



OS CONTRAPONTO ENTRE LIDERANÇA E CHEFIA E SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL BANCÁRIA.

Autor: Macos Veitex Toczek¹

Pós-graduando, marcostoczek85@gmail.com

Autor: Cecília Leão Oderich²

Doutoranda em Estudos Organizacionais, Cecília.oderich@unioeste.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Macos Veitex Toczek y Cecília Leão Oderich (2018): “Os contraponTO entre liderança e chefia e seus impactos na cultura organizacional bancária”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2018). En línea

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/11/contraponTO-lideranca-chefia.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/11/contraponTO-lideranca-chefia.html)

RESUMO

Este artigo tem como tema a liderança na cultura organizacional e tem como objetivo analisar os contraponTO entre liderança e chefia e os impactos nas culturas organizacionais bancárias, buscando responder o questionamento sobre quais os impactos da chefia e da liderança no clima organizacional de uma agência bancária. A metodologia da pesquisa é qualitativa e realiza uma revisão bibliográfica de trabalhos e publicações sobre o setor bancário, de maneira analítica valendo-se de fontes secundárias como: artigos científicos e, também a contribuição na análise a partir da experiência do autor em quase 7 anos de trabalho no setor bancário, utilizando publicações e pesquisas já divulgadas na área para realizar uma análise do ponto de vista empírico. Os resultados permitiram compreender que a maioria dos estudos apresenta considerações que determinam que as gerências bancárias adotam diferentes estilos de liderança que, geralmente, são adequadas às necessidades de cada agência ou aos sistemas de rede aos quais as agências são vinculadas.

Palavras-chave: Liderança. Chefia. Gestão bancária

¹Bacharel em Administração pela Faculdade União das Américas - UNIAMÉRICA. Pós-graduando em Assessoria e Gerenciamento Empresarial pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

²Doutoranda em Estudos Organizacionais (UFRGS), Mestre em Recursos Humanos (UFRGS), Especialista em Dinâmica dos Grupos (SBDG/FATO), Administradora (UFAM). Docente da Unioeste.

ABSTRACT

This scientific article has as its theme the leadership inserted in the organization culture, and its main objective is to analyze the distinctions between being a leader and being a boss and the impacts on the bank organizational culture, trying to answer the questions about what impacts this distinction may cause in the organizational climate of a bank agency. The research methodology is classified as qualitative, and it carries out a bibliographical review of papers and publications about the banking sector, in an analytical way, making use of secondary sources such as: scientific articles and, also the contribution in the analysis from the experience of the author in almost 7 years of work in the banking sector, using publications and research already published in the area to carry out an analysis from the empirical point of view. The results allowed the understanding that the most of the studies present considerations that determine that bank agency manager adopts different leadership styles that are generally adequate to the needs of each agency or to the network systems to which the agencies are linked.

Keywords: Leadership. Management. Banking

1. INTRODUÇÃO

A liderança representa a condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe visando à geração de resultados. No entanto, há que compreender que se trata de uma habilidade que consiste no desenvolvimento de uma motivação intrínseca dos colaboradores, que exerce uma influência nas pessoas de forma ética e positiva, para realizar atividades voluntárias e entusiasticamente visando alcançar objetivos e atingir metas estabelecidas para o trabalho em equipe dentro de uma organização.

Cabe ao administrador, o papel de desenvolver a capacidade de influenciar o comportamento de pessoas e grupos, buscando objetivos maiores no ambiente organizacional sem esquecer-se de voltar a atenção para os objetivos e atividades individuais.

Este estudo volta sua atenção para a pesquisa dos principais aspectos da liderança, na busca de desenvolver as concepções que levem à compreensão dos conceitos e práticas que permitam reconhecer o papel da liderança nas organizações.

O objetivo geral do estudo é analisar os contrapontos entre liderança e chefia e os impactos na cultura organizacional bancária. Assim, este estudo desenvolve uma análise da concepção de liderança desenvolvida no ambiente laboral de instituições bancárias com o intuito de conhecer quais os princípios que precisam ser desenvolvidos no estabelecimento de relações humanas dentro do quadro de funcionários que permita à empresa desenvolver a prestação de serviços adequada e com qualidade como se propõe a realizar.

A problemática de pesquisa compreende a busca de respostas para o questionamento sobre quais os impactos da chefia e da liderança no clima organizacional de uma agência bancária.

A liderança pode ser vista como a realização de metas organizacionais por meio da direção de colaboradores. Percebe-se ainda que o conceito liderança está imbricado nas relações do dia a dia das organizações e para que as atividades organizacionais sejam produtivas, há uma necessidade de conduzir as pessoas de forma que seus valores e percepções individuais também sejam valorizados. Os profissionais líderes colocam em destaque a sua disciplina no trabalho, espírito de equipe, desejo constante de praticar bons serviços e atendimento de qualidade. São destaque a boa comunicação, a concentração total nas tarefas, a simpatia e a cortesia com todos.

2. LIDERANÇA E CHEFIA

As teorias e conceitos de liderança para embasamento teórico científico deste estudo passam necessariamente pela revisão bibliográfica de estudos e publicações que contribuem para formar uma concepção sobre a relação entre o tema em estudo e a ciência da Administração. Assim, este estudo conceitua as teorias da liderança, sua evolução histórica e as devidas competências e habilidades dos atores da administração que fazem com que esta se torne uma ciência em evolução.

A liderança como tema de pesquisa científica surgiu apenas depois da década de 1930 fora do campo da filosofia e da história. Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre

liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz (KOTTER, 1997).

Vergara (2009), comenta que a liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional. Pode ser entendida como a capacidade de influenciar o comportamento de pessoas, com objetivos maiores, e objetivos individuais, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Segundo Maximiano (2004), as pessoas que desempenham o papel de liderança influenciam o papel de um ou mais liderados, e esta capacidade de liderar está intimamente ligada ao processo de motivação. Ou seja, as partes envolvidas (líderes e liderados) se envolvem em um processo de dependência, um do outro, por motivos, valores, atitudes, personalidade, relacionamento, aprendizagem, além, é claro do cargo que ocupa.

