

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO HUMANO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

THE INFLUENCE OF HUMAN BEHAVIOR IN FINANCIAL INSTITUTIONS

Tuane Sant' Ana Da Silva, Cláudia Michelin e Adriana Porto

RESUMO

Em uma organização, todos possuem funções definidas e devem cooperar com os demais, porém aspectos como comunicação, relacionamentos, trabalho em equipe, conhecimentos, hierarquias, gerenciar pessoas, gestão de conflitos e disciplinas, podem sobrecarregar as pessoas que fazem parte desse conjunto, o que ocasiona na desmotivação deste profissional. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar a influência que o comportamento humano provoca no progresso das instituições financeiras. A metodologia adotada consistiu em uma abordagem quantitativa, com cunho exploratório e descritivo, através do método de pesquisa de campo, onde foi aplicado um questionário fechado sobre os tipos de comportamentos, junto aos líderes das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS, sendo estes dez respondentes. Como resultado da pesquisa, identificou-se que os tipos de comportamentos predominantes entre os gerentes gerais são os Responsáveis, Competitivos e Destemidos. Por fim, recomenda-se que as instituições financeiras disponibilizem treinamentos e cursos para os líderes, a fim de colaborar com o processo de liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e o trabalho em equipe, o qual é crucial para o progresso de qualquer organização.

Palavras-Chave: Comportamento organizacional, liderança, motivação

ABSTRACT

In an organization, all have defined functions and should cooperate with others, but aspects such as communication, relationships, teamwork, knowledge, hierarchies, managing people, conflict management and disciplines can overwhelm the people who are part of this group. that causes in the demotivation of this professional. In this sense, the present work had as general objective to identify the influence that the human behavior causes in the progress of the financial institutions. The methodology adopted consisted of a quantitative approach, with an exploratory and descriptive approach, through the field research method, where a closed questionnaire on the types of behavior was applied, together with the leaders of the financial institutions of Cachoeira do Sul / RS, these being ten respondents. As a result of the research, it was identified that the predominant types of behavior among general managers are Responsible, Competitive and Fearless. Finally, it is recommended that financial institutions provide training and courses to leaders in order to collaborate in the process of leading, negotiating and resolving disagreements, as well as for cooperation and teamwork, which is crucial for the progress of any organization.

Keywords: Organizational behavior, leadership, motivation.

Eixo Temático: Gestão Estratégica de Pessoas.

A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO HUMANO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

THE INFLUENCE OF HUMAN BEHAVIOR IN FINANCIAL INSTITUTIONS

RESUMO

Em uma organização, todos possuem funções definidas e devem cooperar com os demais, porém aspectos como comunicação, relacionamentos, trabalho em equipe, conhecimentos, hierarquias, gerenciar pessoas, gestão de conflitos e disciplinas, podem sobrecarregar as pessoas que fazem parte desse conjunto, o que ocasiona na desmotivação deste profissional. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar a influência que o comportamento humano provoca no progresso das instituições financeiras. A metodologia adotada consistiu em uma abordagem quantitativa, com cunho exploratório e descritivo, através do método de pesquisa de campo, onde foi aplicado um questionário fechado sobre os tipos de comportamentos, junto aos líderes das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS, sendo estes dez respondentes. Como resultado da pesquisa, identificou-se que os tipos de comportamentos predominantes entre os gerentes gerais são os Responsáveis, Competitivos e Destemidos. Por fim, recomenda-se que as instituições financeiras disponibilizem treinamentos e cursos para os líderes, a fim de colaborar com o processo de liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e o trabalho em equipe, o qual é crucial para o progresso de qualquer organização.

Palavras-chave: Comportamento organizacional, liderança, motivação.

ABSTRACT

In an organization, all have defined functions and should cooperate with others, but aspects such as communication, relationships, teamwork, knowledge, hierarchies, managing people, conflict management and disciplines can overwhelm the people who are part of this group. that causes in the demotivation of this professional. In this sense, the present work had as general objective to identify the influence that the human behavior causes in the progress of the financial institutions. The methodology adopted consisted of a quantitative approach, with an exploratory and descriptive approach, through the field research method, where a closed questionnaire on the types of behavior was applied, together with the leaders of the financial institutions of Cachoeira do Sul / RS, these being ten respondents. As a result of the research, it was identified that the predominant types of behavior among general managers are Responsible, Competitive and Fearless. Finally, it is recommended that financial institutions provide training and courses to leaders in order to collaborate in the process of leading, negotiating and resolving disagreements, as well as for cooperation and teamwork, which is crucial for the progress of any organization.

Key words: Organizational behavior, leadership, motivation.

INTRODUÇÃO

Na era da competitividade global, o grande desafio das empresas, segundo Pontes (2014), encontra-se na inovação dos seus processos de trabalho, a qual eleva o nível de produtividade, qualidade, satisfação dos clientes e também a motivação dos seus colaboradores. De acordo com o autor, as empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem atrair, desenvolver e reter talentos, isto significa, pessoas com capacidade de fazer a diferença. Desse modo, os gestores necessitam conhecer e controlar melhor suas emoções e da sua equipe de trabalho, a fim de que se possa atingir harmonia nas relações e alta performance, em torno de um objetivo comum.

Motta (1995) aponta que no mundo dos negócios as oscilações são constantes, portanto, se as organizações devem adotar estratégias para obterem sucesso, como novas oportunidades, mudanças nas formas de planejamento e realização de negócios, utilização de recursos e de atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e ainda com a comunidade.

