

A INFLUÊNCIA DO PERFIL DO LÍDER SOBRE A PRODUTIVIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Marcos Vinicius Da Costa Rodrigues¹²

Sonia Maria de Carvalho Silva¹³

RESUMO: O presente artigo tem como tema principal a relação estabelecida entre o perfil do líder e a produtividade. O objetivo central do presente artigo é identificar como os diferentes perfis dos líderes existentes em dois setores da agência bancária pesquisada podem interferir sobre o processo produtivo. A metodologia adotada classifica a pesquisa realizada, quanto aos fins, como exploratória e descritiva, e quanto aos meios, como bibliográfica e pesquisa de campo. Trata-se de um estudo comparativo, realizado entre o perfil dos supervisores de dois setores de uma agência bancária. Como principal resultado confirmou-se, por meio da percepção dos bancários, que o perfil dos líderes e sua atuação podem gerar satisfação ou insatisfação nos colaboradores, interferindo diretamente sobre a produtividade da equipe.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Produtividade. Perfil do Líder.

ABSTRACT: The main theme of this article is the relationship between the leader's profile and productivity. The central objective of this article is to identify how the different profiles of the leaders existing in two sectors of the bank branch surveyed can interfere with the productive process. The adopted methodology classifies the accomplished research, as far as the ends, as exploratory and descriptive and, as far as the means, like bibliographic and field research. This is a comparative study carried out between the profile of the supervisors of two sectors of a bank branch. As a main result it was confirmed, through the perception of the bankers, that the profile of the leaders and their performance can generate satisfaction or dissatisfaction in the employees, directly interfering with team productivity.

KEYWORDS: Leadership. Productivity. Leader Profile.

¹² Graduado em Administração pela Faculdade Paraíso. MBA Gestão Empresarial e Sistema de Informações

¹³ Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com pesquisa desenvolvida na área de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (2011). MBA Organizações e Estratégia pela UFF (2010). Especialista em Educação Superior no Brasil pela UFF (2007). Bacharel em Arquivologia pela UFF (2003), com pesquisa desenvolvida na área de Gestão de Documentos. Licenciada em Estudos Sociais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1984).

1. INTRODUÇÃO

No referencial teórico deste artigo pretende-se focar, fundamentalmente, o tema: a influência do perfil do líder sobre a produtividade. Assim sendo, apresenta os seguintes itens: conceito de liderança; a importância da liderança nas organizações; perfis dos líderes e a influência dos líderes sobre os colaboradores, visando identificar de que forma os diferentes perfis dos líderes podem influenciar sobre a produção dos colaboradores, sendo capazes de gerar melhor desempenho e maior produtividade ou não. Para tanto, realizou-se uma pesquisa teórica qualitativa sobre o referido tema.

E, em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo com um dos gestores e os funcionários da Agência Bancária pesquisada, cuja razão social não será mencionada, por questões de segurança e sigilo. Visa apresentar algumas sugestões com base nas teorias pesquisadas e na realidade detectada. Mais especificamente, objetiva identificar como os dois perfis dos líderes da agência bancária pesquisada interfere sobre o processo produtivo das equipes dos setores: operacional e comercial, segundo a opinião dos próprios colaboradores.

Cabe colocar que um dos fatores motivadores desta pesquisa foi à condição de colaborador da agência bancária, ocupada por um dos autores deste artigo. Neste sentido, buscou observar, cientificamente, a realidade que envolve o ambiente organizacional em que atua. Ambiente este que requer muita responsabilidade e esforço, na medida em que se trabalha em função do atingimento de metas, fato que exige de seus líderes uma atuação eficaz, sistemática, objetiva e uniforme. Assim sendo, observou-se no dia a dia a adoção de diferentes estilos de liderança dentro dos setores da referida agência bancária.

Observou-se que diferentes autores correlacionam algumas teorias já existentes e avaliam sua origem e peculiaridades - tratando-se de períodos que correspondem a determinadas fases da liderança. E, diante da reconhecida importância da função dos líderes no setor bancário e dos possíveis problemas que podem acontecer durante o exercício dessa função, cabe aqui levantar e analisar algumas posturas adotadas pelos líderes que podem influenciar, de maneira positiva ou negativa, sobre a produtividade dos seus colaboradores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceitos de Liderança

Por definição, líder é aquele que possui autoridade para comandar, porém atualmente, nas organizações o líder possui um papel que abrange outras funções e envolve o relacionamento interpessoal com seus liderados, aspecto que deve ser visto como o principal foco do seu trabalho.

O líder é quem conecta a empresa aos seus colaboradores, cada líder tem responsabilidades com sua equipe e com a direção da empresa, devendo atuar para unir os objetivos de ambas as partes. “A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos, e mais, muito mais” (SCHOLTES, 1999, p. 432). Para o autor, o líder precisa saber atender tanto aos propósitos e às metas da empresa, quanto às necessidades dos colaboradores, ressaltando que neste processo de tentar contemplar os anseios das partes, encontra-se um dos maiores desafios e dificuldades a serem encaradas pelos gestores.

Segundo Robbins (2002, p. 304), a liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, estabelecendo uma direção e desenvolvendo uma visão de futuro, inspirando-o a vencer obstáculos”.

Para Chiavenato (1999), a liderança é “um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações.” Para ele trata-se de “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Ainda sobre a questão da liderança Pepe afirma que:

É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder é, antes de tudo, uma pessoa de visão, pois se compromete em projetar o futuro e a realizá-lo. O comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas (2008, p. 2-3).

Lopes et al (2008, p. 1-2), apontam a evolução sobre o termo liderança ao colocar que “No passado quando se falava em liderança, a primeira coisa que vinha a

mente era algo do tipo mandar, exigir [...]. Nos dias de hoje a palavra liderança está associada ao sucesso, ideia de que é o melhor, é o primeiro, ou até mesmo, o único”.

Outros autores também apontam algumas diferenças básicas entre a postura do líder e do gerente:

Atualmente, já se sabe que os líderes não controlam, mas sim, agem no sentido de capacitarem os outros para agir. Desta forma, líderes conseguem desenvolver nas pessoas o desejo de fazer as atividades certas, enquanto que os gerentes conseguem que elas façam certas as atividades (SILVA, 2010, p. 6).

