



Revista Ciências Administrativas

ISSN: 1414-0896

revcca@unifor.br

Universidade de Fortaleza

Brasil

Del Prá Netto Machado, Denise; Gonçalves Antunes, Acilão
Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público em Santa
Catarina

Revista Ciências Administrativas, vol. 12, núm. 2, diciembre, 2006, pp. 158-171
Universidade de Fortaleza
Fortaleza, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475647702003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público em Santa Catarina

Leadership styles: a study in branches of public retail bank in the state of Santa Catarina, Brazil

Denise Del Prá Netto Machado¹ e Acilão Gonçalves Antunes²

Resumo

Este trabalho trata da verificação dos perfis dos gestores das unidades organizacionais de um Banco de Varejo Público. As referências teóricas se restringiram às (TC) Teorias das Características de Personalidade, (EC) Estilos Comportamentais, (SS) Sistêmicas Situacionais, (GS) Gestão do Sentido e (AO) Arquitetura Organizacional. A metodologia de pesquisa foi a de levantamento e “survey”, com a aplicação de questionário com 30 pares de afirmações, onde cada uma das linhas teóricas é representada por 12 afirmações. O objetivo foi identificar e avaliar os estilos de gerência adotados por um grupo de 9 administradores, em agências localizadas no estado de Santa Catarina. As agências pesquisadas guardam similaridades em relação à sua estrutura e clientela, atuam no interior e têm entre 15 e 30 funcionários. A verificação do perfil partiu de como o gestor se vê e de como é visto pelos subordinados. Buscou-se aliar à pesquisa aspectos demográficos da amostra. A pesquisa não revelou diferenças significativas em relação aos perfis traçados. Houve uma preponderância maior nas freqüências em relação às tipologias (GS) Gestão do Sentido e (AO) Arquitetura Organizacional. Não ficou evidenciado que as variáveis demográficas, como tempo de banco, escolaridade, estado civil e gênero, tivessem relação com os resultados obtidos.

Palavras-chave: Estilos de liderança. Banco de varejo público. Liderança.

Abstract

This paper deals with the verification of the profiles of the managers in the organizational units of a Public retail Bank. The theoretical references for the verification restrict to: (TPF) Theories of Personality Features; (MS) Mannering Styles; (SS) Situational Systematics; (DM) Direction Management; and (OA) Organizational Architecture. The research methodology was survey, with the application of a questionnaire with 30 pairs of affirmations; each one of theoretical lines is represented by 12 affirmations. The objective was to identify and to evaluate the styles of management adopted by group 9 managers, in agencies located in Santa Catarina State. The searched agencies keep similarities in relation to its structure and to the public-focus; they act in the interior and have between 15 and 30 employees. The objectives integrally had been reached, being possible to the end of the work to trace the profile of the managers of the studied units. The research did not disclose to significant differences in relations to the profiles tracings for the study. It had a bigger superiority in frequencies in relation to the typologies (DM) Direction Management and (OA) Organizational Architecture. It was not evidencing that the demographic variable as time of bank, scholarly, marital status and kind had relation with the gotten results.

Keywords: Managers Profiles. Retail Public Bank. Leadership.

Introdução

As organizações estão mudando. As estruturas mecânicas estão se transformando em sistemas orgânicos que caracterizam uma nova forma de organização ainda não plenamente desenvolvida, porém, baseada em grupos participantes, com um sistema administrativo orgânico integrado e internamente homogêneo (LIKERT, 1971). A forma de organização por grupos superpostos é sua estrutura primária. Além das aptidões técnicas e administrativas necessárias, o administrador também

¹ UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU- Doutora em Administração de Empresas pela FGV-EAESP. delpra@furb.br

² UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU- Mestra pelo PPGAd. maneg@furb.br

possuirá uma filosofia básica de liderança que colocará ênfase no eficaz funcionamento do grupo e nos relacionamentos cooperativos. As organizações atuais valorizam o trabalho em equipe ante o individualismo.

As equipes multidisciplinares tendem a desempenhar um papel cada vez mais intensivo. A razão para isso é que o aumento do conhecimento obriga a especializações maiores. Por outro lado, aumenta a complexidade dos problemas e das oportunidades, abrangendo, cada vez mais, aspectos e especialidades diferentes (LACOMBE; HEIBORN, 2003; BOLWIJN; KUMPE, 1996).

Um fator se sobressai nos estudos sobre as organizações: a liderança. Parece difícil compreender o sucesso de uma organização sem compreender os conceitos de gerência e de liderança e suas possíveis relações com a efetividade das organizações. Para Moscovici (1995, p. 169):

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes/executivos/gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades.

No presente trabalho, o ponto de referência são as realidades vivenciadas por esses atores, tanto organizacionais como macro-sociais. É difícil conformar em termos de atributos pessoais, uma função estratégica para a organização, cujo foco de atuação é, de um lado, impessoal, pragmático, cuja essência é a busca dos resultados racionais e esperados; de outro, com significâncias humanas, construído à luz dos relacionamentos que compõem a dinâmica social do ambiente, assumindo uma faceta pessoal e subjetiva (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996).

Na organização pesquisada, um banco de varejo, os gerentes foram formados a partir de postulados burocráticos, existentes na estrutura organizacional tradicional - piramidal - em que o espaço para a criação raramente surge. A formação das equipes em que trabalham não raro é por justaposição, isto é, a alocação do pessoal não é em sua essência uma decisão do gerente. Nesse caso, o líder não forma a sua equipe. Ele é formado a partir da mesma, quando não é simplesmente indicado a essa condição. Como asseveraram Smircich; Morgan (1997), a organização formal tende a coibir o processo de liderança observado em situações naturais, caracterizando-se como uma forma de organização humana, em papéis, relacionamentos e práticas predeterminados, que oferecem um esquema de como os relacionamentos dos membros da organização devem ser estruturados, coibindo, dessa forma, a naturalidade da construção das relações.

As análises dos perfis de liderança nas organizações têm partido de características associadas a traços, comportamentos, contextos, posturas e tipo de organizações em que se desenvolve o processo. Portanto, o exercício da função liderança transita por nuances comportamentais que estão associadas a várias tipologias, cuja delimitação sucinta parece não fornecer uma compreensão mais fundamentada.

O estilo de gerência é um fator que mostra a forma predominante ou o comportamento típico da ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir os objetivos (Koys; DeCotiis apud ALMEIDA, 1991). Este pressuposto levanta o questionamento de quais características têm esses líderes nas organizações bancárias, como os liderados os vêem e que perfis são percebidos.

A literatura tem traçado posturas e atitudes para os líderes e vários autores têm pesquisado a problemática relativa à liderança. Os mesmos propõem que ela transite entre as seguintes tipologias:

- a) dos traços de personalidade (TC);
- b) dos estilos gerenciais adotados (EC);
- c) dos aspectos situacionais ou contingenciais em que é desempenhada a função liderança (SS);
- d) as teorias da administração do sentido (GS);
- e) as com ênfase na arquitetura organizacional (AO).

