

O “Chefe Ideal” no Imaginário dos Bancários da Região Metropolitana do Recife

Autoria: Gustavo Leandro Gomes da Silva, Sônia Maria Rodrigues Calado Dias

RESUMO: O estudo objetivou investigar o que caracteriza o “Chefe Ideal” na perspectiva dos Bancários da RMR do Recife, à luz dos Modelos de Mentoria e de Liderança. Especificamente, buscou-se caracterizar o “chefe-líder”, a maior ênfase do quadro teórico, uma vez que a competência, a motivação e o comprometimento dos indivíduos são maximizados quando a chefia imediata tem características de liderança. O perfil do líder impacta o desempenho atingido pelo grupo, influenciando diretamente o comprometimento, a motivação e a competência dos indivíduos, bem como os resultados. No que concerne à metodologia, em termos de delineamento, o estudo consistiu em uma survey, aplicada à população escolhida de profissionais bancários, incluindo gestores, funcionários administrativos, gerentes, caixas, atendentes e assistentes da região metropolitana do Recife (RMR), das diversas instituições do varejo bancário controladas por capital nacional e estrangeiro (Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, Real, Safra, Santander, CEF e Unibanco). A amostra mínima era um $n = 371$, mas foram pesquisados 400 bancários. A variável chave, “caracterização do chefe-líder”, foi medida através de uma pergunta aberta no questionário. Solicitou-se a descrição de cinco evocações sobre o(a) “melhor chefe” e as razões principais dessa avaliação. A coleta de dados utilizou um questionário de três partes, mas apenas os resultados da primeira parte foram utilizados no presente trabalho. Nesse mesmo instrumento, o respondente forneceu alguns dados demográficos, escolhidos com base no referencial teórico, como idade, gênero, instituição e cargo exercido. O processo de coleta teve início com a visita às instituições participantes do estudo, para apresentação do estudo e esclarecimentos necessários. Só então os formulários de pesquisa foram distribuídos. Para suporte ao objetivo de determinar o que caracteriza o chefe-líder na ótica dos respondentes, a partir de uma pergunta aberta, foi utilizada principalmente a Análise de Conteúdo. Os resultados obtidos pela pesquisa confirmam a fundamentação teórica na medida em que os dados gerados pelas unidades de contextos apresentam a “competência” como o fator principal relacionado às características do chefe-líder no imaginário dos bancários. “Ser líder” foi a segunda evocação em ordem de importância no imaginário do chefe ideal. A terceira unidade de contexto, em ordem de importância, foi correto e está relacionada ao perfil de um líder íntegro, que possui valores pessoais fortemente arraigados e que são percebidos pelos liderados. Complementam esses achados características como motivação, comprometimento, conhecimento, foco em resultados, objetividade, profissionalismo, criatividade, flexibilidade, humildade, visão e ética. Claramente estes profissionais têm expectativas elevadas em relação aos seus superiores e seria provavelmente benéfico a todos os stakeholders se as organizações, bancárias e não só, enfatizassem a criação e/ou o fortalecimento de programas de formação de líderes, aproveitando as mais recentes evidências científicas tanto na área específica de liderança quanto na de mentoria, considerada cada vez mais uma liderança do mais alto nível.

O “Chefe Ideal” no Imaginário dos Bancários da Região Metropolitana do Recife

INTRODUÇÃO

A sociedade atual é uma sociedade de organizações, caracterizada por mudanças intensas e elevada competição. Em função dessa competição, cada vez mais demandas são geradas, fazendo com que as empresas necessitem ser bem estruturadas e estrategicamente planejadas para que possam sobreviver. Considerando o número de instituições e pessoas envolvidas nos mais diversos setores econômicos, o nível hierárquico de cada indivíduo e as abrangências das mais diferentes instituições, as organizações devem estar aptas a agir de forma a desenvolverem suas atividades de maneira cada vez mais adequada às mudanças, bem como às pessoas que fazem parte dela e à sociedade como um todo, em uma perspectiva de responsabilidade social (KARK, VAN DIJK, 2007; ECHEVESTE *et al*, 1999).

Em uma sociedade do conhecimento, o sucesso das organizações é consequência, principalmente, de competências dos indivíduos que fazem essas organizações. Nas organizações, são as pessoas que desenvolvem as atividades e o sucesso e o bem estar dessas entidades depende, em grande parte, do desenvolvimento dos profissionais responsáveis pela execução dos serviços e produtos. Não se pode, portanto, negligenciar um dos pontos mais importantes na empresa para obtenção desse sucesso, o seu capital humano. O investimento na formação e no desenvolvimento para geração de profissionais capacitados e alinhados com os compromissos das instituições é estritamente necessário, principalmente porque o mercado é agressivo, exigindo cada vez mais produtos e serviços com maior qualidade e menor preço. (KARK, VAN DIJK, 2007; ECHEVESTE, *et al*, 1999).

Por ser uma sociedade de organizações, é responsabilidade dos gestores criarem as competências organizacionais necessárias. Sabe-se, porém, que não é rapidamente que profissionais competentes e bons gestores são formados e desenvolvidos. O trabalho de lapidação das pessoas envolvidas com as instituições, traçado a partir de um plano estratégico de formação e de manutenção desses profissionais, é uma das formas mais adequadas de manter e solidificar o sucesso das organizações (BERGAMINI, 1994; KARK, VAN DIJK, 2007).

Uma das mais importantes ferramentas de desenvolvimento que pode ser utilizada para esse plano é a mentoria que, no âmbito organizacional, deve preferencialmente estar associada à liderança. Mentoria consiste em uma das formas de relacionamento mais antigas entre os indivíduos, para construção do saber e para o desenvolvimento pessoal. Kram e Isabella (1985) descrevem que uma das responsabilidades da mentoria está em desenvolver os mais jovens e menos experientes a partir do relacionamento com um gestor mais experiente em suas atividades. Bass (1990) e Hunt (1991) apresentam também as teorias da liderança por modelos caracterizados como perfis ideais de gestores para o sucesso das organizações. Isto porque a teoria da liderança pode ser descrita como ações ou comportamentos de um indivíduo, usualmente numa posição mais elevada, que influencia ações ou comportamentos de outros indivíduos para alcançar os objetivos organizacionais (GODSHALK, SOSIK, 2007).

