



## DIFERENÇAS ENTRE GERENTES E LÍDERES

Wanessa Souza Muller  
[wmuller87@hotmail.com](mailto:wmuller87@hotmail.com)

(LATEC/UFF)

**Resumo:** Este estudo teve por objetivo final definir os fatores que demonstram a importância de um líder à frente de equipes em agências bancárias. Apurou que um líder atua de maneira a estimular sua equipe a atingir os objetivos organizacionais, com estímulos frequentes aos colaboradores para que se sintam motivados no ambiente de trabalho, tratando a cada um como um ser individual que, por tal razão, possui características próprias e que precisam ser devidamente observadas, compreendidas e respeitadas. Esta atuação adquire maior importância com relação aos funcionários que atuam nas agências bancárias e que lidam diretamente com o público, uma vez que estão expostos a todo tipo de humor, por parte dos clientes, devendo, assim, preservar a tranquilidade nas relações que travam em seu dia a dia. A principal consequência para a empresa que não possui líderes em funções gerenciais ou de comando é a queda na qualidade nos serviços prestados, podendo até mesmo vir a perder a clientela já conquistada para a concorrência, já que os produtos oferecidos são praticamente os mesmos em todas as instituições do país, tendo como diferencial justamente o atendimento que é oferecido com as respectivas facilidades. A metodologia adotada foi a de uma pesquisa que quanto às fontes, adotou o tipo bibliográfica, tendo como base livros relacionados à liderança e a recursos humanos e alguns textos extraídos da internet.

**Palavras-chaves:** Liderança. Gestão. Agências bancárias.

## INTRODUÇÃO

Muito tem se falado nos dias atuais sobre a importância dos líderes no contexto organizacional.

Pode-se observar, entretanto, que nem sempre aquele que ocupa um cargo de chefia em uma empresa se mostra com um verdadeiro líder, pois se trata de um conceito que não se confunde com o de gerente ou gestor.

Não se pode esquecer, ainda, que a liderança vai além de cargos ou posições formais, e é fruto de uma sintonia que surge de maneira informal e espontânea entre os líderes e seus seguidores.

Sabe-se, também, que a liderança possui um alto grau de importância no bom funcionamento de uma equipe de trabalho, sendo os líderes os principais responsáveis pelo desenvolvimento dos talentos humanos.

Dentro de tal contexto, o problema a que esta pesquisa busca responder é no sentido de apurar: quais as consequências para a empresa que não possui líderes com função de gestores?

O objetivo final do estudo consiste em definir os fatores que demonstram a importância de um líder à frente de equipes em agências bancárias.

Para alcançá-lo este artigo aborda inicialmente conceitos sobre a liderança e seus reflexos no mundo empresarial, especificando os principais atributos do líder e os estilos de liderança. Segue-se se enfrentando questões que relacionam a liderança e a gestão, com o líder no papel de gestor, estudando-se, ainda, as agências bancárias e seus funcionários e o papel do líder em agências bancárias.

A metodologia adotada foi a de uma pesquisa que quanto às fontes, adotou o tipo bibliográfica, tendo como base livros relacionados à liderança e a recursos humanos e alguns textos extraídos da internet.

## 1. A LIDERANÇA

Como observam Bowditch e Buono (2006) a liderança vem recebendo as mais diversas definições ao longo do tempo. Até a Segunda Guerra Mundial na identificação de um líder levavam-se em conta as características de sua personalidade, que seria, assim, um fator que com ele nascia, a partir do que foi criada a chamada teoria dos traços.

Por essa forma, “[...] a liderança seria identificada de forma natural, pois o líder nasceria com certos traços diferenciados que o conduziriam ao sucesso” (OLIVEIRA; DELFINO, 2013, p. 110).

Esse critério foi, então, substituído mais tarde, pela concepção de que a liderança seria constituída por fatores externos e que ela dependeria das situações enfrentadas.

## 1.1 O ESTUDO DA LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS

Para Bergamini (2008) não se mostra uma tarefa das mais fáceis eleger um único estudo que aborde o tema de maneira completa, permitindo satisfazer plenamente a todas as questões que envolvem o assunto.

De acordo com Kotler (1992, p. 3) “a liderança é definida como o processo de mover um grupo (ou grupos) em alguma direção através de meios não coercitivos”.

Conforme esse autor existe no líder, assim, uma capacidade de convencer a outros a agirem de uma determinada maneira para atingir os objetivos pretendidos.

Nesse sentido são as palavras de Dubrin (2006, p. 264), ao afirmar que a “[...] liderança envolve influenciar outros a alcançar objetivos que são importantes para eles e para a organização”, fechando a questão em torno do ambiente empresarial, ainda que tal elemento se aplique a todo tipo de grupo, envolvendo a família, os amigos, os colegas de trabalho, de escola, entre outros.

O autor comenta acerca de um novo conceito de liderança, no que ela é comparada a atributos, quando se mostra eficaz, em contraposição aos resultados. Por esta forma, torna-se possível associar os atributos que o líder deve ter aos resultados que pode alcançar, significando que os líderes eficazes permitem que se identifiquem quais os atributos que são desejados para se qualificar como um líder para, então, obter êxito nos resultados.

Todavia, a existência de uma fraqueza nos atributos ou a produção de resultados negativos contribuem para diminuir a eficácia desse líder.

Para Maximiano (2012) a liderança é compreendida como “[...] o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, ou é a realização de metas por meio da direção de colaboradores”.

Pode-se extrair de tal definição que se trata de um processo que envolve a condução de uma pessoa ou grupo, caso em que se terá uma equipe constituída para alcançar determinados resultados.