As Agências pesquisadas neste trabalho têm um mesmo perfil de mercado, atuam no ramo de varejo diversificado, isto é, atendem a pessoas físicas e pequenas e micro empresas em cidades pequenas, no interior do estado de Santa Catarina. Têm, em seus quadros funcionais, entre quinze e trinta funcionários. Os recursos tecnológicos e o quadro de pessoal são diretamente proporcionais ao PIB – Produto Interno Bruto – das praças em que estão localizadas, assim como as metas de cada unidade. Diante disso, as condições em que atuam os gerentes – líderes – podem ser enquadradas como similares.

Do problema central se extraíram as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) o perfil de liderança do gestor varia significativamente em sua própria ótica dentre as diferentes agências?
- b) o perfil de liderança do gestor varia significativamente dentre as diferentes agências na ótica dos liderados?
- c) a percepção que o gestor tem do seu perfil de liderança coincide com as percepções dos liderados?
- d) que variáveis demográficas qualitativas se associam com a percepção que os liderados têm do gestor?

A partir dessas questões estabeleceu-se o objetivo de entender as diferenças e as similaridades entre a percepção do

gestor sobre seu perfil de liderança e a percepção dos liderados, com base nas teorias de liderança particularizadas no estudo.

Esse objetivo coloca outros, de caráter específico:

- a) analisar se há diferenças nos perfis dos gestores dentre as agências, segundo as teorias de liderança;
- b) verificar a relação entre a introspecção que o gestor faz de seu perfil e as percepções dos liderados;
- c) verificar as variáveis demográficas que se associam à percepção que os liderados têm dos perfis dos seus gestores.

O pressuposto central foi o de que os perfis de liderança dos gestores das agências não variam significativamente em termos de sua percepção quanto à forma como são percebidos pelos subordinados. Adicionou-se ao pressuposto central os que seguem:

a) há mais similaridades que diferenças significantes entre as introspecções dos gestores sobre seus perfis de liderança e as percepções dos liderados;

b) as variáveis demográficas qualitativas que se associam com a percepção que os liderados têm do gestor são: tempo de banco, escolaridade, estado civil e sexo.

Referencial teórico

No referencial teórico serão focadas as teorias consideradas clássicas na literatura sobre a liderança. Esse enfoque deveu-se à possibilidade de uma maior facilidade na diferenciação das diversas proposições sobre a temática. Trabalhou-se com cinco correntes, as dos traços ou de características de personalidade; as de estilos ou comportamentos; as sistêmicas ou situacionais; as que estudam a gestão do sentido; e, as com ênfase na gestão da arquitetura organizacional.

Teoria dos Traços

A primeira sistematização dos estudos sobre liderança – Teoria dos Traços – enfatizava, principalmente, as qualidades pessoais do líder. Tal abordagem ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham, como ponto de partida, que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais, que seriam basicamente os principais facilitadores no desempenho do papel de liderança. Houve, desde o início dos estudos dessa abordagem, início do século XX, uma preocupação em diferenciar líderes de não líderes. Dessa forma, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas, pelo fato de possuírem alguns traços considerados particulares, profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em suas posições (BERGAMINI, 1994).

Bryman (apud BERGAMINI, 1994, p. 28-29) defende que existem três grandes tipos de traços sobre os quais a literatura fala:

Fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Cita ainda uma ampla gama de aspectos de personalidade, como: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Para Bergamini (1994), os estudos desenvolvidos no período de, aproximadamente, quarenta anos e que tiveram como sustentação metodológica avaliar a existência de um determinado traço comportamental entre um grupo de pessoas que desempenhassem a função liderança em contraponto a um outro grupo que não estivessem nessa posição, tiveram resultados aceitáveis. Ao final, foi possível chegar a alguma correlação positiva entre as pessoas que estavam na função liderança e um determinado conjunto de traços. As conclusões, no entanto, não encerraram as inúmeras interrogações ainda existentes sobre a difícil compreensão da liderança. Novas abordagens viriam buscar essa compreensão.

Teoria dos Estilos ou Comportamentos

Desvanecida a esperança de se encontrar os traços mágicos de personalidade que pudesse levar à identificação do líder, os pesquisadores voltaram-se para o estudo do comportamento do líder. Desta forma, especialmente após a II Grande Guerra Mundial, um grande esforço foi feito para determinar mais precisamente como caracterizar um comportamento eficaz de liderança. No enfoque dos traços, a suposição básica foi a de que o líder nasce como tal. No enfoque dos estilos, aceita-se que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas podem ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo assim se transformar em melhores líderes (BERGAMINI, 1994).

Em relação à temática comportamental, surgiram vários estudos. Os mais amplos e precisos foram dirigidos por Carroll Shartle, na Universidade de Ohio, no fim da década de 40 e primeiros anos da década de 50. A descoberta central desses

estudos foi que o comportamento de liderança poderia ser classificado, de forma útil, através de dois fatores independentes denominados iniciar estrutura e consideração (REDDIN, 1986).

Iniciar estrutura relaciona-se ao planejamento, bem como à organização do trabalho em tarefas. Já consideração refere-se à manutenção de relações. Para Reddin (1986), a utilidade da compreensão destes dois tipos de comportamento está em facilitar a compreensão do comportamento gerencial. Estes dois fatores geralmente são descritos como independentes, porque a extensão na qual um gerente usa um deles não ajuda a prever a extensão do uso do outro. “Este ponto é vital, pois significa que um gerente pode estar usando os dois em grande quantidade, os dois em pequena quantidade, grande quantidade de um e pequena quantidade de outro, ou qualquer combinação de quantidades várias dos dois fatores” (REDDIN, 1986, p.36).

Um dos enfoques preferidos sobre comportamento, popular após o início dos anos 60, foca o trabalho de Douglas McGregor e suas teorias X e Y. Para Clemens; Mayer (1989) a partir dos estudos de McGregor, exacerbou-se o caráter dicotômico da abordagem em muitos textos de administração, sendo transmitida essa visão em programas de treinamento para executivos. Nos cursos corporativos, a impressão que se passou a partir dos estudos de McGregor é que, se o administrador for “Y”, o mesmo acertará com seus subordinados, de forma simplista, considerando os empregados como quase perfeitos, verdadeiros dinâmos cheios de desinteressada dedicação.

Não há entre os pesquisadores, um marco histórico rígido que delimita os estudos dos estilos, daqueles empreendidos pelos pesquisadores do enfoque situacional que veio lhe suceder nas correntes teóricas sobre liderança. A literatura menciona pesquisas feitas já a partir do final dos anos 40, citando trabalhos sobre o estilo de comportamento do líder e que vem se estender até o início do novo milênio, apesar dessa corrente não ser mais preponderante nos estudos contemporâneos.

As teorias Sistêmicas ou Situacionais

A liderança situacional foi desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard no final dos anos 60 (GARDNER, 1990). A liderança situacional consiste na interação de três fatores importantes: a dose de orientação e direção oferecida pelo líder; a dose de apoio sócio-emocional proporcionada pelo líder e o grau de desenvoltura de quem está sendo orientado (o seguidor) para cumprir uma tarefa específica. Esses fatores estão presentes em qualquer situação de liderança e podem ser facilmente compreendidos por membros de qualquer cultura. Para essa abordagem, não existe uma “maneira melhor” de influenciar as pessoas. Portanto, o modelo é útil, sobretudo para organizações multiculturais, onde a flexibilidade é necessária (GARDNER, 1990).