Neste contexto, Johann (2013) explica que em uma organização todos possuem funções definidas e devem cooperar com os demais, porém aspectos como comunicação, relacionamentos, trabalho em equipe, conhecimentos, hierarquias, gerenciar pessoas, gestão de conflitos e disciplinas, pode desencadear emoções nas pessoas que fazem parte desse conjunto. Desse modo, ao reconhecer o tipo de comportamento pertencente ao indivíduo e identificar suas características pessoais, irá melhorar suas atitudes e o raciocínio diante destas situações, o que leva a resultados produtivos tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto à organização.

Para Furasté (2012), o problema de pesquisa é o centro vital de toda a elaboração de um projeto, visto que é a formulação da problemática que será explorada e resolvida sobre o tema abordado. De acordo com o conceito apresentado, este estudo possui como problema de pesquisa: De que maneira o comportamento dos líderes podem contribuir para o sucesso organizacional? Com o intuito de responder ao problema de pesquisa foram traçados objetivos, sendo o objetivo geral identificar a influência que o comportamento humano provoca no progresso das instituições financeiras. E, os objetivos específicos: conhecer em profundidade os pressupostos teóricos relativos ao comportamento organizacional; verificar os tipos de comportamentos dos líderes das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS; descrever como o comportamento dos líderes podem afetar na motivação da equipe de trabalho; propor técnicas comportamentais que possam contribuir com o efetivo sucesso de suas gestões.

Para tanto, foram analisados os nove tipos de comportamentos que compõem o Eneagrama, mencionados por Johann (2013). Definiu-se uma metodologia que consistiu em uma abordagem quantitativa com cunho exploratório e descritivo, através do método de pesquisa de campo, onde foi aplicado um questionário fechado junto aos líderes das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS.

O tema comportamento organizacional é um assunto relevante para as organizações que procuram aprimorar a comunicação das pessoas em todos os aspectos do trabalho e obter sinergia entre equipes, tendo em vista que à exigência das empresas por profissionais capacitados, que saibam se relacionar com as pessoas que estão ao seu redor é cada vez maior.

Portanto, a intenção desse estudo foi determinar de que maneira o comportamento dos líderes pode influenciar no gerenciamento das organizações, a fim de colaborar com o efetivo sucesso de suas gestões e melhorar o ambiente empresarial.

2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional para Gomes (1987), é o campo de estudos que analisa a interação humana no ambiente interno das organizações, em outras palavras, refere-se como as pessoas e grupos se relacionam e se comportam no âmbito empresarial.

No ambiente organizacional, Johann (2013) destaca que é fundamental a equipe de trabalho estar motivada, a fim de alcançar resultados satisfatórios. No entanto, a função da empresa é identificar o nível de necessidades em que se encontram os empregados para poder atendê-las e, desse modo, aumentar a produtividade da organização.

Johann (2013) mencionou a Pirâmide de Maslow como forma de identificar as necessidades das pessoas e como podem ser preenchidas ou atendidas no mercado de trabalho. Quando uma pessoa consegue satisfazer suas necessidades em um determinado nível da pirâmide, começa a buscar a satisfação no nível subsequente, por isso, é fundamental que os líderes auxiliem seus subordinados neste processo. Conforme a ilustração da Figura 1.

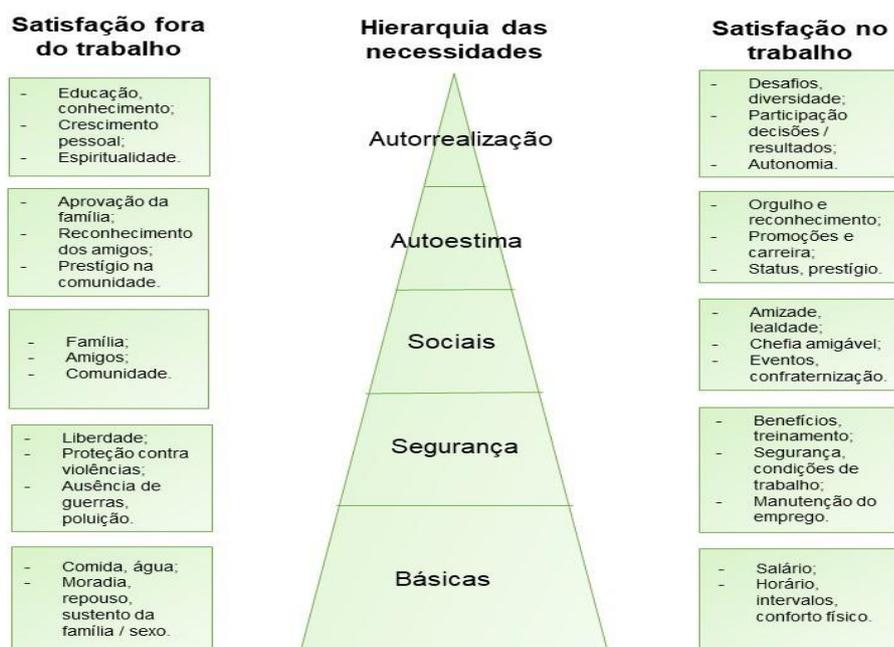


Figura 1: Como solucionar as necessidades das pessoas, de acordo com a Pirâmide de Maslow. Fonte: Adaptado de Johann (2013, p.44).