Atualmente existe uma tendência em se exigir dos líderes, além do conhecimento técnico, aptidões para lidar com o fator emocional e humano. Na visão de Arruda; Chrisóstomo e Rios (2011, p. 10) “pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, objetivando que seus profissionais se tornem mais realizados e felizes, com a organização mais saudável em todos os sentidos”.

2.2 A Importância da Liderança nas Organizações

A liderança está inserida em todos os setores de uma organização, algumas pessoas a exercem com autoridade e outras pelo poder de influenciar os que estão ao seu redor, existem várias definições para liderança em uma delas Maximiano diz que:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações (2000 p. 388).

O ato de liderar em uma organização não é somente delegar ordens, impor regras e exigir que os funcionários sigam as determinações para que a empresa avance com o objetivo que foi traçado. Ao contrário disso, um líder nato nem sempre precisa exercer sua autoridade a punhos de ferro para que sejam cumpridas suas ordens, e sim, o basta

saber conversar e se expressar, a fim de que possa influenciá-los, e deste modo, causar a satisfação de todos.

A liderança quando é bem exercida pode levar a empresa a atingir as metas e os objetivos que almeja no mercado em que está inserida. Logo, o líder que está envolvido no planejamento que foi adotado pela organização e que consegue fazer com que seus subordinados realizem suas funções adequadamente, independentemente da situação em que se encontrarem, demonstra competência e confirma que está alinhado aos interesses e necessidades da empresa. Portanto, um líder competente tem habilidade para manter sempre o grupo unido e afinado com as metas da empresa, sendo capaz de influenciar e apoiar a equipe para conduzi-la a realizar o que for necessário.

Os líderes são considerados peças chaves nas organizações, no que diz respeito a explorar de uma equipe suas potencialidades de forma eficaz, através de processos que envolvem, desde métodos motivacionais, a medidas participativas durante a tomada de decisões. Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas" (CHIAVENATO, 2004, p.122). As empresas vêm cada vez mais valorizando o trabalho realizado pelos seus líderes, considerando que é deles a função de conduzir suas forças de trabalho ao êxito no desempenho de suas funções na organização. O líder como gestor e principal tomador de decisão é responsável por direcionar a sua equipe aos objetivos pré-estabelecidos. Independentemente do nível organizacional (estratégico, tático ou operacional) tem-se a presença do líder sobre os seus liderados. A liderança deve funcionar hierarquicamente até chegar ao nível mais alto da empresa, envolvendo desde o diretor geral ou presidente.

2.3 Perfis dos Líderes

Barret (1998) aponta de que forma os valores pessoais de um profissional se refletem sobre sua postura e atuação como líder. E, segundo o autor, na proporção em que a pessoa vai ampliando sua consciência sobre si mesmo e sobre a vida, ele começa a adquirir novos valores, baseados nos "7 níveis de consciência", criados por ele e que servem para - definir a escalada da evolução humana. Portanto, seguindo essa linha de raciocínio, quando a pessoa evolui e adquire novos valores pessoais, a sua forma de

agir, enquanto líder, também evolui em seguida. Os sete níveis de consciência da liderança são mostrados na tabela abaixo:

NÍVEL	MOTIVAÇÃO	FOCO DA LIDERANÇA
7	Servir	Sábio/Visionário: servir à humanidade e ao planeta
6	Interdependência	Mentor/Parceiro: alianças estratégicas e parcerias, mentoring e coaching.
5	Coesão Interna	Integrador/Inspirador: desenvolver uma forte cultura coesiva.
4	Transformação	Facilitador/Influenciador: adaptabilidade, renovação e aprendizagem contínua.
3	Auto-estima	Gerente/Organizador: sistemas e processos de alta performance.
2	Relacionamentos	Gerente de Relacionamento/Comunicador: relacionamentos que apoiam a organização
1	Sobrevivência	Diretor de Crise/Contador: busca do lucro e do valor do acionista.

Fonte: Barret, 1998.

O autor considera que se a empresa atua focada nos níveis inferiores de consciência da liderança ela terá maior chance de se desenvolver e de se manter como uma organização estável financeiramente, sendo capaz de manter uma grande clientela, além de sistemas e processos mais eficientes. Assim sendo, o *nível de transformação* da consciência da liderança pode ocorrer por meio da promoção e manutenção de um sistema de aprendizagem contínua, através do fortalecimento do poder pessoal do trabalhador, pois somente assim, a empresa será capaz de responder e de se adaptar às mudanças internas e externas ocorridas. Já os *níveis superiores* de consciência da liderança objetivam criar uma visão, missão e um conjunto de valores para que a instituição possa estabelecer uma conexão interna e externa, por meio de elos criados estrategicamente, a fim de aumentar sua produção e sua margem de lucros, condição que lhe permitirá contribuir para o desenvolvimento social.

Segue abaixo, a descrição resumida das características positivas e negativas de cada nível de liderança, segundo Barret (1998):

a) *Nível 1: O Diretor de Crises/Contador – Aspectos positivos:* capacidade encarar as crises; é calmo mesmo diante de situações desafiadoras; sabe atuar em situações de urgência; etc. *Aspectos negativos:* estilo ditatorial; têm dificuldades de se

relacionar com a própria equipe; é autoritário; gosta de dar ordens; é ganancioso e focado no lucro; se baseia apenas nos regulamentos legais; é conduzido pelo medo; por meio do perfil que adota acaba criando um ambiente emocionalmente insalubre, etc.

b) *Nível 2: O Gerente de Relacionamento / Comunicador - Aspectos positivos:* sabe gerenciar conflitos; é focado e investe na construção de relações profissionais harmoniosas; sabe dar notícias boas quanto ruins à equipe; se utiliza de uma comunicação aberta; adota a prática do reconhecimento e do elogio; se mantém focado na satisfação do cliente; evita conflitos; etc. *Aspectos negativos:* não mantém uma comunicação interpessoal verdadeira; é manipulador; culpa a equipe quando seus planos não dão certo; quando protege a equipe, exige em troca: lealdade, disciplina e obediência; é paternalista; limita a criatividade da equipe; etc.

