

# Reuna

## **ANÁLISE DA ATUAÇÃO E DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE GRANDE PORTE NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC**

### **ANALYSIS OF PERFORMANCE AND LEADERSHIP PROFILE OF MANAGERS OF GREAT FINANCIAL INSTITUTIONS IN CHAPECÓ/SC PORTE CITY**

#### **Deyse Hüning**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Brasil  
Endereço: Av. Senador Atílio Fontana, 591, CEP 89.809-000 – Chapecó – SC Brasil  
Fone: +55(49) 3321-8000  
E-mail: daysehuning@yahoo.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2764806969135532>

#### **Alisson Klam**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Brasil  
Endereço: Av. Senador Atílio Fontana, 591, CEP 89.809-000 – Chapecó – SC . Brasil.  
Fone: +55(49) 3321-8000  
E-mail: professoralisson@unochapeco.edu.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2067176010375786>

#### **Fernando Fantoni Bencke**

Universidade do Oeste de Santa Catarina.  
Endereço: Rua Nereu Ramos, 3777-D – Seminário, CEP 89.813-000 - Chapecó, SC - Brasil  
Fone: +55 (049) 33192600  
E-mail: fernando.bencke@unoesc.edu.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9806915339398621>

**Submissão:** 27 Jun. 2014 **Aprovação:** 01 Jul 2014. **Publicação:** 30 Nov 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blindreview*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte -MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/627>

## **Resumo**

Por muito tempo, a liderança foi vista como algo pertinente às características pessoais. Acreditava-se que o líder já nascia com as habilidades e competências necessárias à condução dos negócios. Hoje, existe a convicção de que os pré-requisitos necessários podem ser treinados e aprendidos de acordo com o conhecimento e as experiências. A presente pesquisa tem como objetivo analisar a atuação e o perfil de liderança de gestores de três instituições financeiras de grande porte na cidade de Chapecó/SC. Para isso, utilizou-se o método descritivo, exploratório e multicaso. A pesquisa se caracteriza por uma abordagem quantitativa e qualitativa e contou com a aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa resultou em um perfil de liderança predominante caracterizado como autoritário, resultado que pode ser explicado pelo mercado de atuação das empresas pesquisadas, um ramo conhecido pelo alto nível de pressão

e cobrança de metas, por parte de seus colaboradores, na constante busca por resultados. Todavia, é necessário intensificar pesquisas pertinentes ao clima organizacional, a fim de se obter informações precisas quanto à satisfação dos colaboradores, bem como à intensidade da mudança necessária por parte dos líderes.

**Palavras-chave:** Liderança. Perfil. Competências. Instituições Financeiras

### **Abstract**

For a long time, the leadership was related to something relevant personal characteristics. It was believed that the leader already born with the skills and competencies necessary for the conduct of business. Today, there is the conviction that the necessary prerequisites can be trained and learned according to the knowledge and experiences. This research aims to analyze the performance and the leadership profile of managers from three large financial institutions in the city of Chapecó / SC. For this, we used a descriptive, exploratory, multicase method. The research is characterized by a quantitative and qualitative approach and involved the use of questionnaires and semi-structured interviews. The research resulted in a profile of predominantly characterized as authoritarian leadership, a result that can be explained by the market performance of the companies surveyed, a branch known by the high pressure and recovery goals, by their employees, in the constant search results. However, it is necessary to intensify research relevant to organizational climate in order to obtain precise information on the satisfaction of employees as well as the intensity of change needed by leaders.

**Keywords:** Leadership. Profile. Skills. Finance Institutions

### **Introdução**

A fim de tornar a liderança e suas possibilidades uma vantagem competitiva, é preciso entender que o cenário onde as empresas estão inseridas se caracteriza pela concorrência e, conseqüentemente, pela incessante busca por resultados. Desta forma, o papel do gestor torna-se fundamental, uma vez que necessita gerenciar sua equipe de maneira a fazer com que os procedimentos da organização alcancem um resultado positivo. Percebe-se assim o grau de responsabilidade que o líder possui bem como a relevância desta pesquisa, a qual identifica e avalia o perfil predominante de liderança dos gestores de três instituições financeiras de grande porte na cidade de Chapecó/SC.

Os bancos possuem uma importância significativa na sociedade em função da economia do país. Além de oferecer serviços financeiros, facilitam transações de pagamento e oferecem crédito, auxiliando no desenvolvimento do comércio nacional e internacional. Os bancos fornecem uma gama considerável de prestação de serviços ao setor público e privado, agindo como intermediários na movimentação de

valores no país, caracterizando-se como indispensável no cenário econômico-financeiro do país.

O estudo elaborado caracteriza-se por um instrumento que contribui para a melhoria no relacionamento entre líderes e funcionários, uma vez que permite o conhecimento sobre a postura profissional dos envolvidos e conseqüentemente coopera com as empresas estudadas a fim de alcançarem um clima organizacional satisfatório.

O problema de liderança é avaliado em três questões fundamentais: quais as principais teorias de liderança? Quais os estilos gerenciais mais apropriados para o sucesso da organização? E quais as principais competências que os líderes devem possuir ou desenvolver? Sabendo que o tema estudado é digno de discussão, relevante e decisivo para os resultados, bem como sua aplicabilidade importante para a administração contemporânea, busca-se aprofundar a temática. Para isso, a pesquisa ocorrerá em torno da seguinte questão: Qual é o perfil de liderança predominante e as competências envolvidas na gestão dos gerentes de três bancos de grande porte na cidade de Chapecó/SC?

