

**Paulo Roberto Araújo de Almeida**

**ESTILOS DE GERÊNCIA: um estudo sobre as  
relações entre os tipos de gerência e a missão  
organizacional**

**Taubaté – SP**

**2002**

**Paulo Roberto Araújo de Almeida**

**ESTILOS DE GERÊNCIA: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão Empresarial

Orientadora: Professora Dra. Vera Lúcia Ignácio Molina

**Taubaté – SP**

**2002**

658.4  
A447e

Almeida, Paulo Roberto Araújo de

Estilos de gerência: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional/ Paulo Roberto Araújo de Almeida. Taubaté: UNITAU/ Departamento de Economia, Contabilidade, e Administração, 2002.  
155p.

Dissertação (Mestrado) –Universidade de Taubaté,  
Departamento de Economia, Contabilidade, e Administração, 2002.

1. Estilos de gerência. 2. Liderança. 3. Missão organizacional.  
3. Gestão Empresarial – Dissertação. I. Dissertação (Mestrado) –  
Departamento de Economia, Contabilidade, e Administração/  
UNITAU. II. Molina, Vera Lúcia Ignácio (orient.). III. Título.

**PAULO ROBERTO ARAÚJO DE ALMEIDA**

**ESTILOS DE GERÊNCIA: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP**

**Data:**

**Resultado:**

**COMISSÃO JULGADORA**

**Prof. Dr.**

**Assinatura**

**Prof. Dr.**

**Assinatura**

**Prof. Dr.**

**Assinatura**

Dedico este trabalho à minha família:

Lílian, querida esposa,

incansável companheira

Aos meus filhos,

Rafael e Bruno,

Mestres e doutores em potencial

Aos meus pais,

Ayrton e Marly,

Pelo amor e carinho sempre

demonstrados, em especial

nos momentos mais difíceis

## AGRADECIMENTOS

À Professora Vera Lúcia Ignácio Molina, Dr<sup>a</sup> ., pela paciência, habilidade e competência com que orientou nosso trabalho.

Ao Professor Édson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, Dr., coordenador do curso de Pós-graduação, pelo conagraçamento entre orientado e orientadora, bem como pela postura e determinação na universidade e na vida pública.

À equipe de professores e funcionários da UNITAU, em especial à secretária da Pós-graduação Alda Aparecida dos Santos, pela consideração e dedicação ao programa.

Ao Diretor Geral da FAENQUIL, Faculdade de Engenharia Química de Lorena, Professor Messias Borges Silva, Dr., na elaboração da análise estatística dos resultados, extensivos aos Professores José Roberto Alves de Mattos, Dr., e Humberto Felipe da Silva, M.Sc.

Ao Senhor Antonio Hélio Gozzi, Superintendente Regional de São José dos Campos, pelo apoio incondicional à realização das pesquisas e continuidade dos trabalhos.

Ao Senhor Maurício Lambiasi, M.Sc., Superintendente Regional de Sorocaba, pelo incentivo na realização do curso de Pós-graduação.

À Senhora Maria de Fátima Godinho de Souza, M.Sc., Gerente de Administração da Agência Jundiaí, pelo apoio e compartilhamento de idéias.

Aos colegas gerentes que possibilitaram a coleta de dados necessária.

Aos amigos mestrandos Fábio, Gustavo, José Antonio, Lincoln, Lourenço, Nestor e Paulo Aurélio pela ajuda, compreensão e apoio que me dispensaram.

À Direção Geral da Instituição Financeira X, que concedeu bolsa de estudo para conclusão do curso.

ALMEIDA, P.R.A. **Estilos de gerência**: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional. 2002. 155f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

Esta dissertação tratou da relação entre os tipos de gerência e a missão da organização. Utilizando o estudo de caso e o questionário, objetivou-se identificar e avaliar os estilos de gerência adotados pelo grupo de 26 gerentes de uma instituição financeira em atividade no Baixo-Vale do Paraíba, a partir de suas próprias apreciações, e ainda verificar se o estilo de gerenciar facilita ou não a consecução da missão organizacional. Os resultados obtidos com a aplicação de questionário adaptado dos modelos de TANNEMBAUM e SCHMIDT e do Clima Organizacional, utilizado pela própria empresa junto aos 26 gerentes da instituição financeira X do Baixo-Vale do Paraíba, reafirmaram a crença na criatividade humana que, fundamentada em princípios, leva esses gestores a ajustar seus estilos à missão da organização. Entre os resultados significativos, destacaram-se: (1) a predominância do gênero masculino (73%) e a crença entre os gerentes de que valores religiosos e políticos podem auxiliar o comprometimento com o comportamento organizacional esperado; (2) a predominância do estilo gerencial “democrático”, seja quando da autodefinição e da definição pelo subordinado, seja em relação às variáveis sexo e escolaridade; (3) as relações com significância de 95% entre as metas organizacionais vinculadas às decisões e competência, com o estilo “democrático” de gerenciamento; (4) as relações com significância de 95%, entre as metas organizacionais vinculadas ao estabelecimento de métodos de trabalho e solução de problemas e compreensão dos fatos. Conclui-se que o estilo predominante é o democrata com 73,1% e para as duas primeiras etapas da missão com cerca de 50%. Para as duas últimas, prevalece o estilo liberal com cerca de 60%.

**PALAVRAS-CHAVE**: estilos de gerência, liderança, missão organizacional

ALMEIDA, P.R.A. **Management Styles:** a study of the relationship between the types of management and the organizational purpose. 2002. 155f. Dissertation (Master of Business Administration) – Department of Economics, Accountancy, Business Administration and Executive Secretarial College, University of Taubaté, Taubaté.

This project treats the relationship between the types of management and the organizational purpose. As using the case study and the questionnaire, the objective of this project is to identify and evaluate the management styles adopted by a group of 26 managers of a financial institution in a specific area of São Paulo State, known as Baixo Vale do Paraíba, according to their own appreciation, and still verify the importance of the management styles as facilitators of the organization purpose establishment. The application of a questionnaire adapted to TANNENBAUN and SCHIMIDT models and Organizational Environment research used by the financial institution X in Baixo Vale do Paraíba itself and answered by its 26 managers will provide the results. This work accomplishment must confirm our belief in human creative capacity which once based on solid principles will lead these managers to adjust their own styles to the organization purpose. Among the significant results it is possible to point out: (1) predominance of male leadership (73%) and the belief that religious and political values can help their commitment to the expected organizational behavior; (2) predominance of democratic management style, either when self-defined and defined by the subordinates, or when related to sex and educational background; (3) the relationship, 95% significant, between the organizational purpose related to decisions and competence and the democratic management style; (4) the relationship, 95% significant, between the organizational purpose related to problem-solving and factual comprehension. Therefore, it is possible to conclude that the democratic style is predominant (73,1%), including the first two parts of the organizational purpose (about 50%). However, the liberal styles prevails in the last two ones (about 60%).

**KEY-WORDS: management styles, leadership, organizational purpose**

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	05
<b>ABSTRACT</b>	06
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	10
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	11
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
1.1 Apresentação	14
1.2 Objetivo	15
1.3 Metodologia	15
1.4 Limitações do estudo	15
1.5 Estrutura do trabalho	16
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b>	17
2.1 Gerência enquanto processo	19
2.1.1 A função da gerência	19
2.1.2 Gerente: autoridade e habilidade	21
2.1.3 Tipos de gerência	23
2.1.4 Estilos de Direção	25
2.1.4.1 Teoria X	25
2.1.4.2 Teoria Y	26
2.1.4.3 Teorias sobre gerência, na perspectiva da liderança	26
2.1.5 Modelos gerenciais e liderança	31
2.2 Liderança: a proposta de adaptação	32
2.2.1 Teorias sobre liderança	37

2.3 Clima organizacional e Estilos de liderança	40
2.4 Missão organizacional	43
<b>3 PROPOSIÇÃO</b>	46
<b>4 METODOLOGIA</b>	48
4.1 Estudo de caso	50
4.2 Técnica de pesquisa	52
4.3 População-alvo	59
4.4 Tabulação	60
4.5 Análise e interpretação de dados	61
4.5.1 Distribuição Amostral F (Snedecor)	61
4.5.2 Análise Temática	64
<b>5 RESULTADOS</b>	66
5.1 Delineamento do perfil sócio-econômico e atitudinal dos sujeitos	67
5.2 Resultados referentes às percepções dos sujeitos	71
5.2.1 Filiação Religiosa	71
5.2.2 Atividade Política	72
5.2.3 Opinião sobre a Instituição Financeira X	73
5.3 Resultados referentes aos Estilos e Comportamentos Gerenciais	74
5.3.1 Estilos de Gerência e Perfil do Sujeitos	75
5.3.2 Estilos de Gerência e Ações Gerenciais	78
5.3.3 Estilos de Gerência e Subordinados	89
5.3.4 A Empresa	92
5.3.5 Perfil do Sujeito e Estilo Gerencial (Liderado)	93
5.3.6 Comportamento Gerencial	95

5.3.6.1 Faixa Etária e Comportamento Gerencial	96
5.3.6.2 Gênero e Comportamento Gerencial	97
5.3.6.3 Estado civil e Comportamento Gerencial	97
5.3.6.4 Escolaridade e Comportamento Gerencial	98
5.3.6.5 Estilos de gerência (L) e Comportamento Gerencial (L)	98
5.4 Ações gerenciais – Principais correlações	99
5.5 Estilos de gerência e Missão da empresa	102
<b>6 DISCUSSÃO</b>	105
6.1 Clima organizacional	106
6.2 Estilos de gerência e Funções ocupacionais	107
6.3 Estilos de gerência e Desempenho	109
6.4 Estilos de gerência e a Organização	110
6.5 Estilos de gerência e Missão organizacional	111
<b>7 CONCLUSÕES</b>	115
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	121
<b>APÊNDICES</b>	127
<b>ANEXOS</b>	151

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os diferentes estilos de liderança	28
Figura 2 - O continuum de padrões de liderança	30
Figura 3 - Modelo Transacional da Liderança	34
Figura 4 - Os três estilos de liderança	38
Figura 5 - Exemplos de grandes líderes	39

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faixa etária	67
GRÁFICO 2 – Gênero	68
GRÁFICO 3 – Estado civil	68
GRÁFICO 4 – Escolaridade	69
GRÁFICO 5 – Escolaridade: Humanas e exatas	69
GRÁFICO 6 – Estudos realizados pelo pai	70
GRÁFICO 7 – Estudos realizados pela mãe	70
GRÁFICO 8 – Importância da religião	71
GRÁFICO 9 – Atividade religiosa	72
GRÁFICO 10 – Atividade política	73
GRÁFICO 11 – Valeram muito o tempo e o esforço que dediquei à instituição	74
GRÁFICO 12 – Como você se define	75
GRÁFICO 13 – Como você acredita que um liderado seu possa estar lhe definindo	75
GRÁFICO 14 – Faixa etária e Estilo de gerência	76
GRÁFICO 15 – Relação entre Gênero e Estilo de gerência	76
GRÁFICO 16 – Relação entre Estado civil e Estilo de gerência	77
GRÁFICO 17 – Escolaridade e Estilo de gerência	77
GRÁFICO 18 – Relação entre Estudos realizados (H e E) e Estilo de gerência	78
GRÁFICO 19 – Tomo decisões importantes com o grupo	79
GRÁFICO 20 – Decisões com o grupo e Estilo de gerência	80
GRÁFICO 21 – Reconheço a competência dos meus funcionários	80
GRÁFICO 22 – Reconheço a competência dos meus funcionários e Estilo de Gerência	81

GRÁFICO 23 – Comunico aos subordinados o que ocorre no local de trabalho	81
GRÁFICO 24 – Comunico aos liderados o que ocorre no local de trabalho e Estilo de gerência	82
GRÁFICO 25 – Estimulo o sentimento de cooperação	83
GRÁFICO 26 – Estimulo o sentimento de cooperação e Estilo de gerência	84
GRÁFICO 27 – Sou receptivo às críticas relativas ao trabalho	84
GRÁFICO 28 – Sou receptivo às críticas relativas ao trabalho e Estilo de gerência	85
GRÁFICO 29 – Estabeleço com os funcionários os métodos de trabalho a usar	85
GRÁFICO 30 – Estabeleço com os liderados a forma de trabalho e Estilo de Gerência	86
GRÁFICO 31 – Prefiro solucionar problemas a punir culpados	87
GRÁFICO 32 – Solucionar problemas a punir culpados e Estilo de gerência	87
GRÁFICO 33 – Tenho sensibilidade e compreensão suficientes com as pessoas	88
GRÁFICO 34 – Tenho sensibilidade e compreensão suficientes com as pessoas e Estilo de gerência	88
GRÁFICO 35 – Existem para os liderados opções de trabalho fora da empresa	89
GRÁFICO 36 – Trabalho fora da empresa e Estilo de gerência	90
GRÁFICO 37 – Iniciativa dos liderados de participar dos serviços no trabalho	90
GRÁFICO 38 – Iniciativa dos servidores e Estilo de gerência	91
GRÁFICO 39 – Os liderados participam de treinamento oferecido pela empresa	91
GRÁFICO 40 – Participação em treinamento dos liderados e Estilo de gerência	92
GRÁFICO 41 – Acredito que os liderados acham que a instituição financeira é a melhor organização para se trabalhar	92
GRÁFICO 42 – Opinião dos servidores sobre a empresa e Estilo de gerência	93

GRÁFICO 43 – Faixa etária e Estilo de gerência (Liderado)	94
GRÁFICO 44 – Gênero e Estilo de gerência (Liderado)	95
GRÁFICO 45 – Como você define o seu comportamento	95
GRÁFICO 46 – Como você define o seu comportamento (Liderado)	96
GRÁFICO 47 – Faixa etária e Comportamento gerencial	96
GRÁFICO 48 – Gênero e comportamento gerencial	97
GRÁFICO 49 – Estado civil e Comportamento gerencial	97
GRÁFICO 50 – Escolaridade e Comportamento gerencial	98
GRÁFICO 51 – Estilo de gerência (L) e Comportamento gerencial (L)	99
GRÁFICO 52 – Decisões com o grupo e Reconheço a competência dos liderados	100
GRÁFICO 53 – Estudos realizados e Estimulo o sentimento de cooperação	100
GRÁFICO 54 – Sou receptivo às críticas e Estabeleço com os liderados o trabalho	101
GRÁFICO 55 – Estabeleço com os liderados o trabalho e compreendo as pessoas	101
GRÁFICO 56 – Solucionar problemas a punir culpados e Compreendo as Pessoas	102
GRÁFICO 57 – Estilo de gerência e Missão da empresa	103
GRÁFICO 58 – Estilo de gerência e partes da missão	103
GRÁFICO 59 – Adequação da missão em relação aos estilos de gerência	104

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

O século XX se caracterizou por um grande desenvolvimento tecnológico e industrial e, conseqüentemente, por uma consolidação da administração. No início do século passado surgiu a administração científica, sendo Frederick Winslow Taylor seu iniciador, daí em diante, muitos autores vêm se dedicando ao estudo desta disciplina.

À medida que avança o século XXI, várias tendências econômicas e demográficas estão causando um grande impacto na cultura organizacional. Estas novas tendências fazem com que as organizações e seus gerentes debatam a necessidade urgente de orientar-se pelos novos rumos que têm relevância, não só local, mas também mundialmente.

A globalização vem transformando o mundo numa velocidade muito rápida. São mudanças em todos os setores, segmentos e esferas. As mudanças sempre existiram na história da humanidade, mas não com a rapidez, a intensidade e o volume como nos dias atuais. Seja por meio de fatores que atuam de forma conjugada como os econômicos, tecnológicos, culturais, políticos e ecológicos, a mudança provoca contingências e resultados imprevisíveis.

No campo organizacional, as empresas bem-sucedidas tendem a crescer ou sobreviver. Ocorre que em qualquer uma dessas situações os recursos humanos, financeiros e tecnológicos podem, em alguns casos, assegurar eficiência, eficácia. As pessoas é que passam a ser o diferencial competitivo – no mundo globalizado -, pois mantêm e promovem o sucesso da organização.

As empresas que oferecem ao seu cliente o que ele precisa em termos de produtos, serviços e qualidade têm mais chance de prosperar neste mercado competitivo, onde a concorrência é cada vez mais acirrada. Para tanto, estão revendo seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais, por meio de treinamentos de seus executivos, gerentes intermediários e supervisores, em cursos da área de comportamento organizacional.

Esta dissertação foi construída utilizando os conceitos de gerência e liderança e suas possíveis relações com a missão da organização, objeto de estudo.

## **1.2 OBJETIVO**

O objetivo deste trabalho é identificar e avaliar os estilos gerenciais adotados pelos gerentes da rede de agências financeiras, que atuam no Baixo-Vale do Paraíba, selecionadas como espaço de análise, relacionando os referidos estilos à missão da empresa.

## **1.3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada na elaboração da pesquisa é o estudo de caso, por restringir-se ao âmbito de uma empresa específica, para levantar junto aos gestores opiniões e atitudes sobre as formas como dirigem as áreas em que atuam.

O estudo apresenta um caráter eminentemente exploratório, em que os sujeitos da investigação formam um grupo de 26 gerentes da instituição financeira X, com suficiente capacidade para compreender a importância das respostas ao instrumento de pesquisa adotado.

Utilizou-se o questionário por ser aplicável a um grande número de pessoas ao mesmo tempo, manter a informalidade, bem como apresentar maior confiança no seu anonimato.

## **1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Os itens abordados nesta dissertação foram baseados em referenciais teóricos relativos à área comportamental. Sua abrangência limita-se ao estudo dos estilos de gerência e suas correlações com a missão organizacional somente no âmbito da gerência intermediária da empresa, gerentes de agência, relacionamento, expediente e supervisores, lotados no Baixo-Vale do Paraíba. Não é propósito deste trabalho desenvolver novo modelo sobre o tema.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em 07 capítulos assim distribuídos:

No capítulo I são apresentados os assuntos abordados, o objetivo, a metodologia utilizada e as limitações do estudo.

O capítulo II aborda alguns conceitos sobre gerência, teorias relacionadas ao tema e trabalhos sobre clima e estudos de liderança.

No capítulo III coloca-se a intenção do autor em relação ao assunto, expressando coerência entre o título e os capítulos de revisão teórica e metodologia. Trata-se da proposição da dissertação.

O capítulo IV aborda a metodologia aplicada no presente trabalho, explora o estudo de caso, a técnica de pesquisa, a população-alvo, a tabulação dos dados, análises estatística e temática, e interpretação dos dados.

No capítulo V são analisados os resultados obtidos por meio do questionário a respeito dos estilos de gerência e suas relações com o perfil individual, das ações realizadas pelos gerentes, da opinião sobre a empresa objeto de pesquisa e de como eles acreditam que estão sendo avaliados por seus liderados. Algumas interpretações iniciais são lançadas como sugestão, tendência.

No capítulo VI os resultados mais significativos foram discutidos e analisados de forma mais intensa e significativa para o trabalho.

Por fim, foi reservado o capítulo VII para as considerações finais.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

*“Um líder define para a equipe o tipo de momento em que ela está (...). Seu trabalho de regente é fazer a orquestra tocar em conjunto – vigorosamente. O que você deve fazer, então? Você não pode ficar chamando as pessoas, “Toque agora!” Isso provoca desordem. Em vez disso, você diz, “É por aqui que vamos””(Nierenberg, 2001).*

Os últimos anos mostraram que até mesmo certezas recentes podem ter uma vida curta na dinâmica da nova economia. Muitas empresas “pontocom” foram surpreendidas pelo recuo dos investidores, desenhando um cenário mais favorável para as empresas convencionais, desde que capazes de conduzir seus recursos financeiros, humanos, logísticos e gerenciais para iniciativas na Internet, que faltaram à maioria das “pontocom” (Relatório Anual, 2000, p. 2).

Muitos analistas esperavam esse momento, que ficaria marcado como “transição para uma fase mais madura dessa nova economia, em que as empresas convencionais ocupariam seu lugar na Internet, à medida que conseguissem sintonizar sua força no mundo físico com as oportunidades abertas pela rede mundial de computadores” (Relatório Anual, 2000, p. 2).

Toda essa tecnologia, se não traduzida em ganhos para o cliente, não teria sentido. Para tanto, a instituição financeira X, acreditando que a dimensão humana é a medida de todas as coisas, quer manter em 2002 sua tecnologia, dentro da premissa de congruar o relacionamento com os seus clientes e a sociedade, otimizar o potencial dos funcionários e, por conseguinte, agregar valor aos acionistas.

A ênfase na atuação mercadológica e a busca de resultados crescentes estão em sintonia com o seu compromisso de ser útil à sociedade.

“A posição alcançada pela empresa financeira X está coerente com a sua **missão: ser a solução em serviços de intermediação financeira, atender às expectativas dos clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade**” (Relatório Anual, 2000, p. 5).

O avanço tecnológico transformou as relações do mercado financeiro com o tempo e o espaço, encurtando distâncias e fronteiras por meio da Internet, das comunicações via satélite e pelo uso freqüente de computadores nas casas e escritórios.

“Sabemos que se tornou imprescindível para uma empresa investir em informática, ter tecnologia e estar na vanguarda dos avanços e da modernização”. Mas, “por trás de cada máquina, de cada acesso à Internet e dos depósitos realizados nos caixas automáticos dos bancos estão pessoas” (Balanço Social, 2000, p.4). Tais instrumentos perdem importância se não estiverem devidamente acompanhados do principal: os seres humanos (Balanço Social, 2000).

A organização X promoveu, nos últimos anos, amplo ajustamento em sua estrutura operacional, com o intuito de enfrentar os desafios do ambiente competitivo da indústria financeira brasileira. Neste novo cenário que se instala no mundo, que a sociedade brasileira está permitindo incorporar, a instituição financeira X está preocupada com esta questão: estilos de gerência, liderança e missão da empresa.

Estas duas dimensões: liderança e gerência parecem ter relação entre si muito complexas e que precisa ser explorada. Elas não devem ser confundidas. Um bom gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um gerente (CHIAVENATO, 1994).

A empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos, mas é na gerência que se encontra o ponto crucial da liderança. A gerência funciona como decodificadora dos objetivos fixados pela alta direção, transformando-os em planos e programas. Assim, a gerência direciona e conjuga liderança, motivação e esforços dentro do grupo, lidando então com pessoas. E ao lidar com pessoas, surge a principal ferramenta gerencial que é a liderança (CHIAVENATO, op.cit.).

O gerente pode apoiar-se completamente na autoridade do seu cargo ou adotar um estilo de comportamento mais participativo que tenha decisão conjunta com seus subordinados. Pode adotar um estilo autocrático e impositivo ou democrático e participativo para conseguir que as tarefas sejam realizadas pelas pessoas.

## 2.1 GERÊNCIA ENQUANTO PROCESSO

A palavra gerência parece ser originária de um antigo verbo francês: *ménager*; que em seu sentido bem arcaico significa gerir e administrar a propriedade. Refere-se a um cargo que ocupa um dirigente de uma empresa, por exemplo, que tem dentro de suas múltiplas funções, representa uma sociedade frente a terceiros e coordena todos os recursos através do processo de planejamento, organização, direção e controle a fim de atingir objetivos estabelecidos (FREEMAN, 1995 e SISK e SVERDLIK, 1979).

O termo gerência não é fácil de definir, pois significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Alguns o identificam com funções exercidas por gerentes, empresários ou supervisores, outros o referem a um grupo particular de pessoas. Para os trabalhadores, o termo gerência é sinônimo do exercício de autoridade sobre suas vidas de trabalho (SISK e SVERDLIK, op. cit.).

Gerenciar é obter resultados previamente desejados, a partir de um dado conjunto de recursos humanos, materiais e financeiros. Para tanto, é necessário planejar, organizar, dirigir e controlar as diversas atividades, para que haja otimização dos recursos empregados, bem como os resultados sejam atingidos com mais segurança.

As tarefas executadas são realizadas com o empenho de outras pessoas e o exercício da liderança inclui não apenas o acompanhamento da motivação e desempenho do grupo, como também do clima organizacional, e é importante frisar que, nos dias atuais, se usa bastante o termo gerenciar para controlar o uso inteligente de recursos materiais e financeiros em atividades sem equipe, com o próprio executante.

### 2.1.1 A FUNÇÃO DA GERÊNCIA

Quando a gerência é estudada como uma disciplina acadêmica (FREEMAN, op. cit. e SISK e SVERDLIK, op. cit. e SENLLE, 1992), é importante considerá-la como um processo, por ser analisada e descrita em termos de várias funções fundamentais.

Ao discutir o processo gerencial é conveniente, e também necessário, descrever e estudar cada função do processo separadamente. Como resultado, poderia parecer que o processo gerencial é uma série de funções separadas, cada uma delas encaixadas ajustadamente em um compartimento a parte (SISK e SVERDLIK, op. cit.). Este deve

ser subdividido, e cada parte componente discutida separadamente. Na prática, um gerente pode (e isso ocorre com frequência) executar simultaneamente, ou ao menos de forma continuada, todas ou algumas das seguintes quatro funções: planejamento, organização, direção e controle (SISK e SVERDLIK, op.cit.).

**PLANEJAMENTO:** é o início da gerência (do ato de gerenciar). Primeiramente, deve-se verificar a situação em termos externos, os fatores sobre os quais não se tem controle e que afetam a organização, e internos, condições atuais.

Após a análise destes fatores, se tem uma visão do motivo da existência do grupo e de sua função. É possível, então, definir os objetivos a atingir, que sejam claros, mensuráveis, específicos e desafiadores, calcados em consenso e dentro do tempo e espaço.

As estratégias servem para se alcançar os objetivos. Elas têm de ter as suas mesmas características. Em seguida, deve-se programar as atividades para se saber quem vai fazer o quê e quando.

**ORGANIZAÇÃO:** criar órgãos é definir as atividades a executar, agrupá-las em cargos, definir quem faz cada uma delas, formalizar autoridade e responsabilidades, traçar linhas de comunicação entre os cargos e clarificar normas e regras para um trabalho eficiente.

**DIREÇÃO:** para o trabalho ser eficiente (relação custo/benefício) as pessoas precisam ver sentido no que estão fazendo. Elas precisam de desafio e confiança, por parte da gerência. Motivação, clima de trabalho adequado, espírito de equipe é o que as pessoas precisam para acreditar nos objetivos propostos. Tem relação com liderança, satisfação e motivação no trabalho.

**CONTROLE:** plano feito, boa organização, clima adequado, mas o fundamental é o acompanhamento completo de todas as tarefas anteriores para que os objetivos sejam atingidos. Tudo isso preserva a saúde do processo de trabalho como também a realização de metas.

A ação corretiva do controle dá lugar, quase invariavelmente, a um replanejamento dos planos; e é por isso que muitos estudiosos do processo gerencial consideram ambas funções como parte de um ciclo contínuo de planejamento-controle-planejamento (SISK e SVERDLIK, op. cit.).

De acordo com os aspectos aqui relatados, a gerência das organizações é a extensão de seu compromisso com suas metas e propósitos; é, em grande parte, o resultado da clareza e maneira com que os objetivos são estabelecidos. Sem objetivos

não há necessidade de uma organização; e quando é possível criar uma organização sem um propósito estabelecido, esta se deteriora rapidamente, terminando por dissolver-se.

Também uma organização existente que deseja ter uma meta a qual dirigir-se deve remodelar seus objetivos se quiser sobreviver. É evidente que sem uma organização não há necessidade de gerentes ou processo gerencial; todavia, os objetivos são considerados fundamentais para o processo gerencial.

Os objetivos podem resultar de desejos individuais ou necessidades que não se relacionam nem dependem do planejamento. Independentemente da inclusão ou não da fixação de objetivos como parte do planejamento, há unanimidade que os mesmos são importantes no processo gerencial.

### **2.1.2 GERENTE: autoridade e habilidade**

O administrador é a pessoa que tem sob sua responsabilidade o desempenho de uma ou mais pessoas de uma organização. Ele consegue resultados por meio de sua empresa e das pessoas que nela trabalham. Para isso, planeja, organiza, dirige, controla os diversos recursos visando à realização de objetivos específicos (SCHERMERHORN Jr, HUNT e OSBORN, 1999).

Ocorre que o gestor faz as coisas por meio das pessoas, motivo pelo qual elas ocupam posições fundamentais nos negócios de todas as organizações. São normalmente chamadas de subordinados, funcionários, colaboradores, parceiros ou empreendedores internos.

Verdadeiramente o papel do administrador é algo vital à sociedade, uma vez que ele determina se uma instituição social pode servir à comunidade ou somente desperdiçar talentos e recursos.

O rumo e a direção das organizações são ditados pelo administrador, que lidera as pessoas e decide como os recursos organizacionais devem ser colocados e usados na consecução dos objetivos da organização. São atividades que se aplicam em qualquer nível da empresa (ROBBINS, 2000).

O sujeito que ocupa posição de gerência não pode depender apenas da autoridade formal. Todos os gestores e administradores que atingem os seus objetivos o fazem porque combinam dois atributos: a autoridade formal e a habilidade de liderança. Vários ocupantes de posições formais têm grande liderança informal sobre seus

subordinados. Outras vezes, a autoridade formal legitima a liderança. Isso acontece quando um sujeito é escolhido pelo voto para ocupar uma posição de poder (BERNARDES e MARCONDES, 2000 e MAXIMIANO, 2000).

Estilo de Gerência é um fator que mostra a forma predominante ou o comportamento típico da ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir os objetivos (KOYS e DeCOTIIS, 1991).

Alguns gerentes perguntam: como atuar para garantir melhores resultados? Qual o estilo mais adequado de gestão a ser adotado? Na verdade não há uma resposta única e perfeita de gerenciar para garantir o êxito na atuação. Ocorre que alguns estilos de gestão tendem a facilitar o envolvimento da equipe com o trabalho.

A forma como os gerentes agem com os seus subordinados é influenciada pela idéia que o gestor tem deles, além de sua própria subjetividade e das circunstâncias do ambiente. Preocupadas com a defasagem conceitual de seus gerentes, muitas empresas começaram a treiná-los com as mais modernas técnicas de liderança disponíveis no mercado.

O gestor pode assumir os mais variados papéis que a situação exigir. Em alguns, ele é um chefe enérgico; em outros, ele é brando e democrático. Em certos momentos ele delega, em outros determina. Em algumas situações procura compartilhar, em outras convencer. Em casos específicos mostra-se ativo, participativo, enquanto em outros desaparece por algum tempo, mostrando-se distante e ausente. Tudo dependerá das circunstâncias, que orientará o gerente na escolha da “forma” a ser empregada, uma vez que há sempre um “estilo” mais adequado para cada situação (CARBONE, 1992).

Carbone (op. cit.) afirma que as teorias gerenciais defendem a idéia que a eficácia da gerência depende substancialmente do exercício efetivo da liderança, o que sem dúvida alguma tem levado muitas organizações a se preocupar com o assunto.

Esta dissertação abordará os estilos de gerência sob o enfoque do estilo de liderança, visto que há uma relação de dependência e correlação.

### 2.1.3 TIPOS DE GERÊNCIA

Em muitos casos a gerência cumpre diversas funções porque a pessoa que desempenha essa função tem que se desenvolver como administrador, supervisor, delegador etc; daí, a dificuldade de estabelecer uma definição concreta desse termo. Gerência é um processo. Em uma empresa não é só o gerente que tem funções gerenciais, mas também os supervisores, chefes, diretores e líderes, apesar de seus cargos terem outras denominações. Há alguns tipos de gerência, como os listados a seguir.

Gerência patrimonial é o tipo de gerência em que em uma propriedade, os principais postos de formulação de princípios de ação e uma proporção significativa de outros cargos superiores da hierarquia são distribuídos para membros de uma família extensa (SISK e SVERDLIK, op.cit.).

A Gerência política é menos comum e igual à direção patrimonial, suas possibilidades de sobrevivência são poucas nas sociedades industrializantes modernas. Ela existe quando a propriedade em altos cargos decisivos e os postos administrativos chaves estão assentados sobre a base. Relaciona-se com afiliação e lealdades políticas (SISK e SVERDLIK, op.cit.).

A Gerência por objetivos se define como o ponto final, o objetivo, a meta para a qual a gerência dirige seus esforços. O estabelecimento de um objetivo é um efeito, a determinação de um propósito, e quando se aplica a uma organização empresarial, se converte no estabelecimento da razão de sua existência (SISK e SVERDLIK, op.cit.).

Na década de 70 surgiu a gerência estratégica para fazer face aos desafios de uma nova época de mudanças velozes e de muita magnitude (MOTTA, 1995).

Segundo Ansoff (1972, p.2)

O gerenciamento estratégico é relacionado com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização, segundo um conjunto de relações entre a organização e o ambiente e que a capacita a alcançar objetivos, que permanecem ajustados às demandas ambientais.

Um certo consenso existente entre os teóricos do tema (MOTTA, 1995 e ANSOFF, AVNER et alli, 1973), no que diz respeito à experiência acumulada das organizações em eficácia gerencial no mundo atual, depende basicamente da capacidade do administrador em pensar estrategicamente.

A imprevisibilidade, a rapidez e a variação das mudanças econômicas, sociais e políticas do mundo contemporâneo têm atingido profundamente as organizações. Empresas convencionais, fortemente posicionadas no mercado, desapareceram em questão de poucos anos, ao mesmo tempo em que surgiam outras empresas, que, em poucos anos, transformavam-se em gigantes (CARBONE, op.cit.).

Na opinião de Motta (op. cit.), a gestão estratégica está basicamente preocupada com: (a) desenvolver novas formas de análise antecipatória, permitindo, à organização uma compreensão mais clara das possibilidades e necessidades do mercado futuro e, conseqüentemente, dos caminhos e ações a serem tomados; (b) agilizar o processo decisório, condição indispensável para que a empresa tenha a versatilidade e fluidez necessárias para concorrer dentro de um mercado cada vez mais instável, dinâmico e inseguro; e (c) estimular a geração de novas idéias, de forma a permitir à empresa a competitividade necessária para o alcance do sucesso empresarial.

Em resumo, a gerência estratégica é um **modelo de gerência** preocupado fundamentalmente com a adaptação da organização ao ambiente. Conceitualmente, o modelo não despreza nenhuma outra corrente teórica.

A organização não deve ser vista mais como um órgão independente, autônomo, voltado para questões intrínsecas. A organização moderna é vista como essencialmente ligada, antenada ao mercado, à clientela, aos fornecedores, num clima permanente de articulação e negociação entre as partes.

Assim, não se pode mais conviver com aquele estilo administrativo isolado, voltado para as atividades-meio, supercontrolador e autocrático. A gerência moderna, para se preparar para esse novo desenho do mercado, está muito preocupada com o humanismo organizacional, com a democratização das relações do trabalho, com o processo negocial, com as demandas do ambiente e com uma nova dimensão do uso do poder na organização (MOTTA, op. cit.).

Motta (op. cit., p.102), comentando sobre a implantação da visão estratégica na organização, acrescenta outros pontos para uma orientação estratégica por parte do gerente:

Para agir estrategicamente, o dirigente deve atentar sempre para as seguintes dimensões:

a) análise e questionamento permanente da **missão** sócio-econômica ou propósito final da empresa, no sentido de mantê-lo não só viável, mas relevante e exitosa na ambiência em que opera; (... ...)

Spink (1997) afirma que as ideologias gerenciais formam parte de uma ideologia mais ampla destinada ao trabalho em si, a convencer as pessoas a levar a sério tarefas que sabem ser insignificantes. O discurso gerencial está inserido no discurso organizacional, sendo parte importante, movendo-se e ajustando-se no campo em mutação do conflito social.

Rowe (2002, p. 10) reforça essa afirmação quando diz que “as decisões e as atitudes tomadas voluntariamente por gerentes e funcionários todos os dias acabam por determinar a estratégia emergente”. E o autor finaliza (op. cit., p.18) afirmando que “lidar com o paradoxo de liderar e gerenciar é difícil, mas é possível para uma massa crítica em organizações que não perderam o controle estratégico”.

## **2.1.4 ESTILOS DE DIREÇÃO**

### **2.1.4.1 TEORIA X**

A Administração Científica (TAYLOR, 1948), bem como a Teoria Clássica (FAYOL, 1950) e a Teoria da Burocracia (WEBER, 1967) definem como estilo de direção a Teoria X, de McGregor.

Em diferentes etapas da teoria administrativa, observa-se a falta de iniciativa e o aprisionamento da criatividade do indivíduo. A Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Idealizada por McGregor (1999), a Teoria X tem como pressuposições que o homem detesta trabalho, procurando evitá-lo sempre. São preguiçosos, não têm vontade própria, evitam responsabilidade, resistem às mudanças, preferem ser dirigidos a dirigir.

