



## DIAGNÓSTICO DA ATUAÇÃO GERENCIAL DOS LÍDERES DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DA CIDADE DE MOSSORÓ - RN

Andrea Kaliany da Costa Lima<sup>1</sup>; Hudson do Vale de Oliveira<sup>2</sup>

**RESUMO:** A liderança é um fenômeno social. Qualquer grupo social encontra em seu ambiente a liderança. Apesar, muitas vezes, de não saber reconhecer. A preocupação de definir liderança não é um problema atual. Existem, hoje, diversas teorias com este intuito. Vários são os pesquisadores que tentaram devanear por esta viagem. Poucos são aqueles que conseguiram bons resultados. A imagem de liderança está, muitas vezes, ligada à imagem de um líder. Esta figura que é tão requisitada nas diversas organizações que primam pelo progresso. Por isso, achamos incomensurável a tarefa de discutir sobre este assunto. Sendo assim, aborda-se a liderança alinhando os mais diversos conceitos existentes. Não esquecendo de definir os conceitos básicos de líder. O objetivo deste trabalho foi realizar um diagnóstico da atuação gerencial dos líderes de uma instituição financeira em Mossoró – RN. Para isso, conceitos de vários autores consagrados foram trabalhados e seus conhecimentos sobre o tema foram integrados num contexto geral. Para a coleta dos dados foram aplicados 8 questionários com os gerentes desta instituição de forma a alcançar os objetivos da pesquisa. O universo da pesquisa foi de 8 gerentes para uma amostragem, portanto, de 100%. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório. Através da análise dos questionários, pode-se perceber que a instituição pesquisada apresenta uma concentração de poder na figura do gerente, pois 87,5% das respostas se centram nas duas primeiras respostas programadas, o que denota a falta de flexibilidade institucional e a falta de liberdade para os subordinados participarem e atuarem na organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Líder; Liderança Participativa; Uso da Autoridade.

### 1 INTRODUÇÃO

Durante séculos muitos estudiosos na área de administração tentam achar uma definição teórica e concreta para o termo Liderança. Muitas civilizações, apesar de desconhecerem este conceito, sobrevivem e desenvolvem as suas culturas através deste item (Liderança). A única coisa que coincide é a conclusão da complexidade do assunto. Devido a esta discrepância de opiniões, existem, em nossos dias, vários teóricos que defendem e divulgam correntes ideológicas que consideram a liderança como algo indefinido. Ou seja, fogem da responsabilidade de defini-la talvez, quem sabe, por não conhecê-la intimamente.

Segundo Pentecost (1986), Liderança não é outra coisa se não a função do líder. O líder lidera. Poderíamos dizer que esta seria uma das mais grotescas formas de definir alguma coisa. Seria a mesma coisa ao dizer que animalisco é agir como animal. Percebem o vazio da definição? O mesmo Pentecost ainda retoma a discussão dando um ar autoritário para o termo quando diz que Liderança é um ato de dominação.

<sup>1</sup> Docente do Curso de Administração. Departamento de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN. Mossoró/RN. [andreakaliany@hotmail.com](mailto:andreakaliany@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração. Departamento de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN. Mossoró/RN. [HUDSON\\_VALE@yahoo.com.br](mailto:HUDSON_VALE@yahoo.com.br)

Uma das estudiosas que mais discuti sobre liderança é Follett (1997). A atribuição que esta dá para liderança pode, sem dúvida alguma, ser considerada como uma das mais completas. Atribui inúmeros fatores à liderança, além de questionar as banais definições apresentadas por diversos teóricos. Follett defende que agressividade não tem nada a ver com liderança. O espírito controlador, agressivo e dominador de um administrador não têm, muitas vezes, nada a ver com atitude de liderança. A autora diz, ainda, que estes fatores muitas vezes militam diretamente contra a liderança.

