



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



SANDRELI MARIA DALL AGNOL

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO COMPORTAMENTO E RESULTADOS
DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2019

SANDRELI MARIA DALL AGNOL

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO COMPORTAMENTO E RESULTADOS
DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Dr. Sandro César Bortoluzzi

PATO BRANCO

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO COMPORTAMENTO E RESULTADOS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Por

Sandreli Maria Dall Agnol

Esta monografia foi apresentada às 19h30min do dia 18 de Novembro de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof. Dr Sandro C. Bortoluzzi
UTFPR – *Campus* Pato Branco
(orientador)

Prof. Dr Luiz F. Casagrande
UTFPR – *Campus* Pato Branco

Prof. Dr Marcelo G Trentin
UTFPR – *Campus* Pato Branco

O ORIGINAL ENCONTRA-SE ASSINADO E ARQUIVADO NA COORDENAÇÃO DO
CURSO

Dedico este trabalho a todos os professores que nos proporcionaram grande aprendizado neste período da especialização.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por permitir o dom da insistência e perseverança mesmo nas dificuldades, pela fé sempre presente em minha vida.

A minha família por me apoiar sempre independente das minhas escolhas, por estarem sempre ao meu lado, pelos conselhos, pela paciência e pelo amor sempre presente em nossas vidas.

Ao meu professor Sandro César Bortoluzzi que me orientou, pela oportunidade, disponibilidade, pelo seu conhecimento, pela confiança depositada junto ao meu trabalho, pela ajuda e pelo tempo disponibilizado para realização do mesmo.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Se todos fizéssemos o que somos capazes,
ficaríamos espantados com nós mesmos”.

(THOMAS EDISON)

SANDRELI, Maria Dall Agnol. A Influência da Líder no Comportamento e Resultados das Instituições Financeiras. 2019. 52 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, ano 2019.

RESUMO

Este trabalho teve como propósito analisar como a gestão dentro de uma instituição financeira pode determinar a produção dos funcionários. A pesquisa foi realizada por meio de uma *Survey*, contendo a base teórica relacionando o aspecto contextual, com os resultados obtidos, os quais foram verificados ressaltando o propósito do mesmo. Foram abordados pontos importantes os quais podem corroborar para o crescimento ou estagnação da produção, dentre eles a importância do capital humano, o trabalho em equipe, comprometimento e confiança no ambiente de trabalho e nos gestores da organização. Foi perceptível o desequilíbrio entre a gestão e os funcionários onde destacou a queda de produtividade. Desta forma foi identificada a importância de manter uma equipe engajada na busca pelo atingimento das metas e resultado da agência. Diante disto verificou-se que a gestão de certa forma pode determinar o rumo da produção de uma instituição financeira seja ela para o sucesso ou para o fracasso. Um dos pontos mais indicados para manter a produção diante dos resultados obtidos é a busca por uma equipe comprometida que conhece a empresa, participa das decisões e confia na gestão.

Palavras-chave: Gestão, Equipe, Produção, Resultado.

SANDRELI, Maria Dall Agnol. The influence of a leader on Behavior and Results of Financial Institutions. 2019. 52 pages. Monograph (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco 2019

ABSTRACT

This work aimed at analyzing how management inside a financial institution is able to determine the production of employees. The research was carried out through a survey containing the theoretical basis, relating the contextual aspect to the obtained results, which were verified by emphasizing its purpose. Important points which may contribute for the growth or stagnation of production were addressed, among them the importance of human capital, teamwork, commitment and trust in the work environment and in the managers of the organization. Imbalance between management and employees was noticeable where there was fall in productivity. Thus, the importance of maintaining an engaged team in the pursuit of achieving the goals and results of the agency was identified. Given this it was verified that management, in some way, is able to determine the direction of a financial institution production for success or for failure. In the face of the obtained results, one of the most important points to maintain production is the search for a committed team which knows the company, participates in decisions and trusts management.

Keywords: management, team, production, result.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tempo de Instituição.....	29
Figura 2 - Idade	30
Figura 3 - Gênero	31
Figura 4 - Instituição Financeira	31
Figura 5 - Quantidade de Funcionários	32
Figura 6 - Gerente Imediato	33
Figura 7 - Metas Atingidas.....	33
Figura 8 - 1. Quando erros ocorrem, os responsáveis são punidos.	35
Figura 9 - Os acertos e vitórias da equipe é valorizado.	36
Figura 10 - As informações recebidas pelos superiores são repassadas aos subordinados.....	36
Figura 11 - Você repassa as informações precisas aos seus superiores.....	37
Figura 12 - Compartilho informações com colaboradores do mesmo nível hierárquico.....	38
Figura 13 - Diálogo abertamente com os membros de minha equipe de trabalho	38
Figura 14 - Permito a formação de forças tarefas com participação independente de nível hierárquico	39
Figura 15 - Tenho confiança em minha equipe.	40
Figura 16 - Você confia em seu gestor.....	40
Figura 17 - Sinto que todos da equipe estão envolvidos nas tarefas a serem desenvolvidas pela agência.	41
Figura 18 - As decisões tomadas que afetam diretamente a agência possuem participação da equipe.	42
Figura 19 - As metas definidas para a agência possuem participação da equipe.....	43

APÊNDICES

Apêndice A- Dados Pessoais.....	50
Apêndice B - Questionário	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVO GERAL	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL	15
2.2 LIDERANÇA	15
2.3 LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	17
2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA	18
2.5 LIDERADOS – A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	20
2.6 EQUIPES	21
2.7 O LÍDER E OS RESULTADOS OPERACIONAL	22
2.8 LIDERANÇA COMO INFLUÊNCIA	23
2.9 O PAPEL DO LÍDER PARA A CONSTRUÇÃO DO AMBIENTE	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	25
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	25
3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E COLETA DE DADOS	26
3.2.1 Local do Estudo	26
3.2.2 Amostra	27
3.3 Métodos de Coleta de Dados	27
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE(S)	50

1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas essencialmente por pessoas, tal fato tem contribuído para que novas estratégias, conceitos, valores, venham sendo adotados e praticados, visando assim assegurar, dentro do quadro de funcionários muito mais que pessoas, grandes talentos (BUSBIN; JOHNSON; DECONINCK, 2008).

A capacidade de exercer a liderança é uma das principais responsabilidades dos gestores. Existe uma considerável distinção entre a pessoa na condição de líder e alguém que atue como gestor. Segundo os fundamentos da liderança contemporânea, uma pessoa influenciadora, possui atitudes que mantém o grupo coeso e produtivo, oportunizando o alcance dos objetivos. Um líder nato apresenta habilidades como humildade, compreensão para coordenar e desenvolver relacionamentos positivos, estabelecendo vínculos de confiança, comprometimento e responsabilidade com as pessoas, tem habilidade de comunicação sabendo ouvir e ser ouvido demonstra empatia para com sua equipe (OLIVEIRA, 2010).

Nesse sentido, Vergara (2009, p. 83), comenta que a “liderança requer humildade autossuficiente para se aprender, constantemente, a lidar com indivíduos e grupos, visando assim, mobilizá-los para uma causa, no caso, conectadas às opções da empresa”.

Cada vez mais o perfil de liderança é ressaltado dentro de uma organização, sua forma de influenciar seus colaboradores deixando como legado as influências de uma gestão de resultados positivos ou negativos. Esta forma de desenvolvimento do capital humano vem em crescente dentro das empresas, pois compensatórios são os resultados obtidos, não somente na parte de lucratividade mais também junto ao capital humano, que são responsáveis por grande parte do desenvolvimento (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

Contudo conforme Khoury (2009) as organizações precisam desenvolver os perfis de liderança dentro das organizações, investindo no desenvolvimento profissional e pessoal, pois se tornam espelhos para os demais. Dentro desta perspectiva destacam-se os perfis de liderança negativa que estão infiltrados nas organizações desenvolvendo seu papel a todo custo sem se preocupar com o desenvolvimento das pessoas que estão ao seu redor e que ajudam na busca pelo resultado.

São inegáveis as corriqueiras mudanças que ocorrem seja internamente ou

externamente ao ambiente organizacional. Estas têm relação não apenas ao desenvolvimento rápido de novas tecnologias e acontecimentos sociais, mas também à conduta dos profissionais. Avaliando que as organizações são constituídas basicamente de pessoas, e cada qual tem suas particularidades e características, cabe a organização compreender as suas necessidades e expectativas, buscando criar um ambiente de trabalho adequado, para que dessa forma, os profissionais compreendam o seu papel e se mobilizem para o alcance dos objetivos organizacionais, estabelecendo vínculos com seus próprios objetivos (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Khoury (2009), o líder deve ser o principal articulador para que ocorra uma integração entre os colaboradores, e seja possível que as organizações atinjam seus resultados, para tanto o desafio que se apresenta aos líderes de equipes na atualidade é de estimular, sensibilizar, desenvolver práticas e ações, bem como as habilidades e competências de sua equipe, é necessário desenvolver competências da inteligência emocional, que tratam das habilidades de estimular eficientemente a nós mesmos e os nossos relacionamentos.

Mediante o exposto anteriormente, salienta-se que a pergunta que norteará as ações de pesquisa do presente estudo é: Qual a Influência do líder no comportamento e resultados das Instituições Financeiras?

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo de caso é analisar como a liderança do gestor pode influenciar no resultado dos colaboradores das instituições financeiras.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a influência do gestor dentro das Instituições Financeiras da Cidade de Pato Branco - PR as quais refletem aos seus liderados;
- Verificar se as falhas existentes no processo de liderança influenciam nos resultados da organização, e
- Prever as possíveis melhorias que podem ser desenvolvidas pelos líderes para melhorar o desempenho e os resultados dos colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVA

São notórias as constantes mudanças que ocorrem seja internamente ou externamente ao ambiente organizacional. Tais mudanças estão relacionadas não apenas ao desenvolvimento rápido de novas tecnologias e acontecimentos sociais, mas também à conduta dos profissionais. Considerando que as organizações são compostas basicamente de pessoas, e cada qual tem suas particularidades e características, cabe à organização compreender as suas necessidades e expectativas, buscando criar um ambiente de trabalho adequado, para que dessa forma, os profissionais compreendam o seu papel e se mobilizem para o alcance dos objetivos organizacionais. Além de averiguar o resultado operacional de uma organização diante do comportamento e gestão das equipes.