É baseada no controle dos subordinados de uma forma bastante intensa e rígida, sob forte esquema de fiscalização. Neste estilo de direção, o administrador acha que não deve confiar nas pessoas. Seu princípio fundamental de organização é o da direção e controle por meio do exercício da autoridade (McGREGOR, op.cit.).

O administrador cria um ambiente autocrático, com controle coercitivo, não estimulando ninguém a trabalhar. Os funcionários respondem com falta de interesse, pouco esforço, gerando pouca produtividade. Essa situação reforça o pensamento do

gestor, que aumenta ainda mais a fiscalização, a pressão e o controle. Quanto mais coercitivo, mais acomodadas e alienadas ficam as pessoas (CHIAVENATO, op. cit.).

#### **2.1.4.2 TEORIA Y**

Também denominada por McGregor (op.cit.), a Teoria Y considera que os funcionários gostam de trabalhar e têm iniciativa própria. O administrador delega, compartilha, ouve as pessoas, criando uma atmosfera democrática de trabalho e oportunidades. A tendência desse estilo de administrar é criar um clima de respeito, confiança e participação, fazendo com que os funcionários respondam com iniciativa, prazer em trabalhar, gerando, então, um aumento na produtividade.

As pessoas exercerão autodireção e autocontrole no alcance dos objetivos organizacionais desde que comprometidas com esses objetivos, afirma McGregor (op.cit.). A teoria Y pressupõe a adequação da autoridade, mas não que ela seja adequada a todos os fins em todas as situações (MCGREGOR, op.cit.).

Qual é o melhor estilo? No modelo burocrático, muito provavelmente a Teoria X seria a mais correta como estilo de gerência, pois coloca as pessoas à luz das instruções, dos regulamentos. Entretanto, a partir do momento em que se adapta um modelo, a outra teoria parece ser mais bem aceita. De qualquer forma, o mundo moderno tem escolhido mais a Teoria Y, independentemente do modelo organizacional (CHIAVENATO, 1999).

#### **2.1.4.3 TEORIAS SOBRE GERÊNCIA, NA PERSPECTIVA DA LIDERANÇA**

O estudo pioneiro sobre liderança, de White e Lippitt, procurava verificar a influência causada pelos três estilos diferentes de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas (CHIAVENATO, op. cit.).

Para tanto, é interessante observar a influência das atmosferas ou clubes democráticos, autocráticos e de *laissez faire* (liberais) criados experimentalmente por R. Lippitt e R.K. White, na “Iowa Child Welfare Research Station” (MAIER, 1964).

Lippitt e White escolheram uma comparação entre uma atmosfera democrática e uma autocrática. O objetivo não era reproduzir qualquer autocracia ou democracia, ou estudá-las como “ideal”, mas criar estruturas que permitissem a compreensão da dinâmica interna do grupo.

Dois grupos de meninos e meninas, de dez e onze anos de idade foram escolhidos num grupo de voluntários de classes diferentes da escola, para formarem um clube de fabricação de máscaras (MAIER, op.cit.). Cada grupo foi submetido a três tipos diferentes de liderança – autoritário, democrático e liberal (*laissez-faire*).

O autoritário não permitia a participação das crianças nas decisões e era muito diretivo (MAXIMIANO, op. cit.). “Por exemplo, uma criança diz: Pensei que tivéssemos decidido fazer a outra máscara. O líder responde: Não, esta é a que decidi, na última vez, ser a melhor” (MAIER, op. cit., p. 92-93). A criança teria conseguido realizar seu objetivo, se não fosse o obstáculo colocado pelo líder.

Após vários resultados, o grupo de pesquisadores chegou à conclusão que o clube democrático era o melhor para se conviver. Pode-se perguntar se esses resultados não estão ligados única e exclusivamente a diferenças individuais. Obviamente que as diferenças individuais desempenham um papel. Entretanto, os liderados e a situação também têm sua importância.

Quando houve a transferência de uma das crianças do grupo autocrático para o democrático, e de outra do democrático para o autocrático, observou-se, depois da transferência, que o comportamento mudou, de maneira que a criança anteriormente autocrática se tornou menos dominadora e mais cordial e objetiva. O comportamento das crianças refletiu nitidamente a atmosfera do grupo em que se movia (MAIER, op. cit.).

Lippitt e White incluíram uma terceira atmosfera quando estudaram mais tarde quatro novos clubes, com outros líderes: o *laissez faire*. Os resultados com as mesmas crianças foram praticamente os mesmos. Apresentaram dois tipos de reação nos grupos autocráticos, uma marcada pela agressão, e a outra pela apatia (MAIER, op.cit.).

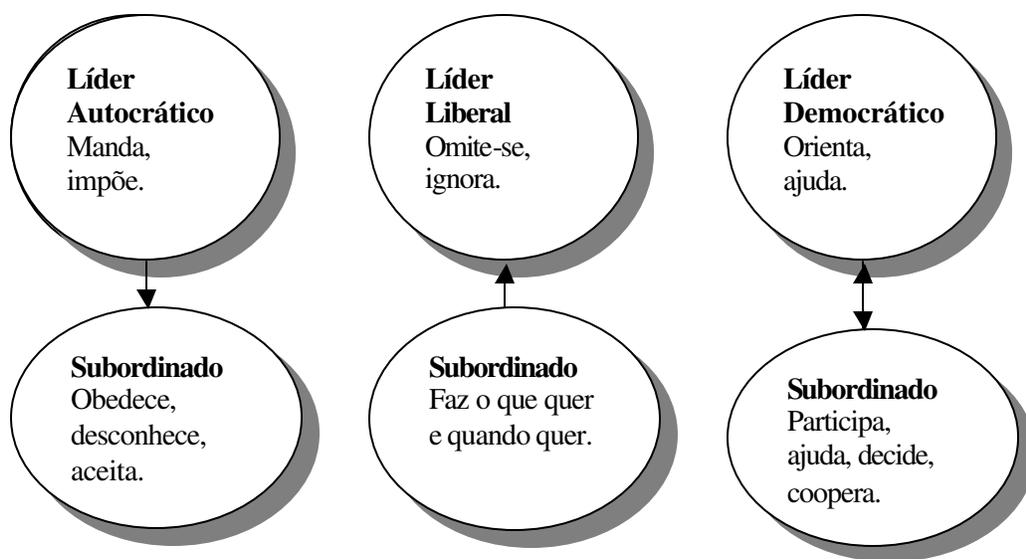
O líder liberal dava total autonomia ao grupo, num estilo de antiliderança. (MAXIMIANO, op. cit.) Os grupos de líder liberal não se saíram bem, quantitativa e qualitativamente, enfatizando somente o grupo (CHIAVENATO, op. cit.).

Com relação ao grupo democrático, o líder procurava ser objetivo na crítica e no elogio, estimulando a participação e o debate (MAXIMIANO, op.cit.). Um exemplo: “De que tamanho é para fazer a máscara? São de argila ou de quê? O líder responde:

Gostaria que eu lhe desse uma pequena idéia de como as pessoas geralmente fazem máscaras?” (MAIER, op. cit., p. 93). Aqui o líder no grupo democrático facilitava o rompimento das eventuais dificuldades existentes.

Chiavenato (op.cit., p. 566) afirma que

na prática, o administrador utiliza os três estilos de liderança de acordo com a tarefa a ser executada, as pessoas e a situação. O administrador tanto manda cumprir ordens como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, ou ainda os consulta antes de tomar alguma decisão. O desafio está em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.



Fonte: Chiavenato (op. cit., p.566)

FIGURA 1 – Os diferentes estilos de liderança

O artigo “Como escolher um padrão de liderança” de Tannenbaum e Schmidt (1958) mostra como o administrador pode ser “democrático” em suas relações com os subordinados e ao mesmo tempo manter a necessária autoridade e controle na organização pela qual é o responsável.

Segundo os autores acima, pesquisas de cientistas sociais subestimaram a importância do envolvimento e participação do empregado na tomada de decisão. As provas começaram a desafiar a eficiência da liderança altamente diretiva, e cada vez mais se foi prestando atenção aos problemas de motivação e relações humanas.

Tannenbaum e Schmidt consideram que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que ele se encontra, por meio de três aspectos (CHIAVENATO, op. cit.):

- *Forças no gerente*, a motivação interna do líder e outras forças que agem sobre ele, como seu sistema de valores e convicções pessoais, sua confiança nos subordinados, suas inclinações pessoais a respeito de como liderar, seus sentimentos de segurança em situações incertas, sua tolerância para a ambigüidade e a facilidade de comunicação;
- *Forças nos subordinados*, a motivação externa fornecida pelo líder e outras forças que agem sobre os subordinados, como a necessidade de autonomia ou de orientação superior, disposição de assumir responsabilidade, tolerância para a incerteza, interesse pelo conflito ou pelo trabalho, compreensão e identificação do problema, conhecimento e experiência para resolvê-lo, desejo e expectativa da participação em decisões;
- *Forças na situação*, as condições dentro das quais a liderança é exercida como o tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e diretrizes, a eficiência e eficácia do grupo de subordinados, a tarefa a ser executada ou a complexidade do trabalho e o tempo disponível para executar determinada tarefa.

“Diante dessas três forças, o líder pode escolher um padrão de liderança adequado para cada situação, de modo a ajustar suas forças pessoais com as forças dos subordinados e as forças da situação. Trata-se de encontrar a sintonia certa entre essas três forças interativas” (CHIAVENATO, op. cit.).

O autor explica (op.cit.) sobre o *continuum* de padrões de liderança à escolha do administrador de Tannenbaum: o gestor que age à esquerda da figura é influenciado por forças pessoais, grupais, e situacionais que geram um estilo autocrático. Poderá ser para o momento a abordagem correta, depende. O gerente que atua à direita é levado por forças que resultam em um estilo democrático e participativo.

Liderança centralizada pelo administrador				Liderança descentralizada nos subordinados		
Uso de autoridade pelo administrador						
Área de liberdade dos subordinados						
1	2	3	4	5	6	7
Impõe	Vende	Ouve	Consulta	Participa	Atribui	Delega
Adminis- Trador Toma a decisão e a comunica.	Adminis- trador “Vende” a sua decisão.	Adminis- trador Apresenta suas idéias e pede perguntas.	Adminis- Trador Apresenta uma decisão, tentativa sujeita a modifica- ções.	Adminis- trador Apresenta o proble- ma, recebe sugestões e toma sua decisão.	Adminis- trador Define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão.	Adminis- trador Permite que o grupo decida dentro de certos limites.

Fonte: Chiavenato (op.cit.). Adaptado de Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt. (1958)  
**FIGURA 2 - O *continuum* de padrões de liderança**

Dessa abordagem situacional da liderança, Chiavenato (op.cit.) assim inferiu algumas proposições: “Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é geralmente cerrada e feita na base de controle pelo líder”, que passa a utilizar um padrão próximo ao extremo esquerdo do gráfico da figura.

Tannenbaum e Schmidt (1958) concluem listando duas implicações; a primeira é que o líder de sucesso é o que está profundamente consciente das forças que são mais relevantes para sua conduta em qualquer tempo. Ele compreende a si próprio, os indivíduos e o grupo com os quais está lidando e o meio social em questão. Também é necessário que o líder seja capaz de comportar-se apropriadamente à luz das suas

percepções, se for de direção, deverá ser capaz de dirigir; se de liberdade, ter aptidão de proporcioná-la.

O modelo utilizado é o de Lippitt e White por conter uma grande relação com as teorias de McGregor. Conforme afirma Oliveira (1999) as diferenças existentes entre os dois estilos de administração (autoritário e democrático) baseiam-se nas suposições que os gerentes têm a respeito da fonte do seu poder ou autoridade e da natureza humana.

O autor (op.cit., 257) diz

O estilo autoritário geralmente se baseia na idéia de que o poder do líder é decorrente da posição que ocupa e de que as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis por natureza (Teoria X). O estilo democrático supõe que o poder do líder lhe é conferido pelo grupo que deve liderar e que as pessoas podem basicamente dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas (Teoria Y), ambas teorias enunciadas por McGregor.

Considerando-se que a tendência dos estudos empíricos é mostrar que não existe um estilo de liderança normativo, bem como que os líderes eficazes adaptam seu comportamento de liderança no sentido de satisfazer às necessidades dos seus subordinados e do ambiente específico (OLIVEIRA, op. cit.), escolheu-se como referencial teórico para este trabalho um modelo tradicional, simples e que, concomitantemente e de forma direta, relacionasse os estilos de gerência à missão organizacional, apesar das críticas existentes quando aplicados à organização.

### **2.1.5 MODELOS GERENCIAIS E LIDERANÇA**

Ao estudar os modelos gerenciais existentes, a primeira dificuldade diz respeito à diversidade e à terminologia utilizadas. São muitos os pacotes gerenciais com nomes estranhos e atraentes: Gerência Contingencial, Teoria Y, Liderança Situacional, Grid Gerencial, entre outros.

Outra dificuldade diz respeito à abrangência dos modelos. Muitos se relacionam às técnicas de liderança ou a um modelo gerencial mais amplo, com várias funções gerenciais.

Há no mercado algumas formas de pacotes gerenciais: (a) os que pregam a eficácia gerencial dependendo de um melhor estilo de liderança ou estilo ideal; (b) os que defendem que a eficácia gerencial só será obtida através da liderança situacional; e

(c) aqueles que defendem a gerência estratégica como instrumento para a busca da eficácia no mundo contemporâneo (MOTTA, op.cit.).

Será abordado o conceito de direção. Trata-se da função que envolve relacionamento interpessoal do administrador com os seus subordinados. As demais funções necessitam ser completadas pela orientação e apoio às pessoas, por transmitir uma adequada liderança e motivação (CHIAVENATO, op.cit.).

A direção está vinculada com a forma de atuar sobre as pessoas da empresa, constituindo-se assim em uma das mais complexas funções do administrador. É uma função administrativa, distribuída por todos os níveis hierárquicos da empresa (CHIAVENATO, op.cit.).

No nível institucional, Chiavenato (op. cit.) chama de direção quando as pessoas são dirigidas por presidentes e diretores; no intermediário, de gerência, com as pessoas dirigidas por gerentes; e, no operacional, de supervisão, com os supervisores dirigindo as pessoas.

“Os executivos precisam valorizar o papel fundamental dos gerentes de nível intermediário para o desenvolvimento e a manutenção das competências da empresa”, afirmam King, Fowler e Zeithaml (2002, p.36).

Por fim, quanto à forma, é mais um instrumento para o gerente utilizar no seu trabalho, ou é conceitual, posicionando-o em relação ao seu comportamento, frente à sua organização e ao ambiente.

## **2.2 LIDERANÇA: a proposta de adaptação**

Os líderes nascem ou se fazem? Esta pergunta tem prevalecido ao longo da história. Tem sido fonte de discussão e polêmica e todavia, não tem sido satisfatoriamente respondida.

De maneira geral se pode interpretar e analisar a liderança de duas perspectivas:

- 1) Como qualidade pessoal do líder; e
- 2) Como uma função dentro de uma organização, comunidade ou sociedade.

São muitas as teorias e tentativas de explicações sobre o que é liderança. Os líderes geram um forte impacto nas organizações e pessoas. De qualquer forma ainda não existe uma abordagem ampla e universalmente aceita a respeito.

Um dos autores que observou essa complexidade foi McGregor, (op.cit.) para quem a liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas uma combinação de quatro variáveis ou elementos: (1) características do líder; (2) atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados; (3) características da organização, em especial a tarefa a ser realizada; e (4) conjuntura social, econômica e política.

Chiavenato (op.cit.) considera que **liderança não é sinônimo de administração** (grifos nossos), não é gerenciar, administrar. O autor pondera que o administrador é responsável por planejamento, organização, direção e controle da ação organizacional para alcançar objetivos.

Heifetz (1999) propõe um novo conceito de liderança. Segundo ele os líderes atuais devem identificar mudanças e fazer com que a organização se adapte a elas. Considera que o trabalho do líder envolve adaptação e não transformação, conforme afirmam muitos especialistas da área. O líder deve comandar o trabalho de adaptação da empresa, lidando com os conflitos existentes entre as crenças e a realidade a ser enfrentada.

Schermerhorn (1999, p.224) afirma que “os fundamentos para conseguir que as coisas sejam realizadas através de liderança eficaz se apoiam na maneira como um gerente usa o “poder” para influenciar o comportamento de outras pessoas”. O conceito de **poder** baseia-se na forma de conseguir que outra pessoa faça o que se quer: trata-se de uma habilidade.

Pesquisas, segundo Schermerhorn (op.cit.), reconhecem que a necessidade de poder é essencial para o sucesso do executivo. Mas essa necessidade não é um desejo de controlar no sentido da satisfação pessoal, mas sim a vontade de influenciar e controlar os outros, para o bem da organização como um todo. Este lado positivo do poder é a base da liderança eficaz.

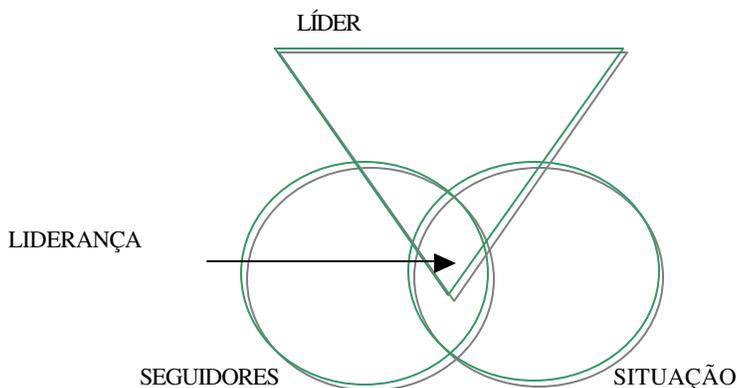
O administrador deve ser também um líder, para lidar adequadamente com as pessoas que trabalham com ele. O líder nem sempre é um administrador, podendo atuar em grupos formais e informais. O administrador pode basear-se fundamentalmente na autoridade do seu cargo ou adotar um estilo de comportamento mais participativo que envolva decisão conjunta com seus subordinados.

Wagner III e Hollenbeck (1999) definem a liderança considerando os elementos que a compõe, delineiam o perfil do liderado como aquele que possui a capacidade de influenciar as diversas pessoas presentes no contexto histórico.

Hollenbeck (op.cit., p.245) sugeriu que

o processo de liderança é mais bem compreendido como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores dentro de um determinado contexto situacional. Seu modelo é conhecido como **modelo transacional** (grifos nossos).

Como mostra a Figura 3, o *locus* da liderança no modelo transacional encontra-se na junção desses três vetores – líderes, seguidores e situações. Em sua visão, se entende a liderança apenas por meio de uma avaliação das características importantes dessas três forças e dos modos pelos quais interagem.



Fonte: Wagner III & Hollenbeck (op.cit.)

FIGURA 3 - Modelo Transacional da Liderança

A palavra líder tem uma relação de certa nobreza, evocando personagens da História. Contudo, líderes são figuras comuns em muitas situações, nas organizações e na vida social.

Maximiano (op.cit., p. 326) afirma que

a capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e, naturalmente, administradores de organizações. Cada uma dessas figuras tem objetivos próprios. Em grande parte, é sua capacidade de liderança que está em jogo quando se avalia o sucesso ou fracasso de suas equipes.

Maximiano (op.cit., p. 327) diz ainda que

a idéia de seguidores atraídos e guiados por um líder pressupõe consentimento. De fato, um elemento importante em qualquer definição de liderança é o consentimento dos liderados. Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente. O consentimento pode depender da crença na validade da **missão** que o líder propõe ou no desejo de receber uma recompensa prometida pelo líder .

O líder é seguido pelos seus seguidores porque estes enxergam nele a possibilidade de resolver um problema que os afeta. Quanto mais pessoas aceitam seguir o líder, maior sua área de influência. A magnitude do líder verifica-se mais pelo número de pessoas a quem sua mensagem influencia, e como ele a apresenta do que especificamente pelo conteúdo intrínseco da mensagem, que depende de sintonia entre as necessidades e as aspirações dos liderados.

Assim, a liderança torna-se um fenômeno localizado no tempo e no espaço. O líder que é admirado numa localidade pode acontecer, e freqüentemente acontece, de ser odiado em outra (MAXIMIANO, op. cit.).

Maximiano (op.cit.) afirma que a liderança também pode desaparecer quando desaparecem as circunstâncias que a sustentam ou a justificam: há líderes que “perdem a liderança” porque seu tempo passou. Na História, há muitos casos de liderança que desaparecem.

A identidade de interesses que ocorre entre líder e seguidores desempenha papel importante nas organizações formais, especialmente nas organizações e em todos os níveis gerenciais.

A liderança não deve ser vista apenas como habilidade pessoal, tornando algumas pessoas mais aptas a influenciar as outras. Às vezes, ocorre o contrário. O grupo pode necessitar e escolher alguém para desempenhar o papel de líder. Em outras ocasiões, pode ser uma figura temporariamente eficaz, cujo sucesso pode depender da existência de uma determinada **missão**. Finalizada a referida **missão**, o líder pode se tornar desnecessário e ser rejeitado pelo grupo (MAXIMIANO, op. cit.).

Desta forma, a liderança não deve ser enxergada apenas como habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes (MAXIMIANO, op. cit.).

Para Maximiano (op.cit), observa-se o estilo de liderança após o foco se deslocar do grupo para se concentrar no comportamento do líder. Considerando os estilos

autocrático, democrático e liberal, devem ser observadas também suas disfunções, tirania e demagogia.

O autor caracteriza cada um dos comportamentos:

- Tirania: excesso de poder; abuso de autoridade;
- Autocracia: centralização de poder de decisão no gerente;
- Democracia: divisão dos poderes de decisão entre gerente e grupo;
- Liberalismo: delegação do poder de decisão ao grupo; e
- Demagogia: busca da popularidade com os liderados.

Goffee & Gareth (2001) afirmam que os verdadeiros líderes devem ser eles mesmos e reunir quatro características: (a) mostrar seus pontos fracos, mas de maneira seletiva; (b) confiar em sua intuição para detectar o momento ideal e o curso mais adequado para suas ações; (c) possuir o que se chama de “empatia sem concessões” por seus funcionários; (d) mostrar suas diferenças.

A teoria a respeito dessas quatro qualidades essenciais não enfocou, fundamentalmente, resultados financeiros. Embora muitos líderes estudados tenham obtido excepcionais resultados, a pesquisa observou líderes que têm talento muito especial para influenciar pessoas, ou ainda, “que conquistam o coração e a mente dos liderados” (GOFFEE e GARETH, op., cit.).

Bennis (2001, p.66) afirma que “o líder moderno requer qualidades que lhe são inatas”. Em pesquisa que realizou com 90 líderes dos setores público e privado em cinco anos, destacou quatro capacidades realmente essenciais aos líderes: atrair a atenção, dar significado às coisas, inspirar confiança e ter autocontrole.

Afirma também o autor que “os bons líderes transferem poderes, responsabilidades e autonomia a seus subordinados, aumentando a motivação sem precisar instituir um sistema de prêmios e castigos” (BENNIS, op. cit., p. 66).

Uma das conclusões do autor é a de que um ingrediente fundamental na liderança organizacional é atrair as pessoas em direção a um foco, e não empurrá-la para este objetivo (BENNIS, op. cit.).

O professor do IESE da Universidade de Navarra, Espanha, Soraluze (2001) afirma que o desejável não é o líder carismático, mas o líder que estimula os outros a assumir as rédeas de seu próprio desenvolvimento.

É de fundamental importância discernir se a comunicação – que é uma ferramenta potente e valiosa em todo tipo de liderança – está sendo usada para o bem comum ou, caso contrário, como uma arma enganosa e perigosa.

O líder verdadeiro é aquele que estimula a participação dos demais sujeitos, aceitando, inclusive, suas discordâncias; ele não utiliza simplesmente o exercício do poder para conseguir o que quer; usa o saber, e assim as pessoas o respeitam.

Soraluce explica a relação entre a **missão do líder e a da empresa** Cabe a ele formular, explicitar e colocar em prática, a **missão da empresa**, atuando como um ideólogo. Por outro lado a missão não se estabelece por decreto: exige a participação e o comprometimento de toda a empresa” (op.cit.).

O autor continua afirmando que, para caracterizar a filosofia corporativa, o líder deve perguntar aos demais: “Qual é a nossa razão de ser? Quais são os objetivos últimos? Que lugar os benefícios ocupam? Que lugar o capital humano ocupa? Que relação queremos estabelecer com a sociedade na qual se insere nossa atividade econômica? Que relação desejamos manter com os acionistas?” (op.cit.).

### 2.2.1 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Chiavenato (op.cit., p. 570) enfatiza muito bem a situação das várias **teorias sobre liderança**, pois elas apresentam alguns aspectos comuns:

- a) Elas procuram isolar certas dimensões fundamentais da conduta de liderança para trabalhar com multidimensionalidade, o que pode confundir a interpretação do comportamento;
- b) Cada qual acredita que a sua abordagem é a melhor;
- c) Pesquisas do estilo de liderança em cada uma dessas teorias se baseiam em medidas através de questionários, método bastante questionável. Trata-se de um campo de pesquisa com um enorme potencial de estudos.

Algumas abordagens teóricas tratam da liderança. Serão abordadas três tipos.

A primeira trata das **teorias de traços de personalidade** que pressupõe a existência de características pessoais, intelectuais e físicas que identificam o líder. A maioria das pessoas encontra muita dificuldade para expressar o que se quer dizer exatamente com a palavra liderança, e as definições apresentadas por especialistas,

muitas vezes, entram em conflito. Ao mesmo tempo, quando solicitadas a nomear os grandes líderes da história, as pessoas respondem com notável coerência.

A segunda abordagem explora as **teorias sobre estilos de liderança**, explicam sobre os três estilos de liderança (autocrática, liberal e democrática), a liderança orientada para as tarefas ou para as pessoas e a grade gerencial.

Finalmente, a terceira abordagem teórica relata as **teorias situacionais de liderança**, escolha dos padrões de liderança, modelo contingencial e teoria do caminho-meta.

Uhlmann ( 1997) apresenta os três estilos conforme figura 4 a seguir:

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez-faire)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.</li> <li>• O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida que tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.</li> <li>• O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.</li> <li>• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</li> <li>• O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando conselho técnico ao líder. Se necessário, sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher.</li> <li>• A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros.</li> <li>• O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há liberdade completa para as decisões individuais ou grupais. Ação mínima do líder.</li> <li>• A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.</li> <li>• Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</li> <li>• O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Faz somente comentários sobre as atividades dos membros, se perguntado.</li> </ul>

Fonte: Uhlmann (op.cit.)

FIGURA 4 - Os três estilos de liderança

Wagner & Hollenbeck (op.cit.) demonstram por meio da figura 5, uma lista de várias pessoas que invariavelmente são citadas como grandes líderes, apresentando uma idéia de como é difícil propor uma definição de liderança que seja específica o bastante

para ser útil, ainda que ampla o suficiente para incluir pessoas muito diferentes entre si. Que traços comuns possuem as pessoas relacionadas na figura seguinte?

<b>Grandes Líderes</b>	
Adolf Hitler	Martin Luther King Jr.
Mahatma Gandhi	Napoleão Bonaparte
Mao Tsé-tung	Moisés
Franklin D. Roosevelt	Abraham Lincoln
Winston Churchill	Getúlio Vargas
John F. Kennedy	Mikhail Gorbachev

Fonte: Wagner III & Hollenbeck (op.cit)

FIGURA 5 - Exemplos de grandes líderes

Seria considerado líder um assaltante que entrasse no metrô e obrigasse os passageiros a lhe entregarem seus pertences pessoais? Boa parte das pessoas admitirá que essa pessoa tem influência, mas não consideraria isso um ato de liderança (WAGNER III e HOLLENBECK, op. cit.). É parte integrante de qualquer definição de liderança que os seguidores entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento a outra pessoa.

Com relação as **teorias situacionais de liderança**, Chiavenato (op.cit.) expõe que elas procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ocorre, considerando o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos etc. Isso significa um avanço em se considerando as teorias baseadas única e exclusivamente no estilo de liderança. Na teoria da escolha dos padrões de liderança o líder deve escolher quais padrões mais adequados de liderança para cada situação em que se encontra.

Nos últimos dois anos mais de dois mil títulos sobre o tema foram lançados, aparecendo todo tipo de conselho sobre liderança, dificultando, assim, saber o que realmente é válido sobre o assunto, dicas e teorias relacionadas ao tema.

Não se deve desprezar, muito menos desconsiderar, a importância dos conceitos, teorias e modelos de liderança para consecução dos objetivos de uma organização.

Extremamente importante é considerar que num mundo competitivo, “globalizante”, altamente político, as relações sociais empregam o tom das negociações, dos tratados.

### **2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA**

Alguns trabalhos foram desenvolvidos sobre Clima Organizacional. Schneider e Barlett (1970) – Agency Climate Questionnaire (A.C.Q.) – com 80 itens compoem os fatores constitutivos de instrumentos de avaliação do clima organizacional, enfatizaram “suporte administrativo”, interesse dos supervisores/chefias pelos funcionários, no nível pessoal; “conflito”, caracterização dos relacionamentos pessoais e profissionais na organização; “estrutura administrativa”, características estruturais da tarefa; “apoio aos novos empregados”, tratamento dado aos novos empregados; “independência”, relação entre recompensas financeiras e esforço e “satisfação geral”, interesse dos funcionários por estar informados de aspectos gerais.

Dunegan, Tierney e Duchon (1992), utilizaram um instrumento de avaliação do clima para a inovação com 28 itens, tendo como principais: “liberdade”, autonomia operacional para o desempenho das tarefas; “desinteresse”, interesse da organização por soluções inovadoras e criativas; “reconhecimento”, reconhecimento e recompensas apropriadas pelo comportamento inovador; “encorajamento”, grau em que os subordinados percebem ser encorajados, por parte das chefias, para ser inovadores; “obstáculos”, grau em que os subordinados acreditam não ter suficiente tempo nem recursos para procurar idéias novas e criativas e “coordenação”, grau em que os subordinados valorizam as relações positivas com grupos de outras unidades da organização.

Brown e Leigh (1996) trataram de 22 itens. Entre eles destacaram o “suporte administrativo”, suporte recebido das chefias para a execução das tarefas; “clareza do papel”, conhecimento das normas e padrões de desempenho; “contribuição”, percepção do sujeito sobre o valor do seu trabalho; “reconhecimento”, reconhecimento e valorização do trabalho; “auto-expressão”, espaço para a expressão individual no trabalho e “desafios”, percepção do trabalho como uma atividade desafiadora.

Kiwimaki, Kuk, Eliovanio, Thomson, Kalliomaki-Levanto e Heikkila (1997) e o Inventário de Clima de Equipe (ITC), desenvolvido por Anderson e West (1998) com

38 itens, reforçaram a “visão”, avaliação dos objetivos da tarefa e da empresa, “orientação às tarefas”, atividades realizadas pela equipe para que o trabalho seja realizado da melhor forma possível, “suporte à inovação”, espaço oferecido e disposição da equipe para aportar com idéias inovadoras; “espaço para a participação”, participação e relacionamento do grupo e “frequência das interações”, relações interpessoais no grupo.

E, finalmente, como referencial teórico adotado neste trabalho, o modelo desenvolvido por Koys e DeCotiis (op. cit.) que determina a redução dos fatores apontados na literatura como elementos constitutivos do clima organizacional, a um pequeno conjunto que agregou os que apareciam de forma repetida e eliminou os que não correspondiam adequadamente às características estruturais do construto.

O item “estilos de gerência” consta como um dos fatores dentro das diversas pesquisas sobre Clima Organizacional.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 99)

Clima Organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

“O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se clima organizacional”, segundo Maximiano (op.cit., p. 260). Dentro da abordagem perceptual, a gênese do clima está no indivíduo e não em aspectos estruturais da organização. Baseado nessa perspectiva James e Jones (1974) manifestam que os sujeitos percebem e interpretam os eventos que acontecem no âmbito organizacional como psicologicamente significativos para eles e não somente com base na existência ou não de aspectos concretos.

Após três anos de pesquisa de Clima Organizacional e atendendo a demanda de funcionários que se manifestaram pelos diversos meios de comunicação interna, a empresa percebeu que havia a necessidade de revisão do instrumento de pesquisa. Para tanto, contou com a professora Kátia Puente-Palacios, da UnB, que efetuou a revisão do modelo, reduzindo o questionário de 66 questões para 42.

O referencial teórico adotado pela instituição financeira X sobre Clima Organizacional foi o de Koys e DeCotiis (op. cit.), adaptado para as questões fechadas (7 a 19).

Esses autores (op. cit., p.266) definem clima como um

fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade na organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela

Neste referencial, os fatores componentes do Clima na instituição financeira X são os seguintes:

- Coesão/confiança: **Estilo de Gerência**
- Pressão: Expectativa de Desempenho
- Reconhecimento: Valorização do trabalho
- Inovação e Autonomia: agrupados em um fator

Um trabalho criado experimentalmente sobre a influência das atmosferas ou clubes democráticos, autocráticos e de *laissez-faire* foi o de Lippitt e White (1939), na “Iowa Child Welfare Research Station”.

Lewin, Lippitt e White (1939) mostraram claramente que a conduta dos meninos podia ser influenciada experimentalmente variando somente o estilo de direção. Lewin (1944) deu continuidade ao assunto quando tratou da exploração de diferentes estilos ou tipos de liderança na estrutura do grupo e no comportamento de seus membros. Ele analisou três grupos clássicos de modelos de liderança – democrático, autocrático e *laissez-faire* – e concluiu que existia mais originalidade, espírito de equipe e afabilidade nos grupos democráticos.

Por outro lado, havia mais agressividade, hostilidade, bodes expiatórios e descontentamento nos grupos *laissez-faire* e autocrático. O autor conclui que a diferença de comportamento nas situações autocráticas, democráticas e *laissez-faire* não é, no todo, um resultado de diferenças individuais.

Refletindo sobre as experiências de grupos conduzidas com crianças, Lewin (op. cit., p. 140) chegou a seguinte conclusão:

Houve algumas experiências, para mim tão impressionante quanto ver a expressão no rosto das crianças mudar durante o primeiro dia de autocracia. O grupo amigável, aberto e cooperativo, cheio de vida, transformou-se em curtos trinta minutos em um aglomerado apático sem iniciativa. A mudança da autocracia para a democracia pareceu levar um pouco mais de tempo do que a mudança da democracia para

a autocracia. A autocracia é imposta ao indivíduo. Democracia tem que ser aprendida

## 2.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL

Os indivíduos têm motivações para suas vidas. A declaração de missão de uma pessoa sinaliza qual a direção de um indivíduo (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998). As missões das empresas referem-se ao somatório das missões dos funcionários e efetuar esse casamento, entre as missões dos indivíduos e a da organização, pode ser o diferencial em termos de resultados.

Scott, Jaffe e Tobe (op. cit., p.62) afirmam que “a missão emerge do processo de pedir *feedback* aos clientes e empregados e então compará-lo com as visões internas do que a empresa pensa que está fazendo”.

Como os clientes e empregados vêm a empresa, quais são os produtos e serviços que ela produz, e, de fundamental importância, quais valores ela está agregando para os clientes e acionistas: essa é a sua missão.

Segundo Scott, Jaffe e Tobe (op. cit., p.22) uma pesquisa feita pela Associação Americana de Gerenciamento com 1460 gerentes e diretores executivos sugere que a compreensão de um elo estreito entre os valores pessoais e organizacionais será uma nova alavanca para a vitalidade corporativa.

“Referida pesquisa forneceu evidência concreta de que os valores compartilhados entre o indivíduo e a empresa são a principal fonte da eficácia pessoal e organizacional” (SCOTT, JAFFE e TOBE, op. cit., p.22).

Considerando que a missão está inserida na formulação de objetivos, e estes dentro do planejamento, e este listado como o primeiro item da administração, a relação entre **estilos de gerência** e **missão** alinha-se no comportamento organizacional (CHIAVENATO, op.cit.).

O planejamento está ligado ao futuro, e o futuro é falar de objetivos. Objetivos constituem a mola mestra da organização, o objetivo para onde os esforços devem convergir. Os planos traduzem-se como a forma para se chegar até esse ponto. (CHIAVENATO, op.cit.)

“Entretanto, os objetivos estão dentro de um contexto mais amplo: a missão e a visão das organizações” (CHIAVENATO, op.cit., p. 247).

