



**Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA**

ISA-Instituto Superior Aberto

CURSO DE LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS

**A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES EM MOÇAMBIQUE: UM OLHAR SOBRE O
ESTILO DE LIDERANÇA VOLTADO PARA O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA
DE INOVAÇÃO, CASO DO BCI CIDADE DE MAPUTO**

Vanira Adade

Maputo, Dezembro de 2020



**Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA**

ISA-Instituto Superior Aberto

CURSO DE LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS

**A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES EM MOÇAMBIQUE: UM OLHAR SOBRE O
ESTILO DE LIDERANÇA VOLTADA PARA O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA
DE INOVAÇÃO, CASO DO BCI CIDADE DE MAPUTO**

Vanira Adade

Supervisor: Mestre Rui Taula

Maputo, Dezembro de 2020

Declaração de Honra

Eu, **Vanira Adade**, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada parcial ou integralmente, em nenhuma instituição para a obtenção de qualquer grau académico ou num outro âmbito e que a mesma constitui o resultado da minha investigação pessoal.

O conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e nas referências bibliográficas finais.

Vanira Adade

Maputo, Dezembro de 2020

Dedicatória

Quero dedicar este trabalho ao meu Marido, pelo apoio moral e pelo acompanhamento durante o meu percurso, a ele muito obrigada, dedico também aos meus filhos pela paciência e pelo Amor por eles depositado.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar à Deus pela dádiva da vida, capacidade, persistência e conquistas alcançadas no decorrer da minha trajetória.

Quero agradecer de forma ímpar e singela ao meu supervisor Mestre Rui Paulino Taula, por todo interesse, dedicação, ensinamentos e paciência que teve para me ajudar na redacção da monografia, agradeço ainda pela sua disponibilidade, sempre que precisasse diante de tantos compromissos profissionais.

Agradecer ainda aos docentes da Universidade Politécnica, em especial aos docentes do departamento de Gestão empresarial, pelos quatro anos de trabalho conjunto, que culminaram para nós na realização de um sonho.

Ao meu Marido, meu companheiro de todos momentos, agradeço todo o seu amor, carinho, admiração, e pela presença incansável com que me apoiou ao longo do período académico e na elaboração do presente trabalho.

Aos meus filhos, que me apoiaram psicologicamente para que eu pudesse abraçar a carreira estudantil.

Aos demais familiares e amigos que me deram ouvidos quando argumentasse sobre a ausência em ambientes e convívios, o meu voto a todos eles é de gratidão e continuarei a ser eternamente grata por isso.

Agradeço aos meus colegas da Universidade e de turma em particular, pelo apoio e companheirismo prestados ao longo da caminhada, pela força e incentivo, carinho, admiração, e pela presença incansável com que me apoiaram ao longo do período da formação nos momentos em que me sentia cansada e afrouxava querendo desistir deste trabalho.

E aos que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho se efectivasse, o meu muito obrigada.

Lista de siglas e abreviaturas

ATM	-	<i>Automatic Teller Machine</i>
BCI	-	Banco Comercial de Investimentos
BF	-	Banco de Fomento
BPI	-	Banco Português de Investimento
CGD	-	Caixa Geral de Depósitos
CPD	-	Centro de Processamento de Dados
FNQ	-	Fundação Nacional da Qualidade
INSITEC	-	International Logistics, mails Solutions and General Services
POS	-	Point-of-sale
SARL	-	Sociedade Anonima de Responsabilidade Limitada
SCI	-	Sociedade de Controlo e Gestão de Participações
SMS	-	<i>Short Message Service: Serviço de Mensagens Curtas</i>

Lista de Tabelas

Tabela nº1: Género dos inquiridos.....	30
Tabela nº2: Motivação em relação a actuação da liderança.....	40
Tabela nº3: Participação na tomada de decisão.....	46

Lista de Gráficos

Gráfico nº1: Habilitações literárias dos funcionários do BCI.....	31
Gráfico nº2: Tempo de serviço.....	31
Gráfico nº3: Estímulo ao desenvolvimento da criatividade e inovação no trabalho.....	34
Gráfico nº4: Flexibilidade do líder na resposta à mudanças e inovações.....	35
Gráfico nº5: Incentivo aos clientes à mudança e inovação nos serviços bancários.....	36
Gráfico nº6: Promoção do trabalho em equipa e visão partilhada.....	38
Gráfico nº7: Intervenção na resistência a mudanças e superação de barreiras.....	39
Gráfico nº8: Satisfação das necessidades do cliente.....	41
Gráfico nº9: Ambiente de trabalho satisfatório	43
Gráfico nº10: Planificação das actividades diárias.....	44
Gráfico nº 11: Participação dos clientes na adopção de novos serviços.....	45

Índice

Declaração de Honra.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Lista de siglas e abreviaturas	vi
Lista de Tabelas	vii
Lista de Gráficos.....	vii
Resumo	xi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.1. Contextualização	2
1.2. Delimitação do tema.....	3
1.2.1. Delimitação espacial	4
1.2.2. Delimitação temporal.....	4
1.3. Problematização	4
1.4. Objectivos da pesquisa.....	6
1.4.1. Objectivo Geral.....	6
1.4.2. Objectivos específicos	6
1.5. Justificativa.....	6
1.6. Estrutura do trabalho	7
CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1. Liderança.....	9
2.1.1. Tipos de liderança.....	10
2.2. Cultura.....	12
2.2.1. Papel de liderança no desenvolvimento da cultura de inovação	12
2.2.2. Aprendizagem organizacional	13
2.3. Inovação	15
2.3.1. Cultura de inovação.....	16
2.3.2. Inovação tecnológica	16
2.3.3. História da inovação tecnológica nas instituições bancárias	18

2.3.4. Estratégias de liderança para o desenvolvimento da cultura de inovação	20
2.3.5. Riscos ligados a inovação no sistema bancário	21
2.4. Síntese teórica	22
CAPITULO III: METODOLOGIA	25
3.1. Descrição do objecto do estudo.....	25
3.1.1. Áreas de actuacção	26
3.1.2. Visão.....	26
3.1.3. Missão.....	27
3.1.4. Valores.....	27
3.2. Abordagem metodológica	27
3.2.1. Abordagem qualitativa	27
3.3. Procedimentos de pesquisa.....	28
3.3.1. Estudo de Caso	28
3.3.2. Pesquisa Bibliográfica	28
3.4. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	29
3.4.1. Entrevista semi-estruturada	29
3.4.2. Questionário.....	29
3.5. Ferramentas de organização e tratamento de dados	30
3.6. População e Amostra.....	30
3.6.1. População.....	30
3.6.2. Amostra	30
3.6.2.1. Características da amostra	31
3.7. Considerações éticas	33
3.8. Limitações do estudo.....	33
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1. Apresentação dos resultados do questionário.....	34
4.1.1. Importância da liderança para o desenvolvimento da cultura de inovação	34
4.1.2. Factores que promovem e/ou dificultam o trabalho da liderança.....	38
4.1.3. Estilo de liderança prevalecente no Banco BCI	42
4.2. Apresentação dos resultados da entrevista.....	47
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	51

5.1. Conclusão	51
5.2. Recomendações	52
5.2.1. Pesquisas futuras.....	52
Referências Bibliográficas	54
Apêndices.....	57
Apêndice 1: Guião de entrevista endereçado à direcção Banco BCI.....	58
Apêndice 2: Questionário para os funcionários do Banco BCI	60
Anexos	63
Anexo 1: Credencial emitida pela Universidade Politécnica (Escola Superior Aberta) para o BCI	64

Resumo

Actualmente o mundo vive um cenário de grandes transformações, como o da globalização e a abrangente evolução tecnológica. A sociedade ingressou em uma nova fase, a do Conhecimento, onde o mercado foi dominado por bens e serviços sustentados por este. O presente trabalho tem como tema: *A Liderança nas Organizações em Moçambique: Um olhar sobre o estilo de liderança voltada para o desenvolvimento da cultura de inovação, caso do BCI Cidade de Maputo*. O objecto de estudo centra-se na Análise do estilo de liderança adoptado pelo BCI e a sua influência no desenvolvimento da cultura de inovação dos serviços bancários. A pesquisa decorreu no espaço de quatro agências do BCI, localizadas em quatro regiões diferentes da Cidade de Maputo, nomeadamente: **Agência Filmarte, Agência Exclusivo Solar das Acácias, Agência Exclusivo Jat 6 e Agência Malhangalene**, num período temporal compreendido entre (Janeiro à Junho de 2020). Metodologicamente, foi usada a abordagem de pesquisa qualitativa. Esta abordagem permitiu a recolha, organização dos dados, assim como a interpretação dos resultados. Como procedimentos de pesquisa, foi possível aplicar conjuntamente, dois métodos, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Para a recolha de dados, usou-se a entrevista semi- estruturada, endereçada os gestores de diferentes agências do BCI e o questionário endereçado aos colaboradores da instituição.

O BCI conta com uma população de 2956 trabalhadores distribuídos em diferentes províncias do país e em diferentes agências distribuídas por regiões de cada província ou cidade. Deste universo populacional, usando uma amostragem aleatória simples, extraiu-se uma amostra de 20 funcionários. Com a pesquisa concluiu-se que no BCI prevalece o estilo de liderança democrática, voltado para a satisfação das necessidades do cliente através das inovações feitas que permitem aceder a muitos serviços bancários sem sair de casa.

Palavras Passes: Liderança; Inovações Bancárias; Satisfação; Organizações.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

O presente trabalho tem como tema: *A Liderança nas Organizações em Moçambique: Um olhar sobre o estilo de liderança voltada para o desenvolvimento da cultura de inovação, caso do BCI Cidade de Maputo*. O objecto de estudo centra-se na Análise do estilo de liderança adoptado pelo BCI e a sua influência no desenvolvimento da cultura de inovação dos serviços bancários.

O trabalho é abordado no âmbito de obtenção do grau académico de Licenciatura em Gestão de Empresas no Instituto Superior Aberto da Universidade Politécnica. Este é desenvolvido num momento em que, no país um dos principais desafios é a Liderança na esfera académica, política e na Sociedade Civil em geral, este gira em torno de como implementar políticas, estratégias ou projectos viáveis para a promoção de programas focalizados na boa liderança ou governação.

O Banco Comercial de Investimento (BCI), outrora Banco de Investimento (AJM), surgiu em 1996 e desde a sua criação, tem sido caracterizado por constantes transformações e adaptações aos mais diversos cenários económicos, políticos, sociais que o país e o mundo têm atravessado, garantindo a continuidade e a competitividade com os demais bancos na resposta às demandas de mercado.

Parafraseando (Barras, 1986), ultimamente, o sistema bancário vem passando por ajustes, por meio de processos de fusões, aquisições e absorções de instituições financeiras, com destaque para bancos públicos, bem como a chegada e saída de alguns bancos estrangeiros. Esse rearranjo do sector vem fortalecendo os bancos de maior porte, levando a uma concentração bancária assim como a uma competição mais acirrada no mercado.

Essa maior concorrência tem sido benéfica também aos consumidores e clientes dos bancos ao impulsionar a demanda por inovações nos produtos e serviços bancários por uma parcela mais ampla da população. Além disso, a intensa concorrência leva à busca por maior eficiência também no processo operacional e na estrutura física do atendimento das instituições financeiras (Barras, 1986).

Dessa forma, os bancos passaram a direccionar esforços e recursos vultosos às tecnologias da informação e comunicação para desenvolver e implementar, com agilidade, processos digitais

que contribuíram para demonstrar aos clientes e à sociedade serem merecedores da sua confiança e preferência para relacionamentos comerciais duradouros de forma a ampliar ou preservar o resultado financeiro.

As inovações para melhorias afectam também o ambiente interno dos bancos, provocando reestruturações e diversificações nos canais de relacionamento com o cliente, assim como nos processos de trabalho, rotinas, procedimentos e capacitação constante dos seus funcionários. Além disso, a crescente demanda por facilitadores de atendimento vem provocando a quebra de paradigmas como é o caso da flexibilização do horário de atendimento pessoal aos clientes (Casagrande, 2017).

Na visão (Casagrande 2017) a demanda por uma velocidade crescente na implantação de inovações vem provocando a necessidade de reformular a forma de administrar processos internos, o que envolve o aprendizado de novas práticas e solução de conflitos até então inexistentes ou de menor relevância. Dessa forma, manter os funcionários motivados e alinhados aos objectivos organizacionais é outro desafio que se apresenta na actualidade, tendo em vista atender os objectivos organizacionais de longo prazo, especificamente quanto a obter a satisfação e a fidelidade do cliente.

Analisando de forma mais profunda, o estilo de liderança e a cultura de inovação no banco BCI é caracterizado por uma combinação de esforços entre o líder, colaboradores e os usuários dos serviços bancários oferecidos por essa instituição e outros agentes que tornam exequível a cultura de inovação e o desenvolvimento pleno das novas tecnologias bancárias. Desde os tempos, estes actores funcionam de forma sistémica, isto é, o sucesso de um implica o sucesso do outro. Por esta razão torna-se importante a potenciação de todos estes intervenientes para que as novas tecnologias de informação e comunicação bancárias implementadas na organização não sejam algo fracassado.

1.1. Contextualização

Pela sua natureza, e convivência constante com o cliente, o sector bancário deve oferecer serviços de alta qualidade a todos os usuários. Portanto, há necessidade de dinamizar serviços de atendimento que respondam todas as necessidades dos clientes. Para que haja um atendimento de

qualidade e que responda os anseios de todos num ambiente de negócios multifacetado como é o banco, é importante perceber profundamente e encarar as necessidades dos clientes, assim, destaca-se o papel de liderança ao estimular a cultura de inovação na organização.

Desta feita, Cobra (2001) ressalta tal importância enfatizando que esse cenário exige das empresas, principalmente as de serviços, o acompanhamento da evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes para poder conhecê-los e atendê-los em suas necessidades, desejos e fantasias. Essa postura voltada para o cliente, deve permitir à organização, uma visão mais abrangente do atendimento a clientes e de como ele deve acontecer de forma integrada e efectiva.

São inevitáveis as inovações tecnológicas nas organizações, assim como na sociedade, havendo no entanto, necessidade de envolvimento de todos actores responsáveis por este processo de forma mais abrangente, com vista a satisfazer as suas necessidades e tomar decisões que respondam os anseios de todos no que diz respeito à liderança e inovações organizacionais.

1.2. Delimitação do tema

Em qualquer organização, a liderança desempenha papel fundamental para o desenvolvimento institucional. Sendo o papel do líder, fundamental para manter a organização em condições harmoniosas e convivência positiva com os demais colaboradores do organismo. É ainda importante que o líder esteja inteiramente ligado com as inovações que ocorrem na sua área de trabalho e concilia-las com as dinâmicas mundiais e as exigências dos clientes.

Com o avanço tecnológico e alterações do perfil bancário, as equipas que lideram os bancos Nacionais empenham-se na busca pela diferenciação, olhando para a cultura de inovação como arma fundamental para tornar os seus serviços mais atraentes e convincentes para os clientes nesta era de digitalização.