Ambos os construtos, e suas teorias, contêm recursos que auxiliam e desenvolvem as pessoas e conseqüentemente as instituições, contribuindo para as performances desejadas e a

obtenção da satisfação de cada um dos participantes. O conhecimento teórico e as técnicas apresentadas pelas teorias da mentoria e liderança têm sido utilizados e explorados por todo o mundo e os seus resultados comprovados. Reconhecendo na mentoria esse comportamento de orientação e capacitação dos mais diversos profissionais, jovens executivos, gerentes, supervisores e trabalhadores como um todo, com o propósito de formar e desenvolver jovens talentos e troca de experiências nos relacionamentos. Assim como, a teoria da liderança vem desenvolver os seus seguidores no que eles tem de melhor para oferecer, orientando e disponibilizando as ferramentas necessárias para um bom desempenho de cada trabalhador, influenciando de forma a potencializar o que há de melhor dentro de cada um rumo aos objetivos organizacionais (GODSHALK, SOSIK, 2007).

A capacidade de criar competências é mais inerente a líderes e mentores do que a chefes. Isto porque uma das características de uma sociedade em constante evolução, onde o mercado é agressivo e as organizações necessitam de soluções em curto prazo, é a inexistência de uma preparação mais adequada para os indivíduos que estão ingressando no mercado de trabalho. O pouco tempo disponível para o aprendizado, muitas vezes em funções que envolvem grandes responsabilidades, causa certo pavor principalmente aos mais jovens que estão ingressando em suas carreiras (CUNHA, 2007). Os mentores e os líderes vêm exatamente assumir esse papel de orientação e de facilitadores do processo nas organizações, para que os relacionamentos sejam sustentáveis (GODSHALK, SOSIK, 2007).

Organizações bem sucedidas tendem a ter em seus chefes/gestores perfis de líder e de mentor e profissionais bem sucedidos freqüentemente tiveram experiências pessoais de Mentoria. Esses profissionais ao longo de suas experiências no mercado de trabalho, e provavelmente alguns em diversas empresas pelas quais passaram certamente se relacionaram com diferentes tipos de chefias. Provavelmente, alguns desses chefes apresentaram características nas suas gestões que proporcionaram a oportunidade de aprendizagem, respeito, desenvolvimento, correção e até questionamento de comportamentos. Esses tendem a ser percebidos como os verdadeiros líderes ou melhores chefes que se teve na vida, por perceberem nestes características que acreditam serem importantes e/ou essenciais ao perfil de um chefe ideal (MCKEEN, BUJAKI, 2007; SCANDURA, WILLIAMS, 2004; GODSHALK, SOSIK, 2007).

Lamentavelmente, tanto para as organizações quanto para os seus profissionais, nem sempre gestores são líderes e/ou mentores. As empresas ainda têm a prática de promover a chefes, pessoas com grande desenvolvimento técnico, mas sem habilidade para lidar com gente. A falta de experiência, conhecimento, acompanhamento e de um referencial de líder e/ou mentor na vida profissional desses indivíduos podem gerar gestores que passam a tratar os subordinados como mero detalhe. Além disso, estressam a equipe, empatando o trabalho e tornando cada tarefa uma espiral interminável de afazeres, não proporcionando um verdadeiro relacionamento entre as pessoas (CUNHA, 2007).

A inadequação dos gestores, enquanto formadores de competências, parece ser comum no mercado. Um bom exemplo é o descrito por Reid e Landis (2002) os quais relatam que muitos americanos relacionam a liderança como sendo relegada para indivíduos ocupantes das posições de supervisão ou gerência, misturando liderança com poder, autoridade e controle. Seguindo essa prática que parece envolver o mercado, os gestores nas instituições dos mais diversos segmentos precisam estar capacitados à luz dos modelos internacionais de mentoria e liderança, conhecendo o que essas teorias apresentam nas relações entre os indivíduos nas organizações. Assim, as empresas poderão contribuir para o

desenvolvimento de suas lideranças, visando à manutenção e desenvolvimento dos líderes atuais e a formação de novos e futuros líderes, competentes para tomarem decisões de forma acertada, ágil e segura. Líderes que são comprometidos com os valores organizacionais podem melhor relacionar-se de forma a gerar outros líderes para a organização.

Um dos setores econômicos de maior importância para as economias nacional, estadual e de suas cidades é o setor bancário. Setor que envolve a movimentação de grandes quantidades de recursos nos seus mais diversos segmentos (imobiliário, financeiro, empresarial, etc.) presentes em todo o mundo. Um fato disso é que quase todas as pessoas já necessitaram de ir a uma instituição bancária, seja para pagar uma conta, sacar dinheiro, fazer investimento, tomar um empréstimo ou qualquer outro tipo de transação (BARROS *et al.* 2006; LEIS, ZIMMER, VARGAS, 2006; BRASIL, GARCIA, ANTONIALLI, 2006; VENTURA, VIEIRA, 2006).

Parte do sucesso dos bancos da Região Metropolitana do Recife está relacionado às atitudes e os comportamentos competentes e motivados dos “bancários” que, no dia-a-dia do relacionamento com seus clientes e seus pares, contribuem para a sustentabilidade de suas organizações. Isto posto, analisar-se á as características do líder ideal para os bancários e como são vistas as chefias atuais nas instituições bancárias da Região Metropolitana do Recife, no intuito de contribuir para descrição do perfil ideal do chefe líder no setor bancário.

A percepção dos respondentes afeta suas atitudes e seus comportamentos. Assim, faz-se pertinente a seguinte pergunta de pesquisa:

“O que caracteriza o chefe-líder (melhor chefe) para os bancários da Região Metropolitana do Recife?”

