



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO SETOR FINANCEIRO
DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO FUNERÁRIO**

**THE ROLE AND IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN THE FINANCIAL
SECTOR OF A COMPANY IN THE FUNERAL SECTOR**

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

Acadêmica: Carolina da Silva Carvalho - carolcarvalho.09800@gmail.com Orientadora:

Prof.^a Ma. Gisely Jorge Mesquita - giselyjmesquita@gmail.com

Membro da Banca: Prof. Me. Lucia Aparecida de Moraes Abrantes
luciamabrantes@hotmail.com

Membro da Banca: Esp. Nelson Anibal Lesme Orué- nalo59@gmail.com

RESUMO

O estudo em questão teve como objetivo identificar como os empregados avaliam o processo de liderança em uma empresa do segmento funerário. Para realização deste estudo utilizou-se levantamento bibliográfico e leitura de autores especializados no tema para estruturação do referencial teórico. A pesquisa de campo foi realizada no setor de cobrança da empresa. O levantamento de dados foi realizado mediante a aplicação de dois questionários sendo um para os empregados do setor de cobrança, contendo 15 questões, e outro para gestor do setor de cobranças, contendo 12 questões. Os questionários foram aplicados pela ferramenta *Google Forms*. Obteve-se a participação de 3 empregados e do gestor do setor. Com o resultado da pesquisa conclui-se que a maioria dos empregados avaliaram como positivo a liderança do setor de cobrança, no entanto, percebe-se vários pontos que devem ser melhorados para se chegar a uma liderança transformacional.

Palavra-chave: Lider, Gestor, Estilo de Liderança.

ABSTRACT

The study in question aimed to identify how employees evaluate the leadership process in a company in the funeral sector. To carry out this study, a bibliographical survey and reading of authors specialized in the subject were used to structure the theoretical framework. The field research was carried out in the company's billing sector. Data collection was carried out through the application of two questionnaires, one for employees in the collection sector, containing 15 questions, and another for the manager of the collection sector, containing 12 questions. The questionnaires were applied using the Google Forms tool. The participation of 3 employees and the sector manager was obtained. With the result of the research, it is concluded that the majority of employees

evaluated the leadership of the collection sector as positive, however, it is noticed several points that must be improved to reach a transformational leadership.

Keywords: Leader, Manager, Leadership style.

INTRODUÇÃO

As organizações, alvos de constantes transformações, necessitam de intensas reestruturações dos processos produtivos para acompanharem as demandas a cada dia mais exigentes, assim como necessitam de um cuidadoso exame de seus modelos de gestão. Arruda *et al* (2010), afirma que os modelos de gestão também demandam adaptações rápidas e eficazes de seus líderes, pois pode-se dizer que os antigos modelos não mais se adequam ao ambiente e às transformações pelas quais as organizações passam. Em meio a esse ambiente, entende-se que a liderança contribui para o sucesso de qualquer organização, constituindo-se em referências no seu desempenho, pois asseguram os recursos essenciais ao desenvolvimento de uma cultura voltada para o bom desempenho das equipes, para a construção de uma visão de bem comum pela implementação dessa visão.

O processo de mudança organizacional é cada vez mais influenciado pela atuação de lideranças que, de acordo com Arruda *et al* (2010) que exercem importante papel na construção de espaços nas organizações. Dentro dessa perspectiva, entende-se que se ampliam as reflexões sobre a importância da liderança nas organizações, na medida em que novas formas de organizações tendem permanentemente a surgir. Portanto, a questão que se propõem investigar é como os empregados do setor de cobrança de uma empresa do segmento funerário avalia a sua liderança? Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é identificar como os empregados avaliam o processo de liderança do setor de cobrança em uma empresa do segmento funerário.

A partir do objetivo geral destacado, a presente proposta de pesquisa tem como objetivos específicos: realizar pesquisa bibliográfica e de campo que evidenciam as variantes do tema e detectar qual a visão dos empregados em relação ao processo de liderança no setor de cobrança.

Entende-se como liderança a habilidade de motivar, inspirar e comandar um grupo social, a fim de atingir determinados objetivos nesse sentido, conforme conceituação da fundação Instituto de Administração (FIA,2020, p. 3) “A liderança organizacional é o conjunto de ações adotadas para fazer com que um grupo de pessoas caminhe em prol de objetivos comuns ligados aos interesses empresariais.” Nesse processo, diversas técnicas e condutas são usadas em função da busca da eficiência. A natureza e o exercício da liderança tem sido foco do interesse e de pesquisas constantes ao longo da história. Assim, o termo liderança organizacional não é novo e se mostra cada vez mais atual.

Por outro lado, o mercado de trabalho também tem se mostrado cada vez mais necessitado de líderes qualificados, para atender às demandas dos desafios atuais, porque, afinal, as mudanças são permanentes e exigem adaptações aos desafios que se apresentam.

Os estilos de liderança e os conceitos de líderes evoluíram e, ao longo do tempo, novos modelos vêm surgindo enquanto outros perderam espaço, embora, algumas características ainda persistam, Bergamini (apud, COSTA E CASTANHEIRA, 2015) afirma que

os estudos iniciais sobre a liderança organizacional buscavam identificar traços e características dos líderes, porém, posteriormente, predominaram outras abordagens de liderança que caracterizam o líder como administrador que define a realidade, organizacional por meio da articulação de uma visão.