Os leigos, gerentes e acadêmicos têm se questionado se há um estilo ideal de liderança. Quando se foca o pragmatismo da eficácia organizacional, há uma decisão racionalmente embasada que possa ser sustentada ao se optar por este ou aquele estilo? Como afirma Reddin (1986), as pesquisas como as de psicólogos tais como L. Cosh e J. R. P. French Jr. corroboraram uma mesma visão sobre o assunto, nenhum estilo é naturalmente mais eficaz que outros. A eficácia depende da adequação do estilo à situação em que é usado. Para aprender a ser eficaz, o gerente precisa aprender a “ler” as situações (REDDIN, 1986).

A personalidade não é o único fator determinante do comportamento dos gerentes, enquanto líderes no cotidiano das organizações do trabalho. Não seria difícil predizer o comportamento de alguém, se conhecessemos apenas a situação em que tal comportamento se observa. A uniformidade de comportamento num funeral, num jogo de bola, ou numa reunião de equipes de trabalho é marcante. A maioria das assimetrias no modo de as pessoas agirem são relativamente insignificantes, quando consideramos o quanto de seu comportamento é determinado pelo contexto social (FIEDLER; CHEMERS, 1981). Para os autores, não é de surpreender que a situação represente papel relevante em qualquer tentativa que se faça no sentido de compreender a liderança.

O tipo de organização, mecanicista ou orgânica, também influencia sobremaneira o clima organizacional que, por sua vez, influencia no tipo de liderança a ser adotado. Organizações mecanicistas tendem a ter estruturas hierárquicas restritas, normas rígidas e formalizadas, baixa confiança recíproca entre seus membros e um fluxo comunicativo, sobretudo descendente. As organizações orgânicas exibem estruturas mais frouxas, um fluxo comunicativo multidimensional, dirigido para os companheiros e para os superiores tanto quanto para os subordinados, e um alto grau de confiança e tolerância nas relações entre os companheiros de trabalho (FIEDLER; CHEMERS, 1981; GARDNER, 1986; GARDNER; CUMMINGS, 1988).

Outros fatores que influenciam o comportamento de liderança seriam a finalidade do grupo – para que foi constituído – e o tipo de tarefa que o grupo desempenha. Neste contexto, os atributos, as motivações e capacidades dos empregados têm igual probabilidade de afetar o comportamento do líder.

Dentro da abordagem situacional, há teorias mais recentes que têm buscado investigar as condições específicas sob as quais um ou outro comportamento de liderança seja o mais eficiente. Teoria relevante, nesse sentido, é o Modelo de Dependência (Contingency Model) da eficácia em liderança, de acordo com o qual, o desempenho de um grupo depende

tanto do sistema motivacional do líder como do grau em que este último exerce controle e influência numa dada situação da “vantagem situacional” (FIEDLER; CHEMERS, 1981). Esta teoria encara o contexto de liderança como uma “situação” em que o líder procura satisfazer seus objetivos tanto quanto os da organização. Concluindo, o grande mérito dos pesquisadores ditos contingenciais reside no fato de terem dado início a preocupações com o aspecto motivacional, colocando-o como uma variável relevante para o estudo da psicodinâmica da liderança.

As teorias da gestão do sentido

Os enfoques já tratados particularizam aspectos como características de personalidade, formas de comportamento e contextos situacionais. Uma abordagem mais complexa, com uma perspectiva mais ampla de análise da liderança veio contribuir com os estudos até então desenvolvidos sobre a temática. Para esta abordagem, o líder aparece como figura principal e grande protagonista do que se denomina administração do sentido.

Entre os seus focos de estudo estão os aspectos referentes às necessidades dos liderados e as suas expectativas quanto ao papel da empresa em satisfazê-las (BERGAMINI, 1997). Tais necessidades têm um potencial sinérgico intrínseco que é o recurso de que dispõem para empreender suas ações – motivação intrínseca, na direção daqueles objetivos que fazem sentido para si mesmo. Sob o ponto de vista do líder, a abordagem ressalta que a relevância do papel do líder repousa em sua habilidade de identificar essas necessidades, sensibilidade interpessoal, posicionando-se aos olhos dos liderados como um facilitador da expressão dessas mesmas necessidades, buscando associar a sua satisfação dessas necessidades com os objetivos organizacionais. O sentido que o homem dá ao mundo que o rodeia depende de suas necessidades, carências e expectativas interiores, num dado momento, portanto, esse sentido tem alicerces intrínsecos. A fonte mais importante de recursos pessoais para se atingir o ajustamento motivacional, são as informações que se tem do mundo à volta de cada um. Grande parte dessas informações tem origem no comportamento do líder. São eles que ajudam a transformar as necessidades dos seguidores em esperanças positivas e aspirações (BERGAMINI, 1994).

Para a abordagem gestão do sentido, os líderes eficazes não tratam apenas de decisões explícitas do momento – a aprovação de um orçamento, a divulgação de uma política, o feedback a um subordinado -, mas também com aquele mundo em parte consciente, em parte oculto, de necessidades e esperanças, idéias e símbolos dos sujeitos sociais pares, os liderados. Eles servem como modelos; simbolizam a unidade e a identidade do grupo, são eles que retransmitem as histórias carregadas de significados partilhados por todos. O impacto que exercem como exemplo é significativo. A mensagem que enviam para os seguidores naquilo que prestam atenção, no modo como lidam com incidentes críticos, na correspondência entre suas palavras e seus atos, carregam uma marcante reconfiguração da realidade aos olhos dos parceiros grupais (GARDNER, 1990).

Para Bergamini (1994), compreender a dinâmica da motivação é uma condição para que o líder consiga maior eficácia no processo de interação com seus subordinados. Para esta autora, essa compreensão passaria por diferenciar motivação intrínseca de motivação extrínseca. Não há dúvidas em relação à clara importância da motivação intrínseca sobre a motivação extrínseca. A primeira merece especial atenção dos verdadeiros líderes. A valorização dos fatores intrínsecos ou dos fatores extrínsecos determinará, como resultado, estilos de liderança diferentes.

Ninguém poderá ser um líder eficaz se não entender que, antes de tudo, cada um vê no próprio trabalho a oportunidade de realizar as suas próprias potencialidades, buscando conseguir uma indispensável ligação com a comunidade, em sentido mais amplo (BERGAMINI; CODA, 1997). A sensibilidade do líder em perceber as significâncias que o trabalho assume para os sujeitos, na organização, talvez seja um dos atributos mais relevantes para a compreensão da liderança, a partir das relações entre o líder e os liderados.

Particularizar a forma pela qual o sentido é criado, mantido e mudado, oferece um poderoso meio de entender a natureza fundamental da liderança como um processo social. A compreensão da maneira pela qual as atitudes do líder tentam delinear e interpretar situações, para guiar os membros da organização (motivar), dentro de uma interpretação comum da realidade, poderá levar à compreensão de como funciona a liderança ao criar uma base para a atividade organizada. Essa dinâmica pode ser representada em termos de relacionamento entre figura e fundo. A ação do líder, nesse sentido, envolveria uma figura que se move – um fluxo de ações e declarações (isto é, aquilo que os líderes fazem) dentro do contexto de uma base em movimento – ações, declarações e fluxo geral de experiências que constituem a situação que está sendo administrada. A liderança seria um fenômeno identificável dentro do seu contexto mais amplo, como um modo de ação que procura dar contornos a este mundo de significâncias. A liderança funciona influenciando as relações entre a figura e o fundo, consequentemente entre o sentido e a definição do contexto como um todo (SMIRCICH; MORGAN, 1997).

