

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM DE ENSINO**

**OS IMPACTOS DA LIDERANÇA NA PRODUÇÃO DOS COLABORADORES:  
estudo de caso na empresa Itaú Unibanco S/A – Agência em Barão de Cocais,  
MG**

**Michelle Aguiar de Lima Moreira\***

**Breno Eustáquio da Silva\*\***

**RESUMO**

Este artigo apresenta um estudo de caso dentro da entidade Itaú Unibanco, na unidade localizada em Barão de Cocais – MG, e questiona a possibilidade de o estilo de liderança impactar na produção dos colaboradores. Além disso, aponta a importância da gestão de pessoas dentro da organização, expõe os estilos de liderança, detalhando os impactos de cada organização, e conseqüentemente demonstra o melhor estilo de liderança a ser aplicado dentro da organização pesquisada. A exploração do tema é de suma importância para a vida acadêmica, o que pode auxiliar para a formação de novos líderes interessados no aperfeiçoamento dentro das entidades. A pesquisa demonstra que o modo de gerir uma organização bancária pode sim impactar em toda a produção, sabendo disto, fica esclarecido que o modo democrático é a melhor maneira para gerir a instituição.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão de Pessoas. Liderança Bancária.

---

\* Graduando em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail: michellemoreira97@hotmail.com

\*\* Professor Orientador. Mestre em Administração; e-mail: brenomonlevade@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Com as grandes mudanças no mercado tecnológico e mundial que impactam diretamente as organizações, foi observado como a liderança organizacional é de grande importância para as organizações dentro da gestão organizacional, demonstrando que gerou impactos em toda a cadeia produtiva e administrativa da empresa.

Gestão organizacional é o planejamento de todas as partes envolvidas contribuírem com os objetivos traçados pela organização como um todo, permitindo que, de acordo com as avaliações de resultados, haja mudanças e adaptações de acordo com as exigências do mercado. A necessidade do líder nos dias atuais é cada vez maior, pois é ele quem irá conectar todos envolvidos e traçar o caminho para alcançar os resultados cada vez mais exigentes. Ele é quem irá alinhar as competências de modo a atender o que é proposto pela empresa, demonstrando o que será melhor a se fazer e além de lidar de maneira saudável com as pessoas que ao seu redor, destacando sempre a liderança, trabalho em equipe e a capacidade de motivação. Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade, segundo Bennis (1988). Sendo assim, a maneira de liderar pode impactar na produção dos colaboradores da empresa Itaú Unibanco S/A em Barão de Cocais, MG?

Atualmente, os empresários estão em busca do aumento da produção atrelada a redução dos custos, e com isso, ficou visível que o modo em que o líder trabalha pode gerar grande impacto nos resultados.

A pesquisa teve por objetivo a apresentação de fatores como a liderança e a gestão de pessoas influenciam na produção e no desenvolvimento dos colaboradores, onde foi apontado a importância da gestão de pessoas dentro da organização, seguido do levantamento dos estilos de liderança e os respectivos impactos, além da demonstração do melhor estilo de liderança na organização bancária pesquisada.

A exploração do tema é de suma importância para a vida acadêmica, onde pode auxiliar para a formação de novos líderes interessados no aperfeiçoamento dentro das entidades, bem como a melhoria do clima organizacional e criando novas possibilidades para o alcance dos objetivos e metas traçados.

No caso deste trabalho, foi destacado os diferentes tipos de liderança organizacional e os impactos gerados na produção dentro da entidade Itaú Unibanco

que influenciaram em toda a estrutura da empresa. Foram utilizadas pesquisas exploratórias e explicativas para mostrar a importância da gestão de pessoas e a forma em que ela é aplicada.

Após a introdução apresentada, será demonstrado na segunda sessão o referencial teórico do trabalho, seguido pela caracterização da empresa e agência estudada, a metodologia e, por fim, a análise dos dados e os resultados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir será apresentado o referencial teórico da pesquisa, expondo os principais conceitos da gestão de pessoas e liderança.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

As ferramentas de gestão servem principalmente para obter um controle sobre processos no ambiente de trabalho. Muitos gestores não sabem muito sobre os processos que estão gerindo, e por isso perdem a eficiência e efetividade em sua execução por falta de controle. Segundo Chiavenato (2005, p. 5):

No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Usar ferramentas certas de gestão é uma maneira de se forçar a conhecer melhor os processos do próprio negócio, criando demanda por estudos de mercado, estudos em qualidade, gestão de equipes e outros assuntos de importância administrativa.

