

## LIDERANÇA OU MOTIVAÇÃO: UM OLHAR DOS COLABORADORES DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE LÚNA NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

FRANCISMAR CAETANO FIRMINO DIAS<sup>1</sup>  
LUCAS DIAS RODRIGUES<sup>2</sup>  
FERNANDA MATOS DE MOURA ALMEIDA<sup>3</sup>  
VIDIGAL FERNANDES MARTINS<sup>4</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo avaliar qual a influência do comportamento dos líderes das agências bancárias de Lúna-ES na motivação dos seus funcionários, bem como descrever o perfil dos gestores das agências bancárias de Lúna-ES quanto à liderança e identificar a percepção dos funcionários em relação a sua motivação e produtividade. Para tanto, diversos tópicos sobre gestão de pessoas, envolvendo liderança e motivação, foram estudados e apresentados no trabalho. A metodologia desta pesquisa se classifica como qualitativa, quantitativa, descritiva, bibliográfica e de levantamento de dados com aplicação de questionário aos funcionários das agências bancárias de Lúna-ES por meio do *google forms*. Os resultados desta pesquisa demonstram que os líderes têm forte influência no comportamento dos liderados, bem como no desempenho de suas atividades. O perfil dos líderes descrito pelos funcionários apresenta características de líderes democráticos: sendo líderes que motivam seus funcionários, têm bom relacionamento com a equipe de trabalho, tem boa comunicação com seus liderados, são educados e parceiros. Quando os funcionários foram convidados a fazerem uma autoavaliação em termos de motivação e produtividade, disseram, que se sentem motivados e produtivos. De forma geral, esta pesquisa permite inferir que os líderes são influentes no desempenho do trabalho dos seus funcionários e conduzem este trabalho de forma a satisfazer toda a equipe.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Liderança. Motivação. Agências bancárias de Lúna-ES.

<sup>1</sup> Graduando em Administração, Rede de Ensino Doctum – Unidade Lúna- lucas-diasldr1@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduando em Administração, Rede de Ensino Doctum – Unidade Lúna – francismardejesus345@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Contabilidade Gerencial e Finanças, Rede de Ensino Doctum – Unidade Lúna – fernandamoura15@gmail.com

<sup>4</sup> Doutor em Administração EAESP/FGV – vidigalfgv@gmail.com

## LEADERSHIP OR MOTIVATION: A VIEW FROM EMPLOYEES OF IÚNA BANKING AGENCIES IN THE STATE OF ESPÍRITO SANTO

### ABSTRACT

*This article aims to assess the influence of the behavior of bank branch leaders in Iúna-ES on the motivation of their employees, as well as to describe the profile of bank branch managers in Iúna-ES regarding leadership and to identify the perception of employees in relation to their motivation and productivity. Therefore, several topics on people management, involving leadership and motivation, were studied and presented in the work. The methodology of this research is classified as qualitative, quantitative, descriptive, bibliographic and data collection with the application of a employees of bank branches in Iúna-ES through google forms. The results of this questionnaire to research demonstrate that leaders have a strong influence on the behavior of those they lead, as well as on the performance of their activities. The profile of leaders described by employees has characteristics of democratic leaders: being leaders who motivate their employees, they have a good relationship with the work team, have good communication with their followers, are educated and partners. When employees were asked to self-assess in terms of motivation and productivity, they said, they feel motivated and productive. In general, this research allows us to infer that leaders are influential in the performance of their employees' work and conduct this work in order to satisfy the entire team.*

**Keywords:** People Management. Leadership. Motivation. Bank branches in Iúna-ES.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2014), às mudanças sociais, tecnológicas, culturais, políticas, demográficas, econômicas, legais e ecológicas que ocorrem durante o tempo, influenciam diretamente na estrutura organizacional das empresas. Nesse sentido, o autor destaca que uma das áreas que mais passa por alterações é a Gestão de Pessoas.

O autor acrescenta que o capital humano é o maior patrimônio das empresas. E atribui à Gestão de pessoas a função de trazer a cooperação eficaz dos colaboradores, isso porque as pessoas podem influenciar positivamente reduzindo as fraquezas e aumentando as forças de uma determinada empresa, por meio da maneira em que são geridas (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Muller (2015), a influência exercida pelo líder dentro das agências bancárias, que conta com alta competitividade, como se verifica nos bancos brasileiros, é importante. Levando em consideração que os colaboradores são fortemente pressionados para atingir metas, além da constante “ameaça” de demissão, o que pode influenciar negativamente em sua produtividade.

Chiavenato (2003), afirma que a liderança é um aspecto inteiramente social e de efeito amplo. Pode-se definir liderança como, o dom de persuasão, ou seja, o ato de influenciar outrem através de atitudes, falas, exemplos e até mesmo hierarquias impostas pela sociedade ou meio em que o indivíduo está inserido.

Nogueira (2011), complementa dizendo que a gestão de pessoas e gestão financeira estão alinhadas, exigindo do funcionário o comprometimento com metas e resultados esperados por seus superiores. Sendo assim, o capital humano o principal responsável pela geração destes resultados, fazendo com que seja necessário um desenvolvimento por parte dos líderes, para se designar funções.

Assim, esta pesquisa tem como problema: qual a influência do comportamento dos líderes das agências bancárias de Lúna-ES na motivação dos seus funcionários?

A pesquisa tem como objetivo geral avaliar qual a influência do comportamento dos líderes das agências bancárias de Lúna-ES na motivação dos seus funcionários.

Os objetivos específicos delimitados são:

- descrever o perfil dos gestores das agências bancárias de Lúna-ES quanto à liderança;
- identificar a percepção dos funcionários em relação a sua motivação e produtividade.

Hipóteses da pesquisa:

**H<sub>1</sub>:** O perfil de líder nas agências bancárias do município de Lúna é predominantemente democrático;

**H<sub>2</sub>:** Os funcionários das agências bancárias de Lúna-ES se sentem desmotivados pelas cobranças em relação a cumprimento das metas.

O estudo mostrou-se relevante para os pesquisadores, pois aborda um tema importante na análise individual e coletiva. Além de assimilarem conhecimentos bibliográficos, eles terão a oportunidade de colocar em prática os fundamentos adquiridos ao longo da caminhada acadêmica, servindo, portanto, como experiência para aplicar tais fundamentos e metodologias em seus futuros profissionais.

O estudo poderá contribuir com futuros trabalhos acadêmicos, agregando valor com informações adquiridas bibliograficamente e por meio de levantamento de dados incorporando o acervo acadêmico da instituição. Possibilitando assim a continuidade da pesquisa para o aprofundamento teórico sobre assuntos, ressaltando a importância do capital humano, e por fim evidenciando a importância dos aspectos de liderança dentro do meio corporativo e das instituições financeiras.

A metodologia utilizada neste trabalho foi quanto aos fins qualitativa, quantitativa e descritiva, quanto aos meios bibliográfica, e de levantamento de dados, utilizando o questionário como instrumento de coletas de dados, aplicado aos colaboradores de todos os setores das Agências Bancárias de Lúna-ES.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão de Pessoas

Na visão de Chiavenato (2014), às organizações vivem em intenso processo de modificação na tendência de crescimento, ou até mesmo, em sua necessidade de sobrevivência. Estas mudanças exigem maior complexidade na gestão organizacional dos recursos da mesma, onde indispensavelmente ocasiona-se também maior dispêndio de capital humano, devido a tais situações.

