

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ANDREW HERNAN DA SILVA ARAYA

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO GESTOR NOS  
RESULTADOS OBTIDOS NA ÁREA COMERCIAL BANCÁRIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA  
2019

ANDREW HERNAN DA SILVA ARAYA

## **A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO GESTOR NOS RESULTADOS OBTIDOS NA ÁREA COMERCIAL BANCÁRIA**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Gestão Empresarial da Escola de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial necessário para obtenção do título de Especialista em MBA de Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Giovanna Pezarico

CURITIBA  
2019

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO GESTOR NOS RESULTADOS OBTIDOS NA ÁREA COMERCIAL BANCÁRIA**

Esta monografia foi apresentada no dia 14 de janeiro de 2019, às 13:20h, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato ANDREW HERNAN DA SILVA ARAYA apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Giovanna Pezarico  
Orientador

---

Prof. Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rosângela de Fátima Stankowitz  
Banca

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rejane Cioli  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

*Dedico este trabalho à Deus e a mulher da  
minha vida, minha noiva Emiliana.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus por toda a sabedoria e discernimento, principalmente por me nortear nos principais caminhos em relação à conciliação entre vida acadêmica e vida profissional.

Aos meus pais, por ter me ensinado como ser uma pessoa íntegra e pautada na ética. Simplesmente uma referência que tenho em minha vida.

À Emiliana, minha noiva, pela compreensão em momentos que tive de abdicar de lazeres para me concentrar à conclusão desse projeto, e também pelos incentivos diários desde o início de meus estudos.

A Prof. Dra. Giovanna Pezarico, que além de orientadora, fez eu ter a percepção que a liderança autoritária e inflexível não é a melhor forma de gerir uma equipe, e sim através da liderança participativa inspirando outras pessoas por meio do dinamismo e comunicação.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela oportunidade concedida em relação ao curso de MBA Gestão Empresarial.

E, por final, a todos os amigos, colegas de trabalho e colegas de MBA que fizeram parte de mais uma etapa muito feliz em minha vida.

## RESUMO

ARAYA, Andrew. A influencia do gestor na motivação de equipes e nos resultados obtidos na área comercial bancária em. 2019. 45 f. Monografia de Especialização (MBA em Gestão Empresarial) – Escola de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

Este trabalho tem como objetivo competências relativas ao papel dos líderes no contexto de uma organização bancária. A liderança é uma condição notória e de suma importância para pessoas que desempenham funções de gerência especialmente no âmbito bancário. A liderança como forma de aplicar a experiência prática e o conhecimento administrativo é um fator fundamental e determinante para que os gerentes obtenham êxito e o consequente sucesso dentro das organizações. Logo, fundamental compreender a perspectiva de lideranças e liderados acerca de suas competências. O presente estudo buscou investigar percepções de um líder e de seus liderados acerca de competências reconhecidas em suas práticas de liderança. Para tanto o estudo, de caráter qualitativo, foi realizado em campo, especialmente numa agência bancária do município de Curitiba. Em termos de análise foi possível considerar que mesmo a equipe tendo atribuições semelhantes com a gestão de um mesmo líder, as impressões de cada membro são distintas, ao que se refere as características e habilidades do gestor interferindo diretamente na conquista de objetivos e resultados. Destacar a relevância da aplicação de conceitos e práticas envolvendo processos de liderança no ambiente bancário, acredita-se que será possível repetir de forma crítica sobre a temática, alcançar o objetivo proposto e indicar outras reações para futuras investigações.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestor. Gestão de pessoas. Motivação. Comercial bancário. Ambiente de trabalho.

## ABSTRACT

ARAYA, Andrew. Manager influence on team motivation and results obtained in the commercial banking area. 2019. 45 f. Monografia de Especialização (MBA em Gestão Empresarial) – Escola de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

This work tries to investigate the role of the leaders in the organizations and the impact of the academic formation of the same ones besides the necessary qualities so that an effective leadership of the teams of work more specific in the area of sales is obtained. Leadership is a notorious and most important skill for managers and business managers in the development of their daily activities. Leadership as a way of applying hands-on experience and administrative knowledge is a key and determining factor for managers to achieve success and success within organizations. That is why the need to know whether the academic training in the human or exact area of the managers really influences the productivity and the sales of the employees is created. This paper presents, in a co-related manner, theoretical concepts and their transformations over the years, with real cases of leadership success that serve as examples to date of organizations, researchers, writers and leaders, great researchers and scholars. help you to know and develop a little more of the ability to put this very exciting and discussed topic into practice.

**Keywords:** Leadership. Manager People management. Motivation. Bank Commercial. Workplace.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estilos de liderança .....	14
Tabela 2 - Preparando-se para Gestão de Pessoas.....	22
Tabela 3 - Gestão de pessoas e desempenho .....	23
Tabela 4 - Comunicação aplicada e estilos de liderança.....	23
Tabela 5 - Ética no ambiente de trabalho .....	24



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA .....	12
2.2 O LÍDER E SEU POTENCIAL DE INFLUENCIAR EQUIPES PARA ELEVADO DESEMPENHO .....	17
2.3 MOTIVAÇÃO.....	17
2.3.1 Definição .....	17
2.3.2 Teoria da hierarquia das necessidades .....	18
2.3.3 Teoria da fixação dos objetivos .....	18
2.3.4 Relação entre Motivação e Desempenho.....	19
2.4 A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	20
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>25</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>26</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor bancário brasileiro é um dos que mais fatura no mundo, os gerentes de agências tanto de bancos públicos quanto privados enfrentam diariamente o desafio de manter sua equipe sempre motivada e pronta para encarar os desafios propostos pelas instituições.

A questão levantada no presente trabalho será de demonstrar que essa dificuldade devido os bancos manterem em cargos de gestão a figura do gerente tradicional e antiga, o que já demonstra não ser mais apropriada para a realidade de instituições que estão em constante transformação e inseridas em um ambiente altamente informacional e informatizado.

Para evidenciar a hipótese levantada, a presente monografia irá idêntica as inerências das lideranças em relação aos resultados obtidos perante as percepções de seus liderados, além dos estímulos usados ao que se refere gestão de equipe e atingimento de metas.

Por meio da pesquisa qualitativa, serão coletadas informações relevantes para análise dos resultados, no qual será analisada o Perfil dos gestores atuais da organização financeira avaliada, através de um questionário de perguntas chave para complementar tal estudo.

Assim, o texto estrutura-se a partir dos seguintes momentos. O capítulo 2 traz os principais referenciais teóricos relativos ao tema, com especial destaque para o capítulo 2.5 que demonstra as práticas da instituição ao que se refere liderar. O capítulo 3, por sua vez, explicita o percurso metodológico traçado para o alcance dos objetivos pretendidos. Por fim, o capítulo 4 apresenta os principais resultados e discussões, acompanhados das respectivas considerações finais que estabelecem as principais sínteses relativas ao estudo.

### 1.1 PROBLEMA

Tendo em vista a temática discutida, estabeleceu-se como problema de pesquisa, a seguinte questão norteadora: Como as lideranças atuais da organização financeira privada, influenciam e estimulam suas equipes para a conquista dos objetivos e metas propostos pela instituição, com base nas percepções dos liderados e nas políticas e diretrizes estipuladas pelo banco?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as influências da liderança nos resultados organizacionais a partir das percepções de gestores e colaboradores em uma agência do setor bancário do município de Curitiba.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Caracterizar as políticas e diretrizes da instituição relacionada a liderança. Analisar o estilo de liderança de gestão integrado. Identificar aspectos de influência que dialogue com os resultados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Tal estudo se mostra relevante, uma vez que os líderes da instituição tem suma importância ao que se refere a conquista dos objetivos propostos pelo banco e de como esse resultado é obtido. Saber o perfil de seus líderes e suas influências perante a percepção de sua equipe irá revelar o quão estão alinhados as políticas e diretrizes da empresa ao que se refere a gestão de equipes e atingimento das metas estipuladas.