É desta feita que a pesquisa tem como tema: **A liderança nas organizações em Moçambique: um olhar sobre os estilos de liderança voltada para o desenvolvimento da cultura de inovação, caso do BCI na cidade de Maputo.**

1.2.1. Delimitação espacial

O BCI dividiu as agências bancárias da cidade de Maputo assim como as dos demais pontos do país em regiões. Desta feita, a pesquisa decorreu no espaço de quatro agências do BCI, localizadas em quatro regiões diferentes da Cidade de Maputo, nomeadamente: Agência Filmarte, localizada na Av. 24 de Julho, Alto Maè, nº3288 (Região de Maputo Alta); Agência Exclusivo Jat 6, localizada na rua dos Desportistas, prédio Jat 6 (Região de Maputo Baixa); Agência Exclusivo Solar das Acácias, localizada na Av. Júlios Nherere, nº 4000 (Região de Maputo Polana) e Agência Malhangalene, localizada na Av. Vladimir Lenine, nº 1480 rés-do-chão (Região de Maputo Central).

1.2.2. Delimitação temporal

Devido a migração digital e inovações no sector bancários, com o trabalho, pretendemos estudar a Liderança e Inovação nas organizações em Moçambique: Um olhar sobre o estilo de liderança voltada para o desenvolvimento da cultura de inovação, caso do banco BCI em Maputo, num período temporal compreendido entre (Janeiro à Junho de 2020). A escolha desse período temporal, deve-se a observância de diversas inovações tecnológicas desenvolvidas nesta época, com vista a melhorar o atendimento e a facilitar o acesso aos serviços bancários através de diversas plataformas digitais.

1.3. Problematização

Actualmente o mundo vive um cenário de grandes transformações, como o da globalização e a abrangente evolução tecnológica. A sociedade ingressou em uma nova fase, a do Conhecimento, onde o mercado foi dominado por bens e serviços sustentados por este. Cada vez mais, a capacidade de gerar conhecimento e inovação mostra-se valiosa e fundamental para atendimento das demandas da sociedade.

O tema inovação vem ganhando destaque, e torna-se um importante fundamento estratégico para garantir a sustentabilidade de organizações privadas e públicas. Para Figueiredo (2009, p. 30), inovação também envolve: (i) introdução de novos produtos; (ii) introdução de novos métodos de produção; (iii) abertura de novos mercados; (iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e (v) a criação de novas estruturas de mercado.

Nas instituições bancárias, a cultura de inovação implica participação de todos actores no processo de tomada de decisão, apostando na construção colectiva dos objectivos e do funcionamento da instituição através do diálogo e do consenso quando se traz algo de novo na organização. Neste modelo de gestão, o líder é um elemento de fundamental importância, pois com a sua participação, faz-se necessária uma direcção firme e consciente a qual auxiliará o mesmo na transformação das políticas administrativas bancárias na introdução de novos produtos ou de novos métodos de trabalho mais cómodos e eficientes.

Alarcão (2001, p.20), referindo-se às organizações inovadoras, tem como fundamento uma organização participativa e democrática, as iniciativas são acolhidas porque a abertura às ideias do outro e o envolvimento de todos no trabalho em conjunto são reconhecidos como um dever e uma riqueza. No entanto, é imprescindível ter em conta os cinco pilares de manutenção de uma organização inovadora e dinâmica: liderança, visão, diálogo, pensamento e acção.

As transformações sociais atingem as organizações bancárias, reforçam a necessidade imediata de que cada líder e colaborador compreendam o seu papel como agentes transformadores do contexto institucional. Alarcão (2001, p. 26) refere que “diante da mudança, da incerteza e da instabilidade que hoje se vive, as organizações (bancos) precisam rapidamente se repensar, reajustar-se, reequilibrar-se para actuar em diferentes situações”. No entanto, Segundo Faria & Maçada (2011), o desenvolvimento constante do sector bancário mundial tem ocorrido de forma conjunta com a evolução da automação bancária através dos investimentos progressivos e regulares das novas tecnologias de informação e comunicação.

Com a digitalização dos serviços bancários e a intensiva incrementação das novas tecnologias, vêm agregando valor aos clientes do BCI, reduzindo a necessidade destes de se dirigirem às agências para solução dos seus problemas. No entanto, as agências continuam a ser procuradas por usuários e clientes que preferem o atendimento personalizado dentro da agência ou ainda por clientes que não tem muito domínio das novas tecnologias digitais.

Olhando para o contexto actual das nas instituições bancárias, influenciadas pela pressão de distintos fenómenos, notamos a existência de uma liderança democrática e estratégica focada na inovação, através da adopção de novas tecnologias de comunicação, que permitem aos usuários dos serviços bancários aceder às suas contas com facilidade e segurança. Das constatações feitas,

nota-se que o novo processo de atendimento bancário contempla mudanças significativas, o que gera inquietudes em funcionários e clientes em particular. Inquietudes essas que derivam da reestruturação, reajustes às novas exigências e implantação de uma inovação incremental significativa como propósito de melhorar o atendimento aos clientes.

Por outro lado, verificou-se que muitos usuários dos serviços bancários não têm domínio das novas tecnologias, sendo no entanto necessário pedir apoio aos funcionários do banco ou a membros da sociedade para ajudá-los a aceder alguns serviços básicos bancários, ou mesmo à movimentação das suas contas.

Diante do exposto acima, foi levantada a seguinte pergunta de partida:

- *Até que ponto a equipa que lidera o BCI influencia no desenvolvimento da cultura de inovação nos serviços bancários?*

1.4. Objectivos da pesquisa

1.4.1. Objectivo Geral

- Analisar o estilo de liderança adoptado pelo BCI e a sua influência no desenvolvimento da cultura de inovação dos serviços bancários.

1.4.2. Objectivos específicos

- Descrever a importância da liderança para o desenvolvimento da cultura de inovação dos serviços bancários.
- Identificar os factores que promovem e/ou dificultam o trabalho do líder na promoção da cultura de inovação.
- Caracterizar o estilo de liderança prevalente no Banco BCI e o nível de influência no contexto do trabalho dos gestores e demais colaboradores.

1.5. Justificativa

A escolha do tema tem relevância pelo facto de ser importante compreender o que está sendo feito para o desenvolvimento da cultura de inovação pelas lideranças das instituições bancárias e, está inserido na perspectiva de aplicação de modelos de liderança com o propósito de garantir o

desenvolvimento da cultura de inovação nas instituições que lidam com os processos financeiros, com vista a contribuir na melhoria da qualidade dos serviços bancários prestados.

Prende-se ainda com a necessidade de identificar os factores que possam influenciar e contribuir para a uniformização dos processos de desenvolvimento da cultura de inovação. O resultado do problema interessa aos profissionais da banca em aplicar todas as estratégias e procedimentos de gestão no que tange a liderança no desenvolvimento da cultura de inovação.

Do ponto de vista profissional, este estudo é pertinente, pois, dá a possibilidade de entender até que ponto a liderança do Banco BCI influencia no desenvolvimento da cultura de inovação nos serviços bancários, num mundo de constantes mudanças tecnológicas, onde, o sistema de atendimento ao cliente no sector bancário tem sofrido dinâmicas transformações de implantação e assimilação de novas tecnologias, havendo no entanto, a necessidade da percepção dos funcionários que mantêm contacto directo com os clientes.

No âmbito académico, a pesquisa irá permitir verificar qual é o estilo de liderança prevalecente no Banco BCI, permitirá ainda compreender quais são as acções desenvolvidas pelo banco para o desenvolvimento da cultura de inovação. Por outro lado, o estudo poderá servir de referência para estudos futuros concernentes a Liderança e Inovação nos Serviços Bancários.

A escolha do local de pesquisa, deve-se a dois factores: em primeiro lugar, pelo facto da sede do Banco BCI localizar-se próximo da residência da autora do estudo na cidade de Maputo e, em segundo lugar, pela curiosidade em querer saber qual é o estilo de liderança prevalecente no banco e quais são as actividades desenvolvidas para o progresso da cultura de inovação.

1.6. Estrutura do trabalho

Quanto à estrutura, o trabalho desenvolver-se em 5 (cinco) capítulos (Introdução, Revisão da Literatura, Abordagem Metodológica, Apresentação, Análise e Interpretação de Dados e Conclusão e Recomendações). O Capítulo I, é Introdução, que apresenta os antecedentes que levaram ao desenvolvimento da investigação, desde a contextualização e a delimitação do tema, a formulação do problema, a definição dos objectivos (geral e específicos), a descrição das hipóteses, justificação da escolha do tema, assim como a formulação da estrutura do trabalho.

No Capítulo II, é apresentada a Revisão da Literatura, onde são arrolados e esclarecidos os fundamentos teóricos do tema em estudo, desde as definições de conceitos tais como liderança, onde descreve-se ainda os tipos de liderança e o papel da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação, define-se também o conceito de cultura e a abordagem da aprendizagem organizacional, por fim define-se o conceito de inovação, onde aborda-se ainda as teorias da cultura de inovação, inovação tecnológica, inovação no sector bancário, história de inovação tecnológica nas instituições bancárias, estratégias de liderança para o desenvolvimento da cultura de inovação e por fim, os riscos ligados a cultura de inovação no sistema bancário.

O Capítulo III, contempla a metodologia usada para realização do trabalho, desde a descrição do objecto de estudo, abordagem metodológica, procedimentos de pesquisa, técnicas e instrumentos de recolha de dados, ferramentas de organização e tratamento de dados, população e amostra e por fim considerações éticas.

No Capítulo IV, serão discutidos os resultados dos dados a serem recolhidos sobre: Liderança e inovação nas organizações em Moçambique: um olhar sobre o estilo de liderança voltada para o desenvolvimento da cultura de inovação, caso do banco BCI em Maputo.

E por fim, o Capítulo V, apresenta a conclusão e recomendações dos objectivos norteadores da pesquisa e as sugestões para a continuidade da cultura de inovação no banco BCI de Maputo, assim como para estudos posteriores, dado que este estudo não oferece generalizações para os serviços de inovação no sector bancário em Moçambique.

CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresentamos os conceitos e as teorias de liderança que achamos relevantes para o presente trabalho. Em primeiro lugar discutiremos os conceitos-chaves tais como: Liderança, Cultura, Inovação, Cultura de Inovação e inovação tecnológica. Em segundo lugar falaremos da Inovação no sector bancário, Fases da inovação tecnológica nas instituições bancárias, Estratégias de liderança para o desenvolvimento da cultura de inovação, Papel de liderança no desenvolvimento da cultura de inovação e Riscos ligados a inovação no sistema bancário.

2.1. Liderança

Não existe um conceito universalmente padrão sobre liderança, no sentido do seu enfoque, facto justificado pela existência de uma infinidade de teorias que versam sobre esse fenómeno, o que torna o seu processo de interpretação e prática complexa.

Na perspectiva do Chiavenato, (2004, p.448), liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações, liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objectivos específicos dos elementos que caracterizam.

Já Ferreira, (2011), liderança tem sido entendida como características de personalidade, como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamentos específicos, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objectivos, ou como uma combinação de diversos elementos.

Uma definição mais complexa é a de Yukl (2002, p.5) que considera que se trata de um processo de influência que afecta a interpretação dos inventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para alcance dos objectivos, a motivação dos colaboradores para compreender os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Portanto, consideramos liderança como sendo a habilidade que um indivíduo tem para motivar, influenciar, capacitar, dirigir, coordenar uma equipa a contribuir para o sucesso de uma organização ou grupo social onde se encontra inserido.

Podemos ainda definir a liderança como um processo dinâmico, crítico e criativo através do qual o gestor propõe suas ideias com o propósito de melhor influenciar os seus subordinados a trabalhar conjuntamente em direcção a alcançar de forma eficaz e eficiente o objectivo comum da organização obedecendo aos critérios metodológicos vigentes na organização.

2.1.1. Tipos de liderança

Existem diversas abordagens sobre os tipos de liderança, desta feita, importa-nos na pesquisa discutir abordagens trazidas pelo (Chiavenato 2005), o mesmo, descreve os seguintes tipos de liderança: Liderança autocrática, Liderança liberal e Liderança democrática.

2.1.1.1. Liderança autocrática

O líder autocrático, nas suas abordagens, não permite a participação de grupos ou equipas de trabalho no processo de tomada de decisão, ele que estabelece os critérios de trabalho na organização, indicando as tarefas e funções de cada trabalhador.

Segundo (Chiavenato 2005), o líder autocrático centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostra forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostam das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolve com a presença física do líder. Quando ele se ausenta, as actividades paralisam e os grupos expandem seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

Olhando para a cultura de inovação nas organizações, este estilo de liderança não permite a participação dos colaboradores e do público externo no processo de tomada de decisão, pois, pela sua natureza, este tipo de líder não deixa espaço para criatividade e inovações, criticando sempre os colaboradores nas suas abordagens.

2.1.1.2. Liderança liberal

A liderança liberal não permite que haja produção satisfatória dentro da organização, pois, o líder não se impõe e nem é respeitado pelos colaboradores. Devido á limitadas participações do líder

no processo de tomada de decisão, os colaboradores tem total liberdade de deliberar sem a participação do líder.

Na visão de (Chiavenato 2005), o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controlo algum. Embora a actividade dos grupos fosse intensa, a produção é medíocre. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho. Notando-se forte individualismo, agressões e pouco respeito ao líder.

Tendo em conta a cultura de inovação nas organizações, este tipo de líder não transmite confiança ao seu grupo de trabalho, pois, o grupo é que decide sobre as suas actividades, o líder permite ainda que ao grupo agir livremente e apenas toma decisões irregulares sobre as actividades apenas quando é questionado, por isso, o grupo perde tempo falando discutindo questões de vida pessoal e não questões ligadas ao trabalho.

2.1.1.3. Liderança democrática

A liderança democrática apresenta-se como o melhor estilo de dirigir uma equipa de trabalho, pois, o líder democrático permite a participação de todos no processo de tomada de decisão, incentiva debates com todos os colaboradores da organização, permite que o grupo desenhe as suas estratégias de trabalho com vista a atingir os objectivos da organização.

Parafraseando (Chiavenato 2005), o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Incentiva formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os colaboradores. O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostra um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Há um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Devido ao seu comportamento de orientação e de apoio, nas organizações modernas e globalizadas, ligadas à cultura de inovação, o líder democrático promove um bom ambiente de trabalho, relacionamento e amizade entre os colaboradores, com vista a dinamizar e suavizar o ambiente laboral. O líder democrático considera as ideias de todos permitindo a votação para se

tomar qualquer decisão considerada importante para o crescimento do grupo e desenvolvimento da organização.

2.2. Cultura

Na perspectiva de Dobin (2008, P: 540) a cultura tem sido definida com um contexto multidimensional que incluem a intenção de ser invocativo, a infra estrutura que da suporte a inovação, comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado e a orientação de valor, e o ambiente para implementar a invoca. Percebe-se nesta definição abrangente do contexto, incluindo aspetos estruturais e comportamentais, além de fatores internos e externos a organização.

Do ponto de vista de Gomes (2000, p. 115), *“a cultura é um processo de aprendizagem.*

Uma organização tem a sua própria história e tradição, assim como comporta um saber-fazer acumulado, que lhe dão um sentido de desenvolvimento e evolução”. Além disso, a cultura identifica a organização e forma se através da interação social por meio da comunicação. Desta forma, a organização é uma cultura.

Entendemos a cultura como um processo normativo e de harmonização de valores, normas, princípios, significados, ritos, crenças, formas de pensamento que servem como base para o desenvolvimento e identidade de uma sociedade, região ou organização.

2.2.1. Papel de liderança no desenvolvimento da cultura de inovação

De acordo com Guimarães (2002) o papel da liderança nas organizações fundamenta-se, em síntese, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégias em harmonia com as dos indivíduos orientando de ambas partes na direcção do desenvolvimento institucional e individual. Quando exercida por excelência a liderança estimula o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, o que certamente gera resultados positivos crescentes para organização.

