

## **Análise da percepção de liderados em relação à gestão de liderança em uma agência bancária da cidade de Ponta Grossa - PR**

Elisiane Matias (FASF) [elisiane.matias@hotmail.com](mailto:elisiane.matias@hotmail.com)  
Nayara Bruna Cruz Alves (FASF) [nayahalves92@gmail.com](mailto:nayahalves92@gmail.com)  
Luís Eduardo Pilatti (UTFPR) [lepilatti@yahoo.com.br](mailto:lepilatti@yahoo.com.br)  
Patricio Vasconcelos (FASF) [adm.patricio@yahoo.com.br](mailto:adm.patricio@yahoo.com.br)  
Rudy de Barros Ahrens (FASF) [rudy\\_barros@hotmail.com](mailto:rudy_barros@hotmail.com)

### **Resumo:**

O presente artigo objetivou analisar a percepção dos colaboradores de uma agência bancária do município de Ponta Grossa – PR em relação a gestão de liderança existente no ambiente de trabalho. Para a elaboração deste estudo foram aplicadas pesquisas do tipo básica, exploratória, descritiva, bibliográfica, quantitativa e qualitativa com procedimentos técnicos de estudo de caso. A população pesquisada foi constituída de 35 colaboradores da instituição, dos quais 28 responderam ao questionário, representando uma amostra de 80% do universo pesquisado. Os dados foram coletados entre os dias 1 e 25 de março de 2016, através do questionário OLA (Avaliação de Liderança Organizacional) elaborado por Lima (2013), com 66 questões fechadas, relacionadas as pessoas da organização, o líder e a si próprio. Os principais resultados indicam que os objetivos dos colaboradores estão alinhados com os valores e práticas da organização e que existe boa comunicação entre líder e liderados. Conclui-se que, apesar de a instituição ter uma boa equipe de trabalho e, com bons índices de concordância nos quesitos quanto às pessoas, líderes e a si mesmo, alguns determinantes por parte da liderança devem ser verificados pelos gestores da organização, pois, podem ainda não estarem totalmente alinhados.

**Palavras - chave:** Percepção. Liderança. Liderados.

## **Analysis of the perception of led people in relation to leadership management in a banking agency in the city of Ponta Grossa - PR**

### **Abstract:**

This article aims to analyze the perception of the employees of a bank agency in the city of Ponta Grossa-PR in relation to the existing lead management in the workplace. For de preparation of this study were applied basic, exploratory, descriptive, bibliography, quantitative and qualitative researches with technical procedures for case study. The researched population consisted of 35 employees of the institution, of which 28 responded to the questionnaire, representing a sample of 80 % of the group researched. Data were collected between 1<sup>st</sup> and 25<sup>th</sup> of March 2016, through the OLA questionnaire ( Organizational Leadership Assessment) prepared by Lima (2013), with 66 closed questions related to people in the organization, the leader and the person himself/herself. The main results indicate that the objectives of employees are aligned with the organization's values and practices and that there is good communication between leaders and the led. We conclude that, although the institution have a good team working and with good levels of agreement on questions

about the people, leaders and himself, some determinants by the leadership should be checked by the organization's managers, therefore, they may not yet be fully aligned.

**Key - words:** Perception . Leadership. Led .

## 1 Introdução

Com a globalização e o avanço das tecnologias, as organizações tornaram-se mais competitivas e, se deparam diante de desafios cada vez mais complexos. Com isso, as pessoas se tornam diferencial competitivo e a liderança de uma equipe é de extrema importância, a fim de influenciar essas pessoas para atingirem seus objetivos em comum, sendo este, um desafio constante na administração e na garantia de sucesso.

Normann (1993, p.196) cita que “se a estratégia de uma empresa está com problemas é necessário uma combinação de tratamento de choque ou “arranque” e uma abordagem estrutural”. Neste sentido, as empresas devem se alinhar conforme as necessidades que o mercado impõe durante o desenvolvimento de suas atividades.

Da mesma forma como nas empresas privadas, as organizações públicas apresentam necessidade de uma liderança eficaz, a fim de gerar melhores resultados, atingir objetivos e principalmente melhorar os serviços prestados a comunidade.

Na visão de Robbins (2002, p. 34) “não basta ter conhecimentos sobre administração. Você precisa estar preparado para praticá-la”. Ou seja, perante os desafios que as empresas podem encontrar no decorrer de suas práticas, o administrador tem papel fundamental de liderança para que se possa atingir os objetivos da organização.

O comportamento humano dentro das organizações é relativo perante as individualidades de cada pessoa envolvida, pois cada indivíduo tem suas necessidades e motivações pessoais, o líder deve buscar promover a motivação e a satisfação dos seus colaboradores de forma a aprimorar seu desempenho para fazer um trabalho satisfatório (MAXIMIANO, 2011).