Contribuindo assim com a área de conhecimento em questão ao que se refere liderança demonstrando através da pesquisa realizada de modelos e praticas utilizado pela instituição financeira. O que ira auxiliar a própria, para medir se suas praticas sugeridas referente ao tema estão sendo seguidas por seus gestores. Além de demonstrar para o próprio líder e para sua equipe se suas características e suas competências são realmente as esperadas para o cargo, contribuindo também para a formação do pesquisador que atua na área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte é abordado as referências teóricas para embasamento da pesquisa, sendo debatidos os pensamentos de alguns autores da área quanto à conceituação de liderança, maneiras e estilos além de sua importância na esfera empresarial e gerencial.

Liderança pode ser definida como a “capacidade de enunciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (ROBBINS, 2004, p.137). A inerência pode ser formal, quando a liderança é assumida em função do cargo ocupado ou por ser uma característica da própria pessoa, no caso em que a capacidade de enunciar se explica fora da estrutura formal da organização.

Entretanto, Marras (2011) mostra a liderança como um comportamento que alguma pessoa desenvolve e possui inerência sobre outros (as), a motivando para realizar um trabalho, participar ou desenvolver algo.

Boas e Andrade (2009) explicam liderança meramente como a capacidade de enunciar um grupo para alcançar metas.

Raciocinando assim, é plausível entender que é função do líder motivar os colaboradores para que realizem suas tarefas satisfeitos e de acordo com os objetivos da empresa, aumentando assim a sua produtividade. Entretanto é levantada a questão como é possível motivar as pessoas rumo aos objetivos empresariais a partir das competências de seus líderes?

Maximiano (2012, p. 282) assegura que o líder tem como responsabilidade o “processo de conduzir as ações ou enunciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

Para, Maximiano (2005, p. 286) “não se deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes”. Sendo assim é necessário que o líder tenha competências relacionadas à gerência, motivação, comunicação e coordenação, pois liderar uma equipe significa se deparar com uma enorme diversidade de situações (BERGAMINI, 2008).

Jullier (2011) defende que a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida por todos, mesmo que para alguns as características de liderança lhe sejam mais familiares ou já possuem mais intimidade. Carvalho; Nascimento; Serram (2012, p. 324) fortalece a hipótese ao afirmarem que a liderança “é uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para enunciar pessoas para que estas possam

desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente identificados”.

Para liderar equipes de alto desempenho, é importante conhecer a respeito de liderança e suas vertentes, além de conhecer o seu próprio estilo de liderança. Por isso, nesta próxima seção é demonstrada algumas definições de estilos de liderança presentes na literatura.

## 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Em relação a empresa estudada o papel de seus líderes tem como objetivo enunciar sua equipe a fim de que elas sigam um direcionamento para atingir os objetivos organizacionais propostos, oferecendo um ambiente de trabalho propício para que estas desenvolvam suas atividades motivadas.

Com isso, Estudos comportamentais têm analisado as tipologias de liderança e como elas impactam nos resultados almejados pelas organizações.

De acordo com Bergamini (2008), o objetivo de um líder é exercer influência nos indivíduos para que façam o que ele anseia. Assim, a liderança pode ser:

a) Liderança Coercitiva - baseia-se em atos enunciais predominantemente no poder de coerção e da posição. Denomina a coerção como o processo de enunciar através da potencial punição;

b) Liderança Controladora - esse estilo de liderança se apoia mais no poder da posição e da recompensa, embora use, hipoteticamente, o poder de coerção. É utilizado de forma mais sutil, sob a forma de manipulação material ou emocional;

c) Liderança Orientadora - é um estilo raramente abordado na literatura especializada por possuir conotação paternalista. Utiliza o poder da posição, que limita o âmbito de seus atos no sentido vertical, de cima para baixo, a liderança orientadora os expande também na direção de baixo para cima e horizontalmente, permitindo assim que as barreiras estruturais sejam ultrapassadas, tendendo benefícios à sinergia organizacional.

Assim, de acordo com Robbins (2010), o líder é aquele que conduz seus liderados e sua equipe e tem visão sistêmica dos processos, uma vez que a liderança mais próxima do ideal é a realizada por líderes enunciadores que não utilizam o poder da manipulação ou coação.

É necessário que o líder possua características positivas para influenciar seus liderados como ser flexível, se adaptar as mais diversas situações e não ser fascinado com o poder conquistado pelo cargo.

Segundo Robbins (2010), a principal atividade de um líder é a de conduzir

peças, sabendo para isso, como o próprio nome indica lidar com elas e conseguir os melhores resultados. Ainda na visão do autor, existem vários tipos de líderes, sendo os mais comuns:

- a) Líder autocrático - é o líder centralizador, que traz para si diversas tomadas de decisões que poderiam ser feitas junto à equipe como um todo ou por somente um membro da equipe no ambiente organizacional. O desequilíbrio dos comportamentos do líder que tem este estilo pode levar a atitudes autoritárias e nocivas à organização, ou seja, trata-se de um estilo de tomadas de decisões às cegas, baseadas na ânsia pela imposição ditatorial, que pode levar a decisões que não corroboram com os objetivos empresariais.
- b) Líder democrático - a equipe está em um local de protagonismo no que tange às decisões e deliberações, uma vez que as determinações são resultantes da mediação do líder e de sua concomitância sã das decisões advindas da equipe. Dessa maneira, as atividades do líder estão baseadas em impulsionar o diálogo, mediar a comunicação interpessoal e organizar as informações sem contudo, salientar as suas próprias opiniões formadas, além de buscar estar sempre presente como apoiador e motivador para que as ações e decisões dos integrantes da equipe sejam feitas com base na reflexão coletiva. A desarmonia entre o interesse da equipe e as diretrizes da empresa podem acontecer quando o líder não consegue ter estabilidade no seu papel de mediador entre estes interesses.
- c) Líder liberal - diferente da liderança democrática, em que o líder é o medidor dos interesses, na liderança liberal o líder não interfere no ambiente democrático e coloca a equipe a frente da tomada de decisão. Assim, é aberto espaço para que a equipe obtenha uma autonomia decisiva, na qual cada integrante é parte de um time que irá planejar e administrar seus caminhos dentro da organização. A falta de foco, o sentimento de desorientação e não observância a padrões de planejamento e organização de comunicações e informações são fatores que podem interferir na eficácia deste tipo de liderança, uma vez que acarretam em erros, desfavoráveis à organização no contexto da dinâmica empresarial acirrada que se mantém o mercado na contemporaneidade.

As teorias de liderança, neste trabalho, a Teoria dos Estilos de

Liderança que afirma o papel do estilo de liderança manifestado pela líder ira determina o nível de desempenho atingido da equipe por ele comandado. De acordo com Chiavenato (2014) há também estilos de líderes, como ilustra o Quadro 1.