Pereira e Braga (2005), definem a importância do líder, como figura marcante no ambiente organizacional, capaz de buscar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, sob diferentes

aspectos (emocionais, sociais, económicas, políticos e educacionais), propiciando ao grupo confiança e capacidade de transcender os limites das barreiras da própria existência. Para gerar essas transformações, o líder deve buscar dentro da sua personalidade e competências.

Portanto, é necessário que o líder busque novas formas de relacionamento e conduta, tanto dos seus colaboradores quanto da acção administrativa, criação e adopção de novas tecnologias que visam o desenvolvimento da instituição bancária. Ele deve estar apto a desempenhar um papel mais afectivo na organização, responsabilizando-se pela autonomia que lhe será dada pelo grupo que compõe, comprometendo-se com a organização e assumir os riscos proveniente da adopção de algo novo na organização.

Por conseguinte, o líder deve ser articulador responsável pela mudança, deve ainda mostrar e ajudar as pessoas a perceberem as novas possibilidades de acção, conquistando-as de forma determinante no processo de mudança, possibilitando, assim, as expansões das visões pessoais, a reavaliação dos modelos mentais, a realização do processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento do pensamento sistemático, deve possuir outras habilidades, como visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado, trabalho em equipa.

É necessário que os líderes ajudem os seus colaboradores a aprenderem a gostar tanto da inovação como da certeza. O desafio consiste em gerar um novo metabolismo organizacional, mais criativo, mais adaptável e mais auto-assertivo, portanto, há necessidade de incentivar os colaboradores a superarem as barreiras relacionadas a mudanças organizacionais, de modo a verem as mudanças como sendo algo necessário para o seu crescimento e para o desenvolvimento da organização.

2.2.2. Aprendizagem organizacional

Aprender é uma tarefa vital para as organizações que esperam alcançar suas metas no ambiente empresarial nos dias actuais. Portanto, para que haja aprendizagem organizacional, há necessidade de optarmos num sistema de aprendizagem contínuo, primeiro para que as organizações possam adequar facilmente às mudanças, mas também, para facilitar a aquisição e assimilação de novos conhecimentos em todas as facetas da organização.

Bolívar (2003), afirma que o processo de aprendizagem organizacional funciona como referência para entender como as mudanças cognitivas ou práticas dos indivíduos estão dependentes de novos padrões. Este processo implica a criação de interpretações de factos e de conhecimentos construídos socialmente que, gerados internamente ou provenientes do exterior se tornam parte da organização. Nesta perspetiva, (Garvin, 1993 como citado em Bolivar, 2003) afirma que organizações que aprendem estão mobilizadas à volta de cinco grandes actividades, a saber:

- i. Resolução sistemática dos problemas;
- ii. Experimentação com novos enfoques;
- iii. Aprendizagem com experiência passada;
- iv. Aprendizagem com experiência dos outros; e
- v. Transferência de conhecimentos.

A relação de díade entre trabalhadores e superiores hierárquicos, denominada Troca Social Líder-Membro (*Leader-Member Exchange - LMX*), tem uma influência importante na aprendizagem organizacional e nas atitudes de trabalho dos colaboradores (Dienesch & Liden, 1986). Um trabalhador que tem uma relação de elevada qualidade, ou seja, uma relação positiva com o seu superior hierárquico, sente a obrigação de retribuir ao seu superior e a organização que este representa pelos benefícios materiais e recompensas psicológicas que retira dessa relação (Silva, Santos & Caetano, 2010).

A teoria de relacionamento de troca líder-membro (LMX) sugere que os líderes não têm a mesma forma de estar e de se relacionar com os seus subordinados, mas que desenvolvem diferentes formas de relacionamento com cada um dos seguidores segundo (Liden,1998; Bernerth,2007, citados Martins, 2011).

Numa primeira perspectiva existem aqueles que se relacionam com o líder apenas pelo seu vínculo contratual e, por outro lado, há aqueles que têm como base de relacionamento com o líder o trabalho, a confiança mútua, o respeito, o gosto, e a influência recíproca segundo Martins (2011).

Esta teoria assenta em quatro dimensões, segundo Martins (2011: 8), nomeadamente:

- **Afecto:** Afeição mútua entre os elementos da relação diádica baseada na relação pessoal e não estritamente no relacionamento profissional;

- **Lealdade:** lealdade entre o líder e os membros do grupo, isto é, como ambos se apoiam mutuamente nas acções que desenvolvem;
- **Contribuição:** Percepção da quantidade, direcção e qualidade do trabalho realizado que cada membro coloca para os objectivos mútuos (explícito ou implícitos) da díade;
- **Respeito Profissional:** Percepção do grau em que cada membro da díade constrói reputação e reconhecimento profissional, dentro e/ou fora da organização;
- **Troca social:** Troca social (social *exchange* vs **VDL**) implica o modo como o indivíduo actua de modo a beneficiar outros, criando assim uma obrigação implícita de futura reciprocidade.

Portanto, nota-se que a liderança baseada na interacção entre o líder e o subordinado, existem benefícios emocionais e recompensas materiais fornecidas pelo líder ao colaborador devido ao desempenho na realização de novas tarefas e na aprendizagem de novas experiencias. Por via disso, o líder e o subordinado tornam-se parceiros para alcançar responder com sucesso os objectivos organizacionais (Martins 2011).

2.3. Inovação

Esforços para definir o termo resultaram em muitos conceitos, mas nem sempre claros, concisos e precisos, pois, este fenómeno é muito volátil, dinâmico e complexo, que antes de mais é social.

Para Cunningham, (2005, p. 101) o conceito de inovação está associado à originalidade, à novidade, e, sobretudo o facto de ser relevante e único. Define-se pela novidade em termos de conhecimento aplicado para a criação de novos produtos e processos, realização de um percurso complexo que inclui mecanismos de *feedback* e interações, conhecimentos científicos e tecnológicos, produção políticas, resultados, comunicação e empreendedorismo.

Para Hamel (2006, p.64) inovação em gestão - é a inovação dos princípios e dos métodos gerenciais que transformam as tarefas dos executivos e a forma como elas são conduzidas. A inovação trata da transformação de uma nova ideia em um novo processo, produto ou serviço. Ela é o resultado do processo de aprendizado, uma vez que envolve tornar um novo conhecimento ou entendimento explícito.

O termo inovação pode ser definido como mudanças no comportamento, implementação de novas ideias, de conhecimentos que podem trazer algo de novo, melhorias na sociedade ou na organização.

2.3.1. Cultura de inovação

Para a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2006, p. 10), a cultura de inovação é um dos mais relevantes fundamentos da excelência em gestão. A promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização é imprescindível nos dias de hoje.

Para permanecerem competitivas, as organizações inovadoras geram continuamente ideias originais e as incorporam em seus produtos, processos e práticas gerenciais. Criam uma cultura que valoriza e incentiva o desejo de fazer as coisas de maneira diferente, e capacidade de entender de forma simples questões complexas.

Steele e Murray (2004, p. 321) também percebem a cultura de inovação como forma de manutenção da competitividade organizacional. Os autores indicam que “a agilidade e habilidade de uma organização responder às mudanças do mercado recai no capital intelectual das pessoas”. Isso acarreta na selecção, retenção e valorização das pessoas no trabalho.

De facto cultura de inovação é o processo pelo qual as organizações reformulam os seus procedimentos, regras, valores, visão, estratégias recursos, comportamentos, em cada realidade, em diferentes concepções e contextos de aplicação, trazendo novas ideias, transformar ideias existentes, com vista a trazer uma melhoria continua.

2.3.2. Inovação tecnológica

Para definir o conceito de inovação tecnológica, faz-se necessário a essa pesquisa, definir primeiro o conceito de inovação em serviços. A inovação em serviços é de difícil conceituação, pois a intangibilidade ocasiona incerteza quando se utiliza os mesmos parâmetros de classificação de inovações em produtos. Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, uma modificação na prestação do serviço altera o próprio serviço.

Para Vasconcellos e Marx (2011, p. 445) inovação em serviços é conceituada como:

“ [...] a introdução de uma característica (tecnológica ou não) que propicie a prestação de um serviço para o usuário final de uma nova maneira ou de uma maneira melhorada. O usuário final deve reconhecer que o conjunto dessas características seja traduzido como benefício e tenha impacto em sua avaliação da prestação do serviço”.

Parafrazeando Vasconcellos e Marx (2011, p. 446), por inovações tecnológicas podemos entender as melhorias de processos ou procedimentos aplicados a produtos ou serviços já existentes ou a introdução de produtos e serviços tecnologicamente novos. Ao se tratar de produto, é considerada uma inovação tecnológica, quando o processo tiver sido introduzido no mercado (inovação de produto), ou utilizada no processo de produção do mesmo (inovação de processo). Nesse sentido os processos de inovação tecnológica apontam para a área da Tecnologia da Informação e Comunicação e novas tecnologias como o grande marco de possibilidades de inovação. Acrescenta que tecnologia é grande aliada na oferta de novas opções de produtos serviços e assim sendo, a criação de vantagem competitiva é, muitas vezes, viabilizada por ela.

Portanto, a indústria bancária é reconhecida por ser uma das que mais usam e investem na tecnologia da informação. Há várias décadas o sector passa por um processo de incorporação das novas tecnologias de informação e comunicação em seus produtos, processos e canais de uso, existe a convicção entre bancos comerciais que, para serem lucrativos, é necessária a distribuição, o que aumenta sua eficiência operacional e agrega valor para os clientes. Além de redução de despesas operacionais e manutenção de controlo rígido de seus custos, salientam Cernev, Diniz e Jayo (2009).

Desse modo, os bancos devem dar sequência aos processos de incorporação dos meios digitais para que possam acompanhar a evolução do perfil de seus clientes, pois, para o contexto moçambicano, onde cenário predominante é de pessoas pouco familiarizadas com processos digitais. Dentro desse novo direcionamento, faz-se necessário a adaptação da jornada de trabalho dos funcionários para corresponder a esse novo padrão comportamental dos clientes.

Também se faz essencial que os bancos desenvolvam um conjunto de capacitações e que o processo de recrutamento e selecção de pessoal se adeque a cada modelo de agência, que é alterado a fim de possibilitar a atuação de pessoas cada vez mais qualificadas para adaptarem-se a um mundo de inovações tecnológicas.

2.3.3. História da inovação tecnológica nas instituições bancárias

Costa Filho (apud Scheuer, 2001, p.11) explica que o início da utilização de computadores nos bancos se deu a partir da década de 1950, estes executavam serviços centralizados nas áreas de suporte, através de processamento realizado à noite nos CPDs (Centro de Processamento de Dados). Estes processamentos eram enviados as agências na manhã seguinte na forma de listagens de contas correntes cujas alterações de saques e depósitos eram feitas à mão pelos funcionários. Este foi um dos paços cruciais para a inovação tecnológica nos bancos que ditou a criação das gerações *on-line* nos sistemas bancários.

Na década de 1960 surge a primeira geração *on-line*, a qual durou aproximadamente 10 anos (1965-1975). O processamento era centralizado e focado nas contas correntes e poupanças. Como esclarece (Martins 2012, p. 72):

A grande revolução neste período foi a implementação dos sistemas *on-line*, que possuem a capacidade de interligação de dados entre centrais e agências simultaneamente. O desejo de automatizar os serviços administrativos motivou a capacitação do sistema de telecomunicações e a aquisição de modernos equipamentos de informática.

Parafraseando (Martins 2012, p.74), entre 1975-1985 se encontra a segunda geração *on-line*, com a criação de Centros de Processamento de Dados regionais que reduziram significativamente o volume de trabalho dos centros principais. Nesta fase, surge o cartão de débito com ampla gama de utilizações que vai dos *cash dispensers*, passando pelas ATM's (*Automatic Teller Machine*) até o POS (*point-of-sale*) nos estabelecimentos comerciais.

A terceira geração *on-line*, vigora de 1985-1995, esta fase é marcada pela inteligência local em todas as agências; bases de dados distribuídas (agências de banco com sua própria base de dados, ficando independente das falhas dos sistemas de telecomunicações), base de dados distribuídas com comunicação entre si e arquitecturas de redes locais.

Essa etapa se caracterizou pela introdução de terminais nas agências bancárias ligados ao computador central, permitindo o abastecimento das informações em rede par o complexo de agências de cada instituição bancária. Nesse contexto, a diminuição ou até mesmo a eliminação do trabalho manual de alguns processos diários nas agências tornaram-se uma constante. As inovações permitiram que o sistema on-line atingisse os serviços internos dos bancos, em apoio às operações de cobrança, câmbio, empréstimos, seguros e poupança, e, externamente, na medida em que racionalizava o atendimento aos clientes (Martins 2012, p.75).

A partir da década de 90, segundo Hoff (2003) as agências começaram a ter o “sistema *on-line*”, interligando todas as unidades de cada Banco, e as operações passaram a ser produzidas em tempo real, com os clientes podendo obter o saldo de suas contas no horário que quisessem. Conforme a Dieese (2000), após o Plano Real (1994), os bancos mudaram suas estratégias com referência ao atendimento bancário. As retiradas e depósitos, que eram as maiores transações das agências na década de 80, foram considerados de menor prioridade nas actividades bancárias, sendo transferidos para os canais alternativos, de menores custos unitários.

Outras actividades, como o crédito e a fidelização, passaram a ser actividades mais rentáveis para as instituições bancárias. Os canais alternativos geraram transações automatizadas via débitos em contas e tarifas automáticas; as transações via *Internet Banking* e ATMs, passaram a emitir, além de extratos e saldos de contas, retiradas, depósitos, talões de cheques, emissão de documentos, pagamentos diversos, transferências entre contas, aplicações e resgates de Fundos de Investimentos. As transações também passaram a ser efectuadas em outros locais, tais como correspondentes bancários, locais não necessariamente bancários como farmácias, supermercados. Surgiram também as transações via tele marketing e centrais de atendimento (Dieese, 2000).

Segundo (Sheuer 2001), as perspectivas futuras das empresas e instituições financeiras que representam uma parcela significativa do mercado actual, embora esteja dominada por bancos tradicionais que buscam reformular seus negócios e actividades em uma economia compartilhada com o uso das novas tecnologias financeiras, vem desenvolvendo inúmeras acções com vistas a modificar a forma de atender os mercados e clientes.

Butamante (1999), citado por Godoy (2009), propõe que uma organização deve estar atenta a seis características para implementar uma cultura voltada para o conhecimento com o fomento á inovação:

- Estabelecimento em todos níveis estratégicos de uma estratégia que valorize a aquisição, criação e acumulação, proteção exploração de conhecimentos;
- Encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e compartilhar os conhecimentos já obtidos;
- Estabelecimento de infraestruturas para comunicação que suportem e enalteçam a transferência de ideias, sem limitações dos potenciais criativos e dos questionamentos acerca das actividades actuais, desde que estes incluam atitudes básicos e sejam usados para entender o mundo e ser fonte de novas soluções para a percepção dos problemas;
- Valorização da existência de programas com o mesmo objectivo, que visem facilitar o crescimento das trocas comunicacionais de ideias e compartilha de conhecimentos tácitos, provocando pesquisas proactivas de soluções e melhor entendimento dos problemas com que a empresa lida;
- Busca de entendimento da diversidade e complexidade organizacional, porque há necessidade de gerir adequadamente as mudanças ambientais;
- Criação de cultura que busca a assimilação de conhecimentos externos que agreguem valor aos conhecimentos e experiências internas, minimizando os efeitos de síndrome denominada de não inventado aqui.