Diante desta situação como um líder deve influenciar e motivar os colaboradores para obter uma equipe integrada e eficiente atingindo os objetivos da organização?

Considerando os aspectos abordados na problemática desta pesquisa, o presente artigo objetivou analisar a percepção dos colaboradores de uma agência bancária do município de Ponta Grossa – PR em relação a gestão de liderança existente no ambiente de trabalho.

Assim, esta pesquisa justifica-se devido à importância do tema liderança nas pesquisas em administração, da compreensão científica da influência da liderança na boa ou má prestação dos serviços, sejam estes públicos ou privados.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Conceitos de Liderança

Assertividade, motivação, ambiente de trabalho, gerir conflitos, situações da rotina de uma empresa que além de problemas internos, deve combater seus concorrentes, enfrentar crises econômico-financeira, atender bem seus clientes e ainda, gerar lucro, nesse âmbito, um bom líder pode se tornar diferencial, pois, é através de uma equipe bem liderada que as atividades poderão ser mais bem desenvolvidas a fim de atingir todos os objetivos da organização e, em particular, de todos os envolvidos (ROBBINS, 2002).

Maximiano (2011) comenta que o empreendedor no papel de líder, influencia o comportamento de seus colaboradores. A liderança influencia na motivação dos colaboradores, pois, cada pessoa possui suas próprias aspirações, valores e necessidades, e a motivação faz com que estes valores estejam alinhados com os da empresa, a fim de buscar os mesmos objetivos: crescimento da organização e, conseqüentemente, o desenvolvimento do profissional (FIORELLI, 2008).

Neste sentido, Cates (2016) coloca os líderes como seres importantes na organização os quais desejam que a força de trabalho envolvida e energizada estejam alinhados às suas políticas organizacionais. No entanto, colaboradores comprometidos, precisam manter sua motivação e, o líder, se faz necessário, para manter a motivação organizacional e a participação efetiva de todos nas atividades que envolvem a empresa.

A motivação é a pressão interna que uma pessoa sofre, surgida de uma determinada necessidade que, aciona a estrutura nervosa do organismo, originando um estado de energia que impulsiona para a ação (SOTO, 2009). Derivando das necessidades de cada pessoa, a motivação é interna e capaz de influenciar os demais, neste sentido, a liderança eficaz faz com que seus funcionários busquem as mesmas metas já estabelecidas pela empresa (CHIAVENATO, 2010).

Fiorelli (2008) comenta que a liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas, mesmo assim não se atribui o título de líder ao gerente, chefe ou supervisor, apenas pelo cumprimento das tarefas estabelecidas, pois o verdadeiro líder tem uma relação com sua equipe e obtém cooperação entre eles.

No ambiente de trabalho, a liderança assume importante papel, já que, com uma equipe engajada e unida à um mesmo objetivo ou meta, a organização que esta trabalha, desenvolverá melhor suas atividades em busca desses alcances (FIORELLI, 2003).

Wanger e Hollenbeck (2009, p. 246) colocam que “existem indícios de que os líderes tendem a exibir o traço social da dominação”, ou seja, um bom líder é aquele em que domina a situação e seus liderados. Completam ainda os autores dizendo que “para cada traço de personalidade que pareça estar relacionado ao potencial, habilidade ou eficácia da liderança, provavelmente existem outros dez para os quais não há nenhuma evidência neste sentido”.

Um líder deve ter algumas atribuições, tais, como: compromisso, habilidade interpessoal, autoconhecimento, autoconfiança, ousadia, senso de justiça, disciplina, envolvimento, habilidades para observar, escutar e falar (FIORELLI, 2003).

Desta forma Maximiano (2011) conclui que a forma como um líder se relaciona, influencia e toma suas decisões em relação aos seus liderados, define um estilo de liderança, e, isso pode ser também, pelo estilo dos colaboradores, pois nem sempre o que é aceito por um grupo de pessoas será aceito por outro grupo, vai caber ao líder decidir qual o melhor estilo de liderança que trará bons resultados a organização.

## 2.2 Estilos de liderança

No que diz respeito aos estilos de liderança, estes estão relacionados com o comportamento de um líder diante de seus liderados, destacando-se a liderança: autoritária, liberal (*laissez-faire*) e democrática.

Percebe-se que o estilo autocrático de liderança, é um estilo de líder mais conservador, aquele que define cargos e tarefas de acordo com a sua vontade, pressupõe que seus colaboradores precisam ser ordenados e cobrados para que possam cumprir os objetivos estabelecidos por

ele, possui uma postura mais reservada mantendo distancia dos funcionários (ROBBINS, 2002).