Dutra (2016), complementa este posicionamento ressaltando sobre uma nova forma de se entender as mudanças organizacionais, explicando sobre o novo contrato psicológico, podendo ser consciente ou não pelas partes. Sendo este contrato psicológico existente independente de ser formalizado ou não.

Destaca-se na visão do autor, a necessidade de empatia entre empresa e funcionários. Estando em sinergia, ambas as partes se beneficiam. A empresa qualifica e motiva seu quadro de funcionários, por outro lado o funcionário se sentindo parte integrante da empresa, desempenha sua função com eficiência e eficácia.

O autor ainda enfatiza os diferentes tipos de gestores, onde uns submetem suas equipes a pressão excessiva, enquanto outros desenvolvem as mesmas se valendo de minicontratos psicológicos. Assim, a empresa proporciona um ambiente agradável, estimulando-as a produzirem mais e mantendo uma crescente em seu método de trabalho com o objetivo estratégico no cumprimento das metas.

Conforme Maximiano (2000), são gerentes quaisquer pessoas que administram um conjunto de recursos. Estes fazem com que o processo tramite. Alguns administradores possuem a autoridade de chefes, como tipo especial de recurso de gestão a ser utilizado para a tomada de decisões e cobrança de seus subordinados. Formando assim um grupo gerencial que assume as responsabilidades que são atribuídas a eles em determinado espaço de tempo para o alcance das metas almejadas.

Drucker (1967), explica que casualmente os gestores não têm boas relações com suas respectivas equipes, confundindo assim os aspectos de relações humanas e talento para pessoas que são diferentes no ponto de vista do autor já que segundo o mesmo, as relações humanas transcendem a execução de tarefas para a obtenção de resultados.

Chiavenato (2014), ainda discorre sobre o assunto resumindo o conceito de gestão de pessoas, evidenciando o fato de que pessoas movem processos e os processos movem as pessoas, existindo, portanto, uma interdependência entre as partes.

## 2.2 Liderança

Toda organização existe por um motivo e um objetivo a ser alcançado, e dependem de táticas para alcançar tais metas, sendo o elemento humano o principal responsável pela execução destas estratégias (CHIAVENATO, 2014).

Bergamini (1994), define liderança como a capacidade de influenciar o sentido que os seres valorizam sobre aquilo que estão fazendo, deixando assim claro e objetivo a função e importância de um líder.

Conceitua-se liderança como a compreensão da natureza das relações humanas que permite aos líderes, melhor desempenho de seu capital humano. A principal contribuição da Teoria das Relações Humanas é desmistificar o antigo modelo de liderança (KANAANE, 1999).

VanDerLey (2009) resume que, as características psicológicas e sociais tornam-se relevantes, destacando-se a motivação humana pela necessidade de ser reconhecido. Reconhecer o lado humano antes do profissional de qualquer pessoa, valoriza seus conceitos morais e éticos para que em seguida se valorize a sua serventia laboral.

Sinek (2015), afirma que as organizações modernas e com maior performance no mercado, têm como líderes profissionais que enxergam o capital humano além de ferramentas para gerar lucro, pelo contrário os recursos financeiros devem ser usados para melhorar a qualidade de vida dos funcionários. Nesse sentido, quanto mais

saudável a situação financeira da empresa, maiores os recursos para investir nos funcionários, gerando assim um vínculo afetivo ganho/ganha.

O autor ainda destaca a importância de um ambiente de trabalho harmônico, onde as pessoas se sentindo bem, se relacionam de forma conjunta e heterogênea realizando suas atividades de maneira eficaz através de uma cooperação eficiente, apresentando estímulos a seus colaboradores e motivando-os.

### 2.3 Perfis de Liderança

Segundo Robbins (2006), uma das maiores qualidades de um líder é realizar a gestão de seus colaboradores, buscando entender suas necessidades para conseguir melhores resultados. Nesse sentido, o autor destaca três perfis mais comuns de líderes:

**Autocrático:** O poder é exercido de forma mais centralizada instigando ao grupo a temer um pouco mais ao seu líder em uma forma de respeito a autoridade exercida pelo mesmo emitindo ordens e espera de obediência cega dos subordinados. Os grupos submetidos a este tipo de liderança apresentam maior volume de trabalho produzido, com sinais de tensão, frustração e agressividade.

**Democrático:** O líder é extremamente comunicativo, incentivador e encoraja a participação das pessoas igualmente com o trabalho. Na verdade, ele atua ajudando nas resoluções dos problemas e nas coordenações das atividades a fim de um bem em comum, sugerindo e ouvindo ideias.

**Liberal:** O comportamento deste estilo é evasivo e sem firmeza deixando as rédeas soltas e liberando as decisões a serem tomadas pelo grupo sem nortear ações e transformando as equipes assim em uma misto de opiniões, onde a produção em seu melhor cenário torna-se medíocre. Esta equipe caracteriza-se individualista e com pouco respeito ao seu líder fugindo assim de qualquer aspecto próximo a coletividade.

Chiavenato (2000), também classifica liderança em três grupos diferentes. Exemplificando cada um deles com suas características e peculiaridades. Sendo a Autocrática, associada a autoridade exercida pelo líder; a Democrática, ao

engajamento e cooperação entre o líder e a equipe, e a Liberal, onde o líder dá mais autonomia a seus liderados.

Figura 01: As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança



Fonte: Chiavenato (2004).

Na Figura. 01, é possível observar os três estilos de lideranças e como acontece a interrelação entre líder e funcionário. No estilo Autocrático, o líder exerce influência sobre o colaborador; no estilo Democrático, ambos os envolvidos recebem ênfase; já no estilo liberal, o líder se distancia do papel de destaque que agora é assumido pelo colaborador.

Chiavenato (2000), destaca sobre cada tipo de líder e como os mesmos contribuem para o desenvolvimento de seus liderados ressaltando através da figura o diferente tipo de interação entre os líderes e liderados em cada estilo de liderança: No estilo autocrático, o líder que sobressai, no estilo democrático não há sobreposição entre liderança e colaborador, e no estilo liberal a ênfase o colaborador detém mais autonomia.