Embora as tecnologias marquem a evolução dos processos de produção, não são, necessariamente, apenas elas as responsáveis pelo aumento da produção e da lucratividade, para que uma empresa tenha sucesso, deve antes, desenvolver agilidade e eficiência no desenvolvimento de soluções deve a em processo eficiente de gestão e organização. Sendo assim, conforme Arruda *et al* (2010) a liderança organizacional deve acompanhar os novos contextos gerando diferença nos resultados da empresa.

Dentro desse contexto, a proposta de pesquisa justifica-se na medida em que se reconhece que o grande desafio para o administrador na realidade atual é desenvolver uma liderança capaz de criar um clima propício ao desempenho de seus funcionários, especialmente no que diz respeito às necessidades de satisfação, autoestima e realização. Conhecer a percepção dos funcionários em relação a suas lideranças é fundamental para condução do desenvolvimento de competências que conduzem o grupo a produtividade.

Este trabalho está organizado nos seguintes tópicos: introdução, onde se faz a abordagem inicial e se destaca o objetivo do artigo; o segundo tópico apresenta o referencial teórico utilizado como base para o desenvolvimento do estudo; o terceiro tópico mostra qual a metodologia aplicada na pesquisa, na sequência apresenta-se os resultados da pesquisa e por fim, estão as considerações finais, as referências bibliográficas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio de revisão bibliográfica pretende-se levantar contribuições teóricas e práticas sobre o tema, destacando os seguintes aspectos: conceitos e evolução dos conceitos de líder e liderança organizacional; tipos e teorias da liderança; papel e importância da liderança nas organizações, estrutura e liderança eficiente dentro de uma empresa.

Líder

Stoner e Freeman (1999) afirmam que, sob o ponto de vista clássico da administração o líder tem como função, estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos e sua principal atenção centra-se nas necessidades da organização. Um bom líder consegue enfatizar as pessoas no sentimento que elas estão no caminho certo e no centro do caso. O sentido do trabalho para o sucesso da organização faz com que os seguidores consigam entender que um bom líder consegue relacionar e tratar os elementos mais necessários para chegar a uma determinada confiança (DRUCKER, 2006).

Hunter (2004) salienta que a liderança deve estar a serviço dos liderados, para tanto, o líder deve ter a empatia de seus liderados, que se empenham na produtividade e engajamento. As afirmativas de Drucker (2006, p.12) complementam o pensamento de Hunter: “a única definição de líder é aquela em que uma pessoa possui seguidores, sendo capaz de fazer com que elas ajam corretamente”. Por isso, um líder não precisa ser necessariamente amado ou admirado, pois popularidade não é liderança, resultados sim. Partindo da afirmativa de Drucker (2006) em que o líder é aquele que influencia as outras pessoas, é importante lembrar que a posição hierárquica dentro de uma organização

não se faz do gestor um líder, pois, existem pessoas que mesmo ocupando cargos de chefia, não são líderes, enquanto existem pessoas que independentemente do cargo que ocupam, influenciam outras pessoas.

Arruda *et al* (2009, p.2) afirma que na literatura sobre liderança, ocorrem inúmeras definições de um bom líder, porém, a maioria dos pesquisadores concorda que um líder deve ter especiais importantes para exercer seu papel. Entre esses traços encontram-se a consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura, conhecimento da relevância das tarefas e estabilidade emocional.

Para Bennis (1996, p.78) “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. Ainda segundo Stoner e Freeman (1999) a teoria estruturalista propõe um líder cuja personalidade deve ser flexível e marcada por um grande desejo de realização. Para a teoria contingencial, o líder deve ser capaz de identificar, que atitude, procedimento ou técnica administrativa poderá contribuir melhor no alcance dos objetivos da organização.

Liderança

Alguns autores afirmam que os primeiros estudos sobre liderança teriam ocorrido já em 1904, mas, de acordo com Pinheiro e Macieira (apud *et al* DOMINGUES, 2012) os estudos mais criteriosos sobre o assunto e com fundamentação científica, surgiram entre as décadas de 1920 e 1930, com significativas pesquisas e observações. Mesmo sendo a liderança inerente dos agrupamentos humanos e a cultura, os estudos, científicos sobre liderança, principalmente na administração e nas organizações, podem ser considerados recentes. As organizações da nova economia estão diante de desafios complexos que exigem uma liderança flexível e inovadora. Assim, a liderança é um dos aspectos mais importantes da administração, por estar ligada a harmonização dos demais processos como planejamento, organização e controle.

Para (White 2007, p.3) “A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Para saber o quanto ser sangue-frio, racional e decisivo há quando se sangue-quente, amável e participativo é um desafio pessoal. ” Para que empresa tenha sucesso além da agilidade e criatividade na busca de soluções, deve ainda lidar com adversidades e desenvolver a habilidade de adaptar-se para acompanhar as mudanças as quais está sujeita em função das constantes e rápidas evoluções dos métodos e formas. A liderança organizacional deve acompanhar as mudanças e a evolução dos contextos, em que se insere e empenha-se na busca de meios que auxiliam no desenvolvimento de modelos de gestão e liderança cada vez mais positivas. Essa premissa impulsiona a busca do conhecimento mais aprofundado dos modelos de gestão, porém, não despreza a capacidade de enxergar perspectivas que possam conduzir ao sucesso.