Como ilustrado na Figura 1, as necessidades básicas constituem a sobrevivência do indivíduo, sua alimentação, repouso e no que concerne a satisfação no trabalho essa necessidade refere-se ao salário, horários, conforto físico do colaborador. As necessidades de segurança abordam a busca de proteção contra a ameaça, o perigo, as condições de trabalho e os treinamentos oferecidos pela empresa. As necessidades sociais incluem a participação, aceitação por parte dos colegas de trabalho e chefias amigáveis. As necessidades de autoestima envolvem a autoapreciação, autoconfiança, busca o reconhecimento por meio de promoções que aprimorem sua carreira profissional, aumentando seu status e prestígio. As necessidades de autorrealização são as mais elevadas, pois tratam de fatores que podem levar cada pessoa a

realizar o seu próprio potencial, a participar de decisões ou resultados da empresa e autodesenvolver-se continuamente.

Zanelli (2002) afirma que a análise das necessidades constitui o passo inicial que deve ser realizado em todas as organizações, seja qual for o cargo ocupado. É uma etapa primordial para o planejamento e a implementação das estratégias definidas a fim de alcançar os objetivos e metas estipulados.

Nesse seguimento, Howells (1974) enfatiza que quando um indivíduo consegue atender suas necessidades, mais disposto estará para enfrentar as próprias potencialidades, devido às pessoas não se adaptarem diante da comodidade, as quais precisam de estímulos que possam reagir.

Howells (1974) ainda aborda que ao compreender e avaliar os outros, as pessoas estarão compreendendo e avaliando a si mesmo, o que é fundamental para o alcance da necessidade de autorrealização. O autor esclarece que a autorrealização exerce um papel importante na motivação no trabalho, visto que a motivação parte de uma necessidade, isto é, a energia que induz o profissional a realizar ações produtivas no contexto organizacional.

Segundo Johann (2013), o comportamento organizacional abrange temáticas como percepção e comunicação, motivação no trabalho, inteligência emocional, liderança de equipes, culturas e clima organizacional, ambiente político interno e poder nas organizações.

De acordo com Pontes (2014), devido as mudanças constantes no mercado, é crescente o número de empresas que estão passando a atuar no contexto do comportamento organizacional, como um conjunto de conhecimentos que pode integrar a competência dos líderes das organizações. Com a perspectiva de que a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o seu desempenho profissional.

Jung (1981) conceitua personalidade como a realização máxima da índole inata e específica de um ser vivo em particular. É a obra a que se chega pela máxima coragem de viver, pela afirmação absoluta do ser individual, e pela adaptação a tudo que existe de universal, e tudo isso aliado à máxima liberdade de decisão própria. Nessa perspectiva, percebe-se que cada pessoa possui características próprias e devem ser tratadas conforme suas particularidades.

Visto isso, Johann (2013) descreveu nove tipos de comportamentos, os quais fazem parte do Eneagrama, que é um modelo que descreve as diferenças individuais de cada pessoa. Sendo estes:

Tipo 1: Disciplinador – É caracterizado por trabalhar em prol da perfeição; Tipo 2: Conselheiro – Busca de todas as formas a aprovação dos outros; Tipo 3: Competitivo – É voltado para a eficiência e resultados; Tipo 4: Emotivo – Sente-se diferente dos demais, o que faz sentir-se único; Tipo 5: Analítico – É muito discreto e reservado; Tipo 6: Responsável – Cumpridor do dever; Tipo 7: Animador – Otimista, espontâneo, de convívio agradável; Tipo 8: Destemido – Age com otimismo em relação aos processos de mudanças; Tipo 9: Mediador – Prefere manter-se neutro, principalmente em questões que envolvem decisões pessoais (JOHANN, 2013, p.81-87).

Quando o indivíduo consegue identificar a qual tipo pertence, torna-se mais fácil construir harmonia nas relações e ampliar sua motivação.

No que se refere à ferramenta Eneagrama, Johann (2013) aborda que esta é internacionalmente reconhecida por identificar o estilo de atuação, os elementos motivadores e os desmotivadores para líderes e equipes profissionais. A mesma descreve nove emoções humanas, cada uma relacionada a um padrão de comportamento, desse modo, possibilita que

cada indivíduo se torne autoconsciente das emoções que o influenciam diretamente. Portanto, auxilia os líderes a se relacionarem melhor consigo mesmo e com sua equipe de trabalho.

2.1 LIDERANÇA

Vários enfoques sobre o tema defendem que a liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado. Na visão de Rezende (2010), as habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, a capacidade de influenciar os subordinados. Desta forma, Vizioli e Calegari (2010) classificam o líder como uma pessoa que chefia, comanda ou orienta, em qualquer tipo de ação, empreendimento ou linha de ideias.

Em concordância com Rezende (2010), a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas, é relacionada à capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, necessária ao atingimento de objetivos. Vizioli e Calegari (2010), afirmam que a liderança é um processo de influência liderado para moldar comportamentos de outras pessoas. E cada líder terá suas táticas na tentativa de influenciar o grupo. Segundo Rezende (2010), o líder é uma pessoa que administra o grupo, é importante para promover mudanças, devem estar aptos a inspirar coragem a seus liderados.

Goleman (2015), indica que o líder de sucesso, o qual alcança os melhores resultados na sua gestão, é aquele que depende de vários estilos de liderança, podendo utilizar mais de um estilo de acordo com a situação empresarial em que se encontra. As organizações que dispõem das habilidades para criar e transferir conhecimentos, são capazes de modificar seu comportamento e utilizar novas ideias, a fim de alcançar vantagem competitiva e se posicionar melhor no mercado.