A **missão** é a razão da existência de uma empresa. É o fim ou motivo pela qual ela tem para servir. Basicamente a definição de missão deve responder: Quem nós somos? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa.

Enquanto muitos executivos são convencidos da importância da visão e das declarações de missão, eles permanecem frustrados nas tentativas de perceber o valor pleno desses conceitos (RAYNOR, 1998). É importante o gestor conhecer a missão de sua empresa, pois ele tem que saber por que ela existe e para onde vai e qual o melhor caminho a seguir.

A missão deve ser clara, objetiva, ousada, mas sobretudo possível, refletindo um consenso interno de toda a organização e compreensível por parte das pessoas externas a ela. Deve ser específica e própria de cada empresa, descrevendo clara e concisamente o propósito fundamental do negócio, contribuição à sociedade, compromissos, valores e crenças que fundamentam o negócio.

É clara a posição de Chiavenato sobre **missão** (op. cit., p.251):

A missão da organização deve ser cultivada com todo carinho pelos dirigentes e precisa ser difundida intensamente entre todos os membros para que haja comprometimento pessoal em relação ao seu alcance (... ..) O cultivo da missão faz com que membros da organização procurem não apenas servir ao cliente, mas sobretudo ultrapassar as suas expectativas e encantá-lo. Nas organizações mais bem-sucedidas, a formalização da missão é definida pelo nível institucional, com a ajuda participativa dos níveis intermediário e operacional da organização. No fundo, todos os membros – e não apenas alguns deles – trabalham juntos para a sustentação da missão da organização

A missão é um aspecto tão importante que um autor consagrado como Maximiano (op.cit., p. 412), afirma:

Estudar, definir e, eventualmente, redefinir a missão da organização é uma das tarefas mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico. (... ..) Identificar ou definir a missão significa entender qual necessidade do mercado a organização satisfaz. Portanto, para especificar a missão, é preciso que os administradores façam um exercício de auto-análise e procurem dar respostas a diversas perguntas, tais como:

- O quê a organização está fazendo agora?
- Qual sua utilidade para os clientes?
- Em que negócios estamos?
- Quem são nossos clientes?

A missão é a própria razão de existir da empresa e revela o seu papel na sociedade (CHIAVENATO, op.cit.). Ela sofre mudanças ao longo da existência da organização, por isso não é definitiva e nem estática.

Como se pode observar, a revisão bibliográfica contemplou tanto as teorias de base, delimitando os conceitos de gerência, liderança, clima organizacional e missão organizacional, como apontou alguns dos estudos mais significativos com referência a estilos de gerência, clima organizacional e missão organizacional.

### 3 PROPOSIÇÃO

Há muito tempo que tecnologia e serviços comandam o tom dos negócios. Entretanto, com a globalização e considerando a importância e diferença da tecnologia dos serviços, o atendimento passou a ser o diferencial. A tecnologia todos adquirem com certa facilidade, mas atender bem não é para qualquer um. Apostar nas pessoas, para em conjunto com tecnologia e produtos melhorar o atendimento, é o grande desafio das empresas.

Especialistas (CHIAVENATO, op. cit.; WAGNER e HOLLEMBECK, op. cit. e MAXIMIANO, op. cit.) consideram, no mundo atual, as pessoas da organização como a fonte primeira de vantagem competitiva.

Como afirma Maximiano (op.cit.) no final do século XX a ordem era competitividade, era preciso fazer mais, com menos recursos. No século XXI, com o advento crescente da economia globalizada e da internet, pode-se comprar e vender qualquer coisa, em termos práticos, em qualquer lugar do planeta.

Aliado a tudo isso, observa-se um grande ingrediente que é a constituição de blocos econômicos, como NAFTA, Mercado Comum Europeu, MERCOSUL, entre outros.

A propósito, a Europa já vive esse momento de encurtamento de espaços e equalização de mercados com a instalação do “EURO” – moeda única para os países que a adotaram. Informações recentes dão conta que cerca de metade das transações naquele bloco econômico já são feitas por meio da nova moeda. Com a tecnologia e a economia tendendo à igualdade, o que sobra para realmente fazer a diferença é o lado humano.

A instituição financeira X, de âmbito internacional, com diversos mercados, nacional e regional, lotada no Baixo-Vale do Paraíba, SP, onde desempenha papel fundamental na economia da região, atuando nas áreas comercial, internacional e de

agronegócios, tem treinado seus executivos de todos os níveis para melhorar a qualidade de atendimento, visando, conseqüentemente o aumento dos negócios.

Para tanto, utiliza-se de diversos meios como, por exemplo, aplicação de questionários de CLIMA ORGANIZACIONAL para medir o grau de satisfação e envolvimento dos funcionários com as metas da empresa.

Como foi visto na revisão teórica, as formas de administração consideradas pelos autores apontam para a idéia de que o estilo democrático favoreça o cumprimento da missão.

Preocupados com este problema, verificou-se o estilo de gerência a partir de auto-avaliação, do modo como os gerentes acham que estão sendo avaliados, mostrando desta forma a importância que os subordinados têm no processo de avaliação.

A instituição financeira X, por meio do PLANO DIRETOR, que consolida as prioridades da empresa, espera do gerente que administre de forma participativa para o cumprimento da sua missão.

Este trabalho é relevante no sentido de se estar contribuindo para o alcance da missão e a qualidade dos recursos humanos da empresa. Espera-se efetuar inferências quanto aos estilos gerenciais predominantes nas unidades estudadas, reafirmando a crença na criatividade humana que, fundamentada em princípios, levará os gerentes a ajustarem seus estilos à missão da empresa.

À medida que o estudo da gerência se coloca como essencial nos planos econômico, político e social no alcance das metas organizacionais, no avanço tecnológico, na administração de pessoas, na capacidade do cumprimento da missão da empresa, elaborou-se um trabalho que retornasse ao tema da gerência de forma criativa e assim definiu-se como proposta para esta dissertação o seguinte problema:

**Será que o estilo de gerência, entendido aqui como a forma de administrar e cumprir metas, contribui ou não de forma eficiente e eficaz, para que a instituição financeira X realize a sua missão?**

## 4 METODOLOGIA

A seguir será apresentado o aporte metodológico utilizado para elaborar este trabalho, iniciando-se com uma definição das características do **estudo**, para em seguida, justificar-se a escolha do **questionário** como técnica de pesquisa e instrumento de levantamento de dados, e, concomitantemente, serem apresentadas as fases do pré-teste e os cuidados tomados quando da sua aplicação.

Por fim, caracteriza-se a coleta de dados e define-se a população-alvo do estudo, concluindo-se com a explicação de como se deu a tabulação e a análise e interpretação de dados.

Segundo Dencker & Viá (2001, p.60)

quando trabalhamos com pesquisa partimos de uma teoria, de uma idéia que fazemos a respeito dos fatos. Nenhum trabalho de pesquisa inicia-se sem que haja uma teoria que fundamente a ação do pesquisador, mesmo que essa teoria não apareça explicitamente no trabalho.

Para o tipo de informação levantada na presente pesquisa, centrar o estudo unicamente no tratamento estatístico, incluindo testes de hipóteses com o intuito de verificar as relações entre variáveis, talvez não contribua de forma tão significativa para alcançar os resultados a que se quer chegar. É que a natureza da pesquisa incorpora aspectos subjetivos.

Na verdade, o que se pretende, vai além da significância entre estilos de gerências e missão organizacional, busca-se levantar as percepções que os sujeitos investigados têm sobre a organização em que trabalham, como vêem a opinião de seus subordinados em se tratando de seu estilo de gerência e como avaliam o alcance da missão organizacional com o comportamento que possuem.

O próprio Herzberg (1973, p.54-55), comenta as dificuldades que encontrou na metodologia utilizada em sua pesquisa

A investigação das atitudes está embaraçada com muitos problemas, e o menor deles é a fase de medição, embora seja a medição o ponto em que os psicólogos empenharam sua integridade científica. Em primeiro lugar, se eu tiver que avaliar o sentimento de uma pessoa a respeito de alguma coisa, como vou saber que ela possui um sentimento? Muito comumente confiamos no que ela afirma, mesmo que a investigação de opiniões esteja repleta de exemplos em que os respondentes respondem de bom grado com todas as gradações de sentimento, quando, na realidade, nunca haviam pensado no assunto. Respondem por responder e somos logrados acreditando que eles estão revelando sentimentos e atitudes. Em segundo lugar, partindo do princípio de que o respondente realmente possui sentimentos genuínos em relação ao assunto que está sendo investigado, suas respostas seriam indicadoras de seus sentimentos, ou seriam racionalizações, projeções de outros fatores que por várias razões são mais difíceis de serem expressos, pedra angular da verdadeira expressão para sua classificação profissional particular etc.? ... Em terceiro lugar, como você equaciona os sentimentos? Se duas pessoas afirmam que estão felizes com seus serviços, como você sabe que elas estão igualmente felizes? Podemos desenvolver escalas, mas na verdade, estamos somente satisfazendo nossa inclinação por regras que não entram no íntimo da experiência e na medida da realidade fenomenológica, e que têm sentido apenas dentro de nossos esquemas.

A instituição financeira, espaço de análise desta dissertação, segundo seus representantes legais, tem como missão: **Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade** (RELATÓRIO ANUAL, op. cit.), grifos nossos. Os princípios e regras que configuram as diferentes políticas de Gestão de Pessoas, associadas a cada função operacional desenvolvida pela área, devem em termos ideais refletir os estilos de gerência adotados pelos gestores na condução dos negócios da empresa.

O estudo apresenta, ainda, um caráter eminentemente **exploratório**. Os estudos exploratórios objetivam uma maior familiarização do pesquisador com o fenômeno investigado ou o alcance de uma nova compreensão sobre os estilos de gerência, na opinião do próprio gestor.

É esse o caso do estudo em pauta, uma vez que a natureza dos dados primários levantados permitirá que se identifique a preferência dos gestores da empresa financeira X, em relação aos estilos de gerência, levando em conta a missão da empresa, e, por conseguinte, um melhor conhecimento da realidade.

Em Ciências Sociais (RAMPAZZO, L., 2001; DENCKER e VIÁ, op. cit. e SELLTIZ, W. et alli, 1987) as estratégias de pesquisa podem ser: experimental, levantamento, histórica, análise de informações de arquivos (documental) e estudo de caso. Optou-se por este pelas razões a seguir.

#### 4.1 ESTUDO DE CASO

A origem do estudo de caso é bastante remota. Prende-se ao método introduzido por C.C. Laugdell no ensino jurídico nos Estados Unidos (GIL, 1996).

A propagação do estudo de caso está ligada à prática psicoterapêutica caracterizada pela reconstrução da história do indivíduo, bem como ao trabalho dos assistentes sociais junto a indivíduos, grupos e comunidades, sendo atualmente adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento.

O estudo de caso envolve uma análise profunda seja de um sujeito, grupo ou uma organização por parte do pesquisador.

Segundo Gil (op.cit., 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.

No ensino de administração, Tigueiro (1999, p.3) trata o estudo de caso como

uma descrição ou problema administrativo, objeto de decisão que foi determinada. A decisão que foi tomada poderá ou não constar do caso. **O trabalho do pesquisador de caso é descobrir e relatar fatos e opiniões, não os modificar** (grifos nossos).

São muitas as vantagens e desvantagens para o método do estudo de caso, fazendo-o se tornar o delineamento mais adequado em várias situações.

Uma das principais vantagens é que os pesquisadores podem se envolver com o assunto com rapidez, e conseguir sentir o que está acontecendo. A vantagem é limitada porque as variáveis não são controladas, e os sujeitos normalmente se comportam de forma diferente do “habitual” quando percebem que estão sendo observados.

O estímulo às novas descobertas é vantajoso, pois em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador durante o seu processo, fica atento às novas descobertas, sendo freqüente a mudança do plano inicial, por conta de ter seu interesse despertado por outros aspectos não previstos anteriormente.

Outra vantagem diz respeito à simplicidade dos procedimentos de coleta e análise de dados, principalmente quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento. A linguagem e a forma dos relatórios dos estudos de caso são mais acessíveis do que de outros relatórios de pesquisa.

O estudo de caso deve evitar palavras ou frases longas, devendo ser objetivo, não introduzir julgamento do autor e ter poucos adjetivos. Os acontecimentos devem estar na ordem cronológica, sempre que possível. Utilizar citações diretas de fontes e documentos.

Um aspecto interessante é que o estudo de caso não fecha a questão com uma solução somente, mas apresenta várias opções. Refere-se a um método de ensino bastante popular em comportamento organizacional e administração. Não é um meio adequado para apoiar ou desmentir uma hipótese, sendo mais útil para a pesquisa exploratória.

O estudo de caso é preferido quando: (a) a questão de pesquisa é do tipo “como” e “por quê”; (b) o controle que o investigador tem sobre os eventos é bastante reduzido; (c) o foco temporal se apresenta em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real (GIL, op.cit.).

A tendência central dos tipos de estudo de caso é que eles tentam esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões, tipo “por que elas foram tomadas?”, “como foram implementadas?” e “quais resultados foram alcançados?”.

O estudo de caso se aplica quando tenta-se: (a) explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento por meio de estratégias experimentais ou de levantamento de dados; (b) descrever um contexto de vida real no qual uma intervenção ocorreu; (c) avaliar uma intervenção em curso e modificá-la com base em um estudo de caso ilustrativo; (d) explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados (GIL, op.cit.).

Exige-se muita habilidade e esforço de redação para o estudo de caso uma vez que um bom relato começa a ser montado bem antes da efetiva coleta de dados. Várias decisões envolvendo a redação devem ser tomadas nas fases anteriores para que se aumentem as chances de produção de um estudo de qualidade.

O estudo deve descrever, antes da escolha, detalhes sobre a contribuição a ser feita na hipótese do estudo ser terminado. Caso não haja resposta satisfatória, a escolha deve ser reconsiderada.

A presente dissertação, por se restringir ao âmbito de uma empresa específica, assume as características de **estudo de caso**, pois tem por objetivo levantar junto aos gestores opiniões, atitudes e crenças sobre as formas como dirigem as áreas em que atuam.

## 4.2 TÉCNICA DE PESQUISA

É bastante conhecido o fato de que em ciências comportamentais, a escolha, montagem e utilização dos instrumentos de pesquisa constituem um dos aspectos mais delicados e problemáticos. Por um lado, o pesquisador que contar com um instrumento já consagrado pelo uso deverá pagar o preço de encontrar inúmeras outras pesquisas que já o utilizaram. Enquanto que por outro lado, se montar o próprio instrumento de pesquisa, o valor a pagar será o de lutar para conseguir um mínimo aceitável de validade dos dados levantados. É um dilema a ser enfrentado, em que pesem os custos inerentes a cada uma das opções (BERGAMINI, 1983).

De outra forma, a principal vantagem do questionário é baseada na sua natureza impessoal, uma vez que é composto de frases e instruções padronizadas, assegurando certo padrão de uma situação de mensuração para outra.

Além disso, é um instrumento que pode ser aplicado a um grande número de pessoas ao mesmo tempo e as pessoas podem ter maior confiança no seu anonimato, sentindo-se mais à vontade para responder às perguntas e mais livres para exprimirem suas opiniões que temem ver rejeitadas ou que poderiam colocá-las em situações desagradáveis (GIL, op. cit.).

O instrumental utilizado parece adequado à solução do problema e alcance dos objetivos, uma vez que foram tomados todos os cuidados para que cada item proposto no instrumento se referisse aos propósitos da dissertação.

Os questionários representam provavelmente a técnica mais utilizada para coleta de dados na sociedade contemporânea. São largamente utilizados em pesquisa de comportamento organizacional e particularmente úteis ao estudo de atitudes, crenças e valores de uma população específica.

É importante observar que cada pergunta foi formulada com cuidado, de maneira a não induzir as respostas. Os questionários têm esse ponto fraco em potencial e se não for cuidadosamente considerado, o resultado pode ser prejudicado.

Se o pesquisado suspeitar de quebra de sigilo, de uso de dados com fins punitivos, certamente responderá ao pesquisador de forma a não contribuir para o trabalho proposto.

Optou-se em não utilizar a técnica da entrevista apesar do entrevistador ter mais flexibilidade para obter informações, podendo, inclusive, observar melhor não só o entrevistado como também a situação na qual as respostas são obtidas. Trata-se de um método muito trabalhoso e, no caso específico, o pesquisador não dispõe de condições e recursos para utilizá-lo (GIL, op.cit.).

O tempo consumido por uma entrevista limita profundamente o número de pessoas a serem pesquisadas. A unidade de tempo que seria gasta no levantamento de dados poderia prejudicar os resultados finais, pois as mudanças pelas quais têm passado nossas organizações nos últimos anos poderiam realmente se transformar em uma variável, com poder de mascarar as conclusões depois de decorrido tanto tempo.

Ademais, como o objetivo é comparar as informações levantadas nas diversas unidades selecionadas, a entrevista não se apresenta como o método mais adequado, pois raramente é uniforme de uma para outra.

Outra dificuldade ocorre por conta que cada entrevistador tem inclinação para variar um pouco, de entrevista para entrevista, mesmo porque em alguns tipos ele não tem um conjunto padronizado de perguntas que deva fazer (DENCKER e VIÁ, op.cit.).

Em razão das ponderações anteriores é que se optou pela utilização do **questionário** como instrumento básico de levantamento de dados da pesquisa.

Como pode ser observado no instrumento de levantamento de dados, APÊNDICE C, as questões 1 a 6 referem-se ao perfil. Ao lado de cada uma das afirmativas feitas sobre as ações que o gerente realiza, questões 7 a 14, a opinião que ele tem sobre os subordinados, questões 15 a 18 e a opinião a respeito da dedicação à instituição financeira X, questão 19, incluiu-se uma escala graduada de um a seis pontos para estas 13 questões, indicando respectivamente:

- (1) – Nunca
- (2) – Quase Nunca
- (3) – Poucas Vezes
- (4) – Muitas Vezes
- (5) – Quase Sempre
- (6) – Sempre

Ao preencher o questionário o respondente deveria assinalar um único valor para cada escala, indicando o ponto que melhor indique o seu entendimento em relação à afirmativa feita.

Foi utilizado, para tanto, um modelo simples de pergunta para essas 13 questões: a questão “fechada”, que normalmente é colocada sob forma interrogativa, no sentido “aceito/não aceito”. O conjunto de questões “fechadas” revela-se como “um questionário pré-codificado”.

Questões sobre auto-avaliação de estilo de gerência e comportamento, 20 a 23, relacionamento de estilos de gerência com partes da missão, 24, adequação da missão com o estilo de gerência, 25, religião e atividade religiosa, 26 e 27 – abertas, atividades políticas, 28, e relação entre estilos de gerência e missão, 29 – mista.

O questionário apresenta algumas vantagens: velocidade em classificar uma resposta numa das categorias objetivas facilitando a tabulação posterior, resposta fácil no assinalamento de uma casa, permanecendo o respondente no anonimato.

Como desvantagem, as questões fechadas são ineficazes e contra-indicadas quando se procura obter algo mais que características objetivas ou informações facilmente reveláveis, discriminando assim os respondentes.

O conjunto de questões abertas, “um questionário pós-codificado” não prevê respostas e deixa ao indivíduo a completa liberdade de se expressar como quiser. Quando bem formuladas, as perguntas permitem abordar qualquer tema e obter realmente informações úteis, sendo indispensáveis para abordar problemas delicados. Como desvantagem, devem ser formuladas com muito tato e sua apuração é trabalhosa, pois as respostas apresentadas exigem uma forte análise de conteúdo.

Apesar de todos os cuidados com as armadilhas – desvios - que aparecem em cada uma das etapas precedentes, faz-se necessário, também, evitar os desvios próprios desta fase.

O planejamento e a estruturação de um questionário orientado para aferir a intensidade com que as pessoas valorizam os estilos de gerência não constituem tarefa das mais fáceis. É que o tipo de informação que se pretende levantar é de natureza eminentemente subjetiva, em sua maioria, de caráter intrínseco ao próprio indivíduo. Em razão disso, não existem nesse campo de pesquisa, modelos de questionários já consagrados pelo uso, que possam ser utilizados pelo pesquisador.

Está claro que situações de ordem pessoal podem intervir nas respostas, pois as pessoas no contexto organizacional ou no seu próprio dia a dia fora do ambiente de trabalho tendem a pautar-se por modelos de comportamentos ideais, baseados em fundamentos teóricos aprendidos, relegando em segundo plano seus próprios valores e forças individuais, decorrentes de experiências vividas, ou, ainda, aspirações e desejos internos. Quando a pesquisa envolve dados de ordem comportamental, essa variável pode interferir nos resultados obtidos (GIL, op.cit.).

Um outro aspecto importante a ser levado em conta, uma vez que também pode interferir nos resultados da pesquisa, diz respeito ao fato de que, não raro, as pessoas não sabem definir com precisão os objetivos que perseguem. Muitas vezes desenvolvem um exaustivo esforço na busca da satisfação de um determinado desejo ou necessidade e somente depois de alcançado o objetivo redutor do estado de ansiedade é que descobrem não ser bem aquilo que na verdade buscavam.

Os especialistas (Mucchielli, 1978 e Sellitz et alli, 1987), no uso da técnica do questionário, reconhecem que questões de ordem pessoal, comportamental e profissional, bem como as dificuldades das pessoas em definir com precisão os objetivos que perseguem, são situações intervenientes.

O presente estudo não desconsidera estas dificuldades ou limitações da técnica, pois tem ciência que a entrevista pode causar maior constrangimento do sujeito-entrevistado, gerente, e o sujeito-entrevistador, gerente, da própria instituição “X”, visto que como profissional o sujeito-entrevistado não teria certeza de seu anonimato assegurado. Assim, o constrangimento se torna uma desvantagem maior do que as possíveis interveniências de ordem comportamental.

Corroborando com esta afirmação Selltiz et alli (op.cit., p.266-267) colocam:

Não apenas muitas pessoas podem não desejar descrever abertamente seus sentimentos, planos, suas crenças, motivações, e assim por adiante; podem ser também incapazes de fazê-lo. Como o mostram os psicanalistas, não estamos conscientes de muitas de nossas crenças e motivações mais importantes e, por isso, não podemos descrevê-las.

O simples fato de se submeter as pessoas à perguntas estruturadas de forma idêntica não assegura a univocidade das respostas. Uma pergunta com frases padronizadas pode ter diferentes sentidos para diferentes pessoas, pode ser compreensível para algumas e incompreensível para outras. Apesar disso, é possível se adotar alguns procedimentos que visem assegurar a uniformidade das perguntas (GIL, op.cit.).

Na literatura pesquisada não se encontraram modelos específicos de questionário que utilizaram como quadro de referência os estilos de gerência. Optou-se, então, por utilizar um questionário da própria instituição, relacionado ao Clima Organizacional, que faz referência ao estilo de gerência em um dos seus itens.

Uma das razões de se utilizar este método de pesquisa é a fidedignidade, pois o referido questionário já foi aplicado quatro vezes segundo a unidade Gestão de Pessoas da instituição financeira X, tratando-se de instrumento da referida empresa, com as devidas adaptações para aplicação junto aos gestores.

Conforme diz Bergamini (op. cit., p.137):

O tamanho do questionário e o processo de intercalar as perguntas representam recursos que visam neutralizar possíveis distorções das respostas apresentadas. É amplamente conhecido o fato de que, com frequência, os sujeitos ao escolherem suas respostas, podem estar se baseando em modelos ideais, auferidos, na maior parte das vezes, em leituras feitas sobre o assunto. Com frequência deixam-se influenciar por orientações que não são aquelas que adota realmente em sua

conduta diária. Esse tipo de distorção de informações seria suficiente para invalidar os resultados que serão posteriormente examinados.

Normalmente os questionários empregam o que se chama de “escala tipo Likert”, por meio da qual as pessoas são solicitadas a se pronunciar num contínuo, que contempla o “nunca” a “sempre”, em relação às suas atitudes sobre uma questão específica. O respondente deve assinalar um único valor, para cada escala, indicando a graduação que melhor defina o seu posicionamento em relação à afirmativa feita. Um exemplo deste tipo de afirmação é a pergunta n.º 01 do questionário:

<b>“Tomo decisões importantes com a opinião do grupo”.</b>					
1	2	3	4	5	6
( )	( )	( )	( )	( )	( )
Nunca	Quase	Poucas	Muitas	Quase	Sempre
	Nunca	Vezes	Vezes	Sempre	

O estilo de gerência é uma atitude do gestor em relação ao próprio trabalho e responsável pelo resultado, pelo grupo de pessoas. Como qualquer atitude, envolve um complexo de crenças, emoções e sentimentos, não sendo, uma variável que possa ser observada diretamente por alguém ou medida exteriormente.

Com o intuito de verificar a adequação do instrumental aos objetivos da dissertação, possibilitar a solução do problema proposto e corrigir as principais disfunções que possam levar a erros de interpretação e entendimento, como indica a metodologia, foi feito um pré-teste do questionário.

Esta etapa foi de fundamental importância para elucidação das primeiras dúvidas, uma vez que a versão preliminar do questionário foi discutida a partir de critérios técnicos utilizados na elaboração de instrumentos de levantamento de dados.

O pré-teste foi aplicado em dez por cento da população finita (n=26), em três colaboradores, gerentes, sorteados ao acaso em outra rede de agências da mesma

instituição financeira X, localizada na mesma região administrativa em que todo o Vale do Paraíba está vinculado.

Foi solicitada a colaboração dos respondentes no sentido de observar as dificuldades encontradas no preenchimento, afirmações repetitivas, dúvidas de interpretação, perguntas com sentido dúbio, etc, enquanto os ajudantes anotavam o tempo gasto no preenchimento do questionário.

Para corrigir possíveis disfunções os respondentes foram esclarecidos sobre os objetivos do teste, o caráter sigiloso de suas informações e o caráter experimental do questionário.

Após o preenchimento dos questionários, houve uma conversa com cada um dos respondentes para ouvir suas opiniões, críticas e sugestões. O número de questões corrigidas foi pequeno, restrito a preenchimento e leiaute.

Não se registrou necessidade de tradução de nenhuma das questões propostas, dado o nível de escolaridade dos respondentes e pelas questões estarem solicitando a relembração de cotidiano profissional. Foram sugeridas modificações no próprio leiaute do questionário, para torná-lo mais atraente e facilitar a leitura.

Naturalmente não se pode afirmar que o questionário, depois de cumprida a etapa do pré-teste aqui relatada, chegara a uma forma ideal. O instrumental, tal como organizado, pareceu adequado à solução do problema proposto e alcance dos objetivos. Após as devidas correções, processou-se o teste definitivo com a nova numeração, conforme Questionário-Padrão (APÊNDICE C).

O questionário foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa - CEP - em 18 de junho de 2001 (registro CEP/UNITAU nº 0072/01) e aplicado em setembro em 26 gerentes, e pareceu adequado aos propósitos de um estudo exploratório e aos objetivos desta dissertação.

Ao aceitar o pressuposto de que a ciência comportamental não conserva o caráter de sintonia fina como as ciências exatas, e que as pesquisas realizadas nessa área geralmente chegam a conclusões indiscutíveis, se pode trabalhar dentro de uma perspectiva de menor exigência quanto aos limites da probabilidade de acerto (BERGAMINI, op. cit.).

Todas as vezes que se tenta investigar variáveis associadas ao comportamento humano envolvendo crenças, sentimentos, atitudes entre outras dimensões, o processo

de coleta de dados constitui um dos aspectos mais delicados para o pesquisador (SELLTIZ et alli, op.cit.).

A coleta de dados, além de estar extremamente sujeita a valores pessoais, exige uma grande criatividade do pesquisador. Não existem modelos ou pacotes prontos e orientados para cada tipo de pesquisa que se pretende empreender. Na verdade, há todo um processo artesanal de montagem, e o mais coerente é tomar por base esquemas já testados por pesquisadores experientes (SELLTIZ et alli, op. cit.).

Na fase do questionário alguns cuidados foram tomados, para não comprometer o resultado final da pesquisa. Como se trata de pesquisa envolvendo exclusivamente funcionários da instituição financeira X, e como o pesquisador é também funcionário, houve o cuidado de assegurar aos questionados o sigilo das informações.

Junto ao questionário foi enviada ao respondente uma carta solicitando a sua colaboração (APÊNDICE B), e assegurando-lhe que os dados teriam fins estritamente acadêmicos, tratados de forma agrupada, não havendo, em hipótese alguma, a necessidade de registrar qualquer tipo de identificação.

Também foi enviado um envelope personalizado onde deveria ser colocado o questionário após seu preenchimento. O envelope deveria ser lacrado pelo próprio indivíduo e remetido diretamente ao pesquisador através do sistema de malotes da instituição financeira X, evitando-se, então, o receio de que as respostas pudessem causar constrangimentos.

Cada unidade de negócios, objeto de estudo, recebeu autorização do Superintendente da instituição financeira X, em encontro mensal da Rede, reafirmando o caráter impessoal e reservado das respostas.

Encaminhados os questionários aos funcionários selecionados para a pesquisa, foi solicitado o empenho do principal gestor de cada unidade no sentido de sensibilizar os demais gerentes do comitê daquela administração a contribuírem na realização da pesquisa, o que propiciou um índice de devolução expressivo.

### **4.3 POPULAÇÃO-ALVO**

A população escolhida como alvo para a realização do estudo é representada por executivos que atuam com procuração do presidente da instituição financeira X e/ou

compondo o comitê de administração. A definição operacional de “Gerente” aqui adotada engloba profissionais de diferentes áreas de atuação, especialização, trabalhando em setores segmentados, realizando atividades tipicamente administrativas e de coordenação de esforços de pessoas e comando (chefia).

A escolha do grupo ocupacional se deve basicamente às características dos servidores desse tipo de cargo ou função, que não só valorizam a iniciativa deste tipo de pesquisa, como também possuem suficiente capacidade para compreender o princípio e as instruções para viabilização das respostas ao instrumento adotado, o questionário autopreenchível.

Nesta dissertação, o caso selecionado se refere à gerência intermediária de uma empresa financeira, cuja rede tem como endereço o Baixo-Vale do Paraíba (São Paulo). **O grupo de gerência, sujeito da investigação,** é composto por 26 funcionários da empresa:

07	Gerente de Agência
01	Gerente de Administração
12	Gerente de Expediente
04	Gerente de Relacionamento
02	Supervisor de Atendimento

Não há razão para se trabalhar com projeto amostral, pois a população alvo refere-se aos 26 gestores da instituição financeira X e todos foram questionados.

#### 4.4 TABULAÇÃO

Todos os dados obtidos foram tabulados, explorando-se o perfil do sujeito objeto de estudo, os fenômenos possíveis e ainda as diversas referências entre variáveis que permitissem empreender, por meio de perguntas, o que os gestores acham sobre os

subordinados, a empresa e suas ações, e ainda a relação entre o estilo de gerência e a missão da empresa.

## 4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Etapa seguinte, a codificação “é a operação que consiste, no âmbito da apuração final por computador, em atribuir um número de código para cada categoria de respostas”, segundo Mucchielli (1978, p.71). Logicamente, o cálculo estatístico é necessário para avaliar os “movimentos” da variável que se está estudando nos resultados, em confronto com a hipótese tomada.

### 4.5.1 Distribuição Amostral $F$ (Snedecor)

Sabe-se que uma amostra casual simples corresponde a um conjunto de variáveis aleatórias  $X_1, X_2, \dots, X_n$ , independentes entre si, e cada uma delas com distribuição igual à distribuição da população da qual a amostra foi retirada. Ao estudar distribuições amostrais, de certo modo, haverá o envolvimento com combinações de variáveis aleatórias independentes (COSTA NETO, 1997 e MORETTIN, 2000).

A Distribuição Amostral  $F$  é muito usada em inferência que envolve o quociente de duas variáveis  $\chi^2$  e pode ser definida da seguinte forma:

Sejam  $U$  e  $V$  duas variáveis aleatórias independentes, cada uma distribuída segundo um  $\chi^2$ , com  $v_1$  e  $v_2$  graus de liberdade, respectivamente. Então a variável aleatória:

$$\frac{U/v_1}{V/v_2}$$

tem distribuição  $F$ , com parâmetros  $v_1$  e  $v_2$ .

OBS: G. Snedecor adaptou convenientemente essas distribuições, já antes estudadas sob outra forma por Fisher, adotando a denotação  $F$  em homenagem a esse grande estatístico.

Indica-se que uma variável aleatória  $W$  tem distribuição  $F$ , por:  $W: F(v_1, v_2)$ .

O gráfico típico da distribuição  $F$  é o apresentado na tabela da distribuição  $F$ , conforme indicado no ANEXO A, onde são apresentados os pontos  $f_o$ :

$$P(F(v_1, v_2) > f_o) = \alpha$$

para  $\alpha = 5\%$  e para alguns valores de  $v_1$  e  $v_2$ .

Para encontrar os valores inferiores, usa-se a seguinte identidade:

$$F(v_1, v_2) = 1 / F(v_2, v_1)$$

Uma das distribuições amostrais mais usadas e que corresponde a uma distribuição  $F$ , resulta da seguinte situação: duas amostras  $v$  independentes, de tamanhos  $n_1$  e  $n_2$ , são retiradas de duas populações normais com mesma variância  $\sigma^2$ . Indica-se as variâncias das amostras por  $S_1^2$  e  $S_2^2$ , respectivamente.

Já é conhecido que:  $U = (n_1 - 1)S_1^2 / \sigma^2 : \chi^2(n_1 - 1)$  e  $V = (n_2 - 1)S_2^2 / \sigma^2 : \chi^2(n_2 - 1)$ , portanto a variável que relaciona as duas é:

$$\frac{S_1^2}{S_2^2} = \frac{\frac{U}{n_1 - 1}}{\frac{V}{n_2 - 1}} = F(n_1 - 1, n_2 - 1).$$

Esta variável pode ser usada para inferências correspondentes à comparação de duas variâncias.

O teste realizado através da comprovação estatística, diz respeito ao fato de as duas variáveis da pesquisa apresentarem o mesmo comportamento lógico, indicando a mesma tendência prática.

Considerando que o estudo de caso possui um caráter quanti-qualitativo, foi decidido que a análise dos dados seria processada de forma a identificar, dentro do grupo considerado, as preferências dos empregados da Instituição em relação aos estilos e gerência e missão organizacional. Seria dada ênfase, portanto, ao estudo das

percentagens de escolha dos fatores objeto de investigação, de forma a se avaliar a intensidade de variação ocorrida na escolha.

Para testar a significância das variáveis em estudo foi utilizado o teste F, comparando-se os F calculados com os valores de F tabelados em função do grau de liberdade envolvido.

Como forma simplificada desta análise, além de determinar a significância, utilizou-se também o critério de considerar como significante os casos que apresentaram F calculado maior ou igual a dois.

Utilizou-se a contribuição da estatística descritiva para alcançar-se :

1. o delineamento do perfil sócio-econômico e atitudinal dos sujeitos entrevistados;
2. a identificação do estilo gerencial predominante no grupo de sujeitos entrevistados;
3. a compreensão de algumas possíveis relações entre as variáveis “estilo de gerência” e “missão organizacional”.

O grupo de sujeitos entrevistados é formado, como foi visto, de 26 gerentes pertencentes à organização “X”, a população-alvo. Esta quantidade de sujeitos pode inicialmente parecer pouco significativa, mas a presente dissertação de mestrado insere-se na metodologia qualitativa e a questão da representatividade estatística não se coloca, e sim a representatividade qualitativa, uma vez que o sujeito representa a realidade em que se encontra inserido.

Neste sentido estes sujeitos foram selecionados por serem considerados significativos para as informações necessárias. Eles detêm os atributos que o estudo busca. Quem são os gerentes da organização “X”? Como se percebem como gerentes da instituição a que pertencem? Como se definem quanto ao estilo de gerência? Como relacionam o seu estilo de gerência com a missão da organização em que trabalham?

Com relação à representatividade qualitativa ela se coloca no fato dos sujeitos selecionados serem publicamente reconhecidos como pessoas que se responsabilizam pela missão da empresa em que atuam. Foram selecionados por deterem os atributos, uma vez que vivenciam no seu cotidiano profissional, nestes últimos anos, e podem transmitir “sua versão dos acontecimentos e não a reconstituição dos próprios acontecimentos” (HAGUETTE, 1987, p.94).

Seus testemunhos e modos de comportamento foram considerados como possíveis de espelharem a organização a que pertencem, no que se refere aos estilos de

gerência e missão organizacional. Por se assemelharem, são produtos das mesmas condições objetivas de trabalho, e se distinguem dos demais cidadãos pertencentes a outras organizações financeiras (BOURDIEU, 1974 apud MINAYO, 1993, p. 180).