c) *Nível 3: O Gerente Organizador - Aspectos positivos:* possui raciocínio lógico; usa métricas para gerenciar a performance da equipe; se baseia em processos para aumentar a eficiência e a produtividade; na tomada de decisões é lógico e racional; possui fortes habilidades analíticas; sabe organizar informações e monitorar resultados; é empreendedor; etc. *Aspectos negativos:* é obsessivo na busca pelo poder, autoridade e reconhecimento; para demonstrar sua autoridade ele constrói burocracias e hierarquias; compete para ganhar reconhecimento; prioriza a imagem; etc.

d) *Nível 4: O Líder Facilitador / Influenciador - Aspectos positivos:* é apoiador, encoraja a equipe; compartilha suas ideias; aposta na inovação; atua focado no fortalecimento do grupo; aprecia desafios e são corajosos; não atua como um gerente, mas sim como líder. *Aspectos negativos:* compartilha o poder com a equipe, mas exige a prestação de contas por resultados; promove a participação, a igualdade e a diversidade, mas avalia riscos; é adaptável e flexível; apoia a aprendizagem contínua, mas é focado em seu próprio desenvolvimento pessoal e encoraja seus subordinados ao crescimento pessoal, mas se mantém focado no próprio processo de autorrealização; etc.

e) *Nível 5: O Integrador / Inspirador - Aspectos positivos:* cria a visão e a missão da empresa; se baseia em valores; atua focado na ação coletiva; cria espaço para o desenvolvimento da igualdade e transparência; mantém uma relação de confiança e comprometimento entre os membros da equipe; desperta entusiasmo e criatividade; atua voltado para o bem comum; apresenta coerência entre a teoria e a prática; são criativos;

se baseia na visão e a missão da empresa e é dotado de inteligência emocional e intelectual.

f) *Nível 6: Mentor / Parceiro - Aspectos positivos:* busca fazer a diferença no mundo; atua como um verdadeiro líder servidor; cria parcerias importantes e estabelece alianças estratégicas com pessoas que possuem o mesmo ideal; é parceiro dos clientes e dos fornecedores; cria situações ganha-ganha; atua protegendo o ambiente; se preocupa com a equipe e os ajuda a encontrar realização pessoal no ambiente profissional; permite que os funcionários mostrem o seu melhor; apoia a formação de talentos e são inclusivos; etc.

g) *Nível 7: Sábio / Visionário - Aspectos positivos:* focado na necessidade de servir ao mundo; tem uma visão global das questões e situações; considera importante também os resultados obtidos a longo prazo; se preocupa com a responsabilidade social; é generoso, paciente e capaz de perdoar e é admirado pela equipe por sua sabedoria e visão de negócio.

Esse modelo dos sete níveis de consciência, criado por Barret (1998), foi levemente adaptado do modelo de Maslow, visando mostrar que cada líder está situado em um degrau da pirâmide, liderando de acordo com os valores que consideram primordiais. Sendo assim, enquanto alguns líderes se preocupam mais com os relacionamentos interpessoais, outros priorizam a vitória, ou melhor, o alcance de metas que os colocam acima de qualquer coisa e que pretendem atingir a qualquer custo.

Segundo Barret (1998), somente ao atingir os sete níveis, o líder estará apto para liderar de forma plena, visando não somente o sucesso da empresa, mas o bem estar de todos colaboradores, e conseqüentemente, da empresa e da sociedade.

2.4 A Influência dos Líderes sobre os Colaboradores

Chiavenato descreve em relação à liderança que: "Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar." (CHIAVENATO, 2004 p.122). Neste contexto torna-se possível observar a importância da relação estabelecida entre os líderes e suas equipes. Sendo assim, essa relação exige conhecer os indivíduos em sua natureza,

conhecer seus desejos, seus problemas e suas perspectivas de vida, pessoal e profissional.

Ao conhecer bem sua equipe, o líder pode racionalizar a execução do trabalho e aumentar a produtividade. Estudos apontam que os líderes que sabem o quanto seus colaboradores se dedicam, entendem suas dificuldades e se preocupam em fazer com que eles estejam bem para o trabalho. Eles têm um desempenho consideravelmente melhor do que aqueles que não conseguem ser compreendidos por seus colaboradores, por excesso de autoritarismo ou por falta de comando, perfil que dificulta a relação entre o líder e liderado. Diferentes autores apontam que, essa relação deve ser de parceria entre ambos, em prol de um objetivo comum, onde um é dependente do outro e esta troca deve ser feita de forma justa e respeitosa.

No decorrer dos anos os colaboradores adquiriram um perfil ativo na organização, eles querem ser percebidos, vistos e ouvidos, caso contrário, buscam rapidamente outra oportunidade no mercado de trabalho. E, o trabalho do líder, além de alcançar determinados objetivos com sua equipe, é o de criar vínculos entre seus colaboradores e a empresa. Portanto, o líder atualmente se tornou fundamental para o sucesso de qualquer organização, devido ao trabalho humanizado que precisa realizar com seus liderados. Influenciar pessoas é uma característica comum e natural, encontrada nos grandes líderes.

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente - espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe (HUNTER, 2004, p. 21).

Por meio desta colocação é possível perceber que, tão importante quanto descrever sobre a postura mais adequada do líder, é considerar a relação estabelecida entre ele e os demais membros da sua equipe de trabalho.

Segundo Arruda; Chrissóstomo; Rios (2010) como ideal a serem seguidos, os líderes, dentro de uma organização, devem (ou deveriam) ser o elo primordial que interfere no desempenho da mesma, de forma a: identificar e comunicar os valores coletivos; assegurar os recursos para as pessoas internamente; ouvir, a maior parte do

tempo, se portando como modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho; entre outras funções.