Cada colaborador é único, possui sua própria personalidade, características e habilidades que o diferenciam dos demais. Por esse motivo é preciso conhecer ferramentas de gestão para auxiliar nas decisões que tenham relação à valorização do potencial dos integrantes da equipe de trabalho.

Uma das principais ferramentas da gestão é o aprendizado contínuo, onde se direciona o líder ao aprendizado organizacional, desenvolvendo sua capacidade de ter um serviço de qualidade e dar abertura para o fluxo de informações, no ambiente interno e externo, possibilitando a participação dos colaboradores na tomada de decisões.

O líder deve reconhecer seus subordinados, assim ele faz com que sua equipe seja mais participativa realizando tarefas com maior empenho. Também deve acolher as limitações e dificuldade de cada um, sempre procurando ensinar a direção certa a seguir muitas vezes usando exemplos.

Clima organizacional é uma forma de mensurar a satisfação dos colaboradores em diferentes aspectos de cultura ou realidade da organização, podendo avaliar a política, o modo de gerir, processos e até mesmo valorização dos profissionais na entidade (CODA, 1993).

Já para Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é o elo que liga o indivíduo a organização, expressando as expectativas, valores e interesses, além das necessidades e diretrizes, sendo avaliada no final para traçar detalhes de como se dá a gestão da entidade.

## **2.2 Liderança**

As organizações são constituídas por pessoas com características diversas que estão sujeitas à influência do ambiente de trabalho sobre sua produção em quesitos como motivação, relacionamentos, liderança, entre outros temas que surgem na dinâmica do dia a dia.

Portanto pode-se dizer que a liderança é imprescindível em todos os tipos de organização humana, em especial nas empresas, onde o administrador deve conhecer a fundo e saber direcionar as pessoas de maneira imparcial e democrática.

Chefe, autoridade, comandante, são alguns dos nomes que vem à cabeça quando se fala de liderança. É muito comum o senso comum entender que liderar é uma tarefa que só pode ser exercida por pessoas com QI alto, autoconfiantes ou de grande ambição. Mas atualmente o conceito de liderança pode ser visto da seguinte forma: "Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir". (HUNTER, 2004, p.105).

Observando o dito, significa exercer a liderança por meio do direcionamento (sensibilidade, carisma, convencimento), e não pelo poder. Quando se usa o poder as pessoas se sentem obrigadas a realizar determinada tarefa por causa da posição hierárquica dentro da empresa.

Mas se utilizar a persuasão as pessoas se sentem confortáveis e fazem o que é pedido de maneira direta sem imposição. Para entender a liderança é preciso conhecer a fonte de onde vem o poder e a legitimidade de seu representante.

Alberoni (2004) explica em seu livro sobre legitimidade a existência de três poderes legítimos, o poder tradicional, carismático e o legal. O poder tradicional é representado por líder patriarcal, o poder carismático é o líder mais popular entre os outros e, por fim poder legal que é representado por líderes apresentados pela lei.

A liderança não é o único fator que influencia no desempenho do trabalho, mas, dependendo das escolhas do líder, podemos ter equipes que trabalham motivadas, cumprem seus exercícios com êxito e equipes desmotivadas que apenas cumprem metas e resultados numéricos sem satisfação.

Segundo Kelley (1999, p. 177), a liderança é contida na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

A liderança consiste em dar aos colaboradores aquilo que eles ainda não têm de conteúdo. O líder deve saber criar condições para que as pessoas se sintam mais autônomas mesmo sendo observadas e direcionadas de perto. É necessário também ter sensibilidade, dedicação à equipe e intuição do coletivo, devendo ser um gestor de pessoas.

Sendo assim, precisa agir de acordo com o que diz, uma vez que serve de espelho para seus colaboradores que estão sob sua subordinação. Quando um funcionário assume a posição de liderança o que a equipe espera é uma pessoa com estratégias e objetivos claros para encontrar resultados plenos.

Existem vários tipos de liderança, onde são conhecidos como liderança autocrática, democrática, liberal e coach.

No quadro 1, estão descritos os principais estilos de liderança, segundo Fachada (2003):

Quadro 1 - Estilos de Liderança

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Determina diretrizes e técnicas;</li> <li>. Não permite a participação do grupo.</li> <li>. É inflexível</li> <li>. Dominador</li> <li>. Dá instruções sólidas</li> <li>. Não permite criatividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Instiga o debate;</li> <li>. Procura ser um membro igual;</li> <li>. É objetivo,</li> <li>. Limita-se aos fatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Não se impõe;</li> <li>. Dá total liberdade;</li> <li>. Todos podem agir livremente.</li> </ul>
<p><b>CONSEQUÊNCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Falta espontaneidade e de iniciativa</li> <li>. Inexistência de amizade no grupo.</li> </ul>	<p><b>CONSEQUÊNCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Bom relacionamento,</li> <li>. Ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade,</li> <li>. Orientação e apoio.</li> </ul>	<p><b>CONSEQUÊNCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Comentários sem regularidade.</li> </ul>

Fonte: Fachada (2003)

O líder autocrático trabalha por si só, sendo centralizado todos os processos e procedimentos para as tomadas de decisões, sendo ele o determinante de como, quando e com quem será executado o projeto. É totalmente inflexível, direto e promove liberdade para criatividade, trazendo mal-estar dentro da entidade. As consequências deste estilo de liderança estão ligadas a falta de abertura aos liderados (FACHADA, 2003).