Estes sujeitos não são valiosos em si mesmos. São valiosos por portarem a experiência, enquanto membros de uma organização, de representarem esta organização, de decidirem por ela, naquilo que se refere em seu nível de gerência.

Enfim, seus depoimentos são objeto de análise deste estudo por serem referentes à vivência no gerenciamento dos negócios, o que é de interesse desta dissertação. Os 26 depoimentos refletem o caráter histórico e específico das relações sociais da empresa “X” e permitam ver o quadro global da organização, já que enquanto seus membros representam a situação local por interiorizarem os modelos políticos-sociais (MINAYO, 1993 e BOURDIEU, 1974).

#### 4.5.2 ANÁLISE TEMÁTICA

Para nortear a análise das opiniões e percepções dos sujeitos-investigados foram considerados os objetivos propostos, o objeto em estudo e a missão da instituição. Os temas aflorados da leitura dos questionários preenchidos são:

- (1) auto-definição do estilo gerencial
- (2) comportamento gerencial
- (3) gerência e instituição “X”
- (4) estilo gerencial e missão organizacional
- (5) estilo gerencial e subordinado.

Entre as técnicas da Análise de Conteúdo dos textos-documentos, optou-se pela **Análise Temática**, que segundo Bardin (1977, p.42) é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a **inferência** de conhecimentos relativos às condições de produção-recepção destas mensagens (grifo do autor).

Cada fala é uma experiência única, se produz no momento e expressa mais que simples subjetividades. Expressa experiências pessoais da vida no grupo ao qual pertencem.

## 5 RESULTADOS

É necessário, primeiramente, considerar que os resultados comentados a seguir se aplicam unicamente à caracterização do comportamento do grupo estudado, não devendo constituir-se conclusões que possam ser estendidas para todo o universo de pessoas que trabalham na Instituição objeto do estudo.

Os resultados apresentados deverão responder principalmente ao objetivo de ilustrar uma primeira tentativa de configurar o estilo gerencial em diferentes situações, para daí se estabelecer algumas inferências em relação à missão da organização.

A análise dos resultados de conjunto é a etapa que demanda mais método, curiosidade e criatividade. Primeiramente, considerar as quantitativas (análise primária e análise secundária) e depois, a qualitativa.

É relevante observar que a tentativa de explicação para os resultados a que se chega em um estudo com as características da presente pesquisa não se constitui tarefa fácil, uma vez que os dados primários levantados são de ordem interior e de caráter intrínseco ao próprio indivíduo sujeito da investigação.

Os resultados aqui apresentados, em forma gráfica, foram objeto de codificação e tabulação, como se apresenta no APÊNDICE D, e serão discutidos, por meio da análise estatística descritiva e do Teste F, e da análise temática.

Para a análise estatística foram empregadas ferramentas como o teste de Fisher, distribuição F, (STEVENSON, 1981), comumente utilizado na maioria dos estudos dessa natureza por medir a análise do grau de dependência entre variáveis e o coeficiente de correlação, todas as ferramentas empregadas no processo de análise de alguns resultados deste estudo, e da análise do conteúdo das falas. O nível de significância para os diversos testes foi fixado no máximo em 5% (cinco por cento).

No transcorrer da discussão apresentam-se os gráficos, que permitem visualizar as análises realizadas.

Foi empregada a análise temática para identificar algumas percepções sobre a instituição, os subordinados, bem como **analisar as opiniões das pessoas** a respeito destes assuntos (grifos nossos).

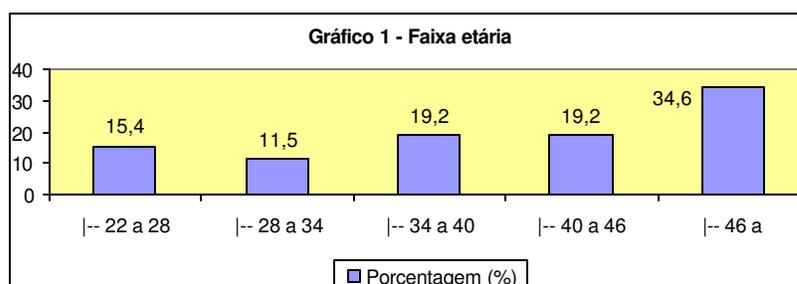
Espera-se, a partir das discussões e das análises estatística e temática das falas dos gerentes questionados, alcançar os objetivos propostos para esta dissertação, e esclarecer as relações entre o tipo predominante de gerência e a missão da organização selecionada como campo deste estudo.

### 5.1 DELINEAMENTO DO PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO E ATITUDINAL DOS SUJEITOS

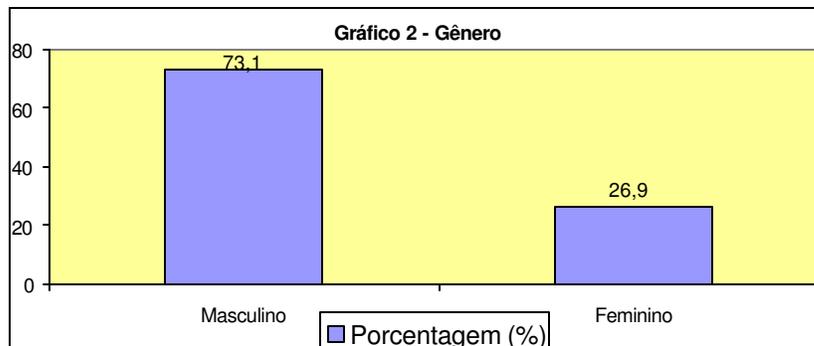
Na população alvo composta de 26 gerentes, aqui identificados como G1, questionário respondido pelo gerente 1, G2, questionário respondido pelo gerente 2, e assim por diante, até o G26 – verifica-se que a sua maior concentração situa-se na faixa acima dos 34 anos, cerca de 73%, conforme gráfico 1. Essa predominância poderia ser explicada pela mudança que vem ocorrendo nas empresas financeiras, como a realização de concursos públicos periódicos, comissionamento por competência, resultados apresentados referentes ao grau de instrução: curso superior, pós-graduação e outros.

O fator “tempo de casa” deixou de ser elemento fundamental para qualificação em cargos comissionados, e a política de gestão de pessoas da empresa enfatiza o aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando compatibilizar as habilidades e expectativas individuais com as necessidades e os objetivos da instituição.

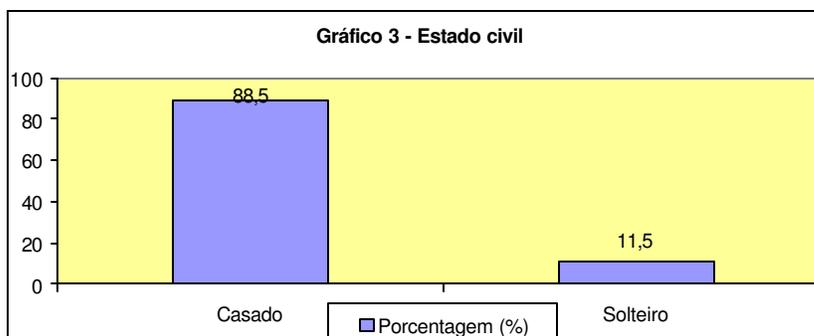
É importante destacar que há uma década não havia na instituição financeira X tantos gerentes na faixa etária de 22 a 34 anos incompletos, 26,9%, o que demonstra ênfase na renovação do seu quadro gerencial.



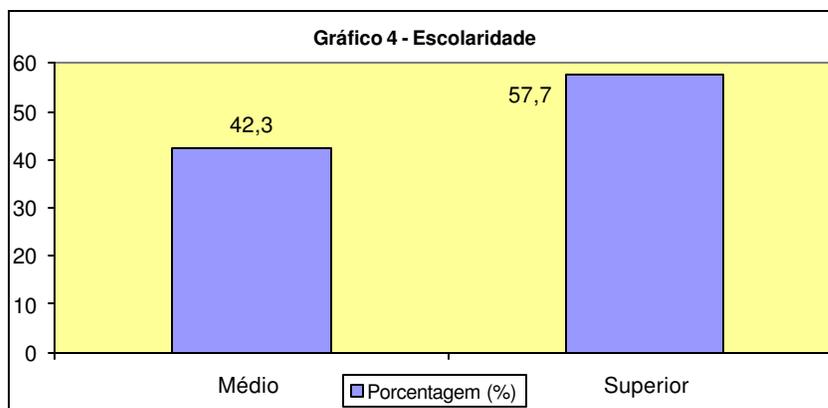
Verifica-se ainda que ocorre uma predominância de gênero masculino exercendo essas funções, 73,1%, (gráfico 2). A presença feminina representa, na região objeto de pesquisa, 26,9% em cargos de gerência. Trata-se de um número pouco considerável, uma vez que o primeiro concurso para a carreira administrativa para mulheres foi em 1969.



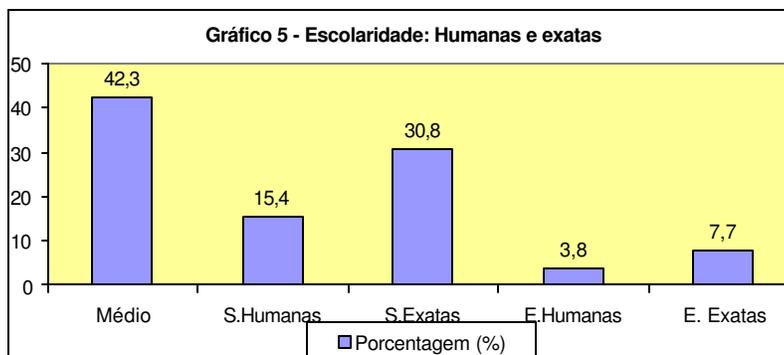
Observa-se, pelo gráfico 3, que 88,5% dos gerentes pesquisados são casados e esta predominância pode estar relacionada à faixa etária daqueles que ocupam essa função. A experiência empírica tem mostrado que os casados são vistos como mais responsáveis em suas atividades profissionais, o que demonstra um aspecto positivo. A unidade objeto de pesquisa conta com mais de 80% de casados e homens. Os autores Wagner e Hollenbeck (op. cit.) consideram que o gerente realiza um trabalho caracterizado como muito estressante e sugerem treinamento em administração do tempo e priorização de metas para redução de sintomas fisiológicos de *stress* de gerentes, como os de taquicardia e pressão alta, conforme estudos realizados por Bruning e Frew (1987). A família, entre os casados, pode ser a ponte de apoio e conforto para as questões do estresse e do perigo da função gerencial.



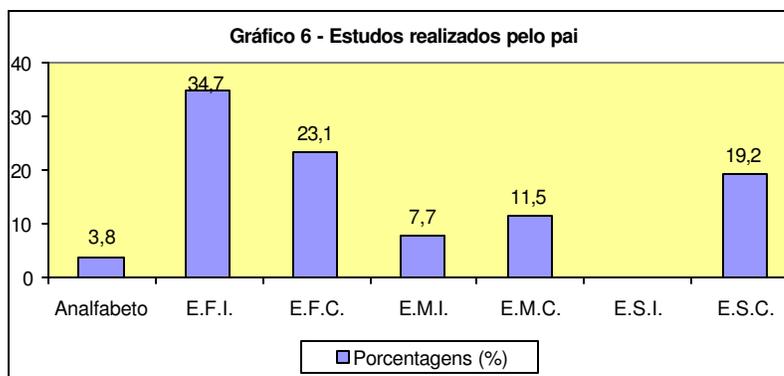
A exigência do trabalho realizado, o fenômeno da globalização, a concorrência cada vez mais acirrada e os incentivos proporcionados pela instituição financeira X, por meio dos diversos programas de ressarcimento de despesas decorrentes de ensino superior, podem explicar o fato da instituição financeira X contar na região estudada com 57,7% de gerentes com curso superior (gráfico 4).



Quando nas categorias “curso superior” e “curso de especialização” com a separação do grupo “exatas” do grupo “humanas”, obtém-se os seguintes resultados. Superior humanas (15,4%), superior exatas (30,8%), especialização humanas (3,8%) e especialização exatas (7,7%), (gráfico 5). Os formados em exatas, engenharia, por exemplo, não conseguem emprego como engenheiros ou vêem perspectivas na carreira bancária. O predomínio de graduados na área das Ciências Exatas pode estar confirmando que, na sociedade brasileira, principalmente os engenheiros têm ocupado cargos de administradores. Os portadores de curso superior na área de exatas - a maioria -, devem, então, ser incentivados a realizar curso de especialização na área de administração.



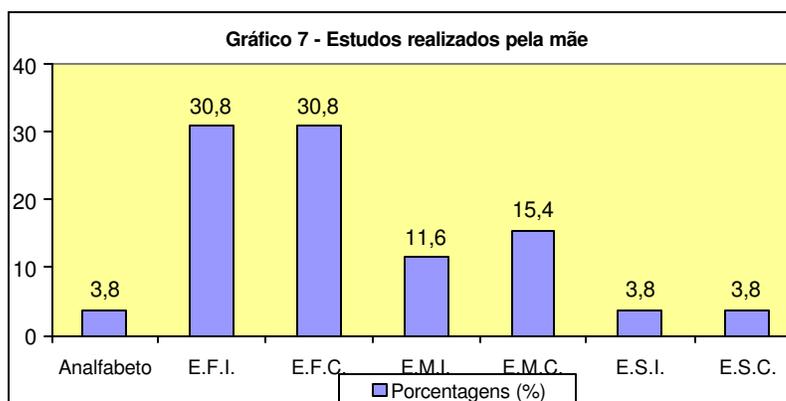
Como se vê no gráfico 6, apesar dos pais serem oriundos de família humilde e baixa escolaridade a maioria com ensino fundamental incompleto, 34,7% (pai), eles acabaram incentivando os seus filhos para freqüentar o curso superior. Mudanças na economia e no mercado de trabalho podem ter levado essas famílias a incentivar o ensino superior para seus filhos.



Legenda:

Analfabeto	= Analfabeto
E.F.I.	= Ensino fundamental incompleto
E.F.C.	= Ensino fundamental completo
E.M.I.	= Ensino médio incompleto
E.M.C.	= Ensino médio completo
E.S.I.	= Ensino superior incompleto
E.S.C.	= Ensino superior completo

O gráfico 7 mostra que, entre as mães há uma melhora significativa com relação ao Ensino Fundamental Completo com 30,8%.

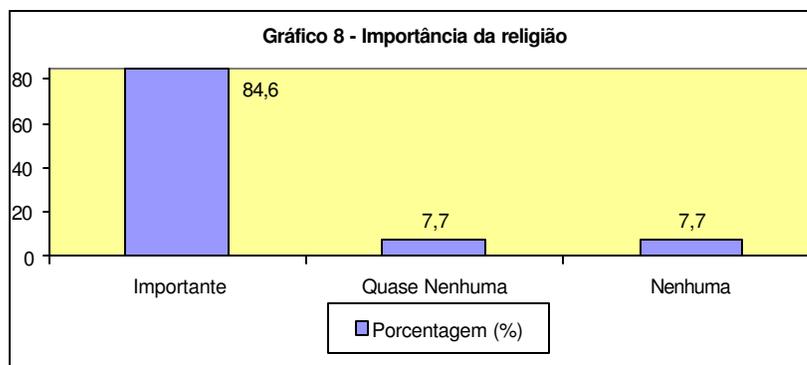


## 5.2 RESULTADOS REFERENTES ÀS PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS

Apresenta-se a seguir resultados relativos às percepções dos sujeitos nos campos da religião, da política e sobre a instituição financeira X.

### 5.2.1 FILIAÇÃO RELIGIOSA

Mais de 80% (gráfico 8) dos questionados consideram a religião importante para a vida, por exemplo: **“elemento fundamental para o completo bem-estar do ser humano”** (G5), **“importante elemento para reflexão e equilíbrio emocional e familiar”** (G7) e **“é ela que dá força para enfrentarmos os obstáculos da vida”** (G19). Dos respondentes, 7,7% preferem, antes tratar de valores morais e éticos, a dar à religião alta importância ou significado, como: **“valores morais, éticos, respeito ao próximo, caridade”** (G2). Os outros 7,7% não acham a religião em si importante, mas sim crer em um “ser” superior, DEUS, ou então, não seguem religião, ou ela não tem influência ou nenhuma importância, assim retratados: **“não sigo religião. Só Deus/Cristo”** (G10), **“não influi”** (G15) e **“a religião em si, não acho tão importante, mas sim crer em “ser” superior, DEUS”** (G13).



Vila Nova (2000, p.168) considera que

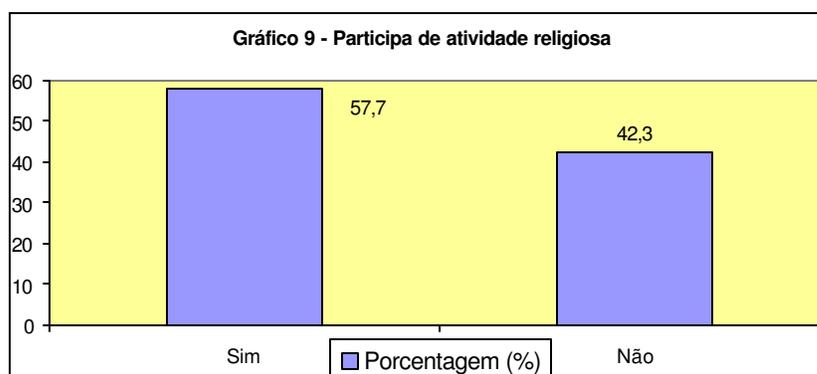
As instituições religiosas dizem respeito às relações que os homens estabelecem com o domínio metaempírico da realidade, ou seja, com o que está além da possibilidade de observação. Não resta dúvida de que a religião é uma das instituições mais importantes para a organização social, precisamente pelo seu conteúdo moral.

É interessante notar que independentemente de ter religião definida está o respeito aos valores morais e éticos. As empresas exigem de seus profissionais – pois é função de gerenciamento - questões como ética e relações humanas, seja com subordinados ou com clientes.

Dos sujeitos-investigados 57,7% “participam de alguma atividade religiosa” (gráfico 9). Como a instituição religiosa é tida como fomento de atitudes e comportamentos de respeito ao próximo, solidariedade, trata-se de uma das instituições mais importantes para a organização, notadamente pelo seu conteúdo moral. A experiência tem demonstrado que numa organização como a empresa “X” estas atitudes, valores e comportamentos são tidos como valiosos, necessários e importantes no trato com os clientes externos. Atualmente a preocupação com o cliente é apontada por diversos autores (SCHERMERHORN JR, op. cit.; CHIAVENATO, 2000; MAXIMIANO, op. cit.) como essencial uma vez que trata-se do ponto de partida para definir a qualidade de uma empresa.

Neste caso os gerentes mais próximos, que se definem como religiosos, sem igreja específica, professam valores importantes como solidariedade, lealdade.

Os valores e as crenças religiosos são importantes na formação de atitudes e pelo conteúdo moral. Por isso, a religião é um dos mais fortes componentes do caráter.



### 5.2.2 ATIVIDADE POLÍTICA

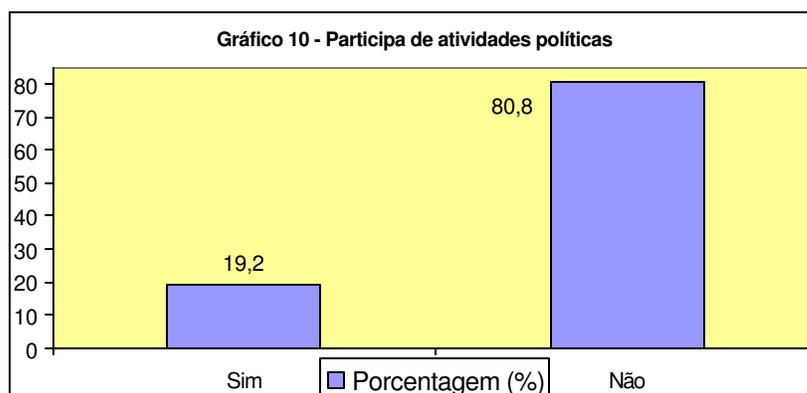
A maioria, 80,8%, (gráfico 10) não participa de atividade política. Os poucos que participam, listaram algumas vantagens: **“exercer conscientemente a cidadania na**

área política” (G1), “como membro de partido político, vejo a participação como veículo para melhoria comunitária e da sociedade como um todo” (G16) e “tomar conhecimento/acompanhamento da administração/direção, possibilidade de ajudar a comunidade, etc” (G21).

Tais vantagens parecem ser significativas para a organização em que trabalha, uma vez que se adequam perfeitamente à missão organizacional, que é prestar serviços financeiros de qualidade à comunidade que atende.

Está na seara da política o compromisso da instituição financeira “X” com a comunidade em que se encontra. Melhorar seus serviços e colaborar com a comunidade por meio de projetos não só financeiros como também sócio-culturais.

Parece natural, na sociedade brasileira, permanecerem pessoas com nível superior de escolaridade não acreditando na política partidária. Os resultados das pesquisas de opinião têm demonstrado que o brasileiro não vota em programas partidários, mas em pessoas em quem confia.



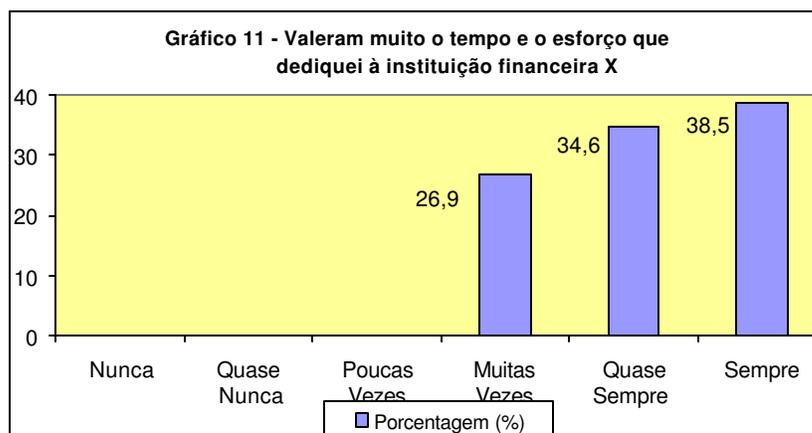
### 5.2.3 OPINIÃO SOBRE A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X

Neste item apresenta-se o resultado relacionado à opinião que os gerentes têm sobre a instituição em que trabalham, em que todos consideram válido o tempo e o esforço dedicados à Instituição Financeira X (gráfico 11).

Verifica-se que 73,1% acreditam que “quase sempre” e “sempre” valeu o tempo e o esforço pessoal dedicado à instituição financeira X, por conta do orgulho em ser

funcionário, das vantagens indiretas, do reconhecimento da sociedade – principalmente nas cidades de menor porte -, de participar dos principais projetos do município (CONSEG - Conselho de Segurança, PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda e Associações comerciais e de agricultura).

Igualmente importante o fato de ser gerente e de estar em destaque, do reconhecimento da empresa por estar entre os melhores e da própria sociedade, pelo valor atribuído a este cargo.



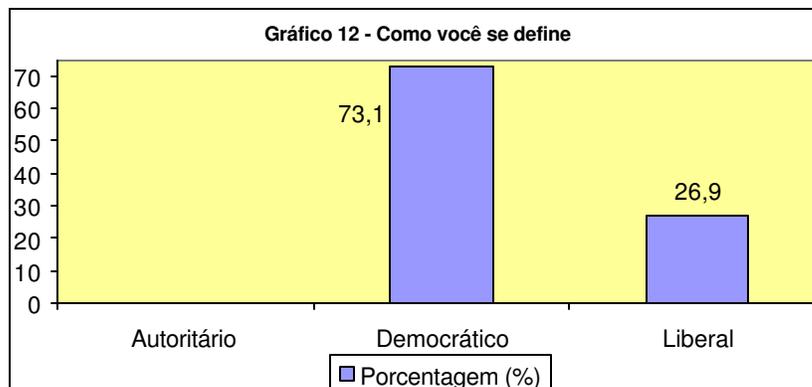
### 5.3 RESULTADOS REFERENTES AOS ESTILOS E COMPORTAMENTOS GERENCIAIS

Por estilo de gerência entende-se a forma do líder se relacionar com sua equipe, tanto em interações de grupos como de pessoa a pessoa (MAXIMIANO, op. cit.).

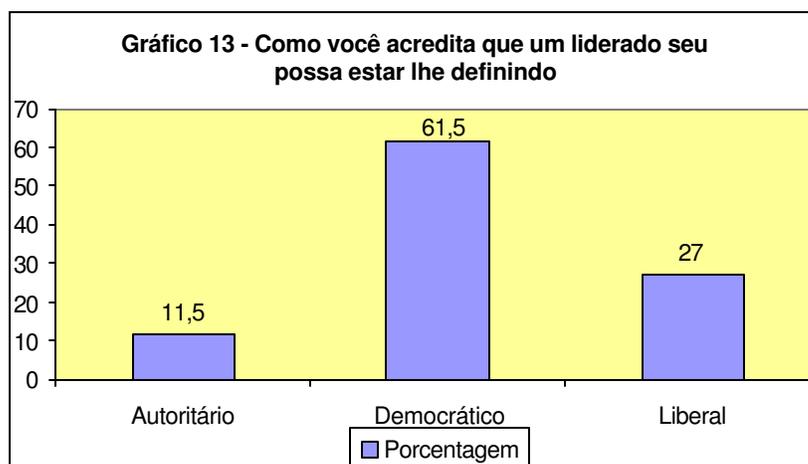
A maioria se auto-define democrático, cerca de 73% (gráfico 12), mas quando solicitada a assinalar como acredita que um liderado seu possa estar lhe definindo, este número diminui, 61,5%, e surge o estilo autoritário, 11,5%, de qualquer forma continua significativo (gráfico 13).

As características do estilo democrático podem ser resumidas como líder extremamente comunicativo, que encoraja a participação das pessoas, revela preocupação tanto com o resultado quanto com a pessoa, descentraliza a autoridade e consulta a opinião dos subordinados. Estas características são importantes porque são

compatíveis com o esperado pela instituição financeira X, conforme seu PLANO DIRETOR, que espera a existência de gestão participativa.



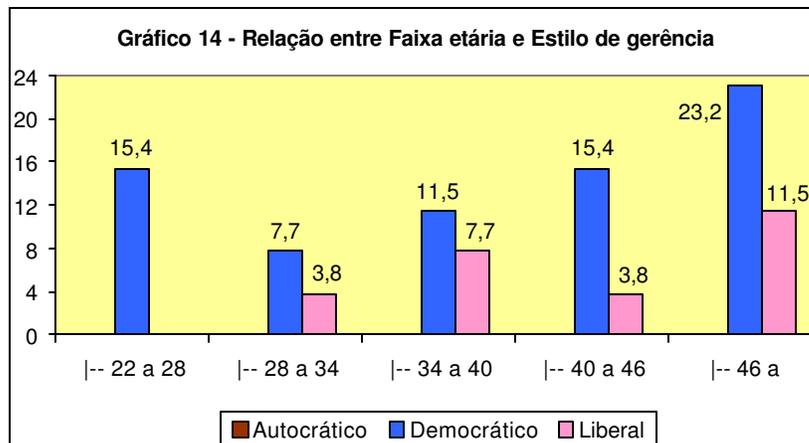
Quando solicitado a definir seu estilo, conforme acredita que um liderado seu possa estar lhe caracterizando, aparece para 11,5% dos gerentes o estilo autoritário.



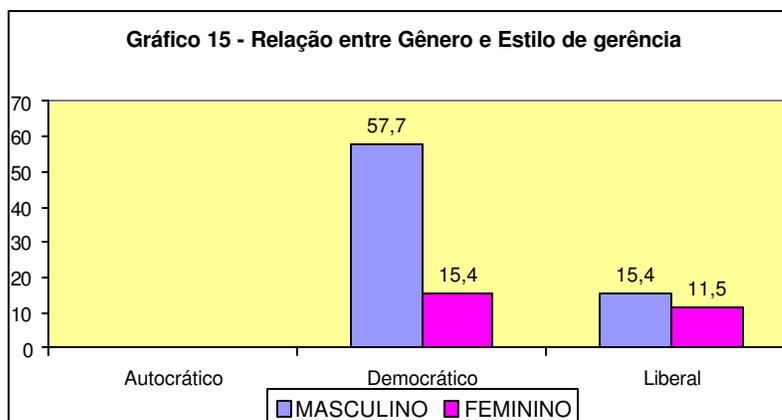
### 5.3.1 ESTILOS DE GERÊNCIA E PERFIL DOS SUJEITOS

O estilo liberal não é observado na faixa etária de 22 a 28 anos incompletos. Na faixa etária de 34 anos para frente e como democráticos há cerca de 50% dos respondentes. Não há registro de auto-avaliação como estilo autocrático, sugerindo que os gerentes ou escondem o jogo, ou marcaram o que acham que seria correto. No estilo liberal a maior concentração está situada na faixa etária dos acima de 46 anos, talvez

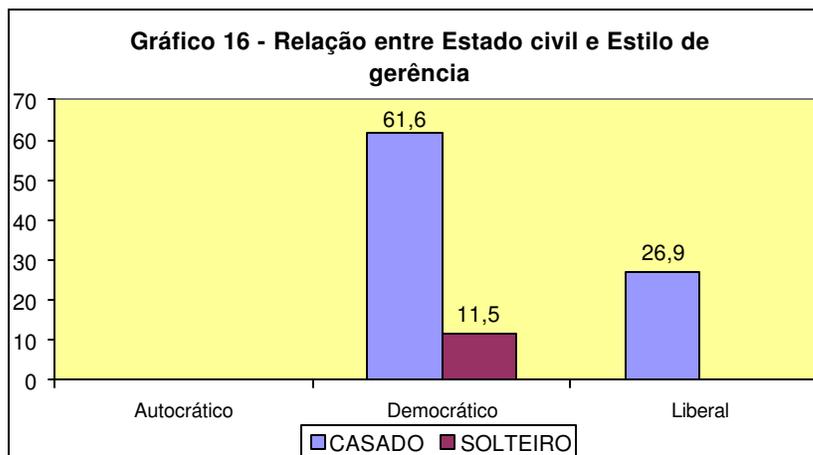
numa tendência de busca de popularidade com o avançar da idade. O destaque fica por conta da maior concentração na faixa etária de 46 anos acima, quando cerca de 23% se classificam como democráticos. Dos 26 gerentes, cerca de 73%, somatório de todas as faixas, se acham democráticos, enquanto o restante se define no estilo liberal (gráfico 14). As tabelas referentes a cada gráfico encontram-se no APÊNDICE D.



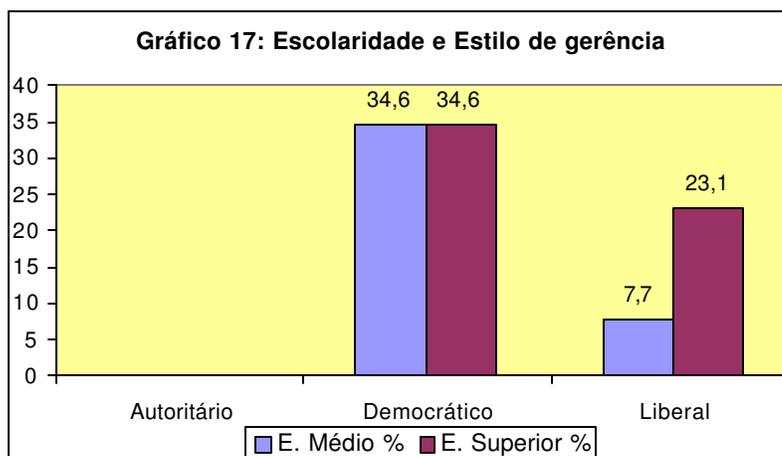
A maioria dos respondentes pertence ao gênero masculino (73,1%), e observa-se, ainda, que dos gerentes desse gênero, 78,9% afirmam ser democráticos, enquanto no gênero feminino verifica-se um certo equilíbrio nas afirmações dos estilos escolhidos. Das gerentes, 57,1% escolheram o estilo democrático e 42,9% marcaram o estilo liberal (gráfico 15).



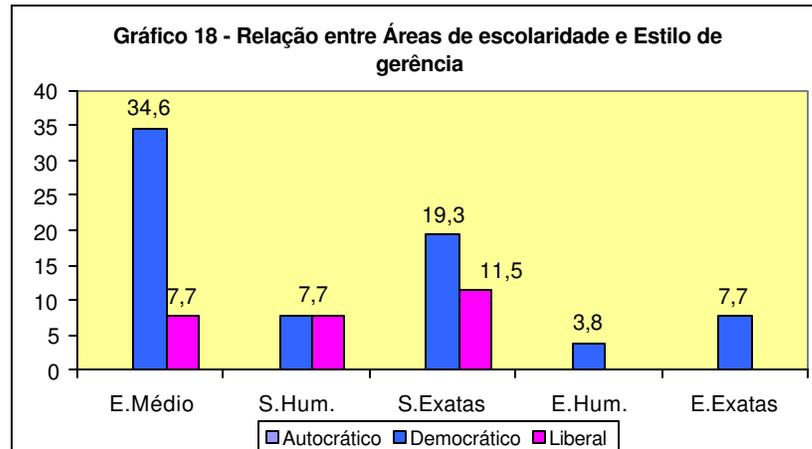
Verifica-se que dos respondentes casados, cerca de 62% se classificam como democráticos; os outros afirmam ser liberais. Os gerentes solteiros optaram pelo estilo democrático, 11,5%, (gráfico 16).



Com relação aos estilos e ao ensino, observa-se equilíbrio entre os que afirmam ser democráticos: 34,6% apresenta nível superior e 34,6% nível médio. Já para o estilo liberal, a maioria possui curso superior, 23,1%, (gráfico 17). A escolaridade parece não interferir no estilo de gerência. Em média, 30% são “democratas”, e têm ensino médio ou superior.



Quando se subdivide a categoria “curso superior” em “área de exatas” e em especialização humanas e exatas, há uma maior concentração do “estilo democrático” entre os portadores de curso superior na área de exatas, 19,3%, (gráfico 18).



Não se pode negar que a “categoria democrata” se mantém em evidência quando se relaciona às áreas de conhecimento - curso superior “exatas” e especialização. Isto denota um peso do nível de escolaridade e de especialização, no estilo de gerenciamento.

Os resultados acima indicam a preponderância do “estilo democrata” em relação à escolaridade, gênero e estado civil.

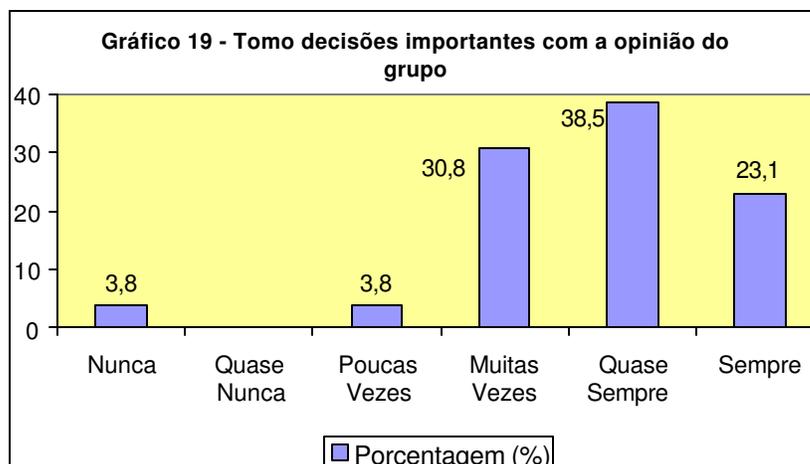
### 5.3.2 ESTILOS DE GERÊNCIA E AÇÕES GERENCIAIS

Na literatura pertinente ao assunto sobre Clima Organizacional, Koys e DeCotiis (op. cit.) definiram diversos fatores de avaliação do clima, em especial os relativos ao estilo de gerência, em que constam ações dos gerentes enquanto profissionais, definidas como: tomo decisões importantes com a opinião do grupo, reconheço a competência dos meus funcionários, comunico aos subordinados o que ocorre no local de trabalho, estímulo o sentimento de cooperação, sou receptivo às críticas relativas ao trabalho, estabeleço em conjunto com os funcionários os métodos de trabalho a serem usados, prefiro solucionar problemas a punir culpados e tenho sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas.