Hunter (2004, p.25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente e a visão de atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

(Arruda *et al* 2009, p.3) afirma que a liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, já que conduzir pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa assim tão simples.

Para(Kotter 2000, p.2):

[...] o que fica claro e que o ambiente cada vez mais competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem.

[...] mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta.

Para Stoner e Freeman (1999) conceitos de liderança evoluíram gradualmente de um estilo autoritário orientado por uma determinada teoria, para uma orientação mais democrática através dos conceitos da motivação. Ao motivar o colaborador a se considerar parte contribuinte da organização, abriu-se horizontes de descentralização de decisões, delegação de responsabilidades e alcançou-se maior grau de liberdade para que as pessoas realizem suas atividades assumindo desafios e satisfazendo suas necessidades de pertencer e autorrealização. Hoje exige-se um modelo de liderança que seja capaz de se adaptar com rapidez e de se posicionar como líder diante das situações que assim exijam, com seguidores ativos e responsáveis nas necessidades das organizações.

Segundo Maximiano (2007), a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Estes estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica. O líder autocrático ou liderança orientada para a tarefa em que a centralização de poder de decisão no chefe, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode degenerar o tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. O líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele. E o líder democrático ou liderança orientada para as pessoas em que a divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. O líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e no grupo.

(Maximiano 2006, p.218) cita que “ a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas, assim como a autocracia e democracia, durante muito tempo foram consideradas estilos opostos, mutuamente exclusivos”. No entanto as mais avançadas ideias a respeito da liderança reconhecem que os dois estilos não são mutuamente exclusivos. Dito isso, Maximiano (2006, p. 218) afirma que a liderança bidimensional “o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, ao mesmo tempo muita ou pouca ênfase para as pessoas”.

Arruda *et al* (2009) complementa com base em Hersey e Blanchard (1986) que, a partir de todas essas considerações da complexidade do papel do líder nas organizações, o líder não deve usar apenas um determinado estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de pessoas, mas sim, conhecer e utilizar vários tipos de estilos de liderança, de acordo com as necessidades de seus colaboradores. Logo para os referidos autores, não há um método único e eficiente para liderar, mas meios de se adaptar estilos de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa a ser desenvolvida.

As equipes modernas são administradas com um estilo de liderança mais integrador. A produtividade dos funcionários decorre da compreensão dos resultados desejados e da disponibilidade de condições e recursos adequados para fazer as coisas. Os líderes modernos costumam ser mais facilitadores do que gerentes. Eles reconhecem os pontos

fortes de um funcionário e disponibilizam todos os recursos para que eles utilizem seus pontos fortes para obter os melhores resultados (FELIPE *et al*, 2021).

Conforme Maximiano (2016, p.219) “a essência das teorias da liderança situacional é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem que ser apropriado à situação”. Dentro dessa perspectiva a liderança situacional pode ser um instrumento de ajuda no compartilhamento de expectativas no ambiente de trabalho, de modo que os colaboradores passam gerenciar e supervisionar seu próprio comportamento.

Drucker (1996, p.162) ressalta que:

[...] em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas tem que dar as ordens.

Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situação atuar como parceiro. Para ele a tarefa do líder é desenvolver líderes, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligências a seu desenvolvimento.

Harsey e Blanchard *apud* Arruda *et al* (2009) afirmam ainda que líderes que atuam em um patamar elevado de consciência, consideram que a essência da empresa está nas mãos de pessoas, na sua força criativa e na capacidade de fazer acontecer. Toda organização está sujeita a uma análise quanto aos seus estilos de liderança que nada mais são do que adesão a uma ou mais teorias de liderança. As organizações desenvolveram estilos de liderança sob a forma como se organizam tornando-se ela própria líder no seu mercado de ação oportunizando o desenvolvimento de competências de liderança ou como líder de mercado refletindo-se nas teorias de liderança e optando por um ou mais tipos de liderança que quer desenvolver.

Como aspecto mais importante da liderança nas organizações destaca-se a capacidade de atingir as mudanças necessárias para a conquista de resultados, quando o líder se mostra capaz de motivar e reverter situações. É certo, porém que, tanto a qualidade quanto a quantidade do trabalho dos colaboradores dependem do líder e esse depende do estilo de liderança que adota para alcançar os resultados da organização.

O site educação.umcomo (2022) cita que a liderança empresarial é uma habilidade que nem todos possuem, mas que muitos desejam, principalmente quando se fala de organizações ou empresas que exigem perfis que as ajudem a se adaptar às demandas dos ambientes sociais, tecnológicos e/ou culturais que as cercam. A figura 1 apresenta tipos de liderança e suas características que podem ser exercidas conforme a capacidade do líder.

Figura 1: Tipos de Liderança



Fonte: disponível em <https://educacao.umcomo.com.br/artigo/quais-sao-os-tipos-de-lideranca-30086.html>

A Figura 1 apresenta vários tipos de liderança o que demonstra que os líderes possuem diferentes formas de comandar equipes. Nem todos possuem habilidades de incentivar seus liderados, alguns exercem a liderança autocrática, que é um tipo de liderança formal, em que o subordinado faz o que precisa ser feito, obedece a ordens e não participa das decisões de grupo. Os melhores líderes sempre apresentam diferentes estilos, em diferentes situações. Deste modo, o líder precisa se esforçar para se adaptar, de maneira contínua, às mudanças de estilo correspondentes a cada contexto.