**Tabela 1 – Estilos de liderança**

Estilos de Líderes	Conceituação
Líder Indeciso	<p>Líderes deste estilo buscam caminhar para o lado oposto daquele em que possa existir alguma possibilidade de haver novas deliberações e novas responsabilidades na tomada de decisão de sua parte. Como efeito desta postura, pode inserir sua equipe em um caminhar cotidiano sem direção clara, pois ao tomar para si a abordagem de gestão baseada no paradigma conhecido popularmente como “deixa como está para ver como é que fica”, ele situa a equipe em um lugar no qual a possibilidade de desorganização é real, e insegurança gerada por esta organização pode repercutir na forma de atritos entre os membros da equipe.</p>
Líder Situacional	<p>Neste estilo o líder se apresenta na rotina diária não com uma postura claramente definida e perceptível por todos diante das ocorrências organizacionais. Ao invés disso, exterioriza ações e comportamentos específicos diante de cada situação. A princípio, este perfil não é danoso à equipe, já que essa versatilidade é extremamente benéfica em meio a um cenário empresarial em constante mutação, em que existe a necessidade de emergentes adequações de posicionamento para obtenção de vantagens competitivas para a empresa em diversas situações. Porém, este estilo pode transmitir ao grupo insegurança e falta de motivação por não observarem na personalidade do líder uma previsibilidade razoável, que pode ser uma característica basilar para a construção de um alicerce de confiança entre líder e liderados.</p>

Líder Emergente	<p>Diz respeito àquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, em um caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato. O grupo reage bem à líder com este estilo, participando e colaborando, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer e estará lá para apoiá-los.</p>
Líder Carismático	<p>Aquele que possui carisma. Etimologicamente, a palavra carisma tem origem grega e significa “dom de inspiração divina”. Entre seus significados encontra-se também “grande prestígio de uma personalidade excepcional”, “ascendente que exercem sobre outrem” (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2017, texto digital). Portanto, o líder carismático é aquele que possui aceitação e confiança de seus liderados pela “sensação” que ele causa, através de seu comportamento.</p>
Líder Executivo	<p>Trata-se de um líder mais técnico, com muita habilidade e competência operacional. Executivo é aquele que executa, cumpre, realiza, que faz cumprir. Esse estilo de líder tem sua origem na necessidade de se estabelecer a ordem, e por ter perfil mais técnico é capaz de conduzir sua equipe com precisão rumo aos resultados esperados.</p>



<p>Líder Coercitivo</p>	<p>Coercitivo é aquele que exerce coerção, ou seja, que cobra outros a fazer determinada ação ou adotar determinada postura através da intimidação. Como esse líder consegue o que quer através de pressão, sua relação com seus liderados é instável, acarretando em uma percepção negativa por grande parte (se não maioria) dos colaboradores que mantém contato.</p>
<p>Líder Distributivo</p>	<p>Aquele que distribui, que delega. Esse líder determina as tarefas de seus liderados e controla cobrando resultados, e por esta tarefa extremamente formal e fechada em si mesmo, não consegue ir além e motivar a equipe a superar dificuldades, adversidades e aperfeiçoar suas habilidades e competências em nome dos projetos em que atuam.</p>
<p>Líder Educativo</p>	<p>Aquele que educa, edifica. As principais características de líderes deste estilo é saber resolver conflitos em função de sua experiência e atuação no mercado, saber como aumentar a confiança de sua equipe por possuir amplo conhecimento, que permite justificar a posição em que se encontra. Dessa maneira, esse líder ensina e aprende com seus liderados, troca conhecimentos e dá exemplo.</p>
<p>Líder Inspirador</p>	<p>Aquele que inspira, que entusiasma devido à paixão que tem pelo seu trabalho e por sua equipe e pela comunicação impecável que possuem, sabendo passar mensagens de forma clara, estar disposto sempre a ouvir e por terem uma visão clara do futuro, sempre pautada na positividade. Seus liderados trabalham por ele, para ele e fazem o que for necessário ao seu agrado.</p>

Fonte: Adaptado pelos autores de Chiavenato (2014)

## 2.2 O LÍDER E SEU POTENCIAL DE INFLUENCIAR EQUIPES PARA ELEVADO DESEMPENHO

No capítulo anterior é falado sobre a motivação necessária para que uma pessoa possa ser um líder e saiba liderar, nesta seção será abordado como o líder torna-se o principal agente de motivação na instituição, dependendo de suas atitudes, de suas ações e da maneira que se comporta a motivação ou desmotivação sobre seus liderados e conseqüentemente o sucesso ou o fracasso em relação a conquista das metas e objetivos estabelecidos.

Bergamini (2008) apresenta a motivação como a capacidade do indivíduo em esforçar-se permanentemente, em favor das metas da empresa, direcionando este esforço capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Dessa forma, a motivação pode ser vista como a dedicação de um indivíduo para fazer alguma coisa que percebe ou julga ser importante para sua realização e crescimento profissional e também pessoal, afinal pessoa e trabalho são duas coisas impossíveis de dissociar.

Por isso, independente do estilo do líder, características como bom relacionamento pessoal, postura ética, trabalho em equipe, humildade, entre outros são determinantes para causar impactos positivos em seus colaboradores. Seguindo tais premissas, a motivação pode ser utilizada como uma ferramenta eficaz na gestão, pois é através dela que se consegue maior otimização e produtividade do colaborador.

O indivíduo para se motivar precisa perceber uma necessidade e motivar-se para que ela seja realizada, a motivação é um impulsionador em direção a uma meta (ROBBINS, 2010). No entanto, em instituições bancárias modernas a motivação da equipe por meio do líder pode se tornar um desafio, como poderá ser observado na próxima seção.

## 2.3 MOTIVAÇÃO

### 2.3.1 Definição

Motivação refere-se a “desejos, aspirações e necessidades que influencia escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo” (KWASNICKA, 2006, p. 64).

Segundo Baumotte, Fonseca, Da Silva & Raj (2013, p. 146) ao estudar o conceito de motivação, “devemos ter em mente que seu nível varia tanto entre indivíduos quanto em cada indivíduo em tempos diferentes ” e que todo comportamento humano é motivado por alguém ou por algo. No entanto, o que

motiva um indivíduo não necessariamente motiva outro.

### 2.3.2 Teoria da hierarquia das necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow é uma das mais conhecidas, dentre as teorias da motivação.

Robbins (2002) esclarece que, de acordo com esta teoria, cada indivíduo possui uma hierarquia de cinco categorias de necessidades:

(a) Fisiológica –relacionada com as necessidades fisiológicas primárias, como fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo; (b) Segurança –relacionada com a necessidade de segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; (c) Social –relacionada com afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo; (d) Estima –relacionada a fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção; (e) Autorealização –relacionada com a intenção de tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser, incluindo crescimento, alcance de seu próprio potencial e autodesenvolvimento (Robbins, 2002, p.152). Para Maslow a cada nova necessidade que surge, uma inferior é satisfeita, respeitando dois princípios básicos de emergência ou caráter de valor: (a) Dominância – caso uma necessidade básica não seja satisfeita, as outras não adquirem força para organizar o comportamento; (b) Emergência – quando uma necessidade é satisfeita, surge uma necessidade superior em direção ao topo da hierarquia. Ou seja, sempre que uma necessidade é satisfeita, a necessidade superior passa a ser dominante, fazendo com que, de acordo com o indivíduo movimente-se para o topo da hierarquia (ROBBINS, 2002, p.153).

As hierarquias são apresentadas por Maslow em forma de pirâmide. Robbins (2002) aclara que, conforme esta teoria, para motivar alguém, é necessário saber em que nível dentro da pirâmide a pessoa se encontra e focar esse nível de satisfação imediatamente ao patamar superior. Cabe ressaltar que uma necessidade jamais pode ser satisfeita por completo, entretanto, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação.

### 2.3.3 Teoria da fixação dos objetivos

Esta teoria também é conhecida como Teoria da Definição de Objetivos ou Teoria do estabelecimento de Metas. Desenvolvida por Edwin Locke, em 1990, apoia a premissa de que as metas variam em intensidade e conteúdo.

Conforme Godim e Silva (2004), esta teoria parte da suposição de que a definição de objetivos e metas influencia na motivação, pois viabiliza que as pessoas antecipem cognitivamente os futuros resultados. Porém, as metas não podem ser muito fáceis, para não subestimar o potencial das pessoas e nem muito difíceis

para serem atingidas, pois precisam levar em conta as habilidades pessoais.

