

MECANISMOS DE INFLUÊNCIA DE PESSOAL: Um estudo feito com gerentes de uma agência de um banco público na cidade de Palmas-TO

**CLAUDIO SILVA DOS SANTOS,
FLÁVIO AUGUSTUS DA MOTA PACHECO.**

RESUMO - O setor financeiro por se tratar de um mercado altamente competitivo e que cobram resultados rápidos, os líderes precisam saber lidar com sua equipe e motiva-los. Buscando conhecimento e aperfeiçoamento constante. O Banco estudado acredita no potencial humano por isso investe milhões em educação corporativa. O papel dos gestores é fundamental neste contexto. Este trabalho tem como objetivo identificar os mecanismos de influências que os gerentes das agências bancárias dos Bancos do Brasil de Palmas - TO na motivação de seus liderados. As pesquisas bibliográficas deram embasamento e referencial teórico a este objetivo. Por se tratar de uma pesquisa descritiva quantitativa, foi elaborado um questionário, de forma a buscar o perfil e as táticas aplicadas por esses gerentes no processo de influenciar seus colaboradores ao alcance das metas. Foi aplicado Questionário com 10 questões numa escala de Likert aos gerentes de agências de Palmas. Os resultados sinalizam que o líder deve se autoconhecer, investir na capacitação na área de gestão para que possa compreender e entender cada membro da equipe. Por se tratar de personalidades e necessidades diferentes, cabe ao líder conhece-los e aplicar o estilo de liderança e táticas de influência pra motivar seus colaboradores em prol da instituição, objetivando num ambiente de trabalho harmonioso e que todos estejam engajados no alcance das metas.

PALAVRAS-CHAVE - Setor Financeiro; Liderança; Influência.

I. INTRODUÇÃO

Em 2016 o Banco estudado completa 208 anos de fundação, sendo a primeira instituição financeira instalada no país. Maior da América Latina em ativos, que somavam R\$ 1,51 trilhão em dezembro de 2015, o Banco estudado é referência em confiança e solidez e destaca-se em vários segmentos e indicadores. Tem mais de 109 mil funcionários, mais de 61 milhões de clientes tanto no Brasil como no exterior.

O Setor financeiro por se tratar de um mercado competitivo, o Banco estudado sentiu-se necessidades em investir nos seus ativos intangíveis. Edson [9], afirma que empresas que cobram resultados rápidos, possivelmente não estão dando a importância devida aos intangíveis. O Banco só em 2015 investiu R\$ 133,7 Milhões em educação corporativa por meio da Universidade do Banco. Investimento principalmente em ações educacionais em todos os segmentos gerenciais da empresa para promover o desenvolvimento profissional e alinhamento estratégico, como: Trilhas de liderança, encontros, oficina gestores em primeira investidora, capacitação para potenciais diretores executivos.

O banco capacita seus colaboradores com objetivo de alinhar a missão da empresa que é ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada

uma de suas ações junto à sociedade. Diante desta missão os gerentes dos bancos precisam investir tempo e recurso para capacitação pessoal, aproveitando desta estrutura educacional pra identificar o melhor estilo de liderança que o cargo exige para trabalhar em equipe e influenciar as pessoas para obter os melhores resultados. São instituições que visa lucro e redução de despesas. Portanto os gestores devem manter sua equipe engajadas e motivadas para alcançarem as metas propostas, visando ser o banco mais relevante e confiável. Entretanto o líder deve saber trabalhar em equipe, criar vínculos de confiança, tratar as pessoas como ser humano reconhecendo suas crenças, sentimentos e outras variáveis.

Neste artigo serão abordados os aspectos de influencia utilizados por gestores sobre seus liderados, para obter os resultados e metas propostas. Assim o presente trabalho tem como questão a seguinte pesquisa: Quais os mecanismos utilizados pelos gerentes de agências do Banco na capital de Palmas do Tocantins para influenciar a equipe?

Este trabalho tem como objetivo identificar junto aos gerentes destas agências, os mecanismos de influências utilizados para que a equipe seja motivada e engajada no alcance das metas.

O artigo está estruturado em cinco partes. A introdução

em primeira parte trata de buscar relevância ao trabalho. O referencial teórico no segundo momento busca referencia bibliográficas para fundamentar o estudo. A metodologia será tratada na terceira parte. Na quarta fase serão analisados os resultados da pesquisa de forma descritiva. Por ultimo na quinta fase será apresentado às considerações finais.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

A. LIDERANÇA

O líder tende a ser um grande influenciador para que a equipe possa ter sinergia, entusiasmo e interação harmoniosa com seus subordinados o suficiente para atingir as metas propostas.

Nem sempre essa relação com seus liderados é harmoniosa, onde cada um tem seus interesses e necessidades pessoais. Mas cabe ao líder identificar qual melhor método de liderança e mecanismos de influencia que melhor se adequa aos interesses da organização [20].