2.5 A Liderança e o Processo de Produção

Ao estabelecer uma relação entre a liderança com a produtividade, a primeira questão que surge é: Como a liderança pode afetar sobre a produtividade de uma empresa? E, com base nos autores pesquisados, é possível afirmar que já existem estudos que comprovam que a liderança pode influenciar no nível de produtividade da empresa. Cabendo comprovar, tal constatação, por meio do presente estudo de caso.

A máxima em que se afirma que trabalhar muito sempre resulta em maior produtividade, torna-se questionável. Pois, nem sempre o excesso de trabalho, principalmente mal conduzido, acarreta em maior produtividade. Para tanto, basta que a equipe seja bem conduzida por um grande líder, situação em que será evitado o esforço desnecessário ou exagera. Assim sendo, no senso comum as pessoas confundem e acreditam que o excesso de trabalho gera grande produtividade. Logo, quando um supervisor despreparado exige que a sua equipe trabalhe demais, que absorva inúmeras tarefas e faça tudo com muita rapidez, ele deixa de ser um líder e ocupa o lugar do chefe. E assim, ele passa a agir de forma equivocada e ineficaz, prejudicando sua equipe e inviabilizando que a empresa aumente sua produtividade. Cabe ao líder a criação de uma cultura, focada na gestão do tempo, na racionalização das atividades e na inovação da *performance* a ser adotada pela equipe. Um bom líder faz com que sua equipe entenda o que deve ser feito e qual o propósito das atividades para que cada colaborador consiga se engajar e se sinta responsável pelo sucesso da equipe e da empresa como um todo.

Com base em todo o conteúdo aqui apresentado, não há dúvidas de que a gestão e equipes é atribuição do líder, cabendo-lhe ainda a condução dos trabalhadores, a fim de interferir diretamente sobre o processo de produção da empresa. Devendo ser considerado que é papel do líder manter:

a) *Boa comunicação* - este quesito permite alcançar um objetivo comum e eleva a competitividade da empresa. A comunicação deve ser transparente e aberta, a fim de evitar a distorções sobre o que tenha sido dito, e visando criar um ambiente em que as pessoas se sintam bem e reconhecidas pelo trabalho que realizam. Portanto, uma boa

comunicação é capaz de promover a motivação da equipe e ofertar à empresa uma alta *performance*;

b) *Engajamento* – cabe ao líder promover o entrosamento da equipe, fazendo com que os colaboradores se sintam parte da empresa e das decisões, pois somente assim, eles poderão trabalhar com maior dedicação e satisfação. A tomada de decisão compartilhada faz com que o colaborador se sinta parte da construção do processo, logo a nova proposta de trabalho e as mudanças não surgem como algo pré-determinado e imposto. Isso gera a sensação de auto responsabilidade, autoestima e respeito. Assim sendo, cabe ao líder saber delegar as tarefas, confiar na equipe, se manter por perto para dar o suporte necessário, tirar dúvidas ou ajudar caso eles precisarem, devendo ficar atento para não ser um chefe controlador;

c) *Moral* – caberá ao líder desenvolver um perfil democrático, dando abertura para que todos possam participar das decisões, apresentar suas ideias e assumir suas responsabilidades. Isso fará com que a equipe fique cada vez menos alienada e mais motivada. Esse tipo de postura faz também com que os funcionários se sintam como parte fundamental da empresa, sendo essa a chave para o sucesso e para aumentar a produtividade;

d) *Metodologia* - refere-se a metodologia usada para fazer a gestão de equipes. Por isso, torna-se necessário identificar qual é o modelo mais adequado para cada empresa e funcionários. Existem inúmeros modelos de metodologias de liderança, que incluem os formatos descentralizados e os colaborativos. Nenhum gestor deve esquecer que não existem uma única maneira que garanta sucesso, pois o trabalho com equipes exige grande inteligência emocional e cada caso é um caso (Disponível em: <<http://gestaodeequipes.com.br/lideranca-e-produtividade-como-suas-atitudes-podem-quebrar-uma-empresa/>> Acesso em: 16 de março de 2018).

O quadro 1 apresenta algumas posturas dos líderes que podem contribuir para reduzir a produtividade e outras que podem causar o aumento da produtividade, conforme segue:

FATORES QUE PODEM DIMINUIR A PRODUTIVIDADE DA EQUIPE

1- Não dar feedback aos colaboradores - esse é considerado um dos principais erros dos líderes, sendo o diálogo frequente considerado uma atividade fundamental do líder e, quando isso não ocorre, afeta diretamente a produtividade dos colaboradores.
2- Não delegar - saber delegar é a receita de sucesso para todo líder, pois um líder centralizador que não delega, acaba por restringir a autonomia e o avanço da equipe.
3- Manter-se ausente demais - torna-se fundamental para o líder manter-se presente para poder orientar, ajudar e conhecer a equipe,
4- Não saber definir objetivos claros - isso permite que a equipe fique dispersa, pois nenhuma equipe consegue manter-se produtiva quando não sabe o que deve fazer.
5- Não entender o que motiva a equipe - cabe ao líder entender que além do dinheiro, outros fatores devem ser considerados como motivadores, tais como: um bom ambiente de trabalho, colegas amigáveis, maneiras de conciliar a vida profissional com a vida pessoal, etc. Portanto, torna-se essencial prestar mais atenção naquilo que a equipe valoriza.
6- Não entender seu papel como líder - o líder precisa confiar na sua equipe, trabalhar a comunicação e a inteligência emocional para que a equipe dê o seu melhor.
7- Não saber contratar - um líder precisa saber exatamente quais as competências necessárias que um profissional precisa ter, pois ao contratar uma pessoa muito qualificada ou que não possui o conhecimento técnico necessário para determinado cargo, pode acabar frustrando e diminuindo a produtividade do profissional e, consecutivamente, da empresa.
FATORES QUE PODEM AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DA EQUIPE
1 – Focar em prazos - cabe ao líder estabelecer prazos realistas para que a equipe possa realizar as tarefas com antecedência, pois os profissionais conseguem produzir melhor quando sabem previamente o tempo que possuem para realizar suas tarefas. E assim, não trabalharão sob pressão e terão tranquilidade para ter novas ideias.
2 – Incentivar a organização - o líder precisa ter um cronograma, pois assim fica mais fácil de identificar o que deve ser feito e quais são as prioridades. Esse tipo de controle e organização deixa a equipe mais segura.
3 – Fazer uso da metodologia do calendário - ajuda os profissionais a fazerem o que deve ser feito, de acordo com as datas previamente definidas, e ainda serve para incentivá-los a atingir as metas, pois somente assim conseguem perceber o quanto produtivos são.
4 – Não realizar interrupções desnecessárias - não há nada pior para a produtividade do que interromper um trabalho a todo momento. Por isso, deve-se evitar conversas desnecessárias e reuniões imprevistas.
5 – Transformar ideias em ações - torna-se necessário manter uma cultura focada no desenvolvimento de planos de ação, constando o passo a passo do que precisa ser feito – transformar teorias em práticas.