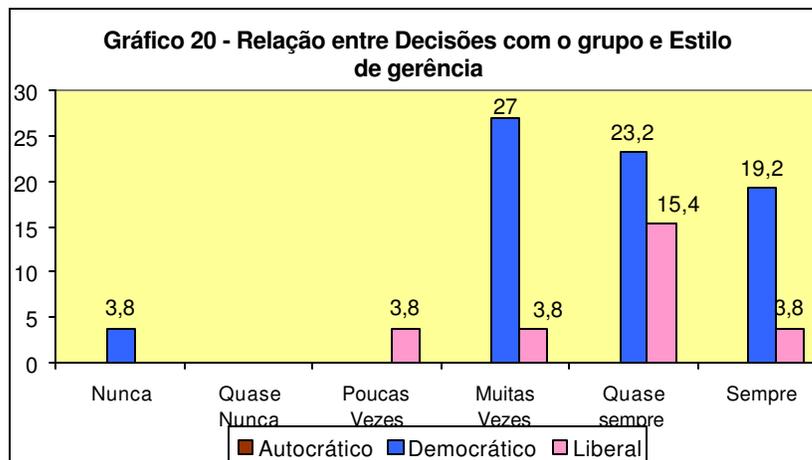
Essas ações estão comparadas com a auto-avaliação dos respondentes sobre estilo gerencial. Por meio das tabelas em anexo e dos gráficos seguintes se percebe a nítida intenção dos gestores em adotar o estilo democrático, quase sempre realizando ações neste sentido.

### 5.3.2.1 TOMO DECISÕES IMPORTANTES COM A OPINIÃO DO GRUPO

Quando perguntados se tomam decisões importantes com a opinião do grupo, aproximadamente 92% (“muitas vezes”, “quase sempre” e “sempre”) dos sujeitos questionados afirmam que “tomam decisões importantes considerando a opinião do grupo subordinado” (gráfico 19), demonstrando que há participação do grupo. Tal observação é corroborada quando observa-se a teoria de Koys e DeCoTiis (op. cit.), especificamente com relação ao fator Coesão (Espaço para a participação) do Clima Organizacional, em que se espera que exista participação e relacionamento no grupo. Este resultado reforça a definição do estilo de gerência “democrático”, pois este é um tipo de líder que descentraliza a autoridade, consultando a opinião dos subordinados e encorajando-os a expressarem idéias (OLIVEIRA, op. cit.).

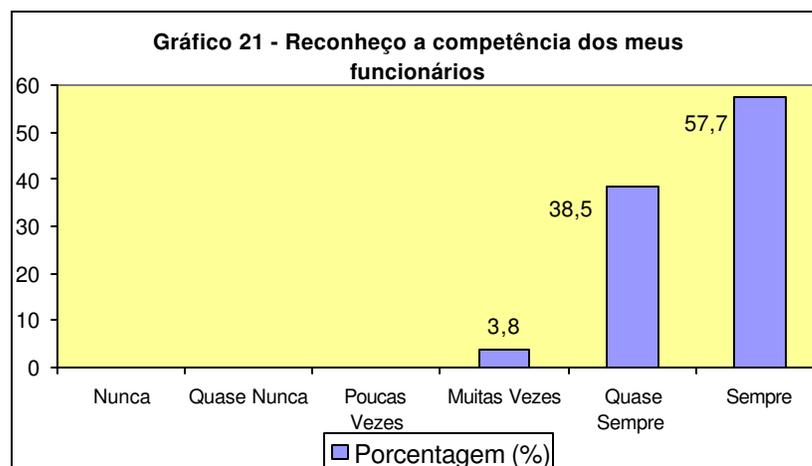


No gráfico 20, entre os gerentes definidos como democratas, mais de 50% deles “muitas vezes” e “quase sempre” consideram a opinião do grupo que lidera, e 19,2% “sempre” consideram.



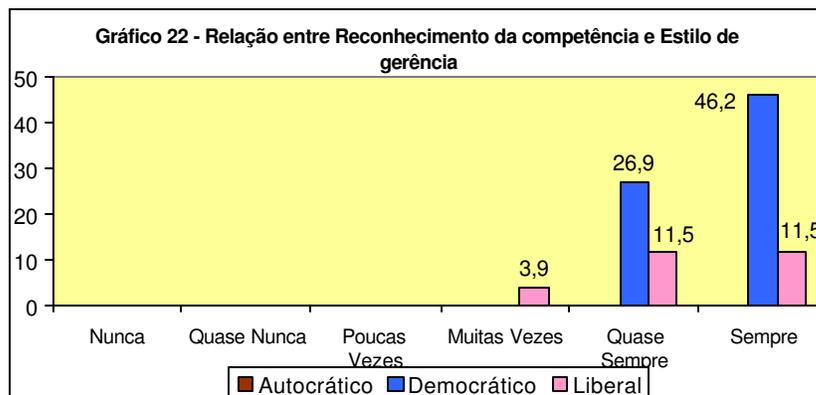
### 5.3.2.2 RECONHEÇO A COMPETÊNCIA DOS MEUS FUNCIONÁRIOS

Os gerentes afirmam que “sempre” e “quase sempre” reconhecem a competência dos seus funcionários, 96,2%. Trata-se de um dos itens da teoria de Koys e DeCotiis (op. cit.) – fator reconhecimento: reconhecimento e valorização do trabalho (gráfico 21). Mais uma vez há reforço sobre o estilo democrático, uma vez que reconhecer que as pessoas podem basicamente dirigir-se a si mesmas é confiar que elas são criativas no trabalho (OLIVEIRA, op. cit.).



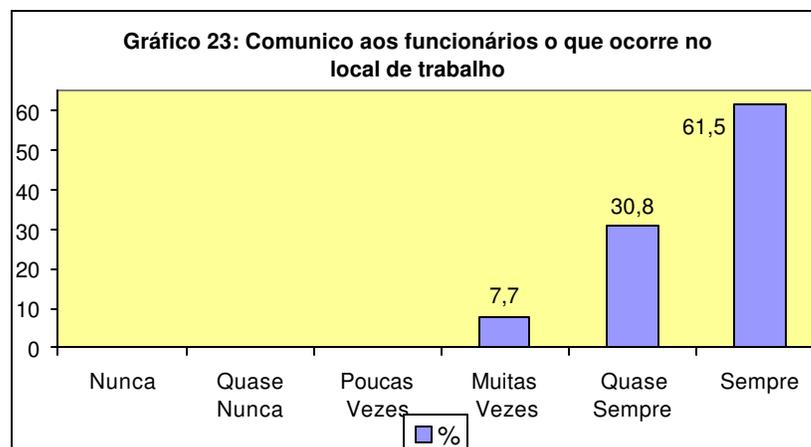
Como se observa no gráfico 22, 46,2% dizem ser democráticos e “sempre” afirmam “reconhecer a competência dos seus funcionários”. Parece ter alguma relação o

fato de se dizer democrático e “sempre” reconhecer a competência de seus liderados. Ter maioria no “estilo democrático” e “reconhecer a competência de seus liderados” favorece a missão no sentido de se estar fortalecendo o compromisso entre o funcionário e a Empresa.



### 5.3.2.3 COMUNICO AOS SUBORDINADOS O QUE OCORRE NO LOCAL DE TRABALHO

Todos os gerentes comunicam aos subordinados o que ocorre no local de trabalho. Observa-se pelo gráfico 23 que 61,5% afirmam que “sempre” agem dessa maneira, o que indica uma forma de participação nas decisões, nos processos do dia-a-dia, sinalizando a democracia como estilo de gerência.

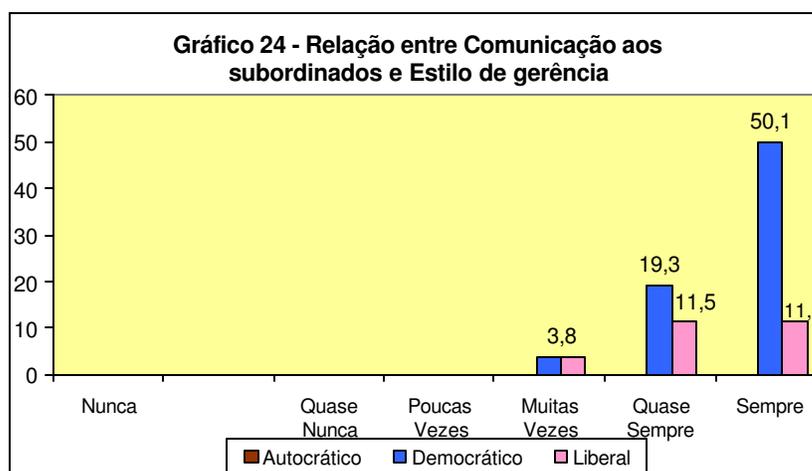


O gráfico 24, aponta que 61,5% dos respondentes que afirmam “sempre” “comunicar aos subordinados o que ocorre no local de trabalho”; 50,1% têm um “estilo democrático” e 11,5% se dizem gerentes com “estilo liberal”. Evidencia-se, assim, a importância da comunicação em qualquer processo de relacionamento, principalmente no líder-liderado.

O processo comunicativo tem como meta tornar comuns as informações. Nas empresas formais em geral e nas financeiras em particular não é diferente. Elas necessitam tornar comuns os dados recebidos para facilitar o alcance das metas organizacionais. No interior das empresas a forma de dialogar de cima para baixo, de baixo para cima e a horizontal são os três critérios fundamentais da informação.

Assim, os gerentes que se encontram em postos mais altos da hierarquia e em geral utilizam-se de memorandos, métodos e manuais muitas vezes tornam inadequada e incompleta a comunicação.

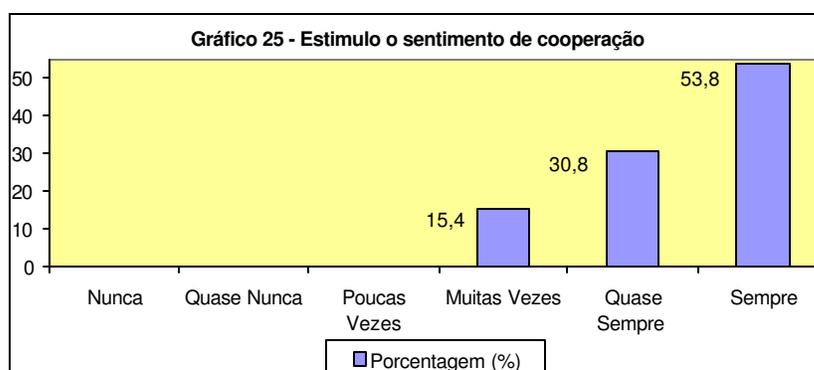
Ser tido como democrata também facilita a coordenação das atividades, pois o processo de dialogar assume a direção de horizontalidade (gráfico 24) (OLIVEIRA, op. cit.). As próprias características do “estilo liberal de gerência”, podem encontrar barreiras durante o processo de comunicação, por prender-se mais a hierarquia e sofre o distanciamento em relação aos subordinados.



### 5.3.2.4 ESTIMULO O SENTIMENTO DE COOPERAÇÃO

Os resultados indicam que 84,6% dos questionados afirmam que “quase sempre” e “sempre” “estimulam o sentimento de cooperação” (gráfico 25).

O gerente com “estilo democrata de gerenciar” conta a seu favor com a proximidade de seus subordinados, solicita e incentiva em suas ações a cooperação de seus subordinados, o que pode criar possibilidades diversas de coordenação e a interação das diversas funções organizacionais.

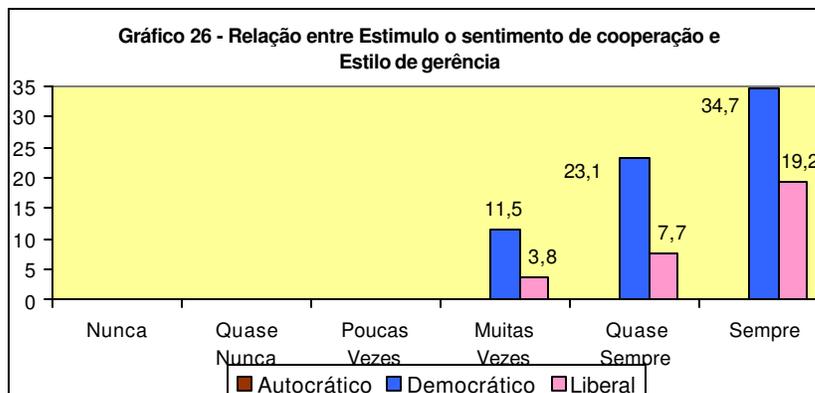


O “estilo democrático de gerenciar” “quase sempre e sempre” “estimula o sentimento de cooperação entre os subordinados” para 57,8% dos sujeitos investigados, uma vez que o líder democrático tem entre suas características estimular para a ação e resultado. A proximidade com os funcionários, a comunicação horizontal, o reconhecimento pelo subordinado de seu líder ser democrático, facilita o “saber como está indo o trabalho” que o objetivo foi alcançado (OLIVEIRA, op. cit.).

Há relação com os fatores “Equipe de Trabalho” e “Cooperação Intergrupar” de Koys e DeCotiis (op. cit.), que confirmam tratar-se de ambiente cooperativo e amistoso e com interação entre membros de grupos.

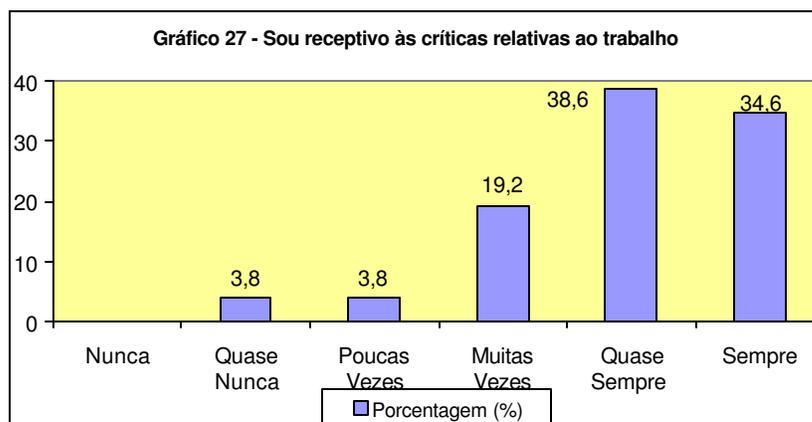
Quando o líder “liberal” afirma que “estimula o sentimento de cooperação”, tem que ser analisado atentamente. O gerente de “estilo liberal”, que atua como “autoritário”, pelo lugar que ocupa na hierarquia e o fato de sua liderança ter base no poder, pode estar usando a **ordem** e a **obediência**, a impulsão e a busca exclusiva de resultados (OLIVEIRA, op. cit.), forçando o subordinado a executar as instruções recebidas.

A distribuição de frequência que ilustra o comportamento da variável “Estimulo o sentimento de cooperação” pode ser visualizada no gráfico 26.



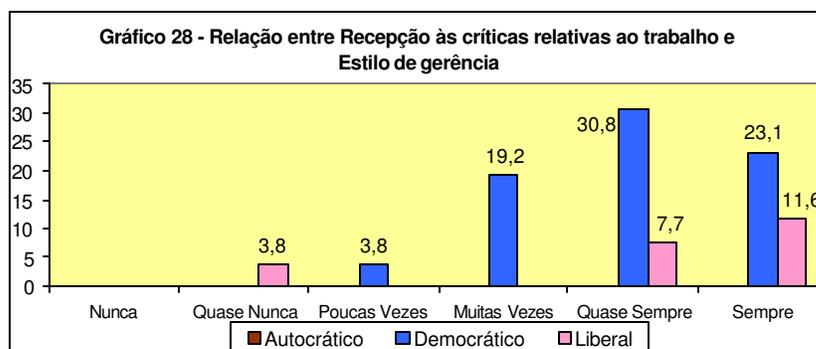
### 5.3.2.5 SOU RECEPTIVO ÀS CRÍTICAS RELATIVAS AO TRABALHO

Apenas um gerente (3,8%) afirmou que “Quase Nunca” é receptivo às críticas relativas ao trabalho, fato igualmente observado no fator “Poucas Vezes” (gráfico 27). Este dado fortalece a presença do estilo democrático, que envolve algum tipo de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente (MAXIMIANO, op. cit.). Interessante observar que esse respondente se classificou como “Estilo Liberal” (gráfico 28), fato que não corrobora com o fator especificado na teoria de Koys e DeCotiis (op.cit.), “auto-expressão”: espaço para a expressão individual no trabalho.



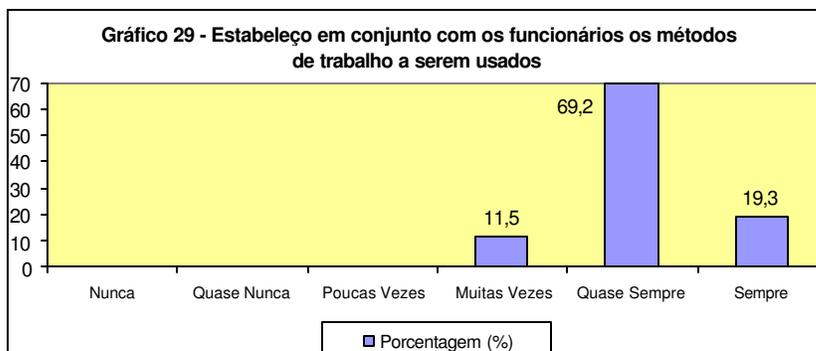
De qualquer forma verifica-se que a maioria dos gerentes (53,9%) situa-se no bloco “Quase Sempre” e “Sempre” e se classificam como “democráticos” (gráfico 28). Somente 19,3% são de “estilo liberal” e “sempre e quase sempre” recebem “críticas relativas ao trabalho”.

Então, pode-se inferir que o predomínio da liderança persuasiva tem em alta conta o liderado por seu envolvimento pessoal, demonstra respeito e confiança no liderado. De outro lado, o líder conquista credibilidade, interessa-se pelas realizações dos resultados e concilia interesses da organização com o bem estar dos liderados (OLIVEIRA, op. cit.).



### 5.3.2.6 ESTABELEÇO EM CONJUNTO COM OS FUNCIONÁRIOS OS MÉTODOS DE TRABALHO A SEREM USADOS

É importante ressaltar que na ação “Estabeleço em conjunto com os funcionários os métodos de trabalho a serem usados, 88,5% (gráfico 29) dos gerentes afirmam que “quase sempre” e “sempre” adotam essa ação.

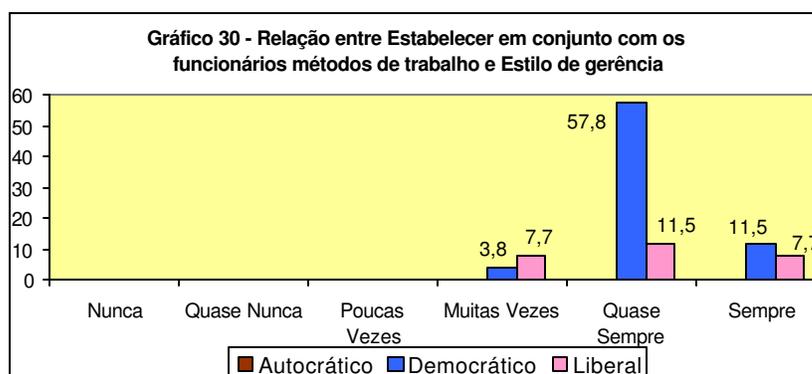


Como foi visto no gráfico 12, 73,1% dos sujeitos se auto-definem como “democrático”. Entre eles é expressivo o percentual daqueles que estabelecem “quase sempre” os métodos de trabalho considerando a opinião de seus subordinados (57,8%) (gráfico 30). A presença de Comitê de Administração leva o gerente da unidade a deliberar sobre plano de metas, decidir sobre dispêndios e investimentos, disciplina, comissionamento, dotação e treinamento de pessoal, observadas as alçadas superiores, pela administração dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros.

A existência de Comitê de Crédito faz o gerente decidir limites de crédito e tetos operacionais da área internacional, garantir a qualidade do processo decisório, responder por todas as situações envolvendo o processo de crédito, entre outras, facilitando o processo democrático no interior das agências.

Há, então, uma forma de decisão colegiada, controle sobre as ações, não cabendo o uso da autoridade por parte do primeiro gestor da dependência, apesar do excesso de alguns conforme a experiência tem mostrado.

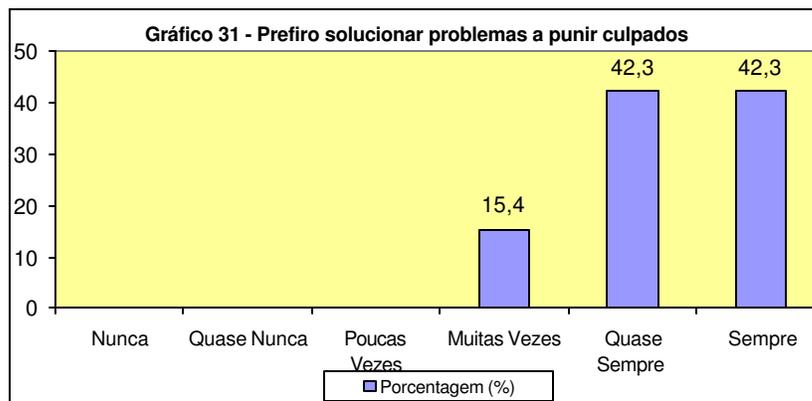
Os fatores da teoria de Koys e DeCotiis (op.cit.) relacionados a esse item são o “Espaço para a participação” e a “Frequência das interações”, mostrando que a participação e o relacionamento do grupo, bem como as relações interpessoais ocorrem com frequência, apesar da obrigatoriedade do cumprimento do regimento.



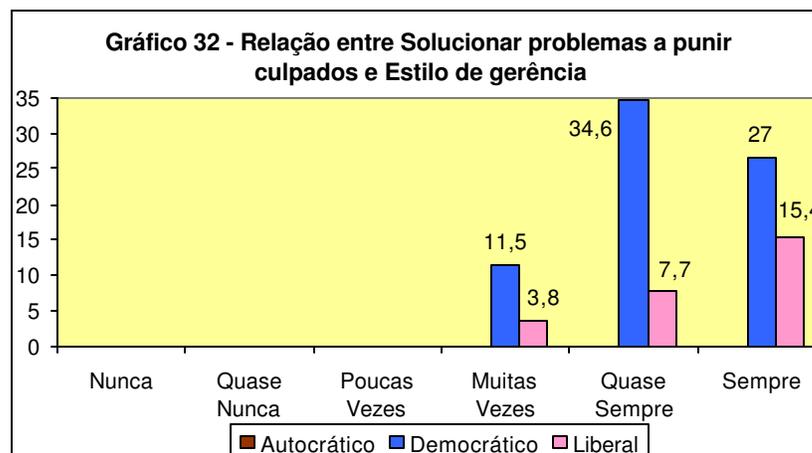
### 5.3.2.7 PREFIRO SOLUCIONAR PROBLEMAS A PUNIR CULPADOS

Observa-se pelo gráfico 31 que 84,6% dos gerentes afirmam que “quase sempre” e “sempre” preferem solucionar problemas a punir culpados. A dinâmica do serviço

exige que os problemas sejam resolvidos e não culpados punidos, mantendo assim um ambiente cordial e evitando-se conflitos desnecessários. Na teoria de Koys e DeCotiis (op.cit.) o fator relacionado é o conflito, ou seja, caracterização dos relacionamentos pessoais e profissionais na organização.



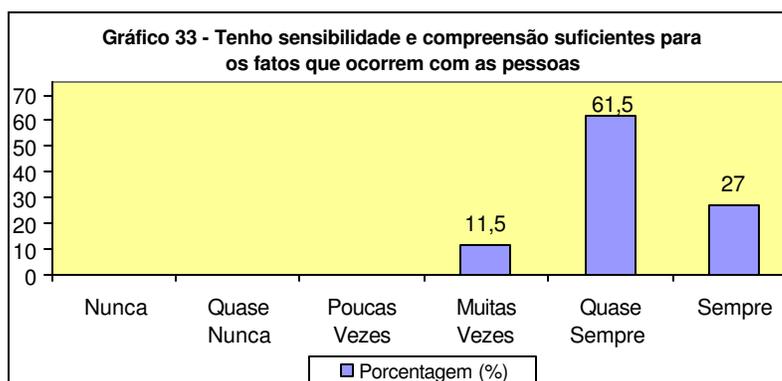
Verifica-se que 34,6% se dizem democráticos e “quase sempre” preferem solucionar problemas a punir culpados (gráfico 32).



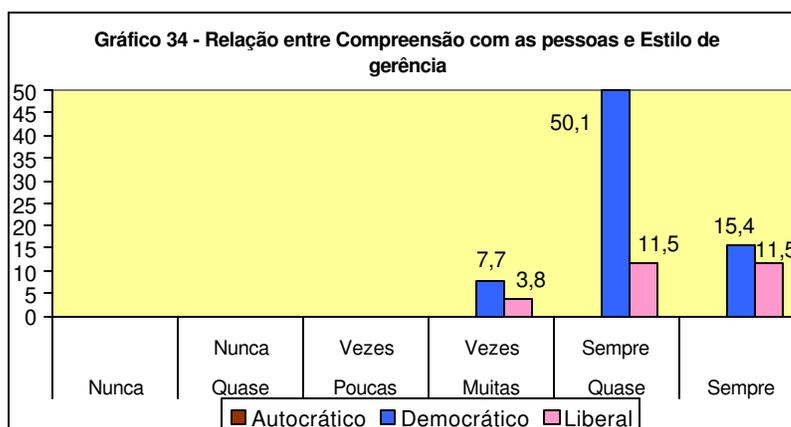
As duas ações gerenciais – estabelecer métodos de trabalho com os funcionários e solucionar problemas antes de punir – indicam que existe a preocupação dos gerentes em estar próximos de suas equipes, exatamente como se considera o estilo democrático.

### 5.3.2.8 TENHO SENSIBILIDADE E COMPREENSÃO SUFICIENTES PARA OS FATOS QUE OCORREM COM AS PESSOAS

Uma das funções básicas dos gerentes é descobrir e satisfazer as necessidades dos seus funcionários, aumentando assim o nível de produção das empresas. São muitas as teorias sobre motivação, entretanto sabe-se da importância de metas, *feedback* e incentivos para dirigir e gerenciar pessoas. Observa-se pelo gráfico 33 que 61,5% afirmam que “Quase sempre” têm sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas e 27% “sempre”.



Dos respondentes, 61,6% afirmam que “quase sempre” têm sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com os subordinados, sendo que 50,1% se dizem democráticos (gráfico 34).



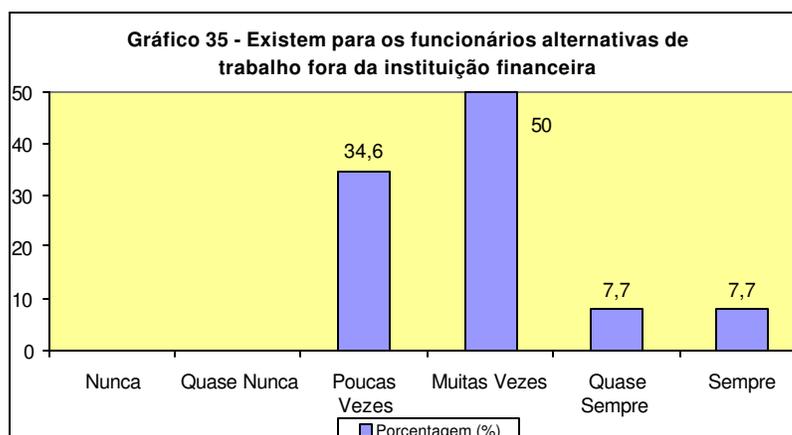
Ser sensível e compreender os fatos que ocorrem com as pessoas demonstra compatibilidade com o esperado pela empresa, é adotar a gestão participativa, considerando-se o estilo democrático, que acentua as relações humanas (OLIVEIRA, op. cit.).

### 5.3.3 ESTILOS DE GERÊNCIA E SUBORDINADOS

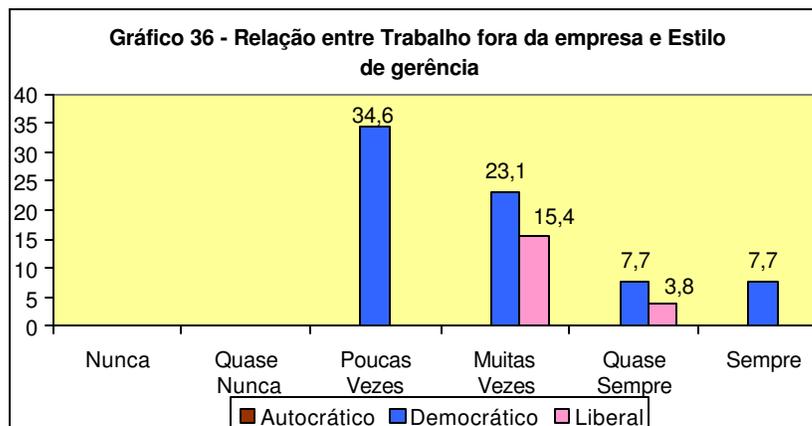
Apresenta-se a seguir a idéia que os gerentes têm dos subordinados, considerando as alternativas de trabalho para além da empresa a que pertencem, o comportamento de iniciativa, a participação em treinamento e o que pensam sobre a instituição em análise.

#### 5.3.3.1 ALTERNATIVAS DE TRABALHO

Verifica-se que 50% dos gerentes acreditam que “muitas vezes” há alternativas de trabalho para os funcionários fora da instituição financeira (gráfico 35), pois consideram que para ingressar nos quadros da empresa, fez-se necessário a aprovação em concurso público, considerado de alto nível e tradicional e que, para tanto, o profissional estaria preparado para enfrentar o mercado. É igualmente importante abordar que se trata de um diferencial ser ex-funcionário ou aposentado da empresa, o que implica respeito, consideração, pela tradição, ética e transparência que a marca da empresa passa.

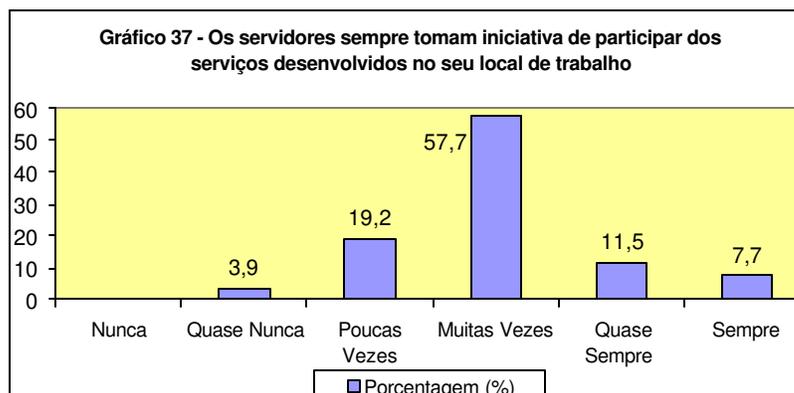


Aquele gerente que se diz democrata e considera que são poucas as oportunidades que os funcionários têm fora da empresa é representado por cerca de 35% dos respondentes (gráfico 36). Talvez se os funcionários tivessem se capacitando teriam mais oportunidade fora da organização.

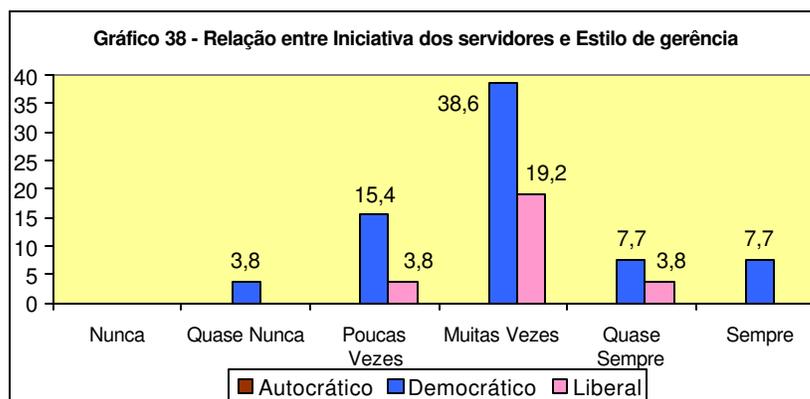


### 5.3.3.2 TOMADA DE INICIATIVA

A maioria (57,7%) afirma que seus servidores “muitas vezes” “tomam iniciativa de participar dos serviços desenvolvidos no seu local de trabalho” (gráfico 37), demonstrando assim que existe interesse do funcionário pelos serviços executados no seu local de trabalho. Isto pode acarretar aumento da produção/produtividade no sentido de se estar “procurando” por serviço/trabalho, o que sugere que o gerente é “legal” e encontra-se uma atmosfera de trabalho em equipe.

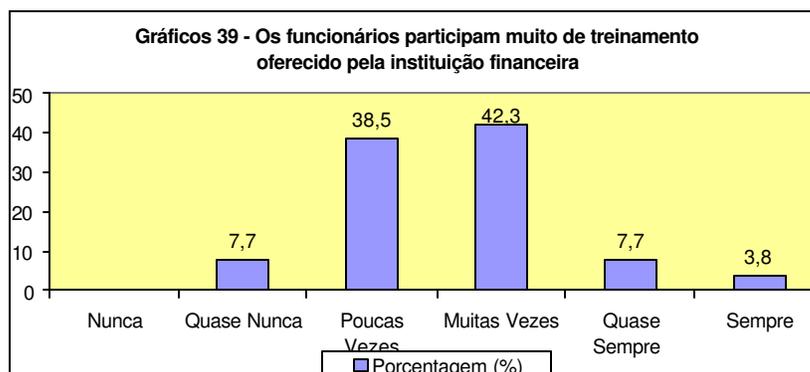


Dos respondentes, 73,2% afirmam ser democráticos, sendo que 3,8% acham que os servidores quase nunca tomam iniciativa de participar dos serviços desenvolvidos no seu local de trabalho. Ainda dentro do mesmo estilo, para 15,4% são “poucas as vezes” e 38,6% acham que são ‘muitas as vezes’ que tal fato acontece. Já que a maioria afirma adotar o estilo democrático, a referida observação poderia indicar que os servidores devem ser mais estimulados a ter iniciativa, criatividade e não ficar aguardando a chefia demandar serviço (gráfico 38).



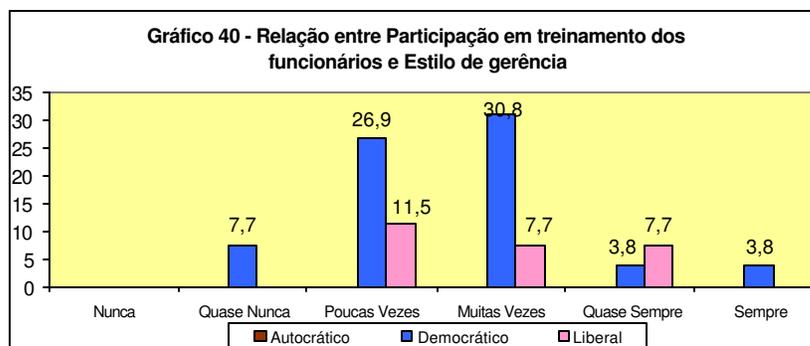
### 5.3.3.3 PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS

Apesar da quantidade de cursos oferecida pela instituição financeira “X”, e os próprios gerentes assinalarem que as oportunidades estão situadas em “muitas vezes” (42,3%) que os funcionários participam de treinamento (gráfico 39), ocorre que a quantidade deveria ser muito maior, pois o treinamento agrega valor à produção.



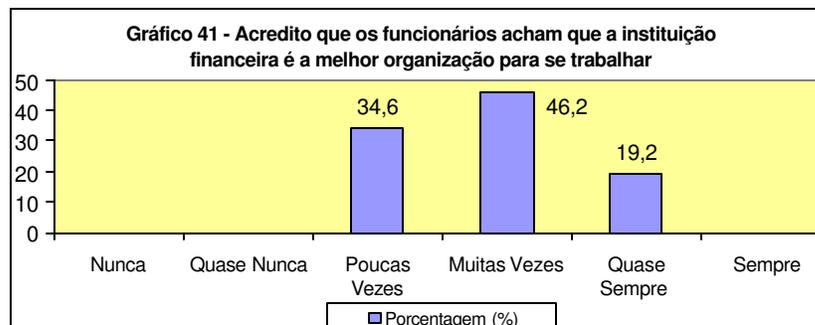
Mesmo quando considerados democráticos, os gerentes liberam “poucas vezes”, 26,9%, ou “muitas vezes”, 30,8%, (gráfico 40), demonstrando que o ritmo, o volume de serviço e as metas bloqueiam uma maior liberação de funcionários ou simplesmente os gerentes não gostam de liberar funcionário para treinamento, alegando falta de mão-de-obra. Esquecem da ausência de espaço para crescimento do pessoal, que treinamento é investimento e independentemente dos motivos deveria haver maior sensibilidade por parte dos administradores em referência à participação em treinamentos.