Liderança é, pois, o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo [27]. Também passa a ser também a capacidade de uma pessoa influenciar outra(s) para agir de forma a atingir metas pessoais ou organizacionais e propiciar um ambiente no qual as pessoas consigam manter-se motivadas [34].

Chiavenato [7], diz que: “A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional”. O autor evidencia ainda que “A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas”.

Op cit “O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre uma ou outras. Poder é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que essa influência realmente seja exercida. Em outras palavras, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional”.

Qualquer pessoa tem a capacidade de influenciar pessoas. O poder de influência está ligado ao grau de conhecimento que o influenciador tem sobre pessoas adquiridas através de aprimoramento, capacitação profissional e no contexto onde a pessoa vive.

B. ESTILOS DE LIDERANÇA

Os líderes são diferenciados pelas suas personalidades. Basicamente são três estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire [7].

- 1) O líder autocrático que visa lucro e resultados, fixa as diretrizes, providencias, determina tarefa e é dominador. Deixa um ambiente de trabalho tenso devido à centrali-

zação da tomada de decisão e restringe a criatividade dos seus liderados,

- 2) O líder democrático valoriza as relações humanas, tem bons relacionamentos interpessoais, onde todos da equipe tomam a decisão, resultando em um ambiente agradável de trabalhar.
- 3) O líder liberal ou Laissez-Faire é considerado o pior estilo de liderança, por se um líder liberal, não tem o respeito dos seus liderados, devido a sua falta de imposição de líder de equipe. Tipo de líder que deixa a cargo de seus liderados a tomada de decisões fugindo de suas responsabilidades.

O desafio do líder esta em saber aplicar qual o estilo adequado que mais adequa de acordo com a situação, pessoas e tarefa em execução. O líder aplica a todo o momento os diferentes estilos de liderança antes de tomar qualquer decisão, sem mesmo conhecer essas habilidades.

C. NOVA ABORDAGEM DE ESTILO DE LIDERANÇA

No ramo empresarial competitivo os estilos de liderança comum esta em decadência, onde é priorizada a cooperação e trabalho em equipe. Diante disto novas abordagens a cerca do tipo de liderança vem surgindo, sendo elas: Liderança carismática, transacional, transformadora, situacional, participativa, contingencial.

- 1) O líder carismático deve ser através de sua conduta diferenciada criar uma imagem de carismática, criando visão ampla, correr riscos, reconhecer limitações e necessidades de seus liderados [28]. Robbins [29] relaciona algumas características chaves dos líderes carismáticos: visão e articulação; corre riscos pessoais, se sacrifica para atingir sua visão; avaliar os recursos necessários para mudança; se sensibiliza ao ambiente e aos seus liderados.
- 2) O líder transacional valoriza e reconhece os esforços dos seus subordinados com recompensas [36]. Robbins [29] apresenta algumas características deste líder: recompensa pelo esforço; toma atitudes corretivas necessárias; intervém quando os padrões não são alcançados; abdica das responsabilidades e evita tomada de decisões.
- 3) A liderança transformadora é o tipo inspirador. Inspira e motiva seus liderados a fazerem além do normal, direcionando-os a uma visão [7]. Robbins [29] diz que é um líder carismático; cauteloso na resolução de problemas; inspirador; dá atenção, aconselha, orienta individualmente cada liderado.
- 4) Na liderança situacional o líder é um grande influenciador nos comportamento dos liderados e se adapta a situação [16]. Segundo Tonelli, é um líder eu tem visão de futuro; estabelece metas a serem atingidas; define e esclarece o papel dos colaboradores; respeito ao liderados; integro; discernimento nas tomadas de decisões; segurança no quesito de calcular os riscos; carismático; estimulador.
- 5) Liderança participativa é o tipo de líder melhora a comu-

nicação, envolve nas tomadas de decisão com cautela e resolve conflitos e assume responsabilidade do resultado do grupo [36].

- 6) O estilo de liderança contingencial é do tipo flexível, adaptável à situação e cauteloso na escolha do tipo de liderança apropriado para o alcance das metas [37].

D. MOTIVAÇÃO

1) Teorias da Motivação

Em relação à motivação, as pessoas executam alguma ação, porque tem um motivo para tal, o motivo para a ação. Gil [35], diz que:

“Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem na necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias, geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra”.

Enquanto Chiavenato [10] comenta:

“De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo”.

O conceito de motivação está ligado por algum tipo de necessidade pessoal. Na literatura encontra-se varias teorias sobre a motivação. Algumas teorias são apresentadas a seguir.

2) Hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow

Teoria desenvolvida por Maslow onde a motivação é movida pelas suas necessidades humanas. No Quadro 1, mostra as satisfações fora e dentro do trabalho em relação as suas necessidades.