No estilo autocrático as decisões e ordens ao grupo são centralizadas, na liberal o líder quase não participa das decisões tudo é decidido pelo grupo ou individualmente (CHIAVENATO, 2003). Com isso, a liderança autocrática não é recomendada para a eficiência de uma equipe, pois, desmotiva seus liderados já que estes não tem a capacidade de se deixar serem influenciados pelo líder à argumentar, opinar e cumprir metas para que os objetivos em comum fossem atingidos (CATES, 2016).

Já no estilo democrático, demonstra um estilo de liderança orientada, participativa, onde as pessoas podem expor suas ideias, são incentivadas a tomarem decisões. A participação do líder é intensa. Segundo Maximiano (2012, p. 292) “quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder”.

No estilo de liderança democrático as decisões são tomadas pelo grupo e, o líder, assiste e estimula à participação de todos (CHIAVENATO, 2003). Este é o estilo mais eficiente para a liderança eficaz, pois, coloca os liderados como objeto participante das atividades, motivando-os assim para seu envolvimento na empresa. O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. (CATES, 2016).

Dentre os três tipos de liderança, pode-se perceber que nos estilos autocrático e liberal, os liderados podem desagregar da equipe, devido a comunicação agressiva ou falta dela, variando conforme o estilo de liderança. As atividades desenvolvidas pelas equipes podem apresentar falhas, já que a comunicação entre líderes e liderados também é falha.

Apesar das definições de liderança já demonstradas, outros autores citam ainda, os Estilos de Liderança Situacional, Carismático-Visionária e Transformacional.

De acordo com Maximiano (2011), a liderança situacional ou contingencial é definida de acordo com a situação que pode ser definida através da situação do líder, da empresa, da natureza da tarefa e dos funcionários. No caso do estilo de liderança situacional, esta será mutável, ou seja, sofrerá mudanças, de acordo com o ambiente e, também, com as pessoas envolvidas nas atividades. Costa (2003) destaca que a liderança situacional como uma liderança moldada de acordo com a variação das situações apresentadas, onde o líder possui a capacidade de adequar-se ao momento, conduzindo de forma efetiva seus colaboradores para que reajam positivamente aos estímulos.

Por outro lado a liderança carismática, ou visionária, está relacionada com o emocional do líder e de seus liderados. Robbins (2002, p. 398) cita que “liderança carismática é tipo de liderança tida como heróica ou extraordinária devido a determinados comportamentos observados pelos seguidores”. Na liderança carismática, a capacidade de influenciar do líder, é medida através de seu relacionamento social, abordando o quanto esta pessoa é cativante, capaz de levar consigo seus liderados. Segundo Melo (2004) o termo Liderança Carismática é utilizado para definir qualquer líder que tenha os efeitos carismáticos em um grau excepcionalmente alto.

Os líderes carismáticos apresentam autoconfiança, visão, habilidades de articulação, forte convicção, comportamento fora do habitual, são agentes de mudança e, tem sensibilidade ao ambiente (ROBBINS, 2002).

Já o estilo de liderança transformacional, leva em consideração o capital humano de sua empresa, apostando nele o grande potencial para seu desenvolvimento no mercado transformando as atitudes. De acordo com Daft (2005, p. 388) o líder transformacional é “um

líder distinguido pela habilidade especial de realizar inovações e mudanças”. Neste caso de liderança, o líder é responsável por transformar o ambiente, mudar a realidade e situação. Resolve problemas simples e complexos, através de sua capacidade de desenvolvimento dos seus liderados (STRAPASSON, 2009).

Assim, independente do estilo de liderança utilizado para gerir uma equipe de trabalho, é importante que esta seja exercida de forma eficaz, para que tenha sucesso no desenvolvimento de suas atividades.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, classificou-se a pesquisa em: básica, exploratória, bibliográfica, quantitativa e qualitativa e estudo de caso.

O universo desta pesquisa foi constituída de 35 colaboradores da instituição financeira de caráter órgão público, localizada na cidade de Ponta Grossa-Paraná, Brasil, porém, apenas 28 responderam o questionário, representando uma amostra de 80%.O questionário foi aplicado no período correspondente a 1 de março até 25 de março de 2016.

Quanto ao instrumento de pesquisa, a fim de responder a questão de partida proposta nesta pesquisa, foi utilizado o questionário elaborado por Lima (2013), juntamente foi aplicado o questionário de perfil sócio demográfico para identificação das características amostrais, e, utilizando-se do instrumento de estudo OLA (Avaliação de Liderança Organizacional) para avaliação da liderança, diferenciando as categorias de liderança principal, gerência e força de trabalho. Este questionário possui perguntas fechadas e suas respostas são para atribuições de notas de 01 à 05, onde 01 significa discordo totalmente e 05, concordo totalmente.