Também pode ser entendida como a habilidade de se motivar e influenciar outros, de modo a que esses contribuam, de maneira voluntária, para atingir os objetivos da equipe em que se encontram.

Segundo Stefano (2008, p. 26): “Os seguidores obedecem ao líder e à missão que ele representa, sendo instrumento para resolver problemas da organização. A liderança é limitada ao grupo que acredita ou precisa do líder, ou seja, define a área de influência”.

A definição então apresentada amplia o contexto em que o líder pode ser encontrado, determinando uma característica que é a de guiar e conduzir grupos de indivíduos.

Para Bowditch e Buono (2006) a liderança se traduz em um processo de influência, que parte em geral de uma pessoa, sendo que através dela um indivíduo ou grupo recebe orientação, tanto para estabelecer, como para atingir metas.

Existe, então, uma relação entre pessoas, que é fundamentada na influência e no poder, com uma distribuição desigual, a qual, todavia, conta com uma base legítima, podendo ser de ordem consensual ou contratual. Trata-se de um fator cuja configuração está condicionada à existência de seguidores.

Shein (2009), assim como Dubrin (2006), comentam sobre a existência de diversas implicações com relação à liderança, explicando que, de início, cabe ao líder criar o grupo e também desejar seu sucesso. Isso significa que, não basta reunir pessoas que tenham por propósito, por exemplo, vender 10 peças para automóveis; é imprescindível que aquele que estabeleceu a meta acredite em tal possibilidade e forneça todas as facilidades possíveis para que seja ela alcançada.

Pode-se dizer, por essa forma, que será através do trabalho daquele líder que a equipe poderá se tornar ou não bem sucedida.

É importante que o líder tenha a capacidade de guiar e gerir sua equipe, despertando-lhe a motivação, além de mantê-la viva, com relação à obtenção de resultados, administrando os diferentes tipos de pessoas, temperamentos, habilidades, entre outros fatores.

Bergamini (2013) descreve que a motivação representa uma força interior individual que cada ser humano possui, a qual, mesmo querendo, não consegue motivar outra pessoa, mas apenas oferecer estímulo para que aquela se sinta motivada. A individualidade de cada um precisa então ser compreendida a partir de sua história particular de vida.

Assim, se considera que todo e qualquer comportamento se verifica a partir de uma disposição, ou seja, um estímulo.

Segundo Bowditch e Buono (2006) a motivação pelo próprio trabalho se configura como uma motivação intrínseca, que poderia ser assim considerada como aquela que decorre do simples desejo de cumprir determinada missão, tal como se verificam com as equipes de atletas, em busca da vitória.

De um modo geral, a motivação consiste em tudo aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de determinada maneira ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

O mais importante para o estudo ora realizado é o fato de que esse impulso para a ação ser provocado por um estímulo externo, o que significa, a partir de uma liderança motivadora.

Assim, tem-se que a motivação leva a um comportamento. Por consequência, se um trabalhador se sente motivado para o desempenho de suas atividades profissionais, ela levará, assim, a um comportamento positivo.

Como defende Maximiano (2012) a partir daí ele estará no caminho para atingir seus objetivos, da mesma forma que os traçados pela empresa. Por outro lado, no caso de o indivíduo estar motivado a fazer alguma coisa que contraria os interesses da organização, ele irá, então, direcionar seu comportamento para isto, como é o caso, por exemplo, de um sindicalista que se dispõe a falar para seus colegas de trabalho sobre a necessidade de se fazer uma greve, impulsionando-os, por essa forma, para a paralisação de suas atividades.

Acrescenta o citado autor que também poderá ocorrer o contrário no caso de a pessoa se sentir incapaz e não receber um tratamento de igualdade com relação aos demais componentes de seu grupo de trabalho; isto significa que, se ela receber um tratamento de forma inferior, não conseguirá impulsionar seu comportamento para que esse seja bom e até caso venha conseguir isto experimentará uma sensação de insatisfação e frustração, ainda que no começo do processo estivesse estimulada. Com isso, a frustração que se verificou em razão da necessidade que não foi satisfeita ou ainda da percepção de desigualdade, serão capazes de provocar outras manifestações indesejadas no comportamento humano.

O que não se pode esquecer é que as pessoas são diferentes e de tal maneira devem ser tratadas, lidando e respeitando as nuances de suas personalidades.

Dentro dessa ideia Bowditch e Buono (2006) afirmam não haver uma maneira única e especial para se liderar em todas as situações. Assim, pode-se dizer que os líderes mais eficazes são aqueles indivíduos que contam com a capacidade de adaptar seus estilos e escalas de valores às situações ou grupos específicos, com base na exigência desses.

## 1.2 A LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Schein (2009) observa que a liderança pode ser vista como a fonte das crenças e valores que atuam na condição de um grupo de pessoas, permitindo-lhes lidar com seus problemas, sejam os de ordem interna como externa.

Destaca o autor mencionado a necessidade de o líder buscar conduzir indivíduos e grupos sob seu comando para a estabilidade, bem como com o fim de encontrar um significado para aquilo para o que estão se empenhando em realizar.

Complementa o autor afirmando que o grupo não terá como alcançar as metas traçadas caso não conte com um consenso claro com relação aos recursos que serão utilizados para tanto. Trata-se de um trabalho que compete ao líder desenvolver, considerando-se a necessidade, não apenas de utilizar os meios indicados, mas também de acompanhar, de maneira direta e diligente, o comportamento diário do grupo sob seu comando.