Na base da pirâmide esta a necessidades fisiológica que são naturais do ser humano para manter-se vivo, no trabalho necessidades conforto físico, descanso, horários flexíveis. Na necessidade de segurança de sentir-se seguro, no trabalho esta vinculada a estabilidade financeira, condições seguras, permanência no emprego, entre outros. Manter-se uma relação humana harmoniosa, afeto familiar, ser membro de grupo entre outras, está relacionado à necessidade social, no trabalho manter boas relações interpessoais com colegas, clientes chefes e outros. Em geral na necessidade de estima está relacionado à autoestima como ser respeitado por si e pelo outros, em relação ao trabalho é referente a responsabilidades de resultados, reconhecimento, promoções ao longo da carreira, etc. No topo da hierarquia está a necessidade de autorrealização, que fala de todo o potencial próprio de ser e fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir, como

Tabela 1. Hierarquia das necessidades de Maslow.
Fonte: Adaptado pelo autor [1].

HIERARQUIA DE NECESSIDADES	SATISFAÇÃO FORA DO TRABALHO	SATISFAÇÃO NO TRABALHO
AUTO REALIZAÇÃO	Educação, Religião, passatempos, crescimento pessoal.	Trabalho desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões, crescimento profissional.
ESTIMA	Aprovação da família, aprovação dos amigos, reconhecimento da comunidade.	Reconhecimento, responsabilidade, orgulho e reconhecimento, promoções.
SOCIAIS	Família, amigos, grupos sociais, comunidade.	Amizade dos colegas, interação com clientes, chefe amigável.
SEGURANÇA	Liberdade, proteção contra a violência, ausência de poluição, ausência de guerras.	Trabalho seguro, remuneração e benefícios, permanência no emprego.
FISIOLÓGICAS	Corrida, água, sexo, sono e repouso.	Horário seguro, intervalos de descanso, conforto físico.

educação, crescimento pessoal, etc. No trabalho a autorrealização está relacionada num trabalho desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões, crescimento profissional, entre outros.

3) Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg

Contrariando a teoria de Maslow, a teoria diz que a motivação não vem das necessidades, mas do trabalho em si. Aborda a situação da motivação e a satisfação pessoal. Os dois fatores desta teoria são: Higiene – relação entre pessoa e a empresa, referente às condições de trabalho, salários, benefícios, entre outros, e a Motivação – relação entre a pessoa e o cargo referente ao trabalho em si, como reconhecimento, realização pessoal, responsabilidade, etc.

Segundo Herzberg [17] diz que os fatores envolvidos na produção da satisfação e motivação no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Considera que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação, e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Ferreira, André et al [10], conclui: As maiores contri-

buições da teoria dos dois fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

Portanto os fatores higiênicos estão relacionados a fatores extrínsecos relacionados ao contexto que envolve o empregado que previnem a insatisfação, enquanto que os fatores motivadores são intrínsecos relacionados ao cargo e a tarefa desempenhada que geram motivações.

4) Modelo Contingencial de motivação de Victor H. Vroom Chiavenato [9] desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas onde a motivação para produzir depende de três forças que atuam dentro do indivíduo,

- os objetivos individuais, como dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante etc.
- a relação entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais que depende de cada indivíduo para a sua motivação.
- capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade que implica na relação entre expectativas do indivíduo e as recompensas associadas

A motivação está dentro de cada um, sendo movida pelas necessidades, desejos ou impulso a algo, estimulando para ação. Essa motivação pode ser influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo próprio trabalho executado nas empresas [4]. O líder tem a tarefa de identificar esse potencial do liderado e aproveitá-lo dentro da organização, criando um ambiente propício ao comprometimento e desenvolvimento dos colaboradores. Diante deste contexto evidencia-se a importância do papel dos líderes, sua postura e sua influência na motivação [34]. O estilo de liderança influencia no alcance das metas e qualidades nos tratos com os clientes e funcionários. O engajamento de toda equipe é fundamental os objetivos propostos pela empresa.

E. TIPOS DE INFLUÊNCIA INTERPESSOAIS

Além do conhecimento e habilidade técnica, o líder tem que ter principalmente habilidade de relacionamento interpessoal, que o ajudará no processo de influência e no desenvolvimento organizacional e de seus liderados.

Cabe ao líder atitudes e comportamentos compatíveis para obter êxito no processo de influência. Diniz [8] fala que o processo de influência se dá pela relação entre influenciador e influenciado, ocorre quando o influenciador realiza um processo de influência (eficaz ou não) e quando o influenciado está manifestando efeitos em seu comportamento e/ou estado geral provocado parcial ou totalmente pelo influenciador. Quanto o maior o nível de poder que o líder tem maior a possibilidade de realizar, com maior eficácia a influência. Diniz aborda o poder e influência interpessoal nas organizações, dois grupos de influências, as influências divergentes

e convergentes. A Seguir são definidos os tipos de influência interpessoal e suas respectivas fontes de poder.