O autor ainda reforça que as organizações de aprendizagem se destacam pelo que elas sabem, pela forma como conseguem utilizar esse conhecimento e transformá-lo em realidade palpável por meio de novos processos ou produtos. Cada administrador tem de se adaptar a seu estilo de gestão e, portanto, sua forma de liderar em função de inúmeras variáveis.

Para Johann (2013), não existe um estilo ideal de liderança, pois tudo irá depender da organização e do ambiente que irá se encontrar. Porém, a empresa poderá selecionar, educar e treinar o líder conforme a sua necessidade. Em linhas gerais, Johann (2013) evidencia que o estilo do líder poderá variar entre um comportamento voltado às tarefas, onde a ênfase do líder será em tratar todos os aspectos de orientação e estruturação dos meios dirigidos à realização do trabalho, ou seja, a definição de quem vai fazer o que, quando e como. Porém, o líder também pode apresentar um comportamento voltado ao relacionamento humano com intensidade nos relacionamentos pessoais entre líder e liderados, considera-se assim, uma relevância nos canais de comunicação, delegação, amizade, mútuo envolvimento e suporte socioemocional.

O autor ainda afirma que o líder pode utilizar os dois estilos de liderança de acordo com a situação enfrentada, as pessoas e a tarefa a executar. O líder tanto manda cumprir ordens como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e sugere como realizar certas tarefas. Portanto, utiliza-se o comportamento voltado às tarefas e o comportamento voltado ao relacionamento humano, o desafio é identificar quando, com quem e em que circunstâncias aplicar cada estilo.

Segundo Vizioli e Calegari (2010), as características do líder definem como ele conduz sua equipe, portanto, são responsáveis pela formação de grandes e competentes gestores.

No Quadro 01, encontram-se as características ideias listadas pelo autor para a formação do líder de sucesso.

• Devem estabelecer uma relação caracterizada pela confiança e pela compreensão.
• Devem inspirar a automotivação e o engajamento pessoal.
• Devem adotar a abordagem de um professor, em que a competição não tem lugar e comportar-se como colega, jamais como juiz.
• Devem observar primeiro para compreender, oferecer feedback construtivo ou mesmo crítico, tão logo tenha entendido o comportamento e/ou a motivação que o sustenta.
• Devem refletir antes de agir e incentivar o liderado a fazer o mesmo.
• Devem saber quando é necessário incentivar e dar feedback positivo para apoiar e estruturar uma relação de cooperação, evitando punições.
• Devem ouvir genuinamente e ser pacientes.

Quadro 01: Características dos líderes ideais.

Fonte: Adaptado de Vizioli e Calegari (2010, p. 50).

Conforme exposto no Quadro 01, o líder deve se esforçar para desenvolver essas características e ser reflexo de um bom profissional, comprometido com suas responsabilidades e com seu papel na organização, uma vez que muitos podem se espelhar em suas atitudes e postura devido ao cargo ocupado. É importante destacar que ele é um exemplo para toda a equipe.

Portanto, cada administrador tem de se adaptar a seu estilo de gestão e, portanto, sua forma de liderar em função de inúmeras variáveis, devido esses fatores dependerem da organização e do ambiente que se encontram. Contudo, a empresa poderá selecionar, educar e treinar o líder conforme a sua necessidade.

2.2 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

França e Rodrigues (1996) abordam que as organizações enfrentam períodos de avanços tecnológicos e competitivos, inerentes ao mundo globalizado, diferenciando-se através do seu capital intelectual. Logo, as mudanças nos cenários organizacionais provocam uma sobrecarga física e mental nas pessoas e as exigências e tensões atingem, principalmente, os níveis gerenciais. Devido as pressões enfrentadas para a obtenção de resultados e os desgastes emocionais que os gestores estão sujeitos no ambiente profissional, tornam esses profissionais vulneráveis às doenças ocupacionais, principalmente o estresse.

De acordo com Netto (1998), o estresse é uma reação biológica de enfrentamento ou fuga, é quase sempre motivado por estímulos externos que provêm do trabalho, do lar ou dos demais afazeres da vida. Tais estímulos agem no psiquismo das pessoas, estimulando sentimentos de medo, raiva, ambição exagerada e culpa, que irão, por sua vez, provocar uma reação no sistema nervoso, os quais provocarão as consequências físicas do estresse.

Segundo França e Rodrigues (1996), as empresas organizam-se de maneira a responderem eficientemente às necessidades de seus clientes, o que pode ocasionar um desgaste físico e emocional do indivíduo.

Com base em Hill (1993), os gerentes gerais devem aprender a enfrentar quatro tipos de estresses relacionados ao cargo ocupado, tais como, a tensão advinda da função executada, a negatividade de ter que resolver todos os dias problemas e conflitos, o isolamento perante o restante da equipe e o ônus da responsabilidade da liderança. Aspectos como conflitos internos, falta de motivação, absenteísmo, rotatividade e queda na produtividade, são sinais de alerta na organização. Investigar as causas do estresse, proporcionar condições para tentar diminuir seus

efeitos, providenciar tratamento, quando necessário, são questões que começaram a ser amplamente discutidas dentro das organizações.

