

ESTILOS DE LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS: UM COMPARATIVO ENTRE PERCEPÇÃO DE GRUPO E AUTOPERCEPÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS

Ana Júlia Moreira Rebolho ¹

Adriano José da Silva ²

RESUMO

Observa-se a relevância que as organizações trazem para a sociedade moderna, faz-se necessário uma força, uma diretriz, que proporcione o equilíbrio entre metas e procedimentos, que promova crescimento individual, bem como o crescimento da organização como um todo. Esta força pode ser representada pela figura do líder o qual tem um papel crucial no cenário organizacional. A várias maneiras de se liderar e o estilo de liderança adotada é a alma da liderança. O presente estudo teve como objetivo, identificar o estilo de liderança predominante no modelo gerencial do líder das organizações bancárias públicas e privadas da cidade Passo Fundo, bem como, comparar a percepção do grupo com a autopercepção do líder. Trata-se de uma pesquisa de multicaso exploratória, de amostra não probabilística, intencional e de acessibilidade, em que se empregou um questionário estruturado e fechado baseado na liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), em que há quatro estilos de liderança básica: determinar persuadir compartilhar e delegar. Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de estatística simples. Pelos dados obtidos no presente estudo, conclui-se que o estilo de liderança na percepção geral para ambos os bancos, foi o mesmo

Palavras-chave: Liderança; Estilos de Liderança; Percepção.

ABSTRACT

One observes the relevance that organizations bring to modern society, a force, a guideline, is necessary that provides the balance between goals and procedures, that promotes individual growth, as well as the growth of the organization as a whole. This force can be represented by the figure of the leader who plays a crucial role in the organizational landscape. The various ways of leading and the style of leadership adopted is the soul of leadership. The present study aimed to identify the predominant style of leadership in the managerial model of the leader of the public and private banking organizations of the city Passo Fundo, as well as to compare the perception of the group with the self-perception of the leader. This is an exploratory multi-case research, non-probabilistic sample, intentional and accessibility, as it employed a structured and closed questionnaire based on situational leadership Hersey and Blanchard (1986), in which there are four basic styles of leadership: determine persuade to share and delegate. The data obtained were analyzed using the simple statistical technique. From the data obtained in the present study, it was concluded that the leadership style in the general perception for both banks was the same style

KEYWORDS: Leadership ; Leadership Styles; Perception.

¹ Bach Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria e Doutoranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: juliarebolho@hotmail.com

² Mestre em Ciências Contábeis pela FURB/SC. Doutorando em Administração pela Universidade de São Caetano do Sul. Professor da Escola de Administração. E-mail: Adriano.jose.Silva@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

É fácil perceber, na atualidade, importantes mudanças são feitas com vistas ao remodelamento do trabalho para atender às preposições feitas por organizações que se tornam cada vez mais complexas (BERGAMINI, 1994, s/p). Segundo Bergamini (1994, p.23) “foi sempre evidente em si mesmo que a grande maioria dos temas a respeito do comportamento humano não só exercem indiscutível atração sobre pessoas em geral, como também intrigam cientistas e pesquisadores.” A mesma autora afirma que, “como não poderia deixar de ser, a preocupação com o fenômeno da liderança também não foge a essa regra.”

Ao referir-se ao termo liderança “acredita-se que embora o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente duzentos anos, na língua inglesa” (STODILL, 1974 apud BERGAMINI, 1994, p. 24), também “acredita-se que ele tenha aparecido por volta do ano 1.300 da era cristo.” (BERGAMINI, 1994, p. 24). Algo que comprova que “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita.” (BERGAMINI, 1994, p. 24)

O fator liderança adquire espantosa importância dentro do contexto organizacional, assim como o estilo de liderança que o líder adota, pois tendo em vista que, “um estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representa um enfoque na forma de lidar com os subordinados (SPECTOR, 2010, p. 503-504), Conclui-se que o estilo de um líder consiste nos padrões comportamentais habitualmente adotados no trabalho com e através de outras pessoas conforme tais pessoas os veem.” O estilo do líder é um dos elementos mais importantes de uma situação de liderança. Os líderes desenvolvem seu estilo no decorrer de certo espaço de tempo, através de experiência, educação e treinamento (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p. 186).