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Conceito e teorias de liderança.**

O conceito de liderança é frequentemente discutido na literatura administrativa referindo-se a um tema constante e atual. Deste modo, é necessária a percepção de que há peculiaridades para cada organização, que devem ser consideradas e ponderadas. Hunter (2006, p. 18) define liderança sendo “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

As inúmeras abordagens teóricas da liderança representam tentativas de entender sua natureza (HERSEY; BLANCHARD, 1986; SPECTOR, 2002; ROBBINS, 2005; HUNTER, 2006; CURY, 2007; RIBEIRO, 2010). Cada teoria é constituída por uma combinação de posições. Dentro dessas dimensões, os rótulos específicos são de menos importância, do que a compreensão das escolhas que os líderes têm no desempenho de suas funções.

A abordagem dos traços apresenta a liderança como consequência de uma combinação de traços, destaca, sobretudo, as características particulares do líder enfatizando seus atributos essenciais. Essa teoria enfoca os líderes particularmente e pressupõe a existência de características de personalidade que definem se um indivíduo é um líder. Percebe-se, através da teoria dos traços, que os líderes nascem feitos, ou seja, são inatos, não precisam desenvolver habilidades de liderança. Sobre esta abordagem, Spector (2002) declara que algumas pessoas são melhores líderes do que outras e é possível determinar as características de um bom líder (SPECTOR, 2002)

A teoria comportamental (HERSEY; BLANCHARD, 1986) surgiu em contraposição ao paradigma dos traços, defendendo a ideia de que os comportamentos adequados podem ser aprendidos e as habilidades de liderança

podem ser desenvolvidas em todos os indivíduos, logo, as pessoas treinadas podem liderar eficazmente. Esses comportamentos de liderança podem se mostrar adequados em determinada ocasião e, inadequados em outras. Segundo Motta (1997), os líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum.

A teoria comportamental apresenta os principais estilos de liderança: autoritário, democrático e liberal. No estilo autoritário, o líder estabelece as regras e toma as decisões sozinho. Não há participação do grupo e o líder determina as tarefas de cada um. No estilo democrático, o líder ouve os funcionários e promove um debate sobre o tema em questão. As decisões são tomadas em grupo. Conforme Ribeiro (2010, p. 70) o líder procura igualar-se ao grupo, embora a realização das tarefas seja de competência dos subordinados, tem a característica de ser objetivo, limitando-se aos fatos em suas críticas ou elogios. Quanto à liderança liberal, há liberdade total dos subordinados de participação nas decisões em grupo, com participação mínima do líder. Na liderança liberal, conforme Ribeiro (2010, p. 70): “O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos, limitando-se a comentários eventuais sobre a atividade cumprida, quando perguntado” (RIBEIRO, 2010).

Os estudos sobre liderança prosseguiram com a convicção de que o sucesso da eficácia da liderança não necessita de fatores avulsos como traços ou comportamento, pois se tratava de algo mais complexo, assim, os estudos focaram as influências da situação, isto é, os pesquisadores começaram a relacionar o estudo da liderança às variáveis situacionais, trata-se da liderança situacional ou teoria da contingência (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Existem dois modelos de liderança que possuem um vínculo forte quanto à influência recíproca, propondo-se como um acordo estável, onde líder e liderados aprendem juntos através das circunstâncias diárias, se referem ao procedimento dinâmico de atenção às necessidades e anseios dos subordinados. Trata-se da liderança carismática ou transformadora e da liderança servidora (HUNTER, 2006; CURY, 2007).

A teoria da liderança transformacional Spector (2002) envolve os líderes que possuem influência considerável e incomum sobre seus seguidores, são carismáticos. Conforme Spector (2002), esta teoria é de, certa forma, uma resposta à abordagem das características, concentrando-se no perfil dos líderes em relação à sua eficácia. Este tipo de liderança vai além de relacionar as características ao desempenho, pois busca determinar como os líderes afetam seus seguidores.

A liderança servidora possui um grande exemplo: Jesus Cristo, que com seu exemplo influenciava as pessoas. Segundo Hunter (2006, p. 41): “nenhuma pessoa com honestidade intelectual pode negar que a vida de Jesus exerceu uma grande influência na história. E ainda exerce até hoje”. Esta afirmação revela que a liderança servidora agrada os subordinados, faz com que todos queiram ficar perto do líder. De fato, este tipo de liderança exige muito esforço, é preciso pedir desculpas, perdoar, e dar uma segunda chance mesmo nas situações em que qualquer outra pessoa faria diferente.

## 2.2 Competências do líder

Uma das aptidões considerada como a mais importante da liderança é a competência do líder (ZENGER; FOLKMAN, 2008). Na compreensão de Goleman (2001, p. 56), “são as aptidões que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nessas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros; são estrelas sociais”. Percebe-se que é necessário o líder apresentar competências, visto que seu papel de liderança é reforçado na visão dos liderados. Destacam-se algumas competências de liderança: Autoconfiança, ética, iniciativa, criatividade, comunicação - uso correto do *feedback*, delegar tarefas, motivação, tomada de decisão.

A autoconfiança é uma competência frequentemente comentada nos estudos de liderança. Lacombe e Heilborn (2008) comentam que uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si, pois, se o próprio líder não confiar em si, seus subordinados também não confiarão, e sem autoconfiança ele não terá capacidade para confiar em sua equipe e conduzi-la.

Na abordagem profissional, o comportamento apresentado com ética mostra-se eficiente, pois o senso ético diz respeito ao respeito à individualidade do outro, ou seja, não invadir o outro, bem como apresentar-se diante à sociedade, já que a ética aborda as relações internas e externas, sendo um diferencial que sempre resulta positivamente nos relacionamentos (PEREIRA, 2004).