Gestão Eficaz

A liderança e a gestão são frequentemente consideradas funções que se sobrepõem. Embora isso possa ser verdade, esses dois termos têm significados diferentes e não devem ser usados alternadamente. Ambos implicam um conjunto único de funções, características e habilidades que compartilham semelhanças. No entanto, eles mostram diferenças importantes em algumas circunstâncias. Por exemplo, alguns gerentes não exercem liderança, enquanto algumas pessoas lideram sem uma função gerencial (DRUCKER, 2019). Tanto a liderança quanto a gestão são importantes em todas as organizações. Sem liderança, as equipes não teriam direção e não seriam unidas em uma visão. Sem gerenciamento, as equipes não seriam capazes de realizar etapas acionáveis ou concluir as metas de que precisam para alcançar sua visão.

Investir em uma gestão eficaz pode produzir bons resultados tanto internos quanto externos. A gestão eficiente começa com investimentos na capacitação de seus gestores para que atuem competentemente frente às mudanças e desafios, é, portanto, uma peça fundamental na garantia do retorno dos bons resultados.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o foco principal dos gestores e adotar métodos onde pode se ter uma visão coerente estabelecida por organização do ambiente, adotando determinadas estratégias relacionadas com a produtividade, avaliando a competitividade do ambiente e a importância em desenvolver estratégias de gestão organizacional. Ressaltando também processos que possam resultar na aprendizagem, focando na relação de mudanças, buscando retornos previsíveis de habilidades desenvolvidas no ambiente, usando condições a serem operadas adequadamente a gestão resultando na visão disciplinar, boa comunicação princípios éticos, capacidade de motivar a equipe a superar os desafios.

O gestor eficaz vem adotando práticas específicas focando no que é preciso fazendo suas atividades por vez e delegado o restante a sua equipe, tendo a certeza também de que as ações tomadas deverão trazer benefícios a empresa melhorando a organização criando planos, assumindo responsabilidades, comunicando seus subordinados de suas ações tomadas procurando e visando oportunidades de melhorias, conduzindo reuniões mostrando produtividades desenvolvidas cumprindo objetivos resultando profissionais a baterem suas metas, restringindo o tempo executado de cada atividade.

O principal hábito do gestor é o conhecimento do seu tempo. Investindo no tempo estimado de cada atividade a ser desenvolvida ou delegada tendo em propósito relatórios adicionados conduzindo planejamentos para economia do tempo diminuindo a quantidade de reuniões falando apenas o necessário obtendo resultado em maior produtividade e menos gasto de tempo em explicações.

Sendo um gestor eficaz a organização poderá ser produtiva e trazer importantes contribuições para o bem geral, acrescentando ferramentas úteis que podem melhorar o desenvolvimento das pessoas alcançando objetivos eficazes.

METODOLOGIA

Para a construção deste trabalho foi utilizado a pesquisa descritiva e exploratória com a finalidade de observar como os empregados avaliam o processo de liderança do setor de cobrança em uma empresa do segmento funerário. Segundo Silva & Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Por meio de revisão bibliográfica e levantamento de dados da realidade do processo de liderança dentro de uma empresa, pretendeu-se levantar contribuições teóricas e práticas sobre o tema. A pesquisa bibliográfica se constitui-se em uma revisão da literatura focalizando aspectos referentes a tipos de liderança, as habilidades e competências a eles atribuídos no âmbito das organizações e sua atuação como instrumento relevante nos processos de gestão, na conquista de metas de eficiência e produtividade.

A pesquisa bibliográfica é concebida por inúmeros autores, entre eles Marconi e Lakatos (2003) como aquela que tem por finalidade a atualização e o aprofundamento do conhecimento, por meio da investigação de obras já publicadas, sendo, portanto, imprescindível que o pesquisador se aproprie do conhecimento já existente.

Como o enfoque principal do trabalho foi uma única propriedade, o procedimento técnico para alcançar os objetivos propostos é o estudo de caso. Como campo de pesquisa elegeu-se a empresa XYZ de Assistência Familiar e Funerária mais especificadamente, a sede administrativa situada em Trindade-GO. O levantamento de dados foi realizado mediante aplicação do questionário como instrumento de pesquisa, que foi elaborado pela autora. Foram aplicados dois questionários, sendo um para os empregados do setor de cobrança da empresa, compostos de 13 questões e o outro para o gestor do setor de cobranças, com 12 questões. Os questionários foram aplicados via ferramenta *Google Forms*, disponibilizando o *link* via *WhatsApp*.

O modelo utilizado foram questões de múltipla escolha e escala *Likert*, utilizando pontos como: sempre, quase sempre, raramente e nunca). A vantagem da escala *Likert* é sua simplicidade de manuseio, pois é fácil emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer. Afirmativas são apresentadas e o respondente é convidado a emitir o seu grau de concordância com aquela frase

A pesquisa de campo foi realizada no mês de outubro de 2022 e os respondentes foram no total de 3 (três), sendo 4 (quatro) colaboradores no departamento. O questionário foi

composto pelas seguintes categorias: perfil, liberdade de comunicação, motivação, discricção dos gestores, feedbacks da liderança, avaliação e desenvolvimento da equipe, solução de conflitos e confiança. Os resultados foram tabulados e apresentados em forma de gráfico.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Caracterização da Empresa

A XYZ Silva Plano de Assistência Familiar e Funerária, surgiu da constatação visionária de um homem que percebeu as dificuldades encontradas por moradores da cidade de Trindade-GO de contratar serviços funerários eficazes na própria cidade e em cidades vizinhas, tendo que recorrer a empresas de Goiânia, capital do estado, para serviços póstumos mais elaborados.