Quadro 1 - Fatores de redução e aumento da produtividade

Fonte: Disponível em: <<http://gestaodeequipes.com.br/lideranca-e-produtividade-como-suas-atitudes-podem-quebrar-uma-empresa/>> Acesso em: 16 de março de 2018 - Adaptado pelos autores (2018).

Por meio dos fatores indicados no quadro 1 fica confirmado que é possível vincular o perfil do líder a produtividade da equipe, ou conseguir medi-la para avaliar se as iniciativas implementadas, pelos líderes, geraram resultados favoráveis para a empresa. No entanto, caberá à empresa atuar da maneira correta, ou seja, os gestores precisam usar indicadores capazes de medir a produtividade, sabendo-se que ela não será medida através da ‘velocidade’ nem do ‘volume’ do trabalho, uma vez que um profissional pode realizar inúmeras tarefas em um curto espaço de tempo, mas de nada servirá se o trabalho for mal feito, pois outro funcionário terá que refazer tudo novamente.

3. METODOLOGIA

Em termos metodológicos, inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico sobre o tema em questão: a influência do perfil do líder sobre a produtividade. O presente estudo de caso foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de campo. Com a construção do referencial teórico pretendeu-se identificar os conceitos de liderança; a importância da liderança na organização; perfis dos líderes; a influência dos líderes sobre os colaboradores (positiva e negativa); a liderança e o processo de produção.

Para a execução do presente estudo de caso utilizou-se o método quantitativo. Os dados da pesquisa de campo foram coletados por meio da realização de entrevistas e da aplicação de um questionário, aplicado aos colaboradores da agência bancária pesquisada. O referido questionário teve como principal função identificar a visão que os colaboradores possuem sobre seus superiores e as principais dificuldades encontradas em relação aos diferentes perfis.

As perguntas elaboradas tiveram como base as seguintes referências: perfil dos líderes; visão dos colaboradores sobre seus superiores; maiores dificuldades encontradas na relação entre superiores e colaboradores e a padronização, por parte dos líderes, na tomada de decisão, visando o cumprimento das metas estabelecidas pela diretoria.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), uma pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Portanto, a pesquisa de campo desenvolvida é de natureza quantitativa, pois os dados obtidos através de um

questionário aplicado aos colaboradores da agência bancária pesquisada, considerando um universo amostral, caracterizado pela natureza exploratória do método.

O público alvo da pesquisa foi constituído pelos colaboradores da agência bancária que compôs o presente estudo, selecionados graças à facilidade de acesso de um dos autores que atua profissionalmente na referida agência. Cabe colocar que para a elaboração da entrevista e do questionário aplicado, pretendeu-se formular as perguntas com base no referencial teórico utilizado para avaliar e analisar como os diferentes perfis dos líderes podem influenciar sobre a produção dos colaboradores.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), uma pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Portanto, a pesquisa de campo realizada é de natureza quantitativa e qualitativa, pois os dados coletados foram obtidos através de um questionário dentro de um universo amostral, caracterizando a natureza exploratória do método.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A Empresa

A agência bancária, objeto do presente estudo de caso, onde foi realizada a pesquisa de campo situa-se no centro do município de São Gonçalo/RJ. A referida agência foi fruto da compra do banco estatal BANERJ, que ocorreu por volta de 1997. É reconhecida como a maior agência do Brasil, no que tange a sua complexidade, resultados e pessoas. Conta com, aproximadamente, 36 colaboradores.

A referida agência bancária é estruturada em duas áreas internas: a operacional e a comercial. A área comercial conta com 16 colaboradores, entre eles possui um líder (gerente geral da agência) e ainda possui canais diferentes de atendimentos, de acordo com as demandas exigidas pelos os clientes, são eles: 2 colaboradores responsáveis pelo segmento jurídico , 4 colaboradores que atuam no segmento *uniclass* e os demais colaboradores atuam no segmento do varejo .

A área operacional conta com 21 colaboradores, dentre eles são: 2 gerentes operacionais , sendo que um deles está apenas em processo de qualificação e, portanto,

não ficará em efetivo por mais de 6 meses na referida agência. Conta com 2 supervisores, também denominados como chefes de serviços e os demais colaboradores atuam como caixas e ainda apoiam na realização das operações.

Cabe ressaltar que os 3 gestores no nível mais alto da hierarquia da referida agência possuem pós-graduação. O gerente geral está na empresa atuando nesse cargo há aproximadamente 8 anos e está na agência em questão há 1 ano e 5 meses. Os dois supervisores possuem nível superior. Assim sendo, a agência possui um total de 5 líderes, sendo que 4 gestores atuam na área operacional e 1 gestor atua na área comercial. Quanto ao gênero dos líderes, são 2 do sexo feminino e 3 do sexo masculino.

Cabe aqui descrever as atribuições de cada cargo:

Gerente geral - responsável geral pela agência, cabendo a ele gerir a equipe comercial em prol do cumprimento das metas estabelecidas pelo banco, a fim de garantir a satisfação e segurança do cliente;

Gerente Operacional - responsável por gerir toda equipe operacional, visando o cumprimento das metas, a agilidade e a segurança das operações para, desta maneira, atender as necessidades dos clientes e as demandas na agência;

Supervisores – responsáveis por gerir o numerário e mecanismos da agência para que nenhuma operação fique paralisada. Auxiliam o gerente operacional na gestão da equipe, principalmente no sentido de garantir a segurança, nas tomadas de decisões, na gestão de conflitos e na resolução e problemas do dia a dia.