Por conseguinte, este estudo vem de encontro à coleta de informações por meio de questionário para avaliar o ambiente de trabalho das Instituições Financeiras e seus colaboradores os quais influenciam no resultado operacional. Sendo que as bases teóricas constituídas no decorrer do trabalho procuram proporcionar essa visão e conceito.

De acordo com Chiuzi, Peixoto, Fusari (2011, p. 579-590), os líderes podem influenciar os seus liderados e por consequência os resultados das organizações, dessa forma para compreender as diferenças existentes entre os profissionais é necessário entender como cada qual estabelece um conjunto de crenças, valores e prioridades.

Este contexto de estudo procura proporcionar análise das referências que os funcionários seguem da gestão no decorrer das entregas das suas metas e o quanto um gestor se torna responsável pelo futuro de uma organização e desenvolvimento dos seus liderados, seja de maneira positiva ou negativa. O interesse pelo referido tema, no âmbito profissional e como pós-graduando surgiu visando demonstrar, isto porque são visíveis no mundo empresarial os constantes conflitos ocasionados, sobretudo pela inabilidade, falta de conhecimento, despreparo dos líderes em agir na resolução de problemas e ou conflitos.

Considerando ainda o fato de que o líder deve ser o principal articulador para que ocorra uma integração entre os profissionais da equipe, e seja possível que as organizações atinjam seus resultados, para tanto o desafio que se apresenta aos

Líderes de equipes na atualidade é de estimular, sensibilizar, desenvolver práticas e ações, bem como as habilidades e competências de sua equipe (KHOURY, 2009).

Para a realização deste estudo, será levado em consideração a visão dos colaboradores, e o resultado que a liderança desenvolvida atualmente pode gerar na organização, para a partir do conhecimento do cenário atual, ser possível assim destacar os pontos a serem mantidos, melhorados ou modificados buscando na liderança as respostas para o desenvolvimento organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Empresarial

Os gestores são os profissionais que possuem dentro das organizações autoridade formais, além de criarem regras, praticarem controle, reduzirem riscos, ou seja, os mesmos têm junto as equipes uma postura mais “fria”, estando voltados a atender os objetivos da organização. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

De acordo com Covey (2004) a diferença entre o gestor e o líder está em como distinguem as situações e os objetivos. Sendo que o gestor tem uma visão dos métodos, considera a melhor maneira de se alcançar determinadas coisas, alcançando assim os interesses da organização.

2.2 Liderança

Segundo apresentam os estudos de Robbins (2004), sobre a temática, liderança nada mais é do que a capacidade de entusiasmar um grupo para obter seus objetivos e essa influência pode ser formal ou informal. No entanto, como o desempenho da função provoca certo grau de autoridade, uma pessoa pode adquirir o papel de líder unicamente em função do cargo que ocupa. Nesse mesmo sentido, “Selman (2010, p. 23)” define os líderes como pessoas especiais dotadas de competência que lhes permite liderar e adotar compromissos importantes. A liderança acontece a partir do momento em que você passa a ter convivência com a outra pessoa, liderança não ocorre no interior da pessoa, mas sim quando surge a interação com as pessoas, da organização de atos e métodos em uma comunidade (SELMAN, 2010, p. 24).

Buscando aprofundar a descrição do líder pode ainda ressaltar a visão de Ponder (2010) de que líderes nada mais são do que pessoas comuns que na maioria das vezes têm uma posição de maior responsabilidade. Sendo que a organização, funcionários, superiores estão amarrados aos líderes para fazer o mais perfeito trabalho. É por este motivo que as pessoas contam com os líderes, porque

eles têm a obrigação de fazer tudo o que está ao seu alcance para a realização do seu trabalho.

Analisando historicamente a liderança, é uma prática que segundo Senge (2010, p.409), “já estava sendo propagada por Confúcio, o qual há mais de 2.500 anos o qual disse que “Para se tornar um líder, primeiro você necessita se tornar um ser humano”.

Drucker (2000, p.27), por sua vez, associa os líderes como sendo responsáveis por aqueles que serão líderes do futuro. Compete a esses executivos administrar as próprias instituições e a si mesmos; e essa responsabilidade vai além, transpondo as barreiras das instituições o que demanda centralização inalterável por parte da instituição como um todo, não apenas da cúpula.

Drucker (2000, p. 27) finaliza sua advertência assegurando que os “líderes terão que lidar com os indispensáveis da globalização”; isso fundamentalmente os induzirá a “lidar com as várias localizações, com expectativas múltiplas e diferentes colunas”. Sem temor qualquer de errar, esses líderes precisarão ter satisfatória agilidade para “encarar uma gama formidável de imprecisão e improbabilidade”. Não são as agilidades técnicas aquelas que mais influem, mas as interpessoais e interculturais.

A liderança tem sido amplamente estudada, e abordada como fenômeno referente ao comportamento humano nas organizações. A liderança está associada a flexibilidade, coordenação, ação em equipe, ser um continuado aprendizado, tornar-se melhor avaliado, passando a liderança a ser vista como uma força que é capaz de movimentar a organização (BITENCOURT, 2010).

Segundo Lacombe (2011), existem quatro responsabilidades básicas dos líderes:

- 1 – O líder deve desenvolver uma ideia mental de um estado futuro aceitável e desejável da organização. O líder faz com que as pessoas que estão a sua volta percebam que não é seu objetivo que tem de ser realizado, mas o objetivo do grupo. Eles não ficam ligados aos canais formais de comunicação, mas sim circulam pela organização para atingir espontaneamente as pessoas.
- 2 – O líder deve comunicar a nova visão, para isto o líder deve saber se comunicar, conseguindo assim transmitir a mensagem para todos, para que percebam o propósito que precisará ser obtido, motivando-os para isso.
- 3 – O líder precisa instituir confiança. Para que sejam vistos como confiáveis o líder deve mostrar coerência, energia, honestidade e coragem. É necessário que o líder desvende sua posição em relação à organização e como se posiciona em relação ao ambiente.

4 – Líderes são aprendizes eternos. Este processo de aprendizado continuado é o que mantém o espírito da liderança acesa, além de entendimento, novas ideias e desafios. Com seu exemplo o líder estimula os outros a aprenderem (LACOMBE, 2011, p. 246).

O líder serve para os seus liderados como fonte de informação, motivação, e orientação, pois ele é quem direciona todo o processo para que os seus colaboradores os realizem para assim alcançarem o objetivo comum a todos. Tornando-se importante, no entanto que o mesmo apresente habilidades para que a liderança ocorra de forma efetiva.

2.3 Liderança no Contexto Organizacional

As organizações são administradas por pessoas com habilidades pessoais e similares para esse tipo de cargo; as mesmas recebem a denominação de executivos, chefes, líderes, gestores entre outros. De acordo com Teixeira e Mink (2000), a gerência surgiu da palavra “chefe”, a qual foi criada para assegurar o lucro do patrão, ou seja, para assegurar e promover resultado na época.

Motta (1997) define liderança como:

Liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar alguém ou um grupo de pessoas; relaciona-se a força psicológica, onde um desenvolve estratégias a fim de modificar o comportamento de outro de modo intencional, para isso é necessário poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado (MOTTA: 1997, p.206).

Conforme Resende (2000), as competências de gestão cingem as técnicas de administração ou gerenciamento bem como capacidades pessoais para emprego em situações que necessitam de ações de supervisão, coordenação e direção.

Robbins (2010) ressalta que é necessário que o gerente da organização possua como competência a capacidade de trabalhar em equipe e cooperação, ter bom relacionamento, focar no resultado, flexibilidade, conhecimentos técnicos, liderança, visão estratégica, comunicação e influência.

Na visão de Dubrin (2003), deve-se ressaltar a diferença entre líder e gerente, o líder é uma pessoa visionária, passional, criativa e flexível, já os colaboradores devem ser liderados e convencidos, deve o líder ser ainda inovador, corajoso, imaginativo, experimental e independente.

O trabalho gerencial é visivelmente, ocupado, incontestável e estressante, independente do nível de gerência, que demanda de responsabilidade. Schermerhorn (1999) ressalta que os papéis do líder estão divididos em três categorias, sendo o primeiro o papel interpessoal; como um gerente relaciona-se com outras pessoas, papel de informação; como um gerente recebe e verifica informações, monitora e transmite o conhecimento; e por fim o papel de decisão; como o gerente aplica informação no processo decisório.

Os gestores por sua vez são racionais, consultivos, persistentes, solucionadores de problemas, estáveis em seus pensamentos, indutivos, estruturados, determinados e autoritários, aspectos os quais são fundamentais para o direcionamento da organização. Desta forma segundo Dubrin (2003, p. 265), “(...) os gerentes devem ser líderes, mas os líderes devem ser bons gerentes.”

Pode-se observar o relato de Schermerhorn (1999), o qual descreve que os gerentes, líderes e colaboradores são fundamentais; o papel da equipe é a base primordial do sucesso da organização. E para que estes trabalhem envolvidos em suas metas é fundamental que o líder saiba administrar conflitos e transformá-los em oportunidades fornecendo apoio para o alcance das metas propostas.

2.4 Estilos de Liderança

Em um ambiente organizacional o líder deve saber gerenciar pessoas, necessidades, ideias, idade e outras particularidades, diferenças de cada indivíduo, e para isto necessitam realizar uma liderança coesa. Para isso, os líderes contam com estilos diferentes de liderança. Oliveira (2010) reitera a discussão de que os conceitos de liderança se estabeleceram sob as bases de estilos definidos. O autor destaca os estilos: autocrático que centraliza as decisões e se faz de forma austera. No caso do estilo democrático, instiga o conhecimento dos liderados na seleção ou implementação de suas deliberações. E quando descreve a liderança estilo *Laissez-faire*, ressalta que o líder se afasta e aceita que os liderados atuem como bem creem, eles que definem o que devem fazer (OLIVEIRA, 2010).

Chiavenato (2001, p. 54 e 55) apresenta algumas considerações sobre os estilos de liderança. Segundo o autor, a liderança autocrática desempenha um nível alto de poder sobre os subordinados. Na visão do líder autocrático ele é indispensável, tem rompantes de irritação, e incompreensão com erros de outrem.