Administrar o sentido de tal forma que os indivíduos se orientem a si mesmos para a obtenção dos fins desejados. Nesse empenho, o uso de linguagem, do ritual, da ação, estórias, mitos e construções simbólicas de todos os tipos podem desempenhar importante papel (PFEFFER, 1981; PONDY, FROST, MORGAN & DANDRIDGE, 1982; SMIRCICH, 1982). Esses aspectos constituem importantes recursos para a administração do sentido. Por meio de palavras e imagens,

bem como de ações simbólicas e gestos, os líderes podem estruturar a atenção evocando padrões de significado que dão a eles considerável controle sobre a situação que está sendo administrada.

As teorias com ênfase na arquitetura organizacional

Contemporaneamente, há visões diferentes daquelas tipologias já mencionadas no presente trabalho. Essas visões deixam para trás, também, as características de grupos específicos de trabalho. O que de novo essas abordagens trazem, como a de Nadler (1994) é o papel que as organizações têm no processo de liderança. O papel do líder contemporâneo parece relativizado em prol de novas estruturas organizacionais. Blanchard (1996, p. 102-103, grifo do autor) refere-se da seguinte forma:

Quando você vira uma pirâmide ao contrário, filosoficamente, você trabalha para seu pessoal na implementação de visões e metas. Embora pareça secundária esta mudança faz uma grande diferença. A diferença está entre quem é responsável e quem é responsivo.

Ulrich (1996) defende que o fim dos grandes heróis, nas organizações, está ocorrendo. Para o autor, os líderes do futuro serão menos visíveis pelos observadores, porém, mais relevantes para o público interno à organização. A liderança deverá ser mais e mais compartilhada:

Os líderes do futuro terão de conhecer profundamente a arte de formação de equipes e aprender a trabalhar com equipes abertas. No futuro, as vitórias, em vez de partirem de heróis individuais, virão de equipes que compartilham recursos e aprendem a deixar de lado a ambição pessoal em prol do grupo (ULRICH, 1996, p. 216).

Essas visões parecem evidenciar que a liderança está muito mais relacionada a características particulares da organização, a sua arquitetura. Para compreender o que seja arquitetura, Nadler (1994, p. 2) assim se reporta:

Por arquitetura organizacional entendemos uma visão muito mais abrangente dos elementos do projeto dos sistemas social e de trabalho que formam uma grande empresa complexa. A arquitetura inclui, portanto, a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou estilo de operação, e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal.

Possivelmente, a maior influência sobre a arquitetura organizacional tenha sido a evolução da tecnologia da informação, começou a revolucionar o projeto organizacional, ao proporcionar alternativas à hierarquia como meio principal de coordenação. A combinação do grande potencial de tecnologia da informação com as grandes exigências do ambiente competitivo levou à inovação no modelo organizacional (NADLER, 1994). Esse novo modelo está concebendo novos postulados para a problemática da liderança.

Bergamini; Coda (1997) defendem que os líderes hierárquicos perderam o sentido que tinham, pois esse tipo de prerrogativa de poder castra a capacidade de usar experiências e informações. A tecnologia atual rapidamente dissemina todos os tipos de informação, fato que apaga antigas distinções antes respeitadas na era industrial. Para os autores, isso reveste de poder cada camada das organizações atuais, tornando-as flexíveis e enxutas. Neste sentido, nas novas organizações moldadas a partir das rupturas contemporâneas, o cargo passa a ser uma forma grosseira e ultrapassada de avaliar o poder, não refletindo as sutilezas de um real alinhamento. Portanto, para que as organizações atinjam a flexibilidade, o poder não deve derivar do cargo. Esse tipo de poder centralizado é uma das principais características das formas antiquadas de conceber as organizações (BERGAMINI; CODA, 1997).

No contexto atual, cresce a importância das equipes. Para Nadler (1994), muda o papel da liderança, com um grande número de equipes autônomas. Normas e valores, e não, regras e supervisão direta, proporcionarão a coesão necessária ao estabelecimento de uma direção e coordenação ativas.

Com o objetivo de facilitar a compreensão das tipologias objeto do estudo, o quadro 1 possibilita uma visão global da temática tratada:

TIPOLOGIAS	PERÍODO HISTÓRICO	FOCO DE ESTUDO	AUTORES ESTUDADOS
dos traços de personalidade do líder;	- início do século XX até final dos anos 40;	as características pessoais do líder;	Bryman, McClleand, Gardner;
Comportamentais	- início dos anos 50 até o final dos anos 70;	o comportamento do líder;	Fiedler, Reddin, McGregor, Uhmann, Hickman;
Situacionais	- anos 60 em diante;	as variáveis que cercam o processo de liderança;	Gardner, Reddin, Fieddler, Vroom, Motta, Bergamini, Hollander;
Gestão do Sentido	- anos 70 em diante;	os sentidos atribuídos para o trabalho, a motivação e a relação entre os objetivos e a satisfação das necessidades;	Gardner, Smircich, Morgan, Hesberg, McGregor, Archer, Bergamini, Coda, Kouzes, Posner;
Com ênfase na arquitetura organizacional	- anos 90 em diante.	a liderança como resultante de aspectos estruturais da organização.	Cóllins, Porras, Nadler, Bergamini, Coda, Guia, Gonger, Gadiesh Olivet, Drucker, Schein.

Quadro 1: Síntese de Tipologias de Liderança

Fonte: Bibliografias pesquisadas.

Metodologia de Pesquisa

A população de estudo caracteriza-se por todas as agências do Estado de Santa Catarina, totalizando em 196 unidades. A amostra foi composta por 9 agências das regiões, conforme quadro 2. Trata-se de agências com mais de 15 funcionários, perfis de varejo misto, classificadas em um mesmo padrão pelo Banco.

VALE ITAJAÍ	MEIO OESTE	DEMAIS REGIÕES
Rio do sul	Joaçaba	
	Concórdia	
Blumenau	Capinzal	
	Dionísio Cerqueira	
Indaial	Videira	Joinville

Quadro 2: Região de Localização das Agências Pesquisadas de um Banco de Varejo Público

Fonte: Dados secundários

Dentro de cada agência foram sorteados nove funcionários que, juntamente com o gerente, compõem a amostra final de pesquisa. O presente estudo pode ser delineado como uma pesquisa descritiva. O método utilizado foi o de survey, em conjunto com o método de levantamento (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Optou-se pela conveniência na determinação das agências objeto da escolha para a realização da pesquisa, haja vista um conhecimento maior dos gerentes lotados nas unidades pesquisadas o que facilitaria o contato, o agendamento das visitas, bem como o controle para retorno dos questionários. A opção pela amostra por conveniência deve-se ao aspecto operacional, como os já citados, não buscando de nenhuma forma relacionar aspectos que pudessem intervir na dinâmica interna da pesquisa, haja vista que o relacionamento dá-se somente com os gerentes em nível funcional, não do ponto de vista pessoal. Essa é uma técnica não conclusiva, embora válida, já que as pesquisas sociais, como as de levantamento, partem de universos amplos para as conclusões gerais.

