

## **UMA METODOLOGIA PARA ANALISAR AS PRÁTICAS PERCEBIDAS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO**

Rafael Rolow<sup>1</sup>  
[rrolow@al.furb.br](mailto:rrolow@al.furb.br)

Jean Carlo de Oliveira João<sup>2</sup>  
[jean.carlos@bancoreal.com.br](mailto:jean.carlos@bancoreal.com.br)

Data de submissão: 30/09/2008

Data de aprovação: 28/04/2009

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB e Orientador educacional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB.

## **UMA METODOLOGIA PARA ANALISAR AS PRÁTICAS PERCEBIDAS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO**

### **RESUMO**

Estuda-se a percepção das equipes em relação a estilos de liderança praticados pelos seus respectivos líderes. O estudo de caso foi realizado com uma instituição bancária de varejo com equipes comerciais de gerentes gerais e gerentes de relacionamento com clientes. O fato novo neste estudo reside na verificação e comparação entre a autopercepção das preferências de liderança do líder, e as práticas de liderança efetivamente percebidas pela equipe. O objetivo foi verificar se as preferências de lideranças do líder de fato se traduzem em práticas percebidas pela equipe. Os resultados revelaram que a verificação da percepção das práticas de liderança pela equipe se constitui numa forma eficaz de feedback, que agrega significativo valor sobre a autopercepção das preferências de práticas de liderança do líder.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Situacional; Estilos de Liderança

## **UNA METODOLOGÍA PARA ANALIZAR LAS PRÁCTICAS PERCIBIDAS DE LIDERAZGO: UN ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR BANCARIO**

### **RESUMEN**

Se estudia la percepción de los equipos en relación a estilos de liderazgo practicados por sus respectivos líderes. El estudio de caso fue realizado en una institución bancaria de comercio minorista con equipos comerciales de gerentes generales y gerentes de relacionamiento con clientes. El hecho nuevo en este estudio reside en la verificación y comparación entre la autopercepción de las preferencias de liderazgo del líder y las prácticas de liderazgo efectivamente percibidas por el equipo. El objetivo fue verificar si las preferencias de liderazgo del líder de hecho se traducen en prácticas percibidas por el equipo. Los resultados revelaron que la verificación de la percepción de las prácticas de liderazgo por el equipo constituye una forma eficaz de feedback, que agrega significativo valor a la autopercepción de las preferencias de prácticas de liderazgo del líder.

Palabras clave: Liderazgo; Liderazgo Situacional; Estilos de Liderazgo

## **A METHODOLOGY FOR ANALYZING PERCEIVED LEADERSHIP PRACTICES: A CASE STUDY IN THE BANKING SECTOR**

### **ABSTRACT**

The perception of the teams is studied, in relation to leadership styles practiced by their leaders. The case study was carried out with a retail banking institution with commercial teams of general managers and customer relations managers. The new fact in this study is the verification and comparison between self-perception of the preferred leadership styles of the leaders, and the leadership styles actually perceived by the team. The objective was to determine whether the preferred leadership styles of the leaders do, in fact, translate into practices that are perceived by the team. The results show that the verification of the

perception of leadership practices by the team is an effective form of feedback, and that it adds significant value to the self-perception of the preferred leadership styles of the leaders.

Key words: Leadership; Situational Leadership; Leadership Styles

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo relata os resultados de um experimento de comparação entre a autopercepção e a percepção dos liderados sobre a preferência de prática de estilos de liderança. Neste sentido, foi necessário diagnosticar o perfil de preferências de liderança dos líderes, bem como a percepção da equipe sobre os estilos de liderança efetivamente praticados e percebidos. Para realizar este propósito, utilizou-se um questionário estruturado, baseado nos princípios da Teoria da Liderança Situacional que propõe quatro situações distintas de liderança nas quais a grande maioria das atitudes de liderança possíveis pode ser enquadrada, isto é, o de Determinar (E1), Persuadir (E2), Compartilhar (E3) e Delegar (E4).

A Liderança Situacional baseia-se na interrelação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece com a quantidade de apoio sócioemocional comportamento de relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A instituição pesquisada foi um grande Banco de varejo, onde quatro equipes de gerentes em quatro agências diferentes se dispuseram a participar do estudo.

O diagnóstico em questão vem sendo utilizado em cursos de capacitação de liderança e se propõe a oferecer adicionalmente para cada participante uma estimativa sobre as suas atitudes de liderança, considerando a autopercepção. Este diagnóstico oferece três alternativas de situação de liderança para cada um dos quatro estilos de liderança, o que resulta num conjunto de doze (12) possibilidades derivadas desses estilos. As respostas do diagnóstico são classificadas segundo a Teoria da Eficácia dos Estilos da Liderança Situacional, a qual propõe que os efeitos dos estilos de liderança não são lineares e determinísticos, ou seja, todo estilo de liderança tem alguma probabilidade de êxito e esta probabilidade varia conforme o grau de adequação do estilo com cada situação específica de liderança.

O presente artigo foi estruturado em cinco partes. A segunda parte trata de uma breve revisão dos conceitos da Teoria da Liderança Situacional que formam a base do construto do diagnóstico; a terceira parte descreve aspectos relevantes da metodologia de pesquisa; a quarta parte apresenta os resultados de cada caso (equipe) estudado e concluindo e; a quinta e última parte se dedica às principais conclusões e recomendações.

## 2 BASES DO CONSTRUTO TEÓRICO DO DIAGNÓSTICO

Liderança é um tema relacionado com o comportamento organizacional sobre o qual é possível encontrar grande variedade de contribuições, pois o assunto permite ampla variedade de abordagens distintas; o que vem instigando pesquisadores há muitos anos. Contudo, o assunto está longe de ser considerado esgotado, pois a cada novo contexto ou nova perspectiva é possível revisar e reavaliar as conclusões já estabelecidas (BERGAMINI, 2006; ROBBINS, 2006; SPECTOR, 2005; VERGARA, 2003).

A definição de liderança utilizada neste estudo segue a proposta da Teoria da Liderança Situacional (TLS) de Hersey e Blanchard (1986) que define liderança como sendo

a capacidade de influenciar o comportamento de uma pessoa ou grupo de pessoas para a consecução de um ou mais objetivos; considerando sempre um contexto específico. Capacidade de influenciar pessoas é compreendida, em diferentes contextos, como a capacidade de desenvolver várias competências específicas como, por exemplo, capacitar, modelar, inspirar, encorajar e desafiar. Estas competências específicas estão associadas a situações que vão desde a inserção de um novo membro na equipe e a necessidade de um elevado grau de supervisão; até a delegação de tarefas e um baixo grau de supervisão para membros com elevada maturidade técnica e psicológica.