Ainda com esta visão, Motta (1999), considera liderança como sendo a utilização hábil de algumas qualidades. Estas qualidades são consideradas por ele como inatas e capazes de transformar pessoas, chefes e governantes em respeitáveis líderes.

Sendo assim, definir liderança não seria nada fácil. Apesar da dificuldade, devemos ter a certeza de que é imprescindível considerarmos diversos aspectos. Entre eles, as qualidades que cada ser humano tem e não sabe como cultivá-las e descobri-las. Um aglomerado de fatores seria como diz Follett, a idéia central de liderança. Poderíamos acrescentar a isto, a idéia de que a situação dita muitas vezes o conceito. Esperar que alguém agisse com desenvoltura pode fazer com que muitos identifiquem o seu espírito de liderança. Em síntese, liderança é um conceito de extrema minuciosidade. Precisa-se ter cuidado ao se fazer ou tentar fazer esta definição considerando, em todas as ocasiões, o momento.

Definir um líder não é, também, nada fácil. Muitos pesquisadores por considerarem esta complexidade preferem dividir e caracterizar os diversos tipos de líderes que existem.

Concomitantemente e relacionado com o que Drucker fala Henri Fayol *apud* Penteadó (1986), define o líder como sendo aquele que tem coragem, força de vontade, flexibilidade da mente, boa educação geral, conhecimento e integridade. Em linhas gerais, o suficiente para reconhecer e tomar as medidas necessárias para enfrentar junto com seus subordinados os diversos tipos de problemas.

Motta (1999) acredita que um líder está definido por três habilidades. A primeira seria a dimensão organizacional, referente à capacidade de domínio do contexto em que o dirigente trabalha. Em segundo lugar vem dimensão interpessoal, compreendendo o conjunto de potencialidades de interação entre as pessoas. Por último, as qualidades individuais. Estas, inerentes a cada pessoa.

Já Follett (1997), considera o líder como alguém que tem acima de tudo que conhecer o seu próprio trabalho. Deve ter a sensibilidade de considerar o que seu “subordinado” acredita. Ter respeito. O líder é alguém que pode organizar a experiência do grupo, seja ele um pequeno ou gigantesco grupo. O líder deve saber ensinar a ser líder. A ensinar o caminho para a tomada de decisões.

Ser líder não é apenas dirigir. É respeitar, aceitar e saber construir o progresso da organização. Ter esta sensibilidade de organizar os propósitos da instituição e do conjunto é o caminho mais viável para se ter o respeito e chegar à classificação de um líder, pois só assim, consegue-se a verdadeira participação e colaboração dos seus “subordinados”. Porque, como diz Giblin (1998), é psicologicamente impossível que um ser humano nos dê cem por cento de sua força física se não lhe permitimos que também dê suas idéias.

Segundo Lima & Teixeira (2000), a forma de se conduzir perante um grupo de subordinado depende basicamente da maneira como um gerente encara sua função gerencial. Que segundo ele, existem dois grandes estilos de encarar a liderança perante este grupo. O primeiro, a liderança com ênfase no gerente, esta tem o uso da autoridade pelo gerente. O segundo, a liderança com ênfase no subordinado, ou seja, o uso da liberdade pelo subordinado.

Portanto, o objetivo deste trabalho foi realizar um diagnóstico da atuação gerencial dos líderes de uma instituição financeira da cidade de Mossoró – RN.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa é um estudo de caso numa instituição financeira da cidade de Mossoró – RN (Chamaremos de Empresa X). Além disso, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, descritiva e bibliográfica. Segundo Gil (1991, p.58): “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário com 10 perguntas fechadas. O questionário utilizado foi retirado do livro de Lima & Teixeira (2000). A população da pesquisa, composta pelos gerentes da empresa X, corresponde a 8 pessoas, sendo que todas responderam ao questionário sendo a amostragem, portanto, de 100%.