## 2.4 Competências e Habilidades dos gestores

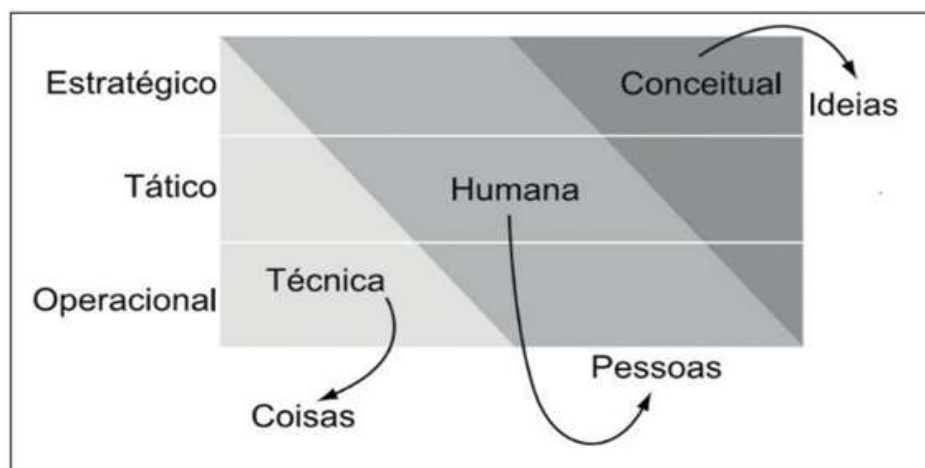
Os autores Robbins, Judge e Sobral (2010), afirmam que uma forma de analisar o papel do gestor, é verificar as habilidades e competências utilizadas para alcançar com êxito seus objetivos. Sendo algumas delas as habilidades técnicas, humanas e as conceituais.

As habilidades técnicas são os conhecimentos adquiridos através de estudos sobre a área a ser conhecida e também os desenvolvidos ao longo do processo de aprendizado profissional na prática.

Já as habilidades humanas possuem a capacidade de desenvolver e aprimorar as técnicas de maneira a unir as informações adquiridas para que as usem motivando, tanto individualmente como em grupos.

Habilidades conceituais são a capacidade de interagir e inovar colocando em prática os conceitos e as habilidades humanas desenvolvidas aprimorando métodos de conceitos próprios ou com novas ideias. Sendo está uma habilidade indispensável para um gestor.

Figura 02: Habilidades necessárias ao administrador



Fonte: Lopes, Fialho e Leonardi, *et al.* (2010, p.127)

Pode-se observar na FIG. 02, as habilidades necessárias em um administrador, sendo elas: Técnica, relacionada ao aspecto operacional; Humana, associada ao

planejamento tático; e a Conceitual, ligada diretamente ao setor estratégico das organizações.

## 2.5 Aspectos motivacionais

Para Limongi (2006), a percepção é um fenômeno que ocorre de acordo com o entendimento e a disponibilidade do ser humano de conhecer fatos ou pessoas. Sendo assim influenciados pela capacidade de prestar atenção e por momentos vivenciados no dia a dia.

O autor discorre sobre o tema falando das variadas formas de interpretações. haja vista, que suas características estão ligadas a formas diversas de entendimento, e por este motivo situações diversas podem ser entendidas de maneiras variadas. O autor ainda aborda o tema motivação como um fenômeno de sentidos, e de fatos vivenciados com o nosso emocional.

Minicucci (2013), discorre que para ser eficiente o administrador deve ser habilitado além das questões econômicas e de processos, deve ser levado em consideração o seu desenvolvimento em gerenciar pessoas, que envolvem sentimentos e emoções.

O autor informa que a partir das percepções e impressões formadas através das relações com as pessoas é possível, percebê-las e conceituá-las através de seus comportamentos e suas falas. Sendo assim a forma clara de se interpretar e conhecer mutuamente relações interpessoais.

Segundo a Robbins (2009), motivação é o conjunto de esforços destinados a um indivíduo com o intuito de alcançar objetivos predestinados. Sendo os três elementos principais no desenvolvimento da motivação: persistência, direção e intensidade. Portanto, a intensidade deve ser aplicada com base em uma direção que traga benefícios para a organização, e a persistência está associada ao prazo que o indivíduo consegue manter seu empenho motivado.

O autor ainda destaca, que as pessoas são socialmente e culturalmente heterogêneas, e por sua vez são influenciadas e motivadas de formas distintas por

terem predisposições motivacionais básicas diferentes. Podendo um mesmo indivíduo mudar o nível motivacional de acordo com a situação.

A hierarquia das necessidades de Maslow, citada por Robbins (2006), possui por objetivo principal delimitar uma hierarquia dos cinco conjuntos das necessidades humanas. Sendo elas:

Necessidades fisiológicas: Inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência.

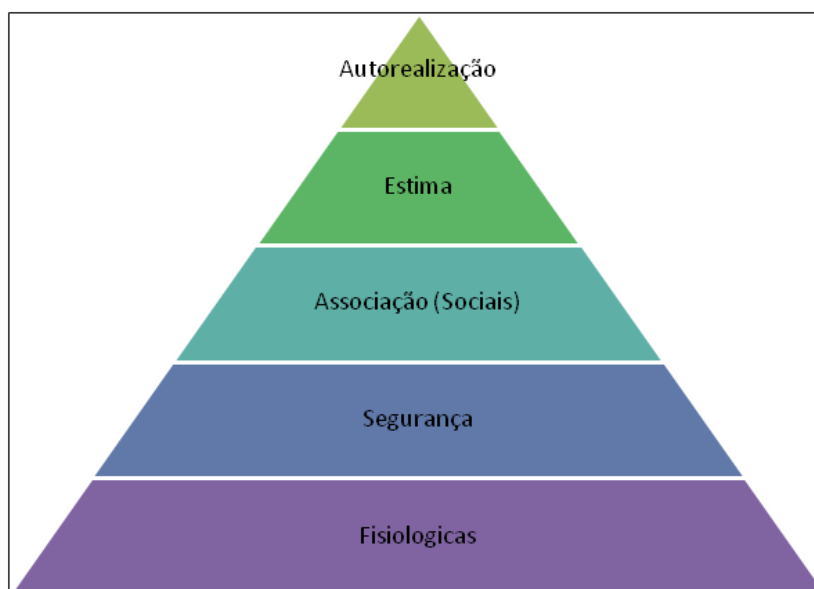
Necessidades de segurança: inclui segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais.

Necessidades de associação sociais: Inclui a necessidade de interação social, afeição, companheirismo e amizade.

Necessidades de estima: Inclui fatores ínternos de estima, tais como autorrespeito, amor-próprio, autonomia e realização, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e consideração.

Necessidades de autorrealização: Inclui crescimento, autossatisfação e realização do potencial pessoal.

Figura 03: A Hierarquia de Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007)

O autor demonstra na figura os cinco níveis motivacionais defendidos por Maslow, onde em formato de pirâmide são classificadas as necessidades dos indivíduos. Começando desde as fisiológicas, (fome, sede, abrigo, sexo, entre outras) isto é, a base da pirâmide. Até as necessidades mais avançadas que satisfazem o ego como: crescimento, autossatisfação e realização do potencial pessoal.

### 3. METODOLOGIA

O objeto de estudo desta pesquisa, é a influência da Liderança na motivação dos colaboradores das agências bancárias de Lúna-ES.

A pesquisa teve como população e amostra, todas as agências bancárias do município de Lúna-ES. Em relação à definição de amostragem, os pesquisadores estenderam o convite para a aplicação do método de coleta de dados a todos os funcionários das agências bancárias de Lúna-ES.

Para Berni; Fernandez (2012), a pesquisa classifica-se como qualitativa pois se baseia no estudo de interação entre os líderes e os liderados analisados com o intuito de se identificar qualitativamente como o líder pode influenciar seu colaborador para obter assim o melhor desempenho deste.