Robbins (2006, p.371) propõe que “liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. O autor destaca, em seu conceito, o aspecto coletivo do alcance de metas e também apresenta a liderança como um elemento de condução entre estratégias e ideias para concretizações.

Essa influência exercida sobre as pessoas para que atinjam resultados pode estar relacionada a diferentes perspectivas, dependendo do ponto de vista do pesquisador. De fato, Spector (2005) atribui a influência às atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos. Já Ribeiro (2006) a compara à capacidade do líder em aproveitar a criatividade dos funcionários de forma a compatibilizar com a satisfação do grupo; chamando a atenção ao fator de exercício de liderança e preocupação com o bem-estar das pessoas.

Outros autores, além da satisfação, vinculam o conceito da liderança à capacidade de influenciar pessoas para alcançar objetivos ou metas; aliando isto às necessidades motivacionais das pessoas que fazem parte do grupo; criando uma interdependência forte e legítima (BERGAMINI, 2006; VERGARA, 2003).

A justificativa dos autores para a escolha da teoria da liderança situacional é que o seu conceito é bem simples, visto que este tipo de liderança é voltado para situações diferentes, ou seja, ele se adequa às tarefas propostas, onde o estilo tem que se ajustar à situação.

## **2.2 A liderança situacional no contexto da evolução das teorias da liderança**

A liderança é percebida como uma necessidade de regulação das relações humanas, nos mais diversos grupos, pois surge como algo natural e necessário para facilitar a organização da vida de pessoas, de comunidades e de organizações. De fato, tanto as organizações religiosas; assim como as organizações militares contribuíram muito para a valorização e difusão da importância da liderança. Neste sentido, Fiedler e Chemers (1981) apontam o surgimento da primeira investigação empírica aproximadamente por volta do ano de 1904 em função da I Guerra Mundial e motivada pela busca de otimizar a seleção de pessoas de comando com alto nível de eficiência para o alcance dos objetivos militares.

O fenômeno da Revolução Industrial também criou novas e importantes perspectivas para o tema, com o aumento do tamanho, da estrutura e do número de empregados nas empresas; o que resultou na necessidade de dispor de pessoas com maior capacidade de comando, principalmente no sentido de poder obter maior produtividade dos empregados.

Nesse sentido, os estudos pioneiros de Taylor constituíram-se como bases para o desenvolvimento da ciência da administração. De acordo com Stoner (1995), a forma de comando a ser exercida pelo chefe, deveria ser no sentido de educá-lo a desenvolver a tarefa dentro da forma mais rápida, objetiva e eficiente para aquele processo. A partir da década de 1920 e 1930 percebe-se uma maior influência da psicologia no contexto organizacional. As pesquisas de Follet e Mayo em Hawthorne revelam fatores como a integração das pessoas no grupo pode interferir na motivação e produtividade. Para Gil

(2001), estes estudos mostraram a importância da observância de fatores psicológicos e sociais como determinantes do comportamento dos empregados e suas respectivas relações interpessoais.

Essa mudança de perspectiva influenciou o foco dos estudos organizacionais que saíram de uma visão mecanicista, orientada para a tarefa e migraram para uma visão humanista orientada para as relações humanas. Por isso predominava, até então, uma questão de dicotomia, com viés para tarefa ou para o relacionamento. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O aspecto bidimensional da liderança foi o ponto de partida de diversos programas de treinamento gerenciais que contaram com a aceitação e participação de grandes empresas e organizações. Nesse sentido, destaca-se o trabalho de Robert Blake e Jane Mouton que configuraram o Grid Gerencial que coloca a orientação para pessoas e para tarefas em eixos opostos e; criam um gráfico resultando em cinco possibilidades de orientação de liderança – ou cinco tipos diferentes de líder - de acordo com suas respectivas intensidades de ocorrência. (BERGAMINI, 2006).

De acordo com Robbins (1998), embora a pesquisa sobre liderança tenha tido um progresso a partir da descoberta das orientações comportamentais dos líderes, ainda carecia da análise de fatores situacionais ou contingenciais que interferiam no sucesso ou fracasso. Isso estimulou os pesquisadores a focar os fatores contingenciais da liderança, ou seja, as características dos subordinados se tornam objeto de estudo por parte dos pesquisadores em uma tentativa de ajustar os comportamentos do líder de acordo com o comportamento dos subordinados, como maturidade técnica, psicológica e a complexidade das tarefas. Hersey e Blanchard (1986) prestaram uma importante contribuição nesse sentido, através da Teoria da Liderança Situacional, ao propor que esta deve se dedicar tanto para a questão do “saber fazer” como o do “querer fazer”, e adequar sempre o foco da intervenção conforme o contexto e a situação de desenvolvimento do liderado.

### 2.1.2 Liderança situacional

Integrante da Teoria Contingencial, a situacional aborda o fenômeno da liderança em si e não somente o papel do líder. Pretende-se, dessa forma, dirigir um olhar mais atento àqueles sobre os quais a influência é exercida. Diante disso, basicamente três elementos são evidenciados por essa teoria: líder, liderados e a situação. (VERGARA, 2003).

Conforme afirma Robbins (1998), foram várias as tentativas de isolamento de variáveis situacionais consideradas como chave. Dentre as propostas, pode-se destacar a teoria de Fiedler e a Teoria da Liderança Situacional - TLS de Hersey e Blanchard. Fiedler, que propõe uma combinação entre o estilo de interação do líder e o nível de controle que a situação em que se encontra o subordinado exige. Para tanto, utilizou a metodologia do questionário do colega de trabalho menos preferido (Robbins, 1998), e também se propôs a medir a orientação para pessoas ou para tarefas.

Conforme Robbins (1998, p.222-223), Fiedler “isolou três critérios situacionais – relações líderes-membros, estrutura da tarefa e poder da posição”. Estes critérios poderiam ser influenciados pelo comportamento do líder, afetando a eficácia da liderança.

Este modelo recebeu críticas positivas devido ao fato de proporcionar ao líder a possibilidade de realizar a análise do seu comportamento, da tarefa e do relacionamento com os membros. No entanto, Fiedler propõe que o perfil das atitudes de liderança do líder é relativamente estável. Nesse sentido, a proposta é adequar a colocação do líder em equipes que se ajustariam com suas características ou a busca de equipes que se ajustariam ao comportamento do líder.

