



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

CELSO RIBEIRO DE CAMARGO

**O PERFIL DE LIDERANÇA DOS GERENTES GERAIS DAS
AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL NO ESTADO DO
AMAPÁ**

Macapá – AP

2011

CELSO RIBEIRO DE CAMARGO

**O PERFIL DE LIDERANÇA DOS GERENTES GERAIS DAS
AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL NO ESTADO DO
AMAPÁ**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Adriana Dantas Gonçalves, MSc.

Macapá - AP

2011

Camargo, Celso Ribeiro.

O Perfil d liderança dos gerentes gerais das agências do Banco do Brasil no estado do Amapá / Celso Ribeiro de Camargo. – Macapá, 2011.

97 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2008.

Orientador: Prof. Msc. Adriana Dantas, Departamento de Administração.

1. Estilos de liderança. 2. Perfil do líder. 3. Como identificar um perfil de liderança. I. Título.

CELSO RIBEIRO DE CAMARGO

**O PERFIL DE LIDERANÇA DOS GERENTES GERAIS DAS
AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL NO ESTADO DO AMAPÁ**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

CELSO RIBEIRO DE CAMARGO

Titulação, Adriana Dantas Gonçalves
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Macapá – AP, 3 de dezembro de 2011

Este trabalho é dedicado a minha esposa Silvia da Silva Oliveira Camargo, por ter me acompanhado e me apoiado durante a realização do curso de Administração e o tempo destinado a elaboração do trabalho de monografia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a empresa Banco do Brasil por ter me proporcionado a possibilidade de concluir o curso de Administração, e por ter colaborado na pesquisa objeto deste trabalho.

Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos."

Sun Tzu

RESUMO

Este trabalho foi elaborado com a finalidade de descobrir o perfil de liderança dos gerentes gerais do Banco do Brasil no estado do Amapá. A pesquisa foi elaborada através de questionários enviados aos gerentes de agência e aos seus subordinados imediatos (gerência média) onde os gerentes responderam perguntas sobre sua administração, e os subordinados também responderam as perguntas sobre a administração de seus superiores. A pesquisa mostrou que, no estado do Amapá, a maior parte dos cargos de gerência geral das agências são ocupadas por homens, isto é, dos cargos pesquisados apenas um era ocupado por mulher. A pesquisa mostra ainda que os gerentes, em sua maioria são pessoas experientes, tem idade acima de 45 anos, e têm mais de 10 anos de empresa, apesar de a maioria serem novos de cargo, pois dos ocupantes de cargo de gerência a maioria tem menos de dois anos no cargo. A pesquisa feita com os gerentes gerais apontou um perfil consultivo, onde, que tem por característica consultar os subordinados e acatar suas opiniões em suas tomadas de decisão. A pesquisa feita com os subordinados confirma o resultado da pesquisa feita com os gerentes de agência, pois a maioria dos subordinados emitiu a mesma opinião da maioria dos gerentes de agência. Assim sendo comprova-se que o perfil predominante dos gerentes gerais das agencias do Banco do Brasil no estado do Amapá é o perfil consultivo.

Palavras-chave: Liderança, Perfil, Gerentes, Gerência, Banco do Brasil.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 | Contextualização..... | 9 |
| 1.2 | Formulação do problema | 11 |
| 1.3 | Objetivo Geral | 11 |
| 1.4 | Objetivos Específicos..... | 11 |
| 1.5 | Justificativa..... | 11 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1 | Estilos de Liderança..... | 16 |
| 2.2 | Perfil do Líder..... | 17 |
| 2.3 | Como Identificar um Perfil de Liderança | 20 |
| 3 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 22 |
| 3.1 | Caracterização da organização, setor ou área..... | 22 |
| 3.2 | População e amostra ou participantes do estudo | 23 |
| 3.3 | Caracterização dos instrumentos de pesquisa..... | 23 |
| 3.4 | Procedimentos de coleta e de análise de dados..... | 24 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 29 |
| 4.1 | Perfil do gerente..... | 30 |
| 4.1.1 | Sexo | 30 |
| 4.1.2 | Idade..... | 31 |
| 4.1.3 | Tempo de empresa:..... | 32 |
| 4.1.4 | Tempo no cargo:..... | 33 |
| 4.2 | Quanto ao processo de tomada de decisão:..... | 34 |
| 4.3 | Quanto a preparação dos funcionários: | 37 |
| 4.4 | Quanto a necessidade de chamar atenção por alguma atividade que não saiu conforme o esperado. | 39 |
| 4.5 | No relacionamento entre o administrador e funcionários | 42 |
| 4.6 | Necessidade de o gerente se afastar da agência | 44 |
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 47 |