Segundo Chiavenatto (2001), o líder pode ainda exercer tal liderança, embora o líder tome a decisão final, no entanto nesta os liderados são estimulados a cooperar, ou seja, o grupo pode e deve cooperar com proposta, sendo responsabilidade de o líder gerir estas opiniões para que alcancem os objetivos desejados, tal liderança tem como principal dificuldade nos tempos de crise com a demora na tomada de decisões. Por fim Chiavenato (2001) trata sobre a liderança liberal, ou *laissez-faire*, que expressa “deixa andar”, o líder aceita que os colegas desenvolvam as atividades com total liberdade, funciona em equipes maduras, com pessoas proativas e comprometidas. Nesta liderança, entende-se que o grupo alcançou a maturidade e não carece de supervisão de seu líder. O líder *laissez-faire* não dá ordens, não traça metas, não orienta os liderados, simplesmente deixa correr, é uma liderança praticada por aqueles que necessitam se ausentar com constância. O ponto negativo deste tipo de líder é que alguns liderados não acolhem a atitude de admitir a coisa andar por si (CHIAVENATO, 2001, p. 54 e 55).

Um estilo diferenciado de liderança é o sugerido por Fiedler (1967), o qual sugere uma orientação das tarefas por parte do líder, porém esta forma de liderança é eficaz em algumas situações, que sejam de baixa ou alta aceitação dos liderados, em contrapartida em situações que a aceitação seja moderada o autor sugere uma gestão por relacionamentos. A sugestão do autor demonstra que não é o estilo de liderança o grande diferencial, é, na verdade, identificar a situação e a partir deste ponto definir o estilo de liderança a ser utilizado, neste contexto pode-se dizer que o verdadeiro líder não possui um único estilo, mas sim todos os estilos e a situação irão determinar qual ele irá empregar. É importante, no entanto, ressaltar ainda que nem sempre o líder terá aptidão em solucionar todas as tarefas a ele estabelecidas, isto porque o mesmo pode desempenhar bem em um grupo ou sob um conjunto de condições e não ter o mesmo sucesso em outras tarefas ou sob outras condições (FIEDLER, 1967, p. 16).

Acredita-se que a liderança e o sucesso da mesma são muito mais do que ter um gestor com um estilo pré-estabelecido, é na verdade saber identificar a situação para a partir deste ponto apurar as características necessárias para que possamos fazer com que a equipe desenvolva suas atribuições de modo que serão atingidos os resultados desejados, assim estará sendo realizada a liderança efetivamente.

2.5 Liderados – A Importância das Pessoas nas Organizações

Observa-se que o principal fator conflitante existente entre as organizações e os empregados é que os seus objetivos sempre estão em conflito, sendo que para que a organização atinja seus objetivos, frustra os objetivos individuais, como consequência o empregado acaba por permanecendo por um pequeno período de tempo na empresa. O fato é que enquanto as organizações veem nas pessoas uma forma de alcançarem seus objetivos de produção, rentabilidade, qualidade, produtividade, do outro lado, as pessoas, ao se verem empregadas, possuem objetivos individuais que buscam alcançar e, muitas vezes, servem-se da organização para alcançá-los (MARRAS, 2005).

Na visão de Puri (2000, p. 82),

A organização não apresenta inquietação ou empatia em relação aos objetivos do indivíduo. Sendo que a organização não contrata com a intenção de realizar as metas da pessoa. Isso pode suceder posteriormente, se for o caso, numa fase futura do relacionamento. O indivíduo, por sua vez também vislumbra um contíguo de metas e perspectivas com relação à empresa e o emprego, com o objetivo de contentar suas obrigações básicas, tendo um salário. O indivíduo também não tem empatia ou emoção específicas pelas metas da organização nesse momento.

Gil (2001) destaca que devido às diferenças de objetivos, torna-se necessário maior esforço tanto da organização quanto do indivíduo para harmonizar essas incompatibilidades, e para que consigam assegurar que, tanto os objetivos pessoais como os organizacionais, sejam atingidos. Neste caso segundo o autor é função gerencial utilizar-se de ferramentas para conquistar a cooperação das pessoas, para alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto individuais.

Segundo Chiavenato (2004, p. 118) “destaca que, a empresa com uma boa administração de recursos humanos, obtém sucesso na conquista e manutenção de seus colaboradores, de modo que as pessoas desempenham suas atividades de forma positivas e adequadas à organização”. Para o sucesso e a retenção dos colaboradores é necessário que a organização trate as pessoas como pessoas e não simplesmente recursos organizacionais, utilizados para a obtenção de resultados. É fundamental a interação das pessoas e da organização, para não gerar problemas na gestão dentre eles faltas ao trabalho, desmotivação, e índices elevados de rotatividade. Deve-se destacar, no entanto que antes das organizações

preocuparem-se com a retenção dos talentos, elas têm que se preocuparem com a obtenção do capital humano qualificado o qual está ficando cada vez mais escasso.

2.6 Equipes

Observa-se que a principal meta dos profissionais atuantes no mercado de trabalho, está relacionada a alcance de uma posição de destaque no ramo em que atua. O sucesso profissional, seja para os homens ou para as mulheres, é oriundo desde a adolescência, porém o fato é a falta de percepção de que ninguém consegue chegar a lugar algum sozinho. Com essa visão torna-se cada vez maior a exigência do mercado de trabalho para que os profissionais tenham a capacidade para trabalhar em equipe, afinal bons resultados dificilmente surgem de ações pessoais. Desta forma observa-se que, saber trabalhar em equipe influencia inteiramente na posição a qual se pode chegar profissionalmente. No ambiente corporativo, uns estão amarrados aos outros. Se o colaborador não estiver disposto a cooperar com os colegas, seguramente será um elo partido e com isso, a equipe não alcançará os resultados planejados, e caso os atinjam será através da maneira mais complexa. (BERGAMINI, 2005).

De acordo com Bergamini (2005) pode-se observar três vantagens do trabalho em grupo, a primeira está relacionada ao fato de que quando a apresentação de um especialista é improvável, os grupos parecem desempenhar uma análise melhor do que um indivíduo médio isoladamente. Em um segundo plano, quando uma equipe realiza a solução de um determinado problema e compartilhar informações, obtêm-se grupos mais bem-sucedidos que os indivíduos e por último os grupos devem ser mais criativos e proativos.

Oliveira (2010) ressalta que o sucesso das equipes tem relação direta com o respeito e a paciência entre os integrantes desta, sendo que para uma boa evolução do grupo é fundamental a existência de um diálogo aberto, e para que isto ocorra é indispensável um bom desempenho do líder. Sendo o líder o responsável por mensurar a liberdade de diálogo entre o grupo.

Ainda conforme Robbins (2010) a eficácia de um líder é mensurada por meio de seus resultados, e embora seja visível o fato de que a influência do gestor sobre sua equipe é fundamental para obtenção de êxito, muitos gestores exercitam sua influência de forma negativa, preferindo que a realização das tarefas ocorra não

através do respeito, mas por meio do medo, o que faz com que a criatividade e o crescimento profissional e pessoal dos indivíduos que compõem a equipe fiquem estagnados.

Bergamini (2005), delibera que: “Um líder considerado eficaz, além de preocupar-se integral de toda a potencialidade dos seguidores, conseguem que os mesmos cheguem, até mesmo, desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem”.

Observando o descrito pelo autor, e considerando o contexto organizacional, o fator liderança vem abrangendo um valor além do comum. Desta forma, a procura por uma “solução mágica” para se produzir mais com custos reduzidos está fora de controle. Isto faz com que os líderes estejam em constantes situações de stress, elevando a procura destes por consultórios de psicólogos, terapeutas e cardiologistas, e tal sobrecarga acaba refletida diretamente nos profissionais que estão abaixo na cadeia hierárquica. Desta forma o líder definirá como a equipe será conhecida e aonde ela chegará às organizações, sendo ele o representante da equipe sejam nas situações favoráveis ou não.

2.7 O Líder e os Resultados Operacional

Uma das capacidades direcionadas ao líder é a de influenciar sua equipe para o alcance das metas, e isso pode proceder ou não da posição formal ocupada pelo indivíduo dentro do contexto da hierarquia organizacional (ROBBINS, 2006).

Para Drucker (2001), os verdadeiros líderes, são aqueles que apresentam responsabilidades, provocam resultados, oferecem exemplos por meio de preleções e, sobretudo, de suas práticas do dia a dia, atingindo desta forma seguidores. Observando o fato que tanto a administração quanto a liderança abrangem seres humanos, o líder possui a função de tornar as pessoas capazes de agir juntas, tornar suas forças eficazes e suas fraquezas irrelevantes. (DRUCKER, 1980). Observa-se que os líderes possuem seu papel desde o tempo da guerra, através dos comandos militares, os mesmos possuíam a característica de influenciar as pessoas a fim de atingir os objetivos por meio da hierarquia, e assim o poder se estabelecia.

Para Romero (1998), a capacidade de uma organização alcançar seus objetivos e suas está relacionado, dentre outros aspectos, ao comportamento dos líderes.

Para Kanaane (1999) a liderança é a condução de um grupo de pessoas que a decompõe em uma equipe, suscitando resultados positivos para a organização.

Ressalta que a partir do momento em que a liderança é aplicada junto às equipes de maneira eficaz, faz com que as pessoas com suas habilidades complementares, tornem-se comprometidas com o mesmo objetivo, as mesmas metas de desempenho e a mesma abordagem, e passam a trabalhar para um objetivo em comum buscando assim os mesmos resultados operacionais dentro da organização a que pertencem.

Segundo Macêdo et al. (2007) as equipes tornam-se eficazes através de características próprias, e quando possuem uma gestão participativa, flexibilidade, adaptação, canal aberto de comunicação, constante interação com os membros, educação e aprendizado, motivação, criatividade e crescimento pessoal.

2.8 Liderança como Influência

Observa-se no líder um estilo mais “humano” em relação aos seus liderados, pois dão ênfase, escutam, conversam, por fim, apreciam as características individuais gerando o desenvolvimento do grupo e transformando-o em equipe de trabalho.