Para Schein (1980) “O modelo de Fiedler foi construído com base numa ampla faixa de situações de liderança em que se recorreu a um rigoroso critério de eficiência de grupo”. Além disso, o autor acredita que os estudos realizados sobre o comportamento do líder são amplos e poderão ser aplicados de maneira segura.

As principais críticas negativas feitas a esse modelo são referentes à dificuldade objetiva de mensuração, na prática, dos elementos como relacionamento líder-subordinado e grau de poder do líder. A competência técnica também é excluída de sua análise, assim como a utilização do modelo do “colega menos preferido” no diagnóstico (SCHEIN, 1980).

De acordo com Robbins (1998), de forma geral as mais importantes revisões testadas dos estudos de Fiedler validam o seu modelo e apontam caminhos e sugestões para a melhoria, com o objetivo de dirimir dúvidas sobre algumas falhas.

Fiedler, Hersey e Blanchard (1986) apresentam a TLS como uma consolidação dos resultados da Teoria Contingencial, alcançando boa receptividade, tanto por parte de empresas e organizações, como o reconhecimento científico dos resultados das pesquisas realizadas pelos autores.

A TLS baseia-se na interrelação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócioemocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de certa tarefa, função ou mesmo um objetivo específico (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Segundo Bergamini (2006), o modelo da TLS de Hersey e Blanchard (1986) é compreendido a partir da capacidade de adequação do estilo de liderança utilizado pelo líder, em função do contexto e do estágio de desenvolvimento do subordinado. A teoria estabelece quatro contextos distintos, os quais possibilitam enquadrar as principais fases de desenvolvimento das competências técnicas e psicológicas das pessoas. Os autores Hersey e Blanchard (1986) consideram que os contextos descritos a seguir vão desde a inserção de um novo membro na equipe que caracteriza uma situação onde o estilo adequado deve ser orientado para a tarefa e supervisão (saber fazer); até o estágio avançado de desenvolvimento das maturidades, onde o estilo adequado deve ser orientado para a delegação e a autogestão:

- **E1 – Determinar** (Modelar): situação; pouca experiência, pouca disposição para fazer, deixa claro ou busca esclarecer os objetivos e metas. Divide os planos em etapas mais curtas e mais visíveis, onde evidencia os progressos;
- **E2 – Persuadir** (Encorajar): situação; pouca experiência, muita disposição para fazer. Oferece apoio emocional e recursos. Acompanha ativamente e torce pelo crescimento. Comemora as conquistas. Elogia e agradece as pessoas. Fornece constante feedback sobre sua performance e progressos;
- **E3 – Compartilhar** (Inspirar): situação; muita experiência mais pouca disposição para assumir riscos e responsabilidades. Cria expectativas. Compartilha os sonhos sobre o futuro. Formula estratégias e aponta direção. Busca envolvimento e conquista adesões;
- **E4 – Delegar** (Desafiar): situação; muita experiência e disposição para assumir riscos e responsabilidades. Desenvolve através da transferência de responsabilidades e compartilha poder em projetos e processos de trabalho. Cria condições para que outros tomem decisões. Cria um clima de confiança e envolve no planejamento.

Dentre as principais críticas feitas à TLS, destacam-se a simplificação dos comportamentos do líder, restritos apenas a quatro situações e a dificuldade prática de

mensurar o estágio de desenvolvimento das maturidades técnicas e psicológicas, especialmente esta última (SCHEIN, 1998). Apesar das críticas, a TLS se configura como uma boa alternativa de construto para elaboração de instrumentos de pesquisa estruturada sobre práticas de liderança.

O tópico a seguir descreve a metodologia usada neste experimento, a qual utilizou como processo de diagnóstico e o *feedback* de um questionário que visa revelar o perfil de preferências de estilos de liderança, tendo como construto a TLS. Uma importante premissa do estudo é de que independentemente das habilidades naturais de liderança, todas as pessoas que assumem o desafio da liderança de equipes podem aumentar seu autoconhecimento sobre o perfil das preferências de liderança, uma estimativa sobre a eficácia destas preferências e em que medida essas preferências são percebidas pela equipe.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa, pois enquanto o instrumento de coleta de dados é estruturado e permite classificar e computar a frequência das preferências sobre os estilos de liderança; a escolha das equipes e suas características possibilitam considerações qualitativas sobre o perfil diagnosticado e considerações sobre a capacidade de identificar também diferenças e não só semelhança.

Em relação aos fins, esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, e, portanto piloto, pois a população pesquisada foi definida de maneira intencional, não probabilística, visto seu objeto voltar-se para os líderes de uma Instituição Financeira, com mais de quatro pessoas na equipe de trabalho, sendo estas, portanto os sujeitos sociais do estudo.

Foram utilizados dois questionários na pesquisa, um para o líder (autopercepção) e o outro para os liderados (percepção da equipe). Justifica-se o interesse por um Banco de varejo que possui unidades administrativas que viabilizam certo grau de autonomia dentro de limites formalmente definidos. As agências passam a funcionar como unidades autônomas no que tange às estratégias de atuação e gestão, apesar de seguir diretrizes corporativas, têm nos gerentes características ímpares de estratégia e liderança em micro ambiente, dotados de forças muitas vezes antagônicas, como a conformação dos interesses corporativos com aqueles particulares de cada ator organizacional. O universo de dados foi composto por quatro equipes, que abrangeu um total de quatro gerentes gerais e vinte e cinco respondentes (liderados) e foi aplicado durante o mês de setembro de 2007.

O questionário está estruturado de forma que é garantida a mesma probabilidade de escolha para cada tipo de situação. Neste sentido, foram formuladas para cada situação, três possibilidades de escolha para cada estilo, o que determinou um questionário com doze questões, com uma distribuição conforme a Tabela 01 a seguir:

Tabela 01 – Distribuição das questões em relação aos estilos de liderança.

<b>Estilos</b>	<b>Número/posição da questão</b>		
E1 – Determinar	1	5	9
E2 – Persuadir	2	6	10
E3 – Compartilhar	3	7	11
E4 – Delegar	3	7	11

Fonte: Dados da pesquisa.

O questionário respondido pelos membros das equipes também utiliza o mesmo construto para garantir consistência e identidade entre a autopercepção e a percepção dos liderados. Contudo, foi realizada uma reconfiguração do texto de cada questão; considerando o tempo verbal e o sujeito, ou seja, para o líder foi perguntado como ele agiria naquela determinada situação. Para os liderados foi perguntado como o líder costuma agir diante daquela mesma situação. Foi acrescentada uma alternativa a cada uma das doze questões, para que o membro da equipe pudesse indicar também a possibilidade de ainda não ter tido oportunidade de observar o líder naquela situação.