A liderança baseia-se na crença que os seguidores possuem a respeito das qualidades do líder, a ponto de lhes despertar o interesse em segui-lo.

Exercendo influência direta sobre as pessoas, a liderança, após ser aceita, impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser melhor preparada para os desafios. Sob essa ótica, os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas, para escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham e colaboraram (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010, p. 10).

Para Motta (1995 *apud* ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010) a legitimidade da liderança pode ser constatada a partir da avaliação da aceitação do líder pelo grupo, sendo importante se considerar que boa parte do poder do líder encontra-se fixado no próprio grupo, o que tem servido de fundamento para grande parte das teorias contemporâneas que estudam o assunto.

Robbins (2005, p. 400) expõe que:

[...] os seguidores são importantes na equação do líder porque: (1) diferem nas qualidades que trazem para o cargo e, conseqüentemente, exigem ajustes por parte dos líderes; e (2) existem dados sugerindo que os “bons” seguidores exibem características comuns que facilitam o sucesso do líder.

Bergamini (2008) salienta a grande importância que o fator liderança possui nos dias atuais no contexto organizacional. Isto significa que, mesmo que uma organização disponha de um eficiente

planejamento, assim como controle e procedimentos corretos, ela não consegue sobreviver sem contar com um líder apropriado. Trata-se de um ator considerado como essencial em qualquer empresa, sendo alguém que a conduza de forma a gerar os resultados esperados.

A citada autora considera que uma liderança eficaz é aquela em que o líder se preocupa com o desenvolvimento integral de todo o potencial de seus seguidores, conseguindo que esses cheguem até a deixar seus interesses pessoais para segundo plano, vindo a se comprometerem efetivamente com os objetivos do grupo a que pertencem.

Isto se justifica a partir do momento em que o líder está lidando com uma diversidade de personalidades e, ao demonstrar que se interessa de fato por aqueles sob seu comando, ele despertará neles a motivação para corresponderem à atenção e confiança neles depositada.

Não há como lidar com o colaborador como se ele fosse uma máquina ou apenas um número na equipe a que pertence. É preciso que o liderado se sinta como parte importante da engrenagem que move a empresa, permitindo que essa, por sua vez, também atinja seus objetivos.

Não se pode esquecer, ainda, que o líder também tem de desempenhar outros papéis gerenciais, como o de realizar planejamento, imprimir organização e direção, além de ainda manter o controle sobre os recursos disponíveis na organização (BOWDITCH, BUONO, 2006).

As empresas são constituídas por grupos de pessoas que necessitam receber a devida coordenação em seus esforços individuais, de modo a permitir que as metas e os objetivos comuns sejam atingidos. Assim, cada vez mais as organizações vêm reconhecendo a efetiva valorização daqueles que sabem conduzir equipes de trabalho de maneira eficaz.

Ainda que a liderança seja de extrema importância no gerenciamento de pessoas nas empresas de todo tipo de segmento Bergamini (2008) comenta que não é difícil encontrar profissionais ocupando cargos de chefia que não coseguem liderar, limitando-se a conduzir sua equipe de maneira desordenada.

### 1.3 PRINCIPAIS ATRIBUTOS DO LÍDER

No rol dos principais atributos que qualificam os líderes tem-se a definição de sua trajetória, a mobilização do comprometimento pessoal, o desenvolvimento de capacidades organizacionais e a demonstração de seu caráter pessoal, no que estão incluídos hábitos, confiança e integridade.

A Figura 1 apresenta algumas características de uma liderança eficaz.

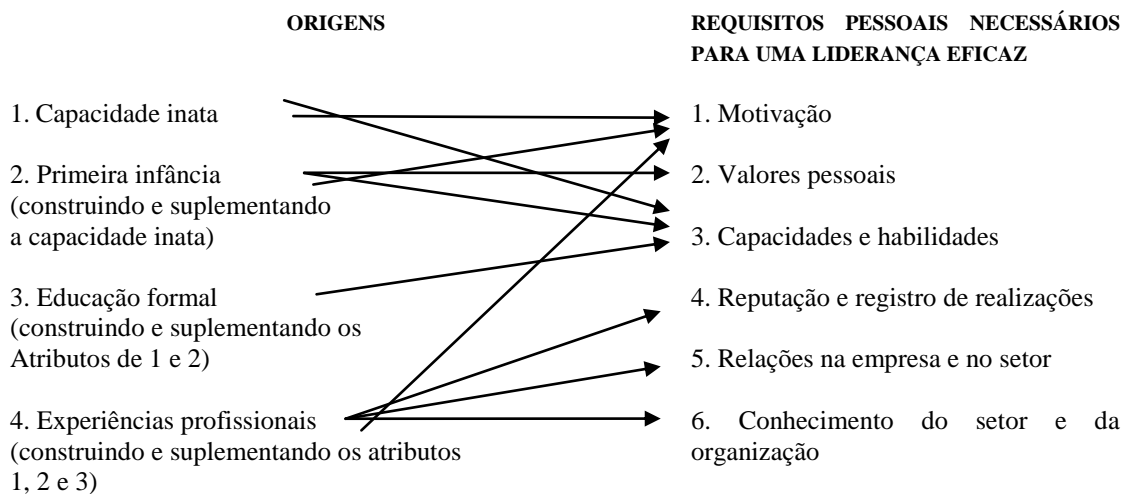


Figura 1 – Atributos de um líder eficaz  
Fonte: Adaptado de Kotler (1992, p. 34).