Uma das teorias dos estilos de liderança é a teoria da Liderança situacional, que tem como foco um apelo intuitivo. Ela reconhece a importância dos líderes e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação dos seus seguidores (ROBBINS, 2005, p. 260-261). Na qual, Hersey e Blanchard (1986, p. 186),

complementam afirmando que a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade orientações e direção que o líder oferece. A quantidade de apoio sócio emocional, o nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Assim, embora todas as variáveis situacionais sejam importantes na liderança situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados. Portanto, “a liderança situacional se baseia na crença que as pessoas podem e querem crescer , e de que não existe um estilo de liderança que seja considerado melhor para encorajar esse crescimento”(HERSEY E BLANCHARD, 2007, p. 110) .Sendo este o modelo que foi adotado para o desenvolvimento do presente estudo, a Liderança situacional por Hersey e Blanchard demonstrada na figura 1 a baixo :



Figura 1- Liderança Situacional
Fonte: Hersey e Balanchard,, 1986, p.189.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tratou-se de uma pesquisa exploratória, estabelecendo-se uma relação entre as variáveis com base na ideia de que se tem como foco essencial conhecer traços característicos

de um líder e de estilos de liderança. Sendo a mesma realizada nas organizações bancária pública e privada em Passo Fundo – RS, escolhidas pela acessibilidade de forma intencional e por amostra não probabilística, os bancos: Banco do Brasil e Banco Santander. Sendo realizada com Todos os Gerentes dos dois Bancos, sendo nove gerentes que participaram da pesquisa de cada banco, um total de dezoito pessoas.

Quanto à abordagem do problema que constitui o objeto de estudo a pesquisa definiu-se por ser quantitativa e qualitativa, uma vez que, baseia-se na quantificação para coletar e posteriormente, tratar os dados obtidos e descrever nossos objetos de estudos com mais profundidade. Neste contexto, visto que um dos objetivos é a comparação de duas organizações do setor bancário, um público e um privado. Buscou-se identificar similaridade e/ou diferenças entre estas duas unidades a ser pesquisadas, o presente estudo caracterizou-se como um estudo multicase. Pois, trouxe a possibilidade de estudar dois sujeitos, envolvendo assim comparações entre os casos.

No que refere-se a coleta de dados, a pesquisa utilizou como instrumento de aplicação de coleta um questionário fechado e estruturado, baseado na teoria dos estilos de liderança, mais especificamente no subitem da liderança situacional e usando o modelo de Hersey e Blanchard (1986, p. 189), em que há quatro estilos de liderança básica: Determinar (E1) Persuadir (E2) Compartilhar (E3) e Delegar (E4), estes correspondem aos quatro níveis básicos de desenvolvimento M4, M3, M2, M1. Tendo com opção para assinalar as seguintes alternativas: “Nunca age assim”, “raramente age assim”, “ocasionalmente age assim”, “frequentemente age assim”, “sempre age assim”. Os questionários foram aplicados no mês de maio de 2013, sendo usado um único modelo de questionário para identificar os estilos de liderança, e a efetividade do mesmo na visão do líder.

Os dados coletados foram submetidos a análise de estatística simples, refere-se esta, a uma relação da análise em forma de porcentagens, para permitir sua adequada interpretação e posteriormente houve a construção de propostas, com o apoio de planilhas eletrônicas no Excel e gráficos baseados na tabulação de dados dos questionários aplicados. Já para as questões qualitativas, a técnica de análise é a análise de conteúdo, também com o

apoio de planilhas eletrônicas no Excel e gráficos baseados na tabulação de dados dos questionários aplicados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Comparação da percepção do grupo de gerentes do Banco do Brasil e Banco Santander

Este item teve por objetivo analisar, a comparação entre todos os estilos de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986, p. 189) em que há quatro estilos de liderança básica: Determinar (E1) Persuadir (E2) Compartilhar (E3) e Delegar (E4). Interpretando-os de forma a responder os objetivos proposto neste estudo. Deste modo, será apresentada na figura 2 a baixo, de modo a analisar a análise geral do grupo, tanto no banco público quanto privado.