Sobre a liderança democrática, é promovido o diálogo, o líder busca igualar-se como todos do grupo, proporcionando relacionamento saudável entre os colaboradores para que o grupo entenda as necessidades para alcançar os objetivos traçados, bem como dar auxílio na divisão de tarefas e decisões. O líder é visto como amigo, capaz de apoiar os liderados no serviço, gerando um ritmo suave e de qualidade (FACHADA, 2003).

O estilo de líder liberal é aquele que é não respeitado, que não se impõe mediante as situações na organização, deixando que o grupo de colaboradores

tomem as decisões do trabalho, deixando-os trabalhar livremente, apenas fazendo comentários sem qualquer regularidade em relação as atividades quando questionado (FACHADA 2003).

A liderança *coach* busca desenvolver as habilidades junto do colaborador, onde é identificada as forças e fraquezas para que haja melhorias, segundo Khoury (2010):

O líder *coach* é aquele que se preocupa com o desenvolvimento dos membros de sua equipe, onde ele atua ajudando o colaborador a identificar metas e desenvolver habilidades para alcança-las. Quando o líder age dessa forma, ajuda o colaborador a identificar suas forças e fraquezas e faz críticas construtivas que possa melhorar a sua performance.

Já McGregor (1999) acreditava que existiam apenas dois tipos de liderança, chefes, da geração X, e os líderes, da geração Y. Para ele, os colaboradores da primeira geração “são motivados por recompensas superficiais e pelo temor da punição” tendo como gerentes pessoas autoritárias e repressivas, atingindo uma produção limitada e depressiva.

Em contrapartida, a teoria Y demonstra ter uma liderança mais liberal e desenvolvimentista, propõe que os colaboradores sejam direcionados para o trabalho (MCGREGOR, 1992). Relata que os trabalhadores buscam se desenvolver, conquistar e sempre melhorar, sendo motivadas por seu líder para o alcance do esforço máximo, obtendo participação maior nas negociações e tomadas de decisões no seu trabalho.

### 2.3 Liderança no setor bancário

Falar de liderança no setor bancário é lidar expressamente com a diferenciação entre o que é ser gerente e líder. O gerente sempre está atrelado aos acontecimentos momentâneos, de agora; e o líder vive sempre um dia após o outro, mas se preocupa em como o futuro é afetado pela situação presente, segundo BENNIS (1996).

A liderança é um tipo de influência entre pessoas, uma pessoa influencia a outra em função de relacionamento existentes entre elas, segundo Chiavenato (1994). Para ser um bom líder em uma organização, não é tão simples, ele vai precisar de muita influência e para que isso aconteça o líder terá que convencer o seu superior que a sua ideia é eficaz, ou seja, que sua ideia irá funcionar.

O gerente acha melhor as atitudes que ocorrem repetidamente do que inovar e acaba tendo resultados sempre previsíveis; já o líder estimula sempre a cognição e sempre procura estar modificando suas concepções. O gerente fala apenas o necessário para que determinada tarefa seja feita, enquanto o líder opta pelo debate como melhor forma de comunicação e troca de conhecimentos com seus colaboradores. Para BENNIS:

O gerente pergunta quando e como, o líder o que e por que; o gerente tem os olhos nos limites, o líder tem seus olhos sempre nos horizontes; o gerente limite, o líder da origem; o gerente aceita o *status quo*, o líder o desafia; o gerente é o clássico bom soldado, o líder é ele mesmo; o gerente faz certo as coisas, o líder faz a coisa certa. (BENNIS, 1994, p. apud BERGAMINI, 2009, p. 101).

Tack (1989) revela que os gerentes apenas gerenciam as pessoas e departamentos, deixando de liderar. Saber liderar pode motivar, sendo enfatizado para a dedicação de todos para um objetivo único e maior.

O foco do gerente geralmente é para dentro da empresa, porque ele tem a necessidade de estar controlando tudo, já o foco do líder é externo, porque é vendo o que acontece fora da empresa que ele pode captar informações valiosas que podem ser aplicadas na empresa.