### 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Após a aplicação do questionário sócio demográfico e de pesquisa sobre a liderança obteve-se os seguintes resultados:

Quanto a identificação do perfil dos colaboradores, 57% são do sexo feminino e 43% masculino. Com relação a idade desses funcionários, 7% possuem até 24 anos, 18% entre 25 e 28 anos de idade, 7% de 29 à 32 anos e, 68% tem mais de 33 anos de idade. Dos funcionários respondentes, 14% ocupam o cargo de gerente e 86% são da equipe de trabalho.

A segunda fase do questionário coloca os respondentes frente a atribuir notas conforme seu contentamento com relação as pessoas, quanto aos líderes e quanto a si mesmo, na organização.

Com relação às pessoas na organização, foram feitas afirmações a fim de investigar o clima organizacional, ou seja, ambiente de trabalho e o convívio com os colegas durante o desenvolvimento das atividades. A tabela 1 mostra o nível de concordância com as afirmativas acerca da organização e as pessoas nela estabelecidas

|                                                       | Discordo<br>Totalmente<br>(%) | Discordo<br>(%) | Indeciso<br>(%) | Concordo<br>(%) | Concordo<br>Totalmente (%) |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------------|
| Confiam umas nas outras                               | -                             | 17,9            | 21,4            | <b>46,4</b>     | 14,3                       |
| Entendem os objetivos mais importantes da organização | -                             | 10,7            | 3,6             | <b>67,9</b>     | 17,9                       |
| São sem preconceito – elas mantêm uma mente aberta    | -                             | 10,7            | 25              | <b>39,3</b>     | 28,6                       |

|                                                                     |      |      |      |             |             |
|---------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------------|-------------|
| Respeitam-se umas às outras                                         | -    | 7,1  | 14,3 | <b>53,6</b> | 25          |
| Sabem para onde esta organização caminha no futuro                  | -    | 17,9 | 10,7 | <b>39,3</b> | 32,1        |
| Mantém altos padrões éticos                                         | -    | 7,1  | 21,4 | <b>42,9</b> | 28,6        |
| Trabalham bem em equipe                                             | 3,6  | 10,7 | 17,9 | <b>46,4</b> | 21,4        |
| Valorizam diferenças de cultura, raça & etnia                       | -    | 7,1  | 25   | 28,6        | <b>39,3</b> |
| Cuidam umas das outras e têm compaixão                              | 7,1  | 14,3 | 32,1 | <b>32,1</b> | 14,3        |
| Demonstram alta integridade & honestidade                           | -    | 3,6  | 7,1  | <b>60,7</b> | 28,6        |
| São confiáveis                                                      | -    | 7,1  | 21,4 | <b>50</b>   | 21,4        |
| Relacionam-se bem umas com as outras                                | -    | 10,7 | 28,6 | <b>42,9</b> | 17,9        |
| Tentam trabalhar mais umas com as outras do que por conta própria   | 10,7 | 25   | 17,9 | <b>42,9</b> | 3,6         |
| São tidas como responsáveis por atingir as metas de trabalho        | -    | 7,1  | 10,7 | <b>46,4</b> | 35,7        |
| São conscientes das necessidades das outras                         | 7,1  | 7,1  | 21,4 | <b>53,6</b> | 10,7        |
| Permitem a individualidade de estilo e de expressão                 | -    | 14,3 | 28,6 | <b>46,4</b> | 10,7        |
| São motivadas por supervisores a participar de decisões importantes | -    | 17,9 | 14,3 | <b>57,1</b> | 10,7        |
| Esforçam-se para manter relações de trabalho positivas              | -    | 10,7 | 17,9 | <b>57,1</b> | 14,3        |
| Aceitam as pessoas como são                                         | 3,6  | 7,1  | 17,9 | <b>50</b>   | 21,4        |
| Vêm conflito como uma oportunidade para aprender e crescer          | 3,6  | 17,9 | 28,6 | <b>39,3</b> | 10,7        |
| Sabem como se dar bem com as pessoas                                | -    | 10,7 | 17,9 | <b>57,1</b> | 14,3        |

Fonte: Matias, Alves, Pilatti, Vasconcelos e Ahrens (2016)

Tabela 1 - As Pessoas na Organização

De acordo com a Tabela 1, pode-se perceber que os índices com maior percentual estão as notas atribuídas entre as alternativas concordo e concordo totalmente. As afirmativas com maiores percentuais são as em que as pessoas entendem os objetivos mais importantes da organização, com 67,9% e, demonstram alta integridade e honestidade, com 60,7% das respostas concordando com as subjeções colocadas no questionário. Isso significa que o quadro de funcionários desta organização financeira pública está alinhado com os objetivos, valores e práticas da empresa, e, seguem na mesma linha de raciocínio, buscando assim, atingir as metas da organização, pois, de acordo com Horbatiuk (2012, p. 167) “Uma relação saudável com o trabalho envolve motivação, valores, competências, objetivos claros, reconhecimento e um bom ambiente de trabalho”.