Para a análise dos resultados foram utilizados os seguintes critérios:

a) A premissa é que o diagnóstico oferece um contexto que garante iguais possibilidades de escolha para cada alternativa, conforme especificado na Tabela 01. Os autores, Hersey e Blanchard (1986), consideram que o conjunto de três possibilidades de situações para cada tipo de estilo é suficiente para revelar as preferências. Estudos complementares poderiam avaliar a efetiva contribuição do aumentando de possibilidades nos resultados do perfil;

b) Quando existir significativa divergência entre a preferência autopercebida e a percebida pelos liderados. Esta situação é possível e os autores desse estudo consideraram as seguintes possibilidades:

- i. As respostas do líder não refletem uma atitude efetiva, mas apenas um desejo de atuar dessa forma;
- ii. As respostas foram escolhidas para revelar um perfil que o líder acredita ser moderno e consistente com as exigências desse tipo de função;
- iii. As respostas refletem a maneira de pensar do líder, contudo, esta forma de pensar não se manifesta nas práticas de liderança.

c) Quando existir uma diferença na intensidade das preferências. Esta diferença é esperada, pois o perfil revelado pelos liderados é calculado considerando as médias das situações percebidas para cada estilo:

- i. Podem ocorrer percepções muito distintas entre os liderados em função das condições do relacionamento que acontece entre o líder e os liderados. Questões como tempo na equipe e a duração do tempo diário no relacionamento direto com o líder; podem dificultar uma percepção adequada das práticas de liderança;
- ii. Um exame nas diferenças dos mapas individuais percebidos de cada liderado pode complementar a análise destas diferenças;
- iii. Um exame alternativo pode ser realizado na análise do mapa das práticas de estilos ainda não percebidos pelos liderados. Elevados índices de estilos não percebidos podem indicar que ainda não existe uma percepção suficientemente



consolidada na equipe. Isto pode acontecer quando o líder é novo na equipe, ou, vários membros da equipe entrevistados são novos na equipe.

A análise dos resultados foi estruturada de acordo com os seguintes procedimentos:

- Inicialmente uma breve descrição das características da equipes;
- Uma análise comparativa entre o gráfico do perfil de preferências autopercebido e o perfil percebido pelos liderados. Esta análise procura verificar se existe convergência ou divergência nos diagnósticos, e as características dos estilos dominantes, considerando o resultado percebido pelos liderados;
- Uma análise comparativa dos gráficos das frequências de prática de estilos ineficazes. Este comparativo permite avaliar diferenças e características específicas de caso, pois mesmo líderes com um perfil idêntico de preferências podem apresentar condições distintas sobre práticas de liderança ineficazes. Outra informação relevante nesta análise é a frequência dos estilos ainda não percebidos pelos liderados. Neste sentido, essa parte da análise permite realizar considerações específicas sobre cada equipe e relevantes no feedback para o líder.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresentam-se dados e resultados por filial do Banco estudado.

##### 4.1 Caso 1

O grupo um é composto por uma equipe de cinco gerentes e um gerente geral, sendo que todos atuam na mesma agência. O líder do grupo atua nesta função há dois anos. A equipe pode ser considerada estável, pois a média de permanência das pessoas em suas funções é de quatro anos.

O Gráfico 1 permite uma comparação entre os resultados do perfil de preferências segundo a autopercepção (lado esquerdo) e o perfil percebido pela equipe (lado direito).

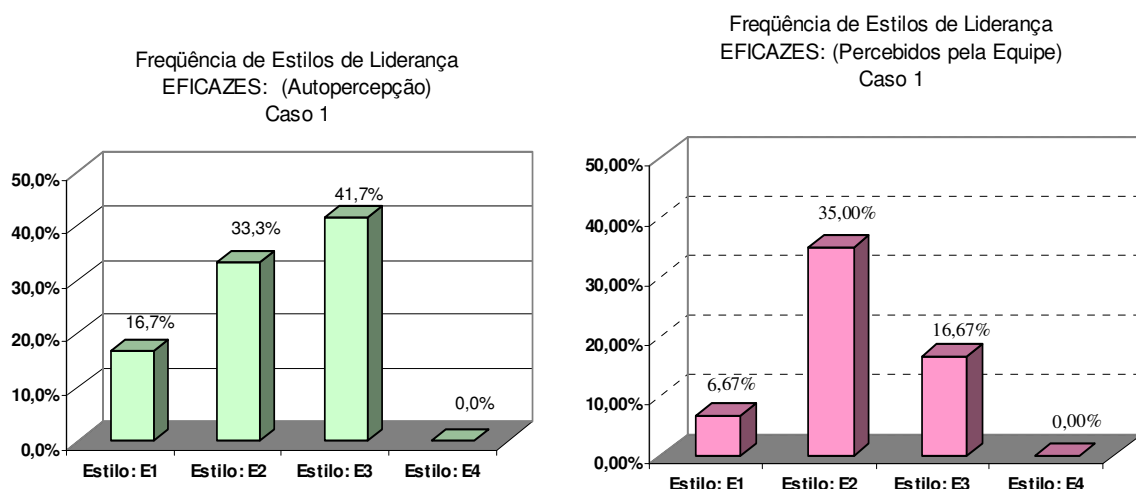


Gráfico 1 - Caso 1: comparativo entre o perfil da autopercepção e o perfil percebido pelos liderados.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o Gráfico 1, o diagnóstico da autopercepção do líder lado (esquerdo) revelou um perfil de preferências com predominância do estilo E3 (compartilhar), seguido do estilo E2 (persuadir). A baixa preferência pelo estilo E4 (delegar) se destacou em relação aos demais estilos, o que significa dizer que o líder não evidenciou nenhuma intenção de adotar atitudes de delegação quando a situação assim o permite.

O gráfico da percepção da equipe, ao lado direito, revelou o perfil das preferências praticadas pelo líder, o qual permite estabelecer as seguintes observações:

- i. O estilo mais praticado pelo líder é o E2 e com uma frequência similar a da autopercepção;
- ii. O segundo estilo mais praticado pelo líder é o E3 (compartilhar), contudo, com uma frequência muito inferior que a autopercebida;
- iii. O estilo menos praticado pelo líder é o E4, confirmando a autopercepção.