É afirmado então por Davel; Machado (2001) que a eficácia do líder se faz na habilidade de tornar o serviço significativo, não mudando os comportamentos, mas compreendendo todo e qualquer processo que é necessário, articulando-os e emitindo de maneira clara e transparente para os demais colaboradores. A maneira de alavancar a liderança é dada através disso, onde é possível dar sentido as coisas e transmitir para um grande número de pessoas.

Gerência e Liderança são imprescindíveis dentro de qualquer empresa, porém muitas vezes o que acontece são pessoas em posições de prestígio dentro das empresas agindo de forma errada, as pessoas são então muito gerenciadas e pouco lideradas.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**



Em 2008, o Banco Centro de Crédito Itaú e o Unibanco se fundiram, nascendo o Itaú Unibanco, que hoje é um dos maiores bancos do mundo atuando em 21 países.

Além disso seu valor de mercado é de aproximadamente 39,9 bilhões de reais, tendo mais de 90 mil colaboradores em seu quadro de funcionários, tendo mais de 90 milhões de contas correntes cadastradas.

O banco ainda investe em iniciativas voltadas à promoção da educação de maneira geral e da educação financeira, apoiando projetos ligados a cultura, esporte e mobilidade urbana.

A organização colocou bases em outros países da América Latina, ampliando o mercado sem deixar de lado a preocupação de construir um mundo melhor onde que, com noventa anos de história, a entidade bancária segue com a preocupação ética e transparência dos negócios, visando sempre a valorização dos seus colaboradores, respeitando às leis e mantendo seus princípios morais.

No território brasileiro, existem cerca de cinco mil agências do Itaú Unibanco, sendo o terceiro banco com mais agências.

Em 2017 ocorreu a aquisição das operações de varejo do Citibank pelo Itaú Unibanco. Com isso, o banco ganhou R\$ 8,6 bilhões em ativos. Desse total, R\$ 6,2 bilhões se referem a carteira de crédito.

Segundo Candido Bracher, presidente executivo do Itaú o negócio rendeu ainda ao Itaú Unibanco R\$ 4,8 bilhões em depósitos e uma base de cerca de 300 mil clientes.

O Itaú Unibanco fechou 2017 com lucro líquido de R\$ 24 bilhões, o que representa um aumento de 10,7% na comparação com o ano anterior. Tal informação foi divulgada pelo banco no dia 05/02/2018.

O Itaú tem como missão fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro entre os acionistas e clientes. Como visão a organização visa ser banco líder em performance sustentável e satisfação dos clientes.

### **3.1 Agência Estudada**

A agência estudada foi a 3205, Barão de Cocais, localizada no centro da cidade (figura 1), que oferece serviços para pessoas físicas e jurídicas, onde pode ser citado conta corrente, cartão de crédito, seguros créditos, financiamentos, investimentos e previdência, além dos serviços internacionais para pessoas físicas, visando atender todo tipo de público superavitários e deficitários.

A unidade tem oito colaboradores diretos, sendo dois agentes comerciais, um gerente geral comercial, dois caixas, um gestor operacional e dois estagiários.

Figura 1: Localização da agência estudada.



Fonte: IBGE e Google Earth - DATUM WGS 84

#### 4 METODOLOGIA

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até apresentação e discussão dos resultados.

No que se refere a natureza é pesquisa aplicada, onde há uma busca de conhecimentos para aplicar no dia a dia como solução, onde veremos qual o melhor estilo de liderança no setor bancário.

Quanto a abordagem, é qualitativa, onde Godoy (1995) diz que compreende amplamente o fenômeno estudado, considerando que todos os dados da realidade são importantes devendo ser examinados para observar o problema como um todo.

Os objetivos tiveram como foco pesquisa exploratória, que foi definida por Vergara (1990) como uma apuração em um campo pouco conhecido, não comportando prévias de hipóteses. Além de contar com a pesquisa explicativa, que buscou justificar e esclarecer os fatores e fenômenos para o estudo.

Utilizados como procedimentos técnicos pesquisa bibliográfica e estudo de caso, onde os resultados obtidos foram dados por meio de um questionário aplicado dentro da organização Itaú Unibanco S/A em Barão de Cocais, MG conforme o apêndice A, enviado através da plataforma de formulário do *Google* em setembro de 2018 para todos os oito colaboradores da unidade, contemplado com 11 perguntas para o auxílio da mensuração dos resultados.

**Comentado [Breno 1]:** Para quantas pessoas? Quando ocorreu a coleta? Você se baseou em algum modelo pra fazer as perguntas? Se sim, qual?