De acordo com Covey (2004), o líder trabalha com objetivos e metas empenhando-se em obter os objetivos desejados, o líder inova, é original e desenvolve, sabem identificar os problemas e agem a fim de desenvolverem habilidades para resolvê-los. Ainda segundo o autor são inúmeras as divergências entre gestão e liderança sendo que uma complementa a outra. O papel de líder procura o interesse das pessoas, sustentando a estabilização necessária à organização. São inúmeras as formas de lideranças que podem ser aplicadas, porém a liderança que influencia os membros de uma equipe é a “liderança transformacional”.

Para Vecchio (2009, p. 156) a liderança transformacional destaca as metas dos subordinados e eleva sua autoconfiança para se obter metas ainda maiores. É uma liderança de extraordinária importância, sobretudo em períodos de mudança e

crise isto porque a mesma trabalha com o transformar, mudar estratégias de uma organização inteira. Sendo assim um líder com alto poder de influência é capaz de realizar este papel transformador de maneira dinâmica.

Por outro lado, os líderes carismáticos oferecem autoconfiança e conseguem influenciar seus liderados eficazmente, pois os mesmos já se encontram tendenciosos a aceitar. No entanto tal líder deve ter cuidado para não criar uma devoção ao ego. Tais líderes quando carismáticos conseguem exercer altamente a influência e o bom convívio com sua equipe, pois impõem confiança e aceitação. (VECCHIO, 2009)

A terceira forma de liderança propícia a influenciar seus liderados é a liderança estratégica, a qual na visão de Chiavenato e Sapiro (2010, p. 274) tal liderança possui a habilidade de antecipar, enxergar e manter flexibilidade, e saber transmitir poderes para criar transformação estratégica sempre que preciso for. A liderança estratégica precisa instruir-se de como influenciar o comportamento das pessoas em um ambiente duvidoso e muitas vezes inesperado.

Chiavenato e Sapiro (2010, p. 275) expõem os seguintes aspectos multifuncionais de liderança estratégicas quais são a determinação do comando estratégico, ou seja, desenvolver uma visão de longo prazo da finalidade estratégica da organização, motivando os colaboradores. Deve ainda a liderança estratégica explorar e desenvolver as competências essenciais das diferentes áreas funcionais a fim de programar as estratégias organizacionais. Outro aspecto desta liderança é o desenvolvimento do capital humano, ou seja, desenvolver os conhecimentos, habilidades e competências da força de trabalho da organização, o que demanda investimento em termos de preparação, treinamento e desenvolvimento, cabe ao líder localizar, utilizar e incentivar talentos, obtendo assim equipes. A sustentação de uma cultura organizacional eficaz é outro papel da liderança estratégica, devendo entender as ideologias, símbolos e valores centrais que é compartilhado por toda a organização. Os líderes estratégicos devem perpetrar ações que alarguem a probabilidade de fazer elevar a cultura ética em suas organizações, criando e desenvolvendo um código de conduta, revendo e atualizando bem como propagando, desenvolvendo e implementando o código de conduta a todas as pessoas. Gerando assim um ambiente de trabalho que transforme a organização no melhor lugar para se trabalhar. Cabe ainda à liderança estratégica criar controles organizacionais balanceados a fim de garantir que a organização atinja seus

resultados desejados de competitividade estratégica e retornos acima da média. Segundo os autores o líder que possuir tais habilidades estará apto a conduzir uma equipe motivada a apresentar elevado desempenho na organização.

2.9 O Papel do Líder Para a Construção do Ambiente

De acordo com Souzes e Posner (2008), características como honestidade, pro atividade, capacidade de guiar e competência são as qualidades ambicionadas em seus líderes. Ainda de acordo com os autores os líderes instituem as notícias, interpretam-nas e dão significado a elas, os líderes possuem opinião do futuro, apresentam possibilidades atraentes, o que faz com que seus subordinados confiem para onde está indo. Um líder desenvolve um ambiente apropriado a partir do momento em que se torna confiável o que faz com que a equipe passe a dar credibilidade em suas ações.

Kouzes e Posner (2011) creem que as pessoas que trabalham com líderes que animam seus corações, se sentem melhores em relação a si mesmas e sua independência se eleva, criando assim um espírito de liberdade nas pessoas, o que lhes inspira a serem mais do que elas mesmas acreditavam ser possível, tornando o ambiente de trabalho um local prazeroso e não um simples meio de sustento.

Robbins (2010) descreve que as organizações estão percebendo o poder dos elogios sinceros o qual têm tornando-se uma importante ferramenta para os líderes motivarem sua equipe. Portanto para um ambiente de trabalho propício cabe ao líder despertar o entusiasmo nos outros, o que não é uma tarefa fácil, sendo necessário ultrapassar barreiras entre líderes e seus liderados. Ainda de acordo com o autor, talvez a maior dificuldade para o líder seja arriscar-se fora da sua zona de segurança interpessoal, caso ele não se abra para os outros e demonstre o seu afeto e estima, o líder poderá se ocultar atrás da parede da racionalidade usar apenas mente e não o coração é limitar-se a obter maiores sucessos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 Enquadramento Metodológico

Metodologia científica é o estudo metódico e coeso das técnicas empregadas nas ciências, seus embasamentos, sua validade sua relação com as teorias científicas. De um modo geral, o método científico abrange fundamentalmente um conjunto de dados iniciais e um sistema de intervenções ordenadas apropriado para a formulação de conclusões, de acordo com objetivos estabelecidos (SEVERINO, 2002).

Conforme descrito nos objetivos, o estudo assume o perfil de pesquisa quantitativa. Trata-se de uma pesquisa descritiva, o qual tem a finalidade de analisar as percepções sobre a influência da gestão no desenvolvimento na organização. A fim de obter informações verídicas e de ambientar o pesquisador com o tema, inicia-se o desenvolvimento do mesmo com a criação de objetivos e hipóteses.

De acordo com a visão de Gil (1999) à pesquisa descritiva visa desenvolver, explicar e transformar ideias, considerando para isto a formulação do problema, bem como a hipótese que será estudada.

Devido ao fato de ser um trabalho que explora os dados, aplica-se a pesquisa do tipo *Survey* a qual é um dos 14 tipos de pesquisa descritos por Figueiredo (2004) e assim definido em Bryman e em Figueiredo:

... a pesquisa de survey sugere a coleção de dados (...) em um número de unidades e na maioria das vezes em uma única ocorrência de tempo, com uma visão para colher metodicamente um conjunto de dados quantificáveis no que diz respeito a um número de variáveis que são então analisadas para distinguir padrões de associação... (Bryman, 1989, p. 104) ...aquisição de subsídios quanto à prevalência, classificação e inter-relação de modificáveis no campo de uma população. ... (Figueiredo, 2004, p. 114)

Formalmente conexa à área social, a pesquisa de *Survey* é, segundo Babbie (1999), individualmente parecida ao tipo de pesquisa de “censo”, onde o que distingue as duas pesquisas é que o “*survey observa* uma amostra da população,

Utiliza-se o método *Survey* neste estudo com a finalidade de exploração objetivando investigar a influência da liderança nos resultados da equipe buscando não deixar que elementos críticos deixem de ser identificados, oferecendo novas probabilidades que podem antes ser trabalhadas em um *Survey* mais controlado.

3.2 Procedimentos de Análise e Coleta de Dados

3.2.1 Local do Estudo

O presente estudo foi realizado em oito Instituições Financeiras da Cidade de Pato Branco - PR

3.2.2 Amostra

A amostra do referido estudo será composta por colaboradores das oito Instituições Financeiras da cidade de Pato Branco - Paraná. O questionário foi aplicado em 02 de Setembro de 2019 a 20 de Setembro de 2019. Foram enviados 65 (sessenta e cinco questionários) onde ocorreu o retorno de 36 (trinta e seis).

3.3 Métodos de Coleta de Dados

O estudo realizado constitui-se das seguintes técnicas; questionário, o qual de acordo com Gil (1999) é uma técnica de investigação empregada com o desígnio de atingir uma pesquisa em grande escala, o questionário é constituído por um número de questões oferecidas por escrito às pessoas, podendo ser questões abertas ou fechadas.

Severino (2007, p. 125) descreve questionário como um conjunto de questões ordenadamente articuladas que objetivam apurar informações escritas por parte dos entrevistados, tendendo a obter a opinião do mesmo sobre assentado fato, o mesmo pode conter questões objetivas ou descritivas, podendo ser lançado através de e-mail ou pessoalmente pelo pesquisador.

Trata-se de uma pesquisa *Survey* baseada no Artigo, Auler, D.(2014). “Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários”. Revista de Carreiras e Pessoas, 4(2), 178-187. Onde se classifica o questionário empregado neste estudo como um questionário fechado, composto duas partes, na primeira parte trata-se de 6 questões referente a identificação do entrevistado, na segunda etapa foi composto por 12 questões, as quais receberão notas de 1 a 8 conforme o grau de concordância do participante com as questões sugeridas. Sendo 1–2 a pior avaliação e 7 - 8 a melhor avaliação. Com intuito de comparar os resultados de ambas e proporcionar as devidas análises dos dados.

No apêndice A, apresentam-se as questões referentes a características de cada colaborador e no apêndice B as questões abordadas no trabalho de forma resumida.

Para a realização da coleta os questionários foram distribuídos aos participantes via e-mail, este acompanha uma breve explicação de como deve proceder às respostas e a qualificação do colaborador que realizará o questionário, e o endereço a serem redirecionadas as respostas.

Os dados foram tabulados por meio de padrões matemáticos, após a tabulação destes, os mesmos foram avaliados, procurando verificar a definição destes para a pesquisa. Segundo Chizzotti (2006, p. 69), a análise buscou indicar uma explicação do conjunto de dados congregados a partir de uma conceitualização do fato envolvido ou estudado. Marconi e Lakatos (1991) expõem que a elaboração da análise advém da interpretação, esclarecimento e particularização, as quais instituem semelhanças entre as variáveis, suas possíveis origens e até que pontos essas relações são verdadeiras.

No presente estudo realizou-se a análise por meio a interpretação das respostas alcançadas nos questionários, relacionando-as com as variáveis analisadas no levantamento bibliográfico, por meio de cálculo de resposta média.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a expectativa de se estabelecer o perfil dos colaboradores das instituições financeiras que ilustra o presente estudo, foram realizadas as perguntas, a partir do instrumento proposto. A análise inicial que engloba o gênero, idade, a instituição financeira a qual faz parte, número de colaboradores, número de gerentes, será apresentada conjuntamente, ou seja, serão analisadas as informações dos líderes e colaboradores de forma única, em algumas questões a mesma será de maneira comparativa. A primeira questão diz respeito ao tempo em que trabalha na Instituição Financeira conforme pode ser observado na Figura 01.

