança voltada para o lado democrático tende a ser melhor recebida pelos colaboradores, uma vez que é mais participativa e inclusiva, com a participação em ideias e sugestões e está mais adequada para o segmento bancário, visto que o trabalho em equipe é essencial e faz parte do cotidiano dos funcionários.

Gráfico 6 – Trabalho em Equipe



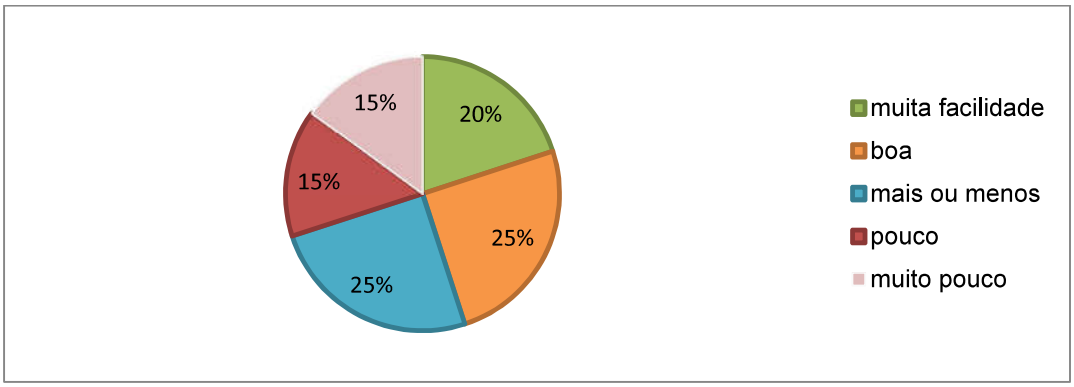
Fonte: Autores deste trabalho, 2017

Ao analisar o Gráfico 6, pode-se observar que os colaboradores consideram que existe pouco incentivo do líder com relação ao trabalho em equipe. Nenhum colaborador acredita que seja muito baixa, cerca de 50% consideraram como baixo incentivo, enquanto 20% opinaram como média outros 20% interpretaram como boa, e somente 10% descreveram como muito boa.

De acordo com Bowditch e Buono (2000) o trabalho em equipe ajuda na produtividade em relação às metas e aos objetivos, visando a atender às necessidades emocionais e bem estar dos seus colaboradores, dito isso, para que um líder tenha êxito em sua gestão este deverá encontrar o equilíbrio entre administrar uma equipe com firmeza e direcionamento, sem causar rigidez ou desconforto.

Ao coletar essas informações identifica-se que, apesar de existir o trabalho em equipe na agência bancária em questão, o líder não atua como catalisador deste trabalho, onde o foco está centrado em que cada funcionário dê o máximo de si para atingimento de metas e objetivos da organização, deixando em segundo plano o incentivo na interação, comunicação e relacionamento entre a equipe.

Gráfico 7 – Relacionamento em Equipe



Fonte: Autores deste trabalho, 2017

De acordo com o Gráfico 7 observa-se que os colaboradores analisaram que, em sua maioria, o líder possui uma facilidade mediana a muito boa para o relacionamento com seus subordinados. Dos entrevistados, 15% acreditam que existe muito pouca facilidade, cerca de 15% consideraram como pouca facilidade de relacionamento, 25% opinaram como média, 25% também interpretaram como boa e 20% expuseram como muita facilidade no relacionamento com o gestor.

A importância de uma boa liderança está em organizar, planejar, dirigir e controlar pessoas em uma mesma sintonia para alcançar os resultados almejados. Segundo Robbins (2005, p 258) "a liderança trata-se da habilidade de conduzir pessoas para o atingimento de metas". Um gestor deve desenvolver essa habilidade de liderança caso queira alcançar os resultados almejados.