A iniciativa é uma característica presente em todo líder, pois se trata de um atributo fundamental na gestão de toda organização. A equipe que conta com um líder que toma iniciativa produz resultados significativos, pois os fluxos e processos tendem a se desenvolver com mais agilidade e eficácia. No entendimento de Nobre (2002), dentre os muitos fatores que contribuem para o sucesso do líder e de sua equipe destacam-se a iniciativa e a criatividade. Ao estudar sobre a criatividade, pode-se abordar a definição de Oliveira (2010), como a capacidade, intrínseca ao indivíduo diferenciado, de dar origem, com maior ou menor sustentação metodológica e técnica, a uma nova situação de realizar algo já existente ou, preferencialmente, algo novo.

A criatividade pode ser caracterizada como uma vantagem competitiva na administração das organizações. Trata-se também de inovação, principalmente se esta se solidificar como um procedimento contínuo nas organizações. O processo de inovação conta com a influência de fatores externos e internos (PEREIRA, 2004).

França (2010) afirma que é pela comunicação que as informações e ideias podem ser trocadas e compreendidas. Deste modo, entende-se que para que a comunicação ocorra de uma forma adequada, é necessário reconhecer e perceber a realidade do receptor. Nas organizações, essencialmente, a boa comunicação é fundamental, visto que o bom entendimento entre líder e liderados reflete no alcance dos objetivos traçados. Motta (2001) cita a comunicação como uma qualidade e habilidade do líder (GIL, 2001; FIORELLI, 2001; NOBRE, 2002).

O *feedback* é uma das principais competências do líder. Na percepção de Fiorelli (2001) faz parte do exercício da liderança a disposição para aceitar e dar

*feedback*, com o objetivo de assegurar a boa qualidade da comunicação com os liderados. Uma das melhores e mais admiráveis qualidades de um bom líder é delegar tarefas a cada funcionário e, em algumas situações, delegar autoridade. Ao gestor desconhecer ou declinar as competências de seus funcionários, estará prendendo-o à rotina, ao comodismo e ao descontentamento, gerando assim, a insatisfação, principalmente por estar obstando o potencial de sua equipe no que diz respeito a habilidades de decisão e liderança. O subordinado, de maneira geral, tende a identificar-se com seu superior, portanto, liderar também se caracteriza em administrar relacionamentos (NOBRE, 2002; SPECTOR, 2002; LACOMBE; HEILBORN, 2008).

A motivação é uma questão constantemente debatida no campo administrativo. Segundo Spector (2002) a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. De acordo com Oliveira (2010, p. 146): “motivação é o processo e a consolidação do estímulo e da influência no comportamento das pessoas, tendo em vista um objetivo específico e comum para os profissionais da administração”. Entretanto, a consequência do processo de motivação é a consolidação dos resultados atingidos.

A tomada de decisão é uma competência de liderança necessária para o sucesso da organização. Segundo Chiavenato (2011) decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir. Na compreensão de Lacombe e Heilborn (2008) a tomada de decisões está presente em todas as funções do administrador. Sendo assim, todo líder toma decisões, e é necessário aplicar esta atividade de uma forma eficaz. A seguir, Quadro 01 trata sobre a síntese dos tópicos abordada na revisão da literatura:



Quadro 01 - Síntese dos tópicos da revisão de literatura

<b>Abordagem/Características</b>	<b>Autor</b>
Abordagem dos traços	Fachin (2001); Spector (2002); Passos, (2006); Ribeiro (2010).
Teoria comportamental	Hersey; Blanchard (1986); Motta (1997); Ribeiro (2010); Chiavenato (2011).
Liderança servidora	Nobre (2002); Hunter (2006); Cury (2007); Zenger (2008).
Liderança transformacional	Aragão (1997); Stoner (1999); Spector (2002).
Autoconfiança	Davenport e Prusak (1998); Krames (2006); Drumond (2007).
Ética	Bowen (1957); Dutra (2004); Pereira (2004); Stoner (2009).
Iniciativa	Nobre (2002); Wampler; Hamel e Breen (2007); Brian (2011).
Criatividade	Mintzberg e Quinn (2001); Barney e Hesterly (2008); Oliveira (2010).
Comunicação/feedback	Gil (2001); Fiorelli (2001); Motta (2001); Nobre (2002); Williams (2005); Lacombe e Heilborn (2008); Santos e Serra (2010); França (2010)
Motivação	Bergamini (1997); Spector (2002); Chiavenato, (2004); Rodrigues (2009); Oliveira (2010); Periard (2012).
Tomada de decisão	Spector (2002); Lacombe e Heilborn (2008); Chiavenato (2011).

Fonte: elaborado pelos autores (2013)

### 3. Método

Ao considerar que o presente estudo objetiva descrever o perfil de liderança dos gestores de três instituições financeiras de grande porte na cidade de Chapecó/SC, a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Dmitruk (2004, p. 73) explana que “a pesquisa descritiva estuda fatos e fenômenos físicos e humanos sem que o pesquisador interfira, utilizando técnicas de observação, registro, análise e correlação de fatos sem manipulá-los”. Assim, haverá por meio de um painel de resultados a análise de uma determinada situação, sendo que as informações recolhidas não serão alteradas.

A pesquisa é caracterizada também como exploratória, pois como menciona Gil (2010) as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso.

As características descritiva e exploratória neste caso são combinadas com uma abordagem quantitativa. Conforme Rodrigues (2006, p. 89) “pesquisa quantitativa ocorre quando a abordagem está relacionada à quantificação, análise e interpretação de dados obtidos mediante pesquisa”. Desta forma, tem-se que a pesquisa está voltada para a análise dos dados utilizando-se dados estatísticos como porcentagem.