Ainda analisando a Tabela 1, pode-se observar que a equipe de trabalho apresenta alguns conflitos ou desentendimentos, demonstrado através das afirmativas aplicadas no questionário que obtiveram resultados intrigantes. São elas: cuidam umas das outras e tem compaixão, 7,1% discordam totalmente, 14,3% discordam, 32,10% não souberam opinar, 32,1% concordam e 14,3% concordam totalmente, ou seja, 53,5% das pessoas não acreditam ou estão em dúvida da compaixão de seus colegas no ambiente de trabalho. Isso poderá desencadear problemas de relacionamento pessoal e interpessoal no ambiente organizacional, pois, conforme cita Horbatiuk (2012, p. 167), “O trabalho é um aspecto importante da nossa vida. O envolvimento, o empenho, as frustrações e as satisfações obtidas com ele são

preocupações constantes tanto do próprio indivíduo quanto da organização da qual ele faz parte”.

Observa-se ainda, no item em que as pessoas veem conflito como uma oportunidade de aprender e crescer, neste caso, 3,6% discordam totalmente, 17,9% discordam, 28,6% não souberam opinar, 39,3% concordam e 10,7% concordam totalmente. Com isso, 50,1%, ou seja, metade dos respondentes não concorda ou estão indecisos quanto à oportunidade de transformar conflitos em crescimento. Isso pode acontecer devido a falta de uma liderança eficaz, pois, a equipe sofre influencia direta de seu superior no que diz respeito as atitudes tomadas pela organização e sua posição quanto gerir os conflitos.

Esses dois últimos fatores mencionados, compaixão entre colegas e oportunidade de crescimento com problemas ou conflitos estão inseridos no que norteia uma boa liderança, pois, é através dela que a equipe de trabalho se torna uma só, independente de hierarquia de cargos na instituição, para a busca dos objetivos e, também, o líder é o mentor para o controle dos conflitos e tem o poder de transformá-los em oportunidades de soluções de problemas, consequentemente, pelo crescimento profissional e pessoal, tanto de si, como de sua equipe de trabalho.

Com relação aos líderes na organização, afirmativas também foram colocadas para que se pudesse atribuir notas, com mesmo peso das questões anteriores: 01 para discordo totalmente e 05 para concordo totalmente. Na Tabela 2 pode-se observar os resultados obtidos:

|                                                                                            | Discordo<br>Totalmente<br>(%) | Discordo<br>(%) | Indeciso<br>(%) | Concordo<br>(%) | Concordo<br>Totalmente<br>(%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Comunicam uma visão clara do futuro da organização                                         | -                             | 7,1             | 7,1             | <b>46,4</b>     | 39,3                          |
| Estão abertos a aprender com aqueles que estão abaixo deles na organização                 | -                             | 14,3            | 14,3            | <b>60,7</b>     | 10,7                          |
| Trabalham ao lado dos funcionários ao invés de separados dele                              | -                             | 7,1             | 21,4            | <b>53,6</b>     | 17,9                          |
| Permitem aos funcionários ajudar a determinar para onde esta organização caminha           | -                             | 10,7            | 32,1            | <b>46,4</b>     | 10,7                          |
| Usam persuasão para influenciar outros ao invés de coerção ou força                        | -                             | 7,1             | 21,4            | <b>50</b>       | 21,4                          |
| Não hesitam em fornecer a liderança que é necessária                                       | -                             | 7,1             | 10,7            | <b>50</b>       | 32,1                          |
| Promovem comunicação aberta e compartilhamento de informações                              | -                             | 7,1             | 25,0            | <b>53,6</b>     | 14,3                          |
| Dão aos funcionários o poder de tomar decisões importantes                                 | -                             | 28,6            | <b>46,4</b>     | 17,9            | 7,1                           |
| Fornecem o apoio e recursos necessários para ajudar os funcionários a atingirem suas metas | -                             | 17,9            | 25,0            | <b>39,3</b>     | 17,9                          |
| Criam um ambiente que encoraja o aprendizado                                               | -                             | 7,1             | <b>39,3</b>     | 32,1            | 21,4                          |
| Estão abertos a receberem críticas & desafios de outros                                    | -                             | 25              | 21,4            | <b>42,9</b>     | 10,7                          |
| Falam o que querem dizer e falam sério                                                     | 10,7                          | 7,1             | 14,3            | <b>53,6</b>     | 14,3                          |
| Encorajam cada pessoa a exercitar liderança                                                | -                             | 10,7            | 39,3            | <b>39,3</b>     | 10,7                          |
| Admitem limitações pessoais & erros                                                        | -                             | 17,9            | 14,3            | <b>57,1</b>     | 10,7                          |
| Encorajam as pessoas a assumirem riscos mesmo que possam falhar                            | -                             | 21,4            | 25,0            | <b>42,9</b>     | 10,7                          |