O autor prossegue dizendo que a mesma ainda se classifica como quantitativa indexando um percentual de respondentes (amostra) e um número geral população haja vista que seu objetivo é mensurar fenômenos e variáveis para que se alcance um denominador e se identifique o estudo, por tanto assim quantitativamente.

Entende-se que esta pesquisa se classificou em qualitativa e quantitativa pois, buscou-se analisar e discutir sobre um fenômeno. Nesse sentido através da compreensão e classificação das informações foi descrito a complexibilidade do problema. Para tal, foi preciso mensurar em números usando a estatística para classificar, analisar as informações sobre o perfil dos gestores e os colaboradores e a suas percepções acerca do tema.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Gil (2002) e Vergara (2000), quanto aos fins e meios esta pesquisa classifica-se como: bibliográfica, descritiva e de levantamento de dados.

De acordo Gil (2002), a pesquisa se classifica como descritiva, pois tem como objetivo principal a caracterização de determinado grupo, sendo por grau de gênero, idade entre outros, respeitando suas variáveis. Utilizando técnicas de levantamento de informações, ou questionários virtuais.

A pesquisa bibliográfica, é organizada com base em diversos canais informativos, livros, revistas, redes eletrônicas, jornais entre outros materiais disponíveis ao público (VERGARA, 1998).

Lakatos (2002), complementa dizendo que as fontes de informações de dados são variadas, classificando-se entre primárias, isto é, documentais/ bibliográficas ou secundárias, ou seja, de caráter bibliográfico.

O estudo tem como definição ser descritivo pois, buscou-se descrever as características da população, e experiências dos indivíduos. Isto é, foi realizado uma análise do objeto de estudo (líderes e colaboradores). Bibliográfica, por ter feito uso de acervos bibliográficos (livros, periódicos, artigos), autores variados foram citados, com o objetivo de dar sustentação ao trabalho.

O instrumento escolhido para utilizar-se na pesquisa foi o questionário, que segundo Lakatos (2002), é um dispositivo de coleta de informações onde não há a presença do entrevistador e as perguntas são respondidas de maneira escrita.

O questionário aplicado foi elaborado pelos pesquisadores utilizando o “*Google Forms*”, disponibilizado a cada gerente geral das agências, que repassaram a seus colaboradores para que pudessem responder contribuindo com a pesquisa. Foram convidadas 49 pessoas para participar da pesquisa, desse total 41 responderam, total suficiente para validar a pesquisa, aproximando de 84% de retorno das respostas.

O questionário foi disponibilizado para resposta na modalidade *on line* sem a presença dos pesquisadores, considerando o período da Pandemia Covid-19 vivenciado. Via *whatsapp*, os gerentes disponibilizaram o link do questionário aos

colaboradores, com prazo de 05 (cinco) dias para resposta. O mesmo ficou disponível entre 09 e 13 de novembro de 2020.

Os dados foram analisados qualitativamente e quantitativamente com apoio da plataforma “Google Forms” e Excel para cálculo da média aritmética dos dados.

#### 4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão e análise dos resultados da pesquisa, a fim de responder aos objetivos propostos.

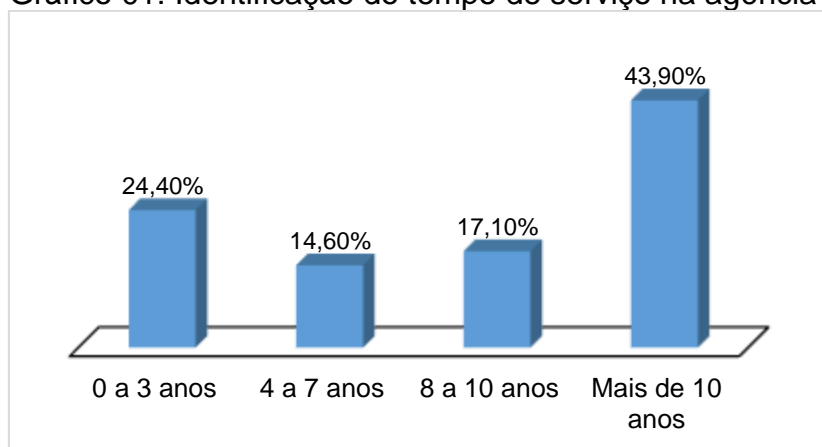
Inicialmente, foram solicitadas informações que caracterizem o perfil dos respondentes e os dados são apresentados a seguir:

- 48,8% dos respondentes são do sexo feminino e 51,2% são do sexo masculino. Identificando-se assim que há igualdade de ocupação por parte de ambos os gêneros nas agências bancárias;

- 75,6% dos respondentes possuem cargo de agente bancário, enquanto 24,4% exercem cargo gerencial;

Em relação ao tempo de atuação nas agências bancárias, o GRAF. 01 demonstra os percentuais de resposta obtidos:

Gráfico 01: Identificação do tempo de serviço na agência

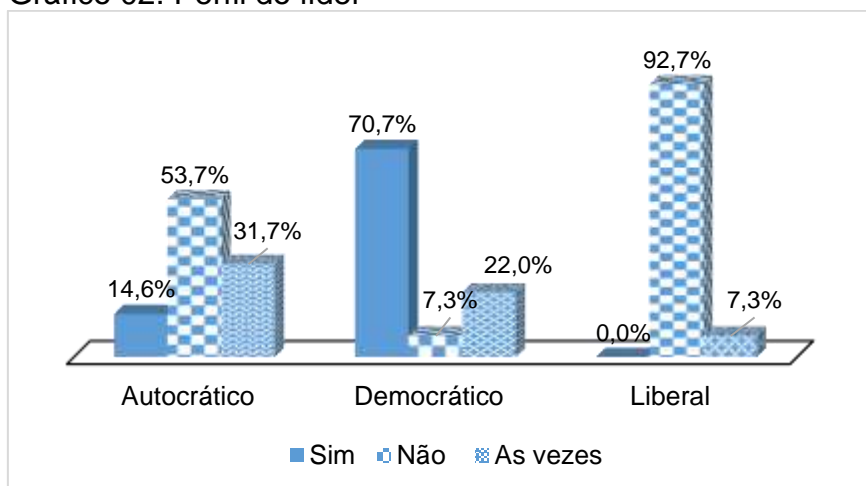


Dados: Dados coletados na pesquisa.

Nota-se que o maior número de respondentes, 43,9%, indicaram que têm mais de 10 anos de tempo de serviço na agência bancária, o que remete ao entendimento de que são funcionários com experiência no trabalho que realizam.

Passando para a abordagem mais específica da pesquisa, foi perguntado inicialmente aos participantes, qual o perfil de liderança eles percebem no gerente geral da agência. No GRAF. 02 estão apresentados os resultados obtidos:

Gráfico 02: Perfil do líder



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Chiavenato (2000), classifica três grupos distintos de liderança. Sendo a Autocrática, um perfil mais autoritário; a Democrática, mais comunicativo e interativo, e a Liberal, com mais autonomia por parte dos liderados.