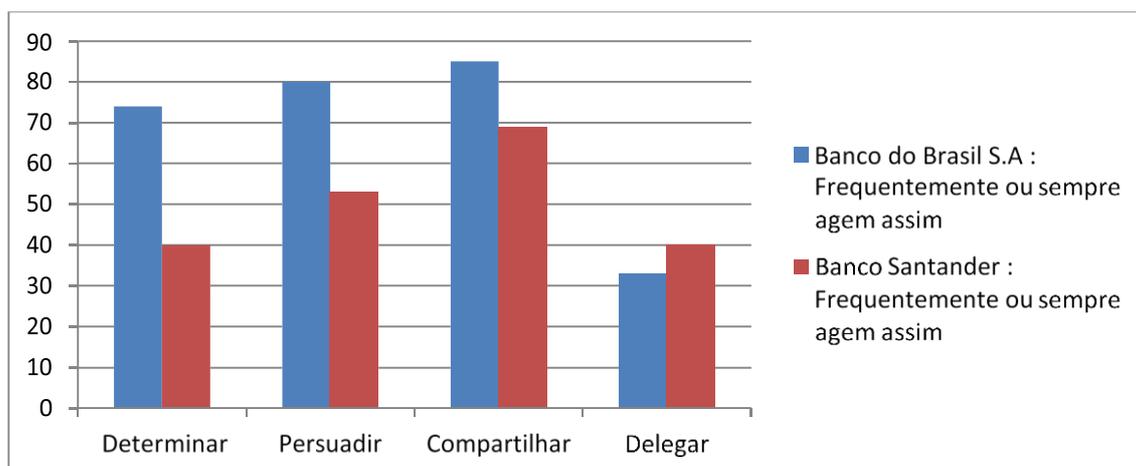


Figura 2- Análise Geral: Banco do Brasil x Banco Santander.

Fonte: Dados Primários: Questionário (maio,2013)

A figura 2, a cima, teve como objetivo indicar a maior tendência apresentada nos quatro diferentes estilos: Determinar, Persuadir, Compartilhar, Delegar. Correlacionando-os,

ou seja, colocando lado a lado banco público e banco privado. Usando apenas a porcentagem dos que frequentemente agem assim para a elaboração da figura 2 a cima.

Um dado importante a ser observado, é que em todos os estilos analisados no banco do Brasil, setor público as respostas tendem a ser as mesmas de todos, deixando claro que a maioria tem a mesma visão do estilo que se está sendo praticado. Enquanto, no banco privado, Banco Santander, isto já não acontece, sendo bastante disperso o que cada um pensa. A análise dos dados da figura 2, apontam a confirmação do que se está sendo salientado. Tendo em vista que, no estilo determinar o Banco do Brasil apresenta um total de 74% que responderam o mesmo item, no Banco Santander apenas 40% tendem a ter a mesma opinião.

No estilo persuadir o Banco do Brasil possui 80%, no Banco Santander 53% responderam o mesmo item. No estilo compartilhar o Banco do Brasil, totaliza 85% de respondentes, entretanto o Banco Santander apresenta 69%. E por fim no estilo delegar, o Banco do Brasil aponta 33% o Banco Santander nos mostra 40% .

Outro ponto a ser analisado é o estilo compartilhar, pois o mesmo foi o que houve maior porcentagem no grupo em geral, tanto no banco público quanto no banco privado, entre os que responderam as opções que frequentemente e sempre agem assim.