A Administração vem sendo alvo de mudanças no desenvolvimento empresarial nos últimos tempos, principalmente no que se refere à gestão de pessoas. Esse enfoque teve início com os estudos desenvolvidos por Mayo, na primeira metade do século XX e caracterizou-se como abordagem comportamental sendo denominada de “Escola das Relações Humanas” (ROBBINS, 2005).

A escola das relações humanas tinha como princípios básicos a qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influenciando seu comportamento, o sistema social formado pelos grupos determinantes de resultados, pois estabelece lealdade ao grupo e não à administração, pois é o grupo que influencia o desempenho do indivíduo, por isso a gerência deve fortalecer as relações com o grupo. Neste sistema de gestão o supervisor é o elo entre a administração e os grupos de trabalho, a liderança informal nos grupos de trabalho é inegável. Esse sistema caracterizou-se pelo trabalho em equipe, a autogestão e a cooperação como consequências diretas das descobertas de Mayo, enfatizando as pessoas e os grupos informais (MAXIMIANO, 2004).

Posteriormente, de acordo com Robbins (2005), a administração voltou sua atenção para o comportamentalismo enfatizando a motivação como comportamento ideal no ambiente organizacional, considerando segundo o estudo de Maslow que a motivação do ser humano no ambiente laboral está pautada nas necessidades humanas que precisam ser atendidas.

Maslow considerou que existe um sistema de necessidades, formada pelas necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, representada principalmente pela estabilidade, as necessidades sociais que determinam a aceitação do indivíduo no grupo, as necessidades de estima, onde o indivíduo se vê e se avalia e, enfim, a necessidade de auto avaliação. Este sistema foi apresentado por outros autores na forma piramidal, mas é importante ressaltar que o movimento entre as necessidades é dinâmico e variável, embora seja apresentado como Pirâmide das Necessidades de Maslow, conforme modelo apresentado na Figura 2.

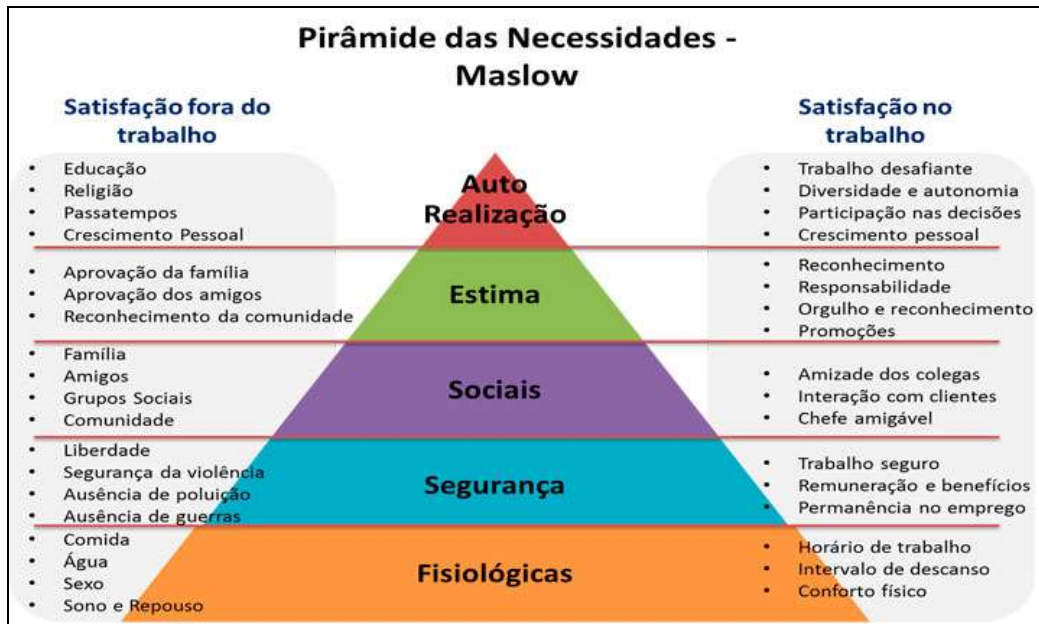


Figura 2 - Pirâmide da teoria das necessidades de Maslow

Fonte: www.semanaon.com.br. Acessado em 28.05.2018

Diante disso, percebe-se que a administração evolui e que gradativamente vão se modificando as suas estruturas. Atualmente, a tônica da gestão de pessoas é o exercício da liderança que se caracteriza também em diferentes estilos influenciados por reações comportamentais, em detrimento aos estilos gerenciais que se desenvolveram ao longo da evolução histórica da administração.

A gerência, tal qual a liderança é um processo de conduzir pessoas e grupos para que alcancem seus objetivos e os da organização à qual servem. Tanto a gerência quanto a liderança são exercidas através das várias formas do poder organizacional, pois ambos usam seu poder para influenciar as pessoas no trabalho. No entanto, há características fundamentais que diferenciam gerência de liderança. O Gerente se define pela ocupação formal de uma posição do poder, buscando e mantendo a estabilidade através do controle e da presteza com que responde aos problemas que se apresentam. A ênfase gerencial é representada pela racionalidade e pelo controle da estrutura organizacional. As energias do gerente voltam-se para as metas, recursos, pessoas e estruturas e visam solucionar problemas (MULLER, 2015).

De acordo com Edmund R. Gray citado por Oderich (2005, p.91) "O papel gerencial de liderar e guiar a empresa em um mundo incerto é um dos mais importantes em nossa sociedade". Neste aspecto, o papel de gerenciar é sinônimo de chefia, cuja ação é voltada apenas para a geração de lucro destinado ao patrão e tem como objetivo assegurar resultados, porém este é um processo que não gera avanços.