A diretoria executiva da empresa reconhece e valoriza os profissionais que participam de treinamento e incentivam seus funcionários a participar de cursos. Para tanto existem cursos em sala de aula, nos centros de treinamento e à distância, realizados na própria unidade, que valem “pontos” na carreira do funcionário para a promoção, concorrência e participação nas seleções e concursos internos da empresa.



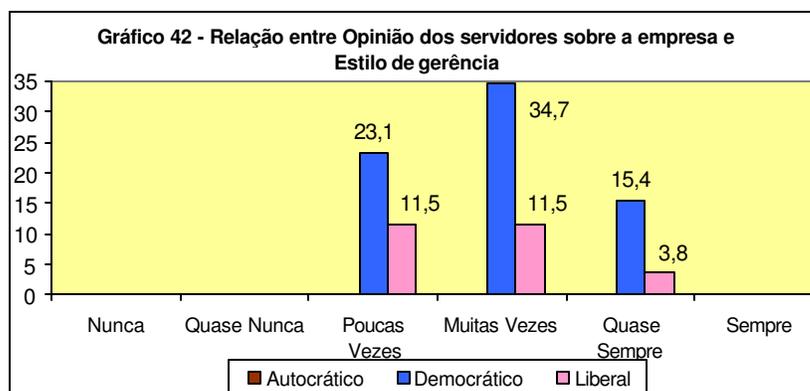
### 5.3.4 A EMPRESA

Para mais de 65% dos funcionários, segundo os gerentes, a empresa é “muitas vezes” e “quase sempre” “a melhor organização para se trabalhar” (gráfico 41).



Cerca de 23,1% dos gerentes que se dizem democráticos acreditam que “poucas vezes” os funcionários acham a instituição ideal para se trabalhar. Trata-se de número representativo, pois não houve nenhum assinalamento no campo “sempre”. No “quase sempre” o percentual está em 15,4% e no “muitas vezes” em 34,7% (gráfico 42).

As atividades desenvolvidas pelos servidores da instituição caracterizam-se como algo rotineiro, desgastante, repetitivo, cansativo e com forte controle das tarefas sob a ótica da produtividade. Muitas pessoas concebem esses trabalhos como “bicos” que subsidiam os estudos e complementam o orçamento familiar. Essas podem ser algumas explicações.



### 5.3.5 PERFIL DO SUJEITO E ESTILO GERENCIAL (LIDERADO)

Considerar sempre que aparecer o termo “ESTILO GERENCIAL (LIDERADO)” – EG(L) como a opinião que o gerente acredita que um liderado seu possa estar lhe atribuindo.

As características de um grupo social, tais como sua organização, estabilidade, objetivos, são diferentes da organização, estabilidade e objetivos dos indivíduos que o compõem.

Conforme foi visto na revisão teórica, os três estilos de liderança são: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal (laissez-faire) que apresentam suas principais características na figura 4 (UHLMANN, op. cit.).

Wagner III e Hollenbeck (op. cit., p. 248)

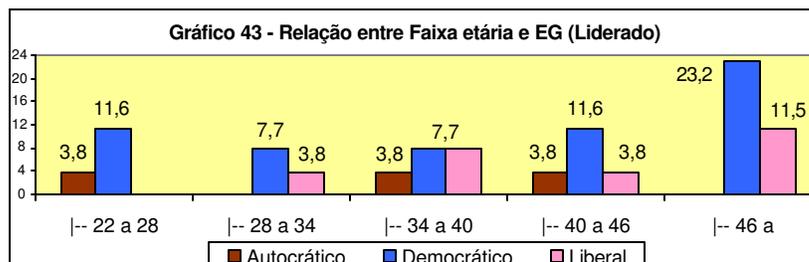
Os resultados de estudos sobre estilos de decisão dos líderes sugerem que a maioria dos grupos prefere um líder democrático. Nesses estudos, membros de grupos conduzidos por um líder autoritário eram extremamente submissos ou extremamente agressivos em sua interação. Também eram os mais propensos a deixar a organização. Grupos autoritários também eram os mais produtivos, mas apenas quando seus membros eram supervisionados de perto. Quando deixados à vontade, esses grupos tendiam a parar de trabalhar.

Já na liderança liberal (*laissez-faire*) o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, enquanto na liderança democrática o líder age como um facilitador orientando o grupo e sugerindo idéias (CHIAVENATO, 1999).

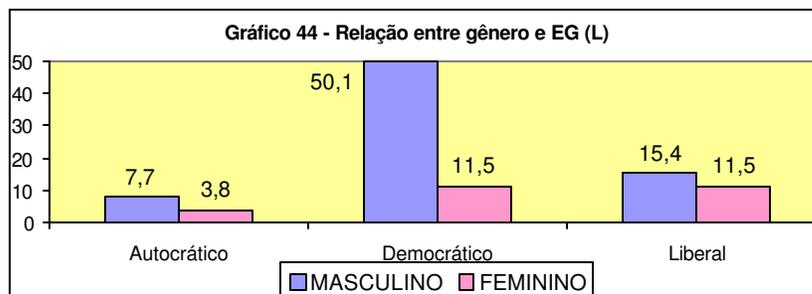
Os grupos submetidos ao estilo liberal (*laissez-faire*) apresentaram sinais de individualismo, insatisfação e pouco respeito com relação ao líder, enquanto na liderança democrática, os grupos apresentaram boa qualidade de trabalho, nítido sentido de responsabilidade e comprometimento das pessoas (CHIAVENATO, op. cit.).

Observa-se que dos 26 gerentes, 11,6% acham que eles são diferentes da auto-avaliação (gráfico 43 x gráfico 14). Fato observado nas faixas etárias 22 a 28, 34 a 40 e 40 a 46 anos e somente na situação de “democrático” para “liberal”. No gráfico 43, acima de 40 anos há 34,8% de gerentes que segundo a opinião de seus liderados, seriam “democratas”, 15,3% “liberais” e somente 3,8% “autoritários”. Abaixo de 40 anos, há 27% de “democratas”; 11,6% de “liberais” e 7,6% de “autoritários”. A idade pode ser um fator decisivo no estilo de gerência, abaixo de 40 anos o dobro de gerentes autoritários, considerando seus liderados (7,6% e 3,8%).

Na opinião dos liderados, os gerentes são mais democratas na faixa de 46 anos acima e autocráticos nas faixas de 22 a 28, 34 a 40 e 40 a 46 anos. Para o gerente que acredita que seu subordinado o considera “democrata”, em todas as faixas etárias, pode estar sendo sinalizado que o grupamento de gerência está envolvido com as diretrizes da empresa, no que se refere à forma de administração de pessoal.



Percebe-se que os gerentes de gênero masculino acreditam que seu liderado possa estar lhe avaliando de forma diferente da sua em 7,7% dos respondentes, no caso específico do estilo autocrático; para o mesmo estilo, verifica-se que entre os gerentes de gênero feminino o percentual é bem menor: 3,8% (gráfico 44). Talvez possa ser explicado pelo fato das mulheres se apresentarem, normalmente, mais firmes em suas posições ou mesmo mostrando-se mais maduras.

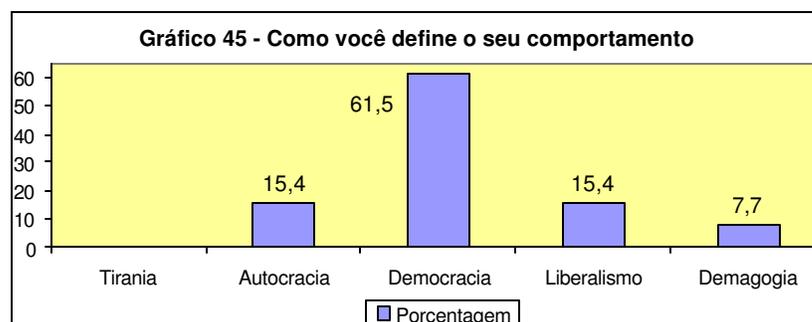


### 5.3.6 COMPORTAMENTO GERENCIAL

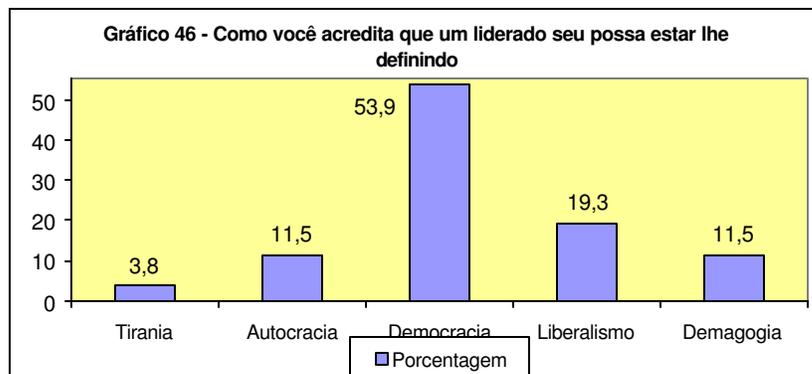
Este item aborda o comportamento do gerente. É bastante disseminada a idéia sobre os estilos de liderança, autocracia, democracia e liberalismo, sob a ótica de dois comportamentos – autocracia e democracia (MAXIMIANO, op. cit.).

Esses estilos têm disfunções: o excesso de democracia (demagogia, que consiste em buscar a popularidade com os liderados) e a tirania (abuso da autoridade).

Para Maximiano não há diferença entre estilo e comportamento (op. cit.). Considerando o comportamento, observa-se que 61,5% define-se como democrata (gráfico 45).



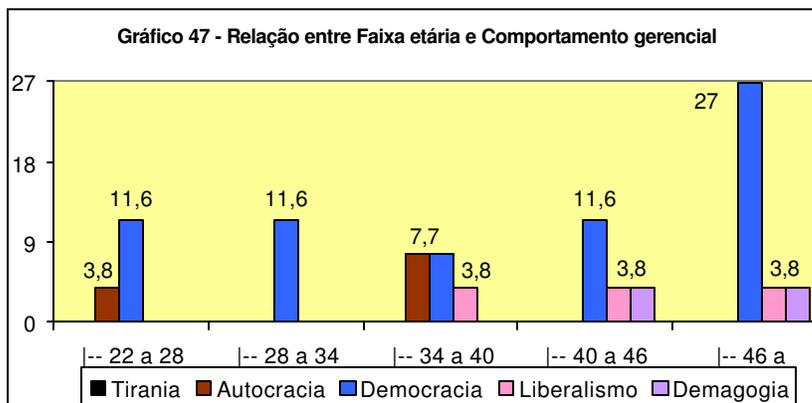
O percentual continua alto, 53,9%, para o democrata, mesmo quando solicitado a escolher qual comportamento seus liderados estariam lhe imputando (gráfico 46).



### 5.3.6.1 FAIXA ETÁRIA E COMPORTAMENTO GERENCIAL

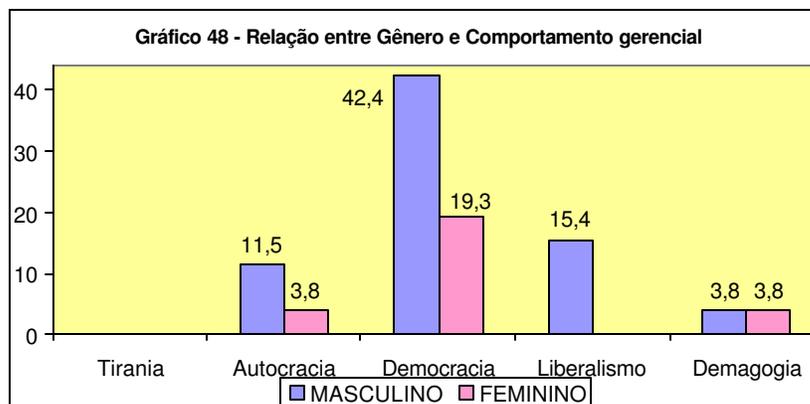
Observa-se, por meio do gráfico 47, que o comportamento de demagogia aparece a partir dos 40 anos, 7,6% no comportamento liberal, com assinalamentos só a partir dos 34 anos, 11,4% , mostrando talvez uma tendência de querer agradar, de busca da popularidade. Com relação ao comportamento de autocracia verifica-se 11,5%, 3,8% na faixa mais jovem (22 a 28 anos), e 7,7% na faixa intermediária (34 a 40 anos), denotando que a imaturidade poderia estar levando esses gerentes a atuarem assim.

De qualquer forma, dado o referencial teórico adotado para este trabalho, (LEWIN; LIPPITTI; WHITE, op. cit.) os resultados não se devem apenas às diferenças individuais, mas também ao grupo e ao ambiente.



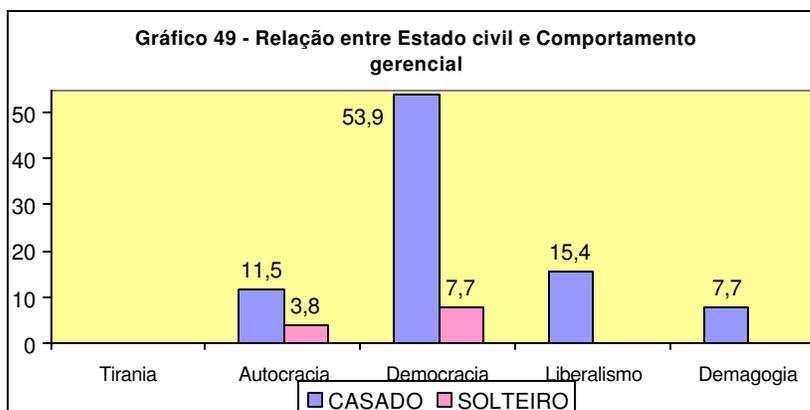
### 5.3.6.2 GÊNERO E COMPORTAMENTO GERENCIAL

No gênero masculino todos os tipos de comportamento, com exceção do “Tirania”, se apresentam (gráfico 48); já no gênero feminino, os comportamentos que não se apresentam são os denominados “Liberal e Tirano”.



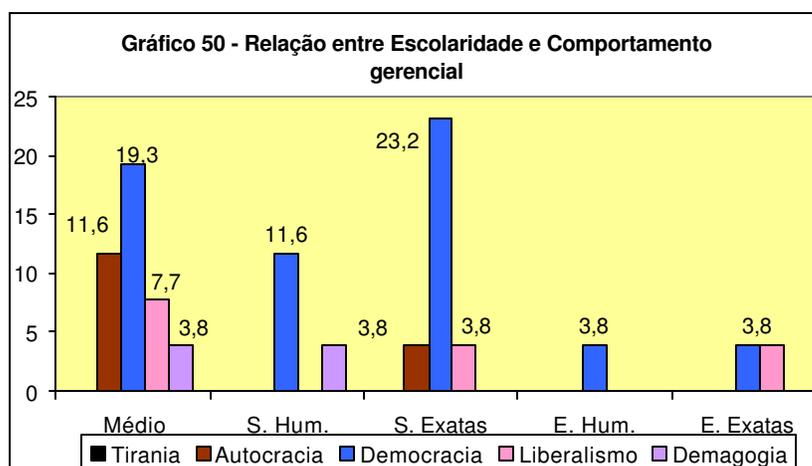
### 5.3.6.3 ESTADO CIVIL E COMPORTAMENTO GERENCIAL

Dos respondentes, cerca de 62% afirmam se definir como “democrático”, sendo 53,9% casados. Verifica-se que entre os casados há escolha de todos os tipos de comportamento, com exceção do comportamento “tirania” (gráfico 49).



### 5.3.6.4 ESCOLARIDADE E COMPORTAMENTO GERENCIAL

A maior concentração dos portadores de curso superior encontra-se nos que afirmam ter comportamento de democracia e graduados em exatas, 23,2%, seguido dos formados na área de humanas, 11,6%. Nota-se o comportamento autocrático no nível superior exatas, 3,8%, e médio, 11,6%, na graduação e na especialização de humanas não há a afirmação do referido comportamento, o que indica uma possível tendência deste pessoal em observar mais as relações humanas. Entre os gerentes de nível médio encontram-se 4 tipos de comportamento gerencial, como mostra o gráfico 50, embora o comportamento “democrata” seja mais freqüente entre aqueles sujeitos de ensino médio, 19,3%, e de exatas, 23,2%.



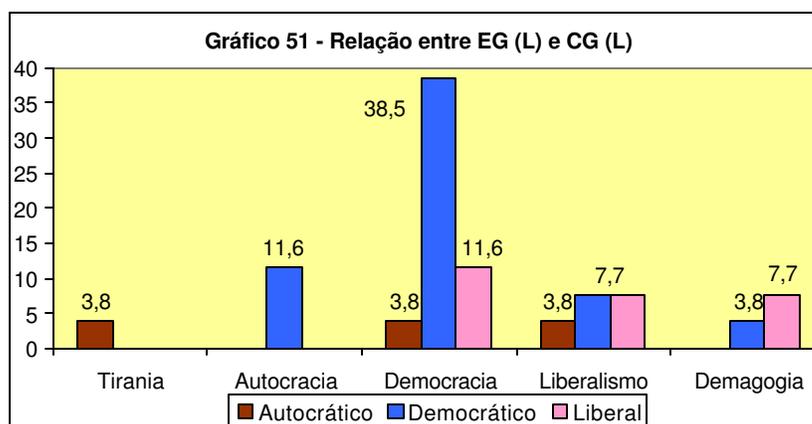
O comportamento reforça o estilo e o estilo reforça o comportamento. Eles se confundem, se completam e auxiliam o cumprimento da missão da empresa quando esta se situa num contexto social ou organizacional.

### 5.3.6.5 ESTILOS DE GERÊNCIA – EG (LIDERADO) E COMPORTAMENTO GERENCIAL – CG (LIDERADO)

Cerca de 60% dos gerentes que afirmam adotar o estilo democrático, 38,5 acham que seus liderados o classificam como comportamento democrático, como pode ser visualizado no gráfico 51. Com relação aos 11,4% assinalados para o estilo autocrático,

3,8% relaciona-se ao comportamento democrático, 3,8% ao comportamento liberal e 3,8% ao comportamento de tirania. Verifica-se que não há uma tendência de uniformidade nas respostas, pois segundo o referencial teórico adotado para esta dissertação, não há um estilo correto, a resposta depende da situação, do ambiente e do investigado.

Observa-se que confrontando as opiniões que os gerentes acreditam ter de seus liderados em relação ao estilo e ao comportamento, prevalece o tipo “democrático” com 38,5% (gráfico 51). O estilo democrático aparece em todos os tipos de comportamento, com exceção do “tirania”.



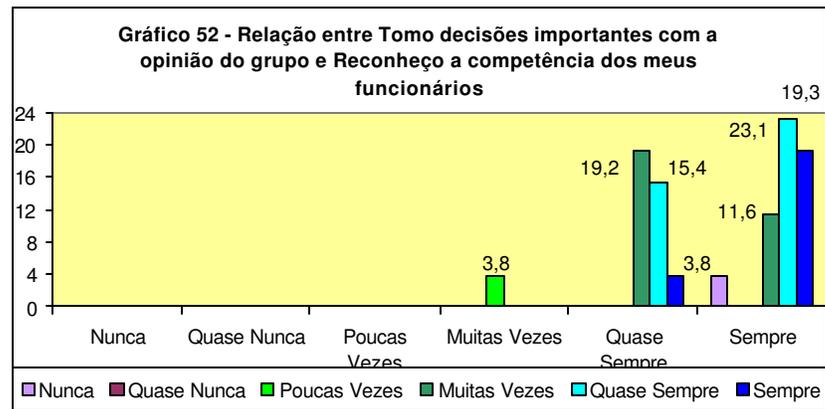
#### 5.4 AÇÕES GERENCIAIS – PRINCIPAIS CORRELAÇÕES

Como as ações gerenciais são significativas no tocante à proposta deste trabalho, resolveu-se testar o grau de significância entre elas naquelas situações quando uma possível correlação se mostrou evidente. A discussão dos resultados a seguir dar-se-á pelo teste de significância, com utilização da estatística F. Pretende-se com este teste verificar a possível correlação entre as variáveis que indicam as ações gerenciais.

Verifica-se para os gráficos 52, 53, 54, 55 e 56, após aplicado o teste F, correlação entre as variáveis. Adotou-se como significante aquelas situações quando se obteve confiança igual ou superior a 95% no teste F, o que pode ser traduzido com  $p < 0,05$ .

No gráfico 52, relaciona-se “tomada de decisões com a opinião do subordinado” e “reconhecimento da competência dos funcionários”, e os resultados apontam  $F = 3,45$

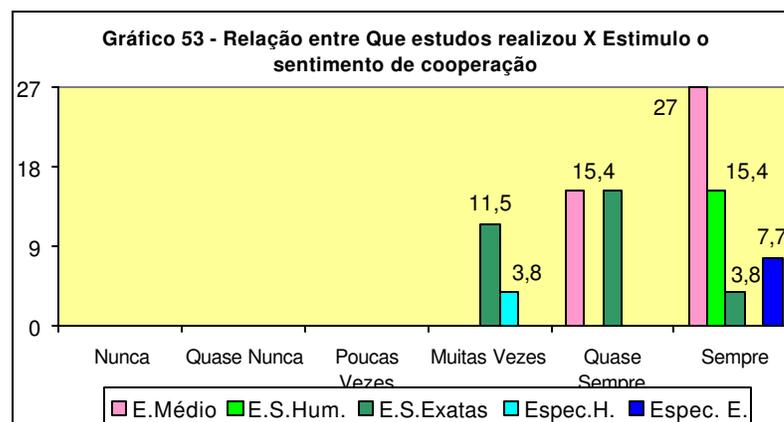
e  $p = 0,025790$ , significando uma confiança de 97,4% na correlação entre as variáveis, ou seja, é possível ter 97,4% de confiança que se tomou a decisão correta ao considerar significativa a existência de correlação entre as variáveis.



Teste de significância

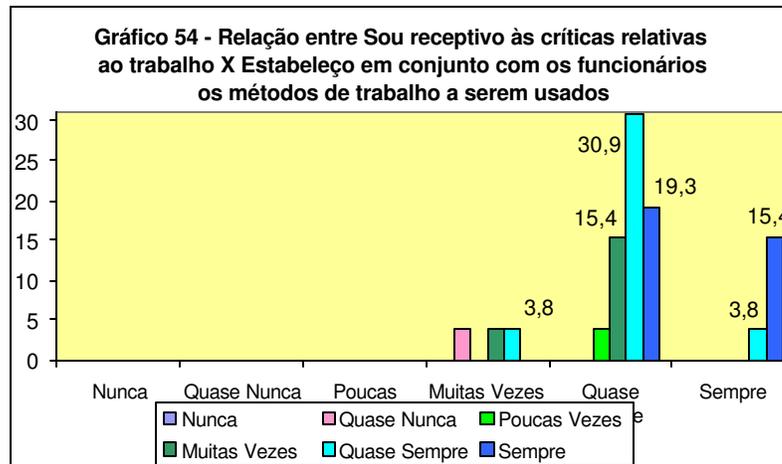
$F = 3,45$                        $p = 0,025790$

Para os gráficos a seguir, o raciocínio é o mesmo: cada vez que o gerente afirma tomar determinada ação, a outra ação ocorre também na proporção indicada abaixo de cada gráfico.



Teste de significância

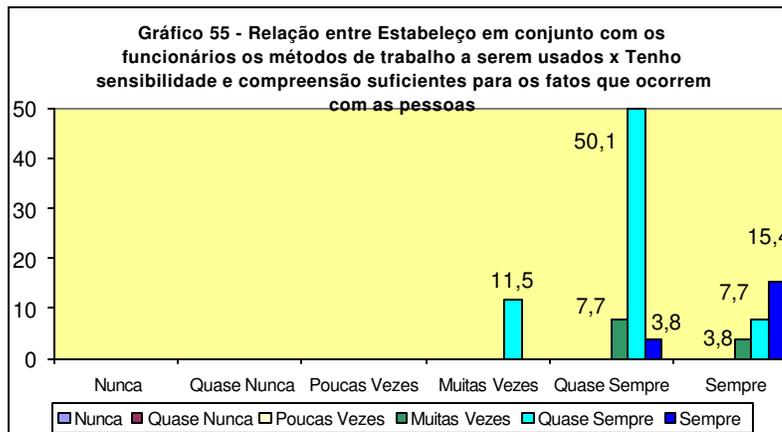
$F = 7,04$                        $p = 0,000927$



Teste de significância

$F = 2,95$

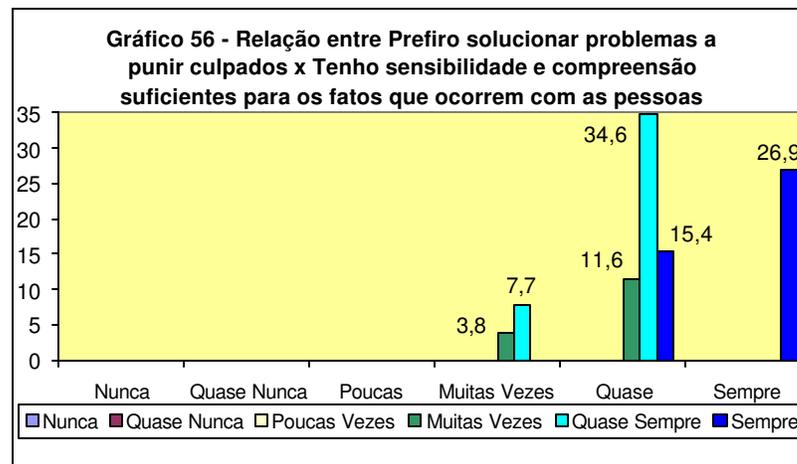
$p = 0,044142$



Teste de significância

$F = 5,34$

$p = 0,012501$



Teste de significância

F = 10,38

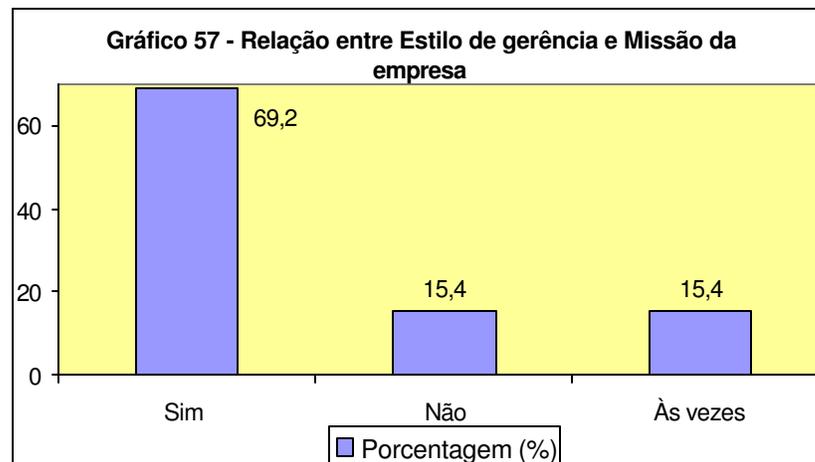
p = 0,000612

## 5.5 ESTILOS DE GERÊNCIA E MISSÃO DA EMPRESA

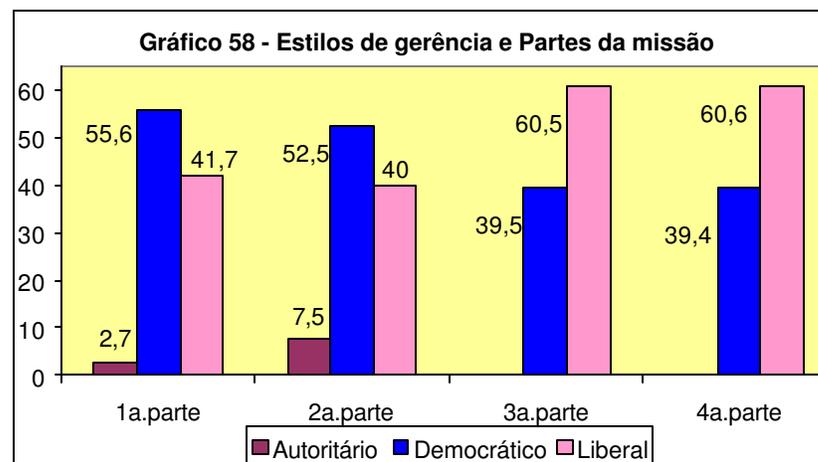
Para este trabalho, em que os propósitos estão voltados para a relação entre os estilos de gerência e a missão da empresa, tratar dos estilos de gerência, tendo a liderança com uma das suas funções, permitirá apresentar uma discussão mesmo que resumida, do que está sendo tratado por missão organizacional e por missão na empresa X – selecionada para este trabalho -, e suas relações com os estilos de gerência.

Questionados sobre se há relação ou não entre o estilo de gerência e a missão da empresa, cerca de 69% dos gerentes responderam que sim (gráfico 57), aceitando então o seu conteúdo o que propicia alcançar os objetivos da empresa. E como diz Oliveira (op. cit., p. 80): “além do sucesso, em grandes organizações, transparece muito mais a preocupação com as metas organizacionais e com a contribuição dos indivíduos para a consecução dessas metas do que com a realização desses indivíduos”.

Assim como definido na revisão teórica, por missão entende-se a forma como uma empresa enxerga seus clientes, quer atuar no mercado, relacionar-se com seus funcionários e acionistas e integrar-se com a sociedade. A missão pode ser desvendada em quatro partes, conforme legenda do gráfico 58.



Para as duas primeiras partes, o estilo dominante é o democrático, enquanto que para as duas últimas partes, o preferido é o liberal (gráfico 58).



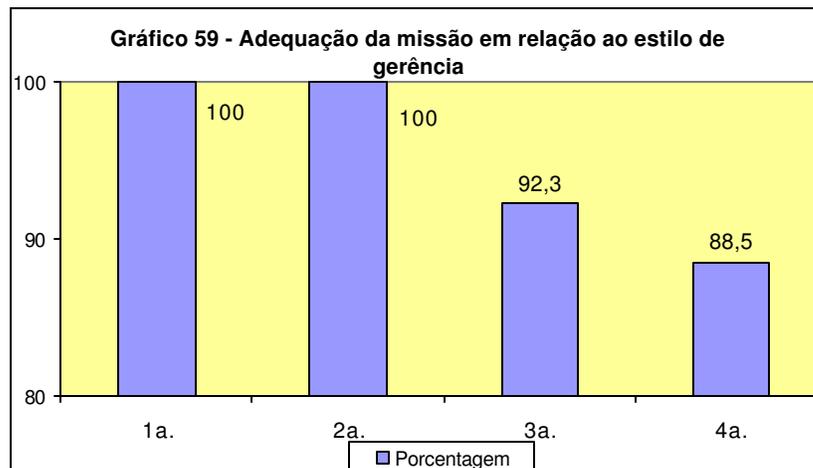
Legenda: 1ª.parte: Ser a solução em serviços e intermediação financeira  
 2ª.parte: Atender às expectativas de clientes e acionistas  
 3ª.parte: Fortalecer o compromisso entre funcionários e a Empresa  
 4ª.parte: Ser útil à sociedade

Percebe-se que todos acham adequadas as duas primeiras partes da missão em relação ao estilo de gerência adotado. Com relação à terceira, 92,3% a consideraram adequada e, para última parte, 88,5% a acham adequada (gráfico 59).

Os percentuais de “democratas” vão caindo da primeira para a quarta parte da missão, enquanto os de “liberal” sobem. “Ser solução”, para as duas primeiras partes, provavelmente exige democracia, porque é necessário passar orientação, descentralizar

autoridade, tratando-se de uma relação mais técnica: produtos, serviços e máquinas. O surgimento do estilo autoritário demonstra que cerca de 10% não compreenderam a importância do relacionamento com o cliente, em que não se pode impor sua posição, devendo haver uma solução negociada.

Por outro lado, em “ser útil”, para as duas últimas partes, desenha-se um estilo liberal, mostrando um comportamento/relacionamento voltado para o tipo liberdade, que permite aos participantes fazerem o que quiserem, não estabelecendo políticas ou procedimentos. Tal fato demonstra abdicação do papel de liderança, pois estaria faltando sinergia entre empresa e funcionário, e a participação na sociedade estaria sendo prejudicada pela falta de integração junto aos problemas do município, por exemplo.



Em síntese, os resultados apontam o seguinte perfil do gerente: acima de 34 anos, casado, homem, nível superior, sem participação política, tendo a religião como importante e o estilo democrata predominante, mesmo quando o gerente acredita que um liderado seu estaria lhe avaliando. Este perfil parece atender aos interesses da instituição em estudo, visto que facilita o cumprimento das expectativas de cliente e acionistas, cumprindo assim duas partes significativas da missão organizacional.

## 6 DISCUSSÃO

A razão do estudo é o próprio sucesso da organização, pois apesar da instituição financeira X possuir uma quantidade de ativos que a coloca nas primeiras posições, com destaque nas áreas de varejo, agricultura e comércio exterior, faz-se necessário o acompanhamento por parte da alta administração dos diversos índices de desempenho.

Os anos 90 presenciaram uma instituição financeira X que investiu maciçamente em tecnologia, atuou agressivamente no fortalecimento de sua marca, simplificou seus processos operacionais, modernizou seus canais de distribuição e dimensionou sua força de trabalho à sua capacidade de geração de resultado.

E, apesar de tudo isso, não se pode parar, pois o mercado é muito dinâmico, inserido em um ambiente de muitas fusões, vendas e participação de capital estrangeiro.

Ademais, o quadro de gerentes é freqüentemente treinado e especializado, sendo responsável pelo alcance de objetivos e resultados, configurando-se, portanto, como vital a permanência deles em suas funções.

Conforme já comentado no capítulo 4 sobre metodologia, a análise dos dados primários levantados junto aos 26 gerentes da Instituição Financeira X que responderam ao questionário, foi processada de forma a identificar-se a ênfase da escolha entre os estilos de gerência e a missão da empresa.

Dessa forma, as interpretações que serão realizadas a seguir não poderão ser entendidas como definitivas e sobre as quais não parem quaisquer dúvidas. Ao contrário, são explicações que também possuem caráter exploratório e levam em consideração, além das opiniões de teóricos que se dedicaram ao estudo do assunto, as análises estatísticas realizadas, a fala dos questionados e as políticas de recursos humanos postas em prática pela Instituição Financeira X.

## 6.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O primeiro tratamento dado aos resultados obtidos na pesquisa teve como intuito identificar a prioridade com que os gerentes da instituição financeira X valorizam os estilos de gerência.

Os resultados convergem no sentido da direção geral da empresa entender aquilo que se espera dos seus procuradores, estilo de gerência compatível com a missão organizacional, conforme demonstram os relatórios financeiros, mostrando a sintonia entre o nível institucional e os demais níveis da empresa.

Embora a intenção não fosse avaliar o clima organizacional, o estilo de gerência predominantemente “democrático”, o perfil do questionado, a fala dos sujeitos investigados - *“Se o gerente mantiver sua equipe integrada, motivada, o desempenho será melhor”* (G04), *“Os gerentes são o elo entre a produção e a direção máxima da empresa. Se um gerente não coordenar “corretamente” sua equipe, esta poderá não atingir os objetivos propostos pela empresa”* (G10), *“A centralização de poder de decisão no chefe, com adequada delegação do poder de decisão ao grupo visa o atendimento das expectativas dos clientes e acionistas de modo eficaz e seguro, dentro das diretrizes da empresa”* (G24) e *“Há necessidade de adequação de todos, inclusive da gerência, ao perfil da empresa”* (G8), como também a opinião deles sobre seus subordinados, podem levar a inferir que o clima organizacional seja satisfatório.

O clima organizacional satisfatório é auxiliado pelo suporte administrativo, pela estrutura de trabalho para favorecer a inovação de comportamento organizacional, e, conseqüentemente, facilitar o sucesso dos negócios e o alcance das metas da organização. Colabora, a ausência de qualquer crítica ao clima organizacional.