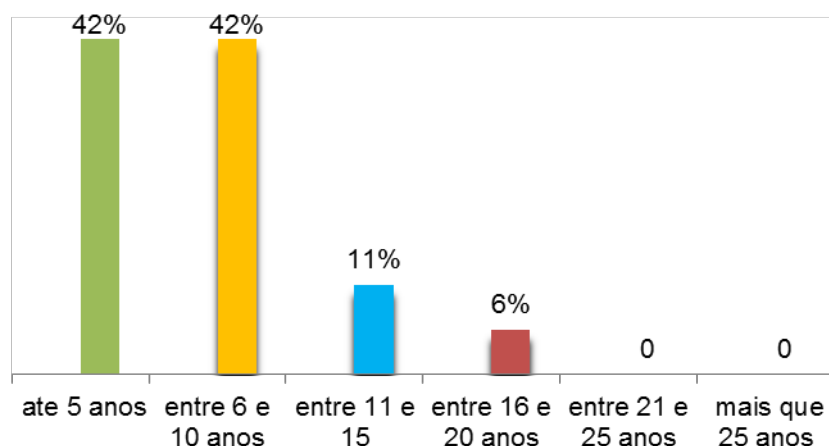


Figura 1 - Tempo de Instituição

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Se observa que 42% dos colaboradores possuem até 5 anos de tempo de instituição enquanto, e outros iguais 42% de 6 a 10 anos enquanto apenas 11% possuem de 11 a 15 anos e 6% de 16 a 20 anos.

Observando o índice de colaboradores com pouco tempo de casa, tais índices podem indicar um volume de rotatividade, a mesma pode estar associada a outros fatores, como idade, estado civil, escolaridade, necessidades pessoais, às estratégias e cultura da organização, grau de satisfação do colaborador, onde o ambiente psicológico também é influenciável, visto que a redução de tempo de casa é reflexo da mudança do perfil do colaborador algo que vem crescendo nos últimos anos, a ideia que se apresentava de continuar em uma determinada empresa por muitos anos até a aposentadoria, não é mais adotada por uma geração que tem diversos objetivos. Tal mudança contribui para o aumento da rotatividade de pessoal

nas empresas, isto porque a oferta de emprego se tornou algo fácil e os profissionais não se sentem mais comprometidos com a empresa, mas sim pela busca de sua realização pessoal, tal perfil está presente tanto em profissionais mais qualificados, quanto para profissionais que possuem o mínimo de qualificação.

Na sequência a Figura 02 descrito a seguir observa-se a idade dos colaboradores participantes da pesquisa.

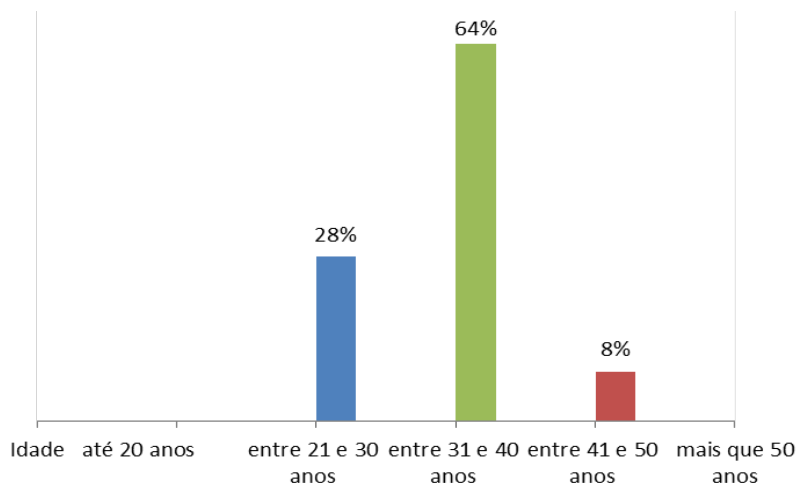


Figura 2 – Idade

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Na Figura 02 observa-se que 64% dos colaboradores concentram-se entre 31 e 40 anos de idade, sendo que 28% possuem entre 21 e 30 anos e somente 8% entre 41 e 50 anos, diante disso evidencia-se que as empresas nos dias atuais buscam colaboradores intermediários os quais já possuem um amadurecimento, contudo mantem-se funcionários mais jovens e mais velhos, pulverizando o quadro, impactando no desenvolvimento profissional e pessoal na troca de aprendizado e experiências entre eles.

Com relação à pesquisa anterior, identifica-se um rejuvenescimento no quadro de funcionários, diminuindo o público acima de 41 anos de 80,66% para apenas 8%, aumentando a faixa etária entre 31 e 40 anos, na pesquisa anterior apenas 17,45% na atual 64%, o público mais jovem manteve-se equilibrado.

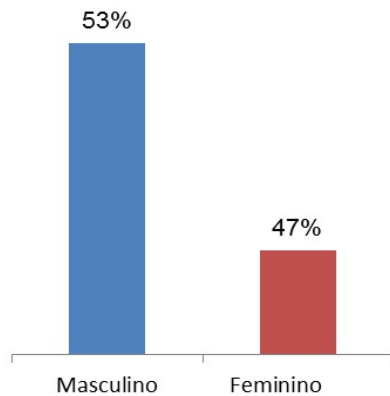


Figura 3 - Gênero

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

É notório o crescimento existente nas organizações as quais têm apresentado um número elevado de colaboradores do sexo feminino. Essa ampliação da participação da mulher no cenário econômico tem sofrido modificações, desde que a mulher tem demonstrado em ser mais ativa e independente, não ficando apenas focada a maternidade e os cuidados com a casa. Incidem amplas modificações sociais que abrangem alterações nas perspectivas de vida pessoal, nas relações familiares, auto realização, independência financeira, diversos outros fatores.

No Figura 3 observa-se que o gênero masculino se sobressai em 53% enquanto o gênero feminino fica em 47%. Embora não exista uma razão específica para tal diferença, pode-se dizer que neste campo de trabalho representa-se quase uma igualdade de gênero, onde o que importa é a produção final, o envolvimento na área e agilidade na comunicação. Comparando com a pesquisa anterior percebe-se o aumento bem significativo das mulheres no mercado de trabalho, onde apenas 6,13% era o gênero feminino.

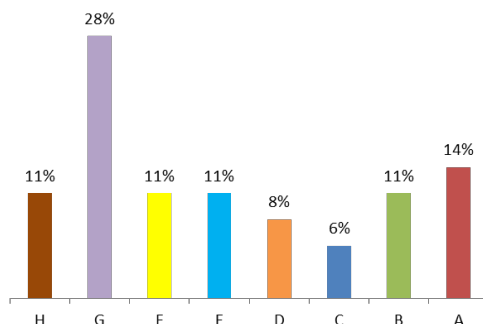


Figura 4 - Instituição Financeira

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Atualmente o portfolio de instituições financeiras vem crescendo dentro do mercado, proporcionando maior leque de escolhas dos clientes. Abrindo campo de trabalho para mais pessoas. Apesar de algumas serem classificadas como Bancos e outras como cooperativa, ambas disponibilizam no âmbito geral soluções financeiras para os clientes, qualificando seus colaboradores para realizar o melhor atendimento.

Na Figura - 4, foi obtida a qualificação das instituições financeiras que foram representadas pelos seus colaboradores, como podem ser observados a grande representatividade ficou na agência G com 28% de colaboradores que responderam a pesquisa, agência A 14%, em seguida as agências B, E, F e H com 11% de retorno da pesquisa, seguindo a agência D com 8% e por ultimo a Agência C com 6%. Com relação à pesquisa anterior, redirecionaremos as instituições, enquanto a pesquisa anterior focou em apenas uma instituição financeira, porém ampliando para mais agencias da área de atuação, a nova pesquisa buscou ampliar as instituições buscando correlacionar as realidades de uma mesma cidade.

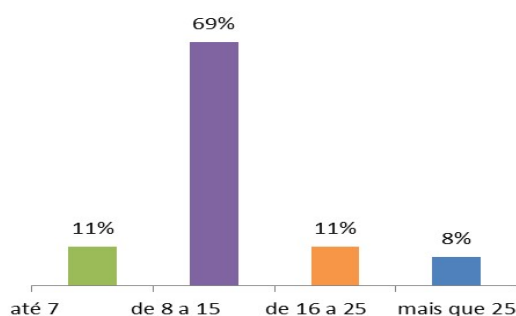


Figura 5 - Quantidade de Funcionários

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Visualizando a Figura - 5, destaque-se que a quantidade de funcionários nas agências ficou na media de 08 a 15 funcionários com 69%, comparando com a pesquisa anterior manteve-se o porte da equipe, diminuindo a quantidade de agencias com até 7 funcionários que passou de 30,66% para apenas 11%, sendo que as demais mantiveram a proporção.

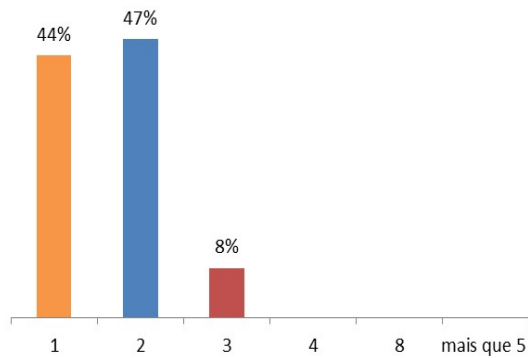


Figura 6 - Gerente Imediato

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

No que diz respeito à Figura 6, destaca-se que a maioria dos colaboradores possuem em média de 1 a 2 gerentes imediatos totalizando 92% (44% com apenas 1 gerente imediato e 47% com dois gerentes imediatos), sendo que apenas 8% possui 3 gerentes imediatos. Diante desta análise determina-se um dos pontos chaves do trabalho, onde os colaboradores tem no mínimo um gestor que exerce influência sobre sua produtividade e desenvolvimento. Um gestor transforma-se em um líder que direciona sua equipe, segundo Robbins (2004), liderança nada mais é do que a capacidade de entusiasmar um grupo para obter seus objetivos e essa influência pode ser formal ou informal.