Ao analisar os resultados chega-se à conclusão de que o relacionamento entre líder e colaboradores pode ser considerado como bom, entretanto possui muito espaço para melhorar, visto que muitas vezes opiniões e ideias não são ouvidas ou recebidas.

Constata-se no questionário que metade dos colaboradores consideraram como boa o exemplo da gestão que o líder transmite. Nenhum dos entrevistados considerou como muito baixo o nível de satisfação, 25% consideraram como baixa satisfação, outros 25% opinaram como média, 50% interpretaram como boa, e nenhum dos colaboradores opinaram como muito boa.

Mesmo os colaboradores não participando das decisões e não havendo boa comunicação, podemos notar que eles consideram a relação com o líder satisfatória. De acordo com Certo (2003) não existe um perfil de personalidade única que defina um líder.

Acredita-se que um bom líder seja treinado e capacitado de modo que possa aprender e desenvolver competências e qualidades ao longo do tempo.

Os colaboradores consideraram como satisfatório o empenho do líder no processo de mudanças. Nenhum dos entrevistados considerou como muito baixo, cerca de 10% consideraram como baixo o empenho do gestor, enquanto 50% opinaram como médio, 10% interpretaram como bom e 30% dos colaboradores opinaram como muito bom.

Chiavenato (2016) define que cada líder tem sua forma de comandar sua equipe. "Alguns são reprimidos e analíticos, enquanto que outros são carismáticos e decididos". O autor destaca que essa forma deve variar conforme a situação enfrentada. O líder deve ser flexível às diferentes situações que ele enfrenta, cada circunstância exige uma performance e uma forma diferente de atuação.

Em relação à delegação de competências e responsabilidades, verifica-se que os colaboradores estão satisfeitos quanto à atribuições de responsabilidades que são inerentes ao líder. Nenhum dos entrevistados considerou como muito baixa, enquanto 6% consideraram como baixa, cerca de 28% opinaram como média a delegação de seu gestor, 33% interpretaram como boa e também 33% dos colaboradores opinaram como muito boa.

Acredita-se que os líderes da organização são bem treinados a dirimir competências; a respeito desse tema os autores Zanelli e Silva (2008, p. 75) afirmam que "os líderes têm papel fundamental nos processos interativos. O fato de alguém deter poder não significa, por si, exercício de liderança". Um bom líder deve enxergar além do seu cargo ou sua posição, mas deve ver toda a sua volta como sua equipe está se saindo sob o seu comando, se há coletividade, companheirismo, se todos estão compartilhando sua ideia, deve conhecer sua equipe. Alencastro (2016) fala que um líder que sabe as necessidades da sua equipe tem uma função essencial para a sua motivação.

Conforme as respostas obtidas pode-se inferir que o nível de satisfação dos colaboradores com relação ao incentivo do líder se demonstrou, de modo geral, satisfatório. Nenhum dos entrevistados considerou como muito baixo o incentivo do líder, cerca de 15% acreditaram ser baixo o estímulo do líder, outros 15% afirmaram que existe um nível satisfatório e consideraram como médio, enquanto 40% disseram ser bom e 30% dos colaboradores entrevistados consideraram como muito bom o incentivo do líder.

Um gestor eficaz deve ser capaz de influenciar e incentivar pessoas, dentre elas os colaboradores são um público que por vezes necessita do *feedback* do líder para que possa se desenvolver e sentir-se motivado quanto ao seu plano de carreira no setor bancário. A respeito do tema Vizioli e Calegari (2010, p. 4) definem que o "líder é uma pessoa que chefia,