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da tecnologia e o crescimento da economia, com a expansão do comércio, hoje globalizado, as empresas podem vender ou comprar produtos, prestar ou contratar serviços em qualquer parte do mundo com mais facilidade do que em outros tempos. Com isso, os mercados passaram a ter concorrência que outrora não tinham, e, com essas facilidades também veio a maior concorrência e maiores exigências dos consumidores, principalmente porque o mesmo produto ou serviço pode vir de vários fornecedores, e muitas vezes com a mesma qualidade. Por isso o que pode diferenciar uma empresa da outra é o seu quadro de pessoal. Assim sendo, cada vez mais, é importante que a empresa tenha em seu quadro de funcionários pessoas capazes gerenciar as equipes de trabalho para que os produtos ou serviços oferecidos sejam sempre de qualidade superior, e o atendimento dado aos clientes esteja sempre dentro da sua expectativa. Essas pessoas, geralmente têm cargos de confiança dentro das empresas, e são consideradas líderes, por estarem a frente de uma equipe, com função de gerenciá-la com a intenção de melhorar os resultados da empresa.

1.1 Contextualização

Os “chefes de equipe” têm que exercer a função de líder. Segundo Warren Bennis (1996) “um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um líder faz as coisas certas”. Ele identifica quatro competências comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e o desejo de aprendizagem. Afirma também que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. “Eles sabem o que querem. Porque querem e como comunicar isso aos demais a fim de obter a cooperação e o apoio deles”. Considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva.

As Instituições Financeiras, por atuarem no ramo de intermediação financeira, tem como principal objetivo “o lucro”, e, no Brasil, apesar de haver inúmeras empresas nesse ramo, e os serviços oferecidos serem similares, com taxas e tarifas quase idênticas, muitas delas, principalmente as maiores, vêm tendo ótimos resultados nos últimos anos. Muitas vezes se superando a cada período, então pergunta-se: a que se deve tais resultados? Quais fatores se destacariam no alcance desses resultados? Quem seria os maiores responsáveis pelos resultados positivos dessas empresas?

Certamente as pessoas que trabalham nessas empresas são as responsáveis pelos resultados obtidos, e, se as pessoas são responsáveis pelos resultados, quem seriam os responsáveis pela preparação dessas pessoas para o trabalho? Os gerentes realmente estão exercendo sua função, estão exercendo a liderança no ambiente de trabalho? Principalmente, qual o estilo de liderança? Que tipo de líder existe dentro dessas instituições? O tipo de liderança exercido manterá esses resultados no longo prazo ou as decisões tomadas foram apenas com objetivo no curto prazo e novas medidas terão que ser adotadas para que os resultados continuem?

Devido a grande quantidade de instituições financeiras, fica inviável realizar um estudo que envolva todas as instituições, então, pretende-se com esse trabalho pesquisar o perfil predominante de liderança de apenas uma instituição financeira, e, devido a grande extensão geográfica do país, limitado ao estado do Amapá

O Banco do Brasil S.A., é uma das maiores Instituições financeiras do país, e uma das que, ultimamente tem obtido maiores lucros no seu ramo de atividade, Pretende-se, com esse trabalho analisar o perfil de liderança dos gerentes gerais das agências do Banco do Brasil no estado do Amapá, com a finalidade de identificar se a atuação desses profissionais está influenciando nos resultados da empresa, e se os liderados estão satisfeitos com a atuação dos líderes e das equipes a qual fazem parte.