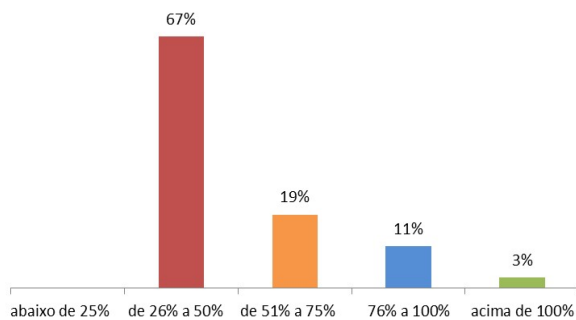


Figura 7 - Metas Atingidas

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

A Figura – 7 foram relacionados à produtividade dentro da instituição financeira de cada colaborador, o resultado de cada um, diante do exposto analisa-se que a grande maioria esta com defasagem na realização de suas metas, sendo que 67% atingiu apenas 26% a 50% da sua produtividade, 19% de 51% a 75%, seguido de 11% de 76% a 100% e apenas 3% esta acima de 100%. Com relação à

pesquisa anterior nota-se a inversão, enquanto no passado foi atingida a maioria da produção, na atual o inverso é verdadeiro. Visto que essa análise se torna um dos pontos mais críticos da pesquisa, onde a produção é primordial, é o coração da instituição.

Perante o fato de a produção estar tão abaixo, é de suma importância o papel do gestor, segundo (ROBBINS, 2006) a influência e diretriz de um líder são fundamentais para o alcance das metas.

Na segunda etapa da pesquisa, o foco foi direcionado para as características de liderança, o ambiente de trabalho, desenvolvimento de equipe, confiança, reconhecimento e a influência exercida pelo gestor, pilares importantes para o bom desenvolvimento e produção, pois segundo Macêdo et al. (2007) as equipes tornam-se eficazes através de características próprias, e quando possuem uma gestão participativa, flexibilidade, adaptação, canal aberto de comunicação, constante interação com os membros, educação e aprendizado, motivação, criatividade e crescimento pessoal.

Esta pesquisa determinou a averiguação do o objetivo principal da influência do gestor junto aos colaboradores, detectou pontos relevantes que por muitas vezes podem passar despercebidos, pois o resultado da produção nada mais é que a gestão do líder junto a sua equipe, conforme Robbins (2010) a eficácia de um líder é mensurada por meio de seus resultados, e embora seja visível o fato de que a influência do gestor sobre sua equipe é fundamental para obtenção de êxito.

Com relação à pesquisa anterior, foram realizadas algumas adaptações para que pudesse ser respondida pelos líderes e seus liderados, obtendo uma visão do todo dentro de uma organização, porque a organização nada mais é que um trabalho desenvolvido em equipe na busca da produção e valorização. No ambiente corporativo, uns estão amarrados aos outros. Se o colaborador não estiver disposto a cooperar com os colegas, seguramente será um elo partido e com isso, a equipe não alcançará os resultados planejados, e caso os atinjam será por meio da maneira mais complexa (BERGAMINI, 2005).

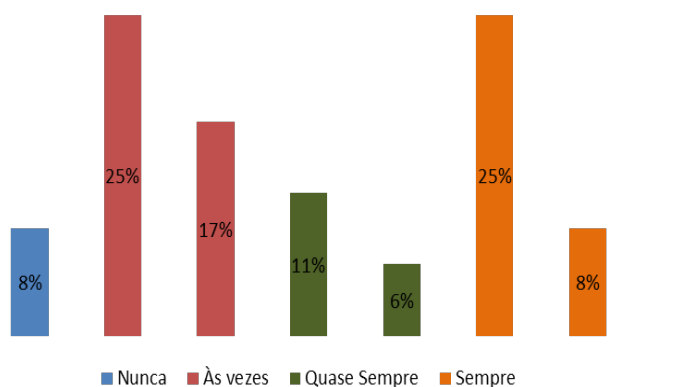


Figura 8 - 1. Quando erros ocorrem, os responsáveis são punidos.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

De acordo com Gil (2001) destaca que devido às diferenças de objetivos, torna-se necessário maior esforço tanto da organização quanto do indivíduo para harmonizar essas incompatibilidades, e para que consigam assegurar que, tanto os objetivos pessoais como os organizacionais, sejam atingidos. Neste caso segundo o autor é função gerencial utilizar-se de ferramentas para conquistar a cooperação das pessoas, para alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto individuais.

Com relação à questão I, pode ser observado que a resposta média ficou na alternativa 4, onde se destacou que às vezes ocorre punição quando os erros são verificados dentro da Instituição.

Demostrou pontos relevantes que por muitas vezes podem passar despercebidos, pois o resultado da produção nada mais é que a gestão do líder junto a sua equipe, conforme Robbins (2010) a eficácia de um líder é mensurada por meio de seus resultados, e embora seja visível o fato de que a influência do gestor sobre sua equipe é fundamental para obtenção de êxito. Relacionando com a pesquisa anterior percebe-se uma alteração de gestão sai de um conceito participativo, para uma gestão mais individualista.

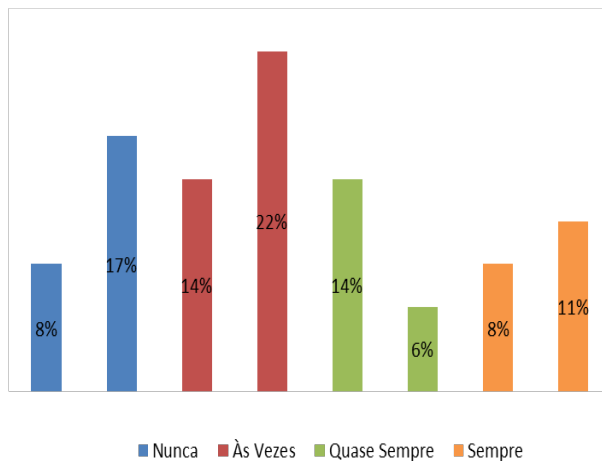


Figura 9 - Os acertos e vitórias da equipe é valorizado.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Segundo apresentam os estudos de Robbins (2004), sobre a temática, liderança nada mais é do que a capacidade de entusiasmar um grupo para obter seus objetivos e essa influência pode ser formal ou informal. Pequenos gestos e atitudes são fundamentais para a produção, o capital investido não pode ser somente material, é necessário envolvimento e entusiasmo de todos. Seguindo a linha da controvérsia da primeira análise, visualiza-se uma grande distancia entre lideres e liderados.

No que diz respeito à questão II onde ressalta a valorização da equipe quando do acerto e vitória, destaca-se a falta deste incentivo junto à organização, sendo que a maioria não sente seu trabalho reconhecido, sendo esse um dos pontos importantes numa equipe, e grande parte deste reconhecimento começa pelo líder.

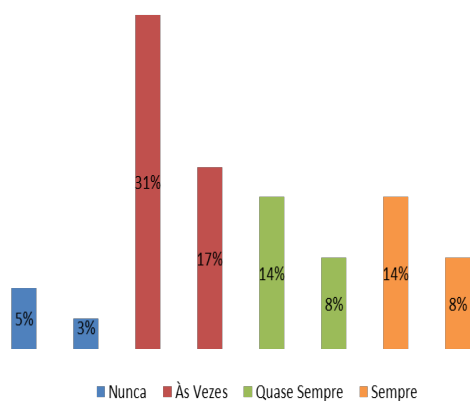


Figura 10 - As informações recebidas pelos superiores são repassadas aos subordinados

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Conforme Robbins (2010) ressalta que é necessário que o gerente da organização possua como competência a capacidade de trabalhar em equipe e cooperação, ter bom relacionamento, focar no resultado, flexibilidade, conhecimentos técnicos, liderança, visão estratégica, comunicação e influência.

Já na questão III que ressalta sobre a comunicação de superior para subordinado, no que diz respeito às informações cabíveis nota-se a deficiência de comunicação aberta, de repasse de informações entre ambos, isso implica direto na finalização de um trabalho, na qualidade, no rendimento da produção. Sendo que a resposta média ficou na alternativa 5 onde identifica que quase sempre ocorre o repasse das informações dos líderes para os seus liderados.

Desta forma comparando com a pesquisa anterior, percebeu-se que a comunicação entre líderes e seus liderados piorou, contribuindo para um difícil relacionamento entre ambos.

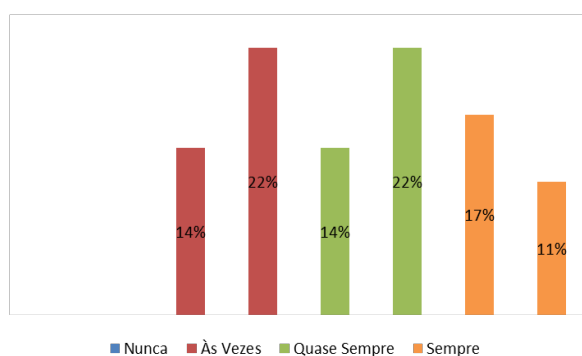


Figura 11 - Você repassa as informações precisas aos seus superiores

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

De acordo com Chiuzi, Peixoto, & Fusari, (2011, p. 579-590), os líderes podem influenciar os seus liderados e por consequência os resultados das organizações. Já na questão IV o questionamento é ao contrário, como é a comunicação subordinado para o líder, desta forma é observado através da resposta média que quase sempre os colaboradores acabam repassando.

A busca constante pela troca de informações é fundamental, trata-se de base de confiança entre empresa e funcionários, ambos trabalhando para o bem comum, pois Gil (2001) destaca que devido às diferenças de objetivos, torna-se necessário maior esforço tanto da organização quanto do indivíduo para harmonizar essas incompatibilidades. Diante disso o gestor precisa desenvolver esse canal de comunicação mais assertivo.