A par das características prende-se a necessidade de valorização do ser humano e as suas competências para o desenvolvimento das organizações.

2.3.4. Estratégias de liderança para o desenvolvimento da cultura de inovação

A definição da liderança estratégica no pensamento de Mintzberg (1987a, 1987b), pressupõe a habilidade de influenciar subordinados, pares superiores. Também presume que o líder entenda o processo da estratégia emergente, que alguns autores consideram mais importante do que o processo de planeamento estratégico.

Emergindo da globalização uma nova dinâmica, na esfera política, económica e social, os bancos têm vindo a afirmar-se cada vez mais os seus processos inovadores. A par de uma sociedade em mudança, com diferentes normas e valores, também o banco é alvo de mudanças na sua realidade. Neste âmbito exige-se uma organização bancária mais activa, dinâmica e aberta ao meio, que responda às novas realidades sociais cabendo a esta desenhar estratégias que possam conduzir ao desenvolvimento de uma cultura inovadora.

Neste contexto Chiavenato (2010, p. 42), resume que nessa era de informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser solução para as organizações. Não constitui desafio, passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Portanto, é competência de um líder em organizações bancárias assumir responsabilidade diante de situações novas e complexas e que exigem determinado grau de conhecimento e raciocínio lógico para encontrar solução de problemas, porém, esse é o comportamento muito solicitado nas organizações, onde o tempo e recursos se tornam cada vez mais escassos e saber utiliza-los de forma racional significa acréscimo de resultados.

2.3.5. Riscos ligados a inovação no sistema bancário

Na visão de Bernard (2003) existe uma percepção de que os problemas ligados a segurança podem levar a uma usurpação de identidade, estabelecendo limites ao uso e acesso. A divulgação de novas tecnologias encoraja seu uso com acessos rápidos, mas também cria desconfiança e aumenta os riscos nos negócios, uma vez que leva necessariamente a recorrer ao sistema de seguro individual.

Huber (1990), por sua vez, admite que os riscos no uso das novas tecnologias deverão estar presentes mesmo em tecnologias futuras e inovadoras. Os efeitos podem ser pequenos, mas sempre estará presente no processo de decisões que são tomadas e que afectam directamente processo diário de gestão dos negócios. Como exemplo, cita o caso dos processos regulatórios nos países em crescimento que podem mudar as regras a qualquer momento e colocar os empresários diante de uma situação constrangedora.

O líder em exercício de funções numa organização bancária é um profissional que gere pessoas, sentimentos, emoções, sonhos, conhecimentos e políticas bancárias e financeiras que orientam o funcionamento da organização. Por isso, a função principal do líder é conseguir mobilizar os outros para poder implementar uma boa gestão e o cumprimento das políticas bancárias e financeiras previamente estabelecidas. Portanto, é importante o trabalho em equipa, potencializando o valor de cada um na assunção e no desenvolvimento de estratégias de colmatar os riscos ligados à introdução de novas tecnologias no sector bancário.

2.4. Síntese teórica

Actualmente, as organizações bancárias tem vindo a demonstrar crescimento galopante a nível internacional abrangendo todas as esferas da sociedade, devido ao comprometimento da liderança das mesmas instituições em adoptar a cultura de inovação para que os serviços bancários não estejam enraizados apenas ao atendimento personalizado dos seus utentes dentro das agências bancárias, mas sim pela expansão dos seus serviços em diversas plataformas digitais e de fácil acesso para os seus cliente, como é o caso das TIC's.

Devido as exigências das organizações, demandadas pelo crescimento tecnológico líder organizacional deve ser capaz de buscar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela organização. Para tal, ele deve ser competente para motivar, influenciar, capacitar, dirigir, coordenar uma equipa de modo a proporcionar confiança e capacidade de superar as barreiras organizacionais e as expostas pelo mundo exterior, orientando os seus colaboradores para resultados satisfatórios que proporcionam o desenvolvimento da organização.

O processo de aprendizagem organizacional pressupõe uma dinâmica progressiva e crescente em todas as organizações dinâmicas que capacitam os seus colaboradores e clientes para adoptar a inovação como ferramenta fundamental para a expansão dos serviços prestados pela organização. Havendo necessidade de fazer acompanhamento do mundo exterior ou organizações que prestam os mesmos serviços, de modo a aprender com as experiencias dos outros ou experiencias anteriores e dinamização de novos horizontes dentro da equipa de trabalho.

Desta feita, o processo de aprendizagem organizacional preconiza a criação de um local produtivo e adequado que o trabalho se torne uma forma de aprendizagem, com estruturas

flexíveis dos sectores ou estruturas organizacionais das equipas de trabalho através da adopção das seguintes actividades: resolução sistemática dos problemas; experimentação com novos enfoques; aprendizagem com experiência passada; aprendizagem com experiência dos outros; e transferência de conhecimentos.

A aprendizagem organizacional preconiza ainda uma relação diferenciada entre o líder-membros da organização, baseada na relação com o trabalho, confiança mútua, respeito, gosto e influência recíproca, onde o membro na sua relação positiva com o líder, sente-se na obrigação de apresentar melhores resultados na organização.

Sendo inovação processo de transformação de uma ideia em um novo processo, produto ou serviço, pressupõe mudanças e implementação de novas ideias, de conhecimentos que podem trazer algo de novo ou melhorias na organização assim como na sociedade, esta (inovação) deve tornar-se cultura dentro das organizações, pois, permite reforma nos procedimentos, regras, objectivos, visão, missão, financiamento e formação de recursos humanos capazes de dinamizar a organização.

No sistema bancário, as inovações tiveram lugar desde o início da utilização do computador nas transações bancárias. Os primeiros marcos históricos deram-se a partir dos anos 1960 com o surgimento da primeira geração *on-line*, com capacidade de interligação de dados entre centrais e agências em simultâneo.

A segunda geração *on-line* deu-se entre 1975-1985, esta foi marcada pela criação de centros de Processamentos Regionais e a criação do cartão de débito.

A terceira geração *on-line* vigorou a partir dos anos 1985-1995, marcada pela inteligência local em todas as agências e base de dados distribuída com comunicação entre si e arquitetura de redes locais. Permitindo que as operações sejam produzidas a tempo real, com os clientes podendo obter o saldo das suas contas no horário que quiserem.

Diante de um novo cenário que caracteriza as organizações bancárias, nota-se maior necessidade dos líderes destas instituições apostarem massivamente em novas estratégias que vislumbram a cultura de inovação e adopção de novos serviços oferecidos pelas tecnologias de comunicação e informação, permitindo mudanças no seu dia-a-dia e abertura ao meio e as novas realidades

demandadas da sociedade e assunção de riscos advindos da adoção de novos serviços, de modo a facilitar o trabalho dos seus colaboradores e a vida dos seus clientes neste mundo de constantes mudanças activas e dinâmicas.

CAPITULO III: METODOLOGIA

No presente capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos adoptados para a realização da pesquisa, apresentando, em primeiro lugar, a descrição do local do estudo, em segundo, descrevemos a abordagem metodológica quanto ao tipo de pesquisa, descrição da população e a amostra, as técnicas e os instrumentos de recolha de dados, aspectos éticos bem como a forma como os dados foram processados e analisados.

3.1. Descrição do objecto do estudo

O BCI¹ é um banco com sede localizada na Cidade de Maputo, Av. 25 de Setembro nº4. O banco surgiu em 1996, com a designação Banco de Investimento (AJM), com um capital de 30 milhões de meticais, subscrito e realizado principalmente por investidores moçambicanos. Desde a sua criação, tem sido caracterizado por constantes transformações e adaptações aos mais diversos cenários económicos, políticos, sociais que o país e o mundo tem atravessado, garantindo a continuidade e a competitividade com os demais bancos na resposta às demandas de mercado.

A designação inicial foi alterada em Junho do mesmo ano para Banco Comercial e de Investimentos, SARL, mantendo-se as actividades circunscritas na área da banca de investimento.

No dia 18 de Abril de 1997 a estrutura accionista do BCI foi modificada com a entrada da Caixa Geral de Depósitos (CGD), depois de um aumento de capital de 30 para 75 milhões de meticais. A CGD assumiu uma participação de 60% das acções do banco.

Dos restantes 40%, a SCI – Sociedade de Controlo e Gestão de Participações, SARL, a empresa que agrupava a maior parte dos investidores iniciais, assumiu 38,63%, e os restantes 1,37% foram distribuídos por pequenos accionistas. A 24 de Abril de 1997 o BCI começou a operar como banco comercial através da sua Agência Pigalle sita na Avenida 24 de Julho em Maputo.

Em Dezembro de 2003 o BCI fundiu-se com o Banco de Fomento (BF) através da integração de todos os activos do BF no BCI e a extinção do BF. De seguida o Banco adoptou a designação comercial. BCI Fomento. Esta situação tornou possível a entrada de um novo grande accionista, o Banco Português de Investimento (BPI), com 30% das acções.

¹ Fonte: www.bci.co.mz acessado em 24/07/2020

Em 2007 a estrutura accionista do BCI foi alterada com a saída do Grupo SCI e a entrada do Grupo INSITEC, com 18,12% das acções. A participação da CGD passou para 51% e a do Grupo BPI passou para 28,55% das acções.

Para a banca comercial o BCI tem associado canais e meios electrónicos de distribuição, que visam garantir que o cliente tenha acesso aos serviços do banco por várias formas alternativas. A rede de ATMs, POS das redes Ponto 24 e VISA, o *Internet Banking* e o BCI SMS (*Short Message Service*: Serviço de Mensagens Curtas) são o exemplo destes canais.

3.1.1. Áreas de actuacção

Com um capital actual de mais de 10 mil milhões de meticais, o BCI actua nas áreas da Banca Comercial e Banca de Investimento. A Banca Comercial é a área de negócio predominante na actividade do BCI, tanto em termos de volume de negócios como em resultados. A nível da captação de depósitos e concessão de crédito, quer junto de particulares, quer junto de empresas. Possui uma rede alargada de mais de 600 agências, com mais de 1000 caixas automáticas e mais de 120 centros de atendimento especializados para empresas, é composta pelos depósitos, créditos, cartões de débito e de crédito (www.bci.co.mz).

Na área de banca de investimento, o BCI promove a utilização de linhas de crédito contratadas junto de entidades nacionais e internacionais, tendo em vista a comparticipação de risco e/ou benefícios de bonificação na taxa de juro. Estas linhas de crédito têm em vista impulsionar o investimento privado no país em áreas ou grupo de mutuários considerados estratégicos pelas organizações que comparticipam nestas linhas de crédito (www.bci.co.mz).

3.1.2. Visão

A visão do BCI é ser um Banco inovador, ágil, flexível, com capacidade de antecipar-se as necessidades financeiras dos clientes, oferecendo produtos e serviços integrados de qualidade superior, visando a conquista de uma posição de destaque no mercado nacional e internacional (www.bci.co.mz).

3.1.3. Missão

O BCI é um Banco universal, cuja missão é a de prestar serviços financeiros de reconhecido valor para os clientes e proporcionar uma atractiva rentabilidade aos aforradores, accionistas e demais grupos de interesse (www.bci.co.mz).

3.1.4. Valores

Os valores do BCI centram-se nos conceitos práticos e numa base cultural que devem orientar a atitude dos colaboradores no esforço de melhoria constante: satisfação do cliente, espírito ganhador, espírito BCI, orientação para resultados, conduta profissional, ética irrepreensível, respeito e confiança nos colaboradores (www.bci.co.mz).

3.2. Abordagem metodológica

Para o presente estudo, usou-se uma abordagem metodológica qualitativa. O método qualitativo serviu para a recolha e organização dos dados, assim como a interpretação dos resultados obtidos através da entrevista e do questionário, destacando as opiniões dos inquiridos sobre a influência da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação.

3.2.1. Abordagem qualitativa

O método qualitativo foi o mais predominante no estudo, pois, visa fazer a análise dos dados que foram obtidos a partir da aplicação dos instrumentos para a colecta dos mesmos que serviram de objecto de investigação para esta pesquisa.

Parafraseando Silveira e Córdova (2009, p. 31), afirmam que a abordagem qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. O método qualitativo permite trabalhar com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.3. Procedimentos de pesquisa

Foram aplicados no trabalho conjuntamente dois procedimentos de pesquisa, nomeadamente: (i) o Estudo de Caso, com vista a analisar os estilos de liderança adoptados pela banco e a sua influência no desenvolvimento da cultura de inovação e (ii) a Pesquisa Bibliográfica, esta permitiu fazer o levantamento do material teórico que aborda o tema em estudo.

3.3.1. Estudo de Caso

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o Estudo de Caso *consiste em analisar e fazer um exame detalhado de uma situação particular*, o caso Influencia da Liderança no Desenvolvimento da Cultura de inovação.

Para Gil (2007) citado por Silveira e Córdova (2009, p. 39), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, para procurar descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Todavia, a pesquisa centrou-se no contexto bancário, concretamente na direcção do banco e demais colaboradores, pois, achamos que são pessoas mais indicadas para fornecerem informações necessárias.

3.3.2. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e electrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objectivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32).

Na realização do presente estudo foi imprescindível a leitura de diversas obras bibliográficas que abordam o tema em estudo. Para ter acesso às obras bibliográficas que abordam o tema foi

necessário aceder algumas bibliotecas localizadas em diversas artérias da cidade, foi ainda necessário usar alguns artigos, revistas e livros disponíveis na internet.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

De acordo com Lakatos e Marconi (2009), *as técnicas de colecta de dados, um conjunto de processos de que se serve uma ciência e para se efectuar a pesquisa*. Para a pesquisa, foram utilizadas duas técnicas de recolha de dados nomeadamente (a Entrevista semi-estruturada e o Questionário). Através da aplicação destes dois instrumentos foi possível obter maior número de informações necessárias, através da compilação de dados provenientes de diferentes fontes ou informantes.

3.4.1. Entrevista semi-estruturada

A entrevista semi-estruturada permitiu recolher informação detalhada, opiniões e experiências vivenciadas por diversos actores sobre a influência da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação. Por isso, na pesquisa a entrevista semi-estruturada foi endereçada a cinco gestores de diversas agências do BCI, localizadas na cidade de Maputo.

De acordo com Silveira e Córdova (2009, p. 72), na entrevista semi-estruturada o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está ser estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

A escolha da entrevista semi-estruturada deveu-se ao facto desta oferecer a possibilidade do entrevistador esclarecer o significado das perguntas, facilitando por isso a comunicação com o entrevistado, permitindo deste modo responder as questões de forma fácil e espontânea.

3.4.2. Questionário

Segundo Deshies (1992, p. 35), questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseadas geralmente a aquisição de um grupo representativo da população em estudo para tal coloca-se uma serie de questões que abrangem o tema de interesse para o

investigador. Este é um instrumento importante e privilegiado na recolha de informações para a pesquisa e não exige treinamento de pessoal e garante o anonimato.

O que nos levou a trabalhar com o questionário é por este permitir contacto com um número elevado de participantes num curto espaço de tempo, permite ainda um fácil tratamento da informação recolhida através do uso das ferramentas estatísticas de análise e tratamento de dados. Desta feita, o questionário foi destinado a 16 funcionários de quatro agências do BCI, onde em cada agência foram inquiridos quatro funcionários

3.5. Ferramentas de organização e tratamento de dados

Para organizar, analisar e interpretar os dados, usou-se os programas Microsoft Office Excel 2013, para interpretação de dados quantitativos e criação de tabelas e figuras de frequência estatística. Usar-se-á ainda o programa Microsoft Office Word 2013 para análise, interpretação e organização dos dados qualitativos. Estes programas permitirão fazer a intersecção das informações dadas pela direcção e por demais funcionários.