A coleta de dados foi feita através de questionário estruturado com questões fechadas, objetivando determinar o perfil de liderança nas referidas agências bancárias. A aplicação do questionário foi precedida de visita a cada uma das dependências pesquisadas, onde as instruções foram repassadas. Os dados foram trabalhados por meio do software Sphinx Léxica, produzido pela SPHINX BRASIL, Canoas, RS. A análise foi delineada no sentido de se estabelecer os perfis de liderança nas nove agências pesquisadas. Desta forma, os resultados se restringem as estas unidades e seus respectivos colaboradores, não podendo, portanto, ser extrapolados para outras agências do mesmo banco ou para agências de outros bancos.

Convém ressaltar que a Dependência foi analisada em muito significativa e pouco significativa. A primeira denota, numa visão global da amostra de pesquisa, que há grandes variações, entre as variáveis vistas particularmente e a média da amostra total, enquanto a dependência pouco significativa denota que não há variações significativas entre as variáveis vistas de forma particular e a amostra total. Isso não impede nem invalida análises de uma tabela, pois o teste trabalha com médias ponderadas, variáveis vistas de forma particular, uma em correlação com a outra podem fornecer várias conclusões para o pesquisador. Esta Dependência é calculada pelo teste Qui2. Este teste mede o grau de dependência em um cruzamento de variáveis. Ele verifica se existem diferenças significativas entre as variáveis cruzadas. Estabelece a diferença entre o número esperado de uma média e o real esperado.

Os graus de liberdade (gl) representam as variáveis livres para a correlação/cruzamento. No caso da tabela 1, do presente trabalho – Visão dos Colaboradores das Unidades de Trabalho sobre os perfis dos seus líderes -, o grau de liberdade seria 32. O aplicativo, por exemplo, está-se referenciando na primeira coluna vertical à esquerda (TC), nove itens e está também se referenciando na primeira coluna horizontal, agência 1, cinco itens, sobre como variáveis de cruzamento 32 elementos.

As probabilidades de ocorrência ou não de um evento são caracterizadas por (1-p), que enfatiza a validade da análise, dadas as dependências na visão geral da amostra. Isso mostra que, estatisticamente, os dados da tabela possuem uma graduação probabilística de validade para uma análise estatística. É uma referência que não elimina a possibilidade de análise em situações em que (1-p) não seja relevante (análises particulares dos dados de uma tabela).

Exemplificando pela tabela 1, temos o resultado (810) em cada coluna horizontal. As respostas do questionário podem assumir, dicotomicamente, três dimensões, ou seja: 3-0, 2-1, 1-2; 0-3, 1-2, 2-1. O aplicativo SPHINX é linear, ele trabalha atribuindo uma graduação às respostas, ao passo que o questionário é bi dimensional. Digitando uma só vez, o aplicativo, atribuiria somente 33,3% de ênfase na resposta. Para que o aplicativo processe como dimensional o questionário, terá que ser enfatizado, portanto, três vezes o mesmo resultado. Essa metodologia foi a mesma utilizada por Bazanini (2001).

Para estudar o estilo de gestão de cada gerente, há necessidade de se verificar este estilo sob diversas óticas. Primeiramente, veja-se o estilo de gestão sob a ótica dos não gerentes. A tabela 1 e o gráfico 1 ilustram esta visão.

Resultados obtidos

No tratamento dos dados, foi utilizado o aplicativo Sphinx Léxica, analisando e verificando as dependências de variáveis por meio do método estatístico “Qui-Quadrado”. Com a utilização deste ferramental, o perfil dos respondentes seguiram algumas características. Os respondentes têm um tempo médio de experiência profissional de 15,88 anos com um mínimo de 2 anos e um máximo de 35 anos. No Banco pesquisado, os respondentes estão atuando, em média, há 13,08 anos, com um mínimo de 2 anos e um máximo de 31 anos, com um desvio padrão de 10,16. Quando se estratifica a amostra em “Gerentes” e “Não gerentes”, o tempo médio de atuação no Banco, para os primeiros, eleva-se para 23,89 anos, com um mínimo de 11 anos e um máximo de 28 anos, apresentando um Desvio Padrão de 5,58 anos. Já os “Não gerentes” atuam no Banco, em média, há 11,88 anos, com um mínimo de 2 anos e um máximo de 31 anos, mostrando com Desvio Padrão de 9,86 anos.

Quanto ao estado civil, a grande maioria dos respondentes são casados (66,7%) e 28,7% são solteiros. Há 2,3% de separados, 1,1% de divorciados e o mesmo percentual de respondentes que vivem em união estável. Não responderam a este quesito 4,4% dos respondentes. Relativamente ao gênero, percebe-se uma predominância significativa do gênero masculino, com 65,5% dos respondentes. Quando se estratifica a amostra em função do “Cargo”, percebe-se que 100% dos gerentes são do gênero masculino.

Nas nove agências pesquisadas, não houve assimetrias significativas estatisticamente entre as características acima mencionadas: tempo de banco e experiência profissional, escolaridade, gênero.

Os Estilos de Gestão

Para estudar o estilo de gestão de cada gerente há necessidade de se verificar este estilo sob diversas óticas. Primeiramente, o estilo de gestão sob a ótica dos não gerentes, a tabela 1 e o gráfico 1 mostram essa visão:

Tabela 1: Visão dos colaboradores das unidades de trabalho sobre os perfis dos seus líderes