Nota-se que a maioria indexada por 53,7% não considera o seu líder como sendo autocrático, seguido de 31,7% consideram que às vezes são sim autocráticos e 14,6% responderam que sim.

Observa-se, que o perfil predominante é o democrático sendo que 70,7% responderam que o seu líder se encaixa neste perfil, se opondo com minoria que responderam não ou as vezes.

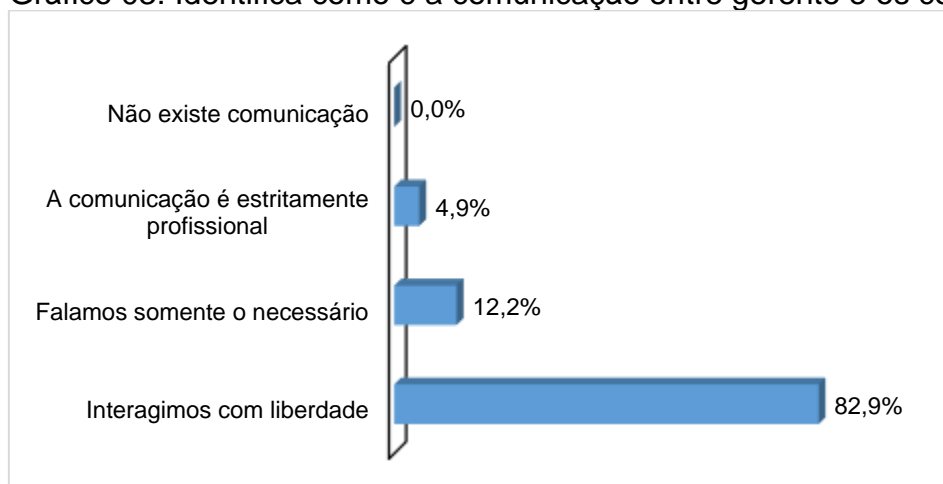
O perfil liberal se destacou como o menos indicado, 92,7% identificaram a ausência deste perfil em seus gestores e os 7,3% identificam às vezes este perfil.

Quando indagados sobre o relacionamento dos gerentes com todos os membros da equipe, 90,2% dos respondentes disseram que o superior tem bom

relacionamento. Vale destacar que 95,1% dos pesquisados responderam que o gerente procura ter interação com a equipe.

A fim de entender o comportamento dos colaboradores com seus líderes, questionou-se acerca da comunicação existente entre eles.

Gráfico 03: Identifica como é a comunicação entre gerente e os colaboradores



Fonte: Dados coletados na pesquisa

No gráfico 03, constatou-se que a maioria dos respondentes (82,9%), disse que interagem com liberdade com seu gerente, indo de encontro com uma das características do líder democrático.

Segundo Robbins (2011), o estilo de liderança democrático caracteriza-se pela comunicação dos líderes com seus liderados, onde o líder auxilia os colaboradores na resolução dos problemas, ouvindo-os e dando espaço para a participação dos mesmos.

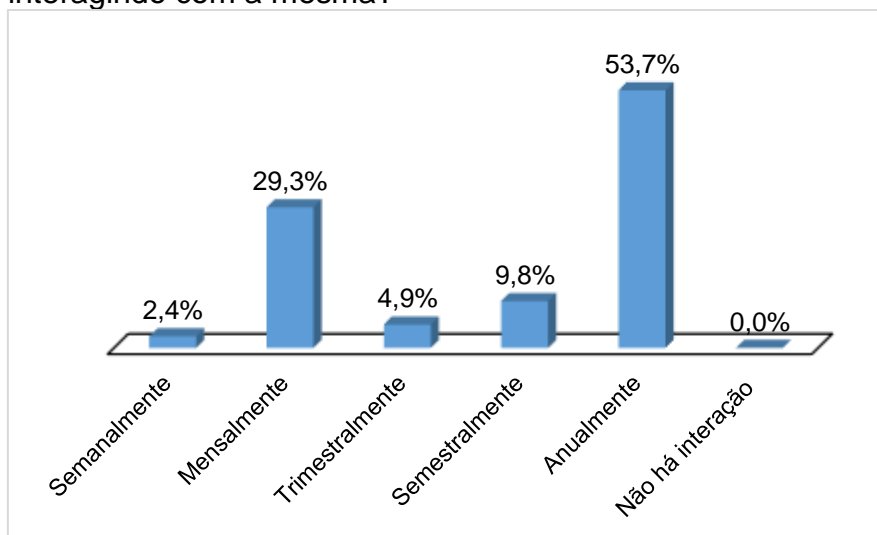
Em conformidade com os resultados apresentados no GRAF. 03, pode-se afirmar que nas agências bancárias de Lúna-ES, o estilo de liderança democrático prevalece quando analisada a característica comunicação. Os funcionários expressam que têm liberdade de comunicação com seus líderes.

Sobre a socialização dos gerentes com os demais funcionários das agências bancárias, perguntados se o gerente procura cumprimentar a todos ao chegar e ao sair no ambiente de trabalho, 90,2% afirmaram que sim, enquanto 9,8% disseram o contrário.



Para analisar a socialização entre líderes e liderados procurou-se analisar em qual frequência ocorriam os encontros extra ambiente laboral. Como demonstra o GRAF. 04:

Gráfico 04: Existem encontros extra ambiente de trabalho, aproximando a equipe e interagindo com a mesma?



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

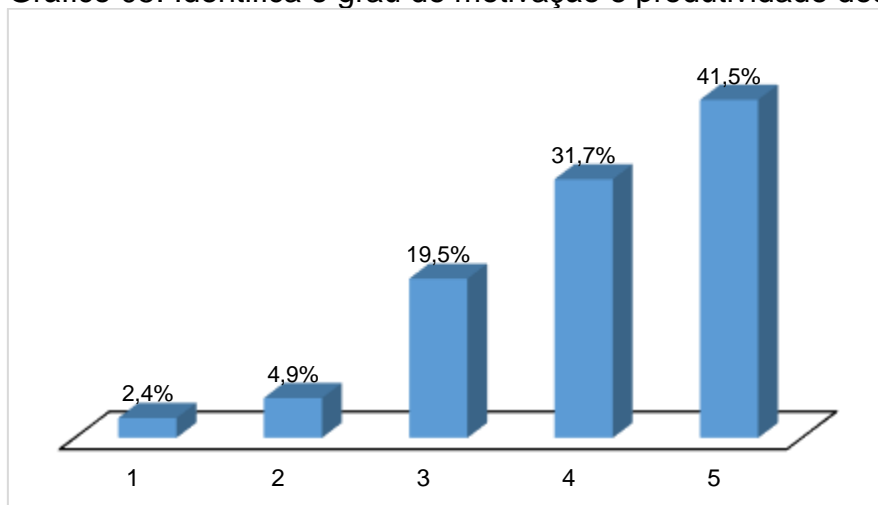
Constatou-se que os encontros extra ambiente de trabalho ocorrem predominantemente de forma anual, e mensal, respectivamente 53,7% e 29,3%. O que remete ao entendimento de que, com a maioria dos funcionários os encontros que acontecem fora do ambiente de trabalho são anuais.