A abordagem quantitativa nesta pesquisa é complementada pela qualitativa. De acordo com Gil (2010) nas pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. Assim, no momento em que se busca a posição dos colaboradores a respeito do perfil de liderança de seu superior tem-se um panorama quantitativo, porém, este abre espaço para a análise qualitativa, visto que se trata de estudo de campo e pesquisa participante.

Foram utilizados também, procedimentos de pesquisa multicaso (YIN, 2001), caracterizados pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos. O estudo multicaso proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização.

O instrumento utilizado constituiu-se de questionário elaborado pelos questionadores com base no referencial teórico consultado. Ao referir-se ao questionário, Rodrigues (2006, p. 95) assegura que “é constituído por uma lista de questões relacionadas com o problema de pesquisa, o questionário deve ser aplicado a um número determinado de informantes”. Completa-se que a aplicação de questionários ocorre de uma forma rápida e imediata, tornando a pesquisa verídica, e, portanto, confiável. Salienta-se que o questionário não permite que haja influência sobre as opiniões e aspecto pessoal dos respondentes.

Colaboradores de três instituições financeiras de grande porte da cidade de Chapecó/SC participaram do presente estudo. Foram entregues vinte e cinco questionários em cada banco, sendo que no banco A, 22 foram respondidos, no banco B, 24 e no banco C, 25 foram respondidos, alcançando quase a totalidade dos colaboradores.

#### **4. Análise dos casos estudados**

Após o processo de tabulação dos dados foi iniciada uma interpretação e análise minuciosas dos mesmos. Sendo assim, ao retomar o objetivo da pesquisa, que se constitui em buscar a posição dos colaboradores de três instituições financeiras de grande porte da cidade de Chapecó-SC, no que se refere ao perfil de liderança predominante em seus gestores. Segue apresentação dos resultados.



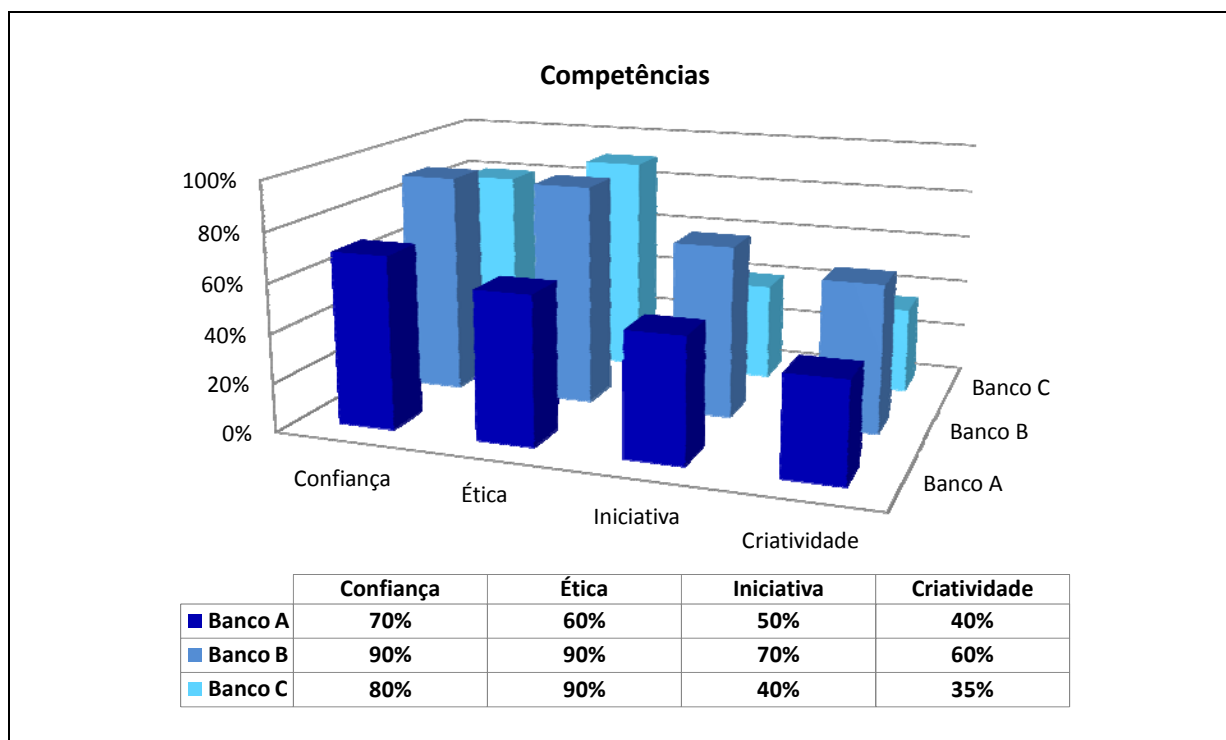


GRÁFICO 1 – Competências.

Fonte: Elaborado pelos autores

Referindo-se às competências observadas, percebe-se, como mostra o gráfico, que no Banco A 70% dos funcionários sentem confiança no trabalho do gerente, no Banco B este número é de 90%, e no Banco C o percentual chega a 80%. Este resultado é adequado neste cenário, visto que na opinião dos subordinados, os gerentes conseguem transmitir certeza em suas atitudes e suas decisões. No segundo item, ao mencionar a ética, tem-se que no Banco A a ética do gerente é perceptível aos colaboradores, visto que um total de 60% confirmam que seu líder realmente apresenta esta competência em sua personalidade, no Banco B este número aumenta, já que 90% dos subordinados percebem a ética na atuação do líder, e no Banco C o número de colaboradores que vêem seu líder agindo com ética também é de 90%. Esta informação é relevante e apropriada aos gestores dos bancos pesquisados, sendo que a maioria de seus liderados percebe esta competência na gestão. Ao se tratar de iniciativa, no Banco A 50% dos colaboradores vêem o gerente com esta habilidade, no Banco B este número chega a 70%, ou seja, 70% dos subordinados apontam esta competência no comportamento de seu líder e no Banco C 40% dos funcionários caracterizam o gerente como alguém que toma iniciativas.