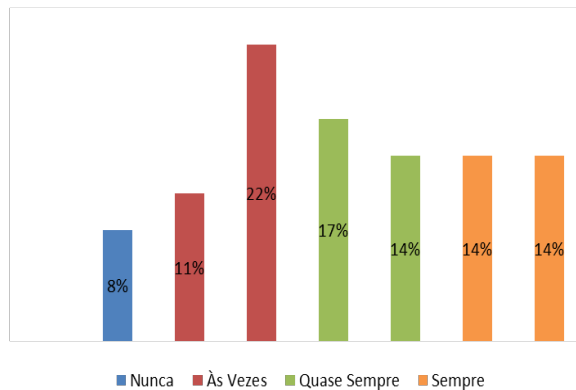


Figura 12 - Compartilho informações com colaboradores do mesmo nível hierárquico.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Conforme Khoury (2009) as organizações precisam desenvolver os perfis de liderança dentro das organizações, investindo no desenvolvimento profissional e pessoal, pois se tornam espelhos para os demais.

Na mesma linha referente à comunicação a questão V buscou relacionar como é a comunicação no mesmo nível hierárquico, e foi possível que a resposta média ficou entre quase sempre, nota-se certa sintonia entre os resultados é provável que alguns colaboradores tenham mais habilidade para repassar aos demais da equipe e outros ainda não. Grande oportunidade para os gestores desenvolver o capital humano dentro da organização. Analisando a pesquisa anterior ocorreu uma defasagem quanto à comunicação entre as áreas.

Figura XIII

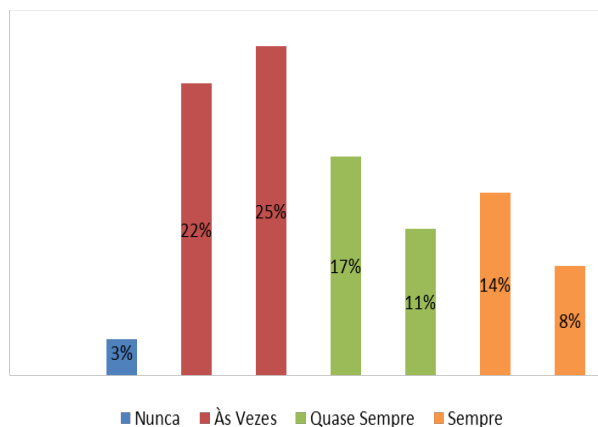


Figura 13 - Dialogo abertamente com os membros de minha equipe de trabalho

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Segundo Robbins (2010) ressalta que é necessário que o gerente da organização possua como competência a capacidade de trabalhar em equipe e

cooperação, ter bom relacionamento, focar no resultado, flexibilidade, conhecimentos técnicos, liderança, visão estratégica, comunicação e influência.

O próximo pilar das questões a seguir trata mais do relacionamento de colaborador com a equipe, na questão VI obteve-se a resposta média 5, onde quase sempre as áreas estão em contato constante e aberto, neste ponto percebe-se uma grande dificuldade em relacionamento, o qual segue a mesma linha da comunicação entre os funcionários. Neste tópico trata mais de convívio, personalidade, desenvolvimento, produção, trabalho em equipe, foco importante para que o gestor reverta esse quadro,

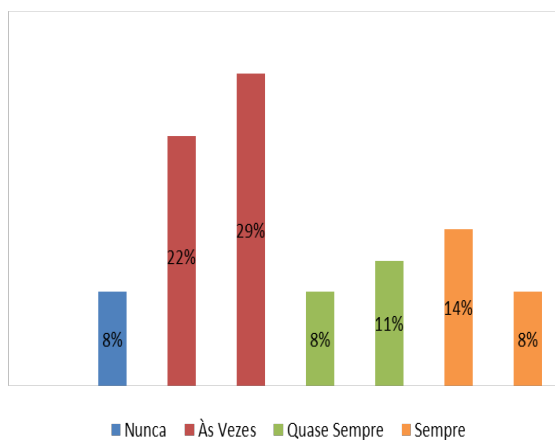


Figura 14 - Permito a formação de forças tarefas com participação independente de nível hierárquico
 Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Se o colaborador não estiver disposto a cooperar com os colegas, seguramente será um elo partido e com isso, a equipe não alcançará os resultados planejados, e caso os atinjam será através da maneira mais complexa. (BERGAMINI, 2005).

Seguindo a mesma linha de questionamento na questão VII, buscou-se verificar como é o entrosamento numa força tarefa dentro da organização, sendo assim o resultado médio ficou entre a alternativa 5, quase sempre ocorre a permissão entre todos para realizarem trabalhos. Muito desse cenário já vem desencadeado nas questões anteriores. Onde a falta de convívio e trabalho em equipe é visível. Essas análises estão refletindo a deficiência de relacionamento entre as áreas, onde o cenário deveria ser ajuda mútua em prol do resultado.

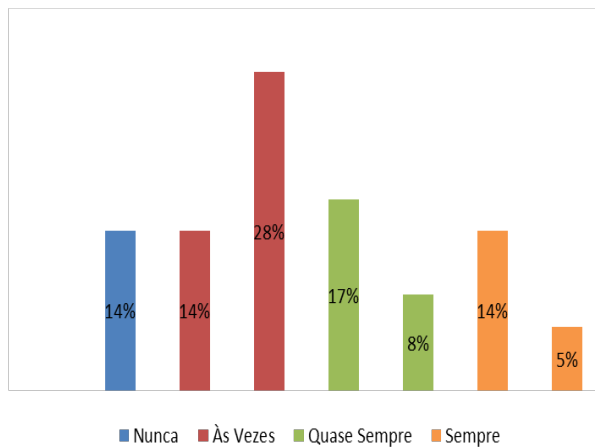


Figura 15 - Tenho confiança em minha equipe.
 Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

No próximo contexto de perguntas, destaca-se outro ponto importante dentro de uma empresa que é a confiança, tanto no seu líder, quanto na sua equipe, a harmonia do ambiente de trabalho exige essa prospecção e o papel do gestor se tornar fundamental. Fica claro na questão através da resposta média que a falta de confiança na equipe impacta direto na produção, onde falta convívio e harmonia, cria-se competição. A maioria destaca-se com certa dúvida e receio, essa proporção pode desencadear vários problemas de relacionamento, onde desgasta a equipe e impacta no resultado.

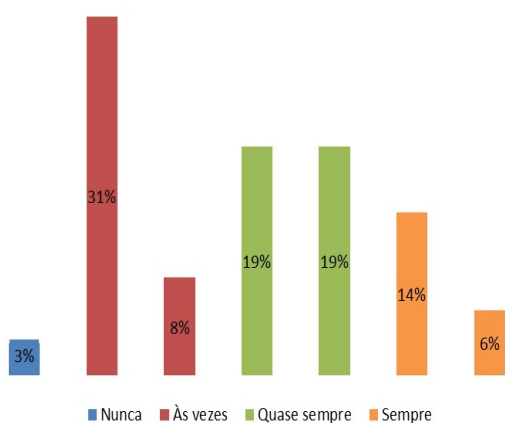


Figura 16 - Você confia em seu gestor.
 Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Conforme Khoury (2009) as organizações precisam desenvolver os perfis de liderança dentro das organizações, investindo no desenvolvimento profissional e

peçoal, pois se tornam espelhos para os demais. Dentro desta perspectiva destacam-se os perfis de liderança negativa que estão infiltrados nas organizações desenvolvendo seu papel a todo custo sem se preocupar com o desenvolvimento das pessoas que estão ao seu redor e que ajudam na busca pelo resultado.

Na sequência a questão 9 foi de encontro aos resultados anteriores, percebe-se através da resposta média que ficou entre a alternativa 5 nitidamente a falta de entusiasmo e confiança no ambiente de trabalho, ponto crucial é a confiança que a gestão passa para o subordinado, sem essa base não tem produção que resista. Como decorrer das análises podemos entender porque as metas não estão sendo atingidas dentro dessas instituições. O líder é peça fundamental para reverter essa situação, onde a controvérsia seria verdadeira, uma equipe que tem em seu líder um exemplo a ser seguido, apresenta um bom resultado.

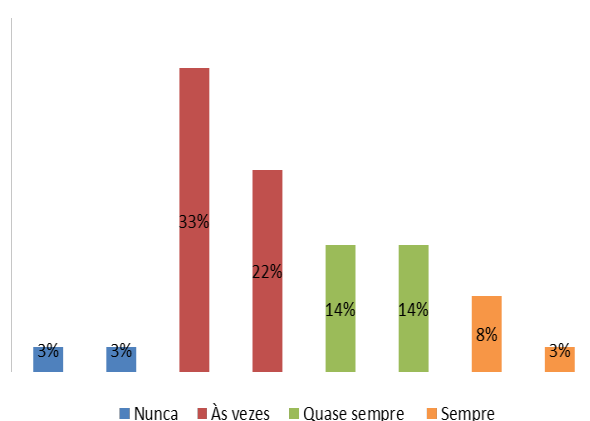


Figura 17 - Sinto que todos da equipe estão envolvidos nas tarefas a serem desenvolvidas pela agência.
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Visto que Chiavenato (2004, p. 118) destaca que, a empresa com uma boa administração de recursos humanos, obtém sucesso na conquista e manutenção de seus colaboradores, de modo que as pessoas desempenham suas atividades de forma positiva e adequada à organização. Na questão 10 observa-se a mesma proporção que já vem sendo apresentada nas anteriores, nesse ponto cabe ressaltar que o comprometimento de todos é questionado, se todos estão determinados à focar no mesmo caminho, certos do resultado final. Sendo que a média de resposta caiu para 4, onde às vezes ocorre o envolvimento dos.

Nesse bloco que apresentou a base de confiança, comparado com a pesquisa anterior nota-se que com o passar dos anos a valorização de equipe e comprometimento estão ameaçados, a proporção de individualidade aumentou ao

invés de diminuir. Ponto chave é o trabalho que está sendo desenvolvido pelo líder nessas situações onde ocorre a baixa produção e o aumento de dificuldades de relacionamento

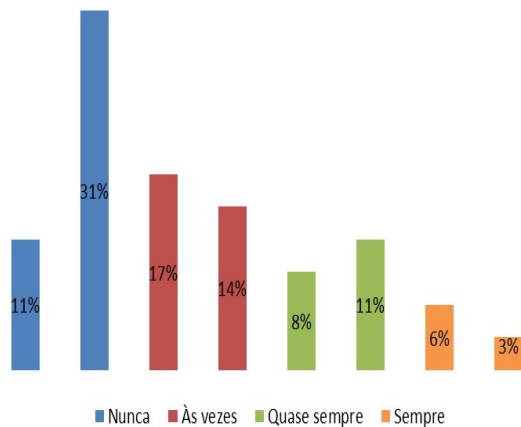


Figura 18 - As decisões tomadas que afetam diretamente a agência possuem participação da equipe.
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Pode-se observar o relato de Schermerhorn (1999), o qual descreve que os gerentes, líderes e colaboradores são fundamentais; o papel da equipe é a base primordial do sucesso da organização.