3.6. População e Amostra

3.6.1. População

Parafraseando (Gil, 2008, p. 28), população constitui todos os indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenómeno observado. Sobre ela se pretende tirar conclusões. Fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. Desta feita, o BCI conta com uma população de 2956 trabalhadores distribuídos em diferentes províncias do país e em diferentes agências distribuídas por regiões de cada província ou cidade.

3.6.2. Amostra

Na visão de (Gil, 2008, p. 19), de um modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Conforme Marconi e Lakatos (2002, p.30) amostra revela-se “como uma parcela convenientemente seleccionada do universo (população); isto é, um subconjunto do universo”.

No presente trabalho, foi usada uma amostragem aleatória simples, onde foram considerados todos os colaboradores da organização como o estrato da população.

De forma a dar resposta ao problema e aos objectivos da pesquisa, foi necessário entrevistar quatro gestores de quatro agências da cidade de Maputo, nomeadamente: Agência Filmarte, Agência Exclusivo Jat 6, Agência Exclusivo Solar das Acácias e Agência Malhangalene. Nas mesmas agências, foram inquerir através do questionário quatro funcionários em cada uma delas, portanto participaram na pesquisa 16 colaboradores e quatro gestores, sendo assim a amostra foi de 20 funcionários. A escolha desses funcionários deveu-se ao facto de serem agentes dinamizadores e responsáveis em promover as diversas inovações adoptadas pela liderança do banco.

Devido a sua organização e distribuição das agências por região, todas foram seleccionadas de forma aleatória, por via disso, a pesquisa abrange as agencias localizadas na cidade de Maputo distribuídas nas seguintes regiões: Maputo Alta, Maputo Baixa, Maputo Polana e Maputo Central.

3.6.2.1. Características da amostra

Na pesquisa, participaram 20 funcionários das seguintes Agências do BCI: Filmarte, Exclusivo Jat 6, Exclusivo Solar das Acácias e Malhangalene, em cada agência, foram seleccionados quatro funcionários e um membro da direcção (gestor). De acordo com os dados apresentados na tabela nº1, 35% dos participantes são do género masculino e os restantes 65% são do sexo feminino.

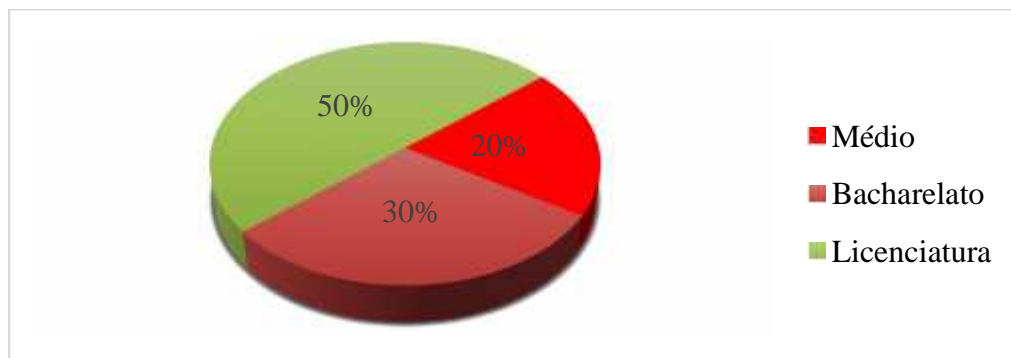
Tabela nº1: Género dos inquiridos

Variáveis	fr.	Percentagem
Masculino	7	35%
Feminino	13	65%
Total	20	100%

Fonte: a Autora.

De acordo com os dados apresentados no gráfico nº1, quanto as habilitações literárias dos inquiridos, 20% têm o nível médio, 30% possuem o nível de bacharelato e por fim, 50% detêm o nível de licenciatura em diversas áreas de formação.

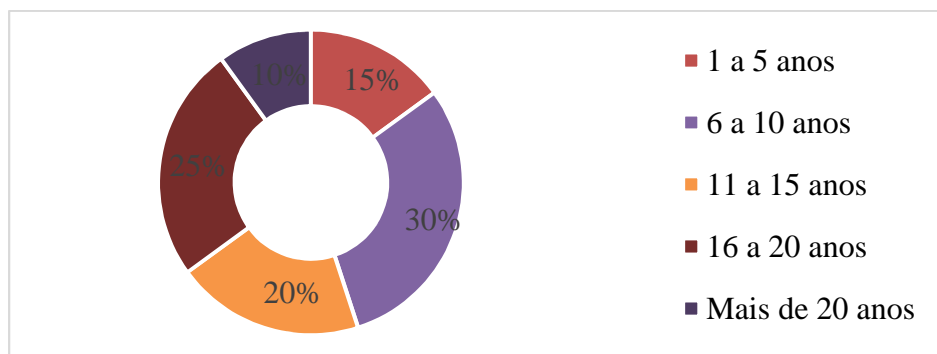
Gráfico nº1: Habilitações literárias dos funcionários do BCI



Fonte: a Autora.

Quanto ao tempo de serviço, pode-se constatar que a maior parte dos funcionários do BCI nas agências onde a pesquisa decorreu tem muitos anos de experiência na área bancária, por via disto, são considerados na pesquisa funcionários capazes de fornecer os dados necessários para o estudo, pois, 15% dos inquiridos têm entre 1 a 5 anos de experiência, 30% estão no intervalo dos 6 a 10 anos de experiência, 20% têm entre 11 a 15 anos de experiência, 25% estão no intervalo dos 16 a 20 anos de experiencia e por fim, 10% têm mais de 20 anos de experiencia (vide gráfico nº2).

Gráfico nº2: Tempo de serviço



Fonte: a Autora.

3.7. Considerações éticas

De forma a dar seguimento com a pesquisa, foram levados em conta todos os princípios éticos e deontológicos recomendados para a elaboração de trabalhos de culminação do curso. Antes da recolha de dados, foi enviado uma credencial ou carta de solicitação para recolha de dados, onde após análise e aprovação da mesma, foi feita a interacção com os inquiridos. Antes da entrega do questionário e apresentação do guião de entrevista, os membros da direcção e os funcionários que participaram na pesquisa foram esclarecidos sobre o tema e os objectivos da pesquisa. Foram ainda esclarecidos as suas dúvidas durante a sua participação. Foi garantido o anonimato de todos que participaram na pesquisa. De modo a salvar o nome e identidade dos inquiridos e entrevistados, foi feita a codificação dos instrumentos de recolha de dados usados.

3.8. Limitações do estudo

A limitação deste estudo prende-se com o facto de abordar a liderança nas organizações num espaço reduzido o que não permitiu efectuar generalizações. Contudo, pode se permitir que seja realizada disseminação de seus resultados considerando os aspectos positivos que poderão ajudar a perceber e a esclarecer algumas questões relevantes para a ampliação do campo da liderança organizacional e cultura de inovação.

Outra limitação foi o facto de não poder inquirir todo número de funcionários descritos na amostra no espaço de tempo inicialmente previsto devido a pandemia da Covid 19, pois esses não estavam disponíveis cumprindo com as medidas de distanciamento social e escalas de trabalho desenhadas pelas suas agências de trabalho e pelo BCI em particular. Foi possível notar no entanto, ao longo das entrevistas indisponibilidade dos gestores na resposta de algumas questões consideradas também fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa.

Verificou-se ainda a indisponibilidade de um dos gestores bancários devido a agenda de trabalho e outros motivos não especificados, daí ter-se considerado a opinião do representante do gestor em uma das agências bancárias.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objectivo apresentar, analisar e discutir os resultados recolhidos em diferentes funcionários do BCI, através da aplicação de instrumentos de pesquisa tais como questionário, entrevista. Os resultados do questionário estão agrupados mediante aos seguintes objectivos específicos da pesquisa: Descrever a importância da liderança para o desenvolvimento da cultura de inovação dos serviços bancários; Identificar os factores que promovem e/ou dificultam o trabalho do líder no contexto da promoção da cultura de inovação; e Caracterizar o estilo de liderança prevalecente no Banco BCI e o nível de influência no contexto do trabalho dos gestores e demais colaboradores. Em cada pergunta, apresenta-se e analisa-se os resultados, podendo ser quantificados ou qualificados e depois a discussão dos mesmos. Cruzamos ainda os dados colhidos no local de pesquisa com as fontes que evidenciaram os estudos anteriores.

4.1. Apresentação dos resultados do questionário

O questionário é predominantemente composto por perguntas fechadas e usando a escala de *Likert*, obedecendo as seguintes opções de respostas: Discordo, Discordo totalmente, Indiferente, Concordo e Concordo totalmente, portanto, na análise de dados, as opções de respostas como (Discordo, Discordo totalmente são consideradas como discordo e o Concordo e Concordo totalmente é considerado concordo). Importa transparentar que as perguntas em comum, respondidas pelos inquiridos assim como pelos entrevistados são todas abordadas e discutidas na apresentação dos resultados do questionário. Portanto, os resultados da entrevista apontam as perguntas que não fazem parte do questionário.

4.1.1. Importância da liderança para o desenvolvimento da cultura de inovação

Godoy (2009), propõe que um líder organizacional deve estar atento às diversas características para implementar uma cultura voltada para o conhecimento com fomento à inovação, de entre elas:

- O estabelecimento, em todos os níveis estratégicos, de uma estratégia que valorize a aquisição, criação e acumulação, proteção e exploração de conhecimento;
- Encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e compartilhar os conhecimentos já obtidos;

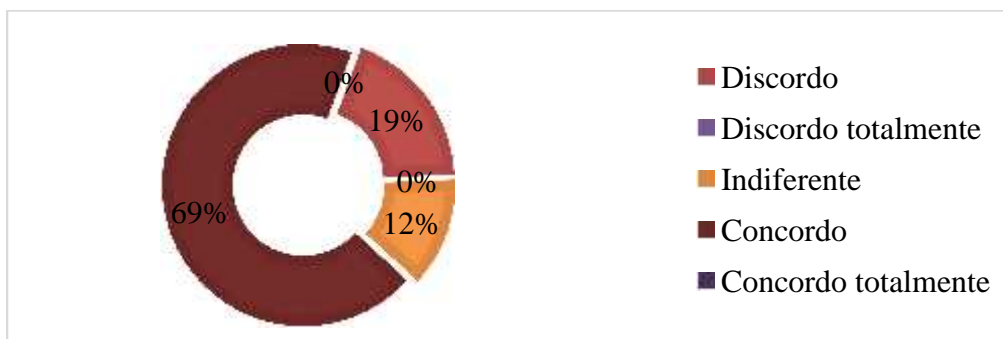
- Busca do entendimento da diversidade e complexidade organizacional, porque há necessidade de gerenciar adequadamente as mudanças ambientais;
- Valorização da existência de programas com mesmo objectivo, que visem facilitar o crescimento das trocas comunicacionais de ideias e o compartilhamento de conhecimentos tácitos, provocando pesquisa pró-activa de soluções e melhor entendimento dos problemas com que a empresa lida.

i. O BCI estimula os colaboradores a desenvolver a sua criatividade em relação a inovação no trabalho?

De acordo com os dados apresentados no gráfico nº3, 19% discordam que o banco tem estimulados os seus colaboradores no desenvolvimento da sua criatividade em relação a inovação no trabalho, 12% foram indiferentes em relação a questão e por fim, 69% concordam em afirmar que o BCI estimula os colaboradores a desenvolver a sua criatividade em relação a inovação no trabalho. Feita a mesma questão aos entrevistados eles responderam que *é através das formações contínuas e partilha de informação em diversas plataformas de comunicação adoptados pelo banco, o mesmo estimula estimulados os seus colaboradores no desenvolvimento da sua criatividade em relação a inovação no trabalho.*

Portanto, Parjanen (2012), salienta que os líderes podem influenciar a inovação ao conceberem grupos de trabalho em que estejam presentes membros diversamente hábeis, facilitando a abertura para novas ideias, para a confiança interpessoal, para o comprometimento com o trabalho e com a comunicação, em que os membros construtivamente desafiam as ideias uns dos outros.

Gráfico nº3: Estímulo ao desenvolvimento da criatividade e inovação no trabalho



Fonte: a Autora.

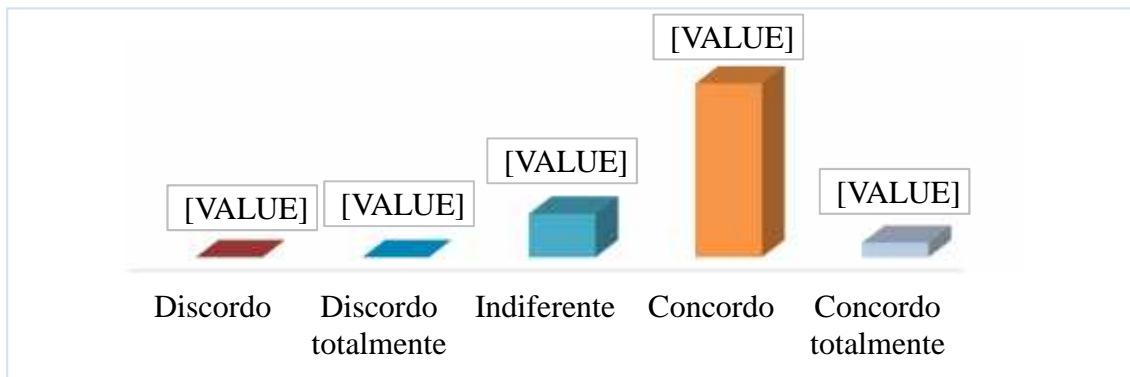
ii. O líder é suficientemente flexível para responder à mudanças e inovações dos serviços bancários?

No que tange a flexibilidade do líder, de acordo com os dados disponibilizados pelos inqueridos, pode-se perceber que o líder do BCI é suficientemente flexível para responder à mudanças e inovações dos serviços bancários, demandados pela conjuntura internacional no que diz respeito a concorrência no mercado e satisfação das necessidades dos clientes. Pois, de acordo com os dados da pesquisa, 19% dos inqueridos foram indiferentes quanto a flexibilidade do líder para responder à mudanças e inovações dos serviços bancários e os restantes 81% concordam em afirmar que o líder do BCI é suficientemente flexível para responder à mudanças e inovações dos serviços bancários (vide gráfico nº4).

Na optica de (Casagrande 2007), no contexto da criatividade organizacional, a flexibilidade, legitimidade social, a necessidade de acesso a recursos, o imperativo de partilha de ideias e a exigência do uso de experiência diferenciadas compõem o cenário da acção do líder no contexto colectivo da inovação.

Assim, recorrendo aos dados de pesquisa em conexão com as ideias do autor supracitado, recai ao líder a flexibilidade na dinamização da cultura de inovação nos serviços bancários através da aprendizagem sobre experiencias dos outros, assim como passadas, visão partilhada sobre a tendência de inovar, transferência de conhecimentos, resolução sistêmica de problemas e experiencia com novos enfoques, permitindo assim que a instituição bancária torne-se uma organização aprendente que cria, inova e renova constantemente.