1.2 Formulação do problema

Qual o perfil predominante de liderança dos gerentes gerais das agências do Banco do Brasil no estado do Amapá?

1.3 Objetivo Geral

Descobrir o perfil predominante de liderança dos gerentes gerais das agências do Banco do Brasil no estado do Amapá.

1.4 Objetivos Específicos

- Pesquisar os estilos de liderança já existentes/classificados;
- Investigar o perfil predominante nas agências do Banco do Brasil no estado do Amapá;
- Analisar as características levantadas.

1.5 Justificativa

Para que uma empresa tenha sucesso, é necessário que tenha em seu quadro de pessoal, trabalhadores satisfeitos e dispostos a trabalhar em prol do seu desenvolvimento, que sintam-se parte da empresa e tenham orgulho de fazer parte dela. Para isso é necessário que sejam preparados, integrados a equipe, e, a integração, a formação desses colaboradores é função dos líderes, dos superiores imediatos, dos gerentes.

Nas instituições financeiras, esse papel de liderança cabe aos gerentes das agências, que precisam estar preparados para isso, precisam incentivar e motivar seus colaboradores para que estes sintam prazer em participar da equipe, sentindo como se fossem a própria empresa.

Diante disso fica a pergunta: será que os gerentes de agência das instituições financeiras estão preparados para essa missão? Qual o perfil de liderança que têm os gerentes gerais das agências das instituições financeiras?

Nesse trabalho, pretende-se verificar o perfil de liderança predominante nos gerentes gerais das agências. Porém, devido a grande quantidade de instituições financeiras, e conseqüentemente inúmeras agências e gerentes, para viabilizar a pesquisa, o trabalho será limitado a uma instituição financeira, reduzindo seu espaço de atuação ao estado do Amapá.

A Instituição financeira a ser pesquisada será o Banco do Brasil S.A., limitado as agências do estado do Amapá, sendo intitulado “ O perfil de liderança dos gerentes gerais das agências do Banco do Brasil nos estado do Amapá”.

A população da pesquisa será todos os gerentes gerais das agências do Banco do Brasil no estado do Amapá, tendo em vista totalizarem 13 dependências, o que tornará a pesquisa possível e viável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O aumento da produtividade é uma das maiores preocupações das empresas, essa preocupação pode ser comprovada com as teorias de Frederick Taylor (1911 *apud* CASTRO, 2009) e Henri Fayol (1977 *apud* CASTRO, 2009). A de Taylor (1911 *apud* CASTRO, 2009) é atribuída a Escola de Administração científica, que tinha como principal preocupação o aumento da produtividade das empresas. Em sua teoria, Fayol (1911 *apud* CASTRO, 2009 p.120) expunha as seguintes idéias:

- Uma boa administração deve pagar bons salários e ter baixos custos de produção;
- A administração deve aplicar métodos científicos de pesquisas para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle:
- - Os empregados devem ser colocados em postos dotados de materiais e condições adequadas para o cumprimento de normas;
- - Os empregados têm de ser treinados para aperfeiçoar aptidões e efetuar tarefas que lhe permitam os mais elevados níveis de produção;
- - A cooperação entre a administração e os trabalhadores é vital para os princípios mencionados.

Na administração científica (1911 *apud* CASTRO, 2009), as responsabilidades são divididas da seguinte maneira:

- A gerência fica com o planejamento, que seria o estudo do trabalho do operário e o estabelecimento dos métodos a serem utilizados;
- A supervisão fica com a tarefa de dar assistência ao trabalhador durante a execução dos trabalhos;
- O trabalhador se preocupa apenas em executar o trabalho de acordo com os métodos estabelecidos.