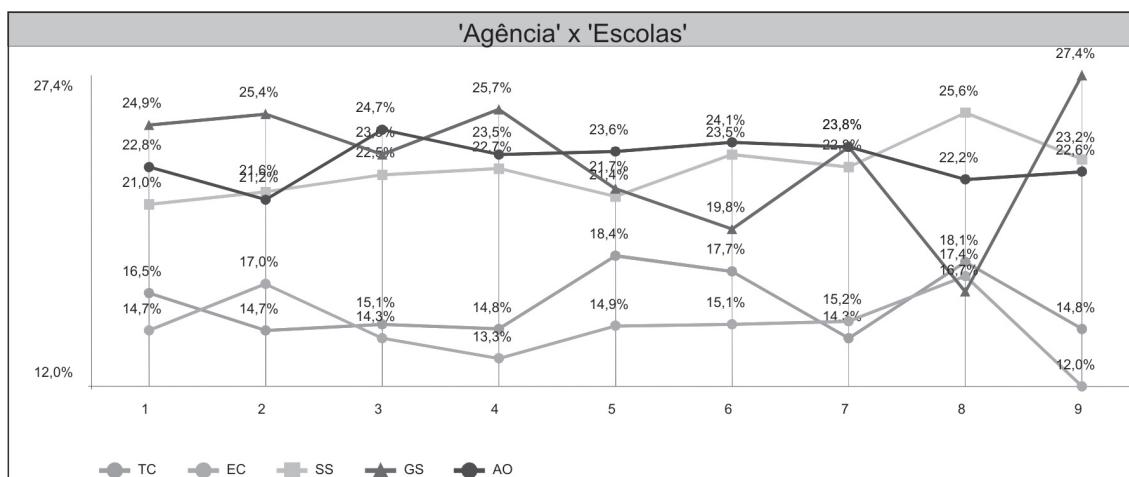
	TC %	EC %	SS %	GS %	AO %	TOTAL %
1	16,5 (134)	14,7 (119)	21,0 (170)	24,9 (202)	22,8 (185)	100 (810)
2	14,7 (119)	17,0 (138)	21,6 (175)	25,4 (206)	21,2 (172)	100 (810)
3	15,1 (122)	14,3 (116)	22,5 (182)	23,5 (190)	24,7 (200)	100 (810)
4	14,8 (120)	13,3 (108)	22,7 (184)	25,7 (208)	23,5 (190)	100 (810)
5	18,4 (149)^A	14,9 (121)	21,4 (173)	21,7 (176)	23,6 (191)	100 (810)
6	17,7 (143)	15,1 (122)	23,5 (190)	19,8 (160)_R	24,1 (195)	100 (810)
7	14,3 (116)	15,2 (123)	22,8 (185)	23,8 (193)	23,8 (193)	100 (810)
8	18,1 (147)	17,4 (141)^A	25,6 (207)^A	16,7 (135)_R	22,2 (180)	100 (810)
9	14,8 (120)	12,0 (97)_R	23,2 (188)	27,4 (222)^A	22,6 (183)	100 (810)
TOTAL	16,0 (1170)	14,9 (1085)	22,7 (1654)	23,2 (1692)	23,2 (1689)	100 (7290)

Fonte: Questionários aplicados

(TC) Teorias das Características de Personalidade; (EC) Estilos Comportamentais; (SS) Sistêmico-Situacionais; (GS) Gestão do Sentido; (AO) Arquitetura Organizacional

A dependência é muito significativa. $Qui^2 = 62,59$, $gl = 32$, $1-p = 99,90\%$. As células marcadas com ^A são aquelas para as quais a freqüência real é claramente superior à freqüência teórica. As células marcadas com _R são aquelas para as quais a freqüência real é claramente inferior à freqüência teórica. Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 7290 observações. Esta tabela é construída sobre o estrato da população ‘Não Gerentes’, contendo 7290 observações e definido pela filtragem: CARGO = {Não gerente}

(TC) Teorias das Características de Personalidade; (EC) Estilos Comportamentais; (SS) Sistêmico-Situacionais; (GS) Gestão do Sentido; (AO) Arquitetura Organizacional

**Fonte:** Dados coletados**Gráfico 1:** Visão dos Colaboradores das Unidades de trabalho sobre os perfis dos seus líderes ou se expresso pelo número de citações em percentuais

É importante reforçar que aqui se considera a preponderância de uma escola ou outra, em relação ao total das respostas de todos os “Não gerentes”, das nove agências analisadas. É possível visualizar que, no conjunto das respostas de todos os elementos do estrato “Não Gerentes”, as escolas TC, EC e SS guardam uma maior proximidade com as agências 8, 6 e 5. E, da mesma forma, a escola GS guarda maior proximidade com as agências 9 e 4. Ou, posto de outra forma, quando se consideram todos os respondentes “Não Gerentes”, há uma preponderância de citações das escolas TC, EC e SS nas agências 8, 6 e 5, enquanto que a escola GS prepondera nas agências 9 e 4. A escola AO é citada mais uniformemente por todas as agências.

As principais conclusões retiradas desta parte do estudo são:

a) a dependência é significativa, isto quer dizer que, estatisticamente, há assimetrias. Portanto, há diferenças entre os perfis dos líderes na ótica dos liderados;

b) nas agências 5, 6 e 8, há uma leve preponderância sobre as demais, em relação à Teoria das Características de Personalidade (TC), conforme tabela 1. Isso fica mais acentuado na agência 5;

c) em relação à Teoria Estilos de Comportamento (EC), há uma certa assimetria. Observa-se que, na agência 7, principalmente, e 2, há uma tendência maior em relação às demais; ao passo que, na agência 9, o nível de respostas com ênfase nessa tipologia é menor do que nas demais, com certa ênfase;

d) na tipologia Sistêmica Situacional (SS), houve uma preponderância um pouco maior na agência 8, em relação às demais;

e) observa-se, na tipologia Gestão do Sentido (GS), a ocorrência de certa assimetria entre as ocorrências nas agências. Houve uma ênfase menor nas Agências 8, 6, e 5; ao passo que se observa uma maior ênfase, nessa tipologia, nas agências 9, 4,e 2;

f) numa visão global dos resultados da tabela 1 e gráficos 1, observa-se, no que tange à visão dos colaboradores das agências sobre os perfis dos seus líderes, uma certa preponderância nas tipologias Gestão do Sentido(GS) e Arquitetura Organizacional (AO); ao passo que há uma freqüência menor nas tipologias Estilos Comportamentais (EC) e Teorias das Características de Personalidade (TC).

A segunda etapa, na análise da visão dos gerentes, sobre seus próprios perfis de liderança, vemos na tabela 2 e no gráfico 2:

Tabela 2: Visão dos gerentes das unidades sobre seus próprios perfis de liderança

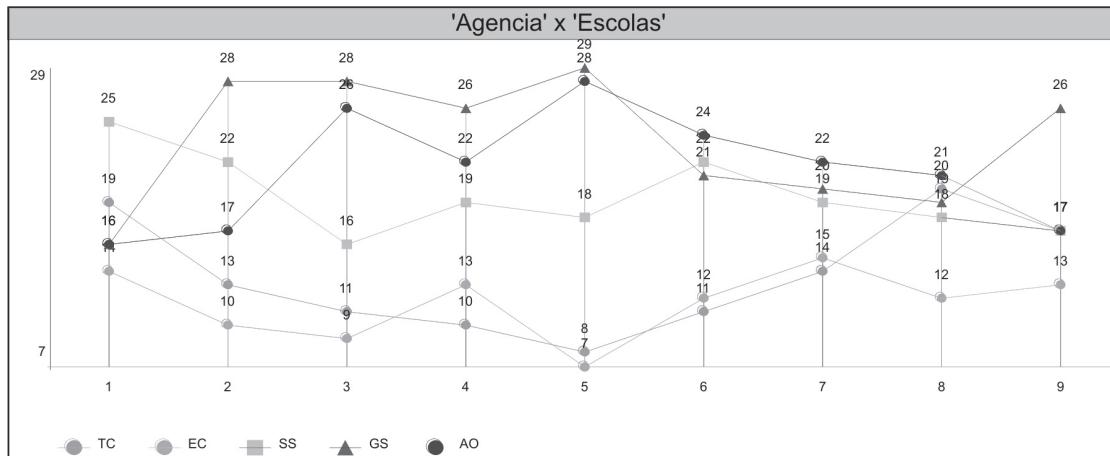
	TC %	EC %	SS %	GS %	AO %	TOTAL %
1	21,1 (19)	15,6 (14)	27,8 (25)	17,8 (16)	17,8 (16)	100 (90)
2	14,4 (13)	11,1 (10)	24,4 (22)	31,1 (28)	18,9 (17)	100 (90)
3	12,2 (11)	10,0 (9)	17,8 (16)	31,1 (28)	28,9 (26)	100 (90)
4	11,1 (10)	14,4 (13)	21,1 (19)	28,9 (26)	24,4 (22)	100 (90)
5	8,9 (8)	7,8 (7)	20,0 (18)	32,2 (29)	31,1 (28)	100 (90)
6	12,2 (11)	13,3 (12)	24,4 (22)	23,3 (21)	26,7 (24)	100 (90)
7	15,6 (14)	16,7 (15)	21,1 (19)	22,2 (20)	24,4 (22)	100 (90)
8	22,2 (20)	13,3 (12)	20,0 (18)	21,1 (19)	23,3 (21)	100 (90)
9	18,9 (17)	14,4 (13)	18,9 (17)	28,9 (26)	18,9 (17)	100 (90)
TOTAL	15,2 (123)	13,0 (105)	21,7 (176)	26,3 (213)	23,8 (193)	100 (810)