Gráfico nº4: Flexibilidade do líder na resposta à mudanças e inovações



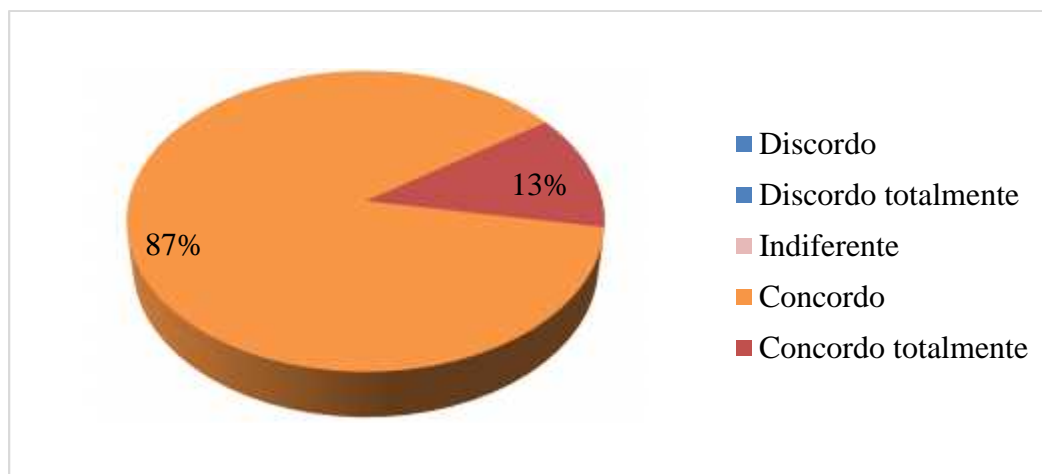
Fonte: a Autora.

iii. A liderança incentiva os clientes a lidar com processos de mudança e inovação nos serviços bancários?

Nota-se perante as respostas desta questão um maior empenho da liderança e dos demais colaboradores do banco em cooperar massivamente com os seus clientes e com o público em geral através da divulgação dos seus serviços de uma forma presencial e em diversas plataformas digitais que permitem alcançar maior de número de clientes. Desta feita, de acordo com o gráfico nº5, todos foram unânimes e afirmar que o líder do BCI contribui de uma forma positiva para o desenvolvimento da cultura de mudança, incentivando os seus clientes a lidarem com o processo de mudança e inovação dos serviços bancários através da divulgação dos seus serviços.

Quando feita a questão em análise aos entrevistados eles declararam que: *todas as inovações feitas pelo BCI têm em vista acompanhar as necessidades dos clientes, por isso com vista a responder as necessidades dos mesmos, são seleccionados alguns clientes para participarem no processo de adopção de novos serviços, onde é feita a simulação de como fazer o uso e apresentação das devidas vantagens, de modo a incentiva-los a participar nas mudanças bancárias.*

Gráfico nº5: Incentivo aos clientes à mudança e inovação nos serviços bancários



Fonte: a Autora.

4.1.2. Factores que promovem e/ou dificultam o trabalho da liderança

A literatura aborda sobre diversas características e perfis de lideranças que são alinhadas ao contexto criativo e inovativo que podem conjugar a existência de factores que promovem e/ou dificultam o trabalho da liderança numa gestão baseada na cultura de inovação. Byrne, Mumford, Barrett, e Vessey (2009) indicam a experiência técnica e a capacidade de resolução criativa de problemas, a competência de estabelecer uma missão em que os liderados possam enxergar claramente seus objectivos, a capacidade de oferecer suporte aos seus liderados, a aptidão de subsidiar uma estrutura que possibilite a criação de grupos técnicos de experiência com a promoção da comunicação, a competência de fornecer um *feedback* (comentário) construtivo que busque não excluir uma ideia em si, mas que tente fazer com que essa ideia seja desenvolvida ao ponto de se tornar viável.

De acordo com (Chedli, 2014), o profissional está inserido em uma conjuntura social e sua criatividade sofre influência desse sistema colectivo, seja por normas, por processos de comunicação ou por relações interpessoais, que podem facilitar ou dificultar a acção criadora e inovadora.

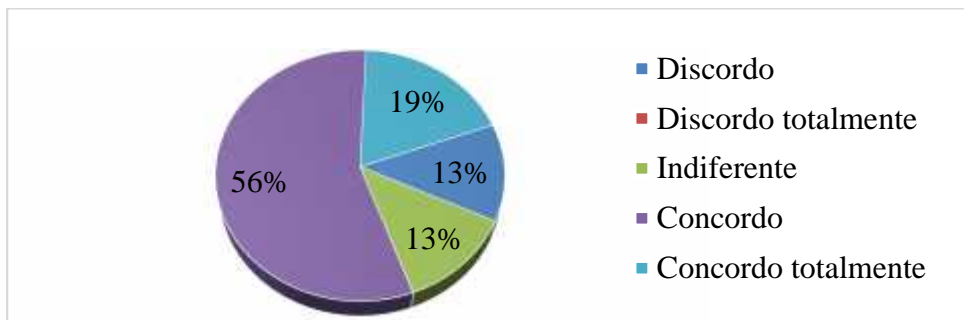
Neste contexto, o líder inovador estimula mudanças organizacionais com objectivos claros de aprimorar nas equipas de trabalho habilidades adequadas em virtude da inovação excitando nos seus colaboradores comportamentos que estimulem a busca por novas ideias e uma forma de agir baseada na criatividade e inovação.

iv. A liderança promove o espírito de trabalho em equipa e visão partilhada na criação de novos serviços bancários no BCI?

Face a questão acima, 13% dos participantes discordam com a questão, 13% foram indiferentes e por fim 75% dos inquiridos concordam que a liderança promove e encoraja o espírito de trabalho em equipa e visão partilhada na criação de novos serviços bancários (vide gráfico nº6). Na mesma questão, os entrevistados afirmam que *todo trabalho desenvolvido no banco requer frequentemente a partilha de informação com os demais colaboradores ou gestores de clientes, por isso, requer o trabalho em equipa e visão partilhada.*

Para Wolff (2013), num cenário de alta complexidade, em que a interdependência e diversidade são características essenciais e marcantes, as políticas de gestão de pessoas devem enfatizar a importância de encorajar o trabalho em equipa, a autonomia dos trabalhadores, a partilha de opiniões e informações, desenvolvendo competências para a inovação e capacidades para assumir responsabilidades de tomadas de decisão.

Gráfico nº6: Promoção do trabalho em equipa e visão partilhada



Fonte: a Autora.

v. *A direcção intervém para a superação de barreiras e resistência à mudanças por parte dos colaboradores, assim como dos clientes?*

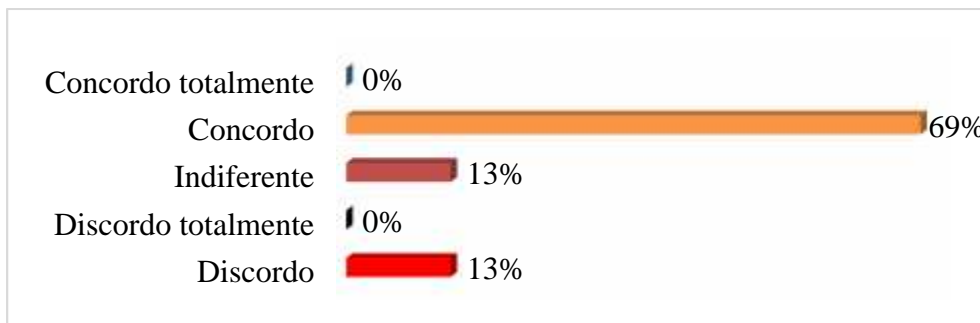
Portanto, compreende-se com a intervenção dos inquiridos que o banco desencadeia esforços para que os seus colaboradores e clientes façam parte de todas as inovações desenvolvidas dentro da organização. Desta feita, com base nos dados do gráfico nº7, 69% dos inquiridos concordam que a liderança do BCI intervém na resistência à mudanças e superação de barreiras organizacionais por parte dos colaboradores assim como dos clientes através da partilha regular de informações e conhecimento nos canais internos de comunicação assim como nos mídias, para que os colaboradores e clientes tenham acesso as informações sobre as políticas do funcionamento do banco e sobre a introdução de novos serviços, 13% foram indiferentes e os restantes 13% discordam que a liderança intervém na resistência à mudanças e superação de barreiras por parte dos colaboradores assim como dos clientes.

Os entrevistados não foram deixados fora desta questão, portanto, eles afirmam que *além de barreiras profissionais por parte dos colaboradores, enfrentam clientes que são resistentes a mudanças pelo facto de uma boa parte dos clientes do BCI serem analfabetos e não estarem a*

par do uso das diversas tecnologias que facilitam a vida dos mesmos na redução de filas enormes a procura do atendimento personalizado. Portanto, destacam que a liderança do BCI intercede na resistência à mudanças e na superação de barreiras profissionais por parte dos colaboradores através de *formações contínuas quando se implementa algo de novo e de persistente apelo à adopção das novas medidas e novas formas de trabalho, dando ênfase às vantagens.*

Merton (1959) citado em Chiavenato (2005) destaca que a resistência a mudanças e superação de barreiras é uma das disfunções do desenvolvimento organizacional, como tudo dentro da burocracia é rotineiro, padronizado, previsto com antecipação, o funcionário geralmente se acostuma a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz, o que lhe possa proporcionar uma completa segurança a respeito de seu futuro na burocracia. Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa mudança tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode vir a trazer perigo à sua segurança.

Gráfico nº7: Intervenção na resistência a mudanças e superação de barreiras



Fonte: a Autora.

vi. Os colaboradores sentem-se motivados em relação a actuação da liderança na introdução de novos serviços bancários?

Nas suas respostas, pode-se aferir que os colaboradores do BCI sente-se motivados quanto ao trabalho desenvolvido pela liderança na introdução de novos serviços bancários que ajudam na atracção de novos clientes e parceiros. Desta feita, com base nos dados apresentados pela tabela nº2, 19% discordam que os colaboradores sentem-se motivados em relação a actuação da

liderança na introdução de novos serviços bancários 6% dos inquiridos foram indiferentes em relação a questão e os restantes 76% concordam que os colaboradores do BCI sentem-se motivados em relação a actuação da liderança na introdução de novos serviços bancários.

Tabela nº2: Motivação em relação a actuação da liderança

Variáveis	fr.	Percentagem
Discordo	3	19%
Discordo totalmente	0	0%
Indiferente	1	6%
Concordo	10	63%
Concordo totalmente	2	13%
Total	16	100%

Fonte: a Autora.

vii. O atendimento e as inovações feitas pelo BCI satisfazem plenamente as necessidades do cliente?

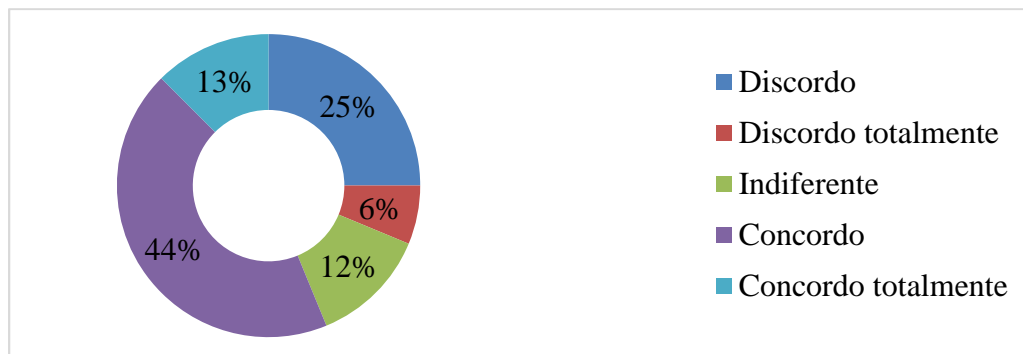
A maior parte dos inquiridos que participaram na pesquisa destacam que o banco faz sempre avaliação da satisfação dos clientes e colaboradores quando introduz serviços inovados. De acordo com os dados apresentados pelo gráfico nº8, 31% discordam que o atendimento e as inovações feitas pelo BCI satisfazem plenamente as necessidades do cliente pois, alguns clientes têm preferência em atendimentos presenciais dentro do banco, dispensando as inovações tecnológicas desenvolvidas pelo banco, 12% foram indiferentes com a questão e os restantes 57% concordam que o atendimento e as inovações feitas pelo BCI satisfazem plenamente as necessidades do cliente, contribuindo deste modo para redução de longas filas no atendimento personalizado nas caixas bancárias.

Parafraseando Chiavenato (2005.p. 209) no negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objectivo do negócio. O atendimento ao cliente está relativamente ligado ao marketing de uma empresa.

Portanto, pode-se aferir a qualidade do atendimento que o disponibiliza aos clientes de qualquer instituição determina o sucesso ou fracasso e o crescimento ou falência da organização. Embora

a maior parte dos inquiridos afirmam que o atendimento e as inovações disponibilizadas aos clientes do BCI é satisfatório, existe um menor número de funcionários que discordam com esta afirmação, havendo necessidade de melhorar alguns serviços prestados pela organização.

Gráfico nº8: Satisfação das necessidades do cliente



Fonte: a Autora.

4.1.3. Estilo de liderança prevalente no Banco BCI

Para o desenvolvimento organizacional, o líder deve ser criativo, responsável pela mudança, capaz de apresentar na sua equipa novas possibilidades de desenvolvimento demonstrando uma visão de inovação, permitindo desta feita expansão de novos horizontes, de novos conhecimento, desenvolvimento de modelos mentais reativação do pensamento sistémico e dinamização do trabalho em equipa de modo a permitir que a aprendizagem organizacional e inovação para actuar num mundo contemporâneo onde as organizações são competitivas seja efectivada. Desta feita Santanna (2011), tipifica 6 diferentes tipos de líderes a saber:

- **Autoritário:** o líder autoritário é dominador e determina o que será executado pelo grupo, o que implica na obediência pelos demais; se assemelha ao antigo “chefe”. É pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. Consequência: o grupo, de modo geral, reage de forma hostil e agressiva, se distanciando por medo.
- **Indeciso:** este líder, não direcciona o grupo e não assume responsabilidades. Como consequência: a equipa se sente desorganizada, gerando insegurança e até atritos entre os membros.

- **Democrático:** este líder se preocupa com a participação do grupo, estimulando e orientando. Ouve as opiniões da equipa e determina junto com ela os objectivos desejados e as tarefas a serem realizadas. É impessoal e objectivo em suas críticas e elogios.
Consequência: o grupo é interativo, participativo e entusiasmado.
- **Liberal:** o liberal participa minimamente do processo. A equipa possui total liberdade para definir directrizes e objectivos. Como consequência, em geral o grupo fica perdido.
- **Situacional:** o líder situacional assume seu estilo de liderar mais de acordo com a situação do que com a personalidade. A postura deste líder varia conforme as diferentes situações do dia-a-dia. Ele se adequa a cada situação. Permitindo que o grupo sentir-se motivado e seguro.
- **Emergente:** é o líder que surge e assume a direcção por reunir mais habilidades para conduzir a equipa aos objectivos directamente relacionados a uma situação específica, onde determinadas acções devem ser traçadas de imediato. Consequência: a equipa participa, colabora e se sente segura, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

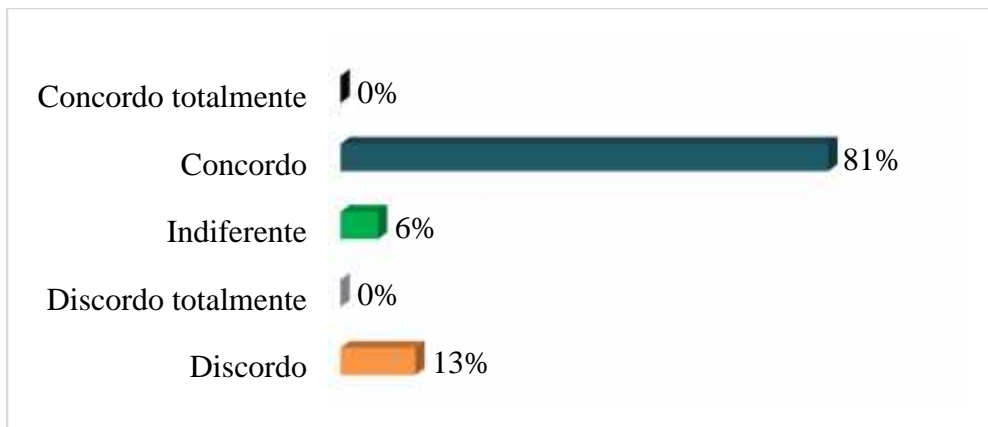
No entanto que não existe um tipo ou estilo de líder melhor que o outro, cada um, adequa-se à situação estalada dentro da organização. Todavia, importa salientar que um bom líder deve ter entusiasmo, ser motivado e participativo, ter espírito de equipa, saber delegar tarefas e cobrar resultados.

viii. A liderança do banco proporciona um bom ambiente de trabalho para os colaboradores?