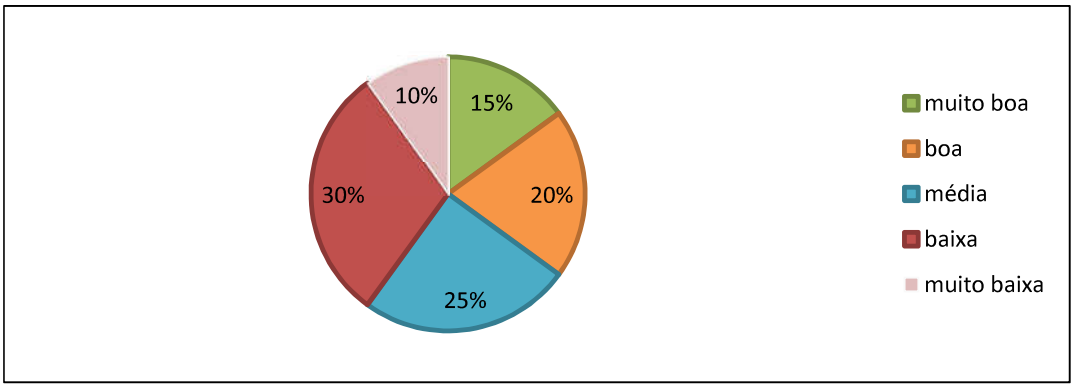
comanda ou orienta, em qualquer tipo de ação, empreendimento ou linha de ideias", onde o foco está no direcionamento e orientação de seus colaboradores.

De acordo com as respostas obtidas, pode-se observar que 100% dos colaboradores entrevistados disseram que no ambiente bancário existe um plano definido para se tornar um líder ou gestor.

Como a totalidade dos colaboradores responderam que sim, procurou-se saber quais os planos de carreira existentes no setor bancário. Em consulta aos entrevistados descobriu-se que o banco em questão oferece oportunidade para o crescimento e qualificação dos funcionários como a universidade corporativa, em que cada colaborador possui usuário e senha e nela estão disponíveis cursos on-line e presenciais voltados para formação de líderes no setor bancário. O candidato que deseja pleitear uma vaga para se tornar um gestor deve realizar cursos específicos que são pré-requisitos para ficar habilitado ao cargo.

Para que um colaborador possa estar empenhado e motivado é de fundamental importância que a empresa tenha um plano de cargos e salários que estabeleça quais os critérios deseja que o colaborador cumpra para fazer jus ao cargo almejado e esteja alinhado com os objetivos traçados pela organização. Segundo o autor Marras (2012, p.93) o plano de cargos e salários é "o instrumento que permite à empresa determinar os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda estrutura organizacional".

Gráfico 8 – Motivação



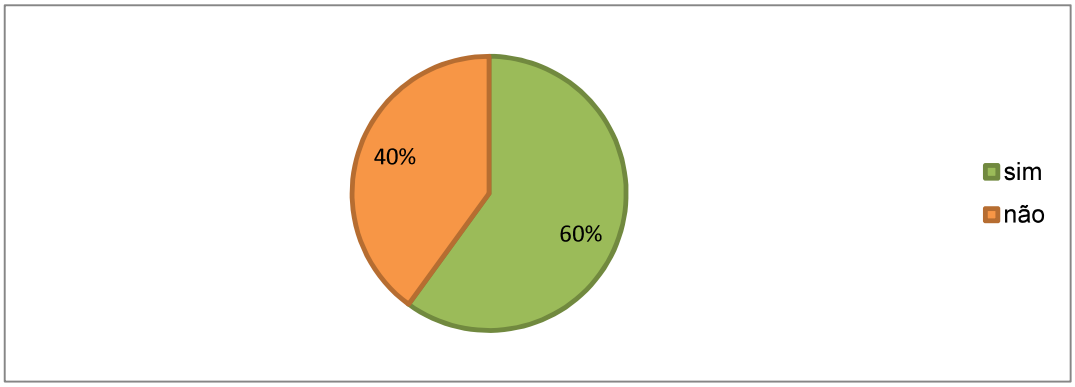
Fonte: Autores deste trabalho, 2017

Ao observar o Gráfico 8 conclui-se que grande parte dos colaboradores não demonstraram interesse em se tornar um líder de agência. 10% consideraram como muito baixo o nível de motivação, cerca de 30% consideraram como baixa, enquanto 25% opinaram como média, 20% interpretaram como boa, e cerca de 15% dos entrevistados disseram considerar como muito bom o nível de motivação para se tornar um gestor.