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Características do Chefe-Líder

Desempenho é condição necessária à sobrevivência das organizações. As grandes transformações ocorridas no cenário mundial criam um mercado sem fronteiras e tornam mais acirrada a competição entre as empresas. A busca por um desenvolvimento sustentável exige competências específicas por parte de todos os colaboradores nas realizações de suas atividades com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. A eficiência está na cultura das organizações como um foco constante, sendo mensurada por diversos fatores. A cultura organizacional com foco na eficiência é mensurada pelo encontro de restrições orçamentárias e pelo tempo, orientada para resultado, e enfatiza a importância de entregar produtos ou serviços em tempo hábil em um ritmo mais rápido que os dos seus concorrentes, enquanto controla seus custos operacionais (KARK, VAN DIJK, 2007).

Diante desse cenário dinâmico e complexo, cuja configuração difere significativamente dos que o antecederam, as empresas vêm-se sob uma constante pressão. A pressão de desenvolver líderes capazes de atender às demandas de um mercado globalizado, onde os processos produtivos impõem uma renovação das qualificações e competências necessárias para gerir os negócios para sobreviverem de maneira sustentável precisando demonstrar desempenhos que justifiquem sua existência diante da sociedade da informação.

O desafio maior é agir mediante a interação entre os funcionários de diversos níveis, exercendo a liderança da transformação (ECHEVESTE *et. al.* 1999).

Desempenho organizacional requer desempenho individual e grupal, o que significa profissionais competentes, motivados e comprometidos com a organização. O fator chave para o sucesso de uma empresa depende, hoje, de um desenvolvimento contínuo das competências e habilidades necessárias ao funcionário para o desempenho de suas atividades. Assim como a performance individual, o desempenho do grupo é determinante e freqüentemente usado como indicador de resultados (LAM, HUANG, SNAPE, 2007). Pesquisas sobre o desempenho individual tendem a procurar os antecedentes que levam os grupos a influenciarem no desempenho da organização quando relacionados à estrutura escolhida. (STASHEVSKY, KOSLOWSKY, 2006).

Melhorar o desempenho requer uma análise das competências, habilidades, atitudes e valores de cada um dos indivíduos que compõe uma equipe. Características referentes à predisposição, a postura, a maneira de agir e aos conhecimentos de cada um servem como referenciais para essa melhoria. As competências e habilidades são entendidas como as aptidões e capacidades propriamente ditas para o desempenho das atividades e o conhecimento o conjunto de informações que instrumentaliza o indivíduo para atender às exigências do mercado. (ECHEVESTE, *et al.*, 1999).

As pessoas podem apresentar predisposições diversas. Predisposição a: negociação, correr riscos, criatividade, flexibilidade, motivação, intuição, empreendedorismo, ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais, autoconfiança, mobilidade pessoal (adaptar-se rapidamente e ser favorável a mudanças), capacidade de superação, abertura a novas idéias, integridade, humildade, vontade de auto-desenvolvimento, atitude pró-ativa, atitude reativa e gosto pelo que faz. Todos esses são atributos relacionados a atitudes e valores na visão de Echeveste *et al* (1999).

As pessoas também podem apresentar habilidades e competências diversas. Com relação a habilidades/competências identifica-se a coordenação de trabalhos em equipe, o gerenciamento da inovação, a integração das diversas áreas funcionais, a capacidade para tratar com culturas diversas, a antecipação de ameaças e oportunidades, a capacidade de negociação, a visão estratégica, de delegação, de decisão, habilidade interpessoal, de liderança, agilidade, autogerenciamento, solucionador de problemas, foco no resultado, administrador de conflito, desenvolvedor de pessoas, capacidade de viabilizar/implementar idéias, capacidade de correlação de fatos com repercussões para a empresa (ECHEVESTE, *et al.*, 1999).

Os indivíduos podem também apresentar conhecimentos diversificados. Acerca dos conhecimentos apresenta o perfil generalista, visão da empresa, conhecimentos de negócios, processos, tecnologia de informação, titulação em cursos de pós-graduação, cultura de outros países, experiência, especialista com visão sistêmica entre outros (ECHEVESTE, *et al.*, 1999).

A competência, a motivação e o comprometimento dos indivíduos são afetados pela qualidade de sua chefia imediata e maximizados quando essa chefia tem características de liderança. O perfil de liderança apresentado pelo líder impacta o nível de desempenho atingido pelo grupo, influenciando diretamente na maximização do comprometimento, motivação e competência dos indivíduos e nos resultados apresentados (BERGAMINI, 1994).

Evidências demonstram que a liderança transformacional e a carismática são influentes modelos de liderança e estão associadas a altos níveis de performance individual e organizacional. A eficácia da liderança é definida em termos das habilidades do líder em motivar seguidores em direção aos objetivos coletivos (KARK, VAN DIJK, 2007). O trabalho do líder é construir significados, e através desses motivar e desenvolvendo a criatividade, a sensibilidade e a produtividade. A liderança quando estabelecida de forma eficaz, garante aos integrantes do grupo inúmeros benefícios, comprovando que produtividade e liderança estão relacionadas com qualidade de vida no trabalho (BERGAMINI, 2002).

Saber o que os subordinados entendem como características de um chefe-líder, já que estes aspectos variam em função de cultura organizacional e do segmento empresarial, é a única maneira de aumentar a probabilidade de existência de chefes-líderes. Os líderes são admirados, respeitados e confiáveis. Os seguidores identificam-se com ele e querem imitá-lo. Entre as coisas que os líderes fazem para ganharem créditos com seus seguidores é considerar as necessidades deles acima de suas próprias necessidades. Suas ações, através do papel modelador, se encontram no compartilhamento dos riscos e em comportamentos de forma consistente que articule ética, princípios e valores. Líderes motivam seus seguidores provendo significado e tarefas desafiadoras. Líderes encorajam a visualizar um estado de futuro atrativo. Líderes demonstram entusiasmo e otimismo despertando os indivíduos e o espírito de time (BOEMER, EISENBEISS, GRIESSER, 2007).

