

A INFLUÊNCIA DE HÁBITOS REGIONAIS NA RELAÇÃO ENTRE LÍDER E SUBORDINADO¹

Luciano Budaszewski da Costa²

Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci³

Odete Alves da Silva Guerra dos Santos⁴

Resumo

Esta pesquisa se insere no conjunto de interesses de pesquisadores e administradores desde a Escola das Relações Humanas. A partir da segunda metade do século XX, os estudos segmentaram-se em vários temas como clima organizacional, liderança e relações interpessoais. É no ambiente de trabalho que se manifestam as características analisadas para cada um desses temas. Este estudo visa identificar se há hábitos regionais inerentes ao líder que se refletem no ambiente de trabalho, na visão dos subordinados. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, realizada por meio de entrevistas com 20 empregados de uma instituição financeira no Vale do Paraíba, estado de São Paulo. As entrevistas foram realizadas com representantes de diferentes níveis hierárquicos – escriturários, gerência-média e administrador. Através da análise das entrevistas categorizaram-se os resultados de forma a permitir a discussão do estudo. Espera-se que o estudo contribua para a abordagem dos temas estilo de liderança e ambiente de trabalho, permitindo a compreensão da influência do estilo de liderança sobre os subordinados, identificando e comparando os comportamentos do gestor que favorecem o ambiente de trabalho na visão dos subordinados.

Palavras-chave: Hábitos regionais; Liderança; Ambiente de trabalho; Relações interpessoais.

THE INFLUENCE OF REGIONAL HABITS ON RELATIONSHIP BETWEEN LEADER AND SUBORDINATE

Abstract

This research is part of the interesting of researchers and managers since the Human Relations School. From the second half of the 20th century the studies had been segmented in some subjects as organizational climate, leadership and interpersonal relations. It is in the work environment where it reveals the characteristics analyzed for each one of these subjects. This study it aims at to identify if it has inherent regional habits to the leader that reflects in the work environment, in the vision of the subordinate. One is about an exploratory, descriptive research, carried through by means of used interviews with twenty people of a financial institution in the Vale do Paraíba, São Paulo state. The interviews had been carried through with representatives of different hierarchic levels - clerks, team management and administrator. Through the analysis of the interviews the form results had been categorized to allow the study discussion. One expects that the study it contributes for the boarding of the subjects style of leadership and work environment, allowing the understanding of the influence of the leadership style on the subordinate, identifying and comparing the behaviors of the manager that favor the work environment in the subordinate vision.

Key words: Regional habits; Leadership; Work environment; Interpersonal relations.

¹ *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

² *Mestrando (UNITAU – Universidade de Taubaté)*

³ *Doutora/Orientadora (UNITAU – Universidade de Taubaté)*

⁴ *Mestranda (UNITAU – Universidade de Taubaté)*

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo foi realizado em uma instituição financeira com presença em todo o território brasileiro. O cenário atual em que a organização pesquisada se insere é de extrema competitividade. O setor bancário brasileiro passou por uma revolução estrutural, organizacional e estratégica desde os anos 90 do século XX com a estabilidade econômica proporcionada pelo Plano Real. Num primeiro movimento, principalmente na segunda metade da década de 90, observou-se um crescimento significativo na quantidade de instituições financeiras, incremento este verificado principalmente pela entrada de bancos estrangeiros no país.

Toda essa competitividade tem como característica atestada por qualquer dos participantes desse mercado que o diferencial de cada um é basicamente a qualidade dos serviços e atendimento, afinal o *roll* de produtos e serviços disponíveis nas “prateleiras” das instituições financeiras é muito semelhante.

Diante desse cenário, considerando-se principalmente a intangibilidade dos produtos bancários, o diferencial inexoravelmente recairá sobre as pessoas. Estas pessoas, por sua vez, refletirão na qualidade dos serviços prestados o cotidiano de seus ambientes de trabalho.