Procurou-se saber mais a respeito da maioria dos entrevistados considerar como baixo o interesse em se tornar um líder e descobrimos que, apesar do setor bancário em questão apresentar um plano de carreira bem definido,oferecendo oportunidade de qualificação como a universidade corporativa, muitas vezes o colaborador que ocupa um cargo de liderança é submetido a metas e desafios muito grandes o que muitos entrevistados não acreditam ser compatível aos benefícios como salário e gratificações, as atribuições que lhe são conferidas, consideradas por vezes desproporcionais.

Um ponto que o líder ou gestor de uma agência deve estar atento está na capacidade de motivar seus colaboradores a fim de que eles ofereçam o melhor de si para futuramente alcançar seus objetivos tais como cargos mais altos, melhores salários e reconhecimento para que possam tornar seus sonhos em realidade. A respeito deste tema o autor Kets de Vries (1997, *apud* Kops e Ribeiro, 2013, p. 168) diz que a "liderança envolve inspirar as pessoas despertando nelas a motivação para realizações e para o trabalho".

Gráfico 9 – Critérios para Seleção



Fonte: Autores deste trabalho, 2017

Conforme apresentado no Gráfico 9, a maioria dos colaboradores entrevistados concordou que o processo de seleção a que são submetidos ocorre de forma clara e transparente, cerca de 60% responderam que estão de acordo com o processo de seleção,

enquanto que 40% disseram não estar de acordo com os critérios utilizados para o cargo de gestor.

Para chegar a este resultado e entender o porquê quase metade dos entrevistados acredita que o processo de seleção não é tão objetivo, solicitou-se a cada um respondesse qual o motivo de discordância e a resposta mais frequente que tivemos foi que algumas vezes, no processo de seleção, a nomeação do candidato que almeja o cargo de gestão esbarra em influências e interesses pessoais do gestor, não levando em consideração o currículo profissional do candidato pois, para ser nomeado, o candidato precisa ficar entre os cinco primeiros, e o líder pode nomear qualquer um dentro desta colocação.

Segundo Chiavenato (2014) as pessoas que ocupam cargos de chefia e gestão devem possuir habilidades e competências que orientem seus subordinados e, mais do que isso, sirvam como boas referências. Portanto, observamos que um processo de nomeação bem estruturado e transparente deve partir do princípio de que o líder que irá nomear outro gestor tenha princípios éticos e seja justo, deixando de lado interesses pessoais e outros fatores que não sejam inerentes ao cargo que será ocupado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o estudo realizado para este trabalho, fica nítida a importância do líder na organização bancária. De modo geral as organizações estão interligadas a processos e serviços em que pode haver ou não uma afinidade entre os colaboradores que têm um líder para supervisão.

Segundo estudos realizados por Certo (2003) existem vários tipos de liderança que identificam o comportamento dos líderes perante as atividades e com isso determinam os resultados finais, sendo eles positivos ou não. É notório que a liderança na agência bancária é um assunto de extrema importância devido à competitividade ser cada vez mais elevada no segmento analisado e o mercado consumidor muito mais exigente.

Identifica-se que a comunicação é uma peça fundamental, pois está diretamente ligada à liderança e um bom líder deve estar aberto para dialogar com seus colaboradores, visto que se perde muito por não saber ouvir e passar informações claras, o que pode gerar falha no *feedback.*

Considerando as respostas dos entrevistados, observa-se que os colaboradores da agência, com relação à percepção do líder, entram em conflito de ideias na avaliação de seus gestores. Observa-se que para alguns é satisfatória a liderança dentro da agência, já outros são mais radicais, afirmando ser insatisfatório, em que alegam a falta de competência para o cargo.