Quanto à capacidade de impulsionar a equipe de modo a alavancar a produtividade, identificou-se na pesquisa que 82,9% dos respondentes indicaram que os gestores exercem com maestria tal qualidade, enquanto a minoria representada por 2,5% se contrapôs à resposta.

Diante das informações coletadas, quando questionados sobre o cumprimento de metas da agência, identificou-se que 90,2% dos respondentes, indicaram que as metas vêm sendo alcançadas pelo seu atual gerente.

Buscando responder ao questionamento sobre o quão motivada e produtiva a equipe é, o gráfico 05 apresenta as respostas destacadas pelos funcionários:

Gráfico 05: Identifica o grau de motivação e produtividade dos funcionários.



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

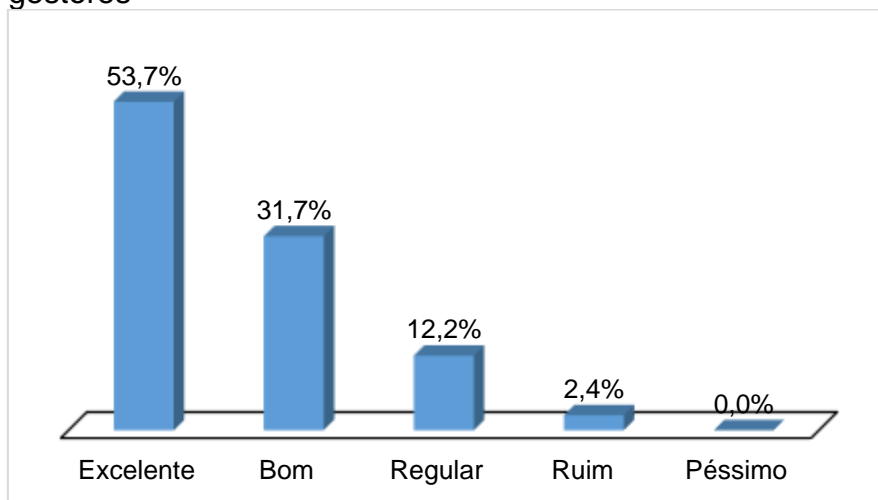
Considerando uma escala entre 1 a 5 sobre o nível motivacional da equipe em relação à produtividade, observou-se que a maioria se sente muito motivada e produtiva, tendo 41,5% dos entrevistados aplicando nota 5 (cinco), e 31,7% nota 4 (quatro).

Para Tadeucci (2009), pessoas motivadas possuem maior tendência a entrega de resultados mais gratificantes, de acordo com que são motivadas ou não ressaltando assim a importância da motivação na questão produtividade.

Foi aferido por esta pesquisa que o nível de motivação e produtividade dos colaboradores das agências de lúna é alto. Conforme menciona Tadeucci, pessoas motivadas tendem a ser mais produtivas, e os resultados desta pesquisa demonstram esse cenário.

Foi perguntado aos funcionários, de forma geral, como avaliam seus gerentes. E o gráfico 06 apresenta as respostas obtidas:

Gráfico 06: Refere-se à avaliação realizada pelos funcionários em relação aos gestores



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Os resultados demonstram que os gerentes são bem avaliados pelos seus funcionários, pela maioria (85,4%) foram avaliados como bons ou excelentes o que demonstra a satisfação da equipe quanto ao seu líder.

O comportamento do líder influencia nas suas atividades? Essa pergunta foi direcionada aos participantes da pesquisa e as respostas foram: 61% afirmaram que sim, destacando que o clima organizacional faz toda diferença no ambiente de trabalho e motiva; 36,6%, também responderam sim, afirmando que o líder motivado, motiva sua equipe.

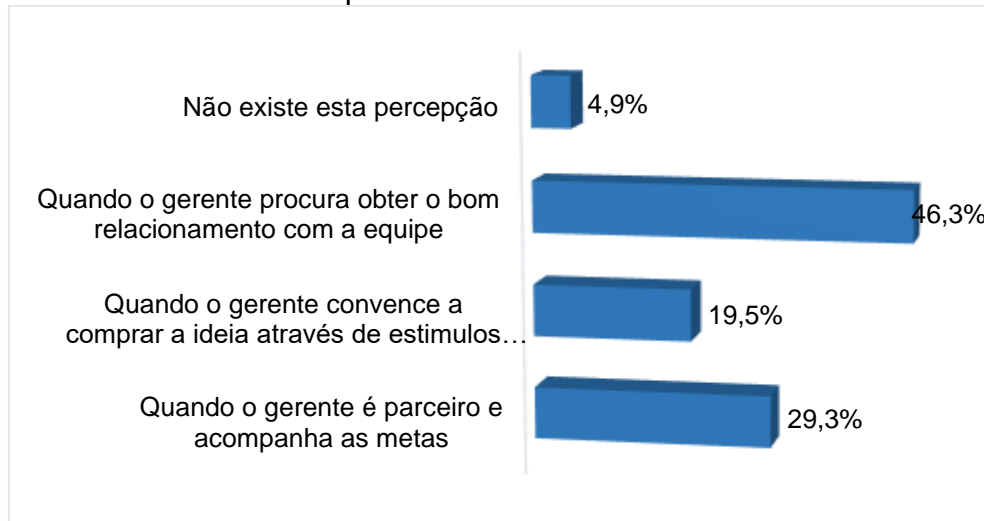
De acordo com Ferreira (2017) apesar de não ser tangível o comportamento das organizações, o mesmo pode ser influenciado através da gestão de pessoas. Sendo seu objetivo motivar e impulsionar seus funcionários visto que, quanto melhor o clima organizacional, ou seja, as pessoas motivadas com o seu ambiente de trabalho, tendem a apresentar números positivos em relação à produção de suas atividades.

Portanto quanto maior o nível de satisfação por parte das equipes com o seu clima organizacional proporcionado pelo líder, melhor o desempenho dos liderados. E esta pesquisa demonstra que os funcionários de todas as agências bancárias de Lúna-

ES consideram que o comportamento do líder influencia diretamente em suas atividades.

Sendo assim, questionou-se ainda aos funcionários como eles percebem a influência do líder nas suas atividades. O GRAF. 07 apresenta os resultados obtidos:

Gráfico 07: Como você percebe a influência do líder em suas atividades.