Alguns gerentes que se auto-avaliaram como democráticos, assim se descreveram: *“No momento em que você valoriza a opinião dos seus liderados, você estimula também sua capacidade de tomar decisões, permitindo que o ciclo gerencial se renove, fazendo com que a missão da empresa não sofra solução de continuidade”* (G9) e *“O bom administrador deve sempre se preocupar em moldar seu estilo de gerência como forma de atingir a missão focada”* (G1). Eles valorizam a opinião dos subordinados e isto permite inferir mais uma vez uma satisfação quanto ao clima de

trabalho e a facilidade no alcance das metas gerenciais e o cumprimento da missão organizacional.

## 6.2 ESTILOS DE GERÊNCIA E FUNÇÕES OCUPACIONAIS

As experiências empíricas, vivenciadas no interior da empresa, espaço de análise desta dissertação, apontam para um perfil de gerência em que se esperam determinadas características da categoria, como por exemplo:

- a) Gerente de Agência (Nível Organizacional Diretivo, Segmento Organizacional Gerencial):
- I - cumprir as políticas e diretrizes estabelecidas para a Agência;
  - II - desenvolver o planejamento anual das atividades da Agência e a respectiva proposta orçamentária;
  - III - garantir o funcionamento do Comitê de Administração da Agência;
  - IV - disseminar as políticas e estratégias da Empresa;
  - V - garantir a satisfação das necessidades da clientela da Agência, segundo as estratégias de atuação do Conglomerado;
  - VI - garantir a qualidade dos serviços da Agência;
  - VII - responder pela gestão dos negócios da Agência;
  - VIII - responder pela qualidade e fidelidade das informações cadastrais.
- b) Gerente de Administração (Nível Organizacional Tático, Segmento Organizacional Gerencial):
- I - responder pelos resultados da área administrativa da Agência;
  - II - cumprir as políticas e diretrizes estabelecidas para a Agência;
  - III - assegurar o planejamento das atividades de sua área;
  - IV - assegurar a satisfação das necessidades da clientela da Agência, segundo as estratégias de atuação do Conglomerado;
  - V - garantir a qualidade dos serviços da Agência;

As funções administrativas definidas acima pela organização financeira em estudo refletem como ela está hierarquicamente organizada e expressam os graus de

responsabilidade e autoridade. O estilo gerencial definido como democrático (gráfico 29) para 73,1% da população-alvo estudada revela que o cumprimento destas funções pode ser facilitado, pois o gerente democrata no nível diretivo-tático terá mais sucesso do que o gerente autoritário. A implementação de políticas e estratégias da instituição e a garantia da consecução das ações podem ser facilitadas com o clima satisfatório e a postura do democrata que se define como aquele que negocia, diminui as tensões, considera o subordinado.

c) Gerente de Expediente (Nível Organizacional Operacional, Segmento Organizacional Gerencial):

- I - cumprir as políticas e diretrizes estabelecidas para a sua área de atuação;
- II - atingir os objetivos e metas estabelecidas para a equipe sob sua condução;
- III - negociar produtos, serviços e operações, observadas as normas e os objetivos estabelecidos para sua área de atuação;
- IV - planejar atividades, pela gestão, pelos resultados e pela qualidade dos serviços da equipe sob sua condução;

d) Gerente de Relacionamento (Nível Organizacional Operacional, Segmento Organizacional Gerencial):

- I - responder pela gestão da carteira de clientes que lhe está afeta;
- II - cumprir as políticas e diretrizes estabelecidas para a Agência;
- III - assegurar o alcance de objetivos e metas estabelecidos para sua área de atuação;
- IV - assegurar o alcance dos resultados esperados dos negócios com sua carteira de clientes;
- V - responder pela formalização de contratos, inclusive instrumentos de crédito previamente negociados/pactuados pela agência, de acordo com os poderes constituídos (procuração).

- e) Supervisor de Atendimento (Nível Organizacional Operacional, Segmento Organizacional de Supervisão):
- I - planejar e coordenar o fluxo de atendimento e o uso dos facilitadores do atendimento ao consumidor;
  - II - planejar e orientar as filas;
  - III - manter a ambiência da área de atendimento;
  - IV - orientar os atendentes;
  - V - cumprir as políticas e diretrizes estabelecidas para a agência.

O perfil de gerentes definidos nos itens anteriores facilita a representação da empresa no mercado de negócios e em determinadas situações como concorrência, órgãos públicos, entre outras oportunidades sócio-políticas. Em função do nível de escolaridade, dos cargos que exercem, pode-se inferir que provavelmente possam resultar, então, desempenho compatível com referidas funções. O perfil delineado sugere que os sujeitos possuem conhecimento sobre suas responsabilidades profissionais e adotam as competências e habilidades respectivas ao desempenho de suas funções, o que sugere excelência e facilitação do alcance das metas organizacionais.

### **6.3 ESTILOS DE GERÊNCIA E DESEMPENHO**

A empresa em seu “Direcionamento Estratégico” define como referencial de desempenho que os gestores devem adotar um estilo participativo de gestão, buscando maior autonomia (*empowerment*).

Após a aplicação do teste F (FISHER), conclui-se que as distribuições relativas aos gráficos 24, 29, 30 e 44 possuem o mesmo comportamento, com 95% de probabilidade.

Tais fatos são explicados com o desempenho sendo facilitado, pois existe por meio da aplicação da Teoria Y de McGregor (op. cit., p.149): “preocupação com a natureza das relações, com a criação de um ambiente que estimule o compromisso com os objetivos organizacionais”.

## 6.4 ESTILOS DE GERÊNCIA E A ORGANIZAÇÃO

Muito se tem opinado sobre as modificações comportamentais que podem ocorrer com o passar da idade. Sabe-se, por exemplo, que o rendimento intelectual apresenta diferentes características em cada etapa de vida, isto é, na infância, na adolescência, na maturidade e na velhice. As características emocionais manifestam-se também diferentemente em cada uma dessas fases. Resta compreender como se passa a valorização dos objetivos motivacionais e dos fatores de estilo de gerência e da missão organizacional nos diferentes momentos da vida de cada um (BERGAMINI, 1983).

Não raro, ouve-se afirmações defendendo o ponto de vista de que as pessoas mais jovens estão mais voltadas à dedicação e à produtividade do que aquelas mais idosas. Isso tem se transformado na crença de que indivíduos com menor faixa de idade apresentam maior ênfase motivacional devido a costumeira resistência à mudança demonstrada por pessoas que desempenham suas funções há mais tempo (BERGAMINI, op. cit.).

Realmente, os estudos que coletam dados de uma população de indivíduos num momento dado, que poderiam ser chamados de levantamentos em cortes transversais de uma população, têm deixado bastante a desejar em termos das conclusões que fornecem. Estuda-se aquilo que em média acontece com o grupo, mas pode ocorrer que o perfil final que se consiga traçar pouco retrate cada indivíduo em separado, na sua maneira pessoal e particular de ser.

As mudanças comportamentais que ocorrem, à medida que o indivíduo avança na idade, têm sido objeto de freqüentes discussões. Não raro, observa-se que pessoas jovens sentem-se preteridas diante de oportunidades surgidas dentro das empresas, sob a alegação de não possuírem a devida experiência, experiência essa que somente se adquire com o decorrer dos anos.

De outra parte, não se pode negar que o indivíduo, com o passar dos anos, vai, naturalmente, adquirindo maturidade profissional, por meio do acúmulo de experiências vividas em situações de trabalho, o que resulta no desenvolvimento da sua capacidade de discernimento em relação à resolução de problemas. É sabido, também, que o rendimento intelectual apresenta diferentes características ao longo da vida da pessoa.

A instituição financeira X, dentro do seu “Direcionamento Estratégico do Conglomerado”, apresenta o rumo a ser seguido. O grande desafio proposto pela direção da empresa pode ser sintetizado em um grande “slogan” veiculado nos diversos canais da mídia: INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X: NA PRÁTICA, MELHOR. Traz como posicionamento da marca o compromisso com o cliente.

### 6.5 ESTILOS DE GERÊNCIA E MISSÃO ORGANIZACIONAL

Quando a instituição financeira X diz no seu “Direcionamento Estratégico de 2001” que os gerentes devem adotar um tipo de gestão participativa, estabelece-se relação entre fortalecer o compromisso entre funcionários e a Empresa.

Vantagens ou efeitos dessa relação: funcionários com orgulho em trabalhar e níveis de satisfação crescentes, oportunidades do mercado exploradas com velocidade e eficiência, descoberta e geração de novos negócios com criatividade e resgate do sentimento de confiança e auto-estima dos funcionários.

Com a indicação dos gerentes de que para as duas primeiras etapas da missão o estilo mais marcante é o **democrático** (gráfico 58), reforça-se o contido na literatura, conforme estudos realizados e já vistos na revisão teórica.

O gerente e demais profissionais que se relacionam com uma clientela específica devem atender às expectativas do cliente, visando sua fidelização e a melhoria dos resultados da empresa. E isso pode ocorrer com mais facilidade quando pratica-se um **estilo democrático**, com participação e transparência, o que dificilmente ocorreria nos outros estilos, seja o autoritário, em que há imposição, seja no liberal em que reina a anarquia.

Já nas duas últimas etapas da missão o **estilo liberal** (gráfico 58) foi o escolhido, o que mostra certa preocupação pois conforme referencial teórico, trata-se de prática não recomendada e que não se alinha com o propagado pela empresa.

Parte da missão tem a visão do futuro, o que se espera dos funcionários, tendo a frente a equipe de gerentes como agentes de mudança:

- No âmbito dos acionistas as duas primeiras partes: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira e atender às expectativas dos acionistas” são importantes para colocar a empresa na liderança nacional, quando espera-se da empresa soluções em intermediação financeira e serviços. Pelos resultados alcançados no capítulo anterior, o perfil de gerente desta instituição tem a possibilidade de que ele seja um operador internacional, atue como principal portal de prestação de serviços financeiros, apresente soluções inovadoras e tenha auto-serviço e diversos canais de relacionamento. Tudo isso demonstra ser uma empresa moderna, competitiva e rentável para o acionista com nível de excelência em gestão de risco e adoção de controle e parceria com empresas bem situadas no mercado e com fornecedores.
- Na esfera dos clientes: “Atender às expectativas dos clientes”, com produtos e serviços de valor reconhecido por clientes e concorrentes, aprimoramento da linha de serviços conforme o comportamento de consumo de cada segmento ou nicho atendido e agilidade do processo decisório e flexibilidade organizacional. O fato de ser especialista e de nível superior faz o gerente oferecer os produtos com êxito.
- Para a sociedade: “Ser útil à sociedade”, por meio do reconhecimento pela sociedade como importante parceiro de desenvolvimento: contribuição com causas comunitárias e trajetória de empresa útil e cidadã. Este perfil pode colocar a instituição em destaque. A pessoa do gerente pode marcar o reconhecimento da sociedade nesta instituição financeira, podendo vir a contribuir com as causas da empresa, favorecer o reconhecimento da instituição financeira X pela sociedade.
- Com os funcionários: “Fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa”, seja por meio de profissionais e processos orientados para adicionar valor aos clientes e aos acionistas, recursos direcionados para as atividades essenciais do negócio, capacitação dirigida para resultados, remuneração diferenciada de acordo com especialização e desempenho. Embora haja uma predominância do estilo democrático, na verdade com os funcionários sendo democráticos, 73,1% e liberais, 26,9%, eles têm condições de estar orientados

para os clientes. Embora a maioria seja de “estilo democrático”, há um percentual razoável de liberal.

Os resultados apresentados e discutidos levam a concluir que a empresa espera de seu gerente democrático, com escolaridade superior, casado a seguinte situação:

- 1) Para os acionistas é bom um gerente democrático, de nível superior, com especialização na área administrativa para viabilizar retorno aos capitais investidos.
- 2) Para os clientes é bom um gerente democrático, que não imponha condições, nem estabeleça regras, e possa identificar as oportunidades de mercado e incentivá-lo a fazer bons e duradouros negócios, tanto na área de captação quanto na área de aplicação.
- 3) Para a sociedade e os funcionários, é importante não ter gerente autoritário, pois o relacionamento deve ser o mais cordial e responsável possível. O profissionalismo é a regra a ser seguida.

O gerente deve, então, contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e dos resultados organizacionais, estimular o desempenho excelente e promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos da Empresa, direcionando o desempenho para a melhoria dos resultados da instituição. E sendo liberal estas contribuições podem até acontecer, mas o nível de participação dos subordinados pode ser comprometido.

Interessante observar que não se trata de adotar um determinado estilo como correto, mas determinadas situações exigem que se tenha ação, postura, determinação e resposta compatível com o nível de exigência e necessidades dos clientes. Esta distância entre o estilo de gerência e as situações exigem negociação/participação podendo gerar distanciamentos entre a competência necessária e a personalidade do gerente, o que compromete a excelência nos resultados. Como adequar esta situação pode ser discutida em um outro trabalho.

Afinal, é o gerente que tem o estilo ou é o estilo que tem o gerente?

Qual a ideologia gerencial que permeia as entrelinhas do gerente atento, e para quais condições sócio-históricas está sendo construída? Espera-se responder essas questões na análise dos resultados.

O gerente precisa estar em sintonia com os problemas da sua organização e conhecer profundamente os vários lados da empresa, do pessoal e do mercado, concedendo oportunidades aos seus funcionários para que decidam voluntariamente.

Considerando que tal formato pode ser transportado para outras áreas dentro da ciência, uma vez que estilos de gerência e missão organizacional estão inseridos como prioritários e essenciais no âmbito das empresas, a ciência pode valer-se de tal referencial para a partir destas inferências iniciais, desenvolver e aperfeiçoar modelos mais críticos que sirvam à comunidade acadêmica.

## 7 CONCLUSÕES

Considerando os diversos processos pela qual a indústria financeira vem passando por causa da crescente competitividade no mercado, fica claro que têm vantagem a empresa e o funcionário que internalizarem os conceitos de planejamento e coordenação, ou seja, **funções básicas da administração**. Em relação particular ao funcionário espera-se que tenha flexibilidade, capacidade, inovação e aceitação de riscos. Aqueles conformados e limitados terão mínimas chances de sobrevivência num mercado onde o número de postos de trabalho tende a cair vertiginosamente.

Ainda existe espaço para novos cortes, uma vez que após vários planos econômicos, do fenômeno da globalização, ataques terroristas aos EUA, da terceirização de serviços e do investimento das empresas em tecnologia, há consenso entre empresários, sindicalistas e trabalhadores com relação ao desemprego na área financeira.

Para sobreviver nestes novos tempos é necessário ter capacidade de adaptação. Hoje em dia trabalhar em instituição financeira significa muito mais que apenas efetuar transações de pagamento e recebimento, mas, fundamentalmente, deter conhecimento de mercado de capitais, marketing, relações humanas, **técnicas de gerência e administração** e, logicamente, de novos produtos colocados à disposição pela tecnologia.

Busca-se, então, um profissional mais completo, com postura pessoal menos acomodada, mais ousada. Ademais, o que se espera do profissional dessas instituições financeiras é atuar como consultor financeiro de clientes, preparado e estimulado a orientar determinados segmentos de correntistas.

Para tanto, o futuro profissional nem sempre estará lidando com grupos de pessoas ou tendo a necessidade de atuar como “chefe”. Qualquer que seja a situação terá que atuar como um verdadeiro **gerente**, utilizando-se das suas funções básicas.

Os gerentes do século XXI serão parecidos aos da década de noventa, mas não iguais. A preparação será diferente e as formas de trabalho serão variadas. Idiomas, estudos, conhecimentos informáticos e capacidade de comunicação são alguns dos aspectos a ter em conta para ser um gerente/dirigente.

Rowe (2002, p.10) afirma que “gerentes e funcionários tomam decisões todos os dias quando interagem entre si e com os grupos de poder, principalmente os clientes, os fornecedores e as comunidades em que atuam”.

Para este autor é importante saber se “as decisões estão de acordo com a direção estratégica da organização”, bem como se **“vão aumentar a viabilidade futura da organização e a estabilidade financeira em curto prazo”** (2002, p. 10) (grifos nossos).

A partir das considerações apresentadas acima e levando em conta a complexidade que o assunto encerra, são apresentadas, a seguir, as principais conclusões a que se chegou após a análise e interpretação dos dados.

1. O perfil sócio-econômico e atitudinal tem o seguinte delineamento: a maioria dos gerentes encontra-se na faixa acima de 34 anos, são casados, gênero predominantemente masculino, com nível superior e especialização, consideram a religião importante, poucos participam de atividades políticas.
2. Perfil dos pais: a maioria apresenta como nível de escolaridade o ensino fundamental incompleto, cerca de 30%. É interessante conhecer o perfil dos pais porque há um deslocamento do perfil dos sujeitos. Observou-se que o perfil do gerente é em ascendência no vetor escolar. O perfil dos pais foi ultrapassado pelo desenvolvimento pessoal dos gerentes, pelas cobranças da instituição financeira X e ao próprio mercado que acompanha o nível de escolaridade.
3. Relação entre Estilo de gerência e perfil: a relação entre estilo de gerência e perfil do gerente assume a seguinte configuração sobre as ações realizadas enquanto gerente: tomam decisões importantes com a opinião do grupo, reconhecem a competência dos funcionários, comunicam aos subordinados o que ocorre no local de trabalho, estimulam o sentimento de cooperação, são receptivos às críticas relativas ao trabalho, estabelecem em conjunto com os funcionários os métodos de trabalho a serem usados, preferem solucionar

problemas a punir culpados e têm sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas.

4. Os gerentes em sua maioria têm a seguinte opinião sobre seus subordinados: há para os funcionários alternativas de trabalho fora da instituição, tomam iniciativa de participar dos serviços desenvolvidos no seu local de trabalho, participam de treinamento oferecido pela instituição e acreditam que os subordinados acham que a empresa é a melhor organização para se trabalhar. Em relação à instituição financeira em que trabalham há consenso, entre os sujeitos investigados, de que valeu muito o tempo e o esforço dedicados à instituição objeto de pesquisa.
5. Ao se tratar de estilo de gerência, os gerentes se dizem democratas (73,1%) e liberais (26,9%). Mesmo quando solicitados a assinalarem como acreditam que seus subordinados estariam lhes avaliando, os gerentes continuam com a maioria dizendo-se democráticos. Os liberais permanecem com o número anterior e surge o estilo autoritário, com pequena participação.
6. Ao avaliar as relações entre estilo de gerência e missão organizacional, dividiu-se a missão em quatro etapas. Considerou-se que facilitaria o entendimento das relações entre estilo de gerência e missão organizacional na medida em que se dividisse a missão em quatro etapas. Com relação às duas primeiras etapas “**Ser a solução em serviços e intermediação financeira e Atender às expectativas de clientes e acionistas**” o estilo mais marcante é o democrático. Em relação às duas outras etapas “**Fortalecer o compromisso entre funcionários e a Empresa e Ser útil à sociedade**” a escolha é do estilo liberal.

A experiência do autor tem mostrado que os estilos de gerência adotados têm relação com a missão organizacional.

Aquele que se considera autoritário, na visão do liderado, cumpre, ou tenta cumprir, as metas organizacionais e participa ativamente das diversas campanhas contando com seus subordinados, seja por bem ou por mal, agredindo-o, inclusive, moral e fisicamente para ver seu objetivo atingido.

Grupos oriundos desse tipo de gerência vendem produtos e serviços, mais com medo do que por vontade própria, interesse, entendimento da situação, comprometimento, pois não estão motivados. Não têm suas necessidades satisfeitas no âmbito pessoal, de realização e de auto-estima, pelo contrário.

Essas pessoas produzem até o esgotamento físico e/ou mental. Não há sustentação pedagógica, racional e nem lógica para dar seqüência ao trabalho de liderados que são muitas vezes esmagados por seus superiores, que exercem controle permanente e coercitivo nos grupos, cobrando incessantemente resultados. Tipos assim atuam em total consonância com a Teoria X de McGregor. Não consideram que os funcionários têm controle e direção: não há consideração com as relações humanas, somente com os resultados.

Por outro lado, quando determinado grupo passa a ser liderado por um gerente que se considera “liberal”, a experiência tem revelado que num primeiro momento a equipe aceita, aplaude, gosta do formato colocado, tece elogios, há uma certa produção, mas em curto espaço de tempo o processo produtivo sofre “solução de continuidade”, perde-se “ganhos de escala”, cada um faz o que quer, não há comando e as cobranças tornam-se inócuas e o moral do grupo fica baixo. Não há tarefa produzida nos níveis exigidos e as relações comportamentais se fragmentam, ficam insolventes.

O estilo democrático revela-se como o mais adequado, pelo menos em termos de equilíbrio nas ações. Com comunicação eficaz e constante, orientação, acompanhamento, cobrança justa e tempestiva, controle adequado e uso da autoridade, quando necessário, consegue-se caminhar para o cumprimento das metas e, num âmbito maior, da **missão da organização**.

O que se pode inferir é que não se trata de ter um tipo único e ideal para o relacionamento com a missão organizacional. Exige-se, conforme a situação, o mandato, a especialização, o ambiente, os empregados um tipo de gerência a ser adotado. O que não pode ocorrer é o que vem acontecendo, constantemente, abuso de poder do tipo “dança-se conforme a música” e anarquia do tipo “deixar o barco correr”.

Aplicado o tipo certo como as variantes já traçadas anteriormente, poderia ser adotado o estilo democrático por permitir exatamente a administração participativa – propagada pela Instituição financeira X no seu Plano Diretor -, ouvindo-se os liderados,

considerando suas opiniões e verificando suas diferenças e, o principal, atuar como profissional, cumprindo e fazendo cumprir os normativos da empresa.

De qualquer forma os gerentes devem, independentemente do estilo de gerência adotado, explorar com seus funcionários a missão da empresa. Não é tarefa só da administração, mas de todos os envolvidos no processo. Mas, como o gerente deve atuar como agente de mudança, deve partir dele essa iniciativa.

Muitos funcionários, para não dizer a maioria, não sabem qual é a missão da instituição financeira X. Os que sabem fazem a leitura propriamente dita de um “quadro”, “moldura”, que a direção geral da empresa mandou afixar nas gerências. O que diz cada parte da missão? Que reflexão os funcionários fazem sobre ela? O que se pode mudar, melhorar? O que fazer para atingi-la? São algumas questões que, bem aprofundadas, retornariam em valor à empresa, sociedade e ao próprio funcionário.

O presente estudo revestiu-se de um caráter eminentemente qualitativo e as análises quantitativas feitas apenas a partir das percentagens permitiram, tão somente, que se chegasse a conclusões de ordem bem geral, como as colocadas anteriormente.

É importante observar que, por não se contar com nenhuma pesquisa similar brasileira, e por utilizar instrumentos estatísticos cuja precisão é bastante indicada no caso de variáveis de ordem mais concretas e objetivas do que aquelas trabalhadas numa pesquisa sobre comportamento humano, e considerando a grande perspectiva que o tema em si revela, sugere-se que outros pesquisadores explorem o tema em outras direções.

Não se esperava que os resultados finais obtidos pela presente dissertação permitissem chegar a conclusões definitivas, no sentido de se evoluir para recomendações práticas, como receitas, mas espera-se que a Instituição Financeira X possa utilizá-los para manter em seus quadros de gerência intermediária, estilo de gerência relacionado à missão da organização.

O que se avaliou foram opiniões dos sujeitos da pesquisa, a respeito de seus estilos de gerência e da missão organizacional.

A aplicação do teste F demonstrou relações com no mínimo 95% de confiança, nos gráficos 52 a 56. À medida que estes testes de significância apontam para uma correlação grande e a análise das opiniões emitidas pelo sujeito da pesquisa, os

objetivos foram alcançados uma vez que estilo de gerência e missão organizacional foram relacionados.

Nestes termos, foram atingidos os objetivos de identificar os estilos gerenciais e de avaliar o predominante, relacionando-os ou não à missão organizacional, o que atende à proposta inicial deste trabalho.

Os discursos apresentados pelos sujeitos e as relações estatísticas alcançadas levam a perceber não só a importância da organização em que atuam, mas também o esforço pessoal para desenvolver um estilo de gerenciamento que facilite o sucesso de sua organização no cumprimento da sua meta organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, N. e WEST, M. **Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team inventory.** Journal of Organizational Behavior, v.19, 1998, p.235-258.
- ANSOFF, Igor. The Concept of Strategic Management. The Journal of Business Policy, 2 (4), verão, 1972.
- \_\_\_\_\_ e AVNER, Jay et alli. **Does Planning Pay.** Harvard Business Review, 43, maio-junho 1973, p.150-163.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Portugal: Edições 70, 1977.
- BENNIS, Warren. **Uma força irresistível** HSM Management, São Paulo, n. 26, p. 66-72, maio-junho 2001.
- BERGAMINI, Cecília W. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro.** 1983, 315 f. Tese em Administração – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- \_\_\_\_\_ & CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional. motivação e liderança.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDES, Cyro & MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia aplicada à administração** 5ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- BOURDIEU, P. **Condições de classe e posição de classe.** In: Economia de trocas simbólicas. São Paulo: Perspectiva, 1974.

BROWN, S e LEIGH, T. **A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance.** Journal of Applied Psychology, v.81, n.4, p. 358-368, 1996.

BRUNING, N. S. e FREW, D. R. **Effects of exercise, relaxation and management skills training on physiological stress indicators: a field experiment.** Journal of Applied Psychology 72, pp. 515-521, 1987.

CARBONE, Pedro P. **Desenvolvimento gerencial: o perfil do gerente de agência do BB.** 1992, 252 f. Dissertação em Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas-FGV, Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas – o passo decisivo para a administração participativa.** 2ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos.** 2ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração.** Teoria, processo e prática. 3ª. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COSTA NETO, Pedro L. de O. **Estatística.** São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

DENCKER, Ada de F.M. & VIÁ, Sarah C. da. **Pesquisa empírica em ciências humanas** (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001.

DUNEGAN, K., e TIERNEY, P. e DUCHON, D. **Perceptions of an innovative climate: examining the role of divisional affiliation, work group interaction and leader/subordinate exchange.** IEEE Transactions of Engineering Management, v.39, n.3, p. 227-236, 1992.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1980.

FREEMAN, Edward. **Administración.** México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa** 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOFFEE, Robert e GARETH, Jones. **Por que alguém deveria seguir você?** HSM Management, São Paulo, n. 26, p.58-64, maio-junho 2001.

HAGUETTE, Tereza M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes Ltda, 1987.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Traduzido de Harvard Business Review, publicado in: Revista Expansão, p.54/55, fev 1973.

HEIFETZ, Ronald. **Os novos desafios.** HSM Management, São Paulo, n. 14, p.60-66, maio-junho 1999.

JAMES, L. R., e JONES, A. **Organizational climate: a review of theory and research.** Psychological Bulletin, v. 81, n.12, p. 1096-1112, 1974.

KING, Adelaide W & FOWLER, Sally W & ZEITHAML, Carl P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária.** RAE, São Paulo, n.1, p. 36-49, jan/mar 2002.

KIWIMAKI, Kuk, ELIOVANO, Thomson, KALLIOMÄKI-LEVANTO e HEIKKILÄ. **The team climate inventory (TCI) – four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, v.70, n.4, p. 375-389, 1997.

KOYS, D. e DeCOTIIS, T. **Inductive measures of psychological climate.** Human Relations, v.44, n.3, p.265-285, 1991.

LEWIN, Kurt. **The dynamics of group action** Educ. Leadership, 1944.

\_\_\_\_\_ e LIPPITT, R. e WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.** Journal Soc. Psychol., 10, pp. 271-301, 1939.

LIPPITT, R e WHITE, R. **Leader behavior and member reaction in three social climates, en group dynamics.** Ed. Cartwright y Zander, 1939.

MAIER, Norman R. F. **Psicologia industrial**. 2ª. ed. Tradução de Fernando Ontiveros, Madrid: Ediciones Rialp S. A., 1964.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa** 3ª. ed. Tradução de Margarida Maria C. Oliva. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MINAYO, Maria C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2ª. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MORETTIN, Luiz G. **Estatística básica**. São Paulo: vol. 2 – Inferência Makron Books, 2000.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MUCCHIELLI, Roger. **O questionário na pesquisa psicossocial**. Tradução de Luiz Lorenzo Rivera e Sílvia Magaldi. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

OLIVEIRA, Sívio L. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 2ª.ed. São José dos Campos: Stiliano, 2001.

RAYNOR, Michael E. **That vision thing: do we need it?** Long Range Planning, v.31, n.3, p.368-376, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração, mudanças e perspectivas**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROWE, Glenn W. **Liderança estratégica e criação de valor**. RAE, São Paulo, n.1, p. 7-19, jan/mar 2002.

SCHERMERHORN Jr., John R. **Administração**. 5a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_ e HUNT, James G. e OSBORN, Richard N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHNEIDER, B. e BARTLETT, C. **Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix.** Personnel Psychology, v.23, n.4, p. 493-512, 1970.

SCOTT, Cynthia D. e JAFEE, Dennis T. e TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional. construindo a organização do futuro.** Tradução de Eliana Chiocheti. Rio de Janeiro: Qualitymark Ltda, 1998.

SELLTIZ, Wright S. et alli. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Edusp, 1987.

SENLLE, Andres. **Calidad y Liderazgo.** Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A., 1992.

SISK, L., HENRY e SVERDLIK, Mario. **Administración y gerencia de empresas.** U.S.A.: South-western Publishing CO, 1979.

SORALUCE, Santiago A.M.P. de. **Estimular o talento.** HSM Management, São Paulo, n. 26, p. 74-78, maio-junho 2001.

SPINK, Peter K. **Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira.** In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração.** Tradução de Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TANNENBAUM, Robert e SCHMIDT, Warren H. **How to choose a leadership pattern.** Harvard Business Review, vol. 36, n. 2, pp- 95-101, março-abril 1958.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. Rio de Janeiro: Departamento Administrativo do Serviço Público, 1948.

TIGUEIRO, Carlos M. **Estudos de casos no treinamento de executivos.** 2<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea** São Paulo: FTD, 1997.

VILA NOVA, Sebastião. **Introdução à Sociologia.** 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Pioneira, 1967.

**DOCUMENTOS.** Circulação interna da instituição financeira X.

BALANÇO SOCIAL, 2000, Brasília, 36p.

PLANO DIRETOR – Versão Sintética, 2000, Brasília, 12p.

RELATÓRIO ANUAL, 2000, Brasília, 52 p.

**APÊNDICE A – Gráficos / Tabelas e Questões**

<b>Gráfico</b>	<b>Tabela</b>	<b>Comentário</b>
1	1	Faixa etária
2	2	Gênero
3	3	Estado civil
4	4	Escolaridade
5	5	Escolaridade: humanas e exatas
6	6	Estudos realizados pelo pai
7	7	Estudos realizados pela mãe
8	8	Importância da religião
9	9	Atividade religiosa
10	10	Atividade política
11	11	Valeram muito o tempo e o esforço que dediquei à instituição
12	12	Como você se define Gênero
13	13	Como você acredita que um liderado seu possa estar lhe definindo
14	14	Faixa etária e Estilo de gerência
15	15	Relação entre Gênero e Estilo de gerência
16	16	Relação entre Estado civil e Estilo de gerência
17	17	Escolaridade e Estilo de gerência
18	18	Relação entre Estudos realizados (H e E) e Estilo de gerência
19	19	Tomo decisões importantes com o grupo
20	20	Decisões com o grupo e Estilo de gerência
21	21	Reconheço a competência dos meus funcionários
22	22	Reconheço a competência dos funcionários e Estilo de gerência
23	23	Comunico aos subordinados o que ocorre no local de trabalho
24	24	Comunico aos liderados o que ocorre no trabalho e Estilo de gerência
25	25	Estimulo o sentimento de cooperação
26	26	Estimulo o sentimento de cooperação e Estilo de gerência
27	27	Sou receptivo às críticas relativas ao trabalho
28	28	Sou receptivo às críticas e Estilo de gerência
29	29	Estabeleço com os funcionários os métodos de trabalho a usar
30	30	Estabeleço com os liderados a forma de trabalho e Estilo de gerência
31	31	Prefiro solucionar problemas a punir culpados
32	32	Solucionar problemas a punir culpados e Estilo de gerência
33	33	Tenho sensibilidade e compreensão suficientes com as pessoas
34	34	Tenho compreensão com as pessoas e Estilo de gerência
35	35	Existem para os funcionários opções de trabalho fora da empresa
36	36	Trabalho fora da empresa e Estilo de gerência
37	37	Iniciativa dos liderados de participar dos serviços no trabalho
38	38	Iniciativa dos servidores e Estilo de gerência
39	39	Os liderados participam de treinamento oferecido pela empresa
40	40	Participação em treinamento dos funcionários e Estilo de gerência
41	41	Acredito que os liderados acham que a instituição financeira é a melhor organização para se trabalhar
42	42	Opinião dos servidores sobre a empresa e Estilo de gerência
43	43	Faixa etária e Estilo de gerência (liderado)
44	44	Gênero e Estilo de gerência (liderado)

45	45	Como você define o seu comportamento
46	46	Como você define o seu comportamento (liderado)
47	47	Faixa etária e Comportamento gerencial
48	48	Gênero e Comportamento gerencial
49	49	Estado civil e Comportamento gerencial
50	50	Escolaridade e Comportamento gerencial
51	51	Estilo de gerência (liderado) e Comportamento gerencial (liderado)
52	52	Decisões com o grupo e Reconheço a competência dos liderados
53	53	Estudos realizados e Estimulo o sentimento de cooperação
54	54	Sou receptivo às críticas e Estabeleço com os liderados o trabalho
55	55	Estabeleço com os liderados o trabalho e Compreendo as pessoas
56	56	Solucionar problemas a punir culpados e Compreendo as pessoas
57	57	Estilo de gerência e Missão da empresa
58	58	Estilo de gerência e Partes da missão
59	59	Adequação da missão em relação aos estilos de gerência

## APÊNDICE B – Carta aos respondentes

Lorena-SP, 17 de setembro de 2001

Prezado Colega,

A presente pesquisa, envolvendo exclusivamente gerentes desta instituição financeira, servirá de base para a elaboração do nosso trabalho final do mestrado – a dissertação -, com o que pretendemos obter o grau de Mestre em Administração junto ao Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado – ECASE da Universidade de Taubaté (UNITAU).

Esperamos contar com sua prestimosa colaboração, respondendo ao questionário anexo, com franqueza e atenção, expressando sua opinião acerca de alguns pontos importantes relacionados com as características do seu trabalho e da situação em que ele é desenvolvido.

Asseguramos-lhe que os dados coletados serão usados para fins **estritamente acadêmicos** e tratados de forma agrupada, não havendo, portanto, a necessidade de particularização em termos de pessoas, motivo pelo qual você não deve registrar qualquer tipo de identificação, ou seja, não coloque nome ou localização e não assine.

Após o preenchimento do questionário, solicitamos-lhe o especial obséquio de colocá-lo em envelope pardo, o qual, depois de ser devidamente fechado por você, deverá ser devolvido, via malote, à agência Lorena aos meus cuidados, até o dia 05 de outubro de 2001.

Na certeza de contarmos com a sua valiosa atenção, antecipamos-lhe nossos profundos e sinceros agradecimentos.

Atenciosamente,

Paulo Roberto Araújo de Almeida

## APÊNDICE C – Questionário-padrão

### PERFIL INDIVIDUAL

1 - IDADE:

2 - GÊNERO:

3 - ESTADO CIVIL: ( ) CASADO ( ) SOLTEIRO ( ) DIVORCIADO ( ) OUTRO

4 - Que estudos realizou?

Ensino médio ( ) ou  
 Ensino superior ( ) Área:  
     Especialização ( ) Qual?  
     Outro ( ) Qual?

Que instrução seus pais possuem/possuíam?	5	6
	PAI	MÃE
Analfabeto		
Ensino fundamental incompleto		
Ensino fundamental completo		
Ensino médio incompleto		
Ensino médio completo		
Ensino superior incompleto		
Ensino superior completo		

26 - Qual a importância da religião em sua vida?

27 - Participa de atividade religiosa?

28 - Participa de atividades políticas? Poderia dizer algumas vantagens desta participação?