Os dados obtidos, através dos questionários, foram analisados de forma qualitativa e quantitativa utilizando-se, para isso, a estatística descritiva. Para uma melhor apresentação dos resultados foram elaboradas figuras. Alguns dos resultados da pesquisa estão apresentados a seguir.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise dos dados coletados com a aplicação dos questionários, foi possível perceber que embora ocorrendo uma forte tendência dos gerentes a centralizarem o poder para administrar, essa não é uma regra geral. Observa-se, por exemplo, que há uma flexibilidade de respostas às questões, pois em nenhum caso obtive-se uma única resposta para as questões aplicadas. Isso é percebido em especial na questão 8 que retrata o uso da persuasão e pressão por parte dos gerentes para garantir o cumprimento do cronograma. Ficou claro que nas respostas ocorreu um equilíbrio e uma diversidade das mesmas, mostrando assim os diferentes tipos de comportamento dos gerentes existente na empresa X.

Na figura 1, abordou-se a questão da supervisão dos subordinados, por parte do gerente, num esforço para que trabalhem melhor. A grande maioria dos gerentes (62,50%) afirmou que se esforçam bastante para manter uma supervisão próxima aos seus subordinados, de forma a garantir um trabalho eficiente.

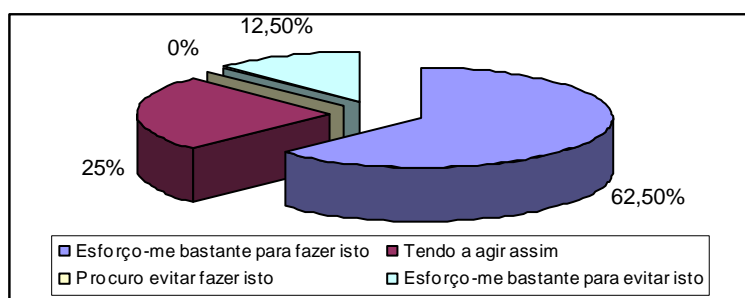


Figura 1: Supervisão dos subordinados.

A determinação de metas e objetivos para os subordinados foi outro fator abordado e os resultados referentes a este aspecto estão apresentados na figura 2. Nesse ponto, a grande maioria dos gerentes (62,50%) afirmou uma tendência em agir de forma a determinar as metas e objetivos para os seus subordinados e os convencer dos méritos desses planos.

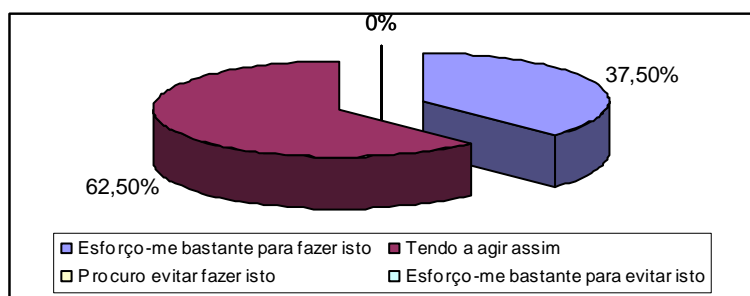


Figura 2: Determinação de metas e objetivos para os subordinados.

Quando questionados quanto à organização de sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que os subordinados cumpram suas atividades adequadamente, metade dos gerentes (50%) afirmou que se esforçam bastante para realizar esta organização e controle e 50%, por outro lado, afirmaram que tendem a agir dessa forma, ou seja, realizando a organização e controle avaliado na questão (Figura 3).

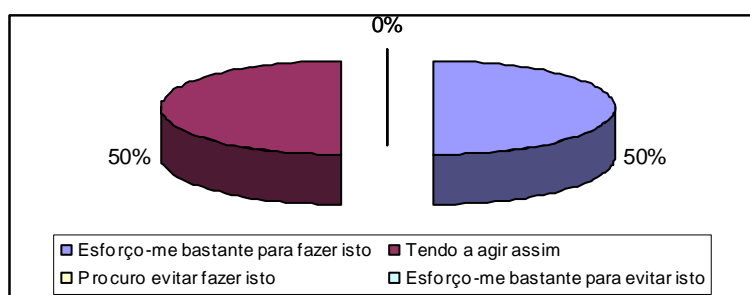


Figura 3: Organização de sistemas de acompanhamento e controle.