Uma expectativa organizacional é que o gerente atue adequadamente, e com eficiência, junto às várias pessoas, com diferentes níveis de presteza e de responsabilidade.

Uma expectativa organizacional é que o gerente atue adequadamente, e com eficiência, junto às várias pessoas, com diferentes níveis de presteza e de responsabilidade. A outra é que ele tenha suficiente pragmatismo para conduzir sua parte do negócio organizacional (FACCIOLI, 2010).

Oderich (2005) pontua a questão gerencial afirmando que o gerente é o responsável por ligar a empresa às pessoas que nela trabalham compondo forças e interesses. No entanto, os conceitos apresentados reiteram uma função genérica da questão gerencial. Atualmente, outros conceitos permeiam as funções de mando do trabalho e o gerenciamento sofre mudanças e alterações, um desses conceitos é a liderança.

O líder é caracterizado por adotar atitude pessoal e ativa diante das metas organizacionais, estabelecendo desejos e objetivos específicos que direcionam os rumos da

organização. Este modo de proceder altera o modo de pensar das pessoas a respeito do que desejam, de maneira que se torne possível e necessário. O líder não necessita de cargos formais, ele mantém a ênfase na criação de novas abordagens voltadas para a solução dos problemas. Espera-se de um líder que não se atenha a tarefas práticas e rotineiras, que assume riscos diante das crises, reaja às pessoas de forma intuitiva e empática e dimensione os eventos e decisões da organização (FACCIOLI, 2010).

Os estilos de lideranças sempre foram complexos, por estarem diretamente condicionados pelas reações comportamentais, no entanto podem ser imprescindíveis enquanto situacionais; flexíveis e adaptados para a busca dos resultados pretendidos, assim os estilos devem ser situacionais devido ao aprimoramento contínuo de todo o ambiente de trabalho. As definições de liderança são muito míticas, uma vez que se podem enumerar vários sistemas, mas o que realmente vai diferenciar a liderança será o fenômeno da ressonância entre líder e liderados (HILSDORF, 2008).

A personalidade do líder influencia a personalidade coletiva, do grupo, da equipe e vice-versa, assim, segundo Macedo (2008), o encontro destas duas personalidades, a do líder e a da equipe, define o estilo da liderança.

Nesta perspectiva, a liderança define como deve ser o futuro, alinha as pessoas da organização a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos. Segundo Kotter (1997), as três principais funções da liderança na organização compreendem o estabelecimento de orientação, o alinhamento de pessoal e a motivação e inspiração.

Hunter (2004, p. 28), comenta que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Assim, a liderança é uma habilidade a ser construída para exercer a autoridade, mas nunca o poder. O autor considera que o poder coage a pessoa a fazer o que o administrador deseja; em compensação a autoridade implica em influenciar pessoalmente a pessoa a fazer de boa vontade o que o administrador quer. Portanto, verifica-se que o empregado, quando tem confiança e é comprometido com a empresa, obtém mais e melhores resultados, do que o empregado vigiado, controlado e mandado.

A liderança vem sendo tema amplamente estudado no âmbito da administração de empresas e algumas teorias têm surgido na tentativa de nortear esse tipo de avanço na gestão organizacional. Chiavenato (2000), apresenta as teorias da liderança de maneira sintética, a teoria dos traços de personalidade que compreende as características marcantes de personalidade possuídas pelo líder; a teoria sobre os estilos de liderança que apresenta as maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder; e, a teoria situacional de liderança que busca a adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Conforme Faccioli (2010), a teoria dos traços predominou até a década de 1940, com características estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, sem estar correlacionada às características das demais pessoas, a outros aspectos relevantes, como a eficiência da liderança ou circunstâncias que poderiam interferir no processo. Assim, a teoria dos traços concebe a liderança como características pessoais inatas.

De acordo com esta teoria, o líder já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nascem líderes, são possuidores de determinadas características físicas como força, aparência e estatura, além disso, apresenta traços intelectuais como entusiasmo, autoconfiança, inteligência elevada, traços sociais marcados pelas habilidades administrativas, interpessoais e cooperação e, também, traços relacionados com a tarefa persistência, impulso de realização iniciativa. Assim, reserva-se aos que não nasce com estas características a condição de liderados (VERGARA, 2003).

Para Bowditch e Buono (2004), a teoria dos traços é a que se concentra nas características e atributos pessoais, mentais, físicos, culturais que parecem diferenciar os líderes dos seguidores. Os estudos de cada uma destas características demonstram que não há qualquer relação com uma liderança eficaz, ou que a correlação é negativa, pois esta teoria conclui que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de ‘fazê-los’ posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal, caracterizando diferentes estilos de liderança..

Segundo Maximiano (2004), ao falar de estilo de liderança, fala-se também em autocracia e democracia. Estes dois termos são empregados para definir dois estilos básicos

de liderança que se caracterizam de acordo com a maneira pela qual o líder se relaciona com os liderados. O estilo de liderança precisa variar, e um deles é a liderança autocrática.

Autocracia, liderança diretiva e liderança orientada para tarefas são os nomes mais comuns para indicar os estilos em que poder tomar decisões está concentrado no líder [...] democracia, liderança participativa e liderança orientada para as pessoas são nomes que indicam algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões. Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento de líder (MAXIMIANO, 2004, p.294.)

Não há como definir um estilo ideal ou único. A ênfase do processo, os objetivos instaurados, assim como o perfil do grupo determinará o estilo de liderança necessário para as organizações. Existem vários estilos de liderança que são comumente adotados nas organizações.

Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (MONTANA e CHARNOV, 2006).

A liderança democrática é chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. De acordo com Muller (2015) as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com o debate. A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.

Na liderança liberal as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los (MAXIMIANO, 2004).