Para Hill (1993), o aspecto mais difícil do trabalho de um gerente geral é manter a organização funcionando diariamente, sem abandonar suas atribuições. O autor menciona que a essência do trabalho do gerente geral é conseguir controlar suas emoções e o estresse relativo às incertezas, conflitos interpessoais e responsabilidades. É por este aspecto do trabalho que, frequentemente, alguns indivíduos que apresentam um comportamento mais funcional e emotivo não conseguem desempenhar adequadamente o cargo ocupado, mas os profissionais que possuem um comportamento gerencial sentem-se entusiasmados e motivados para superarem as metas propostas. Tais profissionais acreditam que a cobrança enfrentada nas instituições financeiras é o que torna o trabalho significativo e desafiante.

Para que um gestor possa liderar um grupo com eficácia, segurança e confiança na sua capacidade de gerenciamento é necessário um domínio sobre o seu sistema emocional. Trabalhar esses fatores emocionais, principalmente nos níveis gerenciais, proporciona uma maior eficácia nos resultados da equipe e, como consequência, em toda a organização.

Neste sentido, a gestão de pessoas vem obtendo um papel de grande importância na estratégia das empresas, tendo como principal finalidade manter a harmonia entre os interesses das pessoas e as metas e objetivos da organização.

De acordo com vários autores, como Davis e Newstrom (2002), Marras (2000) e Signorini (2000), o ambiente de trabalho, a cultura, o clima organizacional e as inter-relações influenciam diretamente o comportamento e os resultados obtidos pelas pessoas. Baseado em Romero e Bittencourt (1999), essas características podem interferir na maneira como a organização enfrenta seus problemas.

Por um lado, as organizações buscam competitividade, qualidade e sobrevivência, por outro, as pessoas procuram manter-se nos empregos com uma boa qualidade de vida no trabalho. Quando a pessoa ingressa num ambiente de trabalho, nem sempre, é informada sobre os aspectos da cultura organizacional. Grande parte dos problemas de clima organizacional está ligada à falta dessas informações, principalmente quando não há processos de socialização.

Através de pesquisas, Weil (2002) desenvolveu quatro tópicos essenciais para uma pessoa obter elevado grau de satisfação no ambiente de trabalho, favorecendo, assim, um clima organizacional positivo e produtivo, são eles, conhecer a empresa, conhecer os seus chefes, conhecer os seus colegas e conhecer a si mesmo.

Dentro deste contexto, Johann (2013) salienta que ao adotar a ferramenta Eneagrama para identificar o comportamento pertencente do indivíduo, torna-se possível conhecer suas características positivas e os aspectos a melhorar, possibilita também o aumento da criatividade, o desempenho e a motivação, tornando-se capaz de possuir uma visão sistêmica da empresa, o que aumentará seu poder de competitividade profissional.

O papel do líder é fundamental no gerenciamento do capital humano e, por esse motivo, há muita expectativa quanto ao desempenho deste profissional. No entanto, um líder eficaz é aquele que consegue bons resultados, através do trabalho de sua equipe. Porém, o mesmo precisa incentivar o crescimento e preservar a harmonia e o bem-estar do grupo. O líder motivado e motivador é fundamental na organização. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Segundo Goleman (2012), existem três principais motivadores que faz com que as pessoas se sintam bem e alcancem suas metas. A primeira das três motivações é a necessidade

de poder, no sentido de influenciar e impactar outras pessoas. A segunda é a necessidade de se associar, ter prazer em estar com pessoas. Aqueles que se destacam neste motivo de associação, por exemplo, são motivados pela facilidade de trabalhar em conjunto. E, a terceira é a necessidade de realização, alcançar uma meta plena de sentido. Os que são fortes na necessidade de realização buscam incessantemente por resultados e procuram sempre obter um retorno de como está seu desempenho comparado à concorrência.

No entanto, assumir um cargo de liderança não é tarefa fácil, este profissional é o responsável pelo bem-estar e rendimento da equipe, portanto deve desempenhar eficazmente e com dedicação suas competências e manter a saúde física e mental, lidando adequadamente com as pressões que o cargo impõe. E, para atingir esse resultado, depende-se de todos que fazem parte da organização.

2.3 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

De acordo com Caiado (2015), as instituições financeiras exercem alguns papéis fundamentais dentro do panorama do mercado financeiro brasileiro. Sendo, entre outros, minimizar a incerteza e os riscos a níveis compatíveis com as exigências de maximização dos ganhos, tendo que proporcionar cada vez mais segurança e agilidade no julgamento e previsão de melhores retornos.

O autor afirma que o setor financeiro desempenha uma missão essencial e imprescindível no funcionamento da economia de qualquer país, devido não ser exequível tampouco possível os agentes econômicos efetuarem transações entre si sem a intervenção do setor financeiro. O autor ainda aborda que operar em um mercado fortemente concorrencial e em permanente mutação, exige que as instituições financeiras apostem na inovação e criem produtos e serviços financeiros novos e adequados às necessidades dos clientes. Desse modo, surgiram outras modalidades de recursos e de aplicações fora da esfera das operações tradicionais.

Percebe-se então, que o objetivo principal das instituições financeiras consiste em intervir no mercado de capitais e conceder créditos para apoiar financeiramente a produção, construção ou aquisição de bens para seus clientes, contribuindo assim, para o crescimento das empresas e o desenvolvimento da população.

Por conseguinte, os líderes devem constantemente fazer uma autocrítica, procurando observar como a organização é percebida pelo mercado e pelos clientes. Conforme Covey (2009), a percepção é determinante para se obter visão holística, analisar o próprio comportamento e de todos da empresa, para definir os pontos fortes e fracos, tanto na venda de produtos como na administração dos mesmos.