• Influências Interpessoais Divergentes

As influências divergentes tratam do lado negativo do poder. Segue alguns tipos influências citados por [8].

- 1) Intimidação é o processo em que o influenciador contingência a manifestação dos efeitos de influência à esquiwa de uma punição futura que seria por ele provocada sobre o influenciável. A forma típica de intimidação é a ameaça. Ameaça-se fisicamente, psicologicamente; ameaça-se acrescentar algo ruim ou retirar algo bom. Às vezes a ameaça é oculta, ou seja, existe apenas na percepção do influenciado. O acesso ao “ponto de poder” (um local ou arranjo físico que gera maior poder de intimidação) por parte do influenciador [31].
- 2) Manipulação é o uso de mentiras e táticas de linguagem que conduzam o pensamento do influenciável na direção desejada pelo influenciador, ignorando-se os interesses daquele [31].
- 3) Inferiorização é o processo em que o influenciador busca inferiorizar moral ou psicologicamente o influenciável para que ele se desmotive a realizar determinado comportamento e fique mais vulnerável a reorientações.
- 4) Pressão é o processo em que o influenciador gera um incômodo físico ou psíquico para o influenciável e contingência a eliminação do incômodo à aceitação da influência.
- 5) Influência passiva é o processo em que o influenciador não reforça determinado comportamento do influenciado, a fim de extingui-lo. O influenciador finge, por exemplo, não ouvir a fim de que o outro pare de falar por sentir-se não correspondido [31];
- 6) Punição é o processo em que o influenciador elimina algo bom ou acrescenta algo ruim para o influenciável, logo após este manifestar um comportamento que se queira eliminar ou minimizar a frequência de ocorrência. O conhecimento, por parte do influente, das técnicas (estudadas pela Psicologia Comportamental) que tornam uma punição mais eficaz [12].

• Influências Interpessoais Convergentes

As influências divergentes tratam do lado positivo do poder. Segue alguns tipos influências citados por [8].

- 1) Influência Direta é o processo em que o influenciador comunica abertamente e diretamente os efeitos de influência que quer que o influenciado manifeste. São exemplos: ordens aceitáveis, pedidos, sugestões, comandos, sinais, dar o exemplo etc.
- 2) Compensação é o processo em que o influenciador propõe aberta ou sutilmente uma troca com o influenciável. Oferecer dinheiro em troca da prestação de um serviço é o maior exemplo.
- 3) Reforço é o processo em que o influenciador acrescenta algo bom para o influenciável logo após este manifestar um comportamento que se deseja intensificar. Elogiar ou

premiar, logo após um bom desempenho, são os maiores exemplos.

- 4) Persuasão é o processo em que o influenciador busca fazer com que o influenciável deseje manifestar espontaneamente o efeito de influência. A capacidade do influente de gerar credibilidade no curto prazo através do rapport [24] e no longo prazo através da construção de uma imagem de honestidade, competência e sendo inspirador [19].

Portanto, líderes que lidam com o poder numa organização, pode usar essa oportunidade pra trabalhar, aprimorar e praticar o processo de influência. Mas aproveitar de forma positiva o poder aplicando processo de persuasão como uma comunicação aberta com o influenciado, promover compensação financeira ou outra pelo trabalho prestado e não economizar nos elogios.

1) Programação Neurolinguística Aliada na Liderança

O Coaching é uma profissional que se compromete em aprimorar ou adquirir competências para produzir uma mudança específica ou determinado resultado de outra pessoa. Não só com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo [26]. A competência que mais influencia nos resultados de liderança, está na habilidade de relacionamento interpessoal e influências diversas na equipe. Os resultados positivos e negativos de uma organização dependem da competência gerencial [11].

Carnegie [6] diz que o trabalho de um líder geralmente inclui a modificação das atitudes e do comportamento das pessoas. Segue os princípios ditados por ele como sugestões para influenciar pessoas:

- 1) Comece com um elogio e uma apreciação sincera.
- 2) Chame indiretamente a atenção sobre os erros alheios.
- 3) Fale de seus próprios erros antes de criticar os das outras pessoas.
- 4) Faça perguntas em vez de dar ordens.
- 5) Não envergonhe as outras pessoas.
- 6) Elogie o menor progresso e também cada novo progresso. Seja "caloroso na sua aprovação e generoso no seu elogio".
- 7) Atribua a outra pessoa uma boa reputação para que ela se interesse em mantê-la.
- 8) Incentive a outra pessoa. Faça que os erros pareçam fácil de corrigir.
- 9) Faça a outra pessoa sentir-se satisfeita fazendo o que você sugere.