4.2 Descrição dos Resultados

O questionário, aplicado nos meses de março e abril de 2018, foi enviado separadamente para as equipes do setor operacional (respondido por 9 colaboradores) e do setor comercial (respondido por 14 colaboradores), perfazendo um total de 23 bancários da agência bancária pesquisada, a fim de identificar as diferenças existentes entre o perfil da cada gestor, segundo a ótica dos respondentes. Assim sendo, por meio da pesquisa de campo realizada, no presente estudo de caso foi possível registrar, em termos gerais, os percentuais apresentados na tabela 1, sobre o perfil dos líderes dos dois setores:

PERGUNTA	OPÇÕES	PERCENTUAIS	PERCENTUAIS
		RESPOSTAS	RESPOSTAS
		EQUIPE SETOR OPERACIONAL	EQUIPE SETOR COMERCIAL
PERFIL DO SEU SUPERVISOR	Possui um temperamento forte (fala alto e não sabe ouvir)	9%	-
	Não é exigente (permite total liberdade)	9%	-
	Faz suas exigências, mas coloca-se de forma respeitosa. Sabe ouvir e considerar novas sugestões	82%	100%
COMO VOCÊ PERCEBE SEU SUPERIOR	Possui alto nível de exigência	36%	25%
	Possui médio nível de exigência	46%	75%
	Possui baixo nível de exigência	18%	-
MAIOR NÍVEL DE DIFICULDADE NA SUA RELAÇÃO COM SEU SUPERIOR	Comunicação - as decisões e mudanças não são repassadas claramente e antecipadamente	10%	29%
	Relacionamento – uso excessivo de poder e autoridade	10%	-
	Pressão - constante por resultados e excesso de exigência	80%	71%
SE CUMPRE AS REGRAS ESTABELECIDAS PELO BANCO	SIM	73%	88%
	NÃO	9%	-
	ÀS VEZES	18%	12%
SEU SUPERIOR SABE FAZER A EQUIPE CUMPRIR AS REGRAS E ATINGIR AS METAS	SIM	55%	88%
	NÃO	9%	-
	ÀS VEZES	36,4%	12%

SE SENTE MOTIVADO POR SEU SUPERIOR	SIM	46%	75%
	NÃO	9,0%	-
	ÀS VEZES	45%	25%
SEU SUPERIOR VALORIZA E RECONHECE O TRABALHO DA EQUIPE	SIM	55%	100%
	NÃO	18%	-
	ÀS VEZES	27%	-
A RELAÇÃO DO SEU SUPERIOR COM A DIREÇÃO DO BANCO	Amigável/Amistosa	73%	75%
	Formal/Apenas profissional	27%	13%
	Difícil/conflituosa	-	12%
RELAÇÃO DO SEU SUPERIOR COM A EQUIPE DE TRABALHO	Amigável/Amistosa	46%	100%
	Formal/Apenas profissional	45%	-
	Difícil/conflituosa	9%	-
RELAÇÃO DO SEU SUPERIOR COM OS CLIENTES DO BANCO	Amigável/Amistosa	55%	75%
	Formal/Apenas profissional	36%	25%
	Difícil/conflituosa	9%	-
MAIOR NÍVEL DE DIFICULDADE ENCONTRADO POR SEU SUPERIOR COM RELAÇÃO A EQUIPE	Fazer cumprir a carga horária	-	25%
	Conduzir de maneira harmoniosa as relações interpessoais	54%	38%
	Conduzir a equipe no atingimento das metas	46%	12%
	Fazer as exigências e cobranças sobre a equipe	-	25%
CARACTERÍSTICAS FAVORÁVEIS SOBRE O PERFIL DO SEU LÍDER	Determina prazos realistas	9%	12%
	Cria cronogramas estabelecendo prazos	9%	12%
	Faz uso do calendário ao definir as datas	9%	63%
	Não realiza interrupções desnecessárias	9%	13%

	Transforma ideias em ações	64%	-
CARACTERÍSTICAS DESAVORÁVEIS SOBRE O PERFIL DO SEU LÍDER	Não dá <i>feedback</i> aos colaboradores	-	17%
	Não delega	9%	50%
	Mantem-se ausente demais	27%	-
	Não sabe definir objetivos claros	-	-
	Não entende o que motiva a equipe	55%	33%
	Não entende seu papel como líder	9%	-
NÍVEL DE CONSCIÊNCIA QUE MELHOR DEFINE SEU GERENTE	Diretor de crise/contador	-	13%
	Gerente de Relacionamento/ comunicador	28%	25%
	Gerente Organizador	18%	25%
	Facilitador/ Influenciador	9%	-
	Integrador/ Inspirador	27%	3%
	Mentor/ Parceiro	9%	-
	Sábio/ Visionário	9%	-

Tabela 1 - Percentuais sobre o perfil dos líderes dos setores Operacional e Comercial.

Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Colaboradores - Elaborada pelos autores (2018).

Além da aplicação do referido questionário, direcionado aos colaboradores, foi realizada uma entrevista com alguns deles, visando identificar a interferência do perfil dos supervisores, pertencentes aos setores operacional e comercial, sobre a produção das equipes de cada setor. As referidas entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2018 e conduzidas por meio de conversas informais, momento em que foram realizadas perguntas abertas, visando deixar os profissionais mais seguros e descontraídos. E, de modo geral, identificou-se que o setor comercial apresenta um nível de produção maior, não só por conseguir passar mais tempo com seus clientes, mas muito por conta das características de seu líder que tendem ao um estilo mais voltado para atitudes democráticas, que ficaram constatadas pelas respostas dos colaboradores durante a aplicação do questionário.