O resultado adquirido é interessante ao gestor do Banco B, já que 70% dos seus funcionários admitem que existe a competência de tomar iniciativa em sua atuação. Já no Banco A o resultado não é satisfatório, pois apenas a metade dos funcionários declara que o gerente possui iniciativa e para o gestor do Banco C, este resultado também não é conveniente, pois o número de colaboradores que o vêem com iniciativa é de 40%. Sobre a criatividade, no Banco A 40% dos colaboradores apontam seu gestor como alguém criativo, no Banco B o número dos subordinados que relataram seu líder sendo criativo é de 60% e por fim, no Banco C há um total de

35% dos funcionários que caracterizam seu gerente com a criatividade aguçada. O resultado alcançado é mais favorável ao gestor do Banco B em relação aos outros dois gerentes, pois mais da metade de seus subalternos percebem a criatividade em seu trabalho.

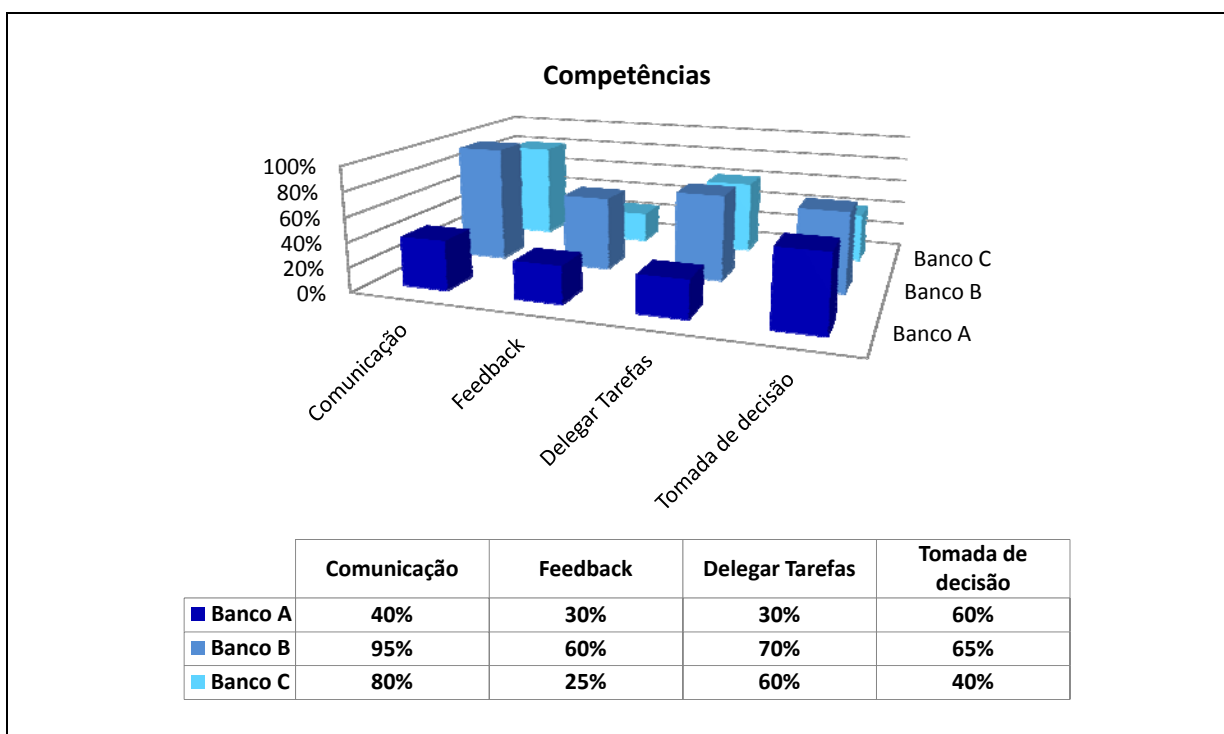


GRÁFICO 2 – Competências.

Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores

Ao referir-se à comunicação, no Banco A 40% dos entrevistados consideram seu gerente como um líder que sabe se comunicar, no Banco B o percentual de funcionários que consideram seu líder com boa comunicação é de 95% e no Banco C um total de 80% reconhece que seu líder sabe transmitir as informações e recebê-las. O indicador desta competência mostra que os gerentes dos Bancos B e C sabem se comunicar adequadamente, sendo que não há impedimentos quanto ao entendimento das informações trocadas entre líder e funcionários. Todavia, no Banco A é relatada uma determinada dificuldade de diálogo entre gestores e colaboradores. Quanto ao *feedback*, isto é, saber elogiar e criticar, no Banco A 30% dos funcionários relatam que seu líder faz bom uso do feedback, no Banco B o número de funcionários que percebem esta competência no trabalho de seu líder é de 60% e no Banco C 25% dos colaboradores estão satisfeitos com a arte de elogiar e criticar utilizada pelo seu líder. Observa-se que o gerente do Banco B possui um resultado favorável em relação ao *feedback*, pois 60% de seus funcionários declaram que ele sabe elogiar e criticar. Este número já não é adequado para os líderes dos Bancos A e C, onde representa 30% e 25% respectivamente. Percebe-se neste ponto, a necessidade de um acompanhamento mais intenso do líder em