Knight [18], diz que faz um líder em uma empresa é muito diferente do que o faz em outra. A PNL lhe possibilita codificar a excelência e ampliá-la, a fim de definir o que realmente dá resultado. Mais especificamente, a PNL pode lhe permitir:

- 1) Acelerar sua capacidade de aprendizado;
- 2) Definir resultados atraentes para si mesmo;
- 3) Desenvolver relacionamentos interpessoal de alta qualidade com as pessoas que estão ao seu redor;

- 4) Aumentar sua sensibilidade em relação a si mesmo e aos outros quanto ao seu comportamento e atitudes;
- 5) Desenvolver sua flexibilidade;
- 6) Melhorar sua capacidade de gerar comprometimento, cooperação e entusiasmo nas pessoas ao seu redor;
- 7) Gerenciar seus pensamentos e sentimentos, a fim de controlar suas emoções e seu destino;
- 8) Desenvolver sua capacidade de entrar no inconsciente e aproveitar seu poder superior e seu potencial.

Cada teoria dá ênfase a determinados fatores que contribui de forma a encontrar mecanismos pra motivar os colaboradores, cabe ao gestor buscar esse caminho, entender e aplicar essas teorias dentro da organização. Vanini [33], afirma que o líder não motiva seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas sua função é manter a motivação.

O líder, portanto, deve potencializar o melhor de cada um de seus liderados, identificando suas habilidades, aproveitando da melhor maneira possível à mão de obra, resultando num melhor resultado e maior produtividade. Cada líder tem uma importante missão de ajudar seus colaboradores a entender o grau de importância do seu papel para atingir os resultados da organização.

III. METODOLOGIA

A temática desse artigo foi através de uma abordagem quantitativa. Foram selecionadas algumas perguntas do trabalho da autora Acioly [1], que trata do assunto liderança. Nove perguntas foram retiradas deste trabalho para preparar um questionário estruturado em escala de Likert objetivando identificar os mecanismos de influência dos líderes sobre seus liderados nas agências bancárias de um Banco publico na capital de Palmas do Tocantins.

As pesquisas bibliográficas são necessárias para analisar os tipos, características e perfil de líderes para nortear este trabalho. Através das pesquisas bibliográficas e de campo buscou-se embasamento para mostrar o que realmente acontece no cotidiano na gestão dos líderes bancários do Banco na cidade de Palmas.

A coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário numa escala de Likert, sendo aplicado para 10 gerentes das agências do Banco em Palmas. Questionário composto de nove perguntas divididas em dados pessoais, formações acadêmicas, perfil de liderança e mecanismos de influencias. Os questionários foram aplicados presencialmente.

As análises dos dados será de forma descritiva, tendo melhor percepção dos comportamentos dos líderes diante de seus liderados.

O questionário é formado em duas partes. A primeira parte trata dos dados pessoais e segunda parte busca identificar o estilo de liderança e os mecanismos de influencia sobre sua equipe de trabalho.

O questionário aplicado entre os dias 5 a 16 de setembro de 2016 por meio de visita as agências. Os horários foram agendados pelos gerentes conforme sua agenda de trabalho. Após recolhimento dos questionários foi realizado uma ana-

lise descritiva do resultado afim diagnosticar os mecanismos influencia utilizados pelos gestores.

IV. ANALISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos serão analisados de forma descritiva buscando identificar seu estilo de liderança e mecanismo de influencia aplicado na sua equipe para gerar motivação.

Tabela 2. Sexo

SEXO	Quant.	Percentual (%)
Masculino	8	80%
Feminino	2	20%
Total	10	100%

Tabela 3. Idade

IDADE	Quant.	Percentual (%)
De 46 acima	3	30%
De 35 a 39 anos	3	30%
De 29 a 34 anos	2	20%
De 40 a 45 anos	2	20%
De 18 a 23 anos	-	-
De 24 a 28 anos	-	-
Total	10	100%

Na Tabela 3, mostra que 80% são do sexo masculino e 20% do sexo feminino. Os homens são predominantes nessas agências.

No histórico do Banco, em 1969 admitiu a primeira mulher para o cargo de escriturário, antes eram admitidas para cargo de telefonista e auxiliar de mecanografia. Em 1984, a primeira mulher se tornou gerente de uma agência do banco, uma tendência que vem crescendo. Mesmo que os dados pesquisados demonstrem minoria atuando como gerente, vale ressaltar que as mulheres estão buscando seus espaços.

Observa-se na Tabela 3, que 30% dos pesquisados são acima de 46 anos, 30% entre 35 a 39 anos, 20% entre 29 a 34 anos e 20% entre 40 a 45 anos. Nenhum dos entrevistados são menos de 29 anos.

Tabela 4. Escolaridade

ESCOLARIDADE	Quant.	Percentual (%)
Doutorado	-	-
Mestrado	-	-
Especialização	8	80%
3º grau completo	2	20%
3º grau incompleto	-	-
2º grau completo	-	-
Total	10	100%

Tabela 5. Tempo de serviço.