Diversas organizações têm utilizado a fixação de metas devido a sua eficiência na manutenção ou aumento de desempenho dos trabalhadores. Entretanto, devem ser observadas algumas variáveis que influenciam este desempenho, como descreve Spector (2006):

(a) o comprometimento do empregado com a meta;

(b) o feedback deve ser utilizado para que as pessoas saibam se suas ações estão levando-as a atingirem os objetivos propostos;

(c) as metas devem ser específicas, não devendo ser um desafio vago como “fazer o melhor que puder”;

(d) metas definidas pelos próprios funcionários, ou participação na definição de metas pode resultar em melhor aceitação delas, e, conseqüentemente, melhores resultados

Segundo o autor, esta teoria, apesar de muito usada no que se refere a pesquisas de motivação, muitos pesquisadores já notaram algumas restrições, como exemplo, o fato de às vezes os funcionários se dedicarem tanto nas metas que passam a ignorar outros aspectos relevantes no trabalho.

#### 2.3.4 Relação entre Motivação e Desempenho

Acredita-se haver uma relação entre motivação e desempenho, no sentido de que a motivação pode influenciar no que se refere a desempenho, produtividade e eficiência na busca de resultados. Fleury e cols (2002) dizem, inclusive, que a motivação pode servir como melhoria da satisfação dos trabalhadores ate mesmo influenciando na saúde dos memos, o que também pode ser considerado como relevante para o desempenho.

Godim e Silva (2004) aclaram que a relação entre motivação e desempenho ocorre de acordo com os varios fatores que servem como fonte de medição no trabalho. Dessa forma, para compreensão dessa relação, é necessário, identificar esses fatores. A partir da análise da interação entre motivação e desempenho e da identificação desses fatores, pode-se chegar a níveis relevantes de satisfação, qualidade e produtividade no trabalho. Portanto, o alcance dos objetivos organizacionais

depende de um desempenho satisfatório nos níveis individual, grupal e organizacional.

Em relação à teoria de motivação proposta para o estudo em questão, Teoria da Expectativa, Mullins (2004) destaca que o gerente da equipe deve levar em consideração os seguintes fatores para melhorar a motivação e o desempenho de seus colaboradores:

- Tentativas de estabelecer claras relações e fortes ligações entre esforço e desempenho, e entre desempenho e gratificações. - Rever a adequação de gratificações, priorizando o desempenho individual. Os resultados de alta valência para o indivíduo devem ser utilizados como incentivo para a melhoria do desempenho.- Garantir que os subordinados tenham a compreensão necessária, o conhecimento e a habilidade para atingir um alto nível de desempenho. - Avaliar com atenção variáveis como políticas empresariais e procedimentos organizacionais, e prover vantagens que, embora não sejam fatores motivacionais diretos, podem ainda se refletir no desempenho. - Minimizar resultados indesejáveis que podem ser percebidos a partir de um alto nível de desempenho, por exemplo, acidentes, sanções de colegas ou imposições de metas mais rigorosas. Também minimizar os resultados indesejáveis que acontecem apesar do alto nível de desempenho, tais como uma redução no pagamento do bônus (MULLINS, 2004, p. 185).

## 2.4 A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Conforme Art. 2º da Lei nº 13/2005, “instituições financeiras são empresas de direito público ou privado, que exerçam atividades como instituições financeiras bancárias e não bancárias, nos termos da presente lei”. Pelo mesmo artigo, esclarece que instituições financeiras bancárias são os bancos, empresas cuja atividade principal consiste em receber do público depósitos e/ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicar, por meio de concessão de empréstimos, financiamentos, dentre outras linhas de crédito.

No agrupamento das instituições financeiras, os bancos comerciais, por suas múltiplas funções, constituem a base do sistema monetário e, em função dos serviços prestados, representam, a mais conhecida das instituições financeiras (FORTUNA, 2005). De acordo com o Art. 4º da Lei nº 13/2005, as instituições financeiras bancárias podem efetuar, entre outras, as seguintes operações:

- a) receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis;
- b) exercer a função de intermediário de liquidação de operações de pagamento;
- c) operar na comercialização de contratos de seguro;
- d) promover o aluguel de cofres e guarda de valores;
- e) realizar operações de capitalização e de crédito;
- f) realizar operações de locação financeira e cessão financeira;
- g) conceder garantias e outros compromissos;
- h) realizar operações no mercado de capitais através das sociedades de intermediação;
- i) prestar serviços de pagamento;
- j) participar em emissões e colocações de valores mobiliários e prestações de serviços correlativos;
- k) prestar consultoria, guarda, administração e gestão de carteira de valores mobiliários;
- l) praticar o comércio de compra e venda de notas, moedas estrangeiras ou de cheques de viagem;
- m) outras operações análogas e que a lei não proíba (**LEI nº 13/2005, art. 4º**).

Para Fortuna (2005), os bancos comerciais são intermediários financeiros que captam recursos de quem tem e os distribuem por meio do crédito seletivo a quem necessita, de forma natural, criando moeda através do efeito multiplicador do crédito. A gestão dos bancos costumava ser extremamente verticalizada e sua hierarquia rígida, o que vem mudando com o tempo, porém isso faz com que os colaboradores tivessem funções e tarefas bem determinadas. No entanto, de acordo com MACIEL, COSTA (2014), com a crescente informatização e avanço da tecnologia além do surgimento dos bancos virtuais, a atuação de todos os colaboradores dessas instituições, incluso o gerente, está passando por um processo de transformação.

Nos últimos anos tem ocorrido o fechamento de diversas agências e demissões em massa, os bancos vem flexibilizando seu modelo de gestão e o papel dos bancários mudou, pois a meritocracia passa a ser um fator decisivo, especialmente para os gerentes, a carga de trabalho aumenta, o salário é com base em metas e produtividade ao mesmo tempo em que a dependência do banco em relação aos seus colaboradores aumenta, em um processo conhecido como dependência reversa (MACIEL; COSTA, 2014).

Dessa maneira, todo o colaborador deve possuir competências como criatividade, cooperação, envolvimento e iniciativa para se sentir como alguém que faz realmente a diferença na instituição. Neste conjunto ocorre a atuação do

gerente, em especial sua função de motivar a equipe.

Para desenvolver algumas competências e algumas características de liderança a instituição financeira do estudo, promove os seguintes cursos para a capacitação de seus líderes alinhados aos objetivos da empresa como:

**Tabela 2 – Preparando-se para Gestão de Pessoas**

Objetivo	Conteúdo
<p>Preparar para gestão de pessoas os colaboradores mapeados para o próximo nível de cargo com possibilidade de promoção em até 6 meses.</p>	<p>Expertise em aprender a moldura protagonista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afinal de contas, o que é liderar?</li> <li>• Virando a chave a passagem para um primeiro nível de liderança</li> <li>• Como trazer uma forte orientação para resultados, alinhando diagnóstico, oportunidades e execução com gestor, pares e colaboradores</li> <li>• Desenvolvendo pessoas e equipes.</li> <li>• Como criar canais de influência.</li> <li>• O líder em ação, estudo de caso.</li> <li>• Construindo um plano de ação e compromissos de aplicação.</li> </ul>

Fonte: Adaptado dos arquivos da instituição objeto de estudo.