Goleman (2015) destaca que o humor e o comportamento do líder determinam a disposição do restante da equipe, o que influencia diretamente no atendimento ao público. Entretanto, para o ótimo desempenho das instituições financeiras esse atendimento deve ser priorizado, a fim de atrair as pessoas superando suas expectativas.

3 MÉTODO DE TRABALHO

Marconi e Lakatos (2011) definem método como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos valiosos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Seguindo este contexto, o presente estudo caracterizou-se por uma abordagem quantitativa, a qual buscou apurar as opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, sendo que o instrumento de pesquisa exigiu apenas respostas fechadas, passíveis de quantificar os dados obtidos de forma precisa e segura acerca do problema em discussão. Assim sendo, Mascarenhas (2012) reforça que estudos baseados em dados quantitativos fornecem uma base mais segura para que o pesquisador elabore suas próprias conclusões.

Quanto aos objetivos, foram considerados como exploratório e descritivo, sendo em um primeiro momento exploratório devido proporcionar uma melhor compreensão e maior familiaridade sobre o problema identificado, aprimorando ideias, tornando-se mais propícia a descobertas (GIL, 2002). Contudo, a pesquisa também se caracterizou como descritiva, pois os dados obtidos foram interpretados e relacionados conforme as variáveis propostas (GIL, 2002).

Quanto ao método foi utilizado a pesquisa de campo, que permitiu à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e a análise e interpretação desses dados, com uma base em uma fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado ao estudar conjuntamente mais de uma unidade de análise para investigar determinado fenômeno. Segundo Gonçalves (2007), a pesquisa de campo exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário fechado aplicado junto aos gerentes gerais das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS, o qual possibilitou conhecer os tipos de comportamentos dos líderes e suas influências no âmbito empresarial.

Gil (2010) relata que selecionar os sujeitos da pesquisa é uma tarefa de extrema importância, visto que seu principal objetivo é generalizar os resultados obtidos para a população que constitui a amostra. No entanto, os sujeitos da pesquisa foram selecionados devido a função que desempenham ser de suma importância para o andamento da organização, sendo estes dez gerentes gerais por representarem o papel de líder em sete instituições financeiras localizadas no município de Cachoeira do Sul/RS, os quais precisam estar capacitados para conduzir sua equipe de maneira eficaz.

As variáveis do estudo referem-se aos nove tipos de comportamentos mencionados por Johann (2013), já conceituados no referencial teórico. Cabe ressaltar que os instrumentos para a coleta de dados foi um questionário fechado, adaptado por Johann (2013), o qual corresponde aos tipos de comportamentos que compõem a ferramenta chamada Eneagrama.

O instrumento utilizado já foi testado e validado, sendo muito empregado em cursos e *workshops*. Este possui 90 questões que correspondem à maneira de ser e agir do indivíduo. A pesquisa contempla a escala *Likert*, a qual foi respondida em um intervalo de 01 a 05, onde os participantes analisaram cada uma das afirmativas e marcaram o quanto acreditavam que elas fossem verdadeiras. O mesmo foi enviado individualmente para cada um dos gerentes gerais, o envio foi por meio de uma ferramenta chamada Google Formulários, onde é possível enviar

diretamente para o *e-mail* dos participantes. Também foi entregue uma cópia física do questionário para alguns que não visualizaram o *e-mail* no prazo estipulado, atingindo 100% de assertividade nas respostas.

Após a coleta dos dados, foi realizada a apuração dos resultados de cada um dos questionários, e para tabulação destes dados foram utilizados quadros, gráficos e análises estatísticas, como por exemplo, o Ranking Médio (RM) e a Média Aritmética Simples, através da ferramenta *Microsoft Excel*®.

Com a tabulação dos dados encontrados, foi possível realizar a análise e interpretação dos mesmos, identificando o tipo de comportamento predominante em cada gerente geral que respondeu a pesquisa, suas características predominantes e analisar como podem empregar a tipologia do Eneagrama como ferramenta para desenvolver um trabalho produtivo e dinâmico entre os componentes.

4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS

Para a realização da pesquisa, foram aplicados dez questionários fechados sobre os nove tipos de comportamentos descritos por Johann (2013), com dez gerentes gerais, onde 80% são do sexo masculino e 20% são do sexo feminino, os mesmos lideram sete instituições financeiras localizadas no município de Cachoeira do Sul/RS, sendo estas, Banco do Brasil, Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Santander, Sicredi Centro Leste RS e Unicred.

Todas as análises foram realizadas considerando as nove variáveis em estudo, onde realizou-se o cálculo do Ranking Médio (RM) de cada afirmação, com isso, obteve-se a Média Aritmética Simples por variável e por último foi efetuado um somatório de todas as médias, de forma que foi possível definir quais variáveis estão mais presentes entre os gerentes gerais, por conseguinte, foi exposto os tipos de comportamentos predominantes entre esses líderes. Também foi realizada uma comparação dos resultados obtidos com a teoria estudada ao longo do referencial teórico, identificando as semelhanças entre as características apresentadas pelos participantes com os conceitos dos autores mencionados neste artigo.

4.1 TIPOS DE COMPORTAMENTOS

Durante a tabulação dos dados coletados, as questões foram divididas de acordo com a variável que representavam, e suas respostas foram elencadas em graus de afirmação conforme segue: (1) Nunca; (2) Poucas Vezes; (3) Algumas Vezes; (4) Muitas Vezes e (5) Sempre.