TEMPO DE SERVIÇO	Quant.	Percentual (%)
Mais de 16 anos	5	50%
Até 15 anos	5	50%
Até 10 anos	-	-
Até 5 anos	-	-
Até 2 anos	-	-
Total	10	100%

De acordo com a Tabela 4, 80% gerentes possuem algum tipo de especialização e 20% tem nível superior completo. Na Tabela 5, 50% responderam tem 15 anos de serviço e com 50% possuem mais de 16 anos atuando no serviço bancário. Observa o grau de experiência e capacitação que o cargo exige para exercer a função de gerencia.

Na Figura 1, mostra que 60% dos gerentes responderam que sua equipe se senti motivadas com elogios gratificantes, 20% em valor em dinheiro e na opção “Outros”, 20% dos gerentes descreveram que o que mais motiva sua equipe é preparação para ascensão profissional e reconhecimento através de promoções na carreira.



Figura 1. O que mais motiva a equipe de trabalho.

De acordo com a Figura 2, 90% dos gerentes acham que o funcionário sente-se seguro, ao atribuir uma tarefa, repassando todas as informações necessárias para execução. Somente 10% gerente observa que o funcionário sente-se desanimado, por não gostar de assumir responsabilidade.



Figura 2. Demonstra como o funcionário se sente ao receber uma tarefa.

Na Figura 3, demonstra que a característica predominante é do tipo de líder democrático. Quase 26% indicaram que as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, 12% o próprio grupo esboça providencias e técnicas para alcançar o objetivo e 12% procuram ser um membro normal no grupo. Logo em seguida gerentes com estilo liberal onde 15% há liberdade completa pra as decisões grupais ou individuais e 12% o próprio grupo se encarrega de tomar decisões com participação mínima do líder. E em terceiro lugar o líder autocrático, com 23% determina qual tarefa cada um deve executar e com quem o companheiro vai trabalhar.

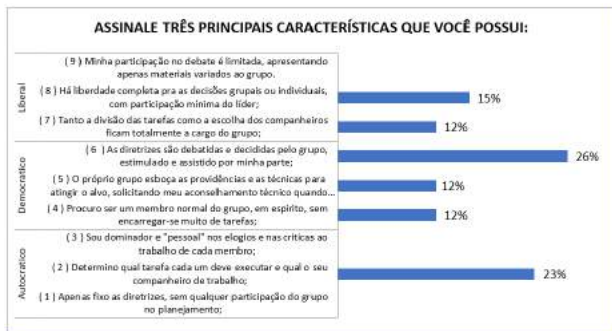


Figura 3. Análise dos estilos de liderança.

Dentre os estilos de liderança que mais pontuou foi o democrático, observa-se que há um espírito de união entre os membros da equipe e respeito à hierarquia.

Chiavenato [7] identifica que o líder democrático tem um bom relacionamento interpessoal e que as tomadas de decisão são debatidas na equipe, obtendo assim um ambiente harmonioso pra trabalhar, onde todos tem a oportunidade de expor suas ideias. Enquanto o autocrático não há essa liberdade de expressão, sendo o líder que fixa as diretrizes. O liberal foge das responsabilidades, deixando a cargo do grupo tomar as decisões.

Na Figura 4, das 21 características citadas os que apareceram com mais frequência foram: ser impaciente (7 vezes), ser impulsivo (5 vezes); democrático, disciplinado, preocupado com bem estar e sincero (2 vezes) cada um; e grosseiro, honesto, paciente, participativo, tem iniciativa, tolerante e agressivo apareceram com (1 vez) cada um.



Figura 4. Identifica as características negativa dos que influencia no desempenho de seus liderados.

As características comportamentais indicadas pelos gerentes que mais atrapalha negativamente no processo de influencia estão na falta de paciência com seus subordinados e agir por impulsividade na tomada de decisão.

Acioly [1] em sua pesquisa de campo com objetivo de verificar o estilo de liderança adotado pelos administradores de 04 agências do Banco pertencentes ao município de Florianópolis – SC, concluiu que na visão dos gerentes as características comportamentais que mais influencia negati-

vamente é ser impulsivo e impaciente foram as mais votadas. Fato este constatado neste trabalho. São características que atrapalha no desempenho de aplicação dos mecanismos de influencia sobre seus liderados. Portanto cabe aos líderes buscar o autoconhecimento para que esses comportamentos negativos não influenciem na motivação de seus liderados, mesmo que seja uma característica. Estilo de líder produtor que por natureza é um executor. Luiz [32] define o líder produtivo:

Empolga-se em trabalhar em vários projetos ao mesmo tempo. Cumpridor de prazos. Só assume compromissos após certificar-se de poder cumpri-los. Aprende melhor fazendo. É direto, decisivo e descarrega suas ansiedades através da ação. É organizado, pragmático e impõe altos padrões para si mesmo e para seu time. Sob tensão torna-se impaciente, age impulsivamente e busca resultados no curto prazo. Tem tendência a passar como um “trator” sobre os sentimentos alheios.