4.2 Percepção do grupo x percepção individual de cada respondente do Banco do Brasil

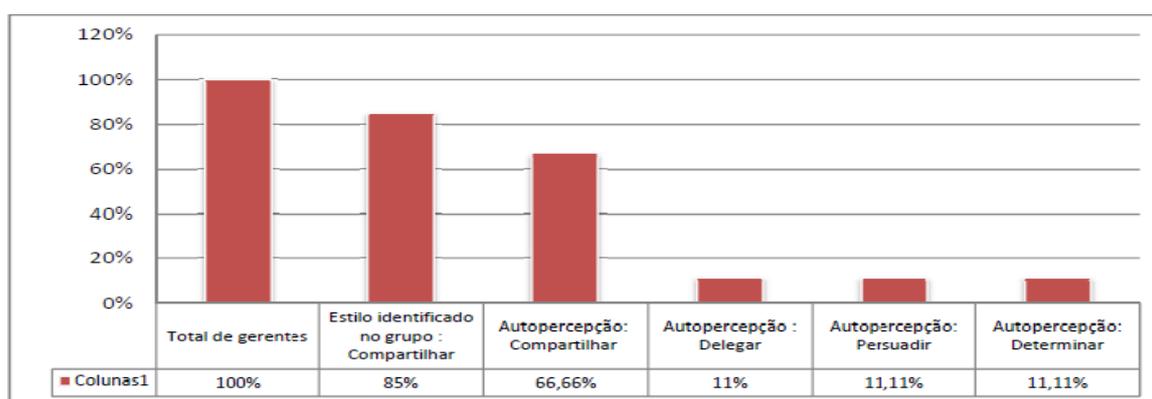


Figura 3- Percepção do grupo x Percepção individual: Banco do Brasil.

Fonte: Dados Primários: Questionário

A figura 3, a cima foi construída com o intuito de cruzar os dados de um modo geral do grupo com o que realmente cada indivíduo respondeu. Tendo como objetivo analisar se houve, e se há, distorção referente a auto percepção dos respondentes do presente estudo. A figura 3 nos traz os dados referente ao Banco do Brasil. O estilo apontado pelo grupo com 85%, é o estilo compartilhar. Na análise do auto percepção individual o mesmo estilo mostra-se condizente com o grupo geral, representando que 66,66% dos entrevistados de modo individual frequentemente agem assim. Não havendo provavelmente nenhum obstáculo quanto a percepção dos respondentes da pesquisa, obstáculos estes: efeito de Halo, projeção, distorção perceptiva, percepção seletiva.