A liderança paternalista é uma atrofiação da Liderança, onde o Líder e sua equipe tem relações interpessoais similares às de pai e filho. A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo (MONTANA e CHARNOV, 2006).

A Liderança por Ideal é um estilo de conduzir equipes por meio das convicções e dos valores do líder sem desmerecer os objetivos individuais dos liderados. Na Liderança por Ideal, a cultura organizacional se sustenta na filosofia e nos modelos mentais do líder, que gera um ambiente de participação e integração dentro do grupo. Muitos exemplos deste estilo podem ser dados, tais como: Steve Jobs, Eiji Toyoda, Walt Disney e Sílvio Santos. A Liderança por Ideal é um estilo identificado pelos professores brasileiros Evandro Prestes Guerreiro e Roberto Araújo da Silva, tendo como base de método o Sistema LIDI (Sistema que caracteriza e explica o conceito de líder por ideal) (VERGARA, 2009).

Pode se dizer que não existe o modelo ideal, mas sim o exercício da liderança a partir de cada organização e seu ambiente em que envolva pessoas, varia também com a maturidade dos subordinados. A liderança apresenta vantagens e desvantagem dependendo do estilo desenvolvido, a liderança autocrática apresenta como vantagem o líder que controla integralmente os processos de trabalho para simplificar as ações, porém tem como desvantagem o abuso do poder por parte do líder, os subordinados passam a vê-lo como ditador, controlador, causando ressentimento e desmotivação; a liderança democrática é

encorajadora e estimula a tomada de decisão no grupo tornando todos mais cordiais, porém isso pode causar demora pois exige consulta e deliberação (MAXIMIANO, 2004).

Ainda, a liderança liberal pode ser eficaz em situações em que os membros do grupo são altamente qualificados, motivados e capazes de trabalhar por conta própria, no entanto, os grupos demonstram comportamentos de insatisfação, desagregação, pouco respeito ao líder e outros aspectos negativos; o paternalismo pode aumentar a comunicação, levantar a moral e restabelecer a confiança perdida, mas se usado em excesso pode levar o grupo ao fracasso; e, enfim, a liderança por ideal vai além de suas fronteiras organizacionais e cria um elo entre os colaboradores, os clientes, a cadeia de suprimentos e o próprio líder, em contrapartida, a equipe formada por pessoas mais independentes que preferem autonomia ao realizar suas atividades essa liderança pode causar desmotivação (VERGARA, 2009).

De acordo com Montana e Charnov (2006), os novos tempos que determinam as forças das organizações apresentam um novo escopo de atuação apresentando o *empowerment* ou autonomia como uma das novas tendências nas práticas empresariais. Segundo essas novas perspectivas encorajar e delegar poderes aos funcionários, contribuem para aumentar a capacidade de tomada de decisão e produção de novas ideias e iniciativas, representando uma concepção de *empowerment*. Neste caso as organizações passam a enxergar as pessoas ou o capital intelectual como sendo o seu maior ativo, no entanto, isso não pode ser confundido com ausência de regras, padrões ou metas. Ao contrário estabelece critérios que viabilizam o alcance da missão e objetivos organizacionais, por meio das pessoas.

As relações de trabalho da atualidade contribuem para que seja levada a termo uma nova visão das relações humanas no ambiente de trabalho. O mundo contemporâneo é pautado nas informações, nas comunicações e no conhecimento. Assim, já não cabe a tomada de decisões verticalizadas no ambiente de trabalho e a liderança aliada ao trabalho em equipe é um dos fatores determinantes que levam as organizações ao desenvolvimento e ao crescimento. Para Vergara (2009), é necessário abandonar as velhas práticas de liderança e os conceitos estabelecidos, adotando posicionamentos que levem a transformação da realidade por meio da atuação de pessoas que tenham mentalidade global aceitando e lidando com as contradições, com o inesperado, pessoas de mentalidade aberta que encontram significado no trabalho e que permitam que outras pessoas também o encontrem.

Bateman e Snell (2006), apresentam novas tendências que estão revolucionando o entendimento geral da administração de pessoas e apresentam três tendências de liderança: carismática, de transformação e pós-heróica.

A liderança carismática ao ser definida apresenta características que dificultam seu entendimento teórico, porém é facilmente identificada, pois consiste em identificar aquele tipo de liderança imprescindível, um líder carismático exerce impacto emocional sobre seus colaboradores, tornando-se insubstituível, geralmente são pessoas dominadoras e autoconfiantes, convencendo sobre a retidão moral de suas convicções. Assim esse tipo de liderança estabelece metas ideológicas que busca alcançar incansavelmente. Essa liderança é capaz de gerar um senso de entusiasmo e aventura nos seus seguidores (MONTANA e CHARNOV, 2006).

Robbins (2005), ao tratar da liderança carismática define que não se pode generalizar o carisma no ambiente organizacional, pois nem sempre será relevante, pode ser eficaz em momentos de incerteza e tensão, mas se houver outros líderes carismáticos em posição de subordinação gera conflitos e será inviável de ser colocada essa liderança em prática. Há líderes carismáticos que utilizam da sua posição carismática para agir dentro da organização em favor de seus próprios interesses, que podem não estar voltados para o bem da organização.

A liderança de transformação incentiva às pessoas a deixar interesses particulares de lado e busquem o bem da comunidade como um todo. Esses líderes transformam uma visão em realidade e motivam as pessoas a transcender interesses pessoais em favor de toda a comunidade. Os líderes transformacionais consideram a administração como transações nas quais utilizam a legitimidade, recompensas e coerção para ordens e trocar recompensas por serviços prestados. Os líderes transformacionais geram entusiasmo, utilizam habilidades e estratégias para desenvolverem transformações no ambiente organizacional. A liderança pós-heróica decorre da visão do líder como um super herói, corajoso, visionário, que utiliza a visão para motivar e inspirar concede empowerment aos funcionários de todos os níveis, acumula e

compartilha conhecimento interno, desafia o status para permitir a criatividade (VERGARA, 2009).