Chegando ao ultimo contexto das questões, acredita-se ter chego ao ponto fundamental do problema exposto, a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, na questão 11, percebe-se os dos pontos mais impactantes da pesquisa, onde a maioria dos colaboradores não se sente participativos nas tomadas de decisões, desta forma compreende-se o fato de falta de comprometimento e confiança na busca pelos resultados, a valorização pessoal agrega num todo, determinar a participação nas decisões, torna-se importante para todos.

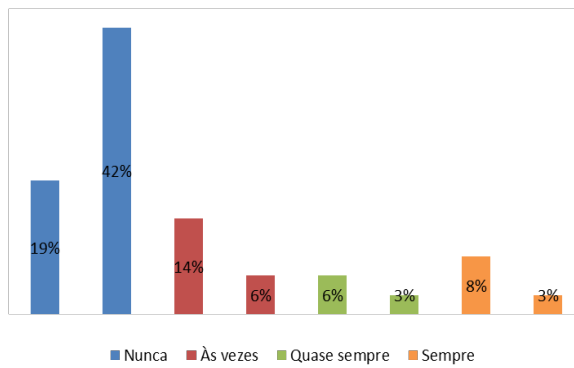


Figura 19 - As metas definidas para a agência possuem participação da equipe.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2019).

Todavia a liderança é a condução de um grupo de pessoas que a decompõe em uma equipe, suscitando resultados positivos para a organização. Visto que as organizações dependem do capital humano para produzir resultados, a necessidade de um líder influenciar a equipe de forma construtiva se torna fundamental.

Na questão 12 confirma-se a sequencia de apontamentos observados no decorrer, no que tange ao planejamento das metas, a grande maioria não possui participação. Correlacionando com o resultado da pesquisa anterior, constatou-se uma perda grande no relacionamento colaborador/gestor e a produção. Identifica-se perante esta análise uma deficiência de liderança, uma conduta equivocada onde afeta diretamente o resultado organizacional e pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas organizações analisadas o principal objetivo era a busca pelo resultado operacional, o desenvolvimento agregado, e o reconhecimento no mercado. Para que isso ocorra ela precisa desenvolver métodos que levem para a realização disso tudo. Algumas estratégias são validas, contudo não se pode esquecer que o capital humano precisa tornar-se uma das riquezas importantes para o atingimento da produção. A valorização das pessoas que desempenham esse processo, o comprometimento com elas são fundamentais. Uma empresa não é constituída só de números e sim de pessoas, são elas que dão vida aos resultados esperados.

Para tanto a organização precisa preparar os seus líderes que serão os maiores mentores, influenciadores desses colaboradores. São eles que vão desenvolver capacitar, cobrar, harmonizar, delegar. Acreditar no potencial de cada indivíduo, respeitando as adversidades.

Procurando analisar essa percepção de influência de um líder dentro de uma organização principalmente no âmbito da produção que este trabalho foi proposto, a busca incessante para identificar as necessidades, analisando através de questionários a situação do dia a dia. Essa amostra foi direcionada para as Instituições Financeiras do Município de Pato Branco – PR, um ramo de atividade de prestação de serviços financeiros com uma gama de concorrência alta, devido a isso foi escolhida mais que uma, para misturar as realidades, pois o objetivo de ambas é o mesmo.

Em um primeiro momento da pesquisa foi apresentado o perfil de cada colaborador, nessa primeira etapa, foram identificados que o tempo de instituição, a idade, quantidade de gerentes imediatos e membros da equipe seguiram uma mesma igualdade proporcional.

A partir do momento o qual foi analisado a produtividade média, foi notório o baixo atingimento das metas, o que reflete no resultado final de uma empresa. Diante desta baixa perspectiva na produção, desencadeou no decorrer da averiguação pontos considerados chave para o bom andamento e eficácia de gestão.

Dentro de uma organização a consonância das áreas precisa estar em harmonia para proporcionar melhores resultados. Visto que os líderes são responsáveis pela conduta dos seus liderados, entende-se diante dos resultados

que a gestão dos mesmos não está sendo positiva, visando as seguintes perspectivas: no âmbito de tomada de decisão com participação de todos, comunicação, trabalho em equipe, confiança.

Visto que desta forma o líder influencia tanto para o positivo quanto o negativo, conecta-se esse ponto nas três questões sobre repasse de informações, onde o gestor não repassa adequadamente, refletindo na forma de conduta dos funcionários, tendo em vista que eles seguem o mesmo modo. Todavia o líder se torna espelho do liderado.

Outro ponto fundamental é a falta de reconhecimento, de valorização, resalto que este fator quando usado de forma positiva, proporciona comprometimento em fazer melhor, o sentir-se parte da organização. Atualmente muitas empresas investem em capacitações dos colaboradores e esquece-se de capacitar os gestores de equipes.

Quando um resultado não atinge o esperado é necessário avaliar todas as áreas envolvidas, não apenas o colaborador que está na ponta da empresa, porque para ele entregar o que foi planejado ele precisa de um suporte. Quando uma gestão não é conduzida de forma correta ela pode acarretar não somente perdas financeiras, mais também pessoas capacitadas que não foram aproveitadas devido ao seu pouco rendimento ou falta de uma visão estratégica do seu líder.

Diante desses fatos abordados, algumas sugestões podem ser utilizadas para reverter esse quadro dentro de uma instituição, acredita-se que um passo importante é ouvir os colaboradores, perceber com esta o ambiente de trabalho, despertar o sentimento participativo nas tomadas de decisões. Outro ponto importante é reconhecer e valorizar o resultado obtido, criar incentivos de produção, engajar a todos, desde gestor a liderados, no objetivo comum. Desenvolver pesquisa de clima organizacional, dar feedbacks constantes, propor melhorias.

Além disso, avaliar o papel do líder como influenciador da equipe é fundamental, buscar desenvolver melhor através de treinamentos pessoais e profissionais, fazer avaliações permanentes.

Conclui-se então que a conduta do líder reflete no resultado final, influência na produção dos colaboradores, e pode determinar o fracasso ou o ápice do resultado esperado, vai depender de como o gestor irá conduzir a equipe.

Ao término desta pesquisa pode-se concluir que o assunto é de suma importância para o desenvolvimento de uma equipe e da sua produção. Todavia que

a organização depende dos funcionários e eles dependem da empresa. Contribuiu para o aprendizado em andamento, retratando a realidade das organizações e seus gestores. O quanto uma empresa pode perder produção senão cuidar do seu capital humano, que o lucro não é o único objetivo a ser alcançado. De nada adianta você ter um planejamento de resultado senão tiver quem possa fazê-lo.

No que tange a novas pesquisas nesta área, poderia ser aplicado de forma centralizada em cada agência e com todos os funcionários, e após realizar um comparativo nas análises verificando se o problema está em apenas algumas lideranças e funcionários, ou é o setor financeiro que tende para essa disparidade. Pois diante de uma amostragem pequena pode ser que toda a realidade não seja evidenciada, proporcionando uma abrangência maior de pessoas pode ser que ocorram resultados mais próximos da realidade e possa ser projetada melhorias mais assertivas.

REFERÊNCIAS

- AULER, D. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo: 2014, n.4, 178-187.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BRYMAN, A. *Research Methods and Organization Studies*. **Great Britain**: Routledge, 1989.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas 2005.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão Contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- BUSBIN, J. W., JOHNSON, J. T. & DECONINCK, J. (2008). **A evolução da vantagem competitiva: da cadeia de valor à rede terceirizada modular**. Fórum de Competição, 2008.
- COVEY, S. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: Franklin Covey, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 1 ed. Elsevier, 2001.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2.ed. **Rev. Atual**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVANETO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- CHIUZI, R. M., PEIXOTO, B. R. G., FUSARI, G. L. **Conflito de gerações nas organizações**: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, 2011, 19(2), 579-590. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2011000200018&script=sci_arttext
- DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro. Visões estratégicas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 2001.
- DRUCKER, P. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- DRUCKER, P. **Liderança para Século XVI**. Futura. São Paulo. 2000.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 2003.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FIEDLER, F. E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira; EDUSP, 1967.

FIGUEIREDO, N. M. A. (Org.). **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. s.l., Difusão Editora, 2004.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. 2. ed. rev. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KATZENBACH, J. R. **Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipe e líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUSES, J. M., POSNER, B.Z. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança** / Kouzes & Posner; tradução Carlos Cordeiro de Mello. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **O coração da liderança: os setes passos para estimular pessoas a aumentar resultados** /James M. Kouzes, Barry Z. Posner; tradução Karen Louise Mascarenhas. São Paulo: Editora Gente, 2011.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2009

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: 7ªed**. São Paulo: Atlas, 1991.

MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARRAS, J.P..**Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura. 2005.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

PONDER, P.D. **Liderança Passo a Passo**. São Paulo. Editora M. Book do Brasil, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010

PURI, S. **Gestão da Estabilidade: a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

RESENDE, E. **O livro das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROMERO, R. El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones: a proposito de la discusion sobre el taylorismo. Bogotá: **Revista Innovar**, 1998.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. 26. Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SELMAN, J. **Liderança**. São Paulo: Pearson Education, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHERMERHORN, J. R. JR. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Ed. Bookman: 1999.

VECCHIO, R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

5. Compartilho informações com colaboradores do mesmo nível hierárquico.								
6. Dialogo abertamente com os membros de minha equipe de trabalho								
7. Permito a formação de forças tarefas com participação independente de nível hierárquico.								
8. Tenho confiança na minha equipe.								
9. Você confia em seu gestor.								
10. Sinto que todos da equipe estão envolvidos nas tarefas a serem desenvolvidas pela agência.								
11. As decisões tomadas que afetam diretamente a agência possuem participação da equipe.								
12. As metas definidas para a agência possuem participação da equipe.								

Tabela 2 - Questionário

Fonte: Daniel Auler, 2019.