Ainda com pequeno capital, funda a empresa em prédios alugados, mas que concentravam a maioria dos serviços necessários ao atendimento as famílias enlutadas na própria cidade. A empresa contrata vendedores de planos funerários pagando porcentagens para cada venda e, em pouco tempo, domina o mercado local e arredores com filiais em cidades próximas. Aos poucos, amplia o âmbito de sua atuação com a fundação de uma clínica odontológica e uma clínica médica que ofereceu descontos aos associados, além de manter convênios com empresas e serviços da cidade sede e das cidades próximas.

A medida em que a empresa crescia, absorvia pessoas da família na gerência dos departamentos e das filiais tornando-se a maior empresa familiar da cidade e do entorno. Atualmente, anos após a sua fundação, a empresa XYZ tem prédios próprios e um elaborado atendimento a seus clientes, prestando todos os tipos de serviços póstumos a seus associados e oferecendo possibilidades aos mesmos de recorrerem a diversos outros serviços dentro da sua própria cidade. A empresa atualmente contém 150 colaboradores. O número de associados é permanente uma vez que sempre que perde um cliente a família adquire o direito de assumir o plano e manter sempre o plano ativo. Quanto aos planos, vão dos mais simples e básicos, aos mais sofisticados, porém tendo como tema o respeito e a melhor qualidade de serviços prestados a cada cliente.

A XYZ domina o mercado de serviços póstumos, de modo que não há concorrentes em algumas cidades que atua. A empresa cresce rapidamente e se moderniza sempre, investe na qualificação dos colaboradores e mantém um rígido controle administrativo de suas empresas, sempre a cargo do diretor geral que atua diariamente na sede da empresa e fiscaliza pessoalmente todos os departamentos.

Pesquisa com empregados do setor de cobrança

O objetivo da pesquisa foi identificar como os empregados avaliam o processo de liderança do gestor do setor de cobranças. O questionário foi respondido por 3 (três) funcionários do referido setor que contém 4 (quatro).

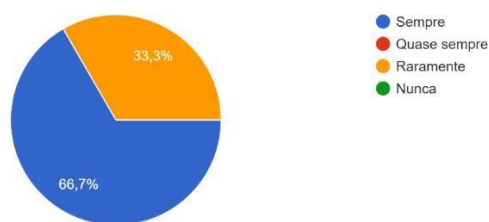
Perfil dos respondentes

Em relação da faixa etária das respondentes e entre 20 a 30 anos, e que 100% são do sexo feminino e que trabalham como auxiliar de administração e assistente administrativo entre 1 a 11 anos.

Quanto a liberdade de comunicação

Figura 02 - Liberdade de se comunicar com o seu gestor.

Você tem liberdade para se comunicar com seu Gestor?
3 respostas



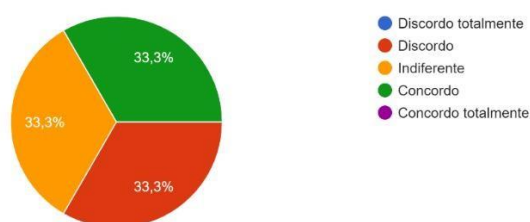
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os resultados apontam que 66,7% dos funcionários afirmaram que tem a liberdade de se comunicar com seu gestor e outros, 33,3% , responderam que tem raramente.

Quanto a motivação

Figura 03 – Motivação para obter bons resultados

O gestor lhe motiva a obter bons resultados?
3 respostas

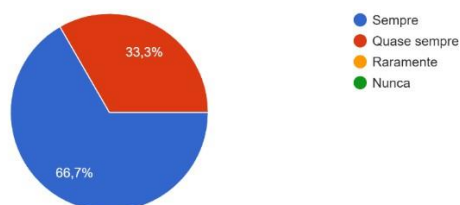


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Pode-se verificar que as respostas dos funcionários em relação a motivação foram dividida entre concordo, indiferente e discordo, com 33,3% para cada opção.

Figura 04 – Liberdade de opinar sobre novas ideias.

Você tem liberdade de opinar sobre novas ideias?
3 respostas

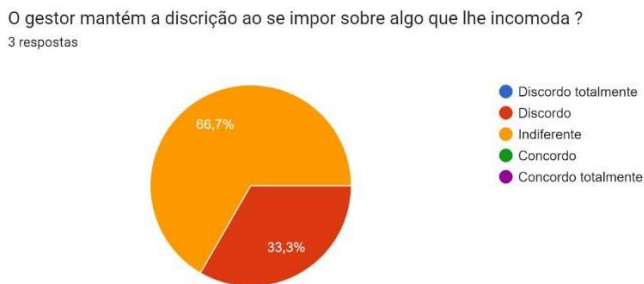


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A maioria, com 66,7% dos respondentes optaram pela opção concordo que tem a liberdade de opinar sobre novas ideias e 33,3% opinaram por quase sempre.