Este estudo ateu-se a analisar no cotidiano dessas pessoas a possível influência de hábitos regionais inerentes ao líder na relação deste com seus subordinados. Para melhor compreensão do cenário, a presença nacional da organização pesquisada lhe confere a característica de ser formada por pessoas que se comportam de acordo com os mais diferentes hábitos que representam cada região do Brasil. Para ilustrar, no sul do país pode-se facilmente observar o chimarrão rodando de mão-em-mão no início ou fim do expediente. Já em uma visita a uma agência na Avenida Paulista ou na maioria das filiais da capital paulista, pode-se constatar a predominância do uso de vestimentas formais, como paletó e gravata. Por outro lado essas características comportamentais serão no mínimo estranhas aos funcionários da mesma empresa, lotados no interior nordestino.

É possível observar como outra característica predominante da organização, que seus administradores são encorajados a gerenciar unidades diferentes de tempos em tempos, normalmente a cada período não superior a três anos, permitindo a movimentação das pessoas através de todo o país. Empiricamente observa-se que os gestores tendem a se comportar observados os padrões de sua origem, o que se pode considerar natural ou mesmo esperado. Não obstante, as diferenças de hábitos regionais no comportamento das pessoas podem se refletir no ambiente de convívio, principalmente quando este é o ambiente de trabalho. Com base nessa suposição, procurou-se identificar se há hábitos regionais inerentes ao gestor, ou líder formal, que se refletem no ambiente de trabalho, na visão dos subordinados. Para tanto se partiu da compreensão da relação entre líder e subordinado.

A liderança enquanto processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos, postula pela interação entre líder e liderados.⁽¹⁾ A influência exercida do primeiro sobre o segundo atesta as postulações de Gardner⁽²⁾ quando afirma haver uma interação entre seguidor ou liderado e líder.

Um líder eficaz pode obter dos membros de seu grupo a supressão dos interesses pessoais em troca do compromisso com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Exercida de maneira natural, essa liderança obtém do seguidor a autorização para que o líder exerça a influência sobre ele. “Na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor”.⁽³⁾

Bom Sucesso⁽⁴⁾ informa que os sentimentos e emoções permeiam as relações de trabalho requerendo “parceria, cooperação, polidez e respeito – virtudes derivadas do amor”. A autora destaca a necessidade de aprendizagem das virtudes nas relações de trabalho, de forma que o afeto possa emergir e mostrar sua capacidade de melhorar as relações interpessoais. Para isso, cabe ao líder “humildade para lidar com o poder e prudência para definir rumos de vida a quem trabalha e produz”.⁽⁵⁾

Sob a ótica das relações interpessoais, os estudos de Schutz⁽⁶⁾ podem contribuir para a análise da relação entre líder e subordinado, ainda que a amplitude de sua pesquisa não se restrinja a essa relação. Através da teoria de comportamento interpessoal FIRO (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation*) o autor postula que o comportamento interpessoal dos indivíduos é determinado por três áreas de necessidades interpessoais: inclusão, controle e afeição. Essas dimensões podem ser consideradas pelos níveis de comportamento e sentimento. Dentro de cada área e cada nível dois aspectos devem ser considerados: expressão, que se refere ao comportamento ou sentimento de um indivíduo em relação aos outros, e vontade, que se traduz no comportamento ou sentimento que o indivíduo deseja que outros tenham em relação a si.

Segundo o autor, a necessidade de inclusão define-se como a necessidade de estabelecer e manter relacionamento satisfatório com as pessoas mediante sua interação e associação. Manifesta-se pelo desejo de receber atenção e interagir.

A necessidade de controle reza pelo estabelecimento e manutenção das relações satisfatórias com as pessoas em termos de controle e força. São características desta necessidade, a luta pela liderança, competição e discussões sobre procedimentos, decisões e responsabilidades.

Pela necessidade interpessoal de afeição define-se o estabelecimento e manutenção de um sentimento de mútua afeição com outras pessoas. Representa a necessidade de amar e ser amado.

