

## A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE BANCOS DE CONSELHEIRO LAFAIETE SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA

*Mariane Maria de Carvalho Cunha, Auxiliadora Aparecida de Matos*

Faculdade Santa Rita – FaSaR – Departamento de Administração - mmc@mrs.com.br

**Resumo** – A liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. Nesse sentido, para que ela seja eficaz é necessário conhecer os estilos de liderança adotados pelos supervisores e gerentes. O objetivo geral deste trabalho foi identificar quais são os modelos de liderança adotados pelos supervisores dos bancos A, B, C e D, através da percepção dos funcionários. Especificamente, pretendeu-se caracterizar as teorias sobre liderança e comparar os estilos de liderança observados nestes bancos. Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e o questionário. A amostra estudada foi composta por 23 funcionários. Os resultados indicam que o estilo de liderança nos bancos A e D é o democrático, no banco B é o estilo orientado para a tarefa e no banco C, orientado para as pessoas.

**Palavras-chave:** estilos de liderança; percepção da equipe; líder

**Área do Conhecimento:** Administração

### Introdução

A crescente competitividade e as mudanças contínuas do mercado exige, cada vez mais, gestores que desenvolvam as habilidades e competências de seus colaboradores. Nesse aspecto, a liderança assume um papel estratégico dentro das organizações contemporâneas.

A importância deste trabalho pode ser apontada quando se parte do pressuposto de que o grande desafio enfrentado pelas organizações em relação à gestão de pessoas é manter uma equipe de trabalho motivada e comprometida com a organização. Isso porque a principal fonte de vantagem competitiva atualmente é a gestão de talentos dentro da empresa, caracterizando-se como fator estratégico. Portanto, pode-se dizer que todo líder deve estar atento à questão do gerenciamento de talentos, o que inclui entender a percepção dos seguidores sobre o estilo de liderança de seus supervisores, a fim de identificar possíveis dissonâncias na relação do líder com sua equipe.

Mas o que é liderança? Conforme indica Gil (2007) e Robbins (2005) liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. Assim, a liderança é a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho foi identificar quais são os modelos de liderança adotados pelos supervisores dos bancos A, B, C e D, através da percepção dos funcionários. Os objetivos específicos foram caracterizar as teorias sobre liderança e comparar

os estilos de liderança observados nos bancos estudados.

### Metodologia

A pesquisa realizada é considerada exploratória em função de seu objetivo geral, conforme Gil (2002). Este tipo de pesquisa visa aumentar a familiaridade dos pesquisadores com o problema estudado. Quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o questionário.

Realizou-se o pré-teste dos questionários com 10 sujeitos com características semelhantes à população estudada para verificar a adequação do instrumento de coleta de dados.

A amostra estudada foi composta por 23 funcionários dos bancos A, B, C e D de Conselheiro Lafaiete, Minas Gerais. Foram enviados 40 questionários, entretanto, retornaram 23, distribuídos da seguinte forma: no Banco A foram questionados seis funcionários, (24% do número total de empregados). Seis funcionários do Banco B (55% do número total). Já o banco C, teve três respondentes (18,75 % do número de empregados da agência). No banco D participaram oito empregados totalizando 37% do total.