Fonte: Questionários aplicados

(TC) Teorias das Características de Personalidade; (EC) Estilos Comportamentais; (SS) Sistêmico-Situacionais; (GS) Gestão do Sentido; (AO) Arquitetura Organizacional

A dependência não é significativa. $Qui^2 = 32,15$, $gl = 32$, $1-p = 54,06\%$. Os valores da tabela são os percentuais em linha, estabelecidos sobre 810 observações. Esta tabela é construída sobre o estrato da população ‘Gerentes’, contendo 810 observações e definido pela próxima filtragem: CARGO = {Gerente}

(TC) Teorias das Características de Personalidade; (EC) Estilos Comportamentais; (SS) Sistêmico-Situacionais; (GS) Gestão do Sentido; (AO) Arquitetura Organizacional



Fonte: Dados coletados

Gráfico 4: Visão dos gerentes das unidades sobre seus próprios perfis de liderança ou o mesmo gráfico em percentuais.

As conclusões mais significativas sobre esta etapa da pesquisa são:

- não há dependência significativa numa análise global dos dados da tabela 2, o que em princípio poderia denotar não haver diferenças acentuadas entre os perfis, autopercepção, dos líderes, embora isso não impeça de se fazer análises particulares dentro de cada tipologia e de cada agência;
- na tipologia Teorias das Características de Personalidade (TC), há uma certa preponderância no perfil dos gerentes das agências 8 e 1; ao passo que a freqüência diminui com certa ênfase no gerente das unidades 5 e 4;
- na tipologia Estilos Comportamentais (EC), observa-se uma ênfase menor nos gerentes das agências 5 e 2, com uma maior ênfase observada para os gerentes das agências 7 e 1;
- na tipologia Sistêmico Situacionais (SS), a ênfase das respostas é menor no gerente da agência 3; ao passo que há uma maior ênfase nas respostas do gerente da agência 1;
- na tipologia Gestão do Sentido (GS), houve uma menor ênfase nas respostas do gerente da agência 1; ao passo que houve uma maior ênfase nas respostas dos gerentes das agências 2 e 3;
- na tipologia Arquitetura Organizacional (AO), a ênfase foi menor nas respostas do gerente da agência 1; ao passo que houve uma maior preponderância nas respostas do gerente da agência 5;
- numa visão geral dos dados da tabela 2, percebe-se uma tendência de uma maior ênfase nas tipologias Gestão do Sentido (GS) e Arquitetura Organizacional (AO); ao passo que se observa uma menor preponderância em relação às tipologias Estilos Comportamentais (EC) e Teorias das Características de Personalidade (CP).

A escola com maior pontuação foi a Gestão do Sentido (GS), na visão dos nove líderes, não distante estatisticamente da Arquitetura Organizacional (AO); ao passo que pode ser observada uma menor preponderância em relação às tipologias Estilos Comportamentais (EC) e Teorias das Características de Personalidade (TC).

Apesar de não haver dependência significativa nesta relação, observa-se, de forma relevante, a alta pontuação, na escola GS, que o líder da agência 5 se concedeu. Ele se enxerga com maior ênfase que todos os outros líderes, nesta escola. Smircich ; Morgan (1997, p.210) propõem que:

“[...] A pessoa mais facilmente reconhecida como líder organizacional é aquela que se eleva acima e além da especificação da estrutura formal para proporcionar aos membros da organização o sentido de que eles estão organizados, mesmo em meio a um sentimento diário de que, em termos particulares, tudo corre perigo de desintegração”.

A visão pessoal de preocupação com o sentido que os liderados atribuem ao trabalho pode ser atribuído como uma possível característica de personalidade do líder da agência 5.

Comparativo de visões: Líderes x Liderados

As tabelas e os gráficos 1 e 2 mostram que há sintonia entre as visões de líderes e liderados, nas agências pesquisadas. As coincidências entre a autoavaliação e avaliação dos liderados pode denotar facetas positivas dos líderes como observa Bergamini (1994, p. 177).

O autoconhecimento é apontado como condição de credibilidade de liderança. Para merecer credibilidade como líder, é necessário, em primeiro lugar, clarificar os próprios valores, que são os padrões através dos quais se escolhe viver a própria vida. São valores que guiam o como se sente, aquilo que se diz, aquilo que se pensa, como se fazem escolhas e como se age. Uma vez tendo esclarecido os próprios valores, há que traduzi-los em um conjunto de princípios diretores, um credo que se pode comunicar às pessoas que se espera liderar.

Os resultados parecem corroborar os estudos citados por Reddin (1986), para quem as percepções dos gerentes, quando avaliados dentro de alguns requisitos, como mesma empresa e cargos similares, tendem a ter marcantes aproximações estatísticas.

As palavras de Reddin (1986) ganham o reforço de Gardner (1990, p. 46-47):

Os líderes desenvolvem seus estilos à medida que interagem com seus constituintes. Inclinam-se pelo estilo que parece mais eficaz para lidar com a mistura de elementos que constituem seus grupos de constituintes. A sabedoria convencional diz que existe, por um lado, a imagem pública do líder, tal como percebida pelos seguidores; e, por outro lado, a realidade daquilo que o líder realmente é. Mas muitos pesquisadores concordam que a forma como os seguidores percebem seu líder também é realidade. Para complicar ainda mais a questão, fica evidente nas histórias das vidas de muitos líderes que a pessoa real e a pessoa percebida pelos seguidores foram gradualmente se fundindo, de forma que a pergunta “como era a pessoa real?” vai se tornando cada vez mais irrelevante.

Conclusões e recomendações

Os dados revelam diferenças significativas no perfil dos líderes, segundo a visão dos liderados, no que se refere à preponderância de uma tipologia em relação a outra, no que se refere à caracterização do líder.