Os colaboradores ainda fizeram algumas considerações sobre a produção que lhes é exigida, pois o exercício dessa função os coloca em um estado de estresse permanente, devido ao elevado nível de responsabilidade que a profissão de bancário requer, na medida em que esses profissionais trabalham focados no cumprimento de metas e atuam sob pressão. Essa realidade, segundo eles, deveria ser minimizada por líderes mais parceiros e preparados.

Outro ponto relevante, sinalizado por eles, foi quanto à falta de uma atuação uniforme, por parte dos líderes dos diferentes setores, observação comprovada por meio dos percentuais obtidos na aplicação do questionário. Segundo eles, a postura diferenciada, adotada pelos gestores, acaba gerando questionamentos entre os colaboradores, estimula uma competitividade negativa e aumenta o nível de insatisfação das equipes. Assim sendo, eles afirmaram que observam no dia a dia a adoção de diferentes posturas e níveis de exigência diferenciados, diante das mesmas determinações e ordens oriundas da direção do banco.

Segundo os colaboradores, a área operacional tem como desafio para o cumprimento de suas metas a relação de tempo versus produtividade, onde os colaboradores precisam trabalhar de forma estratégica, pois o tempo deles de contato com os clientes é muito pequeno. Isso significa trabalhar, sob pressão, não só pelo cumprimento das metas mas também para manter as filas de atendimento dentro do tempo estabelecido pela diretoria do banco. Na área comercial existe um pouco mais de flexibilidade, em relação ao tempo que o colaborador consegue passar com seu cliente, em alguns casos eles conseguem até atuar através do *telemarketing*, agendando horário para conversar com os clientes. Porém, suas metas são um pouco mais específicas e eles têm um leque maior de produtos para ofertar, conseqüentemente acabam tendo um grau maior de dificuldade. Eles consideram que as duas áreas necessitam muito de seus gestores para poderem lidar com toda a pressão e a definição de estratégias que facilitem e auxiliem no cumprimento do que é exigido pela direção da empresa.

4.3 Análises dos Dados Pesquisados

Por meio dos resultados obtidos é possível afirmar que o supervisor do setor operacional possui um perfil diferenciado, sob alguns aspectos, se comparado com o supervisor do setor comercial. E, segundo a percepção dos colaboradores que

participaram da pesquisa de campo, observa-se que o supervisor do setor comercial apresenta um perfil mais favorável e, por vezes, mais democrático na medida em que todos responderam: quanto ao seu perfil que ele faz suas exigências, mas coloca-se de forma respeitosa; sabe ouvir e considerar novas sugestões; valoriza e reconhece o trabalho da equipe; sua relação com a equipe é amigável/amistosa. E, a maior parte da equipe respondeu que: o supervisor do setor comercial possui médio nível de exigência; sabe fazer a equipe cumprir as regras e atingir as metas; cumpre e sabe fazer a equipe cumprir as regras estabelecidas pelo banco; sua relação com a direção do banco e com os clientes é amigável/amistosa e, como característica favorável com relação ao seu perfil, foi indicado o uso de um cronograma que define as datas mais importantes para a equipe.

Os resultados encontrados na pesquisa realizada apontam que algumas respostas apresentaram percentuais mesclados, caracterizando algumas percepções bem semelhantes sobre os perfis dos dois supervisores. No entanto, cabe ressaltar que a pesquisa de campo retrata a percepção e o entendimento dos colaboradores, valendo lembrar que seus superiores ocupam uma posição de liderança intermediária, cabendo-lhes realizar a difícil missão de atender as exigências da diretoria da agência e, ao mesmo tempo, manter uma relação amistosa com sua equipe, fazendo com que seus colaboradores cumpram as determinações da direção e, principalmente, atinjam as metas pré-estabelecidas. E, assim, diante dessa difícil posição surge a adoção de ações específicas, dependendo da visão e do perfil de cada gestor, mesmo diante das mesmas exigências e do constante nível de pressão.

Considera-se que os resultados obtidos serviram para demonstrar as maiores dificuldades e desafios encarados pelos supervisores da agência bancária pesquisada. Portanto, entende-se que o diferencial da presente pesquisa encontra-se exatamente no fato de ter sido feito um estudo comparativo sobre o perfil de dois gestores, com base na percepção e entendimento dos colaboradores para levantar as maiores dificuldades encontradas por seus supervisores, uma vez que, a maioria das pesquisas desenvolvidas sobre liderança buscam focar na visão dos colaboradores sobre todos os líderes da empresa, sem comparar os perfis deles, por setor, visando identificar de que forma os perfis dos líderes podem influenciar sobre a produção dos colaboradores, sendo capazes de gerar maior satisfação e melhor desempenho.

As entrevistas realizadas serviram para evidenciar e comprovar as diferentes posturas adotadas pelos supervisores de cada setor pesquisado da agência bancária em questão. Portanto, segundo a ótica dos bancários entrevistados, os perfis dos supervisores interferem sobre o nível de satisfação das equipes, e consecutivamente, sobre os resultados alcançados, afetando tanto no campo produtivo quanto na qualidade de vida dos colaboradores no trabalho.

Com base nos autores pesquisados e por meio da análise dos dados coletados na pesquisa de campo, conclui-se que o tema aqui tratado: perfil do líder encontra-se intimamente ligado a produtividade dos profissionais da agência bancária pesquisada, pois estudos já realizados comprovam que colaboradores satisfeitos produzem muito mais do que aqueles que se sentem insatisfeitos, principalmente, com a conduta do seu gestor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo de caso permitiu demonstrar a influência da atuação dos líderes sobre o processo de produção, uma vez que, cabe aos mesmos receber ordens da diretoria do banco e fazê-las cumprir, de maneira uniforme, por seus colaboradores. Cabe esclarecer que o exercício da função dos líderes precisa contribuir para o bom andamento do trabalho e para o aumento da produção, considerando que as agências bancárias funcionam em torno do atingimento constante de metas. Sendo esse um dos grandes desafios a serem cumpridos no dia a dia das agências bancárias.