Somente foram considerados para fins de identificação do tipo de comportamento pertencente aos líderes, os que responderam os graus de afirmação com peso 4 muitas vezes e 5 sempre, ou seja, os resultados que ultrapassaram 50% de concordância dos demais graus de afirmação. Quem marcou o número 3 algumas vezes, foi indiferente em relação à caracterização do tipo de comportamento, logo quem marcou os números com peso 1 nunca e 2 poucas vezes, não tem afinidade com o respectivo comportamento analisado.

O Gráfico 01 apresenta uma síntese dos resultados finais dos tipos de comportamentos. Ressalta-se que essa análise aborda as médias gerais, isto é, a Média Aritmética Simples de cada variável.

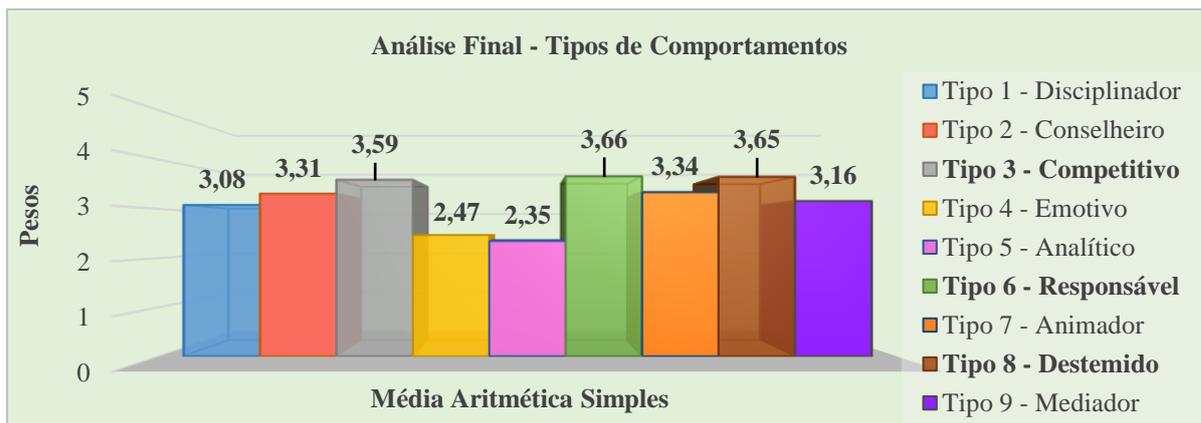


Gráfico 01: Análise Final – Tipos de Comportamentos.

Fonte: Autora.

De acordo com o Gráfico 01, percebe-se que o tipo de comportamento predominante entre esses líderes é o comportamento responsável, seguido pelos comportamentos competitivo e destemido. Porém, os gerentes gerais concordam com algumas características dos outros tipos de comportamento, visto que não existe um tipo melhor do que o outro, todos possuem aspectos positivos e podem ser trabalhados em busca da ampliação da inteligência emocional.

Segundo Johann (2013), o comportamento responsável se caracteriza por ser comprometido e leal com suas atividades, agindo com entusiasmo e respeitando os demais. O líder responsável é capaz de compartilhar os conhecimentos que acumulou, expandindo assim, o horizonte intelectual dos seus liderados. Portanto, tornam-se profissionais capazes de unificar departamentos, setores ou unidades da empresa com dedicação, concluindo projetos com êxito.

Já o comportamento competitivo é considerado motivador, busca incessantemente atingir as metas e objetivos propostos. Palmer (1993) esclarece que ao desenvolver esse tipo de comportamento, o profissional pode tornar-se capaz de transmitir otimismo ao realizar projetos e metas vindo a motivar seus colegas e subordinados. E o último comportamento em destaque foi o destemido, sendo considerado o revolucionador. De acordo com Condes (2011), são pessoas comprometidas com as causas que consideram justas, estão sempre na busca pela verdade, obtendo o máximo de informações para agirem de maneira correta.

5 CONCLUSÕES FINAIS

Em suma, este artigo proporcionou um amplo entendimento relacionado ao campo de estudos do comportamento organizacional, o qual foi possível verificar que se trata da interação entre indivíduos e grupos de pessoas, com o propósito de empregar seus conhecimentos para incentivar o desempenho das empresas e instituições.

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar a influência que o comportamento humano provoca no progresso das instituições financeiras. Para alcançar o objetivo geral, foi necessário aprofundar o entendimento dos pressupostos teóricos relativos ao tema estudado, verificando os tipos de comportamentos dos líderes, a fim de descrever como o comportamento dos líderes podem afetar na motivação da equipe de trabalho, sendo estes, os objetivos específicos deste trabalho.

Foram realizados estudos quantitativos, sendo utilizada a pesquisa exploratória e descritiva. Adotou-se ainda, o método de pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário fechado, baseado na ferramenta Eneagrama sobre os tipos de

comportamentos, com intuito de responder o seguinte problema de pesquisa: De que maneira o comportamento dos líderes podem contribuir para o sucesso organizacional?

Através das análises realizadas, foi possível identificar a predominância do comportamento responsável, competitivo e destemido, mas os gerentes gerais também apresentam algumas características de outros comportamentos. Visto que não existe um comportamento ideal, todos podem ser trabalhados de forma a melhorar ou neutralizar os aspectos negativos e desenvolver e aperfeiçoar os aspectos positivos.

O tipo de comportamento responsável representa, em dados percentuais, que 64% dos líderes se identificam com esse comportamento, 60% se identificam com as atitudes do comportamento competitivo e 55% se identifica com o comportamento destemido. Salienta-se que para o comportamento ser considerado pertencente ao líder, o grau de concordância das médias obtidas deve ultrapassar 50% dos demais graus de afirmação.