METODOLOGIA

As seções anteriores tiveram como objetivo central examinar o conjunto de textos científicos que tratam dos construtos mentoria e liderança para subsidiar essa pesquisa. A pesquisa pretende entender a percepção dos respondentes sobre o perfil ideal de liderança na ótica dos bancários da Região Metropolitana do Recife, à luz dos modelos internacionais de mentoria e de liderança.

A proposta da presente seção é apresentar a metodologia utilizada. A seção abrange o delineamento da pesquisa, sua população e amostra, instrumentação das variáveis, coleta de dados, métodos de análise e os limites e limitações do trabalho.

Delineamento da Pesquisa

Nesta subseção apresentamos o delineamento da pesquisa a ser utilizada. Optou-se por uma “*Survey*” com abordagens qualitativas e quantitativas na tentativa de se responder os objetivos específicos.

A “*Survey*” apresenta-se como sendo um dos métodos de comunicação mais eficientes. Nesse método questiona-se o respondente através de um conjunto de perguntas gerando dados que facilitam a aplicação metódica do pensamento lógico. O pesquisador assume atitude determinística baseada nas noções de causa e efeito ao tentar determinar as razões e as fontes de eventos. Replica um achado entre subgrupos diferentes (gênero, idade, categoria social etc) (COOPER; SCHINDLER, 2004).

As “*Surveys*” amostrais buscam o entendimento da população maior da qual a amostra foi primariamente selecionada em busca da generalização. Fortalece essa idéia de generalização, busca o máximo de compreensão com o menor número de variáveis possíveis, além de requerer que o cientista apresente uma compreensão mais sofisticada da medição e da conceituação da opinião (COOPER; SCHINDLER, 2004).

Tanto para a abordagem qualitativa, quanto pra a quantitativa foi utilizado um mesmo questionário, auto-administrado, com perguntas abertas e fechadas. Este questionário foi entregue aos respondentes através de meios pessoais que foi completado pelo participante sem contato adicional com o entrevistador.

Nesta subseção o delineamento da pesquisa foi explicado, e a seguir a definição da população e da amostra é apresentada.

População e Amostra

Nesta subseção a população e a amostra utilizadas na pesquisa são explicadas. A população escolhida foi a de profissionais bancários: gestores, funcionários administrativos, gerentes, caixas, atendentes e assistentes da região metropolitana do Recife (RMR) das diversas instituições do varejo bancário controladas por capital nacional e estrangeiro (Banco do Brasil, Banco Bradesco, Banco Itaú, Banco Real, Banco Safra, Banco Santander, Caixa Econômica Federal e Unibanco).

O total de respondentes do questionário busca uma representatividade da população, com uma amostra composta de 400 respondentes sendo 200 bancários de instituições do setor privado e 200 do setor público. Desta forma os dados gerados pelas análises das respostas buscam a obtenção de uma variedade de opiniões na tentativa de responder a pergunta de pesquisa.

A amostra obtida apresenta as características acima descritas. Os respondentes representam ainda 50% do gênero feminino e 50% do masculino, na intenção de balancear as características e entender a percepção referente a influência do gênero na pesquisa.

O cálculo sugerido para a definição da amostra do número de bancários apresenta um número de 5.000 (cinco mil) bancários na RMR, considerando para a pesquisa um nível de confiança de 95% e um erro de estimação de 5% (RICHARDSON, 1999). Onde:

$$n = \frac{\sigma \cdot p \cdot q}{E^2(N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

n2 = Tamanho da amostra

s = Nível de confiança (escolhido, em número de desvios - sigma)

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q = 100 – p (em percentagem)

N = Tamanho da população

E^2 = Erro de estimação permitido

$$n = \frac{2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 5.000}{5^2 (5.000 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50}$$

$n = 370,4 \rightarrow$ Arredondando, $n = 371$

Foram pesquisados 400 bancários, ultrapassando-se o tamanho calculado da amostra.

Instrumentação das Variáveis

Nesta subseção apresenta-se a instrumentação das variáveis utilizadas na pesquisa. A variável chave “caracterização do chefe-líder” foi medida através de uma pergunta aberta no questionário, em que se solicita ao respondente descrever cinco evocações sobre seu “melhor chefe” e as razões principais pelas quais assim o caracteriza.

Coleta de Dados

Conforme o tipo de informação que se deseja gerar da amostra estudada, há uma variedade de instrumentos que podem ser utilizados e diferentes maneiras de manuseá-los. Os instrumentos mais úteis a uma pesquisa são os que, além de assinalar a presença ou a ausência de um fenômeno são ainda capazes de quantificar dando-nos uma medida sobre o mesmo (RUDIO, 2007).

A subseção seguinte se propõe a descrever o instrumento e o processo utilizados para a coleta dos dados.

Instrumento

O questionário pode ser definido como uma técnica para a obtenção de informações. Informações sobre sentimentos, crenças, expectativas, situações vivenciadas e sobre todo e qualquer dado que o pesquisado deseje registrar podendo ser composto de pergunta abertas, fechadas ou ambas (OLIVEIRA, 2005).

O questionário entregue para o respondente era composto de três partes. A primeira foi uma pergunta aberta onde o respondente deveria pensar no “melhor chefe” de toda sua vida profissional e evocar cinco razões para identificá-lo como tal. Esta parte é a base do presente trabalho. As demais partes não serão aqui detalhadas por constituírem foco de outras questões.

Nesse mesmo instrumento, o respondente teve que preencher alguns dados demográficos escolhidos com base no referencial teórico como idade, gênero, instituição,

cargo que exerce, entre outros. Também foi disponibilizado ao respondente um campo para possíveis comentários sobre o questionário e o conteúdo nele apresentado, sendo fornecida livre e total abertura a sua forma de expressão.

Processo

O processo teve início com a apresentação da instituição representante. Seguido do objetivo da pesquisa enfatizando a valiosa participação de cada um dos respondentes, assim como o fornecimento dos contatos para eventuais dúvidas e/ou esclarecimentos.