|                                                                                                                    |     |      |             |             |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-------------|-------------|------|
| Praticam o mesmo comportamento que esperam dos outros                                                              | -   | -    | 21,4        | <b>60,7</b> | 17,9 |
| Facilitam a estruturação de comunidade & equipe                                                                    | 3,6 | 17,9 | 17,9        | <b>57,1</b> | 3,6  |
| Não exigem reconhecimento especial por serem líderes                                                               | 7,1 | 10,7 | 17,9        | <b>50</b>   | 14,3 |
| Lideram pelo exemplo, exemplificando o comportamento adequado                                                      | 3,6 | 7,1  | 21,4        | <b>42,9</b> | 25   |
| Buscam influenciar outros através de um relacionamento positivo ao invés de fazê-lo pela autoridade de sua posição | -   | 10,7 | 10,7        | <b>57,1</b> | 21,4 |
| Fornecem oportunidade para todos os funcionários se desenvolverem                                                  | 3,6 | 10,7 | 7,1         | <b>71,4</b> | 7,1  |
| Avaliam honestamente a si próprios antes de buscar avaliar outros                                                  | -   | 7,1  | <b>42,9</b> | 39,3        | 10,7 |
| Usam seu poder e autoridade para beneficiar os funcionários                                                        | 3,6 | 21,4 | 32,1        | <b>39,3</b> | 3,6  |
| Tomam a atitude apropriada quando necessário                                                                       | -   | 14,3 | 3,6         | <b>50</b>   | 32,1 |

Fonte: Matias, Alves, Pilatti, Vasconcelos e Ahrens (2016)

Tabela 2 - Os Líderes na Organização

Com relação aos líderes, os resultados mais expressivos ficaram acima de 50% das respostas, concordando com as afirmativas, onde os respondentes concordam que os líderes estão abertos a aprender com seus subordinados (60,7%), trabalham ao lado dos funcionários (53,6%), promovem comunicação aberta e compartilham informações (53,6%), falam o que querem dizer (53,6%), admitem limitações e erros pessoais (57,1%), praticam o comportamento que esperam dos outros (60,7%), facilitam a estruturação da equipe (57,1%) e, fornecem oportunidade para os funcionários se desenvolverem (71,4%). Estes índices mostram boa conduta e ética dos líderes perante sua equipe de trabalho, o que facilita a comunicação interna e o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Para Horbatiuk (2012, p. 195) “Uma liderança eficaz requer que os líderes criem visões de futuro e que inspirem os funcionários a querer transformar essas visões em realidade”.

Mesmo assim, alguns pontos da liderança não foram satisfatórios, apresentando índices maiores de discordância nas afirmativas apresentados aos respondentes do questionário aplicado. Neste sentido, ainda conforme Tabela 2, pode-se observar que falta confiança dos líderes em seus liderados, delegar-lhes mais responsabilidades e participação ativa nas decisões da organização. Isso pode ser observado através dos seguintes itens: 32,10% estão indecisos quanto aos líderes permitirem aos funcionários ajudar a determinar para onde a organização está caminhando e 10,7% discordam disso, ou seja, um total de 42,8% não concordam com este fator. 46,4% dos respondentes ficaram indecisos quanto aos líderes darem, aos seus funcionários, poder de tomada de decisões importantes e 28,6% discordam de tal afirmação, o que comprova que os líderes não confiam plenamente em seus liderados para situações não corriqueiras. Com relação ao ambiente encorajador, 39,3% dos respondentes ficaram indecisos quanto ao incentivo do líder no aprendizado e quanto ao encorajamento para cada pessoa a exercitar a liderança. Quanto a auto avaliação, antes de avaliar seus liderados, 42,9% dos respondentes estão indecisos se seus líderes fazem esta prática com honestidade e, com relação ao uso do poder do líder para beneficiar algum funcionário, 3,6% discordam totalmente, 21,4% discordam, 32,1% estão indecisos, totalizando 57,1% dos respondentes que não concordam com tal afirmação.

Isso significa que os líderes da instituição pesquisada, apesar de terem práticas condizentes com os princípios estabelecidos pela organização e, boa conduta perante sua equipe, estão em falta no que diz respeito a confiar mais responsabilidades nas mãos de seus liderados, atribuir incumbências com confiança e transparência, trazendo assim, satisfação para sua equipe de trabalho, pois, conforme comenta Horbatiuk (2012, p. 191) “A satisfação no trabalho pode ser definida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”.