Percebeu-se que cada comportamento pode contribuir para o sucesso da organização. Ao observar os três em destaque, o responsável é considerado cumpridor do dever, confiável e leal com aqueles em quem confia ou que o protegem, exercita muito bem seu poder de análise e aprecia trabalhar em equipe. Já o competitivo é voltado para a eficiência, para resultados, sucesso, desafios, possui uma visão de futuro sempre com otimismo e postura de vencedor. E o destemido que é autêntico, enérgico e comprometido com as causas que considera justas, está sempre na busca da verdade, tende a assumir naturalmente a liderança de projetos, centralizando as informações.

Tendo em vista as funções e atribuições desempenhadas pelo cargo de gerente geral, uma das limitações encontradas na resolução deste estudo foi relacionada à dificuldade no retorno dos questionários respondidos, sendo necessário realizar vários contatos com alguns líderes que por estarem em viagens de negócios, reuniões e pela falta de tempo não haviam visualizado o *e-mail* no prazo estipulado, então foi definido outro meio de enviá-los aos gerentes gerais e, com isso, todos os participantes responderam aos dois questionários.

Outra limitação existente foi em relação a um dos gerentes gerais que não aceitou participar da pesquisa. No entanto, o estudo abordava sobre as instituições financeiras localizadas no município de Cachoeira do Sul/RS, sendo necessário obter no mínimo um representante de cada uma das instituições financeiras atuantes na cidade, sendo estas, públicas, privadas e cooperativas de crédito. Constata-se então, que embora uma instituição financeira não esteja incluída entre as participantes não invalidou os resultados atingidos.

Contudo, mesmo surgindo estes imprevistos o objetivo do presente estudo foi alcançado e o problema de pesquisa respondido ao identificar os tipos de comportamentos dos líderes das instituições financeiras de Cachoeira do Sul e descrever os aspectos relevantes para alcançar a motivação da equipe, a qual será obtida se os líderes transmitirem confiança aos seus liderados, propiciarem um ambiente de trabalho agradável, com oportunidades de crescimento, compartilharem ideias e opiniões e saberem reconhecer e lidar com os sentimentos de todos os subordinados, por conseguinte, alcançarão o sucesso organizacional.

Sugere-se então, que os gerentes gerais realizem cursos, treinamentos, atividades práticas, dinâmicas abordando os tópicos relacionados ao comportamento organizacional e que, posteriormente, possam aplicar com sua equipe de trabalho, trocando experiências, ouvindo opiniões diferentes, a fim de estar constantemente preparando os líderes e subordinados para ultrapassarem qualquer situação que surgir, devido as pessoas apresentarem diferentes tipos de pensamentos e, de acordo com os autores abordados no referencial teórico, o líder que estiver

preparado para atendê-las irá melhorar o relacionamento com os colaboradores e clientes da organização, o que proporcionará vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Por fim, recomendam-se novos estudos sobre os tipos de comportamentos e as habilidades da inteligência emocional dentro de outras organizações. Os questionários podem ser aplicados também aos liderados, com a finalidade de identificar os aspectos que impactam na evolução da trajetória profissional. O desenvolvimento do tema a partir da elaboração de novas pesquisas semelhantes a esta, permitirá uma comparação entre resultados e a formulação de novos parâmetros para o estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAIADO, Aníbal Campos. **Bancos: normativos, contabilidade e gestão**. Lisboa: Sílabo, 2015.

CONDES, Khristian Paterhan. **Eneagrama: um caminho para seu sucesso individual e profissional**. 5.ed. Rio de Janeiro, Quartet, 2011.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2009.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1996.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico – ABNT**. 16.ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOMES, Jorge Fornari. Comportamento Organizacional. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, vol.27 n.2, Abr./Jun, 1987.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de projetos de pesquisa científica**. 2.ed. Rio de Janeiro: Avercamp, 2007.

HILL, Linda Annette. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOWELLS, G.W. **Aspectos humanos da gerência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1974.

JOHANN, Sílvio. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013.

JUNG, Carl Gustav. **O desenvolvimento da personalidade**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1981.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MOTTA, Ricardo. A busca pela competitividade das empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.1, p. 12-16, Mar./Abr., 1995.

NETTO, Álvaro Duarte Cardoso da Silva. **Stress Ocupacional: uma abordagem pessoal e empresarial**. São Paulo, 1998.

PALMER, Helen. **O eneagrama: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida**. 2.ed. São Paulo: Paulinas, 1993.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12.ed. São Paulo: LTR, 2014.

REZENDE, Mylene Dias. **Pessoas, empreendedorismo e liderança**. Canoas: Ulbra, 2010.

ROMERO, Sonia Mara; BITTENCOURT, Christiane M. **Retratando o clima organizacional: englobando cultura e diagnóstico organizacional**. In: MASIERO, Christiane M.; PEREIRA, Janice I.; MOTTA, Ana Carina F. da (org). **Inter-relações: temas em processo de grupo**. Porto Alegre: 1999.

SIGNORINI, Mario. **Qualidade de vida no trabalho: e as dimensões da satisfação, do saber e do sagrado no trabalho significativo**. Rio de Janeiro: Taba Cultural, 2000.

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria da Luz. **Liderança: a força do temperamento**. São Paulo: Pearson, 2010.

WEIL, Pierre. **Relações Humanas na Família e no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.