A impulsividade se caracteriza por reações impensadas e repentinas. O impulsivo age a favor de recompensas imediatas, e não consegue ver de forma clara quais são as possíveis consequências de suas ações, em especial aquelas em longo prazo. Nos tempos modernos acabaram nos tornando seres imediatistas, dependentes de soluções e ações rápidas, práticas. E, dificilmente, nestas situações, agimos com calma e paciência para resolver os conflitos que surgem [21]. Portanto o líder deve se autoconhecer, saber se é impaciente ou paciente, impulsivo ou analítico, detalhista ou intolerante, introspectivo ou comunicativo, etc. Primeiro o líder busca o autoconhecimento, para depois conhecer as características de cada membro da equipe [5].

Conforme mostra na Figura 5, o que mais estimula a equipe está no reconhecimento por um trabalho bem executado ou atingimento de metas aparecendo 37%, seguidas de 18% de gratidão, 18% de manter o que foi combinado e ser responsável/saber delegar e confiar no seu trabalho com 9% cada opção.

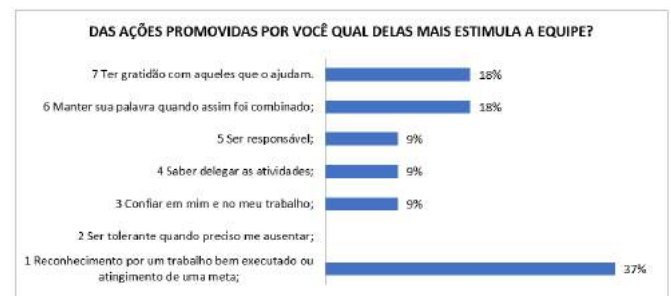


Figura 5. Identificar as ações promovidas pelo gerente que mais estimula a equipe?

Observa-se que o reconhecimento por um trabalho bem executado ou atingimento de uma meta, essas são as grandes fontes de estímulo. Os funcionários também tem gratidão com aqueles que ajudam e seguindo empatados na pontuação são: manter a palavra quando assim foi combinado, ser

responsável, saber delegar as tarefas, confia no seu trabalho e na sua pessoa. Mas para chegar a gerenciar o funcionário tem que ser um bom vendedor, ter conhecimento em gestão e que saiba lidar com pessoas. Por isso que na Tabela 4 mostra o tempo de serviço ser tão elevado para alcançar desse cargo. É necessário muita capacitação técnica e entendimento sistêmico do banco.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de identificar os mecanismos de influência que os gerentes de agências do Banco da cidade de Palmas - TO utiliza para manter sua equipe motivada. Para identificar essas táticas de influências foi utilizado um questionário do tipo Likert, onde permitiu identificar o perfil, o estilo de liderança e características que possuem ajuda no processo de influência de pessoas.

Baseados nos dados coletados conclui que na sua maioria são gerentes democráticos, com características de líderes participativos, trabalha em equipe, compartilha não apenas decisões com também responsabilidades. As equipes são motivadas, não pela gratificação financeira, mas pelo reconhecimento e elogios sinceros de seus superiores de seu trabalho realizado.

Através dos dados obtidos são observados que os mecanismos de influencia esta na capacidade da liderança de cada gerente. O líder deve buscar aperfeiçoamento que possibilita alcançar os resultados. O líder deve se autoconhecer, conhecendo seus pontos forte, fracos, modificando suas atitudes e forma de pensar. A programação neurolinguística é uma grande ferramenta para esses profissionais para buscar seu alto desempenho pessoal e profissional no alcance de metas, norteando no processo de influencia pessoas e de autoconhecimento.

Portanto, cabe aos líderes buscar o autoconhecimento, que possa contribuir no processo de influenciação de pessoas com características, desejos e necessidades distintas de forma a encontrar o melhor estilo de liderança que se adapta na sua equipe ao alcance dos objetivos mútuos.