Por último, o questionário trouxe afirmações quanto a si mesmo na organização para que os respondentes pudessem atribuir notas entre discordo totalmente e concordo totalmente, conforme demonstra a Tabela 3.

|                                                                                           | Discordo<br>Totalmente<br>(%) | Discordo<br>(%) | Indesciso<br>(%) | Concordo<br>(%) | Concordo<br>Totalmente<br>(%) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------------------|
| Constrói pessoas através de encorajamento e afirmação                                     | -                             | -               | 35,7             | <b>42,9</b>     | 21,4                          |
| Encoraja os funcionários a trabalharem juntos ao invés de competirem uns contra os outros | -                             | 3,6             | 14,3             | <b>60,7</b>     | 21,4                          |
| É humilde – não promove a si mesmo                                                        | -                             | 3,6             | 3,6              | <b>46,4</b>     | 46,4                          |
| Comunica planos e objetivos claros para a organização                                     | -                             | -               | 28,6             | <b>42,9</b>     | 28,6                          |
| Fornece um relacionamento de mentor para ajudar as pessoas a crescerem profissionalmente  | -                             | 3,6             | 25               | <b>53,6</b>     | 17,9                          |
| É tido como responsável e se responsabiliza perante os demais                             | -                             | 10,7            | 3,6              | <b>64,3</b>     | 21,4                          |
| É ouvinte receptivo                                                                       | -                             | 3,6             | 3,6              | <b>67,9</b>     | 25                            |
| Não busca status especial ou os “benefícios” da liderança                                 | -                             | -               | 10,7             | <b>60,7</b>     | 28,6                          |
| Coloca as necessidades dos funcionários acima das próprias                                | -                             | 14,3            | 21,4             | <b>50</b>       | 14,3                          |
| Me sinto apreciado pelo meu supervisor pela minha contribuição                            | -                             | 7,1             | 28,6             | <b>42,9</b>     | 21,4                          |
| Eu estou trabalhando em um alto nível de produtividade                                    | -                             | 10,7            | 17,9             | <b>53,6</b>     | 17,9                          |
| Eu sou ouvido por aqueles acima de mim na organização                                     | -                             | 14,3            | 21,4             | <b>50</b>       | 14,3                          |
| Eu me sinto bem quanto a minha contribuição para com a organização                        | -                             | 3,6             | 7,1              | <b>50</b>       | 39,3                          |
| Eu recebo encorajamento e afirmação dos que estão acima de mim na organização             | -                             | 14,3            | 17,9             | 32,1            | <b>35,7</b>                   |
| Meu trabalho é importante para o sucesso desta organização                                | -                             | 3,6             | -                | <b>50</b>       | 46,4                          |
| Eu confio na liderança desta organização                                                  | -                             | 3,6             | 28,6             | <b>39,3</b>     | 28,6                          |
| Eu aprecio trabalhar nesta organização                                                    | -                             | -               | 14,3             | <b>53,6</b>     | 32,1                          |
| Eu sou respeitado por aqueles acima de mim na organização                                 | -                             | 3,6             | 7,1              | <b>60,7</b>     | 28,6                          |
| Eu sou capaz de ser criativo no meu trabalho                                              | -                             | 3,6             | 14,3             | <b>53,6</b>     | 28,6                          |
| Nesta organização o trabalho de uma pessoa é mais valorizado do que seu cargo             | 3,6                           | 7,1             | 17,9             | <b>46,4</b>     | 25                            |

|                                                                    |      |      |      |           |      |
|--------------------------------------------------------------------|------|------|------|-----------|------|
| Eu posso usar meus melhores talentos e habilidades no meu trabalho | 14,3 | 10,7 | 10,7 | <b>50</b> | 14,3 |
|--------------------------------------------------------------------|------|------|------|-----------|------|

Fonte: Matias, Alves, Pilatti, Vasconcelos e Ahrens (2016)

Tabela 3 – Si Próprio na Organização

No quesito com relação a si mesmo, a maior parte das respostas ficou entre concordo e concordo totalmente, sendo acima de 60% a concordância para com as afirmações: encoraja funcionários a trabalharem juntos (60,7%), é tido como responsável e se responsabiliza perante os demais (64,3%), é ouvinte receptivo (67,9%), não busca status especial ou benefícios da liderança (60,7%) e, é respeitado por aqueles acima de si na organização (60,7%). O que mostra que a instituição conta com uma equipe exemplar e motivada a trabalhar em conjunto com os objetivos da empresa, prezando a ética profissional. Ainda na visão de Horbatiuk (2012, p.172) “As atitudes determinam o nível de confiança entre as pessoas, a motivação, o clima no trabalho, o grau de comprometimento com os objetivos e as metas da empresa”.