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

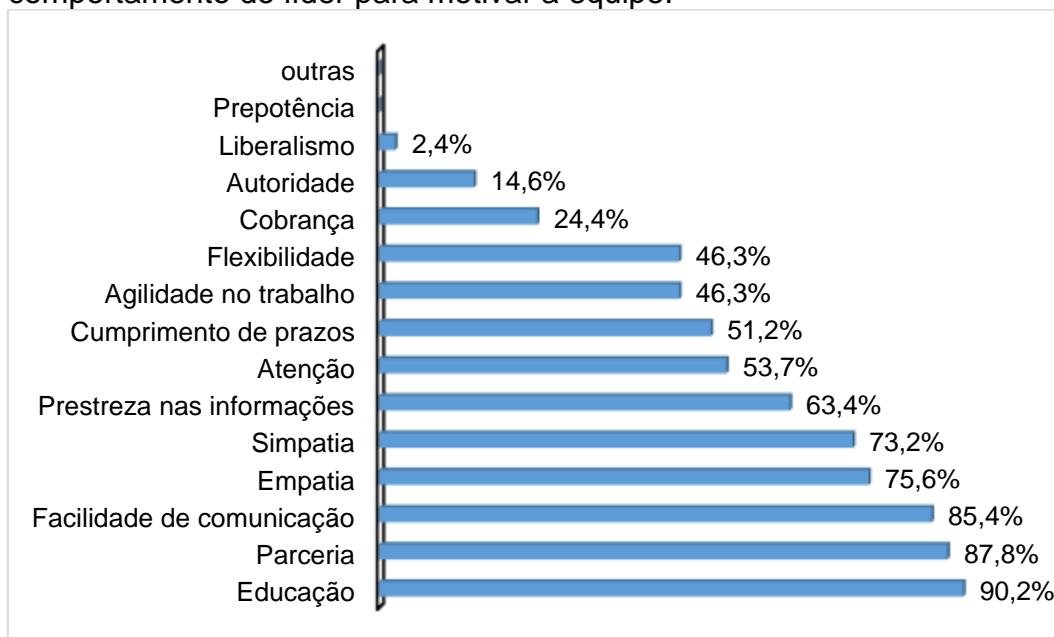
Do total de respondentes, 95,1% afirmaram que o líder influencia suas atividades de alguma forma, conforme indicado no gráfico acima.

Para Simon Sinek (2015), as organizações modernas, necessitam voltar seus olhos de maneira mais intensa para seu capital humano investindo em seus funcionários criando, portanto, um vínculo de ganho mútuo entre os funcionários e a empresa.

Os resultados desta pesquisa corroboram com os ensinamentos literários quando os funcionários afirmam que de alguma forma o líder influencia em suas atividades. Na verdade, esse resultado já foi percebido em questões anteriores e reafirmado neste momento.

Algumas características são essenciais por parte da gerência no que se diz respeito à liderança de equipes, podendo influenciar na motivação e produtividade da mesma. No gráfico 10, são listadas algumas dessas características.

Gráfico 08: Indica as características que você acha mais importante no comportamento do líder para motivar a equipe.



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

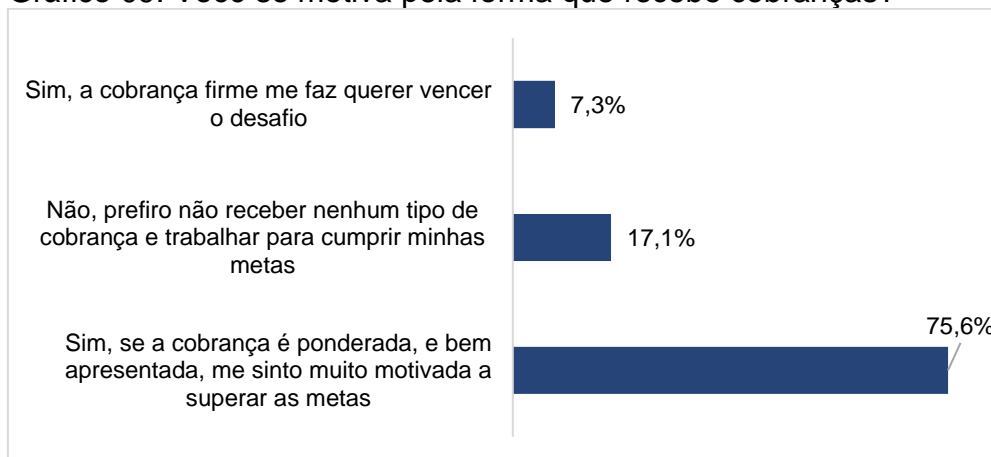
Pode-se observar que dentre as características que se referem quanto ao comportamento do líder para motivar sua equipe, os funcionários destacaram três fatores: a educação com 90,2%, parceria com 87,8% e a facilidade de comunicação com 85,4% das respostas.

Para Robbins (2006) o líder democrático possui características similares: é comunicativo, incentiva e encoraja a participação das pessoas igualmente com o trabalho. Além disso, sua facilidade de comunicação e educação com seus colaboradores facilitam a interação entre eles.

Demonstrando a predominância do perfil de liderança democrático a pesquisa oportunizou a percepção de que várias características reconhecidas pelos funcionários, induzem ao entendimento de que os líderes de forma geral têm perfil democrático.

O gráfico 09 apresenta as respostas obtidas quando perguntado se a cobrança pode ser um fator motivacional.

Gráfico 09: Você se motiva pela forma que recebe cobranças?



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

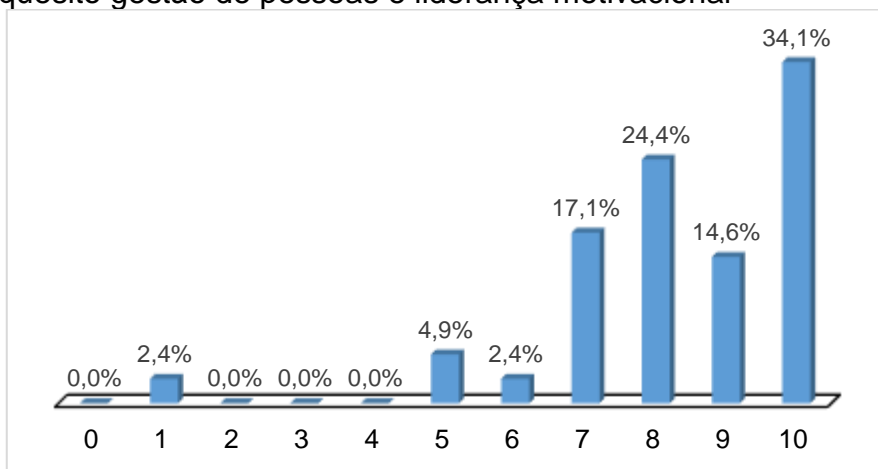
Foi constatado no questionário, que 75,6% dos entrevistados afirmaram que se motivam e superam as metas quando a cobrança é ponderada, e bem apresentada.

Sobre a convivência com o gerente geral, 78% dos participantes da pesquisa disseram que o relacionamento entre eles e o gerente é ótimo tanto na agência quanto fora dela; 19,5% disseram que esta relação se restringe apenas às atividade de trabalho; e, 2,5% disseram que se relacionam melhor extra ambiente de trabalho.

A forma como você é tratada pelo seu gerente no ambiente de trabalho impacta nos resultados que você consegue gerar no quesito produtividade? E os resultados demonstram que: 7,3% disseram que esporadicamente, 17,1% nunca e 75,6% disseram que sempre, o tratamento do gerente influencia na sua produtividade.