**Responda as questões 7 a 19, segundo o seguinte critério:**

**1 Nunca**

**2 Quase Nunca**

**3 Poucas Vezes**

**4 Muitas Vezes**

**5 Quase Sempre**

**6 Sempre**

7) Tomo decisões importantes com a opinião do grupo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

8) Reconheço a competência dos meus funcionários.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

9) Comunico aos subordinados o que ocorre no local de trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

10) Estimulo o sentimento de cooperação.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
11) Sou receptivo às críticas relativas ao trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
12) Estabeleço em conjunto com os funcionários os métodos de trabalho a serem usados.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
13) Prefiro solucionar problemas a punir culpados.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
14) Tenho sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
15) Existem para os funcionários alternativas de trabalho fora da instituição financeira.		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
16) Os servidores sempre tomam iniciativa de participar dos serviços desenvolvidos no seu local de trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
17) Os funcionários participam muito de treinamento oferecido pela instituição financeira.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
18) Acredito que os funcionários acham que a instituição financeira é a melhor organização para se trabalhar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
19) Valeram muito o tempo e o esforço que dediquei à instituição financeira "X".	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	

**Para as questões 20 e 21, escolha uma das sete opções.**

20) Como você se define no quadro abaixo?						
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Gerente toma a decisão e a comunica	Gerente “vende” a sua decisão	Gerente apresenta suas idéias e pede perguntas	Gerente apresenta uma decisão sujeita a modificações	Gerente apresenta o problema, recebe sugestões e toma sua decisão	Gerente define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão	Gerente permite que o grupo decida dentro de certos limites

Fonte: Chiavenato (1999, p. 574). Adaptado de Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt. (1958, p.96)

21) Como você acredita que um liderado seu possa estar lhe definindo, conforme quadro acima?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**Para as questões 22 e 23, escolha uma das cinco opções.**

22) Como você define o seu comportamento?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Abuso de autoridade; excesso de poder	Centralização de poder de decisão no chefe	Divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo	Delegação do poder de decisão ao grupo	Busca da popularidade com os liderados

Fonte: Maximiano (2000, p.343)

23) Como você acredita que um liderado seu possa estar lhe definindo, conforme quadro acima?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

29) Em sua opinião, há ou não relação entre o **estilo de gerência** e a **missão da empresa?**

( ) sim      ( ) não      ( ) às vezes

Especifique qualquer resposta.

25) Como você relaciona as situações abaixo:

**MISSÃO**

**ESTILO DE GERÊNCIA**

- |  |              |                |
|--|--------------|----------------|
| - Ser a solução em serviços e intermediação financeira       | ( ) adequado | ( ) inadequado |
| - Atender as expectativas de clientes e acionistas           | ( ) adequado | ( ) inadequado |
| - Fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa | ( ) adequado | ( ) inadequado |
| - Ser útil à sociedade                                       | ( ) adequado | ( ) inadequado |

24) Para você, enquanto gerente, quais os dois **estilos** mais marcantes para cada parte da missão, **conforme abaixo**:

<u><b>ESTILO</b></u>	<u><b>PARTES DA MISSÃO</b></u>
( 1 ) <b>Abuso de autoridade; excesso de poder</b>	( e ) <b>Ser a solução em serviços e intermediação financeira</b>
( 2 ) <b>Centralização de poder de decisão no chefe</b>	( e ) <b>Atender as expectativas de clientes e acionistas</b>
( 3 ) <b>Divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo</b>	( e ) <b>Fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa</b>
( 4 ) <b>Delegação do poder de decisão ao grupo</b>	( e ) <b>Ser útil à sociedade</b>
( 5 ) <b>Busca da popularidade com os liderados</b>	

<b>APÊNDICE D – TABELAS</b>
-----------------------------

Tabela 1 – Faixa etária

	N	%
22 – 24 anos	4	15,4
28 – 34	3	11,5
34 – 40	5	19,2
40 – 46	5	19,2
+ de 46 anos	9	34,7
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 2 – Gênero

	N	%
Masculino	19	73,1
Feminino	7	26,9
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 3 – Estado civil

	N	%
Casado	23	88,5
Solteiro	3	11,5
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 4 – Escolaridade

	N	%
Ensino Médio	11	42,3
Ensino Superior	15	57,7
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 5 – Escolaridade: Médio/Superior (Humanas/Exatas)

	N	%
Ensino Médio	11	42,3
Ensino Superior humanas	4	15,4
Ensino Superior exatas	8	30,8
Especialização – Humanas	1	3,8
Especialização – Exatas	2	7,7
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 6 – Escolaridade do pai**

	N	%
Analfabeto	1	3,8
Ensino Fundamental Incompleto	9	34,7
Ensino Fundamental Completo	6	23,1
Ensino Médio Incompleto	2	7,7
Ensino Médio Completo	3	11,5
Ensino Superior Incompleto		
Ensino Superior Completo	5	19,2
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 7 – Escolaridade da mãe**

	N	%
Analfabeto	1	3,8
Ensino Fundamental Incompleto	8	30,8
Ensino Fundamental Completo	8	30,8
Ensino Médio Incompleto	3	11,6
Ensino Médio Completo	4	15,4
Ensino Superior Incompleto	1	3,8
Ensino Superior Completo	1	3,8
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 8 – Importância da religião na vida**

	N	%
Importante	22	84,6
Quase não tem importância	2	7,7
Nenhuma importância	2	7,7
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 9 – Participação em atividade religiosa**

	N	%
Sim, participa	15	57,7
Não, não participa	11	42,3
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 10 – Participação em atividade política**

	N	%
Sim, participa	5	19,2
Não, não participa	21	80,8
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 11 – Valeram muito o tempo e o esforço que dediquei à instituição**

	N	%
Nunca		
Quase nunca		
Poucas vezes		
Muitas vezes	7	26,9
Quase sempre	9	34,6
Sempre	10	38,5
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 12 – Como você se define**

	N	%
Autoritário		
Democrático	19	73,1
Liberal	7	26,9
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 13 – Como você acredita que um liderado seu possa estar lhe definindo?**

	N	%
Autoritário	3	11,5
Democrático	16	61,5
Liberal	7	27
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 14 – Relação entre Faixa etária e Estilo de gerência**

EG \ FE	22-28		28-34		34-40		40-46		+ 46		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Autoritário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Democrático	4	15,4	2	7,7	3	11,5	4	15,4	6	23,1	19	73,1
Liberal	-	-	1	3,8	2	7,7	1	3,8	3	11,5	7	26,9
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>15,4</b>	<b>3</b>	<b>11,5</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>9</b>	<b>34,6</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 15 – Relação entre Gênero e Estilo de gerência**

EG	G.	Masculino		Feminino		Total	
		N	%	N	%	N	%
Autoritário							
Democrático		15	57,7	4	15,4	19	73,1
Liberal		4	15,4	3	11,5	7	26,9
<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>73,1</b>	<b>7</b>	<b>26,9</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 16 – Relação entre Estado civil e Estilo de gerência**

EG	G.	Casado		Solteiro		Total	
		N	%	N	%	N	%
<b>Autoritário</b>							
<b>Democrático</b>		16	61,6	3	11,5	19	73
<b>Liberal</b>		7	26,9			7	26,9
<b>Total</b>		23	88,5	2	11,5	26	100

**Tabela 17 – Escolaridade e Estilo de gerência**

	E. Médio		E. Superior		Total	
	N	%	N	%	N	%
<b>Autocrático</b>						
<b>Democrático</b>	9	34,6	9	34,6	18	69,2
<b>Liberal</b>	2	7,7	6	23,1	8	30,8
<b>Total</b>	11	42,3	15	57,7	26	100

**Tabela 18- Relação entre Estudos realizados (H e E) e Estilo Gerencial**

	EM		ESH		ESE		Esp. H		Esp. E		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Autocrático</b>												
<b>Democrático</b>	9	34,6	2	7,7	5	19,3	1	3,8	2	7,7	19	73,1
<b>Liberal</b>	2	7,7	2	7,7	3	11,5					7	26,9
<b>Total</b>	11	42,3	4	15,4	8	30,7	1	3,8	2	7,7	26	100

**Tabela 19 – “Tomo decisões com o grupo”**

	N	%
<b>Nunca</b>	1	3,8
<b>Quase nunca</b>		
<b>Poucas vezes</b>	1	3,8
<b>Muitas vezes</b>	8	30,8
<b>Quase sempre</b>	10	38,5
<b>Sempre</b>	6	23,1
<b>Total</b>	26	100

**Tabela 20 – Relação entre “tomo decisões com a opinião do grupo” e estilo gerencial**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Autocrático</b>														
<b>Democrático</b>	1	3,8					7	27	6	23,2	5	19,2	19	73,2
<b>Liberal</b>					1	3,8	1	3,8	4	15,4	1	3,8	7	26,8
<b>Total</b>	1	3,8			1	3,8	8	30,8	10	38,6	6	23	26	100

**Tabela 21 – “Reconheço a competência dos meus funcionários”**

	N	%
<b>Nunca</b>		
<b>Quase nunca</b>		
<b>Poucas vezes</b>		
<b>Muitas vezes</b>	1	3,8
<b>Quase sempre</b>	10	38,5
<b>Sempre</b>	15	57,7
<b>Total</b>	26	100

**Tabela 22 – Relação entre “reconheço a competência de meus funcionários” e estilo gerencial**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Autoritário</b>														
<b>Democrático</b>									7	26,9	12	46,2	19	73,1
<b>Liberal</b>							1	3,9	3	11,5	3	11,5	7	26,9
<b>Total</b>							1	3,9	10	38,4	15	57,7	26	100

**Tabela 23 – “Comunico aos funcionários o que ocorre no local de trabalho”**

	N	%
<b>Nunca</b>		
<b>Quase nunca</b>		
<b>Poucas vezes</b>		
<b>Muitas vezes</b>	2	7,7
<b>Quase sempre</b>	8	30,8
<b>Sempre</b>	16	61,5
<b>Total</b>	26	100

**Tabela 24 – “Comunico aos funcionários o que ocorre no local de trabalho”  
e estilo gerencial**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Autocrático</b>														
<b>Democrático</b>							1	3,8	5	19,3	13	50,1	19	73,2
<b>Liberal</b>							1	3,8	3	11,5	3	11,5	7	26,8
<b>Total</b>							2	7,6	8	30,8	16	61,6	26	100

**Tabela 25 – “Estimulo o sentimento de cooperação”**

	N	%
<b>Nunca</b>		
<b>Quase nunca</b>		
<b>Poucas vezes</b>		
<b>Muitas vezes</b>	4	15,4
<b>Quase sempre</b>	8	30,8
<b>Sempre</b>	14	53,8
<b>Total</b>	26	100

**Tabela 26 – “Estimulo o sentimento de cooperação”  
e estilo gerencial**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Autocrático</b>														
<b>Democrático</b>							3	11,5	6	23,1	9	34,7	18	69,3
<b>Liberal</b>							1	3,8	2	7,7	5	19,2	8	30,7
<b>Total</b>							4	15,3	8	30,8	14	53,9	26	100

**Tabela 27 – “Sou receptivo às críticas ao meu trabalho”**

	N	%
<b>Nunca</b>		
<b>Quase nunca</b>	1	3,8
<b>Poucas vezes</b>	1	3,8
<b>Muitas vezes</b>	5	19,2
<b>Quase sempre</b>	10	38,5
<b>Sempre</b>	9	34,6
<b>Total</b>	26	100

**Tabela 28 – “Sou receptivo às críticas ao meu trabalho”  
e estilo gerencial**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Autocrático</b>					1	3,8	5	19,2	8	30,8	6	23,1	20	76,9
<b>Democrático</b>			1	3,8					2	7,7	3	11,6	6	23,1
<b>Liberal</b>														
<b>Total</b>			1	3,8	1	3,8	5	19,2	10	38,5	9	34,7	26	100

**Tabela 29 – “Estabeleço em conjunto com os funcionários os métodos de trabalho”**

	N	%
<b>Nunca</b>		
<b>Quase nunca</b>		
<b>Poucas vezes</b>		
<b>Muitas vezes</b>	3	11,5
<b>Quase sempre</b>	18	69,2
<b>Sempre</b>	5	19,3
<b>Total</b>	26	100

**Tabela 30 – Relação entre “estabeleço em conjunto com os funcionários os métodos de trabalho” e estilo gerencial**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Autocrático</b>							1	3,8	15	57,8	3	11,5	19	73,1
<b>Democrático</b>							2	7,7	3	11,5	2	7,7	7	26,9
<b>Liberal</b>														
<b>Total</b>							3	11,5	18	69,3	5	19,2	26	100

**Tabela 31 – “Prefiro solucionar problemas a punir culpados”**

	N	%
<b>Nunca</b>		
<b>Quase nunca</b>		
<b>Poucas vezes</b>		
<b>Muitas vezes</b>	4	15,4
<b>Quase sempre</b>	11	42,3
<b>Sempre</b>	11	42,3
<b>Total</b>	26	100

Tabela 32 – Relação entre “prefiro solucionar problemas...” e estilo gerencial

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Autocrático														
Democrático							3	11,5	9	34,6	7	27	19	73,1
Liberal							1	3,8	2	7,7	4	15,4	7	26,9
<b>Total</b>							<b>4</b>	<b>15,3</b>	<b>11</b>	<b>42,3</b>	<b>11</b>	<b>42,4</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 33 – “Tenho sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas”

	N	%
Nunca		
Quase nunca		
Poucas vezes		
Muitas vezes	3	11,5
Quase sempre	16	61,5
Sempre	7	27
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 34 – Relação entre “tenho sensibilidade...” e estilo gerencial

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Autocrático														
Democrático							2	7,7	13	50,1	4	15,4	19	73,2
Liberal							1	3,8	3	11,5	3	11,5	7	26,8
<b>Total</b>							<b>3</b>	<b>11,5</b>	<b>16</b>	<b>61,6</b>	<b>7</b>	<b>26,9</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 35 – “Existem para os funcionários alternativas de trabalho fora da instituição”

	N	%
Nunca		
Quase nunca		
Poucas vezes	9	34,6
Muitas vezes	13	50
Quase sempre	2	7,7
Sempre	2	7,7
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 36 – Relação entre “Existem para os funcionários alternativas de trabalho fora da instituição” e estilo gerencial**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Autocrático														
Democrático					9	34,6	7	27	1	3,8	2	7,7	19	73,1
Liberal							6	23,1	1	3,8			7	26,9
<b>Total</b>					<b>9</b>	<b>34,6</b>	<b>13</b>	<b>50,1</b>	<b>2</b>	<b>7,6</b>	<b>2</b>	<b>7,7</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 37 – Os servidores sempre tomam iniciativa em participar dos serviços desenvolvidos no seu local de trabalho**

	N	%
Nunca		
Quase nunca	1	3,9
Poucas vezes	5	19,2
Muitas vezes	15	57,7
Quase sempre	3	11,5
Sempre	2	7,7
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 38 – Relações entre os servidores tomam iniciativa e estilo gerencial**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Autocrático														
Democrático			1	3,8	4	15,4	10	38,6	2	7,7	2	7,7	19	73,2
Liberal					1	3,8	5	19,2	1	3,8			7	26,8
<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>3,8</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>15</b>	<b>57,8</b>	<b>3</b>	<b>11,5</b>	<b>2</b>	<b>7,7</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 39 – Os funcionários participam de treinamento oferecido pela instituição financeira**

	N	%
Nunca		
Quase nunca	2	7,7
Poucas vezes	10	38,5
Muitas vezes	11	42,3
Quase sempre	2	7,7
Sempre	1	3,8
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 40 – Relação entre “Os funcionários participam de treinamento oferecido pela instituição financeira ..” e estilo gerencial**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Autocrático														
Democrático			2	7,7	7	27	8	30,9	1	3,8	1	3,8	19	73,2
Liberal					3	11,5	3	11,5	1	3,8			7	26,8
<b>Total</b>			<b>2</b>	<b>7,7</b>	<b>10</b>	<b>38,5</b>	<b>11</b>	<b>42,4</b>	<b>2</b>	<b>7,6</b>	<b>1</b>	<b>3,8</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 41 – Acredito que os funcionários acham que a instituição financeira é a melhor organização para se trabalhar**

	N	%
Nunca		
Quase nunca		
Poucas vezes	9	34,6
Muitas vezes	12	46,2
Quase sempre	5	19,2
Sempre		
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 42 – Relação entre “acredito que os funcionários acham que a instituição financeira é a melhor organização para se trabalhar” e estilo gerencial**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Autocrático														
Democrático					6	23,1	9	34,7	4	15,4			19	73,2
Liberal					3	11,5	3	11,5	1	3,8			7	26,8
<b>Total</b>					<b>9</b>	<b>34,6</b>	<b>12</b>	<b>46,2</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>			<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 43 – Relação entre Faixa etária e Estilo de gerência, na opinião do liderado**

FE	22-28		28-34		34-40		40-46		+ de 46		Total	
EG	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Autoritário	1	3,8			1	3,8	1	3,8			3	11,4
Democrático	3	11,5	2	7,7	2	7,7	3	11,5	6	23,1	16	61,5
Liberal			1	3,8	2	7,7	1	3,8	3	11,5	7	26,8
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>15,3</b>	<b>3</b>	<b>11,5</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>9</b>	<b>34,6</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 44 – Gênero e estilo de gerência (L)

	Casado		Solteiro		Total	
	N	%	N	%	N	%
Autocrático	2	7,7	1	3,8	3	11,5
Democrático	13	50,1	3	11,5	16	61,6
Liberal	4	15,4	3	11,5	7	26,9
Total	19	73,2	7	26,8	26	100

Tabela 45 – Como você define o seu comportamento gerencial?

	N	%
Tirania		
Autocracia	4	15,4
Democracia	16	61,5
Liberalismo	4	15,4
Demagogia	2	7,7
Total	26	100

Tabela 46 – Como você define seu comportamento gerencial (liderado)?

	N	%
Tirania	1	3,8
Autocracia	3	11,5
Democracia	14	53,9
Liberalismo	5	19,3
Demagogia	3	11,5
Total	26	100

Tabela 47 – Relação entre Faixa etária e Comportamento gerencial

FE	22-28		28-34		34-40		40-46		+ de 46		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tirania												
Autocracia	1	3,8			2	7,7					3	11,5
Democracia	3	11,5	3	11,5	2	7,7	3	11,5	7	26,9	18	69,1
Liberalismo					1	3,8	1	3,8	1	3,8	3	11,4
Demagogia							1	3,8	1	3,8	2	7,6
Total	4	15,3	3	11,5	5	19,2	5	19,1	9	34,5	26	100

Tabela 48 – Relação entre Gênero e Comportamento gerencial

CG	G	Masculino		Feminino		Total	
		N	%	N	%	N	%
Tirania							
Autocracia		3	11,5	1	3,8	4	15,4
Democracia		11	42,3	5	19,2	16	61,5
Liberalismo		4	15,4			4	15,4
Demagogia		1	3,8	1	3,8	2	7,7
<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>73,1</b>	<b>7</b>	<b>26,9</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 49 – Relação entre Estado civil e Comportamento gerencial

CG	EC	Casado		Solteiro		Total	
		N	%	N	%	N	%
Tirania							
Autocracia		3	11,5	1	3,8	4	15,4
Democracia		14	53,8	2	7,7	16	61,5
Liberalismo		4	15,5			4	15,5
Demagogia		2	7,7			2	7,7
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>88,4</b>	<b>3</b>	<b>11,5</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 50 – Relação entre Escolaridade (Humanas e Exatas) e Comportamento Gerencial

	EM		ESH		ESE		Esp. H		Esp. E		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tirania												
Autocracia	3	11,6			1	3,8					4	15,4
Democracia	5	19,3	3	11,6	6	23,2	1	3,8	1	3,8	16	61,7
Liberalismo	2	7,7			1	3,8			1	3,8	4	15,3
Demagogia	1	3,8	1	3,8							2	7,6
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>42,4</b>	<b>4</b>	<b>15,4</b>	<b>8</b>	<b>30,8</b>	<b>1</b>	<b>3,8</b>	<b>2</b>	<b>7,6</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tabela 51 – Estilo de gerência (L) e Comportamento gerencial (L)

	Autocracia		Democracia		Liberalismo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Tirania	1	3,8					1	3,8
Autocracia			3	11,6			3	11,6
Democracia	1	3,8	10	38,5	3	11,6	14	53,9
Liberalismo	1	3,8	2	7,7	2	7,7	5	19,2
Demagogia			1	3,8	2	7,7	3	11,5
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>11,4</b>	<b>16</b>	<b>61,6</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 52 – Relação entre “tomo decisões” e  
“reconheço competência dos meus funcionários”**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
N														
QN														
PV														
MV					1	3,8							1	3,8
QS							5	19,2	4	15,4	1	3,8	10	38,4
S	1	3,8					3	11,6	6	23,1	5	19,3	15	57,8
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3,8</b>			<b>1</b>	<b>3,8</b>	<b>8</b>	<b>30,8</b>	<b>10</b>	<b>38,5</b>	<b>6</b>	<b>23,1</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Tabela 53 – Relação entre Escolaridade e Estímulo ao sentimento de cooperação**

E	E C	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
E. M										4	15,4	7	27	11	42,4
E. S. H												4	15,4	4	15,4
E.. S. E								3	11,5	4	15,4	1	3,8	8	30,7
Esp. H								1	3,8					1	3,8
Esp. E												2	7,7	2	7,7
<b>Total</b>								<b>4</b>	<b>15,3</b>	<b>8</b>	<b>30,8</b>	<b>14</b>	<b>53,9</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Legenda:**

1. Escolaridade: E. M= ensino médio; ESH= ensino superior na área de humanas; ESE= ensino superior na área de exatas; Esp.H =especialidade na área de humanas; Esp. E= especialização na área de exatas.
2. Estímulo à cooperação: N=nunca; QN= quase nunca; PV= poucas vezes; MV= muitas vezes; QS= quase sempre; S= sempre.

**Tabela 54 – Relação entre “sou receptivo” e “estabeleço em conjunto com os funcionários os métodos de trabalho”**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
N														
QN														
PV														
MV							1	3,8	1	3,8				
QS					1	3,8	4	15,4	8	30,9	5	19,2	18	69,2
S									1	3,8	4	15,4	5	19,2
<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>3,8</b>	<b>1</b>	<b>3,8</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>10</b>	<b>38,4</b>	<b>9</b>	<b>34,6</b>	<b>26</b>	<b>99,8</b>

**Tabela 55 – Relação entre “estabeleço em conjunto com os funcionários os métodos de trabalho” e “tenho sensibilidade e compreensão..”**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
N														
QN														
PV														
MV									2	7,7	1	3,8	3	11,5
QS							3	11,5	13	50,1	2	7,7	18	69,3
S									1	3,8	4	15,4	5	19,2
<b>Total</b>							3	11,5	16	61,6	7	26,9	26	100

**Tabela 56 – Relação entre “prefiro solucionar problemas a punir culpados” e “tenho sensibilidade e compreensão..”**

	N		QN		PV		MV		QS		S		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
N														
QN														
PV														
MV							1	3,8	3	11,6			4	15,4
QS							2	7,7	9	34,6			11	42,3
S									4	15,4	7	26,9	11	42,3
<b>Total</b>							3	11,5	16	61,6	7	26,9	26	100

**Tabela 57 – Estilo de gerência e Missão da empresa – Relação ou não**

	N	%
<b>SIM</b>	18	69,2
<b>NÃO</b>	4	15,4
<b>ÀS VEZES</b>	4	15,4
<b>TOTAL</b>	26	100

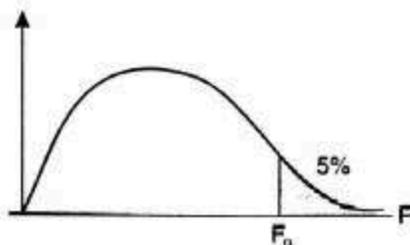
**Tabela 58 – Estilo gerencial e Partes da Missão**

	1ª parte		2ª parte		3ª parte		4ª parte	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Autoritário</b>	1	2,7	3	7,5				
<b>Democrático</b>	20	55,6	21	52,5	15	39,5	13	39,4
<b>Liberal</b>	15	41,7	16	40	23	60,5	20	60,6
<b>Total</b>	36	100	40	100	38	100	33	100

**Tabela 59 – Adequação da missão em relação aos estilos de gerência**

	N	%
1ª parte	26	100
2ª parte	26	100
3ª parte	24	92,3
4ª parte	23	88,5

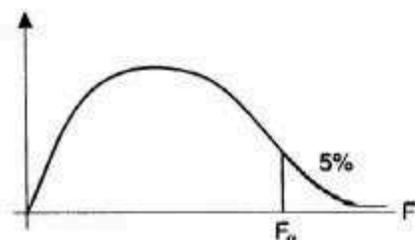
ANEXO A – Tabela de Distribuição F



**DISTRIBUIÇÃO F DE FISHER-SNEDECOR**

$P(F > F_{\alpha}) = 0.05$

D/N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	N/D
1	161,4462	199,4995	215,7067	224,5833	230,1604	233,9875	236,7669	238,8842	240,5432	241,8819	242,9806	243,9047	244,6905	1
2	18,5128	19,0000	19,1642	19,2467	19,2963	19,3285	19,3531	19,3708	19,3847	19,3959	19,4050	19,4125	19,4188	2
3	10,1280	9,5521	9,2766	9,1172	9,0134	8,9407	8,8967	8,8452	8,8123	8,7855	8,7633	8,7447	8,7286	3
4	7,7086	6,9443	6,5914	6,3882	6,2561	6,1631	6,0942	6,0410	5,9988	5,9644	5,9358	5,9117	5,8911	4
5	6,6079	5,7861	5,4094	5,1922	5,0503	4,9503	4,8759	4,8183	4,7725	4,7351	4,7040	4,6777	4,6552	5
6	5,9874	5,1432	4,7571	4,5337	4,3874	4,2839	4,2067	4,1468	4,0990	4,0600	4,0274	3,9999	3,9764	6
7	5,5915	4,7374	4,3468	4,1203	3,9715	3,8660	3,7871	3,7257	3,6767	3,6365	3,6030	3,5747	3,5503	7
8	5,3176	4,4590	4,0662	3,8379	3,6875	3,5806	3,5005	3,4381	3,3881	3,3472	3,3129	3,2839	3,2590	8
9	5,1174	4,2585	3,8625	3,6331	3,4817	3,3738	3,2927	3,2296	3,1789	3,1373	3,1025	3,0729	3,0475	9
10	4,9646	4,1028	3,7083	3,4780	3,3258	3,2172	3,1355	3,0717	3,0204	2,9782	2,9430	2,9130	2,8872	10
11	4,8443	3,9823	3,5874	3,3567	3,2039	3,0946	3,0123	2,9480	2,8962	2,8536	2,8179	2,7876	2,7614	11
12	4,7472	3,8853	3,4903	3,2592	3,1059	2,9961	2,9134	2,8486	2,7964	2,7534	2,7173	2,6866	2,6602	12
13	4,6672	3,8056	3,4105	3,1791	3,0254	2,9153	2,8321	2,7669	2,7144	2,6710	2,6346	2,6037	2,5769	13
14	4,6001	3,7389	3,3439	3,1122	2,9582	2,8477	2,7642	2,6987	2,6458	2,6022	2,5655	2,5342	2,5073	14
15	4,5431	3,6823	3,2874	3,0556	2,9013	2,7905	2,7066	2,6408	2,5876	2,5437	2,5068	2,4753	2,4481	15
16	4,4940	3,6337	3,2389	3,0069	2,8524	2,7413	2,6572	2,5911	2,5377	2,4935	2,4564	2,4247	2,3973	16
17	4,4513	3,5915	3,1968	2,9647	2,8100	2,6987	2,6143	2,5480	2,4943	2,4499	2,4126	2,3807	2,3531	17
18	4,4139	3,5546	3,1599	2,9277	2,7729	2,6613	2,5767	2,5102	2,4563	2,4117	2,3742	2,3421	2,3143	18
19	4,3808	3,5219	3,1274	2,8951	2,7401	2,6283	2,5435	2,4768	2,4227	2,3779	2,3402	2,3080	2,2800	19
20	4,3513	3,4928	3,0984	2,8661	2,7109	2,5990	2,5140	2,4471	2,3928	2,3479	2,3100	2,2776	2,2495	20
21	4,3248	3,4668	3,0725	2,8401	2,6848	2,5727	2,4876	2,4205	2,3661	2,3210	2,2829	2,2504	2,2222	21
22	4,3009	3,4434	3,0491	2,8167	2,6613	2,5491	2,4638	2,3965	2,3419	2,2967	2,2585	2,2258	2,1975	22
23	4,2793	3,4221	3,0280	2,7955	2,6400	2,5277	2,4422	2,3748	2,3201	2,2747	2,2364	2,2036	2,1752	23
24	4,2597	3,4028	3,0088	2,7763	2,6207	2,5082	2,4226	2,3551	2,3002	2,2547	2,2163	2,1834	2,1548	24
25	4,2417	3,3852	2,9912	2,7587	2,6030	2,4904	2,4047	2,3371	2,2821	2,2365	2,1979	2,1649	2,1362	25
26	4,2252	3,3690	2,9752	2,7426	2,5868	2,4741	2,3883	2,3205	2,2655	2,2197	2,1811	2,1479	2,1192	26
27	4,2100	3,3541	2,9603	2,7278	2,5719	2,4591	2,3732	2,3053	2,2501	2,2043	2,1655	2,1323	2,1034	27
28	4,1960	3,3404	2,9467	2,7141	2,5581	2,4453	2,3593	2,2913	2,2360	2,1900	2,1512	2,1179	2,0889	28
29	4,1830	3,3277	2,9340	2,7014	2,5454	2,4324	2,3463	2,2782	2,2229	2,1768	2,1379	2,1045	2,0755	29
30	4,1709	3,3158	2,9223	2,6896	2,5336	2,4205	2,3343	2,2662	2,2107	2,1646	2,1256	2,0921	2,0630	30
40	4,0847	3,2317	2,8387	2,6060	2,4495	2,3359	2,2490	2,1802	2,1240	2,0773	2,0376	2,0035	1,9738	40
50	4,0343	3,1826	2,7900	2,5572	2,4004	2,2864	2,1992	2,1299	2,0733	2,0261	1,9861	1,9515	1,9214	50
100	3,9362	3,0873	2,6955	2,4626	2,3053	2,1906	2,1025	2,0323	1,9748	1,9267	1,8857	1,8503	1,8193	100



## DISTRIBUIÇÃO F DE FISHER-SNEDECOR (Continuação)

$$P(F > F_{\alpha}) = 0,05$$

D/M	14	15	16	17	18	19	20	25	30	40	60	100	N/D
1	245,3635	245,9492	246,4658	246,9169	247,3244	247,6881	248,0156	249,2598	250,0965	251,1442	251,7736	253,0433	1
2	19,4243	19,4291	19,4332	19,4370	19,4402	19,4432	19,4457	19,4557	19,4625	19,4707	19,4757	19,4857	2
3	8,7149	8,7028	8,6923	8,6829	8,6745	8,6670	8,6602	8,6341	8,6168	8,5944	8,5810	8,5539	3
4	5,8733	5,8578	5,8441	5,8320	5,8211	5,8114	5,8025	5,7687	5,7459	5,7170	5,6995	5,6640	4
5	4,6358	4,6188	4,6038	4,5904	4,5785	4,5678	4,5581	4,5209	4,4957	4,4638	4,4444	4,4051	5
6	3,9559	3,9381	3,9223	3,9083	3,8957	3,8844	3,8742	3,8348	3,8082	3,7743	3,7537	3,7117	6
7	3,5292	3,5107	3,4944	3,4799	3,4669	3,4551	3,4445	3,4036	3,3758	3,3404	3,3189	3,2749	7
8	3,2374	3,2184	3,2016	3,1867	3,1733	3,1612	3,1503	3,1081	3,0794	3,0428	3,0204	2,9747	8
9	3,0255	3,0061	2,9890	2,9737	2,9600	2,9477	2,9365	2,8932	2,8637	2,8259	2,8028	2,7556	9
10	2,8647	2,8450	2,8276	2,8120	2,7980	2,7854	2,7740	2,7298	2,6996	2,6609	2,6371	2,5884	10
11	2,7386	2,7186	2,7009	2,6851	2,6709	2,6581	2,6464	2,6014	2,5705	2,5309	2,5066	2,4566	11
12	2,6371	2,6169	2,5989	2,5828	2,5684	2,5554	2,5436	2,4977	2,4663	2,4259	2,4010	2,3498	12
13	2,5536	2,5331	2,5149	2,4987	2,4841	2,4709	2,4589	2,4123	2,3803	2,3392	2,3138	2,2614	13
14	2,4837	2,4630	2,4446	2,4282	2,4134	2,4000	2,3879	2,3407	2,3082	2,2663	2,2405	2,1870	14
15	2,4244	2,4034	2,3849	2,3683	2,3533	2,3398	2,3275	2,2797	2,2468	2,2043	2,1780	2,1234	15
16	2,3733	2,3522	2,3335	2,3167	2,3016	2,2880	2,2756	2,2272	2,1938	2,1507	2,1240	2,0685	16
17	2,3290	2,3077	2,2888	2,2719	2,2567	2,2429	2,2304	2,1815	2,1477	2,1040	2,0769	2,0204	17
18	2,2900	2,2686	2,2496	2,2325	2,2172	2,2033	2,1906	2,1413	2,1071	2,0629	2,0354	1,9780	18
19	2,2556	2,2341	2,2149	2,1977	2,1823	2,1682	2,1555	2,1057	2,0712	2,0264	1,9986	1,9403	19
20	2,2250	2,2033	2,1840	2,1667	2,1511	2,1370	2,1242	2,0739	2,0391	1,9938	1,9656	1,9066	20
21	2,1975	2,1757	2,1563	2,1389	2,1232	2,1090	2,0960	2,0454	2,0102	1,9645	1,9360	1,8761	21
22	2,1727	2,1508	2,1313	2,1138	2,0980	2,0837	2,0707	2,0196	1,9842	1,9380	1,9092	1,8486	22
23	2,1502	2,1282	2,1086	2,0910	2,0751	2,0608	2,0476	1,9963	1,9605	1,9139	1,8848	1,8234	23
24	2,1296	2,1077	2,0880	2,0703	2,0543	2,0399	2,0267	1,9750	1,9390	1,8920	1,8625	1,8005	24
25	2,1111	2,0889	2,0691	2,0513	2,0353	2,0207	2,0075	1,9554	1,9192	1,8718	1,8421	1,7794	25
26	2,0939	2,0716	2,0518	2,0339	2,0178	2,0032	1,9898	1,9375	1,9010	1,8533	1,8233	1,7599	26
27	2,0781	2,0558	2,0358	2,0179	2,0017	1,9870	1,9736	1,9210	1,8842	1,8361	1,8059	1,7419	27
28	2,0635	2,0411	2,0210	2,0030	1,9868	1,9720	1,9586	1,9057	1,8687	1,8203	1,7898	1,7251	28
29	2,0500	2,0275	2,0073	1,9893	1,9730	1,9581	1,9446	1,8915	1,8543	1,8055	1,7748	1,7096	29
30	2,0374	2,0148	1,9946	1,9765	1,9601	1,9452	1,9317	1,8782	1,8409	1,7918	1,7609	1,6950	30
40	1,9476	1,9245	1,9038	1,8851	1,8682	1,8529	1,8389	1,7835	1,7444	1,6928	1,6600	1,5892	40
50	1,8949	1,8714	1,8503	1,8313	1,8141	1,7985	1,7841	1,7273	1,6872	1,6337	1,5995	1,5249	50
100	1,7919	1,7675	1,7456	1,7259	1,7079	1,6915	1,6764	1,6183	1,5733	1,5151	1,4772	1,3817	100

## **ANEXO B - O perfil da organização objeto da pesquisa**

A instituição financeira X é uma sociedade de economia mista, vinculada ao Ministério da Economia e integrada à Administração Pública Federal Indireta, com sede na cidade de Brasília-DF, apresentando as seguintes características:

- Arquitetura organizacional: atuação negocial em quatro pilares: Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros
  
- 6 níveis hierárquicos:
  - Presidência
  - Vice-Presidência
  - Diretoria
  - Superintendências e Gerências Executivas
  - Superintendências Regionais
  - Agências
  
- Corpo diretivo: 01 Presidente, 07 Vice-Diretores e 16 Diretores, atuando nas áreas:
  - Negócios Internacionais e Atacado
  - Finanças e Mercado de Capitais
  - Agronegócios e Governo
  - Varejo
  - Crédito e Gestão de Pessoas
  - Tecnologia e Infra-Estrutura
  - Controle e Relações com Investidores

- Rede de agências do Baixo-Vale do Paraíba em São Paulo:
  - Aparecida
  - Bananal
  - Cachoeira Paulista
  - Cruzeiro
  - Cunha
  - Guaratinguetá
  - Lorena (sede)

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Paulo Roberto Araújo de Almeida

Taubaté, maio de 2002.