Quanto a descrição do gestor

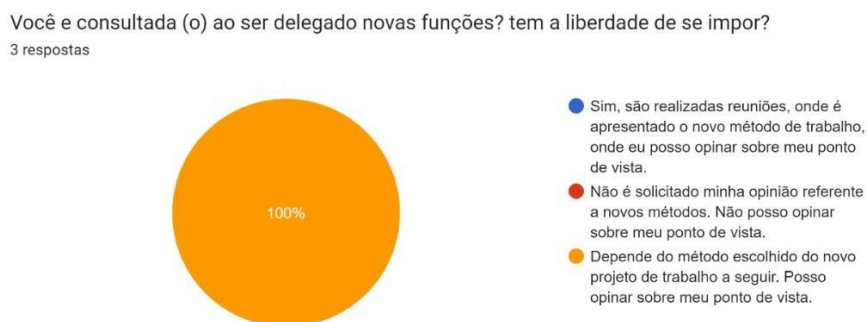
Figura 05 – Discrição do gestor.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com 66,7% dos respondentes, o gestor mantém a discrição ao resolver questões que incomodam e outros 33,3% que discorda dessa situação.

Figura 06 – Liberdade de opinar



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

100% , ou todos os respondentes afirmaram que dependendo do método escolhido para o novo projeto ou atividade, ele pode opinar sobre o seu ponto de vista.

Figura 07 - Implantação de novos procedimentos.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Pode-se verificar que 66,7% responderam que quase sempre tem a oportunidade de opinar sobre a implantação de novos procedimentos, e que 33,3% sempre tem essa oportunidade.

Quanto ao feedback do gestor

Figura 08 – Utilização de feedbacks para resultados.

É utilizado feedbacks como ferramenta de mensuração para resultados? Com qual frequência?
3 respostas



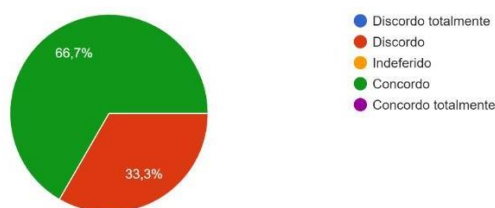
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

100% dos pesquisados afirmaram de que é utilizado o feedback como ferramenta de avaliação dos resultados mensalmente.

Quanto as melhorias

Figura 09 – Sugestões de melhorias.

O gestor ouve sugestões de melhorias da sua equipe?
3 respostas



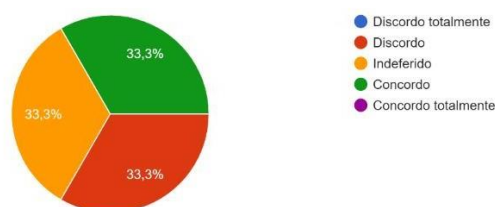
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

66,7% concordam que o gestor ouve as sugestões de melhorias da sua equipe, e 33,3% discordam, acreditam que não tem a oportunidade de opinar dar o ponto de vista.

Quanto avaliação da equipe

Figura 10 – Avaliação da equipe.

A avaliação da equipe é objetiva e justa?
3 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Pode-se verificar que 33,3% da equipe concorda que a avaliação é objetiva e justa e 33,3% e indiferente e 33,3% discordam dessa questão.

Quanto ao desenvolvimento da equipe

Figura 11 – Incentivo a equipe ao autodesenvolvimento.

O gestor incentiva a equipe para o autodesenvolvimento, ou seja, para crescimento profissional e pessoal?
3 respostas



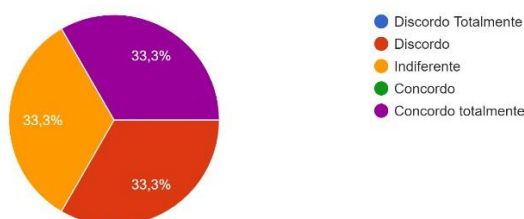
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

100% dos funcionários responderam como indiferente quando perguntado se o gestor incentiva a equipe ao seu auto desenvolvimento para o crescimento pessoal e profissional.

Quanto a solução dos conflitos

Figura 12 – Discrição na solução de conflitos.

O gestor mantém discrição ao resolver conflitos internos entre a equipe?
3 respostas



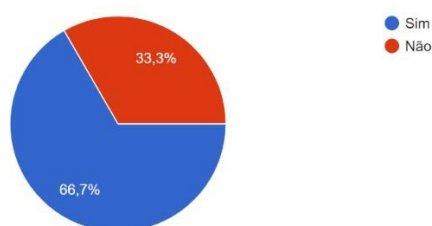
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com os respondentes, 33,3% concorda que o gestor mantém a discrição ao resolver conflitos internos entre a equipe; 33,3% responderam como indiferente a questão e outros 33,3% responderam que discorda.

Quanto a confiança

Figura 13 – Confiança ao conversar com líder.

Você se sente confiante ao conversar com seu líder?
3 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

66,7% da equipe respondeu de que se sente confiante ao conversar com o gestor, e 33,3% responderam que não.

Pesquisa com o Gestor do Setor de Cobrança

O objetivo da pesquisa foi detectar qual a visão do gestor do setor de cobrança em relação aos seus líderes. As respostas foram transcritas, visto que só tem um respondente.

Perfil

As perguntas 1, 2, 3 e 4 foram referentes ao perfil do respondente.