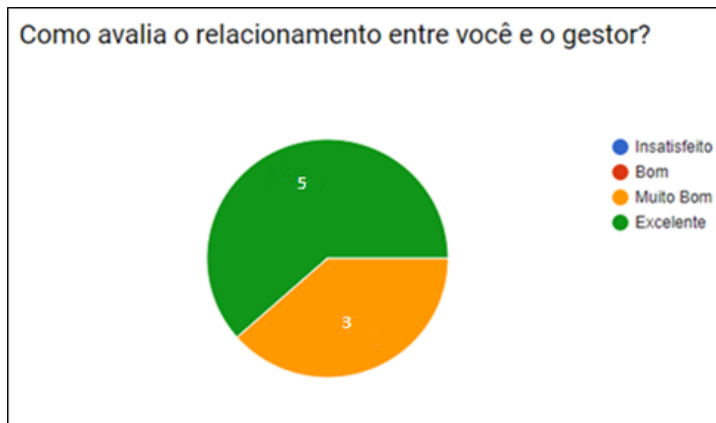
## 5 ANÁLISE DE DADOS

Foi avaliado o relacionamento entre os colaboradores e seus respectivos gestores, as orientações e procedimentos dentro da empresa, além de observar o trabalho em equipe proporcionado pelo líder, *feedbacks*, motivação e a satisfação de cada um dos questionados através da aplicação do questionário enviado através de um formulário na plataforma *Google*.

Com um quadro de oito colaboradores diretos, todos estão satisfeitos com o relacionamento entre o gestor, como podemos visualizar no gráfico 1.

**Comentado [Breno 2]:** Acho ruim expor os dados de uma amostra tão pequena em percentual. Coloque os números inteiros. Até porque, 61,5% de 8 dão 4,92 funcionários...

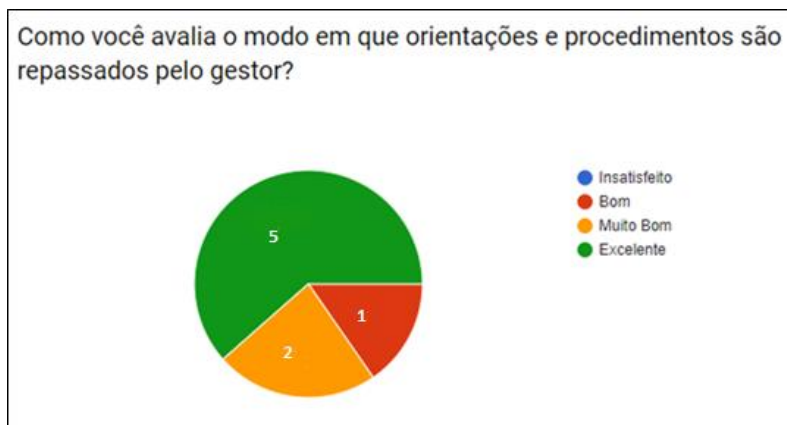
Gráfico 1- Avaliação do relacionamento gestor x colaborador



Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

Além de um bom relacionamento, foi avaliado o nível de satisfação em relação a maneira de orientar e repassar procedimentos, como pode ser verificado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Avaliação do repasse de orientações e procedimentos



Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

A presença do espírito de equipe dentro da organização é de suma importância, onde é determinado que todos fazem parte do resultado, demonstrando a cada um que a responsabilidade de alcançar os objetivos é de todos como um só, auxiliando

na direção a ser traçada até a meta. Foi avaliado por todos os colaboradores que o líder contem a presença do espírito de equipe, como demonstrado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Espírito de equipe

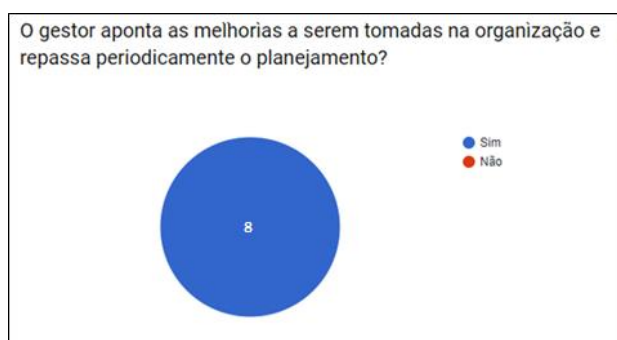


Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

Para uma gestão eficaz não basta ter só espírito de equipe, e a direção a ser caminhada junto do líder para alcançar os objetivos traçados dentro do mês, mas a melhoria dentro da organização deve ser contínua, onde *feedbacks* aos colaboradores podem auxiliá-los a identificar as deficiências e forças. Como pode ser exposto no gráfico 4, o Itaú Unibanco em Barão de Cocais –MG repassa periodicamente o planejamento estratégico e aponta melhorias a serem seguidas.