Com base em sua teoria, Schutz propõe que o critério para medir o sucesso administrativo é medir as habilidades do administrador mais requeridas ao líder em prol do atingimento dos objetivos. Tais habilidades são refletidas pelo administrador através do uso dos recursos humanos disponíveis de forma efetiva e eficiente de acordo com os requisitos do trabalho e eficiência interpessoal obtidas da teoria FIRO.

Sob outro prisma, Argyris enfoca a importância da comunicação entre líderes e subordinados. Para o autor, é comum em várias organizações entender-se que o líder não precisa de sensibilidade para detectar as necessidades dos subordinados, mas capacidade de encorajá-los a refletirem sobre seus comportamentos e atitudes e assumirem responsabilidades para solucionar problemas. Segundo Argyris⁽⁷⁾, nessas situações os administradores parecem não se importar com os sentimentos ou conflitos internos dos empregados, voltando suas atenções para aspectos pecuniários, tratando as formas de remuneração como principal forma de satisfação. Por essa visão, líderes tendem a tratar os subordinados como pessoas frágeis ou “membros de uma raça mais frágil, que podem ser produtivos apenas sob pressão”, capazes de suportar as pancadas recebidas de seus líderes como adultos.

Sobre essa forma de relação entre líder e subordinado Likert adverte que sob pressão exagerada os subordinados tendem a incorrer em desperdícios e o giro de pessoal torna-se mais freqüente. O autor alerta que nesses ambientes de trabalho serão revelados hostilidade e ressentimento para com a administração, desconfiança e intranqüilidade em relação aos supervisores, além de retardamentos nos processos, paradas no trabalho e outras dificuldades semelhantes. Likert⁽⁸⁾ ainda

acrescenta que, com base em sua pesquisa, os gerentes de alta produtividade empregavam forças motivacionais que produziam atitudes favoráveis, contrariando as teorias que defendem o conceito de que as pessoas trabalham visando apenas compensações econômicas.

Essa constatação já era apresentada por Roethlisberger *et. al.*⁽⁹⁾, segundo os quais, os indivíduos dão mais importância aos valores e costumes do grupo do que a benefícios econômicos, relacionando o desempenho do trabalhador com a satisfação no trabalho.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A partir desta revisão procurou-se conhecer as visões dos subordinados em relação ao comportamento dos líderes através de uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com funcionários localizados em agências do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. Conforme Chizzotti⁽¹⁰⁾ a pesquisa qualitativa traduz-se num método que investiga um fenômeno a partir do local onde ele ocorre “procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar o sentido que as pessoas dão a ele”. Com relação ao tamanho da amostra Rossi e Slongo⁽¹¹⁾ afirmam que “se for utilizada a técnica da entrevista [...] é recomendável que o pesquisador selecione, inicialmente, entre 15 e 20 [indivíduos] para compor essa amostra”. Os autores ensinam que este não é um número cabalístico que servirá sempre em qualquer situação, no entanto afirmam que a experiência que têm nesse tipo de pesquisa permite inferir que entre estes dois limites está um número bem razoável de entrevistas.

A pesquisa qualitativa foi realizada em uma amostra de 20 indivíduos, escolhidos dentre aqueles que possuem pelo menos um ano de empresa, e distribuídos, através de uma amostragem não-probabilística estratificada⁽¹²⁾, todos ocupando funções técnicas de execução ou gerenciamento em agências, portanto distantes da cúpula estratégica representada pelas diretorias da organização.

Verificou-se que o processo de coleta de dados pelas entrevistas saturou a partir da sétima observação quando, então, os resultados passaram a apresentar as mesmas características até a vigésima entrevista.

Quanto às funções, a amostra foi formada por quatorze pessoas do nível técnico de execução, cinco representando a gerência média e um administrador (gerente de agência). Essa distribuição obedeceu à distribuição percentual média apresentada pela população, ou seja, 70% em funções técnicas de execução, 25% em funções de gerência média e 5% em função de administradores. A população é formada por todos os funcionários sediados no Vale do Paraíba.

As entrevistas foram gravadas em mídia (arquivo de voz gravado em *pen drive*) e após, transcritas para facilitar os trabalhos de análise, sob o compromisso de destruição das gravações após conclusão dos trabalhos.