relação ao desempenho de seus colaboradores. Ao citar a competência delegar tarefas, tem-se que no Banco A 30% dos entrevistados admitem que seu gestor delega tarefas à funcionários, no Banco B 70% dos colaboradores afirmam que o gerente delega tarefas e no Banco C um total de 60% alega que algumas tarefas são divididas. Estes números indicam que o gerente do Banco B possui um resultado positivo, sendo que 70% de seus subordinados admitem que o fato de delegar tarefas faz parte da rotina no trabalho de seu gestor, o gerente do Banco C possui um resultado que pode ser considerado bom, alcançando 60% e já o gerente do Banco A enfrenta um resultado insatisfatório, sendo de 30%. Quanto à tomada de decisão, no Banco A 60% dos funcionários percebem seu gerente como alguém que toma decisões rapidamente, no Banco B 65% dos entrevistados assumem que seu gerente geralmente toma decisões rapidamente e no Banco C este número cai para 40%, ou seja, menos da metade dos funcionários respondentes percebem esta competência em seu líder. Neste questionamento, o gerente do Banco B obteve um resultado mais adequado em relação aos demais, sendo que 65% de seus funcionários garantem que ele toma decisões rapidamente. O gerente do Banco A obteve um número de 60%, sendo um resultado razoável e no Banco C o número é de 40%, não sendo favorável para o gestor.

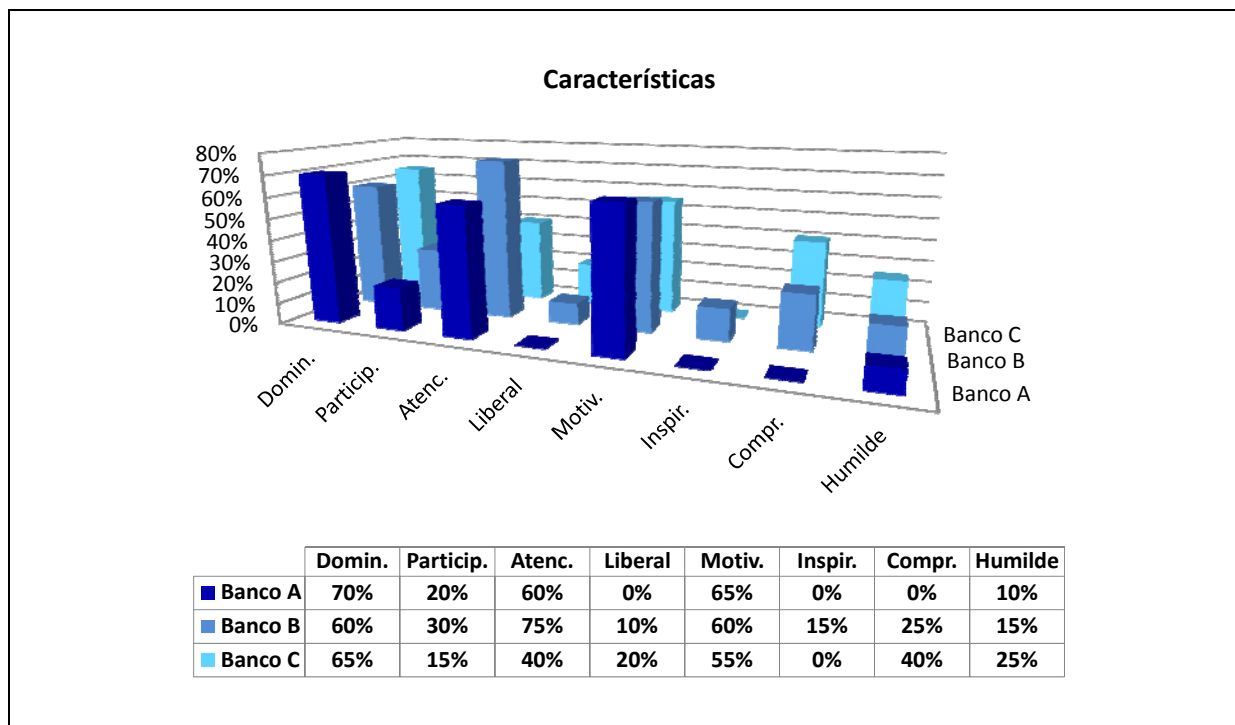


GRÁFICO 3 – Características.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto às características, o gráfico apresenta os seguintes resultados: No Banco A 70% dos funcionários consideram seu gerente dominador, no Banco B este número é de 60% e no Banco C 65%. Estes números indicam que os três gerentes possuem fortes traços da liderança autoritária. Referindo-se à questão de o líder ser considerado participativo, tem-se que o gerente do Banco B possui 30% dos funcionários declarando esta qualidade em sua personalidade, no Banco A o resultado é de 20% e no Banco C 15%. Os gerentes apresentam neste questionamento mínimos traços da liderança democrática, sendo esta uma característica pertinente ao ramo de atuação estudado. O Banco B tem também a maioria dos colaboradores definindo seu gestor como atencioso, totalizando 75%. No Banco A esse número é de 60% e no Banco C de 40%. Assim, o gerente do Banco B obteve um resultado positivo e significativo, demonstrando atenção na atuação de seu trabalho. Os demais apresentam resultados razoáveis, indicando que existem pontos a serem aperfeiçoados neste sentido. Tratando-se de comando liberal, foram indicados pequenos traços na liderança utilizada pelo gerente do Banco C, já que 20% dos colaboradores deliberam sua atuação com essa característica, já no Banco A esse número é de 0% e no Banco B 10%. A liderança liberal pode indicar ausência de autonomia na gestão, uma vez que é entendida como “sem regras”, assim, este resultado torna-se favorável aos gerentes dos bancos pesquisados. Quanto à motivação, uma das principais competências de um líder de sucesso, afirma-se, segundo a pesquisa, que 60% dos funcionários do Banco B percebem a motivação no comportamento de seu gestor, no Banco A este número é de 65%, isto é, o gerente possui esta habilidade desenvolvida na visão da maioria dos funcionários e no Banco C o resultado chega a 55%, alcançando um