Maximiano (2004) ao estudar as tendências de liderança no ambiente organizacional identifica aquelas em que os funcionários devem ter o direito de opinar e ter autonomia para tomar decisões sem ter que consultar um superior antes, pois atualmente as organizações exigem este tipo de profissional, devem entender quais são as suas funções, e qual é a sua importância dentro da organização para poder fazer uma auto avaliação de si mesmas, devem estar sempre preocupadas em se especializar, obter novos conhecimentos e habilidades para estar sempre atualizados com o mercado de trabalho que a cada dia está sofrendo novas transformações.

Portanto, segundo Robbins (2005) pode-se observar que o trabalho nas organizações contemporâneas vem sofrendo grandes transformações devido ao processo de reestruturação produtiva que vem ocorrendo desde os anos 90. Essas mudanças têm reflexos diretos no âmbito organizacional, entre outros, na perspectiva da cultura e das estratégias de gestão de recursos humanos.

Vergara (2009), ao discutir a liderança nos novos tempos considera que a liderança atual não se apresenta como um traço de personalidade, mas como **a necessidade de pessoas que abracem causas mobilize** outras pessoas, possuam mentalidade global lidando com contradições e com o inesperado. Que encontrem significado no trabalho, mas que também detenham conhecimento conceitual sobre o negócio a que se dedica, principalmente em relação à competitividade, sensibilidade, capacidade de avaliação, julgamento de situações, habilidade reflexiva, flexibilidade e, principalmente, capacidade de aprender, pois liderança requer humildade para se aprender a lidar com pessoas e grupos, mobilizando-os por uma causa atrelada às escolhas da empresa.

Os líderes atuais devem ser capazes de criar arquitetura social que conduza à geração de capital intelectual: ideias, *know-how*, inovação, cérebro, conhecimento, especialização, além disso, deve ser capaz de manter acesa a chama da esperança e inspirar confiança. Hunter (2004), apresenta entre as habilidades de liderança a capacidade de realizar mudanças em si mesmo como essência da liderança, levando à percepção de que o líder incapaz de realizar mudanças em seu próprio contexto, não conseguirá liderar nenhuma ação, pois liderar é permitir que outras habilidades se apresentem como solução no desenvolvimento de qualquer processo administrativo.

Podemos resumir a liderança em “a capacidade de conduzir e influenciar pessoas”, é possível afirmar que a liderança está presente em todos os ambientes das organizações, formal ou informalmente, onde há grupo, há liderança, pois é necessário alguém para conduzir as pessoas, para se chegar em determinando objetivo ou metas, desenvolvendo pessoas.

Em toda sociedade, existem pessoas que se sobressaem às outras, que exercem maior domínio ou mais destaque, é algo natural no processo de desenvolvimento de qualquer atividade. A partir dessa afirmação de Maximiano (2000) nota-se que é a unidade de comando é necessário para se atingir os objetivos de maneira organizada, e o líder têm o papel de organizar, aproveitar, explorar esses recursos.

O processo de controle, segundo Maximiano (2004), está voltado para um processo administrativo em que as atividades são comparadas com o que foi planejado. Caso haja discrepância entre os objetivos e resultados, há a necessidade de praticar alguma ação corretiva e assegurar a realização dos objetivos.

Na concepção de Robbins (2005), para o controle das atividades da organização, é necessário que os líderes tenham também aptidões gerenciais, de comando e voltadas para a tarefa. Os autores chamam essas aptidões de competências gerenciais, que vão desde o controle do ambiente da empresa e de seus recursos, passando pela motivação dos colaboradores e administração de conflitos, chegando com estratégias para solução dos problemas. Destaca ainda que é necessário ter sensibilidade às diferenças, já que a diversidade de mão de obra exige que os gerentes sejam cada vez mais sensíveis a essa questão. É necessário que o líder aprenda a trabalhar com todas as pessoas de dentro ou de fora da organização, e que possam ajuda-los a alcançar os objetivos que buscam. Pois o intuito da ação é se algo não dá certo, o líder precisa saber conduzir a situação e orientar a sua equipe uma nova saída diante da situação.

É neste ponto que pode ser cometido um dos maiores erros de liderança, a falta de *feedback*. Segundo Moscovici (2005), o *feedback* pode ser visto como um processo de auxílio a mudanças de comportamento, pois é a comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como a sua atuação está afetando outrem. De acordo com a autora, o *feedback* eficaz auxilia o indivíduo a melhorar o seu desempenho e consequentemente alcançar os seus objetivos.

Para complementar para superar barreiras de dar e receber *feedback*, é necessário. Segundo Moscovici (2005).

- Estabelecer relações de confiança recíproca para diminuir barreiras entre as partes envolvidas.
- Reconhecer que o *feedback* é um processo de exame conjunto.
- Aprender a ouvir, a receber *feedback* sem reações emocionais (defensivas) intensas.
- Aprender a dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas.

No dia a dia envolvidos, em obter o sucesso individual ou da organização os líderes são pressionados a exigir o máximo de suas equipes, nesses momentos, por vezes as equipes ficam sem saber onde erraram, onde devem melhorar ou que devem eliminar, por não terem um retorno sobre a atuação. Por não terem *feedback*.

Os profissionais de bancos, antes em grande parte alocados em tarefas operacionais, estão sendo direcionados cada vez mais para atividades relacionadas ao atendimento com geração de negócios e conquista de clientes. Assim, muito mais do que operadores, os profissionais de bancos atuam como vendedores, corretores e consultores financeiros. A evolução do papel ocupacional do profissional bancário e as tendências da indústria financeira demonstram a transição destes profissionais, caracterizando a necessidade de desenvolver soluções para problemas que fogem aos modelos tradicionais. No ramo bancário, a especificidade do serviço exige um profissional com desenvolvimento de competências direcionado para a atuação, especialmente o atendimento ao cliente com a prestação de serviços financeiros (RIBEIRO, 2011).