De acordo com as descrições então apresentadas extrai-se que a liderança eficaz tem como principais características pessoais a motivação, os valores pessoais, as capacidades e habilidades, a reputação, com o registro de realizações, além das relações na empresa e no setor e o conhecimento do setor e da organização.

#### 1.4 ESTILOS DE LIDERANÇA QUANTO ÀS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Tendo em vista a necessidade que tem o líder de se mostrar flexível, para que possa se adequar às exigências das situações a serem enfrentadas ou às peculiaridades dos grupos com os quais tem de trabalhar, torna-se importante realizar uma análise dos estilos de liderança, os quais se refletem de maneira direta sobre o desempenho dos seguidores e também com relação ao sucesso da organização.

De acordo com Stoner e Freeman (1999 *apud* ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010, p. 7), “a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”.

Pelo que se colhe da literatura não existe um estilo ideal de liderança, que possa ser adotado como um modelo que se aplica de forma generalizada. Isto se justifica em razão do fato de que os líderes, antes de qualquer qualidade que lhes possa ser atribuída, são seres humanos e, por tal motivo, apresentam fraquezas e instabilidades, como qualquer pessoa. Assim, o êxito de uma liderança fica, então, na dependência da adoção de caminhos ou métodos com os quais o líder melhor se identifique.



Cavalcanti *et al* (2009) esclarecem que quando a os autores que se dedicam ao estudo do tema se dispõem a apresentar as características necessárias aos líderes eles oferecem uma lista própria de atributos, os quais levam a padrões rígidos, que obedecem às experiências individuais daqueles.

Bowditch e Buono (2006) adotam a abordagem que levou à teoria dos traços, por defenderem a ideia de que os verdadeiros líderes já nascem dotados das habilidades de liderança, sendo que os traços em questão estão relacionados à personalidade, ao físico, além de características intelectuais, sociais, sendo também relacionados à tarefa.

Conforme as perspectivas de avaliação das características pessoais de cada líder, então, embora haja diversas outras, serão neste estudo mencionadas apenas duas delas que são a liderança carismática e a visionária.

#### **1.4.1 Liderança carismática**

A liderança carismática é definida por Robbins (2005, p. 398) como: “[...] um subconjunto da liderança transformacional. A liderança transformacional é o conceito mais amplo, incluindo o carisma”.

Parra Cavalcanti *et al* (2009) o líder carismático possui uma meta idealizada, mostrando-se fortemente envolvido com ela, além de ser visto como uma pessoa dotada de autoconfiança, sendo, ainda, anticonvencional, além de um agente de mudanças.

Conforme Stefano e Gomes Filho (2004, p. 136): “Esse tipo de liderança desperta uma maior motivação e satisfação por parte dos seguidores em realizarem suas tarefas, pelo simples fato de gostarem de seus líderes”.

A partir do momento em que este tipo de líder consegue imprimir os elementos motivação e satisfação na equipe serão muito maiores as probabilidades de atingir as metas traçadas, por serem fatores fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento.

É importante, porém, que se considere que existem etapas a serem vencidas para que o líder seja considerado, então, como carismático, quadro dentro do qual se torna necessário que consiga desenvolver uma aura de carisma, para o que deverá sentir e demonstrar seu otimismo e entusiasmo para a equipe, fazendo uso integral de seu corpo no processo de comunicação. Em um segundo momento terá de estabelecer metas que se mostrem atrativas, a ponto de despertar o desejo dos liderados em alcançá-las. Finalmente, precisará contar com habilidade suficiente para conseguir extrair

o máximo do potencial das pessoas, demonstrando-lhes confiança com seu desempenho (CAVALCANTI *et al*, 2009).

Segundo House (1977 *apud* ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA, 2010, p. 38) é possível se avaliar o grau de carisma de um líder, a partir de alguns indicadores, assim descritos:

- a confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder;
- similaridade entre as crenças dos seguidores e as do líder;
- afeição e aceitação incondicional do líder;
- obediência espontânea ao líder pelos seguidores;
- envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização;
- crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão.

Trata-se, assim, de um conjunto de fatores que servem para denotar o quanto o líder carismático consegue influenciar seus seguidores.

### 1.3.2 Liderança visionária

Robbins (2005, p. 400) define a liderança visionaria como: “[...] a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa”.

Este tipo de líder possui um senso claro com relação ao futuro, tendo habilidade para traçar as ações a serem praticadas para chegar aonde pretende, de tal forma a que, por isso, seja então considerado como aquele que possui uma visão.

Dentro de tal contexto, como observam Stefano e Gomes Filho (2004, p. 136):

É necessário saber distinguir exatamente o que é a visão, ou seja, ela é uma declaração de missão e não de metas, é uma realidade, e quando projetada garante direção, propiciando, assim, os meios e também o fim, contendo valores que devem ser empreendidos para alcançar o resultado desejado.

A visão não deve ser confundida com um ideal aleatório a ser perseguido, sem contar com as bases e recursos necessários a alcançá-lo.

De grande importância, assim, que a visão não seja confundida com um simples sonho. É imprescindível que seja ela uma realidade que está para ocorrer. Também não se confunde com uma mera declaração de metas, na qual é transmitido o propósito que se idealizador possui, sem apresentar o caminho ou a direção a ser seguida. Pode e deve, sim, ser vista como uma declaração de missão, em

razão do fato de oferecer tanto os meios, como também os fins, tratando-se de uma realidade que, uma vez projetada, permite garantir a direção a ser adotada, contendo, ainda, os valores a serem levados em conta para alcançar o resultado que se deseja obter.