**Tabela 3 – Gestão de pessoas e desempenho**

Objetivo	Conteúdo
<p>Capacitar e desenvolver os líderes nos conceitos de gestão de pessoas, trazendo uma abordagem de autorreflexão sobre a sua posição de liderança e capacitá-lo no processo de gerir pessoas levando-se em consideração a cultura do banco e meritocracia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar referências sobre o que é liderança em uma perspectiva histórica.</li> <li>• Compreender o pipeline de liderança e o que se espera de um líder de equipe no banco, abordar temáticas envolvendo gestão de pessoas, incluindo atração e demissão.</li> <li>• Ampliar a capacidade de refletir e pensar sistematicamente o processo de obtenção de resultados por meio das pessoas, compreender como um processo estruturado de gestão de pessoas potencializa o ciclo de meritocracia do banco. Organizar a atuação do gestor em três dimensões: direcionar, mobilizar e desenvolver.</li> <li>• Aplicar de forma organizada e consciente o processo de gestão de pessoas, conhecer, contratar, desenvolver, dar feedback e analisar desempenho.</li> <li>• Estimular as habilidades de escutar e perguntar como ferramentas essenciais para a prática de gestão de pessoas.</li> <li>• Estimular as habilidades de escutar e perguntar como ferramentas essenciais para a prática de gestão de pessoas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado dos arquivos da instituição objeto de estudo.

**Tabela 4 – Comunicação aplicada e estilos de liderança**

Objetivo	Conteúdo
<p>Trabalhar com os líderes o contato de comunicação ascendente, para aperfeiçoar a eficácia de sua competência no relacionamento com seus superiores hierárquicos. Apresentar conceitos de estilos de liderança visando o desenvolvimento da competência para lidar produtivamente com colaboradores em diferentes níveis de motivação e</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar crenças e comportamentos em relação ao gestor imediato e a figura de autoridade.</li> <li>• Trabalhar crenças e comportamentos em relação ao gestor imediato e a figura de autoridade.</li> <li>• Praticar vender ideias e dar feedback ao gestor, com linguagem positiva e alinhamento às necessidades do gestor.</li> <li>• Aprimorar a capacidade de</li> </ul>



competência técnica.	<p>identificar e trabalhar com eficiência junto a colaboradores com diferentes níveis de motivação e competência, trabalhar a aplicação dos estilos de liderança, coach diretivo, participativo e delegativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender como o ciclo de meritocracia pode ser uma poderosa ferramenta para apoiar a gestão de equipe</li> </ul>
----------------------	--

Adaptado dos arquivos da instituição objeto de estudo.

**Tabela 5 – Ética no ambiente de trabalho**

Objetivo	Conteúdo
<p>Refletir sobre a relação entre a gestão de pessoas orientada a ética corporativa. Discutir sobre os riscos originados por desvios de conduta a trazer o papel do gestor como espelho para os colaboradores. Alinhar o conceito das relações no ambiente de trabalho do banco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender os princípios dos códigos de ética do banco e seus impactos em diferentes dimensões sociedade, negócios, carreira e organização.</li> <li>• Ampliar a consciência sobre como vivenciar nos desafios os princípios éticos do banco, tanto no papel de líder como na gestão de equipe.</li> <li>• Gerar um compromisso pessoal de comportamento ético a partir do código de ética.</li> </ul>

Adaptado dos arquivos da instituição objeto de estudo.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método definido para esta pesquisa é qualitativa descritiva, pois esse tipo de estudo, registra analisa e interpreta, o problema de pesquisa sem a interferência do investigador. Desta maneira, o objetivo é identificar características e variáveis que se relacionam com o fenômeno que é objeto de estudo da pesquisa, buscando estabelecer as semelhanças entre todos estes fatores.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados através do questionário adaptado baseados nos estudos de Silva (2009) que estabelece o rol de competências vinculadas as praticas de liderança conforme ANEXO A –QUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO, entrevista e análise de instrumentos de comunicação interna. As entrevistas foram realizadas com a equipe comercial composta de 8 membros em uma agencia bancaria localizada na região oeste de Curitiba. Foram consultados também o histórico, e os instrumentos de comunicação interna dessa agencia.

A partir da obtenção dos dados, estes foram organizados, confrontados com a teoria e comparados com as diretrizes e normas do banco, a fim de encontrar as diferenças e convergências das estratégias adotadas para o desenvolvimento de sua liderança.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos através das entrevistas e a verificação dos instrumentos utilizados na instituição foram analisados a fim de trazer para a pesquisa, a percepção dos funcionários referente a competências de liderança de seu líder. Como embasamento, foi utilizado referencial teórico sobre o tema e documentos da empresa sobre as normas e diretrizes direcionadas ao seus líderes.

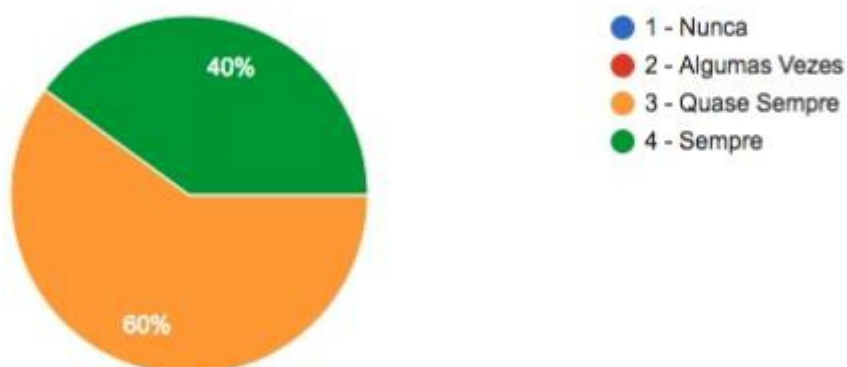
Foram selecionadas as 10 perguntas das 32 do questionário em APÊNDICE A –QUESTIONÁRIO DE DIAGNOSTICO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO, as que tiveram resultados relevantes para a análise do estudo, onde serão mostrados através de gráficos os dados das 4 opções de escala de respostas da amostra analisada, utilizados para avaliar a percepção dos funcionários a respeito as competências de gestão.

Na resposta da questão 1, há um consenso em que o gestor desenvolve suas ações visando o alinhamento estratégico com a conquista dos objetivos e metas propostas pelo banco, fazendo com que a equipe se sinta no caminho certo para isso. Os dados são visualizados no gráfico 1 abaixo.

**Gráfico 1 – Competência sobre impacto estratégico**

### 1) Identifica ações a desenvolver com maior impacto estratégico?

10 respostas



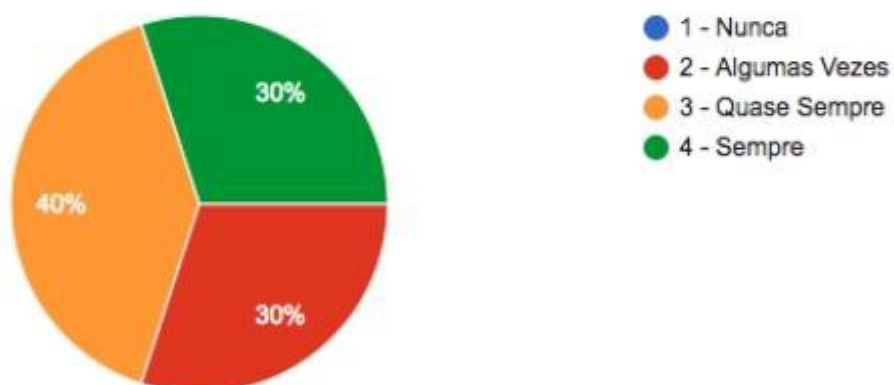
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando perguntados se o gestor se interessa pela carreira de seus funcionários, para 30% a resposta foi algumas vezes, para 40% quase sempre e para os outros 30% a resposta foi sempre, o que mostra que o gestor pode não estar demonstrando esse interesse igualmente para cada membro da equipe, mesmo sabendo que um de suas atribuições e preparar novos líderes, para isso a cada seis meses ocorre a avaliação de desempenho dos colaboradores, que ira avaliar sua produtividade e seu perfil comportamental para que possa assumir novos desafios ,como demonstra o gráfico a seguir demonstra esse resultado .