O Gráfico 2 permite um comparativo sobre a prática de estilos ineficazes. No lado esquerdo estão apresentados os resultados relativos à autopercepção e no lado direito, os resultados sobre a prática de estilos ineficazes identificados a partir da percepção dos liderados. Além disso, no gráfico do lado direito também há estatísticas sobre a frequência de estilos ainda não observados pelos liderados.

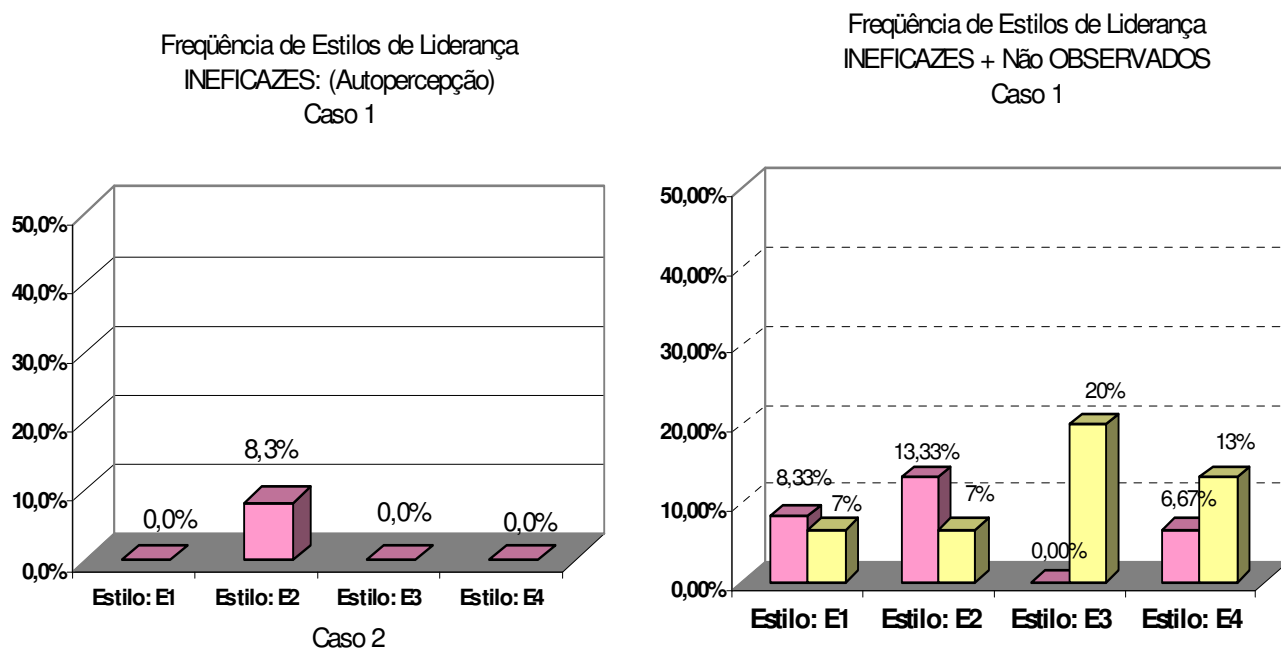


Gráfico 2 – Caso 1: Comparativo da frequência de estilos de liderança ineficazes entre a autopercepção e a percepção dos liderados.

Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 2 possibilita estabelecer características adicionais e específicas sobre as preferências de liderança no Caso 1:

- i. Segundo a autopercepção do líder foram identificadas evidências de ineficácia somente no estilo E2;
- ii. A percepção dos liderados confirma a ineficácia no estilo E2, bem como, também indica ineficácia quando tenta utilizar os estilos E1 e E4;
- iii. Segundo a percepção dos liderados, entre os estilos não observados, o estilo E3 foi o mais ausente, seguido do E4.

Portanto, no caso 1, a metodologia permitiu qualificar a autopercepção do líder, evidenciando que a prática de liderança dominante é a E2, Persuadir. Confirmou que é também neste estilo que acontece o maior índice de ineficácia. A prática de liderança mostrou que o maior desvio em relação à autopercepção acontece no estilo E3, que é praticado numa frequência significativamente mais baixa. Além disso, o estilo E3 é o mais ausente, junto com o estilo E4. Por fim, as práticas de liderança confirmaram a total ausência de atitudes de delegação. Essas características indicam que o líder e a equipe ainda se encontram num estágio inicial de desenvolvimento das maturidades.

## 4.2 Caso 2

O grupo 2 é composto por uma equipe de 6 gerentes e um gerente geral, sendo que todos trabalham diretamente com a líder, na mesma agência. O líder do grupo é gerente geral há 8 anos e lidera esta equipe há 3. A estabilidade desta pode ser considerada elevada, pois a média de permanência das pessoas em suas funções é de 3 anos.

O Gráfico 3 permite uma comparação entre os resultados do perfil de preferências segundo a autopercepção (lado esquerdo) e o perfil percebido pela equipe (lado direito).

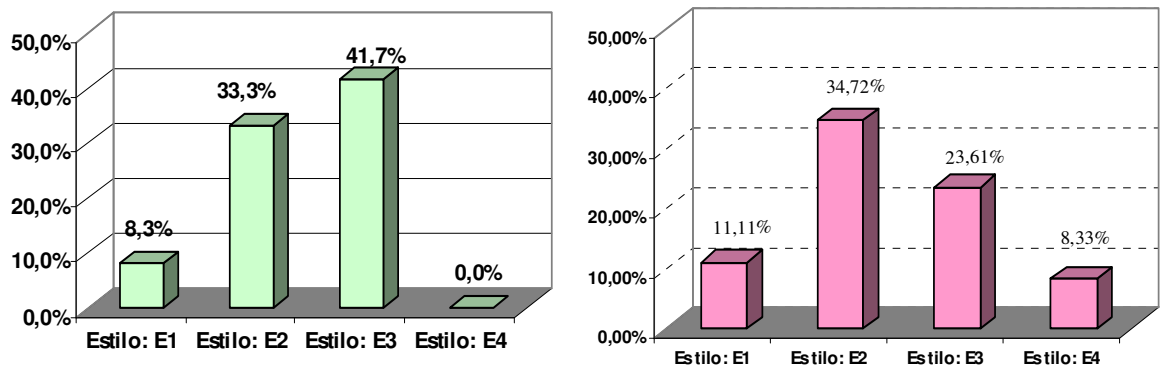


Gráfico 3 - Caso 2: Comparativo entre o perfil da autopercepção e o perfil percebido pelos liderados.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico 3, o diagnóstico da autopercepção do líder lado (esquerdo) revelou um perfil de preferências com predominância do estilo E3 (compartilhar), seguido do estilo E2 (persuadir). A baixa preferência pelo estilo E4 (delegar) se destacou em relação aos demais estilos, o que significa dizer que o líder não evidenciou nenhuma intenção de adotar atitudes de delegação quando a situação assim o permite.