A satisfação dos funcionários em termos de gestão de pessoas e liderança motivacional, foi questionada. O gráfico 10 demonstra as respostas em percentuais:

Gráfico 10: Quanto ao grau de satisfação dos liderados para com seu gerente no quesito gestão de pessoas e liderança motivacional



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Ao analisar o nível de satisfação quanto ao exercício dos líderes na gestão de pessoas e na liderança motivacional, observou-se que em 34,1% estão totalmente satisfeitos com a postura dos gerentes em relação a este quesito enquanto apenas 2,4% não estão condizentes com esta opinião. De maneira geral, entende-se que para a maioria dos funcionários (90,2%), existe satisfação com o gerente em termos de gestão de pessoas e motivação.

Quanto ao cumprimento das metas, para 73,2% dos respondentes existe estímulo para chegar aos objetivos almejados e 26,8% se sentem pressionados no cumprimento de metas.

Muller (2015), explica sobre a influência exercida pelo líder, considerando o nível de pressão pelo cumprimento das metas, o que pode influenciar a produtividade da equipe de acordo com a abordagem apresentada.

Pode-se então visualizar que nas agências bancárias de Lúna, existe um número significativo de respondentes confirmando que são estimulados ao cumprimento das metas pelos seus líderes.

Foi perguntado sobre a persistência do líder ao induzir a equipe a produzir com motivação e 90,2% dos funcionários disseram que sim, 9,8% não.

O gráfico apresenta os resultados do questionamento sobre as necessidades que motivam cada um dos funcionários:

Gráfico 11: Através de qual necessidade você se sente mais motivado



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Minicucci (2013) explica sobre a necessidade da capacidade de entendimento e análise que deve ser feita por parte dos gerentes quanto aos diferentes aspectos que são capazes de motivar cada ser humano de maneira diferente, e como isso pode auxiliar para que assim o mesmo gerencie não somente processos, mas também sentimentos, emoções e acontecimentos.

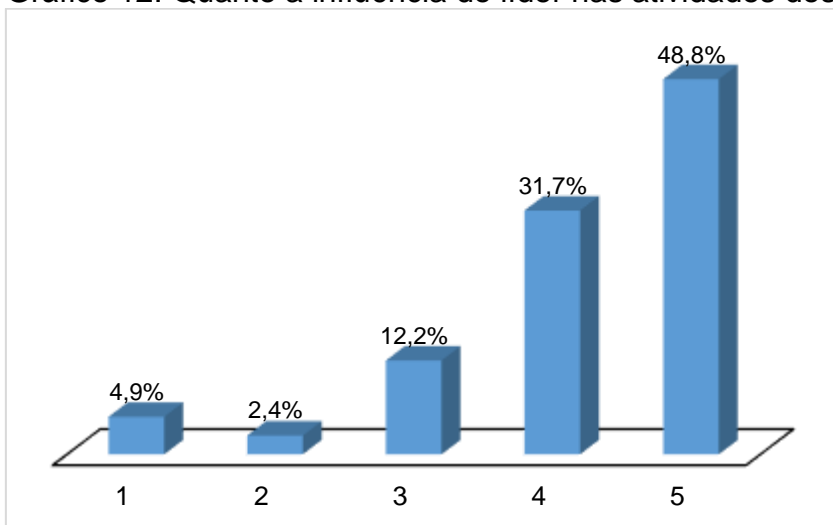
O que esta pesquisa demonstra, é que para os funcionários das agências bancárias de Lúna-ES, as formas de motivação são divergentes. A autorrealização lidera os percentuais de resposta, sendo prioridade para 56,1% dos respondentes. Mas todas as outras necessidades (segurança, associação, estima e fisiológicas), foram mencionadas pelos funcionários como ponto de motivação.

Assim, nota-se que os resultados da pesquisa corroboram com os ensinamentos da literatura.

A fim de confirmar se o comportamento do líder influencia nas atividades dos funcionários, novamente foi perguntado, mas solicitando que pontuassem por meio de uma escala de 1 a 5, sendo 5 a maior pontuação. O GRAF. 12 demonstra os percentuais de resposta:



Gráfico 12: Quanto a influência do líder nas atividades dos liderados.



Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Nota-se que em uma escala linear onde 1 indicava o menor valor e 5 o maior 48,8% dos entrevistados aplicaram nota 5, indicando que o comportamento do líder influencia em suas atividades, seguido de 31,7% com nota 4 e representando a minoria 4,9% responderam que não.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos com esta pesquisa possibilitam o entendimento de que os líderes das agências bancárias de Lúna-ES influenciam positivamente na motivação dos seus funcionários.

Em relação ao perfil dos líderes, várias questões abordadas na pesquisa demonstram que os líderes têm perfil democrático, sendo líderes que motivam seus funcionários, têm bom relacionamento com a equipe de trabalho, tem boa comunicação com seus liderados, são educados e parceiros. Um ponto importante é que os líderes conduzem os trabalhos de forma a motivar a equipe para cumprimento das metas.

Sobre a autoavaliação dos funcionários acerca da percepção sobre sua motivação e produtividade, os resultados da pesquisa foram positivos, onde a maioria dos participantes se sente motivada e com boa produtividade.

De forma geral resta claro nesta pesquisa que os líderes das agências bancárias de Lúna-ES influenciam de forma positiva nas atividades de seus funcionários e estes demonstram satisfação com o trabalho que realizam.

Dentre as hipóteses da pesquisa apresentadas, os resultados favorecem a confirmação da H<sub>1</sub> em que o perfil dos líderes é democrático, e rejeição da H<sub>2</sub> em que os funcionários se apresentaram motivados e produtivos.

Esta pesquisa deixa oportunidade para que novas pesquisas sejam realizadas invertendo a análise, realizando um levantamento da percepção dos líderes a respeito dos seus liderados.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>. Acesso em: 18 de maio de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª edição. São Paulo: Marron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**. 4ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 4ª edição. 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/cfi/6/2!/4/2/2@0:30.4>. Acesso em: 05 de outubro de 2020.

\_\_\_\_\_. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Barueri SP: Manole, 2014.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros técnicos e científicos. São Paulo editora S.A, 1967.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2ª edição São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/cfi/6/18!/4/84@0:44.1>. Acesso em: 08 de outubro de 2020.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/cfi/5!/4/4@0.00:56.3>. Acesso em: 30 de novembro 2020.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502097292/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 09 de outubro de 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: ATLAS SA. 2002.

JUDGE, Timothy A; SOBRAL Filipe ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª edição. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

LAKATO, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnica de Pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

LOPES, M. et al. Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas:** psicologia das relações interpessoais 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484997/cfi/24!/4/2@100:0.00> Acesso em: 09 de outubro de 2020.

MULLER, Wanessa. **Diferenças entre Gestores e Líderes.** 2015 Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_069M\\_12.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_069M_12.pdf). Acesso em: 04 de junho de 2020.

NOGUEIRA, Arnaldo. **Teoria geral da administração para o século XXI.** São Paulo: 1ª edição. Ática, 2007.

ROBBINS. Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2000.

SINEK, Simon. **Líderes se servem por último:** Como construir equipes seguras e confiantes. 1ª edição. São Paulo: HSM Editora, 2015.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança.** 1ª edição Curitiba: Brasil S.A., 2009.

VANDELEY, Luciano Gonzaga. **Capital humano: a vantagem competitiva.** Fortaleza: Edições UFC, 2009

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2ª edição. São Paulo: ATLAS, 1998.