No universo do ramo financeiro, o conjunto de competências desejadas deve estar alinhado com a estratégia adotada pela organização. Cada segmento de negócios demandará por competências específicas, assim como cada organização é dotada de estratégia, visão e direcionamento específicos. Nesse contexto, especificamente no ramo bancário, a identificação de competências específicas para o setor requer que estejam em consonância com o ramo de atuação do banco, seu direcionamento, visão e valores dentro do que espera o mercado financeiro, pode ser considerada como parte da vantagem competitiva (AULER, 2014).

3. MATERIAS E METODOS

A pesquisa classifica-se como qualitativa e parte da análise de revisão bibliográfica de trabalhos e publicações sobre o setor bancário, o que segundo Gil (2002) pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória e ser delineada de modo a se valer de fontes digitais e de papel, utilizando publicações e pesquisa já divulgadas na área para realizar uma análise do ponto de vista empírico, devido ao fato deste autor atuar há vários anos em instituição financeira e construir conhecimento a respeito das questões ligadas ao gerenciamento e liderança.

De acordo com Fachin (2006, p. 14) “o conhecimento empírico é adquirido independentemente de estudos, pesquisas, reflexões e métodos”. Assim, desprende-se que o conhecimento empírico é construído na vida cotidiana e fundamentado em experiências vivenciadas ou transmitidas de uma pessoa à outra fazendo parte das tradições ou da cultura. No entanto, trata-se de um conhecimento que pode ser derivado de experiências casuais, decorrente erros e acertos, sem fundamentação metodológica. Desta forma, a análise empírica realizada pelo autor deste estudo decorre de sua atuação no setor há sete anos e de sua vivência de relações no gerenciamento bancário.

A coleta de dados teve-se na busca de publicações relacionadas ao assunto de pesquisa que possam contribuir para a realização de uma elaboração de ideias que justifiquem os objetivos, ou seja, compreender a relação existente entre a liderança e o gerenciamento bancário, visto que este profissional é fundamental no desenvolvimento do trabalho bancário.

Assim, os dados foram coletados através de leitura e pesquisa bibliográfica e analisados através da comparação entre os vários autores que se relacionam com a temática em questão. O aprofundamento do estudo conduz para uma reflexão sobre o papel da gerência no desenvolvimento do atendimento e funcionamento dos bancos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os achados em pesquisas de publicações de artigos realizados em instituições de ensino e pesquisa apresentam como resultados a análise de alguns artigos relacionados que trazem resultados significativos para a questão em estudo.

De acordo com Santos (2013) as organizações possuem um papel vital na vida em sociedade, especialmente no âmbito empresarial, pois há fortes impactos no ambiente interno provocado pelos colaboradores e no ambiente externo com as mudanças sociais e econômicas. Assim, fica demonstrado que o líder possui um papel diverso do gerente na administração das organizações atuais, pois enquanto o líder aponta a direção aos seus liderados, determinando estratégias, e, motivando seu pessoal para fazer acontecer, o gerente limita-se a cumprir metas e alcançar objetivos.

Segundo Stefano et al. (2008) a liderança é considerada um diferencial competitivo no mundo dos negócios, especialmente num cenário que visa alcançar metas e resultados. Os líderes efetivos usam sua influência sobre os outros visando atingir os objetivos organizacionais. Em pesquisa de campo com 115 bancários, os autores demonstram que a liderança orientada para atingir objetivos possui um grau expressivo na obtenção de resultados organizacionais, enquanto que a liderança situacional, procura adequar-se às necessidades do ambiente, pois não existe um estilo único de liderança.

Lopes et al. (2017) propõem relacionar os estilos de liderança como geradores de sustentabilidade organizacional, sendo delimitado no estudo a motivação e a influência causada pelos estilos de lideranças sobre esta motivação. Os autores definem o conceito do que é motivar e apresentam a possibilidade da utilização de diferentes estilos de liderança para motivar colaboradores visando gerar maiores resultados.

O estudo desenvolvido por Ribeiro (2011) teve como principal objetivo apresentar a importância da liderança nas agências bancárias, a diferença entre gerente e líder, os diferentes estilos de liderança, como também estruturar um conjunto de elementos para uma liderança eficaz nas organizações. Para o autor, o poder de liderança pode ser utilizado para o incentivo ao crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo inserido no contexto, levando assim os colaboradores ao compromisso e participação no cumprimento dos objetivos comuns a todos e também daqueles considerados individuais. Sendo assim, considera-se que há a possibilidade de se obter uma liderança eficaz nas agências bancárias, quando há sinergia entre o que o liderado busca, o que o líder concede e a empresa necessita.

Muller (2015) desenvolveu um estudo que teve por objetivo definir os fatores que demonstram a importância de um líder à frente de equipes em agências bancárias e apurou que um líder atua de maneira a estimular sua equipe a atingir os objetivos organizacionais, com estímulos frequentes aos colaboradores para que se sintam motivados no ambiente de trabalho, tratando a cada um como um ser individual que, por tal razão, possui características próprias e que precisam ser devidamente observadas, compreendidas e respeitadas.

O estudo realizado por Santos (2013) resulta de uma experiência pessoal, profissional e vem inferir que o líder é aquele que trata com pessoas e controla os processos. Assim sendo, o resultado do seu estudo é informar e conscientizar que a manutenção da organização neste ambiente globalizado se faz necessário tratar pessoas como pessoas.