Para a explicação sobre o preenchimento do questionário, foi realizado em cada instituição bancária um treinamento introdutório sobre os temas Mentoria e Liderança. Em seguida uma explicação sobre o conceito de “chefe” para dar suporte às evocações que os respondentes deveriam citar sobre o “melhor chefe” de sua vida profissional.

Logo após as orientações os formulários de pesquisa foram entregues aos funcionários das agências participantes. O retorno dos mesmos para a tabulação dos dados levou mais tempo do que o previsto devido a pouca disponibilidade dos participantes de fazê-lo.

Métodos de Análise

A proposta desta seção é apresentar os métodos de análise dos dados utilizados na pesquisa. Para suporte da abordagem qualitativa usada em estudos exploratórios que objetivam determinar o caráter ou a natureza essencial de algum fenômeno, assim como à descoberta do significado, definição, analogia ou de um modelo foi utilizada a Análise de Conteúdo (COOPER & SCHINDLER, 2003).

Limites e Limitações

Nesta subseção será apresentado o estudo dos limites e limitações da pesquisa.

Limites

Como limites destacam-se as fronteiras da Região Metropolitana do Recife (RMR). Sabendo-se das dimensões de continente que possui um país como o Brasil, detentor de muitas regiões e de grande diversidade de culturas e valores era de se esperar que alguns dos modelos de liderança ou de mentoria abordados nesse estudo não pode ser tomado como totalitário para o país, sendo necessárias novas pesquisas para esse fim.

Limitações

Como limitações deste trabalho se apresentam a dificuldade em se ter acesso aos profissionais das redes de agência do varejo bancário na RMR. Limitação apresentada muito em virtude do tempo escasso desses profissionais, do alto grau de responsabilidade no exercício de suas atividades em se tratando de trabalhar com recursos de terceiros e ainda do receio de estar fornecendo informações de um setor que requer elevado sigilo devido a forte concorrência entre as instituições deste segmento e entre os próprios profissionais que tendem a blindar suas informações.

Para superar a limitação do acesso aos bancários foi utilizado contatos de uma rede de relacionamentos própria para inicialmente obter acesso aos gerentes gerais de cada unidade de negócios e superintendentes de cada instituição bancária. Logo em seguida aos funcionários destas, sendo também solicitado indicações por parte de cada participante com a perspectiva de aumento dessa rede de contatos.

Em virtude da escassez de tempo e do dinamismo desses profissionais no exercício de suas atividades foram realizadas visitas diárias de acompanhamento as agências dando o suporte necessário a eventuais dúvidas e questionamentos por parte dos respondentes. Em se tratando de um segmento que requer sigilo de informações, reforçamos o caráter acadêmico da pesquisa para tranquilizar os respondentes quanto ao receio em fornecer informações dentro do ambiente de trabalho.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ACHADOS

A proposta desta seção é discutir os resultados encontrados através dessas ferramentas e correlacioná-los com o referencial teórico.

Apresentação e Análise dos Dados

Para a análise de conteúdo das evocações dos 400 respondentes com relação às características do chefe-líder, a unidade de registro escolhida foi a palavra. Foram geradas 1415 unidades de registro das evocações dos respondentes. A classificação dessas unidades de registro gerou 76 unidades de contexto. Destas unidades, foram escolhidas para análise as 18 mais impactantes (64,8%) correspondentes a 914 unidades de registro, baseados no percentual de frequência apresentadas na Tabela 1.

A primeira coluna da tabela identifica as 18 unidades de contexto, representando as razões na percepção dos respondentes que caracterizam o chefe-líder. Na coluna do centro apresenta-se a quantidade de unidades de registros previamente geradas e na coluna da esquerda o percentual da participação para cada unidade de contexto.

Unidades de contexto (18)	Unidade de Registro (total = 914)	%
Competente	145	10,3
Liderança	88	6,2
Correto	85	6,0
Profissionalismo	78	5,5
Amigo	62	4,5
Motiva os funcionários	59	4,2
Respeito	45	3,2
Objetivo	45	3,2
Conhecimento	37	2,6
Reconhecimento	35	2,5
Humano	33	2,3
Justo	33	2,3
Une a equipe	33	2,3
Presente	28	2,0
Bom Ouvinte	28	2,0
Confiança	28	2,0
Comprometimento	27	1,9
Atencioso	25	1,8

Tabela 1 – Tabulação das Razões da Escolha dos melhores chefes
Fonte: o autor a partir das pesquisas realizadas

A partir dos dados obtidos foi identificado que a *competência* demonstrada pelos chefes foi a razão mais freqüente na definição do melhor chefe. Obteve 145 unidades de registro representando 10,3 % do total. Em seguida a *liderança* com 88 unidades significando 6,2%. As unidades de contexto *correto*, com suas derivações, verdadeiro, íntegro, sincero, autêntico, franco e honesto geraram 85 unidades o que representa 6,0 % do total.

Os dados gerados apresentam ainda outras razões importantes. *Profissionalismo* teve 78 evocações correspondendo a 5,5 %; *amigo*, com suas derivações parceiro, companheiro gerou 62 unidades (4,5 %); *motiva os funcionários* teve 59 unidades geradas (4,2 %); *respeito* com 45 unidades (3,2 %) e *objetivo* em suas derivações como claro, direto, transparente gerou 45 evocações representando 3,2 %.