resultado que pode ser considerado satisfatório. O líder motivador faz a diferença de uma forma positiva no desempenho de sua equipe, sendo esta uma característica indispensável na gestão, porém, na pesquisa, os gerentes dos Bancos A e C ainda necessitam desempenhar esta competência. Uma das características da liderança carismática é o fato de o líder ser considerado inspirador pelos funcionários, referente a isso, no Banco A e no Banco C o número de colaboradores que consideram seu gestor como fonte de inspiração é de 0% e no Banco B o número é de 15%. Percebe-se aqui, de maneira geral nos bancos pesquisados, a carência de líderes que atuem de forma a serem “imitados” pela sua equipe. Os funcionários que consideram seu líder compreensivo no Banco A são representados por 0%, no Banco B o número é de 25% e no Banco C 40%. Nota-se que o gerente do Banco C obteve um percentual maior do que os outros, pois 40% dos respondentes consideram o gestor compreensivo, um resultado que não é satisfatório, pois não chega a 50%. Esta característica trata de traços da liderança democrática, sendo assim, este tipo de liderança é pouco percebido na atuação dos gerentes pesquisados. Sobre a humildade, uma forte característica da liderança servidora, o gráfico mostra que 10% dos funcionários do Banco A percebem esta competência na atuação de seu gerente, no Banco B esse número é 15% e no Banco C 25%. O gerente do Banco C, através deste resultado apresenta maiores traços da liderança servidora em seu comportamento, contudo ainda não alcança um resultado favorável, pois o percentual obtido é baixo.

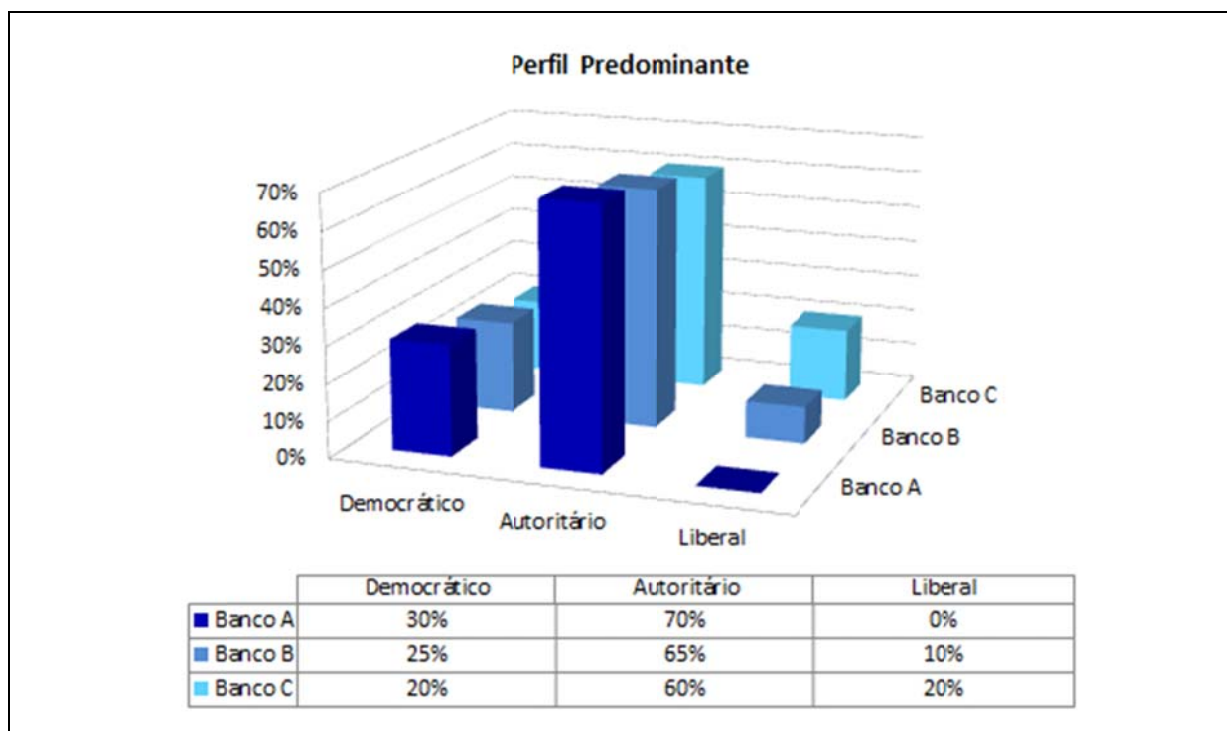


GRÁFICO 4 – Perfil predominante.  
Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados apresentados neste gráfico foram obtidos por meio da análise referente à pergunta número onze contida no questionário de pesquisa, a qual busca de forma direta a posição dos subordinados quanto ao perfil de seus líderes. Assim, ao confrontar os dados obtidos, observa-se uma similaridade entre as três instituições pesquisadas, sendo que o perfil de liderança predominante dos gerentes é autoritário. Dos colaboradores entrevistados no Banco A, 70% consideram o comportamento de seu gestor deste modo, no Banco B, 65% dos colaboradores entrevistados avaliam o perfil de liderança de seu gerente voltado a esta característica e já no Banco C, 60% dos colaboradores entrevistados relatam a atuação profissional de seu líder como sendo autoritária. O cenário apresentado indica que o perfil de liderança dominante na atuação dos gerentes pesquisados é o autocrático, fato que pode ser explicado pela característica do ramo de atividade em questão. Sabe-se que no atual sistema capitalista, o setor bancário assume um papel agressivo na economia, sendo regido por metas e cobranças constantes. Conseqüentemente, os líderes são conduzidos a não priorizar as relações humanas, como exemplo tolerância e compreensão e sim o resultado financeiro.