O gráfico da percepção da equipe, ao lado direito, revelou o perfil das preferências praticadas pelo líder, o qual permite estabelecer as seguintes observações:

- i. O estilo mais praticado pelo líder é o E2 e com uma frequência similar a da autopercepção;
- ii. O segundo estilo mais praticado pelo líder é o E3 (compartilhar), contudo, com uma frequência muito inferior que a autopercebida;
- iii. O estilo menos praticado pelo líder é o estilo E4, porém, com uma frequência maior que a autopercebida.

O Gráfico 4 permite um comparativo sobre a prática de estilos ineficazes. No lado esquerdo estão apresentados os resultados relativos à autopercepção e no lado direito, os resultados sobre a prática de estilos ineficazes identificados a partir da percepção dos liderados. Além disso, no gráfico à direita também se encontram estatísticas sobre a frequência de estilos ainda não observados pelos liderados.

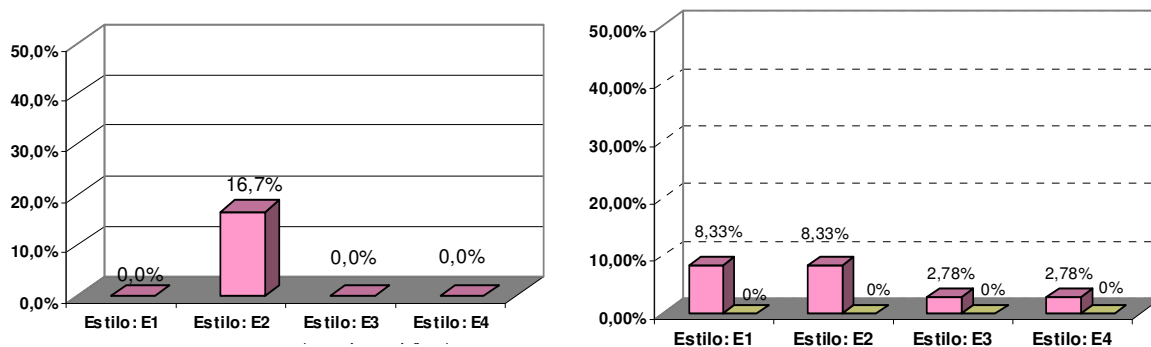


Gráfico 4 – Caso 2: Comparativo da frequência de estilos de liderança ineficazes entre a autopercepção e a percepção dos liderados.

Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 4 possibilita estabelecer características adicionais e específicas sobre as preferências de liderança no Caso 2.

- i. Segundo a autopercepção do líder foram identificadas evidências de ineficácia somente no estilo E2;
- ii. A percepção dos liderados confirma a ineficácia no estilo E2 e também indica ineficácia quando tenta utilizar os estilos E1;
- iii. Segundo a percepção dos liderados, foi possível observar a prática de todos os estilos.

Portanto, no Caso 2, a metodologia permitiu qualificar a autopercepção do líder, evidenciando que a prática de liderança dominante é a E2, persuadir. Confirmou-se que é também neste estilo que acontece o maior índice de ineficácia. A prática de liderança

mostrou que o maior desvio em relação à autopercepção acontece no estilo E3, que é praticado numa frequência significativamente mais baixa. Além disso, nenhum estilo está ausente, sendo que esse líder também comprovou praticas de delegação-E4. Estas características indicam que o líder e a equipe deste caso se encontram num estágio de desenvolvimento das maturidades superior a 1º caso.

### 4.3 Caso 3

O grupo 3 é composto por uma equipe de 4 gerentes e um gerente geral, sendo que todos trabalham na mesma agência. O líder do grupo atua na organização nesta função há 3 anos. A equipe é relativamente nova, pois o grupo apresenta uma média de permanência das pessoas em 1 ano. O líder está à frente desta equipe há um ano.

O Gráfico 5 permite uma comparação entre os resultados do perfil de preferências segundo a autopercepção (lado esquerdo) e o perfil percebido pela equipe (lado direito).

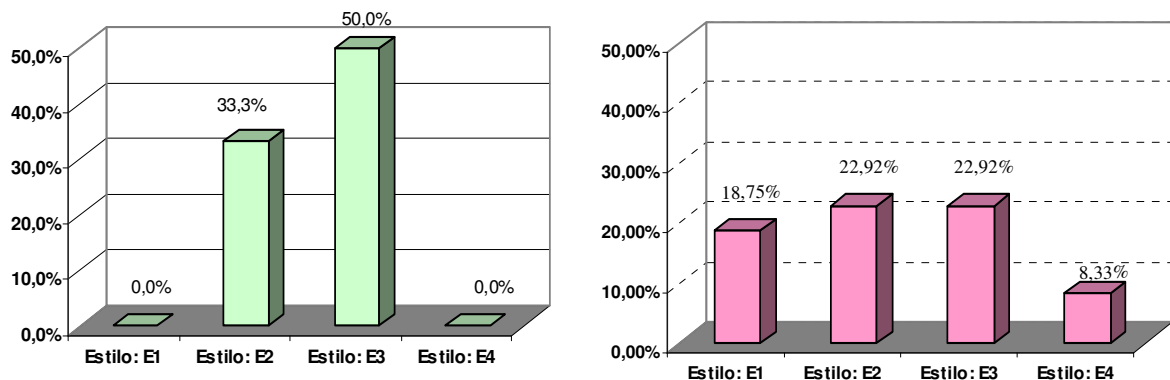


Gráfico 5 - Caso 3: comparativo entre o perfil da autopercepção e o perfil percebido pelos liderados.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o Gráfico 5, o diagnóstico da autopercepção do líder lado esquerdo revelou um perfil de preferências com predominância do estilo E3 (compartilhar), seguido do estilo E2 (persuadir). A baixa preferência pelos estilos E1 (determinar) e E4 (delegar) se destacou em relação aos demais estilos, o que significa dizer que o líder não evidenciou nenhuma intenção de adotar atitudes de determinação e de delegação quando a situação assim o permite.

O gráfico da percepção da equipe, ao lado direito, revelou o perfil das preferências praticadas pelo líder, o qual permite estabelecer as seguintes observações:

- i. Os estilos mais praticados pelo líder são os E2 e E3, contudo, com uma frequência significativamente inferior a da autopercepção;
- ii. O estilo E1 também é praticado pelo líder numa frequência significativa e bem superior à autopercebida;
- iii. O estilo menos praticado pelo líder é o E4, porém, com uma frequência maior à autopercebida.