**Gráfico 2 – Interesse pela carreira dos funcionários**

### 5)Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento?

10 respostas



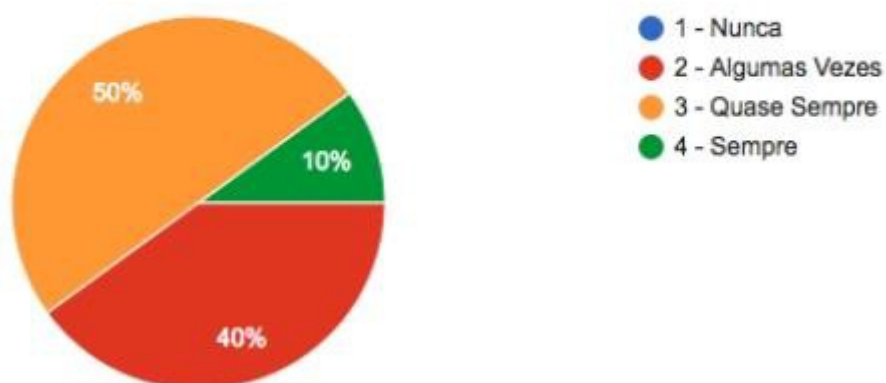
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 6, sobre a percepção da liderança que elabora procedimentos para a realização do trabalho, 50% responderam que quase sempre estabelece procedimentos, para 40% algumas vezes e para 10% sempre. Isso pode mostrar que o gestor pode estabelecer procedimentos para aqueles que necessitam mais direcionamento no trabalho, ou quando vê que a equipe está atrasada em relação ao ritmo na entrega das metas, evidenciado no gráfico abaixo:

**Gráfico 3 – Procedimentos para a realização do trabalho**

### 6) Estabelece procedimentos para a realização do trabalho?

10 respostas

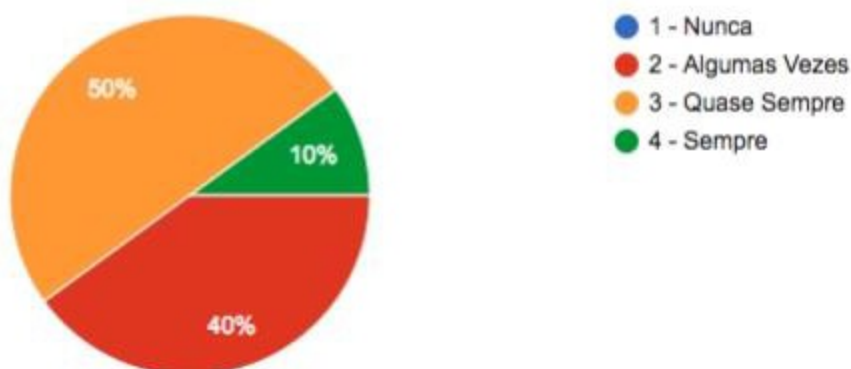


**Fonte: Dados da pesquisa (2018)**

Para 50% dos entrevistados o gestor envolve os colaboradores no que se refere aos planos e decisões no que os afetam, para 40% algumas vezes e para 10% sempre os envolve. Com a proximidade do gestor com a equipe, o alinhamento dos planos e metas traz resultados mais eficazes, pois a equipe está sendo direcionada pelo seu líder visando uma entrega mais eficaz, ágil e descomplicada. Tal percepção evidencia que o gestor está envolvendo apenas parte da equipe em decisões que lhe podem afetar de alguma maneira, como mostra o gráfico a seguir.

**Gráfico 4 – Estabelecimento de planos****7) Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afetam?**

10 respostas

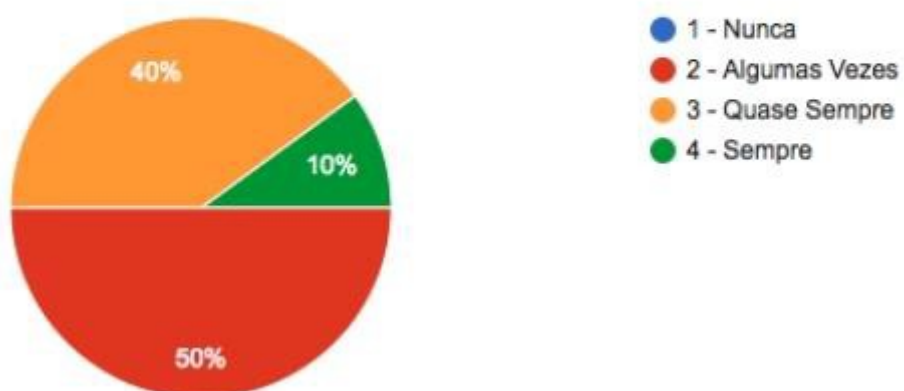


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

desenvolvimento da visão da empresa pelo líder se dá apenas algumas vezes, conforme respondem 50% dos entrevistados, para 40% quase sempre e para 10% sempre, o que se verifica que estar alinhado com a visão da empresa faz com que a equipe esteja direcionada aos objetivos do banco. Esta perspectiva pode ser percebida no gráfico abaixo:

**Gráfico 5 – Visão da empresa****8) Facilita o desenvolvimento da Visão da Empresa?**

10 respostas



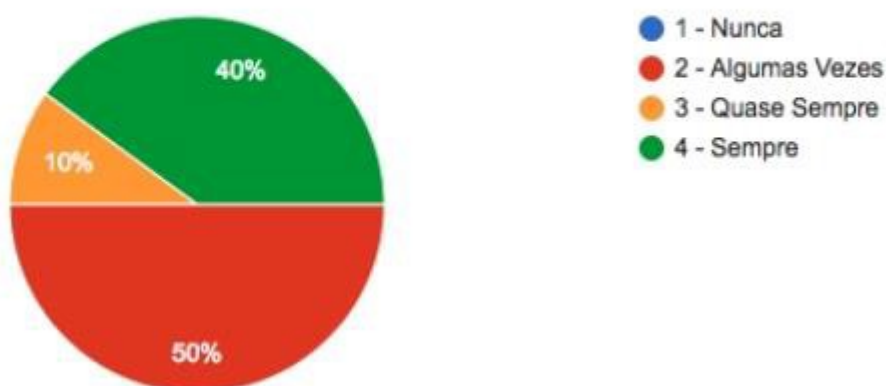
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação a diretivas e definição de prioridades para os entrevistados o gestor as define para 50% algumas vezes, para 40% quase sempre e para 10% sempre. Um gestor que define prioridades sabe gerir melhor sua equipe pois ira direcionar melhor os esforços para o atingimento das metas da equipe.

**Gráfico 6 – Definição de prioridades**

### 14)Facilita e promove o acesso à informação?

10 respostas



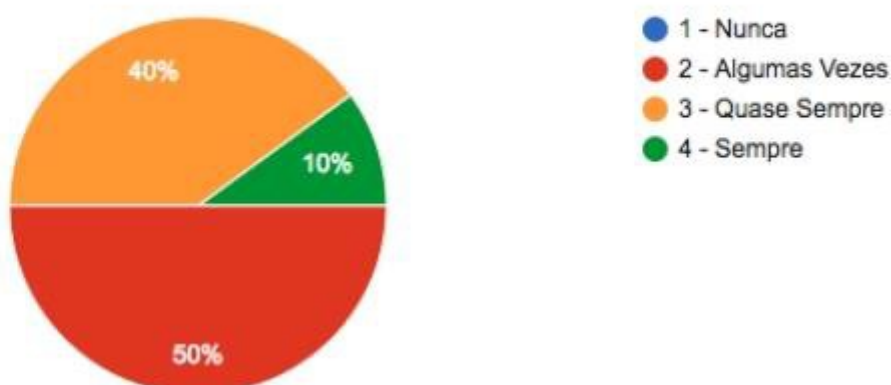
**Fonte: Dados da pesquisa (2018)**

No que tange o acesso à informação, para 50% da equipe o líder promove o acesso a informação apenas algumas vezes, para 40% sempre promove o acesso e para 10% quase sempre, metade da equipe não acreditam ter acesso a informações que podem ser relevantes para a execução de seu trabalho. As respostas estão demonstradas no gráfico abaixo:

**Gráfico 7 – Acesso à informação**

### 11) Dá diretivas claras e define prioridades para a equipe?

10 respostas



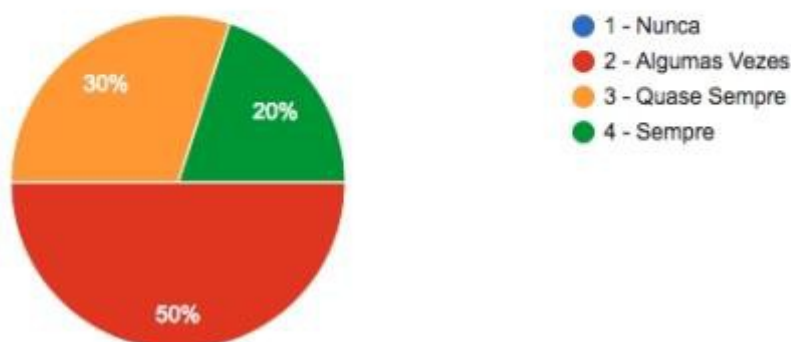
**Fonte: Dados da pesquisa (2018)**

Para metade dos entrevistados o gestor toma em conta apenas algumas vezes a formação de equipas eficazes, para 20% nunca e para outro 20% sempre, 10% disseram quase sempre forma sua equipa tomando em conta a complementaridade dos membros. Mostrado no gráfico a baixo.

#### Gráfico 8 – Equipas eficazes

### 24) Sabe reorientar o desempenho quando os objetivos não estão a ser cumpridos?

10 respostas



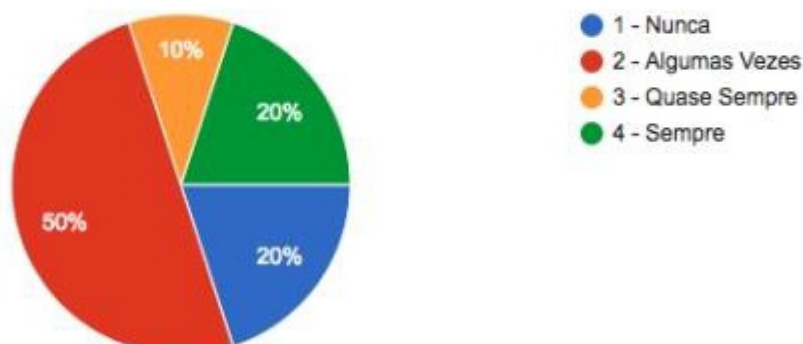
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Perguntados se o gestor sabe reorientar quando os objetivos não estão a ser cumpridos para 50% isso só acontece algumas vezes, para 30% quase sempre e para 20% sempre, isso pode acontecer geralmente quando a equipa esta direcionando os esforços focada em outros objetivos, aí entra o papel do líder para reorientar o time, as respostas estão no gráfico abaixo.

#### Gráfico 9 – Reorientação de objetivos

### 15) Forma equipas eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

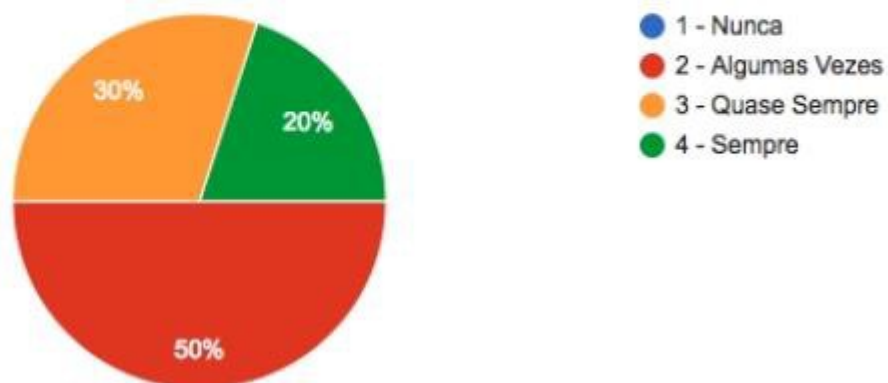


No que se refere ao reconhecimento de bons desempenhos, para 50% dos entrevistados o líder reconhece os bons desempenhos algumas vezes, para 30% quase sempre e para 20% sempre, para metade da equipe falta reconhecimento por parte do gestor ao que se refere aos bons desempenhos.

#### Gráfico 10 – Reconhecimento

### 30) Reconhece os bons desempenhos?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste trabalho foi analisar as influências da liderança nos resultados organizacionais a partir das percepções de gestores e colaboradores em uma agência do setor bancário do município de Curitiba. Nele mostramos como a empresa direciona e prepara seus líderes, para assumir o cargo de gestor, através de seus cursos presenciais.

Através de palestras e cursos online. Foi levantado o perfil do gestor através das entrevistas realizadas com os membros da equipe e suas influencias ao que se refere a conquista dos objetivos atrelados ao direcionamento do banco.

O atingimento das metas organizacionais depende do desempenho dos empregados e, esse desempenho está relacionado com as competências de gestão de seu líder. Ao pesquisarmos sobre a motivação dos trabalhadores bancários, observa-se estar relacionada com as expectativas que possuem principalmente com a gestão de seu gerente.

Os funcionários mais produtivos são aqueles que possuem um gestor no qual possam contar, que busque resultados junto a equipe e que os faça pensar em seu proposito dentro do banco, já que o mesmo utiliza a meritocracia para reconhecer e promover aqueles que mais contribuíram para tal resultado.

O gestor deve estar em constante desenvolvimento, o banco está mostrando-se muito dinâmico desde o avanço da tecnologia a geração Z que está entrando como força de trabalho no banco. Saber lidar com tais adversidades faz com que o chefe mostre sua capacidade nos mais diversos cenários, transmitindo para equipe que com conhecimento e experiência a conquista dos objetivos é certo.

Mostrar aos integrantes da equipe que cada um possui seu valor e tirar o máximo de cada um deles sempre motivando e enfatizando aquilo que são bons, sempre dar feedbacks reais e sinceros faz com que o funcionário reflita e saiba exatamente o caminho para buscar suas conquistas profissionais e pessoais.

Ter um cargo de gestão é muito mais que pensar em apenas atingir as metas, e sim pensar na formação de novos líderes, a formação principal ira sair do seu gestor pois o irá tomar como exemplo desde como se portar perante a equipe e aos clientes, como lidar com o ambiente organizacional e da agência, como motivar a equipe para que seja mais produtiva, são exemplos que a equipe enxerga no seu líder e irá tomar como referência quando estiver em tal posição.

Pode-se concluir que para a maioria dos entrevistados possuem gerentes aptos a

desempenharem suas atividades, em alguns quesitos precisam desenvolver e melhorar suas habilidades através de capacitação e aprendizados, para que não venha impactar negativamente na equipe e na organização.

Outras questões que não dependem diretamente deles, devem ser trabalhados junto a diretoria, como questões políticas organizacionais de carreiras, capacitação continuada, ascensão profissional, entre outras.

## REFERENCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **História do BC**. 2003. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/Historia/HistoriaBC/historia\\_BC.asp](https://www.bcb.gov.br/pre/Historia/HistoriaBC/historia_BC.asp)>. Acesso em: 13 nov. 2018.
- BAUMOTTE, A. C. T.; FONSECA, D. P. D.; DA SILVA, L. H. de C. M.; RAJ, P. P. **Gerenciamento de Pessoas em Projetos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013
- BERGAMINI, C. W. – **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo / Atlas, 2008.
- BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. Ed. Barueri: Manole, 2014.
- FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo / Atlas, 1996.
- FORTUNA, E. **Mercado Financeiro**, Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2005.
- Godim, S. M. G; Silva, N., **Motivação no Trabalho**. In: Zanelli, J. C., 2004.
- JULLIER, M. **A evolução do pensamento sobre a liderança**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-evolucao-do-pensamento-sobre-a-lideranca/57335/>>. Acesso em: 01 mar. 2018.
- KWASNICKA, E. L.. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006
- MACIEL, H. W. P.; COSTA, M. S. **Modernas Práticas de Gestão do Setor Bancário Brasileiro e seus impactos sobre os trabalhadores**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_GPR176.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR176.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2018.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo: Futura, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Livros Técnicos e Científicos, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 8. Ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2010.

SILVA, M. F. P. C. S., **Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional**. Disponível em: < [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/14331/1/Tese\\_13\\_4\\_2010.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/14331/1/Tese_13_4_2010.pdf) >. Acesso: 28 dez. 2018

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006  
TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. São Paulo. Editora Gente, 2006.

TERRA, J. C. C.. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. São Paulo / Negócio Editora, 2000.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE DIAGNOSTICO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Esta pesquisa é base de uma monografia final do curso de Especialização em Gestão Empresarial da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O objetivo é levantar a percepção da equipe em relação as competências de gestão de seu líder. Não precisa se identificar, sendo que o foco não é saber quem respondeu, sim saber qual o perfil dos líderes atuais da instituição. Responder esse pequeno questionário não vai tomar muito do seu tempo. Vale lembrar que a resposta da sua agência é muito importante para o sucesso deste trabalho.

Responda em relação aos comportamentos de seu gestor com base na seguinte escala:

1 - Nunca ; 2 - Algumas Vezes; 3 - Quase Sempre; 4 - Sempre

1) Identifica ações a desenvolver com maior impacto estratégico?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

2) Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

3) Sabe acabar no tempo certo uma discussão?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

4) Sabe quando deve apoiar e aconselhar ou dar autonomia?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

5)Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento?

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas Vezes
- 3 - Quase Sempre
- 4 - Sempre

6)Estabelece procedimentos para a realização do trabalho?

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas Vezes
- 3 - Quase Sempre
- 4 - Sempre

7)Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afetam?

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas Vezes
- 3 - Quase Sempre
- 4 - Sempre

8)Facilita o desenvolvimento da Visão da Empresa?

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas Vezes
- 3 - Quase Sempre
- 4 - Sempre

9)Estabelece desafios e encoraja/apoia o assumir de riscos?

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas Vezes
- 3 - Quase Sempre
- 4 - Sempre

10) Sabe ouvir e facilita o diálogo?

- 1 - Nunca
- 2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

11) Dá diretivas claras e define prioridades para a equipe?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

12) Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

13) Aceita críticas com espírito de abertura?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

14) Facilita e promove o acesso à informação?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

15) Forma equipes eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

16) Identifica as necessidades a longo prazo?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre



4 - Sempre

17) Sabe gerir o tempo?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

18) Sabe ligar os objetivos da equipe à visão da empresa?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

19) Está disponível e dá apoio sempre que necessário?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

20) Sabe dar respostas construtivas?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

21) Sabe ouvir atentamente o outro sem o interromper?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

22) Confere aos outros a autonomia necessária para cumprir os seus objetivos?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

23) Desafia o “sempre se fez assim”?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

24) Sabe reorientar o desempenho quando os objetivos não estão a ser cumpridos?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

25) Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

26) É curioso e procura descobrir as melhores práticas?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

27) Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

28) Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

29) Focaliza-se nas informações importantes sem se perder em detalhes desnecessário?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

30) Reconhece os bons desempenhos?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

31) Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipe?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

32) Sabe relacionar-se com as pessoas certas?

1 - Nunca

2 - Algumas Vezes

3 - Quase Sempre

4 - Sempre

## Competências de Liderança nos Líderes

### ANEXOS

#### Anexo - Versão Final do Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão

MESTRADO EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Fátima Sá Silva, Prof. Doutor Albino Lopes

Julho 2009

### QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Responda com base na seguinte chave:

1 – Nunca 2 – Algumas vezes 3 – Quase sempre 4 – Sempre

	<b>COMPORTAMENTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Identifica acções a desenvolver com maior impacto estratégico				
2	Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução				
3	Sabe acabar no tempo certo uma discussão				
4	Sabe quando deve apoiar e aconselhar ou dar autonomia				
5	Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento				
6	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista				
7	Identifica as implicações mais vastas das decisões				
8	Dá os recursos necessários de acordo com as prioridades				
9	Estabelece procedimentos para a realização do trabalho				
10	Em situações de stress mantém a calma				
11	Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afectam				
12	Facilita o desenvolvimento da Visão da Empresa				
13	Estabelece desafios e encoraja/apoia o assumir de riscos				
14	Sabe ouvir e facilita o diálogo				
15	Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância				
16	Focaliza-se nas informações importantes sem se				

### Competências de Liderança nos Líderes

17	Identifica as questões e tendências que influenciam as formas de funcionamento.				
18	Reconhece os bons desempenhos				
19	Dá directivas claras e define prioridades para a equipa				
20	Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem				
21	Aceita críticas com espírito de abertura				
22	Facilita e promove o acesso à informação				
23	Forma equipas eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros				
24	Procura, integra e avalia a informação necessária antes de tomar decisões				
25	Identifica e antecipa oportunidades de negócio				
26	Define os papéis e responsabilidades dos membros da equipa				
27	Toma em consideração os sentimentos e preferências das pessoas na tomada de decisão				
28	Dá prioridade à obtenção de resultados				
29	Sabe utilizar conselhos de outros e adaptar o seu comportamento aos resultados de novas experiências				
30	Inspira confiança				
31	Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras				
32	Concebe soluções inovadoras e eficazes				
33	Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas				
34	Aprende com os próprios erros				
35	Serve de exemplo na sua atitude de colaboração com os outros				
36	Demonstra coerência entre as palavras e acções				
37	Considera soluções alternativas antes de tomar decisões				
38	Cumprir os compromissos que assume				
39	Aposta na aprendizagem e auto-desevolvimento				
40	Distribui trabalho de acordo com o volume, prioridades e capacidades individuais				
41	Trata as pessoas com respeito				
42	Toma decisões atempadamente				
43	Estabelece prazos realistas e estima os recursos quando planeia				
44	Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores				
45	Sabe gerir um debate, clarificando e questionando para				

	conseguir um entendimento mais profundo das situações				
46	Estabelece métodos para medir os resultados				
47	Toma decisões em situações de incerteza				
48	Identifica as necessidades a longo prazo				
49	Sabe gerir o tempo				
50	Sabe ligar os objectivos da equipa à visão da empresa				
51	Está disponível e dá apoio sempre que necessário				
52	Sabe dar respostas construtivas				
53	Sabe ouvir atentamente o outro sem o interromper				
54	Sabe influenciar decisões				
55	Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado				
56	Procura planear trabalho com os outros Departamentos				
57	Confere aos outros a autonomia necessária para cumprir os seus objectivos				
58	Transmite o sentido da visão e objectivos de uma forma envolvente				
59	Desafia o "sempre se fez assim"				
60	Sabe reorientar o desempenho quando os objectivos não estão a ser cumpridos				
61	Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas				
62	Identifica contradições entre as grandes opções e as actividades o dia-a-dia				
63	É curioso e procura descobrir as melhores práticas				
64	Antecipa as posições e reacções dos outros e age em conformidade				
65	Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo				
66	Fomenta a postura de aprender a aprender				
67	Quando erra fica aborrecido consigo mesmo				
68	Sabe relacionar-se com as pessoas certas				
69	Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa				

Obrigada pela colaboração