Apesar de Taylor (1911 *apud* CASTRO, 2009) defender que a formação e o aperfeiçoamento dos funcionários é muito importante, ele estava preocupado apenas com a forma como era realizado o trabalho, para ele, o trabalho devia ser feito no ritmo mais rápido possível, com maior eficiência e de acordo com as aptidões naturais de cada um.

Para Taylor (1911 *apud* CASTRO, 2009) o administrador seria encarregado de pensar as atividades a serem realizadas, classificar os trabalhadores para cada tarefa, definir as normas a serem seguidas, e ao trabalhador caberia apenas executar as tarefas da forma que foi determinada.

Nesse caso existia uma liderança totalmente autoritária, na qual os colaboradores das empresas não podiam sequer opinar sobre a forma que seria realizada as atividades.

Segundo Henrique Figueiredo (2003 p.4) o líder autoritário é coercivo, rígido e de grande arbitrariedade. Quer controlar tudo e julga-se insubstituível. Fayol (1977 *apud* CASTRO, 2009) afirmava que suas idéias tinham o objetivo de facilitar a administração das empresas, segundo ele:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar e construir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar e velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL, 1977 *apud* CASTRO, 2009 p. 17).

Alguns dos princípios da administração citados por Fayol (1977 *apud* CASTRO, 2009) mostra claramente o estilo autoritário de liderança defendido por ele nos princípios gerais de administração:

A autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer

A disciplina consiste, essencialmente, na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos sinais interiores de respeito, demonstrados segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes

A hierarquia decorre da unidade de comando e da necessidade de uma transmissão segura. É um erro afastar-se da via hierárquica sem necessidade, mas é erro maior observá-la prejudicando a empresa.

Max Weber (1974 *apud* CASTRO, 2009), em sua obra *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economia e Sociedade) fez uma análise da Burocracia. Em sua análise, a Burocracia aparece como sendo de um alto grau de especialização, trabalho bem dividido entre os funcionários e atribuições ordenados Por meio de normas e regulamentos. As tomadas de decisões são feitas em um sistema de hierarquia, na qual os superiores controlam os inferiores. Os funcionários têm que ter uma boa formação e o recrutamento é baseado no conhecimento técnico e na experiência.

Em resumo, a burocracia é sistema caracterizado pela centralização, hierarquia, autoridade, regras, divisão de trabalho e estabilidade. Então, conclui-se que nesse sistema de trabalho predomina a liderança autoritária, onde os superiores tomam as decisões, definem as tarefas e as maneiras a serem executadas, e os subordinados têm a obrigação de cumprir as ordens superiores e executar as tarefas da maneira como foram solicitadas, ou ordenadas. Os superiores decidem até o tempo que os subordinados devem estar dentro do ambiente de trabalho.

Pode-se verificar que o foco das empresas era o trabalho, e todo o planejamento era realizado pelos administradores, cabendo aos subordinados apenas a execução. Na época a preocupação com os funcionários restringia-se ao pagamento do salário, e que eles tivessem o maior aproveitamento do seu tempo dentro da empresa para produzir com maior eficácia. Não havia nenhuma participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, sendo desencorajada inclusive a formação de grupos informais dentro das organizações.

A escola das relações humanas (1933 *apud* CASTRO, 2009) veio plantar uma semente de sociabilidade entre o líder e os liderados, pois segundo Mayo (1933 *apud* CASTRO, 2009), uma força de trabalho constitui-se de grupos sociais compostos de pessoas sensíveis a ação social e a identificação dos próprios destinos com o dos companheiros. Além disso o grupo de trabalho integra o sistema social cujas relações atingem também a fábrica.