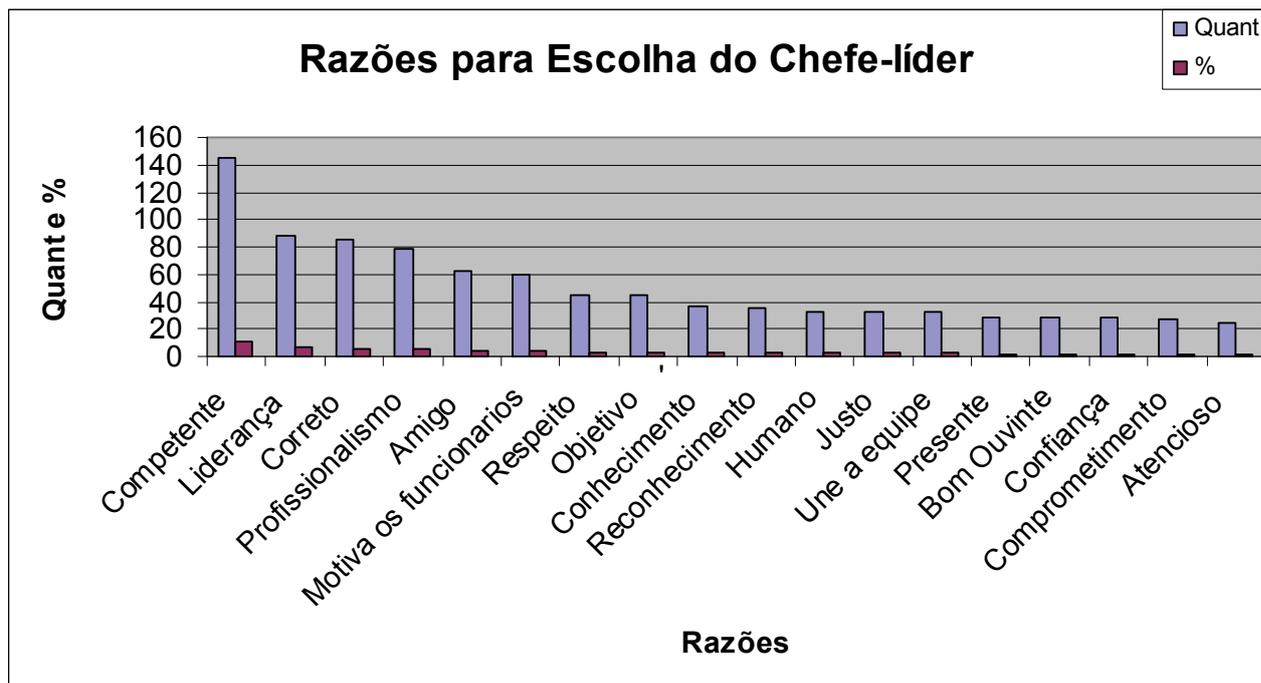


Figura 1 – Gráfico das Razões da Escolha dos Melhores Chefes (Chefe-líder)
Fonte: o autor em função das pesquisas realizadas

Ainda de forma significativa foram identificadas outras razões. O *conhecimento* com 37 respostas (2,6 %); *reconhecimento* com 35 (2,5 %); *humano*, *justo* e *unir a equipe* com 33 evocações cada (2,3 %) e *presente* e *bom ouvinte* e *confiança* com 28 (2,0%); *comprometimento* com 27 (1,9 %) e *atencioso* com 25 resposta representando 1,8 %.

Para uma melhor visualização a demonstração gráfica das 18 unidades de contexto mais significativas na percepção dos respondentes, sobre as razões que identificam o chefe-líder são destacadas na Figura 1, por ordem de representatividade.

Discussão dos Achados

Os resultados obtidos pela pesquisa confirmam a fundamentação teórica. Os dados gerados pelas unidades de contextos apresentam a “*competência*” como o fator principal relacionado às características do chefe-líder no imaginário dos bancários. O que é ratificado pela literatura de acordo com Echevest (1999), Lam, Hung e Snape (2007), Stashevsky (2006) e Bergamini (1994) conforme visto na fundamentação teórica desta pesquisa.

Na fundamentação teórica, nós vimos que por *competência* entende-se um “*saber agir responsável e reconhecido que implica, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*” (FLEURY,2002). De acordo com a autora as organizações necessitam de profissionais que atuem com *competência* nas realizações das suas atividades para obtenção dos desempenhos organizacionais necessários para atender as demandas de mercado.

A competência é característica fundamental do perfil do melhor chefe no imaginário dos bancários. Dentre as evocações dos respondentes que identificam a competência como uma característica impactante na percepção do melhor chefe cita-se: *“A competência com a qual realiza seu trabalho, fazendo tudo dar certo, influencia não apenas no exercício de minhas atividades e sim também na minha vida”* (Respondente 32); *“Ele é um indivíduo competente e focado em cumprir metas e planos institucionais”* (Respondente 211).

A competência, baseada na eficiência e na produtividade organizacional com foco no atendimento de objetivos enfatizam a importância dos profissionais em realizar atividades em prazo hábil, além da manutenção de um ritmo ágil em relação aos seus concorrentes de acordo com Kark, Van Dijk (2007). Ainda em concordância com Lam, Hung, Snape (2007) e Stashevsky, Koslowsky (2006), esses autores citam como importantes no desempenho organizacional o fato deste requerer desempenho individual e grupal, envolvendo assim profissionais competentes, motivados e comprometidos com a organização em busca dos resultados.

Com 88 unidades de contexto (6.2%) *“ser líder”* foi a segunda evocação em ordem de importância no imaginário do chefe ideal para os respondentes, ratificando a importância do constructo estudado. Para Bergamini (1994) um dos aspectos mais importantes referente às características do melhor chefe é a liderança, pois com esse perfil a chefia imediata afeta a competência, motivação e o comprometimento de todos os envolvidos. Ainda de acordo com Echeveste et al., (1999) as empresas necessitam desenvolver líderes capazes de atender às demandas de um mercado globalizado, onde os processos produtivos impõem uma constante renovação das qualificações necessárias para gerir negócios e exercer a liderança transformacional.

A partir dos dados coletados a liderança está associada a um alto nível de performance individual e organizacional, pois o líder possui habilidades em motivar seguidores em direção aos objetivos coletivos ou a missão e visão coletiva de acordo com Kark, Van Dijk (2007). Em conformidade com Bergamini (2002) a figura do líder tem a capacidade de construir significados para seus seguidores gerando maior troca de conhecimento, mais criatividade, sensibilidade e produtividade dentro da organização.