A pesquisa mostra apontamentos determinantes em torno do perfil autocrático dos líderes pesquisados, tais como: baixo índice de utilização do *feedback* e da competência delegar tarefas, baixo índice quanto as características: participativo, motivador, inspirador, compreensivo e humilde e ainda, percentual elevado na característica dominador.

Assim, os resultados desta pesquisa mostram os atributos dos líderes do ramo bancário, sendo estes, em sua maioria, autoritários, porém estes atributos são passíveis de modificações de acordo com necessidades que venham a existir. Sabe-se que o perfil de liderança não é necessariamente um traço definitivo na personalidade de cada indivíduo, mas pode ser aperfeiçoado ou muda de acordo com a situação.

Sugere-se aos líderes das instituições bancárias pesquisadas que façam uso de ferramentas da administração participativa, que se refere a um fator de influência da liderança nas organizações, e está vinculada à liderança democrática, a fim de se obter uma melhora no que se refere ao clima organizacional e satisfação dos colaboradores.

Sabe-se que os funcionários buscam no interior das empresas a valorização, motivação e qualidade de vida. Estes fatores são oriundos da liderança democrática quando empregada pelo líder e impactam diretamente no resultado econômico e financeiro da organização. Porém, é conveniente que seja realizada uma pesquisa de clima, voltada exclusivamente à avaliação da real necessidade da mudança ou da intensidade do aprimoramento da atual gestão.



## 5. Considerações finais

A presente pesquisa buscou identificar o perfil de liderança adotado no setor bancário, o qual foi escolhido por ser um importante segmento para impulsionar a economia do país. Assim, tem-se que o bom funcionamento interno das instituições financeiras reflete diretamente no cotidiano da população.

Foi analisado o comportamento dos líderes de três bancos comerciais de grande porte na cidade de Chapecó/SC sob o ponto de vista dos subordinados. De um modo específico procurou-se verificar entre os colaboradores com que intensidade as práticas de gestão de seu líder afetam o rendimento da coletividade.

Ao interpretar os resultados obtidos ficou claramente evidenciada uma afinidade entre as respostas dos funcionários dos três bancos, onde prevaleceu o perfil de liderança autocrático. Cabe lembrar que este tipo de líder normalmente não procura a participação dos colaboradores, além de ser dominador e impositivo. Esta característica que se apresentou dominante na pesquisa pode ser entendida em função do cenário agressivo do ramo bancário em questão de metas, concorrência e pressão.

Em função dos números apresentados, sugere-se aos líderes que busquem subsídios para aprimorar sua atuação como gestores, fazendo uso de ferramentas da liderança participativa como exemplos: comunicação adequada, uso correto do *feedback*, delegação de tarefas e motivação. Ressalta-se que ao exercer o cargo de liderança o gerente é desafiado todo instante a adequar-se a situações e necessidades de mercado, pois além de se adaptar às mudanças, ele deve atender as expectativas da sua equipe internamente.

Todavia, é necessário intensificar pesquisas pertinentes ao clima organizacional, a fim de se obter informações precisas quanto à satisfação dos colaboradores, bem como a intensidade da mudança necessária por parte dos líderes. Assim, esta pesquisa não esgota as possibilidades da questão pesquisada, mas aponta caminhos para outros estudos que venham dimensionar e enriquecer o tema.

## Referências

ARAGÃO, L. M. C. *Razão comunicativa e teoria social crítica em Jürgen Habermas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWEN, Howard R. *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CURY, A. *Treinando a emoção para ser feliz*. 2. ed. São Paulo: Academia de Inteligência, 2007.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DMITRUCK, H. B. *Cadernos metodológicos: diretrizes de metodologia científica*. 6. ed. Chapecó: Argos, 2004.
- DRUMMOND, V. S. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FACHIN, O. *Fundamentos de Metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FERREIRA, M. P. *et al. Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FIORELLI, J. O. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANÇA, A. C. L. *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HAMEL, G.; BREEN, B. *O futuro da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- HUNTER, J. C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KRAMES, J. A. *Os princípios de liderança de Jack Welch: 24 lições do maior executivo do mundo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- LACOMBE, F. J. M.; HELBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- NOBRE, J. A. *Escola de resgate de líderes*. Porto Alegre: Passaporte para o Sucesso, 2002.

- OLIVEIRA, D. P. R. *Teoria geral da administração: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PASSOS, E. *Ética nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- PEREIRA, A. M. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hal, 2004.
- PERIARD, G. *A hierarquia de necessidades de Maslow: o que é e como funciona*. 30 maio 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 10 jun. 2012.
- RIBEIRO, A. L. *Teorias da administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, A. J. *Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária*. São Paulo: Avercamp, 2006.
- RODRIGUES, M. V. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- WAMPLER, B. *Que tipos de resultados devemos esperar das instituições participativas*, Brasília–DF: Ipea , 2011.
- WILLIAMS, R. L. *Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- ZENGER, J. H.; FOLKMAN, J. *Desenvolva sua capacidade de liderança: 24 estratégias para melhorar suas habilidades como líder*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

una

**O MELHOR**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO  
PRIVADO DE BH  
Fonte: MEC



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS  
100 MELHORES LUGARES PARA  
TRABALHAR NO BRASIL.