O gráfico 6 possibilita estabelecer características adicionais e específicas sobre as preferências de liderança no Caso 3.

- i. Segundo a autopercepção do líder foram identificadas evidências de ineficácia somente no estilo E2;
- ii. A percepção dos liderados confirma a ineficácia no estilo E2 e também indica ineficácia quando tenta utilizar os estilos E1;
- iii. Segundo a percepção dos liderados, nem sempre é possível observar a prática dos estilos E1 e E4. Contudo, os índices de ausência destes estilos são baixos.

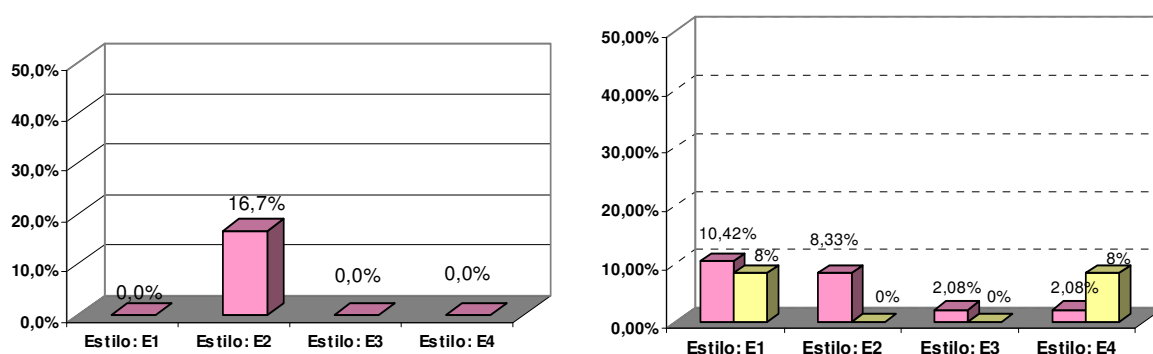


Gráfico 6 – Caso 3: Comparativo da frequência de estilos de liderança ineficazes entre a autopercepção e a percepção dos liderados.

Fonte: dados da pesquisa.

Portanto, no Caso 3, a metodologia permitiu qualificar a autopercepção do líder, evidenciando que a prática de liderança dominante ocorre nos estilos E2-Persuadir e E3-Compartilhar. Confirmou-se que apenas no estilo E2 acontece o maior índice de ineficácia. A prática de liderança mostrou, ainda, que o maior desvio em relação à autopercepção aconteceu nos estilos E2 e E3, que são praticados numa frequência significativamente mais baixa. Também existe um significativo desvio em relação à autopercepção nos estilos E1 e E4, que são praticados numa frequência bem mais alta. Estas características indicam que o líder e a equipe, neste caso, se encontram num estágio de desenvolvimento das maturidades superior ao 1º e 2º casos, pois os estilos E1, E2 e E3 são praticados numa frequência bem melhor distribuída do que os casos anteriores.

#### 4.4 Caso 4

O grupo é composto por uma equipe de 6 gerentes que trabalham diretamente com o líder no mesmo ambiente. O líder do grupo atua na organização nesta função há 14 anos. A equipe pode ser considerada como um grupo estável, pois a média de permanência das pessoas em suas funções é de 5 anos. O líder está à frente desta equipe há três anos.

De acordo com o Gráfico 7, o diagnóstico da autopercepção do líder lado (esquerdo) revelou um perfil de preferências com predominância nos estilos E2 (Persuadir) e E3 (compartilhar). A baixa preferência pelo estilo E4 (delegar) se destacou em relação aos demais estilos, o que significa dizer que o líder não evidenciou nenhuma intenção de adotar atitudes de delegação quando a situação assim o permite.

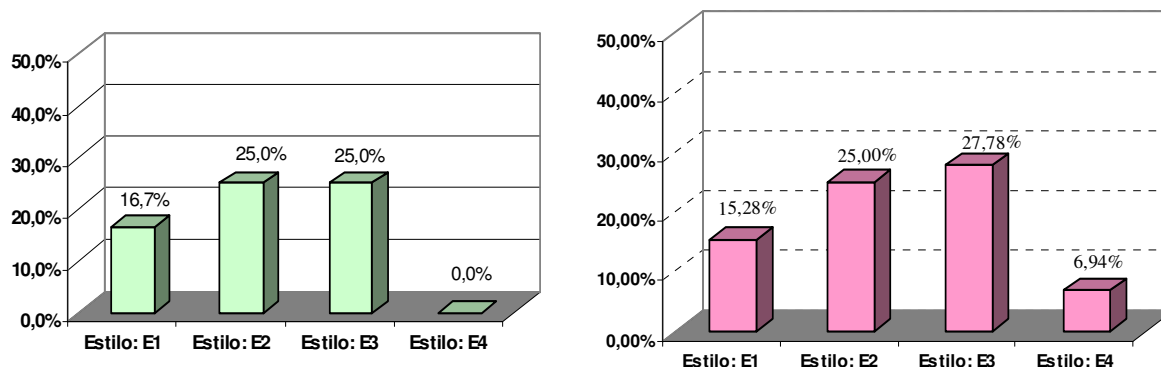


Gráfico 7 – Caso 4: comparativo entre o perfil da auto percepção e o perfil percebido pelos liderados.

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico da percepção da equipe, ao lado direito, revelou o perfil das preferências praticadas pelo líder, o qual permite estabelecer as seguintes observações:

- i. Os estilos mais praticados pelo líder são os E2 e E3, com uma frequência bastante similar a da auto percepção;
- ii. O estilo E1 também é praticado pelo líder numa frequência similar a auto percebida;
- iii. O estilo menos praticado pelo líder é o E4, porém, com uma frequência maior que a auto percebida.

O Gráfico 8 possibilita estabelecer características adicionais e específicas sobre as preferências de liderança no Caso 4.

- i. Segundo a auto percepção do líder foram identificadas evidências de ineficácia nos estilos E1 e E2;
- ii. A percepção dos liderados confirma a ineficácia em todos os estilos, mas numa frequência baixa;
- iii. Segundo a percepção dos liderados, nem sempre é possível observar a prática dos estilos E2 e E3. Contudo, os índices de ausência destes estilos são baixos.