Para Nannus (2000 *apud* ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010, p. 8):

[...] a primeira das quatro funções da liderança visionária é a seleção e articulação do alvo no ambiente externo, para onde a empresa deve dirigir as suas energias, contemplando, assim, o significado da visão. Perseguindo ser uma boa indicadora de direção, a liderança precisa estabelecer um curso em que os outros a reconheçam como símbolo de progresso real para a empresa, significando um claro passo à frente, em matéria de eficácia e eficiência.

De acordo com Robbins (2005) é necessário que a liderança visionária contar com apoio de planos detalhados. Isto significa que uma organização excepcional precisa contar com uma visão, como também de um alto nível de atenção às operações do dia a dia.

## 2. LIDERANÇA E GESTÃO

Não é difícil encontrar em empresas gestores que não possuem liderança, como se dá no caso de pequenas empresas familiares, em que um dos sócios se coloca à frente de uma equipe de trabalho, sem que tenha essa característica.

Como informam Oliveira e Delfino (2013, p. 109) “para alguns autores a liderança representa um dos papéis dos gerentes”, que devem atuar como condutor dos colaboradores da empresa, para que alcancem um objetivo comum.

O que acontece, porém, é que nem todos conseguem convencer a outros a seguir seu comando de maneira voluntária, sem que haja a figura da autoridade de uma posição hierárquica superior.

Maximiano (2012) estabelece uma comparação quanto às características da autoridade formal do gerente e da autoridade liderança, descrevendo que esta última difere da formal, a qual consiste em uma das bases das organizações, além de ser também um atributo dos cargos gerenciais. Os gerentes são colocados à frente de cargos, que os autorizam a tomar decisões durante determinado período de tempo, enquanto estiverem em tal posição, observando-se, em sua escolha para ocupar o cargo, algum critério de divisão do trabalho.

Como exposto, porém, o gestor, assim, pode não se apresentar como um líder, uma vez que pode ter sido conduzido ao cargo em razão de uma promoção no trabalho. Isto não significa que ele não será respeitado como tal por seus subordinados, por estar ele então investido, da autoridade formal,

que é dotada do poder de comando e os funcionários, assim, obedecerão à lei que é incorporada à figura de autoridade e não à pessoa ocupante do cargo (STEFANO, 2008).

## 2.1 O LÍDER COMO GESTOR

Da mesma forma que um gestor nem sempre é um líder também pode ocorrer de o líder não estar como gestor em uma empresa. Ele nem sempre será, assim, um superior hierárquico.

Trata-se daquele tipo de pessoa a quem os demais seguem naturalmente e que possui sabedoria, conhecimentos e técnicas, capazes de promover o desenvolvimento dos demais colaboradores, estabelecendo, à sua volta, um clima de trabalho favorável à produtividade da organização, despertando e preservando a motivação de todos para que atuem em benefício da equipe.

Como uma diferença fundamental entre o chefe e o líder pode ser considerada com o fato de que enquanto o chefe executa suas funções, cumprindo as metas estabelecidas, o líder faz isso tudo e ainda consegue desenvolver as pessoas que estão a seu lado nesse processo.

Diante disso, tem-se que quem lidera deve saber como extrair do ambiente de trabalho todas as condições que sirvam para despertar a motivação dos funcionários.

Robbins (2005) entende que tal fator representa justamente o principal papel do líder que o líder deve desempenhar, ou seja, o de motivar os empregados. Para tanto, torna-se necessário que se leve em conta que, como cada um deles tem necessidades diferentes estes devem, portanto, ser tratados de maneira diferenciada.

A capacidade de despertar a motivação pode ser extraída das atitudes que se tem diante da vida. Cada pessoa lida com as situações que vivencia de uma forma individual, mas é importante que o poder da motivação leve-a a não ter medo de correr riscos.

Como descreve Robbins (2005) cabe a todos os líderes de equipes assumirem funções que incluem desde o aconselhamento, à facilitação, o trato de problemas disciplinares, de revisão relativamente aos desempenhos individuais como coletivos, como também de treinamento e de comunicação. Possuem, enfim, quatro papéis principais, a saber: são os elementos de ligação com os componentes externos; atuam como solucionadores de problemas; são administradores de conflitos, sendo, ainda, treinadores.

Funcionários desmotivados e que não se sentem com perspectivas de crescimento dentro da organização não produzem o que podem. É a partir de uma liderança eficaz que passam a ter a direção

que serve para despertar a motivação, que vai lhes mostrar as oportunidades efetivas que têm diante de si.

É importante que se leve em conta que tais pessoas desmotivadas costumam evitar tarefas que acreditem ser ou muito fáceis ou muito difíceis. Desejam superar obstáculos, necessitando, porém, sentir que tanto o fracasso como o sucesso dependeu de suas próprias ações. Isto, enfim, significa seu gosto por desafios que apresentem dificuldade em nível intermediário (ROBBINS, 2005).

O ser humano em geral está sempre em busca de um elogio por suas ações bem realizadas. Quando isto não acontece, passa a se sentir então desmotivado para continuar, já que fica a ideia de que “ninguém liga” para o que faz de bom.

Diz Robbins (2005) que a motivação é resultado da interação entre a pessoa e a situação que vivencia. Diante disso, um empregado que não recebe qualquer estímulo para realizar um bom trabalho tenderá a fazê-lo de forma medíocre, limitando-se a atender o que lhe é exigido e nada além.

O que se sabe, enfim, é que a motivação funciona como um dinamizador ou um impulsionador do comportamento humano.