Na figura 4, abordou-se o encorajamento dos gerentes para com os seus subordinados na formulação de objetivos de acordo com a maneira de cada um deles. A metade dos gerentes (50%) afirmou que encorajam os seus subordinados para que estes formulem os seus objetivos à maneira deles. Porém, o percentual referente aos gerentes que tentam evitar tomar essa atitude é bastante expressivo, ou seja, 25% (Figura 4). Este resultado condiz com o apresentado na figura 2, na qual 62,50% dos gerentes afirmaram uma tendência em agir de forma a determinar as metas e objetivos para os seus subordinados e os convencer dos méritos desses planos.

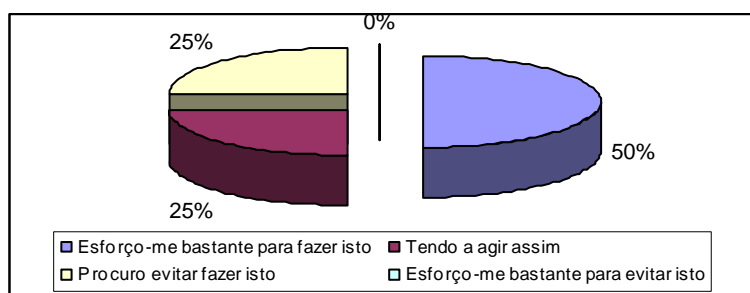


Figura 4: Encorajamento dos gerentes para com os subordinados.

A certificação de que os trabalhos desenvolvidos pelos subordinados foram também planejados por eles foi outro ponto avaliado. Os resultados relacionados a este fator estão apresentados na figura 5. A grande maioria dos gerentes (75%) afirmou que tenta certificar-se de que o trabalho que os seus subordinados estão realizando foi planejado por eles.

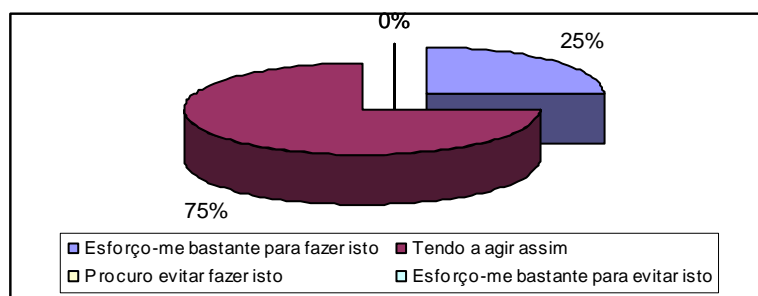


Figura 5: Certificação do planejamento dos trabalhos.

De acordo com Lima & Teixeira (2000), as pessoas que participaram destes resultados baseiam sua conduta em uma premissa de Douglas McGregor, cientista social que denominou de teoria X. Ou seja, esta teoria tem por base a concepção tradicional de gerência de que o ser humano só alcança sua plena produtividade se for controlado e estiver sendo acompanhado.

#### 4 CONCLUSÃO

Portanto, com base nos resultados obtidos na realização desta pesquisa pode-se concluir que o grupo de gerentes da empresa X ainda necessita de um treinamento intensivo, como forma de trabalhar a confiança em seus subordinados e assim buscarem o uso da liberdade dos mesmos, desenvolvendo a confiança, liderança e uma gerência participativa.

#### REFERÊNCIAS

FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GIBLIN, Les. **Como Ter Segurança e Poder nas Relações com as Pessoas**. São Paulo: Tempo-Norma, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Frederico O. & TEIXEIRA, Paulo C. **Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. São Paulo: Pioneira, 1986.