Em resumo, Mayo (1933 *apud* CASTRO, 2009) procurava estudar principalmente o conflito e a desorganização social. Considera o conflito como uma desestruturação da sociedade e para solucionar essa desestruturação, Mayo (1933 *apud* CASTRO, 2009) propõe que os administradores devem desenvolver especializações sociais, compreender a importância das satisfações sociais e das recompensas materiais para os trabalhadores, todos os envolvidos no processo de produção devem desenvolver um sentido de objetivo comum, e defende a formação de pequenos grupos para despertar um sentido de proteção.

As idéias de Mayo (1933 *apud* CASTRO, 2009) tem o sentido de valorizar mais o trabalhador como ser humano, desenvolvendo nas pessoas um sentimento de pertencer a um grupo, e se identificar com ele, pois, trabalhador satisfeito é mais produtivo.

Hoje, ainda existem modelos de liderança baseados nos métodos de Taylor, Fayol ou Mayo. Segundo Fiorelli (2009) no seu livro Psicologia Aplicada a Administração,

existe uma correlação entre a estrutura das organizações com o poder: a estrutura militar exerce uma liderança Autoritária, em empresas com estrutura burocrática o poder exercido é o tecnocrático, nas empresas familiares utiliza-se o poder patriarcal e nas classes sociais o poder exercido é o democrático.

Faz sentido o exposto pelo autor (FIORELLI, 2009), pois entre as estruturas citadas algumas exigem que o poder exercido seja de acordo com a característica da organização. Por exemplo: em uma estrutura militar existe que as decisões sejam imediatas e tomadas com maior firmeza, assim, torna-se inviável uma tomada de decisão baseada na democracia, pois muitas vezes não há tempo para dialogar com subordinados para tentar achar a melhor solução. Assim como numa estrutura de classe, o poder tem por obrigação de ser democrático, uma vez que o benefício coletivo é o maior objetivo nessas organizações. Nas empresas com estrutura familiar, tradicionalmente o poder é o patriarcal, pois muitas vezes a empresa se confunde com a própria família.

Ainda segundo Castro (2009, p.199),

A liderança esperada de quem é responsável pela decisão e pelo controle não se enquadra em um único tipo. Varia de acordo com o tamanho, a composição e a natureza de determinada situação no grupo. Varia também de acordo com a personalidade de quem exerce a liderança.

Muito perspicaz tal observação, pois de acordo com a situação, vem a exigência do tipo de liderança, algumas vezes o administrador pode não ter tempo para se reunir com subordinados ou com superiores para tomar uma decisão. As vezes a situação exige atitude, e essa também deve ser uma característica do líder

2.1 Estilos de Liderança

Quanto à personalidade do líder, existem pessoas com diferentes tipos de personalidades, e quando chegam ao poder deixa transparecer sua personalidade e exerce a liderança do grupo o qual está a frente com um estilo compatível com sua personalidade. Segundo Lewin, Lippit e White pode-se encontrar pessoas com tendência autoritária, democrática e permissiva, e a eficiência do líder avalia-se pela capacidade de variar o exercício e o tipo de liderança conforme a necessidade do grupo.

Peter Druker (1997, p.8) ressalta que

Em crise não há liderança partilhada, quando o navio está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem que dar ordens. Esse é o segredo da liderança compartilhada: saber em que situações deve agir como chefe, e em quais situações como parceiro.

Segundo Carlos Víctor Strougo (2007), pode haver três tipos de liderança:

Liderança autocrática – Também conhecida como liderança autoritária, se destaca pelo foco estar somente nas tarefas, nesse tipo de liderança, o líder toma as decisões isoladamente sem levar em consideração a opinião dos liderados;

Liderança democrática ou participativa – nesse tipo de liderança o foco é nas pessoas, e as decisões são tomadas com a participação dos liderados no processo decisório

Liderança Liberal ou Laissez faire – laissez faire é uma expressão francesa que significa deixa fazer. Nesse tipo de liderança a equipe já atingiu um nível de maturidade que não necessita mais de supervisão, cada um já sabe o que deve, ou o que pode fazer para que a empresa atinja suas metas. Cada liderado é livre para colocar seus projetos em prática, o líder liberal apenas delega as responsabilidades para seus liderados.