O material coletado foi analisado e categorizado de acordo com a natureza das respostas e opiniões emitidas, não tendo sido utilizado nenhum instrumento estatístico fatorial para essa categorização, mas apenas a análise feita pelos pesquisadores.

3 RESULTADOS

Através dos dados obtidos pela pesquisa, observaram-se duas categorias que representam a visão dos subordinados em relação ao comportamento do líder, sopesados os diferentes hábitos regionais: (I) *Mudanças no ambiente de trabalho em vista do ingresso de uma pessoa de outra região*; e (II) *Características comportamentais de gestor oriundo de diferentes regiões*.

Pelos resultados da categoria I observa-se que mudanças são perceptíveis no ambiente de trabalho quando há o ingresso de uma pessoa de outra região, principalmente se essa pessoa for o gestor. Expectativas em relação à nova situação são geradas tanto pelo grupo que receberá o gestor quanto pelo próprio gestor. As diferenças comportamentais tendem a acentuarem-se quando as regiões de origem e destino do gestor são muito diferentes, como o sudeste e o norte do país. Pela visão dos entrevistados, o dinamismo e a velocidade como as coisas acontecem são claramente distintas, e podem ser percebidas ainda que em uma mesma empresa, já que as características regionais são marcantes. Há diferenças entre a realidade das regiões, percebendo-se uma “correria”, na voz de um dos entrevistados, muito maior na região sul e sudeste do país do que em outras regiões, o que acaba por gerar maior pressão por resultados, sobre as pessoas que trabalham nesses centros de maior concorrência.

Por outro lado, os resultados desta categoria revelam um prisma de renovação de energias, idéias e conseqüentemente do ambiente de trabalho. Se o gestor que chega é oriundo de uma região menos movimentada é provável que seja uma pessoa mais tranqüila, podendo agregar com uma bagagem de conhecimento que por vezes não se consegue ter devido à velocidade de resposta exigida e volume de serviço que caracterizam o sudeste do Brasil.

Em relação à categoria II observa-se que dadas as características regionais, o gestor tende a se especializar em segmentos específicos de mercado ou cliente. Assim, seu comportamento será claramente distinto, pois tenderá a focar os aspectos que lhe são mais familiares. Essa característica pode se converter em dificuldades na relação entre líder e subordinado, caso o líder prefira impor sua forma de trabalhar, sem previamente conhecer ou respeitar os aspectos relevantes ao grupo. Por outro lado, pode se reverter em benefícios e ganhos para a equipe, caso o gestor agregue novas experiências e propostas de condução e realização de tarefas que já tenham se apresentado favoráveis em outras localidades.

Registre-se, porém, que segundo uma parcela considerável das respostas acredita-se não haver diferenças de comportamento em razão de o gestor ser oriundo de outra região, mas em razão de características de sua personalidade.

4 DISCUSSÃO

Constata-se que a visão dos subordinados em relação ao comportamento do líder confirma a importância da postura deste frente às relações interpessoais no trabalho. Seu comportamento reflete sua habilidade em lidar com as pessoas como postula Gardner. As pessoas, por sua vez, têm necessidade de inclusão, afeição e controle, que lhe permitam relacionamentos sociais estáveis e satisfatórios, sob controle responsável de forças, mediante a manutenção de um sentimento de mútua afeição entre as pessoas, como ensina Schutz. Recai então sobre o líder a responsabilidade de criar as condições no ambiente, que permitam ao grupo responder com motivação e satisfação de forma que os resultados sejam otimizados. Diante desse contexto, os hábitos regionais inerentes ao líder representam uma variável que