Fortalecendo a fundamentação teórica, em seus estudos Boemer, Eisenbeiss, Griesser (2007), os autores citam o respeito e a confiança como as principais características apontadas pelos trabalhadores na identificação do melhor chefe, chefe-líder. Além de o líder motivar seus seguidores, delegar tarefas desafiadoras, agir com entusiasmo, coragem, ter visão do futuro e otimismo, despertam nos indivíduos o espírito de time. Os líderes consideram as necessidades de seus subordinados acima de suas, agindo como papel modelo no que diz respeito ao compartilhamento de riscos e a comportamentos consistentes que articulem a ética e os valores da organização.

Das evocações que geraram essa unidade de contexto cita-se: *“a liderança dela motiva a todos a cumprirem suas metas e a alcançar os objetivos da empresa”* (Respondente 24); *“Líder excelente, pois não se utilizava de sua posição superior, era compreensivo, participativo, depositava crédito na equipe e estimulava toda a equipe”* (Respondente 118) *“Passava o serviço com clareza e confiança, motivando a prática da função e não demonstrava ser o dono da verdade nem conhecedor absoluto de tudo, mas sim demonstrava compreensão e respeito por todos”* (Respondente 272) *“Construir confiança, tratando todas as pessoas com respeito e dignidade. Confiança com a equipe, inculcando valores como*

justiça, integridade e responsabilidade por atos e resultados” (Respondente 388). Em resumo os dados corroboram a literatura que apontam a competência e a liderança como as duas principais razões para os respondentes escolherem o chefe-líder, ou o melhor chefe.

A terceira unidade de contexto em ordem de importância foi *correto* (6.0%) e está relacionado ao perfil de um líder íntegro que possui valores pessoais fortemente arraigados e que são percebidos pelos liderados. Coerentemente com esse achado, Nair (1994) afirma que enquanto o poder dominar os pensamentos sobre liderança, não será possível mover-se em direção a um maior padrão de liderança.

Os líderes servidores são servos, bons ouvintes, visionários, prescientes, possuem inspiração de confiança, aceitam as pessoas e estão preocupados com seu desenvolvimento de acordo com Greenleaf (1977). Nesse contexto algumas razões elencadas pelos respondentes como une a equipe (2.3%), bom ouvinte (2.0%), confiança (2.0%) e o comprometimento (1.9%) foram confirmados.

Na fundamentação teórica, nós vimos às características de um líder servidor como sendo a responsabilidade com o grupo, comprometimento com as pessoas e seus valores intrínsecos, perceptivo, idealista, persuasivo, consciente, conciliador, empático e bom ouvinte de acordo com Spears (1998). Nesse contexto as demais razões apontadas pelos respondentes como profissionalismo, amigo, motiva os funcionários, respeito, conhecimento, humano, justo, presente e atencioso são confirmadas.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Nesta seção apresentamos conclusão a partir da análise e discussão dos dados coletados na pesquisa em função da questão abordada na fundamentação teórica.

Conclusões

Os inúmeros benefícios relatados pela literatura acadêmica sobre os relacionamentos de mentoria e sobre liderança, na busca por uma melhor qualidade das relações interpessoais inspiram a pesquisa mais aprofundada desses conceitos em diversos segmentos. Um desses segmentos é o bancário que é caracterizado por ser um dos mais dinâmicos na sociedade atual onde há uma grande dependência entre os indivíduos dentro do processo decisório, assim como no fluxo de suas atividades rotineiras.

O melhor entendimento dessas relações a partir dos construtos da mentoria e liderança possibilitam o desenvolvimento de novas políticas e práticas. Possibilita ainda aprimorar as já existentes na busca de se entender o perfil ideal de liderança e os comportamentos das chefias atuais pela ótica dos que fazem o setor bancário em particular aos pertencentes à Região Metropolitana do Recife (RMR).

Entender que a mentoria está presente na vida das pessoas em todos seus aspectos (LEVINSON, 1978) e que as organizações necessitam de uma liderança capaz de se adaptar com flexibilidade em ambientes de rápidas mudanças (BENNIS, 2001) já é um bom motivo para o aprofundamento dos temas dentro do setor bancário.

Através da análise realizada a partir dos dados coletados a conclusão que se tem é que a população estudada percebe como sendo o chefe-líder aquele que apresenta características como competência e liderança, as principais razões apontadas pelos respondentes para escolha do chefe-líder, ou melhor chefe, seguidos da motivação, comprometimento e conhecimento. Também outros motivos foram identificados como foco nos resultados, objetivo, correto, profissional, ágil, criativo, flexível, humilde, visão, atitude, ética e delegador de tarefas.

Sugestões de Ação

A propagação do conhecimento sobre os construtos da mentoria e liderança assim como a implantação desses processos nas organizações do setor bancário poderão proporcionar conhecimentos relevantes para tomada de decisões. Particularmente no que respeita à manutenção e ao desenvolvimento dos líderes atuais e à formação de novos líderes para as organizações contribuindo em uma visão ampla para o desenvolvimento de todos os envolvidos no setor, as instituições, funcionários e a população.

À medida que os Modelos Internacionais de Mentoria e de Liderança forem aplicados ao dia-a-dia a expectativas dos bancários em relação ao comportamento das chefias imediatas, assim como a percepção e avaliação dos bancários em relação aos seus chefes poderá prover um diagnóstico realista da necessidade de um modelo específico para o setor. A aplicação desses construtos pode impactar os chefes imediatos de todos os níveis criando competências para o desenvolvimento de melhores líderes, beneficiando bancários em geral na medida em que os níveis hierarquicamente superiores ajustarem suas formas de atuação e a população que passará a receber atendimento de instituições que possuem profissionais bem desenvolvidos.

As instituições bancárias devem usar os conhecimentos aqui apresentados na criação de programas de formação de líderes. A implementação de programa de formação de novos líderes e manutenção dos líderes atuais à luz dos Modelos Internacionais de Mentoria e de Liderança aplicados ao dia-a-dia devem contribuir ainda mais para o desenvolvimento do setor.