## Resultados

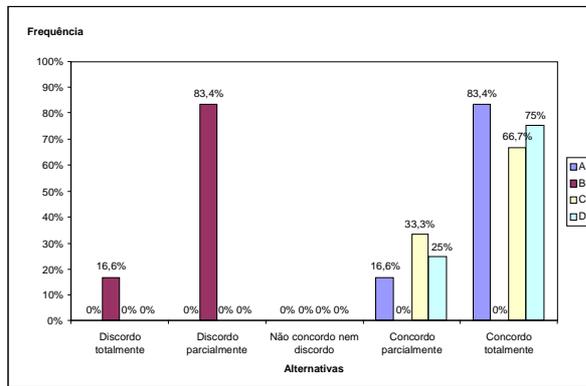


Gráfico 1: É atencioso no relacionamento com o grupo

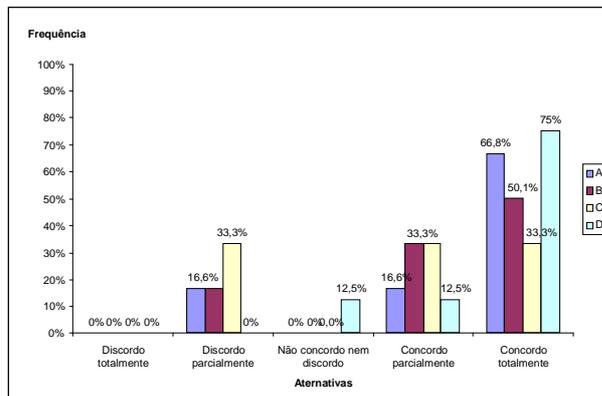


Gráfico 2: É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos

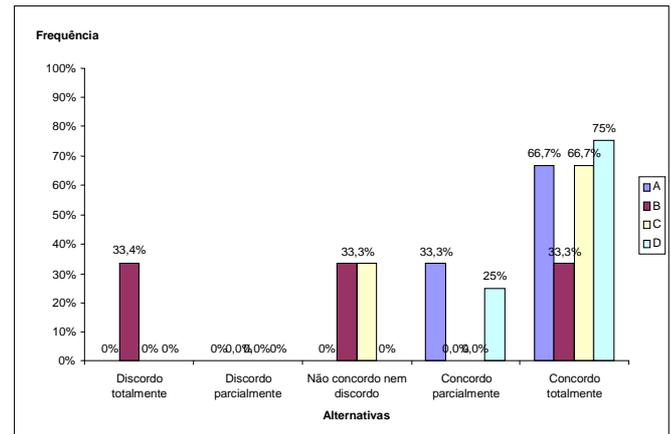


Gráfico 3: Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho

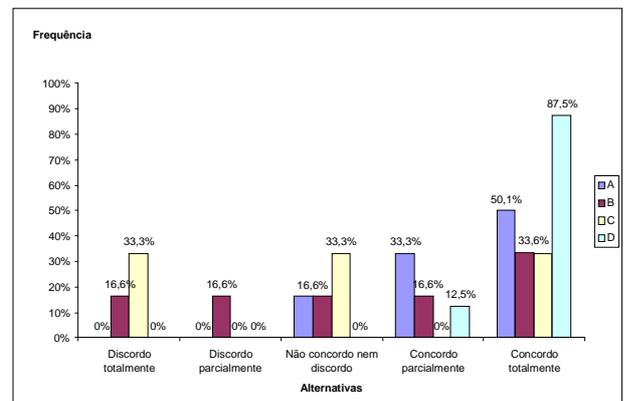


Gráfico 4: Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um

## Discussão

A questão representada no Gráfico 1 teve como objetivo conhecer a satisfação dos funcionários quanto à atenção de seu supervisor em relação ao grupo. Nota-se uma diferença significativa do Banco B em relação aos outros, uma vez que aproximadamente 80% dos entrevistados assinalou a alternativa 2 (discordo parcialmente) e 17% optou pela alternativa 1 (discordo totalmente). Segundo Araújo (2006), os líderes organizacionais devem dar menos atenção às estruturas e controles tradicionais e voltar seus esforços para a visão estratégica que consiste em motivar constantemente sua equipe. Este estilo de liderança é orientado para as relações humanas e envolve uma abordagem mais participativa e não diretiva centrada nos

membros do grupo (CHIAVENATO, 2003; ROBBINS, 2005).

O Gráfico 2 mostra a opinião dos empregados quanto à rigidez do supervisor no que diz respeito ao cumprimento de prazos, sendo no Banco A de 66,8% e no Banco D de 75% de concordância. Segundo Robbins (2005), essa é uma característica do estilo de liderança orientado para a tarefa ou produção. Entretanto, Gil (2007) afirma que há inúmeros estilos de comportamento do líder entre dois extremos: o estilo democrático e o autocrático.

A capacidade do líder de estimular novas idéias na equipe pode ser observada no Gráfico 3, onde 66,7% dos entrevistados dos bancos A e C, e 75% do D concordam com a afirmativa. No Banco B somente 33,3% concordam que o líder estimula novas idéias. Essa questão se refere a um importante compromisso do líder destacado

por Araújo (2006) que é a renovação dos sistemas complexos que ele lidera. Assim, a liderança eficaz deve estimular novas idéias constantemente como parte de um processo de mudança e renovação contínuas.

O Gráfico 4, teve o objetivo de verificar se o supervisor indica a seus subordinados suas tarefas específicas. 87,5% dos empregados do Banco D afirmam que seu supervisor indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um, seguido de 50,1% do Banco A e 33,6% dos Bancos B e C. De acordo com Schneider (2005), no atual ambiente que as empresas se encontram as mudanças são cada vez mais rápidas e a capacidade de antever o futuro é bastante limitada. Como resultado, não há mais tempo para esperar decisões e diretrizes do supervisor e, conseqüentemente, existe uma necessidade crescente deste proporcionar ferramentas para que os próprios subordinados desenvolvam suas atividades de maneira estruturada, clara e objetiva. Esse comportamento de esclarecer aos subordinados suas tarefas é confirmado na Teoria Caminho-Objetivo. Essa teoria afirma que é trabalho do líder ajudar os seguidores a atingirem suas metas e a fornecer a direção necessária para assegurar que as metas sejam compatíveis com os objetivos do grupo. O termo caminho-objetivo indica que os líderes eficazes esclarecem o caminho para ajudar a equipe a ir de onde estão até a realização de seus objetivos (GIL, 2007).

## Conclusão

Diante do objetivo deste trabalho que foi identificar os estilos de liderança sob a perspectiva dos funcionários nos bancos A, B, C e D, observou-se que os resultados encontrados indicam que no Banco B o estilo de liderança percebido pelos funcionários é voltado para a tarefa, ou seja, é o estilo autocrático. A principal característica desse estilo é a ênfase nas tarefas e reduzida preocupação com as pessoas da equipe que lidera.

O supervisor do Banco C, de acordo com os funcionários, aproxima-se mais do estilo orientado para as pessoas, pois a ênfase está nos relacionamentos com os membros da equipe.

Já os funcionários dos Bancos A e D, percebem seus líderes como democráticos, ou seja, se preocupam tanto com as tarefas quanto com as pessoas que lidera.

## Referências

ARAÚJO, L.C.G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHNEIDER, A.M. Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.