### **3. AS AGÊNCIAS BANCÁRIAS E SEUS FUNCIONÁRIOS**

Desde que as instituições bancárias no Brasil adotaram a automação dos serviços prestados, suas agências sofreram um grande crescimento com relação à quantidade de transações, transformando-se em grandes lojas. Passaram, então, a disponibilizar diversos produtos e serviços, que envolveram desde a transferência de fundos até a cobrança de títulos, tributos, entre outros. A partir, então, do processamento de dados e informações em tempo real, o que ocorreu a partir da década de 1980, as transações de débito e crédito das diversas contas manipuladas pelas agências passaram a ocorrer de imediato. Os bancos começaram a oferecer outros serviços automatizados aos clientes, com a utilização, por exemplo, de terminais de extrato e caixas automáticos (ACCORSI, 1992).

Desde então a tecnologia da informação e da comunicação tornou-se parte integrante da prestação dos serviços bancários, vindo a influenciar, sensivelmente, a estrutura das atividades desse segmento da economia, a partir do que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) passaram a se tornar parte fundamental na estratégia dos bancos, cujo objetivo tem sido desenvolver novas tecnologias que permitam atender às exigências de consumidores que vêm se mostrando cada vez mais exigentes (REIS, 1998).

Atualmente, os terminais de autoatendimento, o *home banking*, assim como outras inovações já representam uma realidade na vida de muitos usuários os bancos brasileiros.

O surgimento de novos canais de acesso às respectivas contas bancárias e investimentos vem provocando significativas mudanças no que se refere ao atendimento aos clientes, tanto no Brasil, como em toda parte do mundo.

Acontece, porém, que apesar as vantagens que as inovações tecnológicas têm proporcionado aos clientes, ainda existem muitos deles que opõem resistência à sua adoção e, os que não podem dispensar os serviços bancários, acabam mudando de instituição. A questão se agrava quando se trata de realizar operações bancárias pela internet.

Um levantamento do **iG** com 108 internautas que não pagam as contas pela internet constatou que 72% evitam o acesso online por acreditar ser um ambiente inseguro. Outros 10% responderam que não sabem utilizar o sistema – e 12% justificam que preferem ir ao banco pessoalmente (LAPORTA, 2014).

Diante disso, torna-se de grande importância que o atendimento nas agências bancárias seja então prestado com o máximo de atenção para com esse tipo de cliente, que já se apresenta desconfiado e inseguro com algumas inovações tecnológicas, ainda que especialistas em segurança entendam tratar-se de um sentimento infundado.

Na opinião do especialista em direito digital do escritório Patricia Peck Pinheiros Advogados, Márcio Mello Chaves, o receio das pessoas em acessar o banco pela internet não tem mais tanto fundamento quando se fala do nível de segurança destes sistemas.

“Os portais de internet banking estão de acordo com melhores práticas de segurança digital, como a dupla autenticação, teclados virtuais e a transmissão criptografada de dados”, argumenta.

O avanço da tecnologia bancária, segundo Chaves, fez com que os criminosos deixassem de focar os bancos para mirar os correntistas. Depois que as instituições financeiras começaram a vencer os fraudadores, diz o advogado, o perigo migrou para o usuário (LAPORTA, 2014).

Queiroz (2005, p. 40) se refere a uma reportagem que tem o título de “Sua majestade o consumidor” que foi publicada em 1992 pela Revista Exame em 1992, da qual extrai frases que se tornaram célebres como: “O cliente é o que existe de mais importante para uma empresa” ou “O cliente é a razão de qualquer negócio”.

O que se observa, porém, é que ainda há empresários que resistem em oferecer treinamento e capacitação para o pessoal que atua em sua linha de frente, encarando as despesas daí decorrentes como um custo, quando deveriam vê-las como investimento. Capacitar os colaboradores de maneira

adequada para um atendimento com excelência trata-se de uma estratégia inteligente que permite superar as expectativas, como comenta o citado autor.

Deve-se considerar, ainda, que de nada adianta direcionar o foco da empresa apenas para os produtos e a propaganda, por ser a excelência no atendimento uma condição da maior importância para o sucesso, sendo que a percepção se verifica na interação entre as pessoas, o que leva, então, a obter vantagem competitiva (QUEIROZ, 2005).

Além disso, verifica-se que nas últimas décadas o trabalho bancário vem sofrendo profundas modificações tecnológicas e nas relações de trabalho, fator que tem sido responsável por provocar um impacto significativo no desenvolvimento da atividade laboral.

A introdução da automação, em larga escala, tem instituído rotinas de trabalho altamente rápidas e repetitivas. Some-se a isso a crescente utilização dos microcomputadores em todos os setores produtivos. As mudanças destacadas têm provocado novas exigências físicas e mentais dos trabalhadores, vindo a modificar o padrão de desgaste dos bancários.

Acrescente-se, também a circunstância de que as instituições financeiras estão sempre cobrando de seus colaboradores a melhoria nos resultados, exigindo-lhes um ritmo de trabalho acelerado. Tais condições acabam fazendo com que o empregado experimente, com frequência, *stress*, fadiga, desmotivação, sofrimento mental, insatisfação, medo de perder o emprego, depressão angústia que, somados são responsáveis por reduzir sua capacidade de raciocínio, criatividade, de flexibilização no desempenho das respectivas tarefas, além de intercomunicação com os outros setores (SILVA; MÁSCULO, s.d).

Segundo Reina (2005):

A dança das ocupações é decorrente do avanço e do desaparecimento de determinadas tecnologias. Somente no setor bancário, por exemplo, houve redução de cerca de 600 mil postos de trabalho em instituições financeiras nestes últimos 20 anos, segundo o economista e pesquisador Marcio Pochamnn, autor do livro *A Década dos Mitos*, que trata do assunto. “O problema é mais complexo para os bancários. Além da redução dos postos tradicionais nos bancos também foram perdidas vagas nas áreas de Segurança, Limpeza e Compensação, serviços que acabaram terceirizados”, analisa.