4.3 Percepção do grupo x percepção individual de cada respondente do Banco Santander

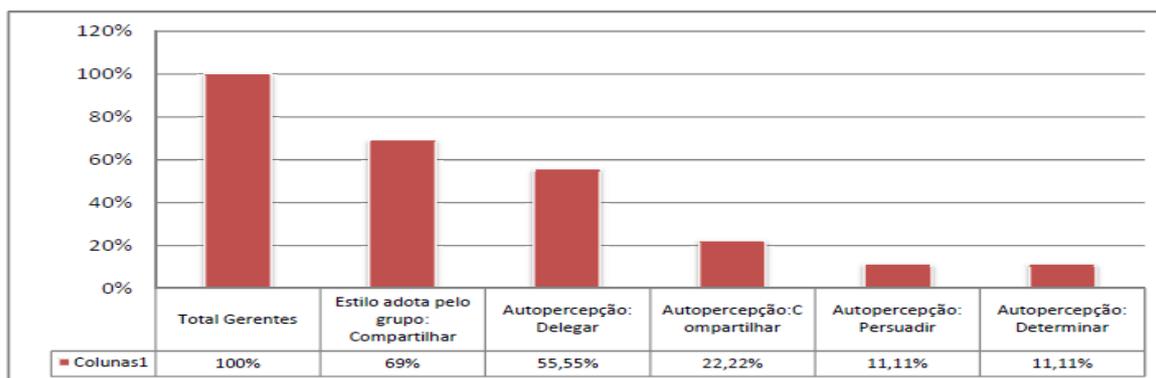


Figura 4- Percepção do grupo x Percepção individual: Banco Santander

Fonte: Dados Primários: Questionário

A figura 4, a cima foi construída com o intuito de cruzar os dados de um modo geral do grupo com o que realmente cada indivíduo respondeu, tendo como objetivo analisar se houve, e se há, distorção referente a auto percepção dos respondentes do presente estudo. Esta figura nos traz os dados referente ao Banco Santander, banco privado. O estilo elencado pelo grupo geral com 69% é Estilo compartilhar. Na análise do auto percepção individual o mesmo estilo mostra-se contrário com o grupo geral, uma vez que 55,55% dos entrevistados na análise do auto percepção, apontaram o Estilo delegar. Referente ao estilo compartilhar a auto percepção individual corresponde a apenas 22,22%, estes dados que nos mostram que há obstáculos na percepção dos gerentes do setor bancário privado na cidade de Passo Fundo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual que se evidencia às organizações é extremamente complexo, demarcado pela imprevisibilidade, o dinamismo e a descontinuidade dos ambientes. Para sobreviverem e se manterem competitivas nesse contexto, as organizações, cada vez mais, carecem de lideranças eficazes, que apresentem flexibilidade para responder às demandas situacionais.

Em síntese, pode-se afirmar, pelos resultados encontrados nos questionários, que os líderes da empresa Banco do Brasil S.A., banco público, de maneira geral, utilizam muito bem as bases de poder e estilo gerencial, e não tem auto percepção distorcida em relação a percepção geral do grupo na identificação do estilo de liderança. Entretanto no banco Santander, banco privado, há uma dispersão de maneira geral, havendo pouca homogeneidade nas respostas dos questionários e ainda por fim a distorção do auto percepção de cada respondente em relação a percepção geral do grupo.

Neste sentido presente trabalho alcançou seus objetivos estipulados, tantos gerais quanto específicos, e respondeu o problema de pesquisa levantado. Indica-se a ampliação do estudo, contemplado outras questões como: maior profundidade do estudo, análise da percepção e do auto percepção do liderado, cruzamento de dados entre os liderados e líder, verificando assim, se há distorções em relação auto percepção do líder, podendo afirmar os dados de forma mais precisa com a realidade de seus liderados. Como melhoria para a empresa Santander propõe-se um afinamento em vários aspectos como, escolaridade, tempo de empresa e maior foco para que todos pensem de forma mais homogenia para um melhor resultado da organização. Propondo-se para ambos, Banco do Brasil S.A. ,Banco Santander, que seja feito antes de, o estudo da percepção do liderados, pois o estudo da liderança situacional só será terminado após a aplicação do), dos quatro níveis básicos de desenvolvimento M4 , M3, M2, M1, que correspondem aos quatro estilos de liderança básica, propostos com base teórica deste estudo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas :psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. Liderança: Administração do sentido. São Paulo:Atlas , 1994.BERGAMINI, Cecília Whitaker , Roberto Coda. Psicodinâmica da vida organizacional:motivação e liderança. 2.ed. São Paulo:Atlas, 1997.

BLANCHARD, Ken Liderança de Alto Nível.Colaboração de Marjore Blanchard ... ET AL; Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman , 2007.

HERSEY, Paul ; BLANCHARD, H Kenneth. Psicologia para administradores: técnicas daliderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária , 1986.

KHOURY, Karim. Liderança é uma questão de atitude. São Paulo: Senac, 2009.MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à administração. 6 .ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. Tradução Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira; revisão técnica Natacha Bertoia da Silva. 3.ed. São Paulo: Saraiva , 2010.

Data recebimento do artigo: 04/01/2019

Data do aceite de publicação: 20/02/2019