Referências

- [1] ACIOLY, P. A. L. Análise do Estilo de Liderança de Gerentes de Agências do Banco do Brasil e sua Influência na Manutenção e Promoção da Motivação dos Funcionários. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, 2006.
- [2] BANCO DO BRASIL. História do Banco do Brasil e Banco do Brasil – 200 anos. Disponível para download em: <http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/nossa-historia/>. Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. - 2. Ed. rev. – Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação Marketing, 2010. Acesso em: 28 ago. 2016.
- [3] BANCO DO BRASIL. Relatório anual 2015. Disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2015/pt/index.htm>. Acesso em: 10 Set. 2016
- [4] BERTOLINO, F. J. Motivação. Campinas, SP: Alínea, 2000.
- [5] CAMARGO, H. P. Por que gritam os líderes? Disponível em: <http://www.grupoelithe.com.br/dh-news/54-por-que-gritam-os-lideres>. Acesso em: 05 Out. 2016.
- [6] CARNEGIE, D. Como Fazer amigos e Influenciar Pessoas. 45ª Edição. Editora: Companhia Editora Nacional. 1995. São Paulo
- [7] CHIAVENATO, I. Administração e empresas: uma abordagem contingencial. 3 ed. São PAULO: Makron Books, 1994.
- [8] CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas-Transformando um executivo em um excelente Gestor de Pessoas. Rio de Janeiro: E. Elsevier, 2005. 184p
- [9] CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª ed., Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2003.
- [10] CHIAVENATO, I. Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações e sistemas. São Paulo: Editora Atlas, p. 207. 1989
- [11] DINIZ, B.; LIMONGI, F. Poder e influência Interpessoal nas Organizações. Graduado e Mestrando em Administração de empresas pela FEA/USP. FACEF PESQUISA - v.8 - n.1 – 2005.
- [12] EDSON, V. M.. Ativos tangíveis e intangíveis. Disponível em: <http://www.fluxosolutions.com.br/newsletter-9/ativos-tangiveis-e-intangiveis>. Newsletter 9 – Janeiro 2006. Acesso em: 12 Set. 2016
- [13] FERREIRA, A.; ALICE, A.; CLEBICAR, R.; RIBEIRO, L.; SILVA, S. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.
- [14] GASPARD, D. J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. Anhanguera Educacional S.A. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. XIII, N° 18. São Paulo-SP. Ano 2009.
- [15] HALL, R. V. Manipulação de comportamento: parte II. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1973.
- [16] HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- [17] HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- [18] KNIGHT, S. A Programação Neurolingüística e o Sucesso nos Negócios. A diferença que faz a diferença. Editora Ediouro. Ano 1995.
- [19] KOUSES, J.; POSNER, B. Credibilidade. São Paulo: Campus, 1994.
- [20] LUCIANO, V. Os Estilos De Liderança e as Principais Táticas de Influência Utilizadas pelos Líderes Brasileiros. Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE. Fundação Getúlio Vargas - FGV. Rio de Janeiro-RJ. Ano 2010.
- [21] MARQUES, J. R. Como a impaciência vai te prejudicar? Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/como-a-impaciencia-vai-te-prejudicar/>. Acesso em: 05 Out. 2016
- [22] MARQUES, J. R. Os lados positivos e negativos da impulsividade. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/lados-positivos-e-negativos-da-impulsividade/>. Acesso em 05 Out. 2016
- [23] MARTARELLO, E. E. D. O líder motivacional atuando para alcançar metas através do capital humano. III Encontro Científico e Simpósio de Educação Uni SALESIANO. Lins, SP. 17 – 21 de outubro de 2011.
- [24] MOINE, D.; HERD, J. Modernas técnicas de persuasão. São Paulo: Summus, 1988.
- [25] NÉLIO, O. R. C. M.; SIMONE, O.R. D. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no banco do brasil. Artigo publicado nos anais do 24O Enanpad. Florianópolis – SC, 2000
- [26] PORCHÉ, G. NIEDERER, J. Coaching. O apoio que faz as pessoas brilharem. Ed. Campus. Rio de Janeiro-RJ. Ano 2002.
- [27] RAUCH, C.F., BEHLING, O. 1984. 'Functionalism: Basis for alternate approach to the
- [28] ROBBINS, S. (2005). Comportamento organizacional. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- [29] ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- [30] SOUZA, L. C.; SILVA, J. R. G. Teoria das Expectativas de Vroom. Administração de Empresas. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/teoria-das-expectativas-de-vroom/112479/>. Acesso em 28/08/2016.
- [31] STEINER, C. O outro lado do poder. 2. Study of leadership'. Elmsford, New York: Pergamon Press, 45-62. Ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- [32] LUIZ, R. B. Comunicação e liderança: Substantivos que não podem estar desconectados. Disponível em: <http://www.trendrh.com.br/comunicacao-lideranca-substantivos-que-nao-podem-estar-desconectados/>. Acesso em: 05 out. 2016.
- [33] VANINI, J. Competências da liderança: influência na motivação Pessoal. Revista Intellectus. Ano VII. N°. 16. ISSN 1679-8902. P.165. Jul/Set de 2011.
- [34] VENDRAMINI, P. Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador. Tese de Doutorado, UFSC: 2000.

- [35] GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. Editora Atlas SA, 2000.
- [36] BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações. 5. ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.
- [37] CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.



CLAUDIO SILVA DOS SANTOS

Cursando Administração de Empresas - Unicesumar. Pós Graduação MBA em Liderança e Formação de Gestores - UFT. Tecnólogo em Sistemas Elétricos de Potência - IFTO. Técnico em Eletrotécnica - IFTO. Técnico em Eletrônica - IFTO



FLÁVIO AUGUSTUS DA MOTA PACHECO

Possui graduação em Administração de Empresas (2002), mestrado em Administração (2005) e doutorado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2012). Atualmente é professor do Centro Universitário Católica do Tocantins.

...

...