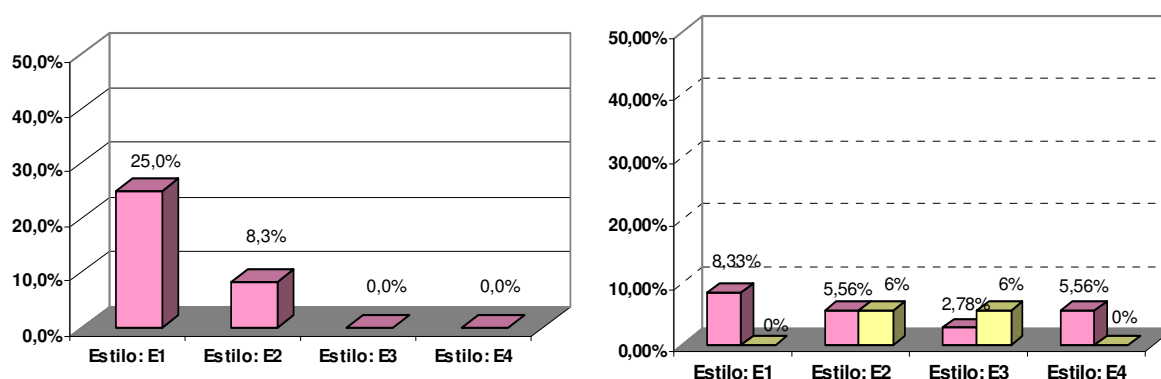


Gráfico 8 – Caso 4: Comparativo da freqüência de estilos de liderança ineficazes entre a autopercepção e a percepção dos liderados.

Fonte: dados da pesquisa.

Portanto, no Caso 4, a metodologia permitiu qualificar a autopercepção do líder, evidenciando que a prática de liderança dominante ocorre nos estilos E2-Persuadir e E3-Compartilhar. Confirmou-se que existe ineficácia na prática de todos os estilos, porém, numa frequência pouco significativa. A prática de liderança revelou um baixo índice de desvio em relação à autopercepção. A principal divergência aconteceu no estilo E4, que é praticado numa frequência maior que a autopercebida. Estas características indicam que o líder e a equipe, neste caso, se encontram num estágio de desenvolvimento das maturidades superior ao 1º e 2º casos, pois os estilos E1, E2 e E3 são praticados numa frequência bem melhor distribuída.

Todos os diagnósticos sobre estilos ineficazes ou não observados pela equipe revelaram resultados bastante diferentes, comprovando sua eficácia em identificar as diferenças específicas em cada equipe, que certamente decorrem da experiência do líder, seu tempo na equipe e a situação da eficácia dos estilos de cada líder. De fato, a frequência dos estilos não observados foi bastante variável, comprovando este aspecto de especificidade do diagnóstico.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do presente estudo evidenciaram que a metodologia proposta aqui é viável, consistente e agrega significativo valor sobre o diagnóstico da autopercepção do líder.

Viável em função do fato de que, o questionário utilizado para avaliar a percepção da equipe, utiliza um conjunto de questões similares às aplicadas ao líder, com as devidas adequações de verbo e concordância. Neste sentido, o conteúdo respondido pelo líder era totalmente comparável com o conteúdo respondido pelos membros da equipe.

A pesquisa é consistente em função do fato de que os resultados comprovaram a capacidade de diagnosticar situações com baixos índices de divergência em relação ao diagnóstico autopercebido, até situações com elevados índices de divergência e em diferentes estilos.



O significativo valor agregado ao diagnóstico autopercebido ocorre em função da possibilidade de avaliar os desvios em relação ao diagnóstico da autopercepção, bem como a possibilidade de verificar os estilos ausentes e respectiva frequência. Esta informação pode diferenciar e qualificar aspectos particulares sobre as práticas de liderança que com o uso da autopercepção apenas não é possível. De fato, a frequência sobre a ausência da prática de determinados estilos configura numa situação muito diferente dos índices de frequência da prática de estilos ineficazes.

Os casos estudados evidenciaram que o perfil geral das preferências sobre situações de liderança geralmente guarda uma significativa semelhança com o perfil destas práticas percebidas pela equipe, especialmente no que se refere a situações de liderança dominantes, pois em todos os casos os estilos E2 e E3 se configuraram como dominantes. Para estes estilos foram constatados desvios em relação às autopercepções, sendo que na maioria das vezes são superestimadas. Por outro lado, os estilos E1 e E4 se configuraram como os menos praticados, sendo que na maioria destes casos, as frequências são subestimadas.

As práticas de liderança ainda não percebidas pelas equipes permitem caracterizar as particularidades de cada líder e algumas evidências importantes sobre o estágio de desenvolvimento das maturidades do líder e dos liderados. De fato, os estudos de caso comprovaram situações de liderança onde todas foram percebidas pela equipe, até o caso em que várias práticas de lideranças ainda apresentavam um baixo índice de frequência.

As práticas de liderança ineficazes também se constituem em importante indicador qualificador das práticas de liderança. Em todos os estilos foram constatados práticas ineficazes, sendo que os estilos E1 e E2 parecem ser os estilos críticos, pois em todos os casos estudados revelaram algum grau de ineficácia.

Por fim, ficou evidenciado que existe uma significativa dificuldade dos líderes para adotar atitudes de delegação – E4. De fato, os índices de prática percebidos pelas equipes também é o mais baixo. Isto significa dizer que existem fatores que dificultam o desenvolvimento de líderes e equipes de alto desempenho, pois, somente nesta situação o nível de maturidades dos líderes e das equipes é elevado.

O presente estudo avaliou as opiniões, autopercepções e percepções dos liderados sobre o perfil dos seus líderes. Não se esperava que os resultados obtidos com o estudo nos dessem uma margem segura para chegarmos a conclusões definitivas no sentido de evoluir para questões práticas, mas espera-se que a Instituição Financeira possa utilizá-los, para agregar a outros estudos corporativos que possam vir a se desenvolver sobre a questão, bem como ter uma referência sobre o padrão dos líderes em suas instituições.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F.; **Psicologia aplicada á Administração: Teoria Crítica e a Questão Ética nas Organizações.** São Paulo: Exesius Editora e Consultoria, 1992.
- BERGAMINI, C.W. **Psicologia Aplicada à Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; **Psicologia para administradores**: a Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- MOTTA, F.C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 428 p.
- RIBEIRO, A. de L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- ROBBINS, S. P. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SCHEIN, E. H.; **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1980.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- STONER, F.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Phb, 1995.
- TANURE, B. *et al.* **A gestão de pessoas no Brasil**. Virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3. ed.. São Paulo: Atlas, 2003.