Sendo assim, considera-se que para uma boa liderança no setor bancário é necessária uma ligação maior entre o colaborador e líder, um ambiente que exista mais diálogo para entender o que o líder transmite a sua equipe e o que o colaborador consegue absorver para existir uma troca e empenho de ambas as partes.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se inferir como sugestão de melhoria o processo de comunicação existente no ambiente bancário, visto a ineficiência do modelo existente. Conforme Matos (2015) a comunicação deve ser tão essencial quanto o ar que respiramos, sendo primordial que as propostas sejam ouvidas e compreendidas pelos colaboradores.

Desta forma, têm-se a expectativa de que este trabalho não seja encerrado neste TCC e que tenha seguimento em nossas futuras pesquisas como projetos de mestrado e doutorado, por exemplo, e também por outros interessados pelo assunto, auxiliando como ferramenta de pesquisa e contribuindo para gestão de futuras organizações.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify and present the main characteristics and difficulties involving the leader in the Banking segment. This research is qualitative and quantitative character, and was held in a bank branch located in the city of Anápolis-GO. Among some of the procedures that were used for the research stands out: literature review and field research. Questionnaires were applied with objective and open issues. The principle was defined the concept of leadership, the main types of existing managers and how they relate to his subordinates, were also analyzed what the agency leadership profiles, identifying characteristics, qualities, relationship with his subordinates and observations of what points can be improved by these professionals. Hopefully, with this work, contributing to improvement studies in working ambience and suggestions for improvement in management and leadership.

Keywords: Leadership. Banking Sector.Organization.

6. REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha**. Ética Empresarial na Prática: Liderança, Gestão e Responsabilidade Corporativa**. 2. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

BANCO DO BRASIL S/A. Disponível: https:// www.bb.com.br>portalbb>page 22,366>. Acesso em 13 nov. 2017.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BOWDITCH, J. L., & BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira. 2000.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teorias e Processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CASARIN, Helen de Castro Silva. **Pesquisa Científica da Teoria à Prática**. 2012.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna.** 9. ed. Pearson, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. sétima edição rev. e atual. Rio de Janeiro, 12ª. Impressão, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2016.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes.** Curitiba**:** Intersaberes, 2017.

ESTADÃO. Disponível em: http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,plano-incentivo-a-aposentadoria-no-bb-teve-9-409-mil-adesoes,10000093969. Acesso em: 01/12/2017.

ARTIGOS DE APOIO INFOPÉDIA. **Instituições financeiras** . Porto: Porto Editora, 2003-2017. Disponível: https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$instituicoes-financeiras Acesso em 21 nov. 2017.

KOPS, Lucia Maria; RIBEIRO, Rosane Santos. **Desenvolvimento de Pessoas.** Curitiba: Intersaberes, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierr. **Administração de Remuneração** . 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATOS, José Gilvomar R. **Análise do Ambiente Corporativo: Do Caos Organizado ao Planejamento Estratégico das Organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação Aberta: Desenvolvendo a Cultura do Diálogo.** São Paulo: Manole, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cézar. **Administração de Projetos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXWELL, Jhon C. *O Líder 360°:* **Como Desenvolver seu Poder de Influência a Partir de Qualquer Ponto da Estrutura Corporativa**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

_____. **Você Nasceu Para Liderar.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

PIMENTA, Selma Garrido. **Docência no Ensino Superior**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2010

ROBBINS, Stepephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stepephen P. **Mudança e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva,2000.

SELMAN, Jim. **Liderança.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva.**Cultura e Clima Organizacional:Compreendendo a Essência das Organizações.** Curitiba: 2014

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria da Luz. **Liderança: A Força do Temperamento.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ZANELLI, Jose Carlos; SILVA, Nerbal. **Interação Humana e Gestão: A Construção Psicossocial das Organizações de Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.