influencia na relação entre líder e subordinado. O grupo percebe que há diferenças no ambiente quando da chegada de um gestor de outra região, mesmo porque ambos geram expectativas em relação ao novo. Cabe, portanto ao gestor, reconhecer a sua função e a inter-relação desta com aspectos subjetivos como hábitos e costumes do grupo, sendo desejável prever a possibilidade de conflitos entre seus hábitos comportamentais e os do grupo em que está se inserindo. Prudente lembrar os ensinamentos de Roethlisberger *et.al.* em relação à importância que as pessoas dão aos valores e costumes do grupo, pois nessa relação entre líder e subordinado, a supressão de interesses pessoais até pode ser obtida pelo líder eficaz, mas se isso for feito de forma ineficiente tenderá a gerar a insatisfação e descontentamento do grupo. Dessa forma é possível compreender dos resultados que, se um gestor implanta procedimentos que se mostraram eficazes em sua origem e que poderão da mesma maneira repercutir em ganhos para o novo grupo, isto será plenamente aceito pela equipe. Porém se o gestor impuser práticas que se confrontam com os valores e costumes locais, haverá repúdio, impactando negativamente no ambiente de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos mostram que os hábitos regionais se traduzem em variáveis que impactam o ambiente de trabalho, através da relação entre líder e subordinado. Desta forma, caberá ao gestor (líder formal) atentar para as diferentes formas como essas variáveis, intrínsecas ao seu comportamento, podem afetar sua relação com o grupo. Então ele poderá antever os possíveis reflexos, permitindo-lhe conduzir seu comportamento no sentido de obter da equipe os melhores resultados, preferindo transferir aos subordinados suas experiências positivas que não se confrontam com os valores e costumes locais.

Por si só as dimensões continentais do Brasil revelam as diferenças regionais. Não obstante, a pesquisa mostra na visão das pessoas da organização, lotadas na região paulista do Vale do Paraíba, que há formas diferentes de se trabalhar a agir, principalmente entre o sul-sudeste e norte-nordeste do país. No primeiro caso percebe-se que as pessoas trabalham em um ritmo mais acelerado para atender às demandas mais exigentes deste mercado ao compará-lo com o da região norte e nordeste. Porém há de se frisar que esta é a visão exclusiva de um grupo localizado no Vale Paraibano. Para avaliar se esta visão é geral e real seria necessária a aplicação da pesquisa em outras localidades do país de forma a se verificar se não resulta de um conceito pré-formado, pois é comum afirmar-se que o sul trabalha mais que o norte. Este estudo não objetivava fazer tal reflexão, apresentando-se aqui a oportunidade para futuros estudos.

Sem embargo dos símbolos regionais, como o chimarrão no sul ou o traje e a gravata em São Paulo, que são apenas características emblemáticas das diferenças regionais, é possível que outras variáveis do comportamento possam interferir na relação entre líder e subordinado. As diferenças de sotaque, por exemplo, podem transpor à fala do sujeito determinada entonação que pode não ser compreendida pelo interlocutor com a mesma intenção que fora proferida. É possível imaginar-se que um paulista de origem italiana, acostumado com uma maior tonicidade nas palavras seja compreendido com falta de assertividade, por exemplo, ao dirigir-se a uma pessoa do interior de Minas Gerais que não está habituada a conviver com essa forma de comunicação. Tais suposições, no entanto, não puderam ser analisadas por este estudo, apresentando-se também como oportunidade de outras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- 1 HERSEY, Paul; BALANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- 2 GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- 3 BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 124.
- 4 BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 147.
- 5 BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. XI.
- 6 SCHUTZ, William C. The FIRO Administration: Theory, Criteria and Measurement of Effectiveness. *Group and Organization Studies*. University Associates Inc. p. 154-176, Jun. 1976.
- 7 ARGYRIS, Chris. Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*. Boston, v.72, n. 4, p. 77-85, jul./ago. 1994. p. 85.
- 8 LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979. p. 79.
- 9 ROETHLISBERGER, Fritz J.; DICKSON, William J.; WRIGHT, Harold A. **Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago**. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1943.
- 10 CHIZZOTTI, Antonio. A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, Universidade do Minho. Braga, Portugal, ano/vol. 16, n.2, p.221-236, 2003. p.221.
- 11 ROSSI, Carlos A. V.; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, ANANPAD, Rio de Janeiro, RJ, v.2, n.1, p.101-125, Jan./Abr. 1998. p.113.
- 12 GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.