A explicação para o fechamento de cerca de 600 mil postos de trabalho, de acordo com o economista, se dá pelo movimento de flexibilização nas contratações. “Supervisores e algumas gerências foram transformados em trabalhadores autônomos, pessoas jurídicas, sem contar os postos que simplesmente acabaram”.



A permanência desses profissionais no segmento de mercado em tela apresenta-se muito dependente do papel gerencial, onde os recursos humanos sejam, efetivamente, valorizados, como, aliás, deve ocorrer em qualquer atividade.

Dentre os pontos fundamentais que devem receber uma atenção maior dos gestores desse tipo de segmento têm-se, principalmente, o ato de ouvir os clientes e cuidar das sugestões e reclamações que apresentam. Não se pode esquecer que em tal negócio se lida com o dinheiro das pessoas, muitas vezes fruto de grande sacrifício, o que aumenta a necessidade de imprimir uma relação de maior confiança e consideração.

O cotidiano de um gerente em agência bancária está sempre submetido a desafios principalmente no que diz respeito às nuances comportamentais de sua equipe.

A postura desse líder é de fundamental importância no resultado do trabalho a ser desenvolvidos pelos que estão sob seu comando. Este tanto pode favorecer o crescimento do colaborador da organização, como leva-lo à estagnação; pode conduzi-lo a experimentar entusiasmo ou até sua total apatia.

O próprio gestor, em sua atuação de líder precisa estar efetivamente consciente sobre a importância do papel que representa, já que também é responsável por fazer com que as normas da organização sejam devidamente acatadas, porém possuindo um sentido para aqueles que as cumprem, não se tornando simples autômatos a respeito.

O gerente será, então, o porta-voz dos valores da empresa perante seus colaboradores e em tal posição, pode ele tanto vir a se tornar um fator de reforço como também de distorção de todos esses conceitos.

O verdadeiro líder será, pois, o gerador de ideias, e acabará personificando, nível de sentimentos e emoções, a própria empresa em que trabalha.

Ter liderança significa exercer a autoridade ainda que dentro de um ambiente que esteja sob constante transformação. Ela pode ser compreendida como um fenômeno grupal, uma vez que é socialmente construída através da interação, onde surgem simultaneamente tanto aqueles com perfil de líderes como os que se colocam como seguidores.

O líder que atua de forma eficaz caracteriza-se por ser um indivíduo apto para criar condições para que também floresça a liderança em outros. Nesse caminho, acaba identificando e cultivando líderes potenciais em todos os níveis.

Dentre as inúmeras responsabilidades de quem conta com perfil de liderança está o gosto por enfrentar riscos, a persistência para atingir resultados desafiadores; a coragem, ser ético, construir



novos valores de gestão, fazer com que as pessoas se desenvolvam, ajudá-las a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, são responsabilidades do líder hoje, que ultrapassa tudo o que se falou e esperou dos líderes do passado. Sendo assim, é de grande valia conhecer o velho e o novo paradigma de liderança, fazendo sempre uma contraposição de ambos.

#### **4. O PAPEL DO LÍDER EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS**

A capacidade interativa do líder, dentro de um cenário que conta com alta competitividade, como se verifica nos bancos brasileiros, notadamente os privados, assume um papel importante no ambiente de trabalho, diante dos fatores que envolvem os funcionários de tal categoria, como já destacado. São eles fortemente pressionados diariamente para atingir metas, além da constante “ameaça” que sofrem de demissão, o que atuam, naturalmente, como um fator que contribui para a queda da qualidade na prestação dos serviços que lhe competem prestar.

Com isso, torna-se de extrema importância que esse ator desempenhe de maneira exemplar esse papel, que contribuirá como instrumento de motivação para os funcionários sob seu comando.

É importante, ainda, que se leve em conta que:

O líder tem como objetivo principal motivar com entusiasmo para que seus colaboradores retribuam com os resultados desejados na obtenção do sucesso profissional e pessoal. A essência da liderança faz com que os colaboradores gerem os resultados com satisfação, liderança e o ato de liderar, influenciar a equipe e estimular o comprometimento de cada um na geração dos resultados (LOPES *et al*, 2008, p. 7).

Diante disso, tem-se que quem lidera deve saber como extrair do ambiente de trabalho todas as condições que sirvam para proporcionar satisfação profissional aos liderados, principalmente para minimizar o estresse diário de quem lida com o público em geral, por ficar exposto a todo tipo de humor dos que lhe procuram.

A capacidade de despertar então a motivação pode ser extraída a partir das atitudes que se tem diante da vida. Cada pessoa lida com as situações que vivencia de uma forma individual, mas é importante que o poder da motivação leve-a a não tem medo de correr riscos. Robbins (2005) entende que se evidencia dentro do papel do líder a função de motivar o empregado. Para tanto é preciso que se leve em conta que, como cada um deles tem necessidades diferentes estes devem, portanto, ser tratados de maneira diferenciada.

É importante que os colaboradores participem de decisões que os afetam, o que funciona como um recurso de motivação que tende a aumentar a produtividade, bem como o compromisso de trabalhar metas, além de experimentar motivação e satisfação no trabalho.

Pode-se enxergar um bom líder como um maestro que rege sua orquestra que se compõe da equipe sob seu comando. Neste contexto todos têm a devida importância tanto em conjunto como individualmente, em busca de um ambiente em harmonia.