Assim sendo, considera-se que este estudo possa colaborar para o enriquecimento didático dos leitores sobre o tema abordado, ao propiciar maior compreensão sobre a importância dos líderes atuarem de forma uniformizada com relação às suas equipes. E, diante da reconhecida importância da função dos líderes no setor bancário e dos possíveis problemas que podem acontecer durante o exercício dessa função, coube aqui apresentar algumas das posturas que podem influenciar, negativamente ou não, sobre a atuação dos colaboradores, ao retratar as limitações e dificuldades encontradas pelos líderes, além das posturas diferenciadas adotadas pelos mesmos, fato que pode interferir sobre a produção, afetada pelas relações profissionais estabelecidas entre os superiores e os colaboradores.

A pesquisa de campo apresentou situações e impasses ocorridos que pode tornar compreensível toda dinâmica que caracteriza o perfil dos líderes, bem como a relação dos mesmos com a direção do banco, seus colaboradores e clientes. Conclui-se que se trata de uma situação desafiadora, pois cabe aos líderes comandar de maneira igualitária e aos colaboradores cabe cumprir regras uniformes, para tanto, foi fundamental ouvi-los sobre os principais impasses e desafios encontrados no exercício das suas funções.

Esta pesquisa se justifica devido às dificuldades encontradas pelos colaboradores na hora de lidar com diferentes perfis de líderes que geram posturas e níveis de exigência diferenciados, fato que interfere e influencia diretamente sobre o processo de produção, podendo comprometer a execução do trabalho, pois o colaborador ao ser cobrado, de maneira diferenciada, acaba reagindo de forma confusa e comprometida, diante das regras impostas. E assim, as diferentes formas de comando adotadas para cumprir as diversas determinações estipuladas pela diretoria faz com que a equipe sintasse insatisfeita, resistente, e perdida, diante dos diferentes níveis de pressão, fato que inviabiliza a manutenção de um padrão de atuação no trabalho.

Considera-se que o tema sobre liderança, assim como tantos outros, envolve questões importantíssimas que surgem das características próprias às personalidades de cada profissional, fato que ficou evidenciado no resultado da pesquisa de campo realizada onde, por exemplo, a maior parte dos bancários considerou o nível de exigência dos seus superiores como médio, tendo apresentado em algumas questões respostas bem semelhantes. E, em outros itens as duas equipes apresentaram respostas completamente antagônicas.

Cabe reforçar que não pode existir uma fórmula única, uma receita pronta ou uma solução geral que forneça com precisão as recomendações capazes de promover maiores níveis de produção e de satisfação nos colaboradores. E, por meio dos resultados obtidos, em consonância com as indicações dos diversos autores pesquisados, pode-se afirmar que não existem líderes universais que se relacionem e se comuniquem bem, sem problemas em qualquer circunstância, com qualquer tipo de grupo ou em qualquer espécie de ambiente organizacional. Portanto, somente por meio de um exame mais amplo sobre os níveis de produção das respectivas equipes, será possível identificar as influências positivas e negativas geradas pelos perfis dos diferentes líderes da agência bancária pesquisada, cabendo ainda destacar outros aspectos que devem ser considerados como verdadeiramente relevantes.

Os diversos teóricos que desenvolvem pesquisas sobre liderança colocam os subordinados como sujeitos que sofrem passivos a ação do líder. Portanto, sugere-se a necessidade de se desenvolver novos estudos que considerem, além da visão dos colaboradores, a percepção dos líderes sobre as dificuldades, necessidades e expectativas que cabem ser conhecidas pela direção do banco, devendo buscar maneiras conjuntas de atingir as metas definidas pela direção do banco, em consonância com os anseios de todos os profissionais.

Considera-se que os líderes da agência bancária pesquisada também precisam ser ouvidos, juntamente com seus colaboradores. E, finalmente, depois de explorados os aspectos que dizem respeito à complementaridade do vínculo entre o líder e o subordinado, deverão ser levantadas as variáveis e principais características do ambiente que possa facilitar ou comprometer a eficácia da produção. Sendo assim, considera-se que as agências bancárias podem e devem ouvir mais seus líderes e colaboradores, tentando descobrir seus anseios, dificuldades e necessidades, a fim de garantir melhores condições de trabalho e a obtenção de resultados mais satisfatórios, para que os potenciais dos líderes se transformem em ações efetivas e benéficas à agência.

Após a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo realizada conclui-se que o perfil dos líderes da agência bancária pesquisada interfere sobre a produtividade dos colaboradores e que eles têm o poder de atuarem como reais agentes de satisfação ou não. Entende-se ainda como necessário compreender a importância de se contar com líderes proativos e eficazes, capazes de gerar satisfação nos colaboradores para que as agências bancárias possam obter os resultados almejados.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A.; ESCRIVÃO FILHO.; ROZENFELD, H. **Desenvolvimento de habilidades de liderança: mito ou realidade?** Revista UNIARA, Araraquara, v. 4, 1998.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas organizações.** Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul./dez. 2010.

BARRET, Richard. **Libertando a Alma da Empresa.** São Paulo: Cultrix, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. (1999). **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Editora Campus.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma historia sobre a essência da liderança**. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIDERANÇA E PRODUTIVIDADE: COMO SUAS ATITUDES PODEM QUEBRAR UMA EMPRESA? 2016. Disponível em: <<http://gestaodeequipes.com.br/lideranca-e-productividade-como-suas-attitudes-podem-quebrar-uma-empresa/>> Acesso em: 16 de março de 2018.

LOPES, A. et al. **O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso**. Ver Cient Eletr Adm, v. 8, n. 14. P. 1-8, jun. 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000, 2ª edição.

PEPE, C. **Liderança: evidenciando a importância de um líder dentro da organização (estudo de caso)**. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, v. 3, n. 1, março de 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, G trabalhos de Conclusão, Dissertação e Estudos de Caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2007.

SCHOLTES, P. **O Manual do Líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

SILVA, L. **Liderança empresarial: seus significados para os empregados da Oficina de Montes Claros da Ferrovia Centro Atlântica**. Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Montes Claros. Montes Claros, 2010.

WENDLING, M. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. Monografia (Pós-Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.