Para Muller (2015) a atuação do líder adquire maior importância com relação aos funcionários que atuam nas agências bancárias e que lidam diretamente com o público, uma vez que estão expostos a todo tipo de humor, por parte dos clientes, devendo, assim, preservar a tranquilidade nas relações que travam em seu dia a dia. A principal consequência para a empresa que não possui líderes em funções gerenciais ou de comando é a queda na qualidade nos serviços prestados, podendo até mesmo vir a perder a clientela já conquistada para a concorrência, já que os produtos oferecidos são praticamente os mesmos em todas as instituições do país, tendo como diferencial justamente o atendimento que é oferecido com as respectivas facilidades.

Silva et al. (2017) conclui em seu estudo que mesmo que o setor bancário brasileiro seja um dos que mais fatura no mundo, os gerentes de agências diversas de bancos públicos e privados encaram diariamente o desafio de manter sua equipe sempre motivada e pronta para encerrar os desafios que o cotidiano do trabalho impõe. A hipótese levantada na pesquisa estabelece que essa dificuldade ocorre porque os bancos mantêm em cargos de liderança a antiga figura do gerente, não mais adequada para a realidade de instituições que estão em constante mutação e inseridas em um contexto altamente informacional e informatizado. Para comprovar a hipótese levantada, o estudo analisa as temáticas de estilos de liderança, tipos e estilos de líderes e sua aplicação no contexto organizacional contemporâneo das instituições bancárias a fim de mostrar os empecilhos trazidos pela antiga figura do gerente e a necessidade, benefícios e desafios de tornar esta figura em um líder para obter melhores resultados.

Capellariet *al.* (2016) apresentam uma pesquisa com o propósito de analisar os estilos de liderança, a orientação para resultados, e as práticas de gestão estratégica de pessoas utilizadas pelas instituições financeiras públicas e privadas. Os resultados evidenciam a tendência dos gestores em adotar a liderança transformada, fator que favorece o comprometimento dos funcionários com a missão e objetivos da organização. Já o estilo de liderança predominante é o orientado para resultados, demonstrando adequação aos objetivos empresariais. Assim, a pesquisa pode identificar as lideranças e a gestão estratégica de pessoas tanto nas instituições financeiras, como nas demais organizações, uma vez que demonstra que quanto maior for o investimento em políticas de gestão estratégica de pessoas com visão transformada, e orientada para resultados, maior a satisfação dos colaboradores.

De acordo com Auler (2014) em pesquisa realizada com os gestores de agências bancárias localizadas no Rio Grande do Sul, identifica-se o estilo de liderança que eles mais utilizam, como influenciada por variantes como o tamanho das agências, a quantidade de funcionários subordinados, a região de localização e o atingimento das metas propostas.

O estudo de Medeiros et al. (2013) objetivou identificar o perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN. Teoricamente, a pesquisa foi respaldada pelo modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), cujo modelo explica que o estilo de liderança correto é contingencial à maturidade ou disposição dos liderados em realizar as tarefas, podendo o líder assumir quatro comportamentos ou perfis de liderança.

Os resultados permitem concluir que o perfil de liderança está relacionado ao estilo e que, portanto, os gerentes que adotam partilhar ou compartilhamento incentivam a participação nas decisões, estão atentos ao relacionamento e procuram oferecer uma maior autonomia aos liderados.

Ao analisar as tendências da administração em relação às teorias da liderança, percebe-se que muitas maneiras de se exercer liderança na atualidade tornaram-se tendências evolutivas que são ajustáveis aos sistemas de gestão da atualidade. Assim, as leituras e pesquisas realizadas tornaram possível reconhecer a influência da liderança nas relações entre pessoas, pois existem relações psicológicas que se estabelecem e que tornam possível a modificação no comportamento e nas orientações que cada líder desenvolve para gerenciar pessoas.

A liderança é uma influência interpessoal, representada pela força psicológica que uma pessoa exerce sobre outra pessoa ou grupo de pessoas, fazendo com que cada pessoa mude o seu comportamento e realize ações orientadas pelo líder. O exercício da liderança utiliza o poder, influência e autoridade para estabelecer a persuasão de pessoas ou grupos para realizar atividades direcionadas conforme sua necessidade. Porém a liderança deve ser exercida por pessoas preparadas, que disponham de conhecimentos, informações e segurança nos seus afazeres, pois isso faz com os liderados confiem no líder, caso contrário, sem conhecimento, as decisões do líder podem levar a prejuízos, derrotas e perdas irreparáveis.

A autoridade do líder contribui para persuadir as pessoas a realizar ações direcionadas para satisfazer as necessidades da organização. No entanto, é necessário reconhecer que o conhecimento do líder faz muita diferença no estabelecimento das relações, especialmente, no atual desenvolvimento organizacional, onde as pessoas adquirem informação e conhecimento com maior facilidade. De tudo o que foi estudado, reconhece-se que nas ações de liderança, o conhecimento e o poder de decisão são fundamentais, pois estes fatores decisivos que podem conduzir a organização à maior produtividade e desenvolvimento.

O desenvolvimento de conhecimentos pertinentes a respeito de liderança foi fundamental para desenvolver processos de gestão de pessoas nas organizações, especialmente, neste tempo de inovações, informações e conhecimentos que caracterizam a administração contemporânea.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para analisar os contrapontos entre liderança e chefia e os impactos na cultura organizacionais bancária, foi importante compreender os conceitos de liderança postos em estudos teóricos que foram publicados abordando este assunto.

A pesquisa teórica permitiu que fosse analisada a concepção de liderança desenvolvida no ambiente laboral de instituições bancárias apresentada nos artigos publicados em revistas especializadas que publicam estudos desenvolvidos em outras instituições de Ensino Superior.

Os conhecimentos dos princípios estabelecidos nas relações humanas dentro do quadro de funcionários de diferentes agências encontradas nas publicações analisadas contribuíram para perceber a diferença entre desenvolver a prestação de serviços adequada e com qualidade como se propõe a realizar e atuar com eficiência no serviço bancário.