Os líderes deste segmento devem utilizar os conhecimentos desta pesquisa com propósito de atender as expectativas dos bancários em relação ao comportamento das suas chefias imediatas. Os chefes de todos os níveis devem criar competências e tornarem-se melhores líderes, a partir da utilização diária dos resultados deste estudo.

A implementação, pelos bancos, de programas e o ajuste na forma de atuação dos níveis hierarquicamente superiores, com a aplicação dos resultados da pesquisa deve beneficiar os bancários em geral. Os resultados apresentados fornecem um diagnóstico realista que deve ser utilizado por todos os que fazem o segmento bancário.

Sugestões de Pesquisas Futuras

Uma sugestão é examinar os efeitos moderadores de variáveis como: tempo de serviço, escolaridade e função (cargo), nos modelos percebidos de mentoria e liderança para os respondentes. O estudo dos possíveis impactos referentes a essas variáveis poderiam contribuir para ampliação do entendimento sobre o tema para o setor.

Um aspecto que também pode ser investigado seria a possibilidade de que talvez haja diferença na percepção dos indivíduos para cada uma das instituições financeiras participantes a partir da influência da cultura organizacional inerentes a cada instituição. Nesse sentido recomenda-se ainda investigar a possível existência de diferença na percepção dos profissionais entre as empresas de natureza pública e privada. Talvez haja diferenças na percepção daqueles que exercem suas funções em empresas de capital público e privado, por se tratarem de instituições onde há respectivamente a controle governamental e privado.

Para futuras pesquisas, outra recomendação, seria o estudo da percepção apenas para os funcionários ocupantes de cargos em nível de chefia nas empresas. As qualidades e possíveis lacunas na percepção desses profissionais sobre o tema pode ser utilizada para melhor entender os comportamentos e características existentes no segmento bancário.

Por último, em virtude da pesquisa ter se concentrado em uma região específica, Região Metropolitana do Recife, recomenda-se a realização de pesquisas futuras aumentando o âmbito de atuação em nível estadual e nacional. Com o objetivo também de identificar comportamentos das chefias atuais e características do perfil ideal de liderança para o setor, na ótica dos bancários à luz dos Modelos Internacionais de Mentoria e de Liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Betania Tanure de, et al, Valor com Aquisições – Por que comprar? Como integrar? O Caso do Banco Itaú. In: Anpad, 30º, 2006, 23 a 27 de setembro de 2006 – Salvador/BA - Brasil. Anais 30º, Salvador, 2006, p. 04.

BASS, B.M., From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, New York, v. 18, p. 19-31,1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**. 3 ed, San Francisco, CA: Mind Garden Inc., 1995.

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

_____. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002

BOERNER, Sabine; EISENBEISS, Silke Astrid; GRIESSER, Daniel. Follower behavior and organizational performance: the impact of transformatio. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. v. 13, n. 3. 2007.

BRASIL, Rosângela Maria Nascimento; GARCIA, Fernando Coutinho; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Qualidade percebida em serviços: o caso dos clientes de correspondentes bancários da Caixa Econômica Federal**. In: Anpad, 30º, 2006, 23 a 27 de setembro de 2006 – Salvador/BA - Brasil. Anais 30º, Salvador, 2006, p. 09.

CUNHA, Lílian. Compulsão por detalhes. **Revista Você S/A**, São Paulo, n. 108, p. 58-59, jun. 2007.

ECHEVESTE, Simone et al. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, n. 2, mai./ago. 1999.

GODSHALK, Veronica M.; SOSIK, John J. Mentoring and Leadership, standing at the crossroad of theory, research end practice. In: RAGINS, Belle Rose; KRAM, Kathy E. (Ed) **The handbook of mentoring at work: Theory, Reaserch, and Practice**. Sages. Los Angeles, 2007. P. 149 – 172.

GREELEAF, Robert K. **The servant as leader**. Robert K. Greeleaf Center, 1977

HUNT, J.G. **Leadership: A New Synthesis**, Sage Publications, Newbury Park, CA. 1991

KARK, Ronit, VAN DIJK, Dina. Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Selfregulatory Focus In: Leadership Processes. **Academy of Management Review**. 2007, v. 32, n. 2, 500–528.

KRAM, Kathy E.; RAGINS, Belle Rose. **The landscape of Mentoring in the 21st century**, Belle Rose Ragins and Kathy E. Kram, in the handbook of Mentoring at Work Theory, Reaserch, and Practice, 2007.

KRAM, Kathy E.; ISABELLA, Lynn A. Mentoring alternatives: the roles of peer relationships in career development. **Academy of Management Journal**. 28 : 110 - 132, 1985.

KRAM, K., E. (1985). Mentoring at work: developmental relationships in organizational life. Genview, IL: Scott, Forestman.

LAM, Wing; HUANG, Xu; SNAPE, Ed. Feedback-seeking behavior and Leader-member exchange: do supervisor-attributed motives matter? The Hong Kong Polytechnic University. **Academy of Management Journal**. 2007, Vol. 50, No. 2, 348–363.

LEIS, Rodrigo Pinto; ZIMMER, Marco V.; VARGAS, Lilia Maria. **Avaliando o Processo de Gestão do Conhecimento em uma Empresa do Setor Bancário**. Anpad, 2006.

MCKEEN, Carol; BUJAKI, Merridee, Gender and Mentoring, Issues, Effects, and opportunities, Belle Rose Ragins and Kathy E. Kram, in the handbook of Mentoring at Work Theory, **Reaserch**, and Practice, 2007.

REID; LANDIS, **One leader for all? The culture bound definition of leadership**, Public Health Leadership Institute of Florida, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: método e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCANDURA, Terri A.; WILLIAMS, Ethlyn A. Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. **Journal of Vocational Behavior**, 65, 2004, 448–468.

STASHEVSKY, Samuel; KOSLOWSKY, Meni. **Leadership team cohesiveness and team performance**. V. 27. N 1. International Journal of Manpower. 2006. Pp. 63-71

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão **Responsabilidade Social como Deslocamento do Capitalismo: Evidências de um Estudo nos Bancos no Brasil**. Anpad, 2006.