Comentado [Breno 3]: ???

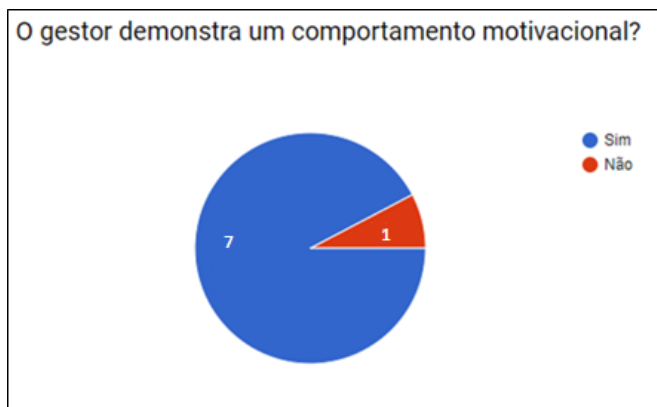
Gráfico 4 - Feedbacks



Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

A motivação, segundo Robbins (2005, p. 132) apud Fidelis e Pizzighini (2014 p. 38) é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado”, sendo essencial dentro da organização. Foi avaliado então se o gestor dispõe de um comportamento motivacional, sendo que 7 dos colaboradores concordaram, podendo ser visto no gráfico 5.

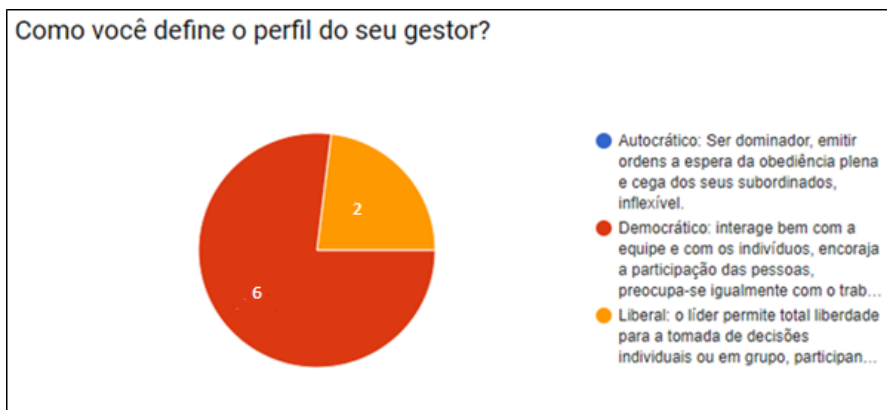
Gráfico 5 - Comportamento motivacional dos líderes



Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

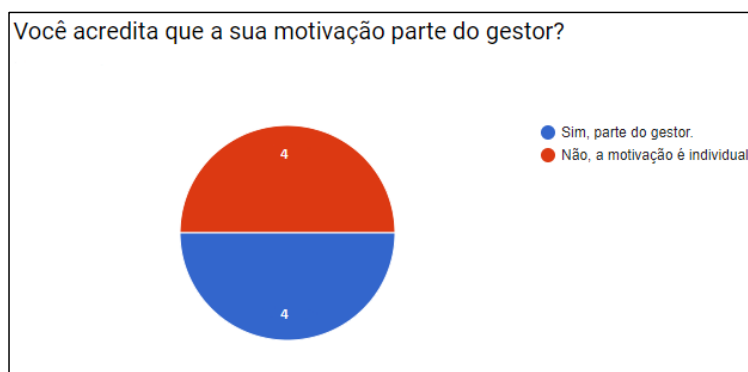
O perfil do gestor foi definido por 6 colaboradores como democrático e 2 como liberal, onde ficou exposto que o líder interage bem com a equipe e com os indivíduos, encoraja a participação das pessoas, preocupa-se igualmente com o trabalho e com o grupo, que 4 pessoas da equipe apontaram que a motivação é algo individual, como podemos observar nos gráficos 6 e 7, respectivamente.

Gráfico 6 - Perfil do gestor do Itaú Unibanco em Barão de Cocais, MG.



Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

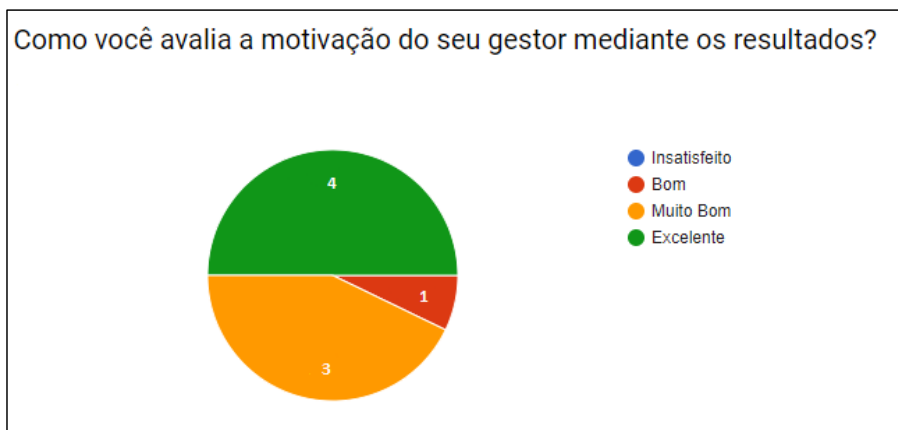
Gráfico 7 – Motivação individual x gestor



Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

A satisfação dos colaboradores mediante a motivação do gestor para os resultados desejados também é importante, pois pode auxiliar na caminhada junto a equipe para alcançar os resultados almejados, como pode ser observado a seguir no gráfico 8, todos os colaboradores estão satisfeitos com a motivação do líder.

Gráfico 8 – Nivel de satisfação para a motivação do gestor



Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

O modo de liderar uma organização pode impactar no resultado produtivo da agência, onde 7 concordaram, sendo a maioria, sendo possível ver no gráfico 9.

Gráfico 9 - A liderança pode impactar na produção



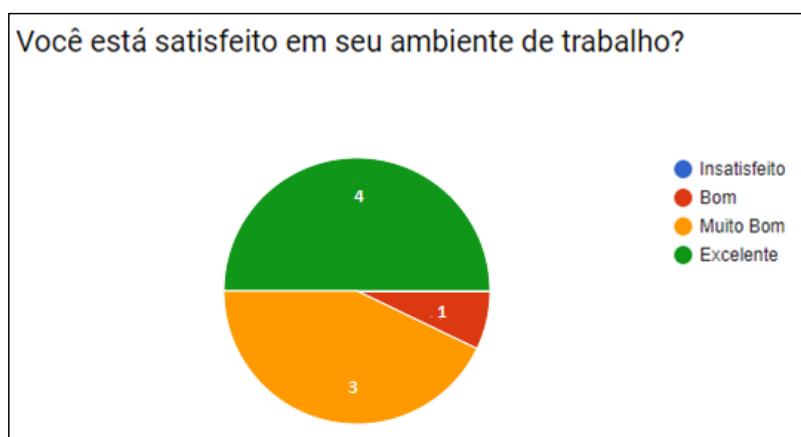
Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

O alcance da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho é um condutor de suma importância para a melhor qualidade do trabalho e aumento do desempenho laboral, onde é possível verificar no gráfico 10 que a unidade bancária



apresenta um ambiente saudável, alcançando alto índice de colaboradores que consideram muito bom e excelente.

Gráfico 10 – Satisfação com o ambiente de trabalho



Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

E, por fim, o questionamento é sobre o estilo de liderança que melhor se aplica na organização Itaú Unibanco S/A em Barão de Cocais, onde a maioria teve como resposta o líder democrático, e a minoria disse ser o líder liberal, como pode ser visualizado no gráfico 11.

Gráfico 11 - Estilo de liderança a ser trabalhado



Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

O alinhamento dos fatores de liderança questionados como espírito motivacional, espírito de equipe, manutenção de processos, *feedbacks*, a busca por melhorias contínua, satisfação do ambiente organizacional, apoio e orientação aos liderados fazem do Itaú Unibanco em Barão de Cocais uma organização com líder democrático.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo a análise da liderança no setor bancário, tendo como ponto chave os impactos gerados na produção dos colaboradores dentro da organização.

A pesquisa buscou questionar os colaboradores da agência 3205 do Itaú Unibanco, Barão de Cocais, MG, onde foi possível traçar o perfil dos líderes que atuam no local através de um questionário, sendo eles democráticos, que visam sempre discutir as decisões a serem tomadas, se põe membro como todos e busca sempre dar apoio aos liderados.

A liderança é uma habilidade de inspirar pessoas, onde se torna possível alavancar o potencial dos colaboradores liderados, sendo de grande importância para os acadêmicos, trazendo a compreensão dos impactos na gestão da entidade, auxiliando-os a visualizar a maneira que se adequará nas outras entidades, podendo levar melhorias a outras agências e até mesmo outras organizações bancárias, servindo de inspiração por onde passar.