As pesquisas dos estudos realizados permitiram compreender que a maioria das gerências bancárias adota diferentes estilos de lideranças que, geralmente, são adequadas às necessidades de cada agência ou aos sistemas de rede aos quais as agências são vinculadas. A literatura e a análise dos conhecimentos vivenciados demonstram que a liderança é importante e necessária para as agências financeiras.

O exercício da liderança favorece o compromisso dos funcionários com o ambiente laboral, pois oferece o desenvolvimento dos indivíduos e contribui para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, aumentando a produtividade, melhorando o atendimento e a qualidade dos serviços, isso beneficia a empresa.

A análise indicou que há diferença entre a ação gerencial e liderança, pois nem todo gerente é líder e, existem situações em que o gerente não é o líder, a ação de cada um é que determina essa diferença, pois o poder é usado de maneira diferente. Há que se incentivar o crescimento pessoal e o desenvolvimento profissional.

A busca por respostas em relação aos impactos que as chefias e liderança exercem no clima organizacional de uma agência bancária permitiu compreender que a função do líder deve ser adequar-se à capacidade que seus colaboradores apresentam em relação às tarefas que precisam ser executadas. Assim, o tipo de liderança ideal neste tipo de trabalho é a liderança situacional, que atribui as tarefas de acordo com a capacidade de cada um, considerando o nível de maturidade de cada membro da equipe e analisa o desempenho por meio de avaliação do indivíduo em relação às complexidades das tarefas.

Quando se desenvolve uma liderança situacional trabalha-se para um ambiente produtivo para que todos os colaboradores possam desenvolver competências e ser motivado a trabalhar em processo colaborativo. Este tipo de liderança contribui para aumentar a produtividade quando o trabalho é realizado em equipe, isso é possível aplicando ferramentas específicas adequadas a cada atividade realizada. O líder situacional adapta-se facilmente à cultura da empresa e passa a realizar ações práticas para promover o aumento da produção, para isso a liderança situacional propicia o uso de ferramentas de controladoria, marketing, administração e processos, o que rende ainda sugestão para novos estudos sobre como liderar para o trabalho mais produtivo e eficiente na realização de planejamento, controle, finanças, gestão, projetos, processos e marketing.

Diante disso, há a possibilidade de se desenvolver uma liderança eficiente nas instituições bancárias, pois é preciso que haja sinergia entre a gerência e os subordinados e as empresas necessitam de comprometimento e de troca, isso depende do estilo de liderança.

REFERÊNCIAS

AULER, Daniel. **Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários**. UNISINOS/UNIVATES/UPF. 2014.

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.
- BOWDITCH, James L.; BUONO Anthony **Elementos de comportamento organizacional**.3.ed. (tradução de José Henrique Lamendorf) - São Paulo: Pioneira, 192.
- CAPELLARI, Nadiessa; STEFANO, Silvio Roberto; RAIFUR, Léo; GONÇALVES, Dayane Marciane. **A liderança e a gestão estratégica de pessoas nas instituições financeiras**.Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO. In: R. Eletr. do Alto Vale do Itajaí – REAVI, v. 4, n. 6, p. I– F,mai., 2016. ISSN 2316-4190,
- CAVALCANTI, Marcos. Conhecimento e desigualdade. In: **Gestão estratégica da inteligência e do conhecimento**. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. In: Teoria Comportamental. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7 ed. ver e ampl. Barueri-SP: Manole, 2009
- CHIAVENATO, Idalberto.**Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- FACCIOLI,Cintya. **Liderança 360º**:Sob a ótica da Terceira Inteligência. 1 ed. São Paulo: Laços. 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo:Atlas, 2001
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. (1986) - **Psicologia para Administradores**: As teorias e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17º edição (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) RJ: Sextante, 2004.
- JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. (2002) - **Comunicação e Relacionamentos Interpessoais**. Rio de Janeiro:Cursos de Educação Continuada.
- KOTTER, J.P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LACOMBE, Francisco José Masse. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São paulo: Saraiva, 2005
- LOPES, Herman Wies; MARTINS, Gleison Hidalgo; ZANETTI, Elizabeth. **A influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores de uma agência bancária no Paraná, Brasil**. FAEL/UFPR, IN: Mix Sustentável | Florianópolis | v.3 | n.3 | p.24-34 | out./mar. | 2017
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**: da Revolução urbana à Revolução Digital. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.
- MAXIMIANO, A.C.A., SBRAGIA, R. Método do caso no ensino de administração. In: BOOG,G. G. (Org.) Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- MEDEIROS, RocheleKaline Reis de; MAIA, Aecio de Oliveira; CORDEIRO, Suelem L. Rocha. **O perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN**.In: RAUNP. Ano V, n. 1 - out. 2012/mar. 2013
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo, Hucitec-Abrasco, 1992.
- MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MULLER, Wanessa Souza. **Diferenças entre gerentes e líderes** . LATEC/UFF. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO . 13 e 14 de agosto de 2015.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.; ANTONELLIO, C. S.; BOFF, L. H. (org). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RIBAS, Andréa Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concurso**. Brasília: Alumnus, 2013.

RIBEIRO, Eduardo. **Liderança nas agências bancárias**. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema: Assis, 2011

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Ingrede Dourado. **Gestor: líder ou gerente?** Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Universidade do Estado da Bahia (UNEB). In: Cairu em Revista. Jan 2013, Ano 02, nº 02, p. 21-32

SILVA, Felipe Augusto da; GORDONO, Fernanda Serotini ;PEREIRA, Erick Pacheli; TOMAZ, Washington Luiz. **Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista**. UNESP (2017). IN: REFAS ISSN 2359 – 182x vol.3 n.4. junho de 2017

STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de; GONÇALVES, Dayanne Marciane VALORI, Luiz Carlos. **Liderança orientada para resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras**. UNICENTRO Guarapuava, PR – Brasil. In: **Revista Capital Científico** Guarapuava - PR v.6 n.1 p.199-222 jan./dez. 2008 ISSN 1679-1991

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.