A falta de liderança faz com que ainda que se conte com músicos da melhor qualidade estes, por falta de um comando central que o motive acabe realizando um trabalho aquém de sua verdadeira capacidade. É como se tivesse um amontoado de pessoas caminhando sem rumo nas direções mais diversas e, ainda, desestimuladas e perdidas.

Como descreve Robbins (2005) cabe a todos os líderes de equipes assumir funções de aconselhamento, de facilitação, trato de problemas disciplinares, de revisão quanto aos desempenhos tanto individuais como coletivos, bem como de treinamento e de comunicação. Possuem, enfim, quatro papéis principais, a saber: são os elementos de ligação com os componentes externos; atuam como solucionadores de problemas; são administradores de conflitos e ainda são como treinadores.

Funcionários desmotivados e sem perspectivas não produzem o que podem. É a partir de uma liderança eficaz que passam a ter a direção que serve para despertar a motivação, que vai lhes mostrar as perspectivas que têm diante de si.

Um atendimento bem prestado em uma agência bancária costuma ser observado pelo cliente sendo que, para tanto, é importante que o funcionário esteja se sentindo motivado, o que pode ser constantemente estimulado por um gestor com liderança.

Do contrário, como destaca Robbins (2005) essas pessoas tenderão a evitar tarefas que acreditem ser ou muito fáceis ou muito difíceis.

## CONCLUSÃO

Pelo que se pode extrair do estudo realizado observou-se que, considerando-se que ainda há muitos clientes de agências bancárias que preferem recorrer ao atendimento pessoal torna-se de grande importância o papel do líder na condução dos funcionários, principalmente aqueles que lidam diretamente com o público consumidor dos serviços.

Ainda que não consigam motivar seus colaboradores eles contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços a partir do estímulo para que se sintam devidamente motivados a desempenhar as tarefas que lhes cabem, mantendo o cliente, por essa forma, satisfeitos.

Como a principal consequência para a empresa que não possui líderes em funções gerenciais ou de comando é enfrentar uma queda na qualidade nos serviços prestados, podendo até mesmo vir a perder a clientela já conquistada para a concorrência, já que os produtos oferecidos são praticamente os mesmos em todas as instituições do país, tendo como diferencial justamente o atendimento que é oferecido com as respectivas facilidades e, diante disso, foi oferecida a resposta que se buscou para o problema formulado.

No que diz respeito ao objetivo final do estudo este foi igualmente alcançado, uma vez que se apurou que um líder atua de maneira a estimular sua equipe a atingir os objetivos organizacionais, com estímulos frequentes aos colaboradores para que se sintam motivados no ambiente de trabalho, tratando a cada um como um ser individual que, por tal razão, possui características próprias e que precisam ser devidamente observadas, compreendidas e respeitadas.

## **REFERÊNCIAS**

ACCORSI, André. Automação bancária e seus impactos o caso brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo v. 27, n. 4, p. 39-46, out./dez., 1992. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2704039.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

ARRUDA, Ângela Maria F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, Fortaleza, v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4/6>>. Acesso em: 1 mar. 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada á administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

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

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.

LAPORTA, Taís. **Brasileiros evitam as pagar contas pela internet por medo de fraudes**. 2014. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/meubolso/2014-08-05/brasileiros-evitam-pagar-as-contas-pela-internet-por-medo-de-fraudes.html>>. Acesso em: 2 abr. 2015.

LOPES, Adilson de O. *et. al.* O papel da liderança no ato de gerencial pessoas com sucesso. **Revista Científica Eletrônica de Administração** (FAE), São Paulo, a. VIII, n. 14, jun./2008,. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/adm/pages/artigos/ADM-edic14-anoviii-art01.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Francieuda P.; DELFINO, Islania A. L. Produção científica sobre o processo de liderança. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n 4, set./dez., p. 104-126, 2013.

QUEIROZ, Márcio Fabricio L. **Qualidade e excelência no atendimento ao cliente**: um estudo de caso da empresa Vivo – loja Djalma Batista em Manaus. Monografia (Administração) Fundação Centro de Análise, Pesquisa e inovação tecnológica. Instituto de Ensino Superior FUCAPI –CESF. Manaus: 2005. Disponível em; <<http://www.eduardodiniz.pro.br/documentos/monografia-qualidadenoatendimento31918.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2015.

REINA, Eduardo. A dança do emprego. **Revista dos Bancários**. n. 107, out., 2005. Disponível em: <<http://www1.spbancarios.com.br/rdbmateria.asp?c=510>>. Acesso em: 2 abr. 2015.

REIS, Luís Filipe Sousa Dias. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ROBBINS, Stephen. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; SOUZA, Washington José. Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 8, n. 2, maio/ago., 2010. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/256/437>>. Acesso em: 2 mar. 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, G. W.; MÁSCULO, F. S. **LER – Epidemia silenciosa que causa reflexos na saúde dos bancários**. s.d. Disponível em: <[http://www.simucad.dep.ufscar.br/projetos/gt\\_abergo/artigos/saude%20dos%20bancarios.pdf](http://www.simucad.dep.ufscar.br/projetos/gt_abergo/artigos/saude%20dos%20bancarios.pdf)>. Acesso em: 2 abr. 2015.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_; GOMES FILHO, Antonio. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico**, v. 2, n. 1, jan./dez., 2004, p. 127/145. Disponível em: <<http://200.201.10.18/index.php/capitalcientifico/article/view/605/741>>. Acesso em: 5 mar. 2015.