Quando se fala do ambiente de trabalho no BCI, percebe-se que os colaboradores trabalham de uma forma ordeira num ambiente saudável, onde todos têm as mesmas oportunidades de crescer profissionalmente bastando mostrar as suas competências nas suas actividades laborais. No entanto, face a esta questão, 81% concordam que o líder do BCI trabalha de uma forma cooperativa com os seus colaboradores proporcionando o bom ambiente de trabalho a todos, 6% foram indiferentes e os restantes 13% discordam que a liderança do banco proporciona um bom ambiente de trabalho para os colaboradores (vide o gráfico nº9).

A satisfação está ligada aos processos de aquisição, consumo e nos fenómenos pós-compra, como mudança de atitude, reincidência da compra e lealdade à marca. Dessa forma, a satisfação pode ser definida como sendo a avaliação realizada ao final de uma experiência de consumo. A satisfação relaciona-se com o sentimento do cliente, já que está ligado as suas necessidades e seus desejos. Pode-se afirmar, portanto, que a satisfação será mensurada de acordo com a expectativa e a percepção do cliente. Se o grau de percepção for maior que a expectativa, tem-se um cliente satisfeito, porém se o grau de expectativa for maior do que o serviço percebido, o cliente, certamente não estará satisfeito com o resultado do processo (Surprenant e Churchill 1982).

Gráfico nº9: Ambiente de trabalho satisfatório



Fonte: a Autora.

ix. O líder do BCI estimula os colaboradores a planearem frequentemente as actividades diárias?

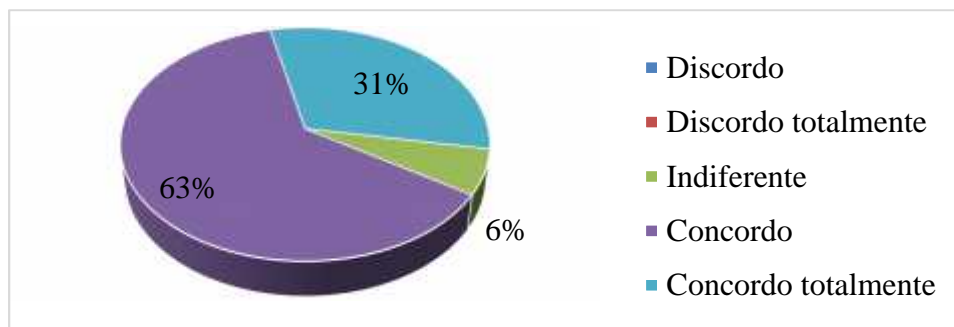
A planificação constitui um dos instrumentos fundamentais para o desenvolvimento das actividades diárias, semanais, mensais até mesmo anuais de qualquer organização, e é o factor determinante para alcançar resultados satisfatórios que determinam o crescimento da mesma. Para responder esta questão, 6% dos inquiridos foram indiferentes em relação a questão e os restantes 94% concordam em afirmar que a liderança do banco estimula os colaboradores a planearem frequentemente as actividades diárias (vide gráfico nº10). Nos depoimentos dos entrevistados em relação a questão acima, eles afirmam que *o líder do banco assim como os*

gestores estimulam a planificação das actividades diárias através da fragmentação das metas de trabalho.

É papel do líder estimular a planificação das actividades diárias da organização, pois Capra (2002) refere que há necessidade de encontrar equilíbrio entre a liderança e o planeamento através da articulação das seguintes habilidades do líder: a) formar com clareza os seus subordinados e comunicá-lo com paixão e carisma, isto é próprio dos líderes planeadores; b) ser um facilitador e habilitar a comunidade como um todo a ser inovadora, usando o poder da autoridade para capacitar, desenvolver e fortalecer o poder dos outros indivíduos.

A exigência da planificação das actividades diárias dos colaboradores demonstra que a instituição está preocupada em crescer no mercado e responder as necessidades dos clientes. No entanto, 6% dos inquiridos foram indiferentes com a questão, cabendo a empresa analisar onde é possível melhorar para que a planificação seja efectiva em todos os colaboradores.

Gráfico nº10: Planificação das actividades diárias



Fonte: a Autora.

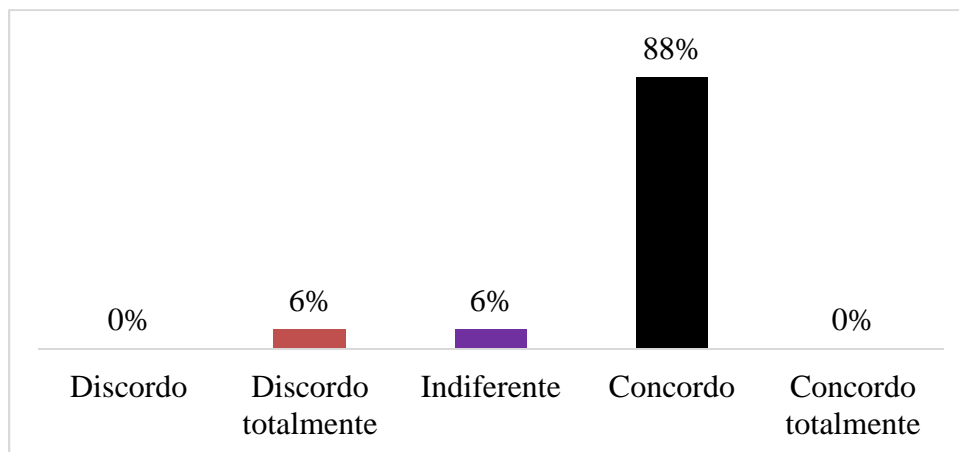
x. A liderança do BCI promove a participação dos clientes na adopção de novos serviços?

Os clientes são os maiores beneficiários de todas as actividades desenvolvidas dentro das instalações do BCI, havendo no entanto a necessidade de eles participarem activamente nos processos de tomada de decisão e na adopção de novos serviços que vão impactar positivamente ou negativamente na relação entre o banco e os clientes. Em resposta da questão acima, 6% dos participantes da pesquisa discordam totalmente em relação a questão, 6% foram indiferentes e os

restantes 88% concordam que a liderança do BCI promove a participação dos clientes na adopção de novos serviços bancários (vide gráfico nº 11). Os entrevistados afirmam em relação a questão acima que *os clientes participam activamente na adopção de novos serviços bancário, pois, são os maiores beneficiários de todas as actividades desenvolvidas no banco e salientam ainda que sem clientes não há razão de existência de banco e nem de adopção de novos serviços.*

A gestão participativa não deve ser observada apenas nos processos de tomada de decisão, mas também nos processos inovativos pois, as inovações impactam sobre maneira na vida dos colaboradores assim como dos consumidores (clientes). Cernev, Diniz e Jayo (2009) consideram que a “gestão participativa” é normalmente entendida como uma forma regular e significante de envolvimento dos funcionários e dos demais beneficiários de uma organização no seu processo decisório.

Gráfico nº 11: Participação dos clientes na adopção de novos serviços



Fonte: a Autora.

xi. O líder do BCI permite a participação de grupos ou equipas de trabalho e clientes no processo de tomada de decisão?

A participação de todos actores nos processos de tomada de decisão é um dos factores fundamentais para o desenvolvimento de qualquer organização que permite o envolvimento regular e significativo das premissas que ditam o funcionamento da instituição. Com base nos dados apresentados na tabela nº3, percebe-se que 6% dos inquiridos discordaram com a questão

e os restantes 94% concordam em afirmar que a liderança do banco permite a participação de todos actores no processo de tomada de decisão. Assim (Cernev, Diniz e Jayo 2009) destacam três níveis de participação no processo de tomada de decisão:

- A apresentação de propostas de trabalho ou acção sob forma de sugestão mais ou menos estruturadas a incluir no projecto da organização.
- A discussão dessas propostas nos diferentes órgãos componentes.
- A tomada de decisão propriamente dita.

Percebe-se que os funcionários do BCI, clientes e demais actores são envolvidos na resolução de problemas, na tomada de decisões, na manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização esta atendendo adequadamente as necessidades do cliente. Prevalece no BCI a liderança democrática descrita pelo (Chiavenato 2005), como sendo a que o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Incentiva formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os colaboradores. O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostra um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava.

Tabela nº3: Participação na tomada de decisão

Variáveis	fr.	Porcentagem
Discordo	1	6%
Discordo totalmente	0	0%
Indiferente	0	0%
Concordo	15	94%
Concordo totalmente	0	0%
Total	16	100%

Fonte: a Autora.

4.2. Apresentação dos resultados da entrevista

A entrevista é composta por perguntas totalmente fechadas, requerendo-se no entanto a opinião do entrevistado em relação as questões expostas no guião de entrevista. Na análise de dados foram respeitadas todas as opiniões apresentadas pelos entrevistados, não foi citado nome de

nenhum dos entrevistados, por isso foi respeitado o princípio de anonimato na recolha e análise de dados.

xii. Como caracteriza o processo de liderança do BCI?

Em prole desta pergunta, os entrevistados demonstraram alguns pontos positivos do processo de liderança do BCI, embora tenham de obedecer algum *status* no processo de comunicação, conforme pode-se observar no depoimento dos mesmos: *O processo de liderança do BCI está num bom caminho, embora, carece ainda de muitas melhorias no que concerne a relação com os trabalhadores, todavia, caracteriza-se pelo dinamismo e inovações.*

No entanto, pode-se destacar que, nos últimos anos, o BCI vem instituindo novos serviços que gradualmente vem sendo criados e sistematizados nos serviços bancários através de assimilação de novos conhecimentos advindos do papel do líder na promoção da comunicação interna entre os colaboradores e valorização das experiências dos outros e alargamento de novos serviços.

De acordo com diversas pesquisas existem os seguintes tipos de cultura (de Clã; Inovativa; Hierárquica e de Mercado). Na sua opinião, que tipo de cultura existe no banco? Face a questão acima, demonstra-se uma divergência entre as respostas dos inquiridos, onde alguns afirmam que a cultura prevalecente no BCI é a cultura inovativa e outros deixaram claro que a cultura prevalecente na sua organização de trabalho é a cultura de mercado.

De acordo com (Cameron e Quinn 2006), a Cultura Inovativa: os líderes são considerados inovadores e empreendedores. É um lugar criativo e dinâmico para o trabalho, e o que une a organização é o compromisso com a experimentação e a inovação. A ênfase está em ser inovador, no crescimento e na aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços. Podemos perceber no entanto com base neste conceito que este tipo de cultura não está aos serviços bancários, mais sim a organizações que trabalham com inovações tecnológicas que tem em vista a satisfação das necessidades do cliente e a competição com o mercado concorrente, como é o caso das empresas de desenvolvimento de programas informáticos, produção de automóveis, de telemóveis.

Enquanto de a Cultura de Mercado na visão de (Cameron e Quinn 2006), é orientada para os resultados, com preocupação no trabalho cumprido. As pessoas são competitivas, orientadas para o objectivo. O que mantém a organização unida é a ênfase em vencer. Os líderes são produtores, concorrentes, difíceis e exigentes. A reputação e o sucesso são preocupações comuns. Desta feita, o BCI tem a cultura de mercado, orientado para o cumprimento de metas, prevalecendo as mudanças e incertezas nos resultados e no desempenho.

xiii. O BCI estimula os colaboradores a desenvolver a sua criatividade em relação a inovação no trabalho?

Portanto, face a esta questão, todos foram unânimes em afirmar que o BCI estimula os colaboradores a desenvolver sua criatividade em relação a inovação no trabalho. Quanto às estratégias usadas pela liderança para incentivar os colaboradores e os clientes a lidarem com o processo de mudanças e inovação os entrevistados destacam: *a formação dos colaboradores, a apresentação e divulgação das inovações nos serviços bancários, nos canais televisivos, ATM's, cartazes, panfletos e em diferentes mídias acessíveis para os colaboradores e clientes.*

xiv. Quais são as maiores inovações desenvolvidas pelo banco no período de Janeiro a Junho de 2020?

Actualmente, pode-se notar que o BCI tem inovado frequentemente nos seus serviços, abraçando as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TCIs) como seu maior aliado. Portanto, procurou-se saber dos entrevistados o seguinte:

Para esta questão, os entrevistados salientaram que *face a diversas mudanças sociais e sobretudo algumas provocadas pela Covid 19, o BCI inovou na sua forma de labor, através da introdução do teletrabalho para reduzir o número de colaboradores dentro das agências, contribuindo assim para o cumprimento de rotatividade e distanciamento social, criação de novas tecnologias que permite o cliente aceder as suas contas sem sair de casa, como é o caso do Whatsapp Daki contribuindo para a redução de filas nas agências bancárias nesta época assolada pela pandemia do Corona vírus. A avaliação da satisfação do cliente é feita também no decorrer do atendimento do mesmo, assim como na adopção do uso das novas tecnologias.*

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo tem a finalidade de apresentar a conclusão e as recomendações tidas no estudo. Todavia, o tema que norteou a pesquisa é: *A liderança nas organizações em Moçambique: Um olhar sobre os estilos de liderança voltada para o desenvolvimento da cultura de inovação, caso do banco BCI na cidade de Maputo*. Como objectivo geral procurou-se Analisar o estilo de liderança adoptado pelo BCI e a sua influência no desenvolvimento da cultura de inovação dos serviços bancários.

5.1. Conclusão

Durante a elaboração do trabalho constatou-se várias dificuldades por parte dos inqueridos e entrevistados, isso porque as pessoas não estão habituados a dar informações a terceiros no que diz respeito a pesquisas académicas, mostrando sempre desconfiança e receios por parte dos entrevistadores.

No tempo em que o mundo se encontra, devastado pela Pandemia da Covid 19 é necessário que as organizações bancárias inovem nos seus serviços, de modo a manter e atrair novos clientes e permitir acesso de todos os serviços bancários sem sair de casa, evitando contágio pela Covid 19.

Da pesquisa realizada foi possível concluir o seguinte:

- Tanto os entrevistados como os inqueridos são de opinião que a liderança do BCI influencia positivamente para o desenvolvimento da cultura de inovação nos serviços bancários, pois, esta estimula os seus colaboradores a desenvolverem a sua criatividade em relação á inovação no trabalho através das formações contínuas e partilha de informação em diversas plataformas de comunicação adoptados pelo banco.
- A pesquisa concluiu que a liderança desencadeia um papel fundamental para a superação de barreiras profissionais e resistência a mudanças, através da cooperação com os demais colaboradores e com os público externo, dinamizando a formação contínua dos trabalhadores e divulgação dos novos serviços em diversos canais digitais de fácil acesso quando se quer implementar algo de novo e apelo para que os mesmos aceitem as novas formas de trabalho, dando enfase nas vantagens;

- Sobre o estilo de liderança prevalecente no BCI, o estudo concluiu que a liderança do banco é democrática, caracterizada pela participação de todos actores nos processos de tomada de decisão.