Respondente do sexo masculino, com formação em economia e faz 3 anos e 2 meses que atua na função de gerente de cobrança.

P5 - Você tem acesso direto aos seus líderes?

- Tenho acesso direto.

P6- Os líderes acompanham o seu desenvolvimento? Com qual frequência?

- Os líderes acompanham meu desenvolvimento mensalmente através de reuniões

P7- Você recebe feedbacks constantes da liderança? Com que frequência?

- Sim. É feito mensalmente.

P8- Os líderes pedem opinião antes de tomar decisões que afetam seu trabalho?

- São feitas reuniões, em que são apresentados os novos métodos de trabalho, onde eu posso opinar e apresentar sobre meu ponto de vista.

P9- A liderança faz comunicados constantes de como estão os resultados de seu trabalho desenvolvido?

- Os comunicados são feitos mensalmente.

P10- Seus líderes procuram ouvir seu ponto de vista referente ao seu trabalho?

- Sempre

P11- A liderança deixa claramente definido o que espera de seu trabalho?

- Sempre

P12- Como você se sente em relação a liderança de seus diretores?

- Totalmente satisfeito

Conclusão da Pesquisa com os Funcionários e Gestor do Setor de Cobrança

A pesquisa buscou identificar como os empregados avaliam o processo de liderança e verificar qual é a percepção que eles têm a respeito do processo de gestão organizacional e suas funções da empresa. Os resultados apontaram que em alguns aspectos os empregados avaliaram de forma satisfatório o seu líder. Pode-se concluir que 100% das

colaboradoras têm a percepção que seus líderes fornece a liberdade de opinião se expressar e mostrar seu ponto de vista e ideias. De acordo com os colaboradores 66,7% tem a confiança em sua liderança e gestão, no entanto 33,3% já não tem essa percepção. Quando perguntado sobre a solução de conflitos, há uma variação entre as respondentes, onde 33,3% discordam, 33,3% concordam e 33,3% é indiferente. Conforme respondentes 33,3% têm a percepção de que os líderes lhes motivam 33,3% e indiferente e 33,3% discordam desta ação. Percebe-se que a liderança busca apresentar o estilo da liderança transformacional, em que os líderes inspiram, motivam e incentivam os empregados da empresa. O empregado é incentivado a inovar e a criar mudanças que ajudem a empresa a crescer e moldar o seu futuro e essa é uma das características do líder transformacional, aquele que confia em seus colaboradores e espera que eles tomem as decisões em suas áreas de atuação. Segundo Rodrigues (2020) a teoria da liderança transformacional defende que o líder trabalhe em conjunto com a equipe sob o seu comando para identificar uma mudança necessária. A partir daí, todos pensam juntos para criar uma visão que vai levar à mudança por meio da inspiração. O trabalho também é coletivo quando chega a hora de realizar a mudança, e o líder deve contar com a ajuda de colaboradores engajados para as ações necessárias. Os principais elementos deste tipo de liderança são: influência realizada; motivação inspirada; estímulo intelectual; e consideração individualizada.

No entanto, mesmo que a maioria dos empregados do setor de cobrança avaliaram como positivo a oportunidade de apontar melhorias no processo, informando ideias que possam agregar ao trabalho desenvolvido, priorizando o que a equipe tem a oferecer, vários pontos merecem destaques para se chegar a uma liderança transformacional, entre eles: a motivação para obter resultados; quanto ao trato dos gestores na apresentação dos pontos que devem ser melhorados pelos empregados; na escuta das sugestões de melhorias; na avaliação da equipe; no autodesenvolvimento dos empregados; na solução dos conflitos; e na confiança que tem no gestor. A partir dos resultados, percebe-se a liderança exercida no setor de cobrança, ainda tem a oportunidade de melhorar sua atuação.

Os resultados da pesquisa realizada com o gestor do setor de cobrança demonstra que ele mantém contato aberto com seus líderes, autonomia e incentivo para o seu desenvolvimento pessoal, recebe feedback constante. E avaliou como totalmente satisfeito com os seus líderes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou identificar como os empregados avaliam o processo de liderança e verificar qual é a percepção que eles têm a respeito do processo de gestão organizacional e suas funções da empresa. Os resultados apontaram que em alguns aspectos os empregados avaliaram de forma satisfatório o seu líder.

O estudo realizado teve como objetivo identificar como os empregados avaliam o processo de liderança do gestor do setor de cobranças da empresa. A partir dos resultados da pesquisa pode-se concluir que a liderança é um processo que vem se adaptando aos novos procedimentos de processos organizacionais incluindo novos métodos de adaptação a suas equipes onde eles tem o fator motivacional e liberdade de mostrar seus conhecimentos para agregar no desenvolvimento de suas demandas.

Compreende-se, a partir das informações levantadas neste trabalho, que o comportamento e estilo de liderança refletem diretamente na percepção dos empregados e sobre o negócio ao qual estão vinculados. A depender do que notam, estes colaboradores podem agir de

formas diferenciadas que vão desde o negligenciamento ou simples colaboração com as atividades proposta, até o completo comprometimento com o atingimento dos objetivos organizacionais. Entende-se, assim, que em uma organização, não basta aos superiores somente assumir uma postura de gestão ou cumprir com as rotinas organizacionais, mas, é preciso aplicar ou desenvolver competências de liderança.