A pesquisa limitou-se a uma agência no interior de Minas Gerais, que foi questionada apenas sobre o líder, podendo ser estendida a uma região como o Médio Piracicaba e toda análise sobre o clima organizacional das organizações bancárias da região.

***THE IMPACTS OF LEADERSHIP IN THE PRODUCTION OF WORKERS:  
case study at Itaú Unibanco S / A - Agency in Barão de Cocais, MG***

***ABSTRACT***

This article presents a case study within the same institution, at the unit located in Barão de Cocais - MG, and questions a possibility of leadership style to impact the production of employees. In addition, the importance of organizing is pointed out, and consequently the style of leadership is promoted, detailing the aspects of each organization, and consequently demonstrating the best style of leadership in the context of the research. The exploration of the theme is important for the academic life, which can help for the formation of new leaders interested in the improvement within the entities. Research shows that the way to balance is a bank organization that can influence the democratic process.

Keywords: Leadership. People management. Bank leadership.

## REFERÊNCIAS

- ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. São Paulo: Rocco, 2004.
- BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: **Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.
- DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka. **A dinâmica entre liderança e identificação**: sobre influencia consentida nas organizações contemporâneas. RAC – Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v.5, n. 3, set./dez.. 2001.
- FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, 01 mar. 1995

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. 59

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KHOURY, Karim. **Liderança: É uma questão de atitude**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2010.

LOPES, Guimarães. **Planejamento e estratégica empresariais**. São Paulo: Saraiva, 1980.

MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. 2. ed. Lisboa: Classica, 1965.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, n. 18, p. 515-526, 1973.

SMITH, P., PETERSON, M. F. Op. cit., p. 10.

TACK, A. **A liderança motivacional**. São Paulo: Siamar, Serviço Cultural Interamericano e Editora ttda, 1989, p. 26.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. *Revista de Administração Pública - Rap*, Rio de Janeiro, v. 52, p.1-21, 01 jun. 1990.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO**  
**INSTITUTO ENSINAR BRASIL**  
**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE**

**QUESTIONÁRIO**

O meu nome é Michelle Aguiar de Lima Moreira, estudante da Rede Doctum, unidade João Monlevade e estou fazendo uma pesquisa sobre estilos de liderança no setor bancário. São onze perguntas rápidas, objetivas e totalmente anônimas.

Esta pesquisa é de suma importância para o trabalho de conclusão de curso, ministrado por Daniela Dias. Poderiam me ajudar?

**1) Como avalia o relacionamento entre você e o gestor?**

- a) Insatisfeito
- b) Bom
- c) Muito Bom
- d) Excelente

**2) Como você avalia o modo em que orientações e procedimentos são repassados pelo gestor?**

- a) Insatisfeito
- b) Bom
- c) Muito Bom
- d) Excelente

**3) Em seu ambiente de trabalho, há espírito de equipe por parte do gestor?**

- a) Insatisfeito
- b) Bom
- c) Muito Bom
- d) Excelente

**4) O gestor aponta as melhorias a serem tomadas na organização e repassa periodicamente o planejamento?**

- a) Sim.
- b) Não.

**5) O gestor demonstra um comportamento motivacional?**

- a) Sim
- b) Não

**6) Como você define o perfil do seu gestor?**

- a) Autocrático: Ser dominador, emitir ordens à espera da obediência plena e cega dos seus subordinados, inflexível.
- b) Democrático: interage bem com a equipe e com os indivíduos, encoraja a participação das pessoas, preocupa-se igualmente com o trabalho e com o grupo.
- c) Liberal: o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado.

**7) Você acredita que a sua motivação parte do gestor?**

- a) Individual
- b) Gestor

**8) Como você avalia a motivação do seu gestor mediante os resultados?**

- a) Insatisfeito
- b) Bom
- c) Muito Bom
- d) Excelente

**9) Você está satisfeito em seu ambiente de trabalho?**

- a) Insatisfeito
- b) Bom
- c) Muito Bom
- d) Excelente

**10) Você acredita que o modo de liderança pode impactar na produção da agência?**

- a) Sim
- b) Não

**11) Para você, qual é o melhor estilo de liderança para ser trabalhado dentro da agência?**

- a) Autocrático: Dominador, inflexível, determina normas e diretrizes, tem postura diretiva, não permite participação dos liderados.
- b) Democrático: Instiga o debate, busca ser membro do grupo como um todo, crítica limitando aos fatos, auxilia, apoia e orienta.
- c) Liberal: Não se impõe, deixando todas as tomadas de decisões para os liderados, não há avaliações e nem regulamentos, provocando alguns comentários irregulares apenas quando questionado.