5.2. Recomendações

Para que o papel da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação seja fortificada com base na partilha de responsabilidades, tomada de decisões em conjunto e coordenação na execução de actividades, assim como no desenvolvimento de novas tecnologias que responde as necessidades do mercado e do cliente, recomenda-se:

- Melhoria da comunicação entre os colaboradores e a liderança, permitindo que todos se sintam a vontade para expor as suas ideias quando se pretende inovar nos serviços bancários;
- Continuar a dinamizar de forma sistemática a formação contínua dos seus colaboradores, de modo que a superarem as barreiras profissionais e resistência a mudanças, permitindo que os mesmos sintam-se autónomos para propor novos serviços;
- Fortalecimento de uma liderança democrática que continua envolvendo todos actores nos processos de tomada de decisão e adopção de novos serviços.

5.2.1. Pesquisas futuras

Conforme foi referenciado ao longo do trabalho, o presente estudo procurou analisar o estilo de liderança adoptado pelo BCI e a sua influência no desenvolvimento da cultura de inovação dos serviços bancários. O tema não abrange todas as organizações bancárias que prestam seus serviços em Moçambique, daí que o estudo não efectua generalizações. Estando no entanto o tema aberto a futuros estudos com vista a melhorar o papel da liderança das organizações bancárias no desenvolvimento da cultura de inovação. Nesta linhagem, para os estudos futuros da presente investigação sugere-se:

- O alargamento do campo de pesquisa sobre a liderança em Moçambique para o desenvolvimento da cultura de inovações nos serviços bancárias para outros bancos ou organizações que preocupam-se com o desenvolvimento da inovação e criatividade;

- Construção de um referencial teórico de autores nacionais de modo a se ter uma abrangência contextualizada;
- Inclusão nas novas pesquisas de uma amostragem inclusiva (clientes e demais actores), de modo a recolher as suas opiniões sobre a satisfação com os serviços bancários, participação nos processos de tomadas de decisão e na adopção de novas tecnologias.

Referências Bibliográficas

- Alarcão, I. (2001). *A escola reflexiva*. Em Alarcão, I. (org.). Escola reflexiva e nova racionalidade. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Bernard, M. (2003). *Banque et nouvelles Technologies*: Horizons Bancaires, n^o. 316, Février.
- Barras, R. (1986). *Towards a theory of innovation in services*. Research Policy. V. 15, n. 3.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nova Iorque: Wiley.
- Bolívar, A. (2003). *A Escola como Organização que Aprende*. Em R. Canário (org.). Formação e Situações de Trabalho. Porto: Porto Editora.
- Byrne, C.; Mumford, M.; Barrett, J. e Vessey, W. (2009). *Examining the leaders of creative efforts: what do they do, and what do they think about?* Creativity and Innovation Management.
- Cernev, A.; Diniz, E.; Jayo, M. (2009). *As cinco ondas de inovação tecnológica em bancos*. In: Barbieri, J.; Simantob, M. (Org.). *Organizações inovadoras do sector financeiro*. São Paulo: Saraiva.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Casagrande, F. (2007). *Atendimento Digital: Dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo*. Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Departamento de Administração.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- _____ (2004). *Gerenciando com as Pessoas*. São Paulo: Campus.
- _____ (2005). *Administração nos novos tempos*. 2^a Edição Rio de Janeiro.
- _____ (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3^a Ed. Rio de Janeiro: Elsevier,
- Cunningham, A. (2005). *Innovation in the health Sector: a case study analysis*. Brussels: European commission.
- DIEESE. (2000). *Boletim DIEESE: Um ano de desvalorização do Real*. São Paulo, DIEESE, n. 217, jan.-fev., Edição especial.
- Dienesch, R. & Liden, R. C. (1986). *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A critique and further development*. Academy of Management Review, 11 (3), 618-634.

- Faria, A. e Maçada, L. (2011). *Eficiência no Sector Bancário Brasileiro: A Experiência Recente das Fusões e Aquisições*”. In: XXXIV Encontro Nacional de Economia (Anpec), Salvador. Anais do XXXIV Encontro Nacional de Economia.
- Ferreira, J. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*: Editora Escolar: Lisboa.
- Figueiredo, P. (2009). *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC.
- Fonseca. (2002). *Pesquisa bibliográfica*. In: *Métodos de Pesquisa*. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional. Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Godoy, R. (2009). *Relações entre cultura organizacional e processo de inovação em Empresa de base tecnológica*, São Paulo. UFSCARL.
- Hamel, G. (2006). *O laboratório de inovação em gestão*. Revista H,SM, Magnamente V.5, São Paulo.
- Hoff, W. (2003). *Automação bancária*. Informatização no Banco do Brasil AS. Florianópolis: ICPG. <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-06.pdf>.
- Huber, G. (1990). *A theory of the effects of advanced information technology on organizational design, intelligence and decision making*. Academy of Management Review.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2002). *Técnicas de Pesquisa*. 5ª edição. rev. e amp. São Paulo: Atlas.
- Martins, L. (2011). *Apontamentos das aulas de Liderança de equipas e gestão de conflitos*. Não publicado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa/INDEG. Lisboa: Autor.
- Martins, B. (2012). *Estrutura de Mercado Local e Competição Bancária: evidência no mercado de financiamento de veículos*. Trabalhos para Discussão. 3ª edição.
- Parjanen, S. (2012). *Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity*. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management.

- Pereira, D. e Braga, M. (2005). *A questão da liderança no contexto biblioteconómico*. Trabalho oral: impacto das tecnologias de informação na gestão da Biblioteca universitária. Actuação do profissional da informação. (2005). Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2883.pdf>. Acesso em 21/08/2010
- Richardson, R. (1999), *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 3a ed.
- Santanna, V. (2011). *Liderança nas organizações*. Portal da administração. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>>
- Scheuer, L. (2001). *A qualidade do atendimento eletrônico em uma agência bancária segundo a percepção de seus clientes*. Dissertação de mestrado; programa de pós-graduação em engenharia de produção. UFSC. Florianópolis.
- Senge, P. (1994). *A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymar.
- Steele, J. & Murray, M. (2004). *Creating, supporting and sustaining a culture of innovation*. Engineering, Construction and Architectural Management.
- Silva, H., Santos, S. & Caetano, A. (2010). *O Papel da Confiança Organizacional Antes e Depois da Mudança Organizacional*. Universidade do Minho: Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia.
- Surprement, W. e Churchill, A. (1982). *Marketing research: methodological foundations*. Orlando, Fl.: Dryden Press. 6. ed.
- Taula, R. (2014). *A influência da liderança sobre a cultura organizacional: O caso da empresa do sector de energia em Moçambique*. ISTG Business Scholl. Instituto Universitário de Lisboa.
- Vasconcellos, L. e Marx, R. (2011). *Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil*. *Gest. Prod.*, v.18, n. 3.
- Wolff, L. (2013). O papel do líder na eficiência de equipas de trabalho. *Revista gestão e tecnologia*. Fundação Pedro Leopoldo.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall Publishers.
- www.bci.co.mz acessado em 24/07/2020.

Apêndices

Apêndice 1: Guião de entrevista endereçado à direcção Banco BCI

Saudações!

Esta pesquisa, de cunho académico tem como tema: *Liderança nas organizações em Moçambique: um olhar sobre os estilos de liderança voltada para o desenvolvimento da cultura de inovação, Caso do BCI na Cidade de Maputo.*

O tratamento dos dados é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, motivo pelo qual solicita-se a vossa sinceridade nas respostas.

Dados pessoais

1. Género: a. Masculino ___ b. Feminino ___
2. Habilitações Literárias: a. Médio ___ b. Bacharelato ___ c. Licenciatura ___ d. Mestrado ___ e. Outras ___
3. Experiência profissional: a. 1 a 5 anos ___ b. 6 a 10 anos ___ c. 11 a 15 anos ___ d. 16 a 20 anos ___ e. Mais de 20 anos ___

II. Parte

Gestão Bancária

1. Qual é o número de colaboradores em prestação serviços na agência bancária da qual é representante/responsável? _____
 - a. Quantos Masculino _____
 - b. Quantos Feminino _____

II. Parte

Questões relacionadas com a liderança e a cultura de inovação no BCI

1. Como caracteriza o processo de liderança no BCI?
2. A cultura é definida como (um processo normativo e de harmonização de valores, normas, princípios, significados, ritos, crenças, formas de pensamento que servem como base para o desenvolvimento e identidade de uma sociedade, região ou organização) e de acordo com a nossa pesquisa existem os seguintes tipos de cultura (de Clã; Inovativa; Hierárquica e de Mercado). Na sua opinião, que tipo de cultura existe no banco?
3. Até que ponto direcção do banco proporciona um bom ambiente de trabalho para os colaboradores?

4. Como é que a equipa de liderança do banco incentiva os colaboradores a planearem frequentemente as actividades diárias?
5. Actualmente, pode-se notar que o BCI tem inovado frequentemente nos seus serviços, abraçando as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TCIs) como seu maior aliado. Quais são as maiores inovações desenvolvidas pelo banco no período de Janeiro a Junho de 2020?
6. Qual é o impacto das inovações desenvolvidas pelo banco no dia-a-dia dos colaboradores e dos clientes?
7. Quais são as estratégias usadas pela liderança para incentivar os colaboradores e aos clientes a lidarem com processos de mudança e inovação nos serviços bancários?
8. Até que ponto equipa de liderança promove a participação dos clientes na adopção de novos serviços?
9. Qual é importância da liderança para o desenvolvimento da cultura de inovação nos serviços bancários?
10. Como avalia o nível de motivação dos colaboradores em relação as suas actividades e a actuação da liderança concernente a cultura de inovação?
11. Como é feita a avaliação do grau de satisfação dos clientes em relação à introdução de novos serviços bancários?
12. Que factores possibilitam e/ou dificultam o trabalho do líder bancário no contexto da promoção da cultura de inovação?
13. A direcção intervém para a superação de barreiras e resistência à mudanças por parte dos colaboradores, assim como dos clientes?
14. Como gestor/líder, qual é o seu comportamento quando os colaboradores propõem alguma mudança ou inovação dos serviços bancário?
15. Qual é o estilo de liderança adoptado pelo banco no desenvolvimento da cultura de inovação?
16. Tem algo que gostaria de acrescentar para enaltecer a pesquisa?

Muito obrigado pela colaboração!

Apêndice 2: Questionário para os funcionários do Banco BCI

Saudações,

O presente questionário, incide sobre a monografia intitulada: *Liderança nas organizações em Moçambique: um olhar sobre os estilos de liderança voltada para o desenvolvimento da cultura de inovação, Caso do BCI na Cidade de Maputo*. O tratamento das respostas é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, motivo pelo qual solicita-se a vossa sinceridade nas respostas.

Leia atentamente as questões e responda com uma cruz (X) a resposta que lhe parece a mais correcta dentro do contexto. Selecciona apenas uma das respostas, com excepção das perguntas que lhe é pedido o contrário.

I. Parte

Dados pessoais

1. Género: a. Masculino ___ b. Feminino ___
 2. Idade _____
 3. Habilitações Literárias: a. Médio ___ b. Bacharelato ___ c. Licenciatura ___ d. Mestrado ___ e. Outras ___
 4. Tempo de Serviço: a. 1 a 5 anos ___ b. 6 a 10 anos ___ c. 11 a 15 anos ___ d. 16 a 20 anos ___ e. Mais de 20 anos ___
- Província de origem: _____

I. Parte

Questões relacionadas a inovação no BCI

Avalie o seu grau de concordância com as questões abaixo, assinalando com um “círculo” à volta do número que corresponde à sua opção, utilizando a seguinte escala de avaliação: 1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Indiferente; 4=Concordo; 5= Concordo Totalmente (lembre-se que 1 corresponde a uma avaliação mais negativa e 5 a uma avaliação mais positiva).

Nº	QUESTÕES LIGADAS À INOVAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS	AVALIAÇÃO
----	--	-----------

1	O BCI estimula os colaboradores a desenvolver a sua criatividade em relação a inovação no trabalho	1	2	3	4	5
2	O líder é suficientemente flexível para responder à mudanças e inovações dos serviços bancários	1	2	3	4	5
3	A liderança incentiva os clientes a lidar com processos de mudança e inovação nos serviços bancários	1	2	3	4	5
4	A liderança promove e encoraja o espírito de equipa e visão partilhada na criação de novos serviços bancários	1	2	3	4	5
5	A liderança intervém para a superação de barreiras e resistência à mudanças por parte dos colaboradores, assim como dos clientes	1	2	3	4	5
6	O líder permite a partilha regular de informação e de conhecimento aos seus colaboradores e clientes sobre as inovações desenvolvidas nos serviços do BCI	1	2	3	4	5
7	Os colaboradores sentem-se motivados em relação a actuação da liderança na introdução de novos serviços bancários	1	2	3	4	5
8	Os colaboradores sentem-se satisfeitos com as inovações feitas pelo BCI	1	2	3	4	5
9	O banco tem feito avaliação de satisfação dos clientes em relação à introdução de novos serviços	1	2	3	4	5
10	O atendimento e as inovações feitas pelo BCI satisfazem plenamente as necessidades do cliente	1	2	3	4	5

Nº	QUESTÕES LIGADAS À LIDERANÇA DO BCI	AVALIAÇÃO				
		1	2	3	4	5
11	A liderança do banco proporciona um bom ambiente de trabalho para os colaboradores	1	2	3	4	5
12	O líder do BCI estimula os colaboradores a planearem frequentemente as actividades diárias	1	2	3	4	5
13	A liderança do BCI encoraja os colaboradores e aos clientes a lidarem com processos de mudança e inovação nos serviços bancários	1	2	3	4	5
14	A liderança do BCI promove a participação dos clientes na adopção de	1	2	3	4	5

	novos serviços					
15	O líder permite a participação de grupos ou equipas de trabalho e clientes no processo de tomada de decisão					

Muito obrigado pela colaboração!

Anexos

Anexo 1: Credencial emitida pela Universidade Politécnica (Escola Superior Aberta) para o BCI



Ao
Banco Comercial e de Investimento – BCI (Moçambique)

CREDENCIAL

Serve a presente para credenciar a Sra. **Vanira da Silva Adade Cabá**, estudante com o código nº. 389828, do 4º ano, do Curso de **Gestão de Empresas**, no Instituto Superior Aberto – A POLITÉCNICA, a apresentar-se nessa instituição, para recolha de dados e realização de trabalho de pesquisa científica, através de observação e entrevistas, sob o tema: **A Liderança nas Organizações em Moçambique**.

Sem outro assunto de momento, subscrevo-me com elevada estima e consideração.



BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTOS, SA

*Antonio
Komas
24.08.2020*

HUMANISMO, RIGOR E PROFISSIONALISMO

Av. Paulo Samuel Kenkimbamba, nº 1011 | Maputo - Moçambique
Tel: +258 21 252 750 | Fax: +258 21 802 701
Cel: +258 82 813 5700 | 82 312 8130
E-mail: esa@apolitecnica.edu.mz
Website: www.apolitecnica.edu.mz