Os líderes das agências 5 e 8 receberam a maior pontuação na tipologia Gestão do Sentido (GS) em relação aos demais, quando comparados com a mesma tipologia, conforme a tabela 1. Na tipologia Estilos Comportamentais (EC), houve também dependência significativa, acentuando-se essas características nos líderes das unidades 8 e 2; ao passo que o inverso ocorre com o gerente da unidade 9. Na tipologia Sistêmico Situacional (SS), com exceção do líder da agência 8, onde aparece uma relativa ênfase, nos demais, há uma relativa similaridade de freqüência. Na Gestão do Sentido (GS), houve, novamente, uma dependência significativa. Acentuando-se a freqüência dessas características no líder da agência 9; ao passo que o inverso ocorre com os gerentes das agências 8 e 6. Na tipologia Arquitetura Organizacional (AO), os resultados não guardam diferenças significantes. Disso depreende-se que os liderados percebem os líderes de forma diferente, em relação às suas características, e que há diferenças de percepção entre os liderados de algumas das agências, em relação aos perfis, quando correlacionados com determinadas tipologias.

Os resultados da autopercepção dos líderes das nove agências mostraram diferenças significativas, quando comparadas as freqüências nas cinco tipologias. Preponderam em suas autoavaliações, uma ênfase acentuada nas tipologias Gestão do Sentido (GS) e Arquitetura Organizacional (AO); ao passo que ocorre o inverso em relação às tipologias Estilos Comportamentais (EC) e Teorias das Características de Personalidade (TC).

Chama atenção as freqüências do líder da agência 5, autopercepção. As assimetrias são relevantes, revelando uma freqüência acentuadamente diferente dos demais líderes quando se auto-avaliam. Essas diferenças também são relevantes quando comparadas com a percepção dos liderados. Não se consegue identificar pelas demais variáveis, como escolaridade média da dependência, escolaridade dos gerentes, gênero e tempo de banco, algum fator que possa indicar alguma relação com as freqüências das respostas apresentadas.

Na análise das variáveis demográficas das agências não foram detectadas diferenças significativas. No cruzamento destas variáveis com as diversas correntes teóricas para determinação do perfil do líder, não foi observada nenhuma dependência significativa.

O pressuposto central do presente trabalho era em que os perfis de liderança dos gerentes das agências não variam significativamente, em termos de sua percepção e na forma como são percebidos pelos subordinados.

Adicionalmente ao pressuposto central havia ainda outras questões:

a) haveria mais similaridades que diferenças estatisticamente significantes entre as introspecções dos gestores sobre seus perfis de liderança e as percepções dos liderados;

b) as variáveis demográficas qualitativas, que se associam com a percepção que os liderados têm do gestor são: tempo de banco, escolaridade, estado civil e sexo.

A pesquisa confirmou o pressuposto central. Apesar de diferenças em algumas agências quanto ao perfil, as variações no todo corroboraram o que apregoava o pressuposto central. Os perfis de liderança dos gestores não variam significativamente,

tanto em termos de sua percepção, como na forma como são percebidos pelos subordinados. Caso se excluam dos cruzamentos a agência 5, essas similaridades se acentuam, o que enfatizaria em muito os aspectos apregoados nos pressupostos. Quanto às variáveis demográficas e suas possíveis associações com as percepções que os liderados têm do gesto, isso não ficou evidente. Não foram observadas relações que pudessem ser destacados.

Considerando as diversas mudanças pelas quais tem passado a indústria bancária, como a crescente competitividade no setor, ficou evidente a partir da pesquisa que os gestores das unidades pesquisadas têm tendo os seus perfis "ajustados" pelos novos contextos em que estão imersas estas organizações. Para Motta (2001, p. 22), "O gigantismo das organizações contemporâneas as assemelha a grandes monstros que precisam ser dominados e portanto direcionados". Atualmente, trabalhar em instituições financeiras significa muito mais que apenas efetuar transações de pagamento e recebimento, mas fundamentalmente, deter conhecimento de mercado de capitais, marketing, relações humanas, técnicas de gerência e administração. A ênfase dos resultados em relação às tipologias Gestão do Sentido (GS) e Arquitetura Organizacional (AO) reforça essa percepção. A preocupação com a motivação, com os objetivos pessoais e organizacionais, características da Gestão do Sentido (GS), bem como a ênfase, em aspectos ligados a aspectos funcionais da estrutura, além da conformação de novos "modelos" de liderança, características da Arquitetura Organizacional (AO), seguem no mesmo sentido; ao passo que, a pouca ênfase em tipologias como as das Características de Personalidade (TC) e Comportamentais (EC), parece enfatizar o lado inverso da questão. Aspectos como a figura do líder, o que ele representa, o seu comportamento perdem relevância ante a outros aspectos, como aqueles mencionados em relação às tipologias Gestão do Sentido (GS) e Arquitetura Organizacional (AO).

O presente estudo revestiu-se de um levantamento usado em conjunto com uma survey, tendo um caráter eminentemente qualitativo. E as análises quantitativas, feitas apenas a partir das percentagens, permitiram, tão somente, que se chegasse a conclusões de ordem geral.

O que se avaliou foram opiniões auto-percepções e percepções dos liderados sobre perfis dos líderes. Os testes estatísticos corroboraram a validade de se fazer análises a partir dos dados coletados. Nestes termos, frise-se, foram atingidos os objetivos de identificar os perfis dos líderes, não só a partir de suas percepções, como também das percepções dos liderados.

Não se esperava que os resultados finais obtidos pela presente pesquisa permitissem chegar a conclusões definitivas, no sentido de se evoluir para recomendações práticas, como prescrições comportamentais, mas espera-se que a Instituição Financeira possa utilizá-los, para se agregar a outros estudos corporativos que possam vir a se desenvolver sobre a questão, bem como para ter uma referência sobre comportamentos de líderes, embora se ressaltem as limitações de tais afirmações.

Referências

- ALMEIDA, P. R. A. *Estilos de gerência*: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional. 2002. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de Taubaté, São Paulo, 2002.
- BAZANINI, V. *Relação entre produtividade e perfil de líderes e liderados*: um estudo de caso, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2001.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança*: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOLWIJN, P. T.; KUMPE, T. About facts, fiction and forces in human resource management. *Human Systems Management*, Amsterdam, v. 15, n. 3, p. 161-172 1996.
- CLEMENS, J. K.; MAYER, D. F. *Liderança*: o toque clássico. São Paulo: Beste Seller, 1989.
- FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: EDUSP, 1981.
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. *Strategic leadership*: top executive and their effects on organizations. St. Paul: West Educational Publishing, 1996.
- GARDNER, D. G.; Activation theory and task design: an empirical test of several new predictions. *Journal of Applied Psychology*, Washington, n. 71, p. 411-418, 1986.
- GARDNER, D. G.; CUMMINGS, L. L. Activation theory and job design: review and reconceptualization. *Research in Organizational Behavior*, n. 10, p. 81-122, 1988. p. 81-122.
- GARDNER, J. W. *Liderança*: sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração*: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1995.
- NADLER, D. A. et al. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information system: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, Armonk, v. 10, n. 2, p. 75-105, Autumn, 1993.
- REDDIN, W. J. *Eficácia gerencial*. São Paulo: Atlas, 1986.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G. A administração do sentido. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ULRICH, D. Credibilidade x competência. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. *O líder do futuro*: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1997.

Recebido em: 18.05.06

Aprovado em: 19.11.06