Contudo, alguns pontos devem ser observados, pois, apresentaram índices menores. A afirmativa em que diz constrói pessoas através de encorajamento, 42,9% concordam e 35,7% ficaram indecisos quanto esse quesito. Sou ouvido por aqueles acima de mim, apesar dos que concordam totalmente e concordam ficarem com 64,3%, esta afirmativa apresentou ainda como resultado 14,3% discordam e 21,4% indecisos, ou seja, 35,7% dos respondentes não concordam ou estão indecisos quanto a sua participação com voz ativa por aqueles acima de si. Outras afirmativas que apresentaram números discordando ou indecisos foram: confio na liderança desta organização (3,6% discordam e 28,6% indecisos), o trabalho de uma pessoa é mais valorizado que seu cargo (3,6% discordam totalmente, 7,1% discordam e 17,9% indecisos) e, posso usar meus melhores talentos no meu trabalho (14,3% discordam totalmente, 10,7% discordam, 10,7% indecisos). Isso mostra que a liderança tem papel importante para o bom desenvolvimento das atividades para que a equipe tenha melhores resultados.

## 5 Conclusão

Esta pesquisa descreveu brevemente referente a liderança empresarial, sua importância para as empresas, seu rendimento no ambiente de trabalho com uma equipe motivada e engajada. Foram descritos os estilos de liderança, com destaque para o autocrático, onde a ênfase é no líder; democrático, com ênfase nos liderados e, o estilo de liderança liberal, onde a liderança é neutra. Além disso, um perfil de como e quem são os líderes de sucesso, aqueles em que acreditam e confiam em sua equipe de trabalho.

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a gestão da liderança em uma organização pública e isto foi possível verificar utilizando o instrumento de estudo OLA (Avaliação de Liderança Organizacional) onde se fez avaliação da liderança, diferenciando as categorias de liderança principal, gerência e força de trabalho, como já mencionado, foi possível identificar tanto o perfil, como o desejo dos respondentes da instituição pesquisada junto aos seus anseios para com a organização, além disso, mensurar a importância que cada pessoa possui ou entrega à empresa que trabalha.

Assim, conclui-se que, líderes incríveis, apesar de necessários para toda organização, seja ela privada ou de ordem pública, são importantes para o bom desenvolvimento das atividades empresariais, pois, uma equipe ordenada, engajada nos mesmos objetos, com valores e

princípios de acordo com a empresa onde trabalha e, além disso, um líder eficaz, que trabalha a inteligência emocional e tem grande capacidade de influenciar sua equipe, está à frente no mercado econômico, evita desperdícios e aumenta, conseqüentemente, seus lucros, entretanto, apesar de a instituição ter uma boa equipe de trabalho e, com bons índices de concordância nos quesitos quanto às pessoas, líderes e a si mesmo, alguns determinantes por parte da liderança devem ser verificados pelos gestores da organização, pois, podem ainda não estarem totalmente alinhados.

## 6 Referências

- CATES, K.** *Cinco maneiras de motivar os funcionários*. Revista Exame.com. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/cinco-maneyras-de-motivar-os-funcionarios>. Acesso em 17 Abr. 2016.
- CHIAVENATO, I.** *Introdução à Teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003..
- \_\_\_\_\_. *Administração – Teoria, Processo e Prática*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Campus, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Campus, 2010.
- COSTA, V. T.** *Análise do perfil de liderança atual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, através da escala de liderança no desporto (ELD)*. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional Colegiado de Pós-Graduação em Educação Física.-Belo horizonte, 2003.
- DAFT, R.L.** *Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- IORELLI, J.O.** *Psicologia para Administradores*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Psicologia para administradores, como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2008.
- HORBATIUK, A.S.** *Gestão de Pessoas*. Bom Negócio Paraná. Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Governo do Estado do Paraná, 2012.
- LIMA, M. P.** *Um Estudo Das Percepções Dos Colaboradores Sobre A Prática Da Liderança Servidora Como Contribuição Para A Saúde Organizacional Do Hospital Adventista Silvestre No Rio De Janeiro*. Dissertação de Mestrado. US: Andrews University School of Education, 2013.
- MAXIMIANO, A.C.A.** *Administração para Empreendedores*. 2 ed. São Paulo, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.292.
- MELO, E.A.A.** *Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação*. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.
- NORMANN, R.** *Administração de Serviços. Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ROBBINS, S.P.** *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SOTO, E.** *Comportamento Organizacional: o impacto das Emoções*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- STRAPASSON, M. R.** *Liderança transformacional na enfermagem*. Rev bras enferm, v. 62, n. 2, p. 228-33, 2009.
- WAGNER, J.A. HOLLENBECK, J.R.** *Comportamento Organizacional. Criando Vantagem Competitiva*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.