A partir da revisão bibliográfica pode-se concluir que os líderes buscam cada vez mais a habilidade de motivar, inspirar e comandar um grupo social a fim de atingir determinados objetivos, o que demonstra que o mercado de trabalho tem se mostrado cada vez mais necessitado de líderes qualificados para atender os desafios atuais, evoluindo ao longo do tempo, aderindo a novos métodos de liderança.

Em questão também, conforme a Teoria Clássica da Administração, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais; e sua atenção principal centraliza-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER e FREEMAN, 1999). O líder tem como função estabelecer e fazer cumprir critérios que possam alcançar os principais objetivos centrados nas necessidades da organização.

Muito se fala e se estuda sobre liderança atualmente, e cada vez fica mais clara a importância do papel do líder em uma organização, porque liderança é educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados para a organização, ou seja, o papel do líder é guiar a equipe, transformá-la e extrair de cada membro da equipe o que há de melhor.

Por fim, pode-se concluir que todo o líder é importante para a equipe e ele precisa se desenvolver continuamente, buscando o melhor para sua equipe, identificando suas fraquezas por meio de conversas informais e envolvendo os seus liderados nos processos, pois o líder influenciador gera resultados para a organização.

O estudo em questão atingiu seus objetivos, no entanto com base nos resultados expostos, o objetivo deste artigo suscita a discussão sobre o desenvolvimento de lideranças, com especial atenção ao modelo transformacional. De igual forma, a presente pesquisa deve ser ampliada para outras empresas, aumentando a compreensão dos estilos de liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Ângela Maria Furtado *et al.* **A importância da liderança nas organizações:** Introdução. 2009. Disponível em: <<file:///D:/ArtigosparaTCC/Liderança.pdf>>. Acesso em 30/03/2022.

BARRETO, A.P.; HONORATO, C de F. **Manual de Sobrevivência na selva acadêmica**, Rio de Janeiro, RJ: Objetivo Direto, 1998.

BERGAMI, Cecília. Liderança: **Administração de Sentido**. São Paulo, Atlas, 1994.

CHIAVENATO. Idalberto. Comportamento Organizacional: **A dinâmica do sucesso nas organizações**. 3.ed. Barueri: Mande, 2014.

COSTA, Jorge Adelino. CASTANHEIRA, Patrícia. **A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional**. RBPAAE, v. 31, n 1, p. 13 jan./abr. 2015.

DRUCKER P.F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Trad. Nivaldo Montigelli Junior. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER P.F. In: HESSEL BEIN F. *et al* **O líder do futuro**. São Paulo: Futuro, 2006.

DRUCKER P.F. **Gestor eficaz**. São Paulo: Actual BR 2019.

DOMINGUES, Regis. **O papel da liderança nas organizações contemporâneas**. Disponível em: <[https:// administradores.com.br/ artigos/ o papel -da-liderança-nas-organizações-contemporâneas](https://administradores.com.br/artigos/o-papel-da-lideranca-nas-organizacoes-contemporaneas)>. Acesso em 12 de junho de 2022.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Liderança Organizacional: O que é, Importância e como desenvolver**. Disponível em: <[https://fia.com.br/blog/liderança-organizacional](https://fia.com.br/blog/lideranca-organizacional)> . Acesso em: 31/03/2022.

KOTTER, John P. Afinal, o que fazem os líderes: **A nova face do poder e da estratégia**. Tradução de Leading change. São Paulo: Campos, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

LUDKE, Menga. ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, SP; EPU, 2012.

MUNIZ, Carla. **Tipos de pesquisa**. Disponível em: < [https://www.significados.com.br / tipos de pesquisa/](https://www.significados.com.br/tipos-de-pesquisa/)>. Acesso em 2 de maio de 2022.

ROCHA, Hugo. **O que é uma pesquisa qualitativa**. Disponível em: <[https://blog.klickpages.com.br/ O que é pesquisa qualitativa/](https://blog.klickpages.com.br/O-que-e-pesquisa-qualitativa/)>. Acesso em 2 de maio de 2022.

RODRIGUES, Viviane. Conheça a liderança transformacional, abordagem dos líderes inspiradores. Publicação: 23/11/2020 Disponível em: < <https://www.siteware.com.br/lideranca/lideranca-transformacional/>>. Acesso em 2 de novembro de 2022.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Regina Amarcente. São Paulo: Best Seller,1998.

SOUSA, Angélica Silva de. OLIVEIRA, Guilherme Saramago de. ALVES, Laís Helário. **A pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da Fucamp, v. 20, n. 43, p. 64-83/2021.

STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: **Livro Técnicos e Científicos**, 1999.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
 PRO-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
 INSTITUCIONAL
 Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
 Caixa Postal 86 | CEP 74605-010
 Goiânia | Goiás | Brasil
 Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080
 www.pucgoias.edu.br | prodin@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO nº 038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

A estudante Carolina da Silva Carvalho do Curso de Administração, matrícula, 20191 002300213 telefone (62)98439-7002 e-mail carolcarvalho.09800@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO FUNERÁRIO**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 16 de dezembro de 2022.

Assinatura do(s) autor(es):  _____

Nome completo do autor: Carolina da Silva Carvalho

Assinatura do professor-orientador:  _____

Nome completo do professor-orientador: Gisely Jorge Mesquita