2.2 Perfil do Líder

Henrique Figueiredo (2000, p8.) identifica seis tipos de líder

O **liberal** – É irresponsável e incapaz de tomar medidas disciplinares, procura manter um comportamento de conformismo e não consegue tomar decisões em situações críticas. Só toma decisões em casos extremos de pânico ou quando obrigado pelo superior imediato.

O **Burocrata** - Tem pouco conhecimento em prática de gestão, procura segurança em leis e trabalha sempre seguindo regras, procurando sempre trabalhar integralmente dentro das normas. Outra característica do líder burocrata é sua

incapacidade de preparar seus subordinados, estando mais preocupado com os cumprimentos das diretrizes da empresa.

O **autocrata explorador** – nível de liderança arbitrário, o líder se julga insubstituível, fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo, para ele a eficácia administrativa deve ser conseguida através do medo e das sanções. Dá pouca importância aos subordinados e está sempre preocupado com sua reputação, carreira e salário.

O **autocrata benevolente** – Também formula objetivos e toma decisões sem a participação do grupo, porém, algumas decisões podem ser tomadas em nível intermediário, respeitando determinados limites. Impõe seus métodos aos subordinados, mas com objetivos de dar-lhes segurança e orientação. Outra característica desse tipo de líder é o seu lado paternalista, pois quando necessário solicita opinião dos subordinados, por esse, e outros motivos consegue atingir seus objetivos sem grandes resistências ou ressentimentos dos subordinados.

O **consultivo** – o nome tem a ver com a maneira de administrar do líder, pois o líder tem por característica consultar, escutar e considerar a opinião dos liderados, tem confiança nos subordinados e acata suas decisões, o que torna a decisão feita pelo grupo, mesmo que indiretamente, existe um canal aberto de comunicação entre líder e liderados. O topo da administração estabelece as estratégias e as decisões de execução são feitas pelos níveis mais baixos, ficando com o líder a responsabilidade do controle final. Os incentivos são feitos por meio de oportunidades de realização profissional, promoções e compensações salariais. Como as decisões são tomadas com a participação dos subordinados, são mais facilmente implementadas, criando um clima de responsabilidade compartilhada.

O **democrata** – o líder democrata tem total confiança nos seus subordinados, sabe interagir com o grupo e induzi-lo para o atingimento dos objetivos. A comunicação é fluente em todos os sentidos, há predominância do trabalho em equipe orientado pelo líder num clima de colaboração, solidariedade e lealdade. As decisões são tomadas em conjunto com o grupo, inclusive as tomadas no topo da administração.

W. Glenn Rowe (2002), em trabalho publicado na revista de administração de empresas, identifica três tipos de líderes: estratégicos, visionários e gerenciais. Para ele, cada um desses líderes é necessário dentro de uma empresa, pois as características de cada um trazem benefícios para a empresa se empregados de nos momentos e nas oportunidades corretas.

Os líderes gerenciais são mais conservadores, adotam atitudes passivas em relação as metas, ou seja, para eles as metas surgem da necessidade, são baseadas no passado e não nos sonhos e anseios dos consumidores. São especialistas em sua área de atuação, apóiam e adotam postura que permita aumentar a performance financeira da empresa no curto prazo, sentem-se bem atuando em áreas funcionais de responsabilidade, são conservadores e reguladores do status quo, ou seja, preferem não arriscar...relacionam-se com as pessoas de acordo com as suas funções no processo de tomada de decisões.

Os líderes visionários são proativos, exercem grande influência na equipe de maneira a determinar a direção que a organização deve tomar, esforçam-se para dar novas soluções para problemas antigos, provocam grandes agitações no ambiente e gostam de trabalhar em posições de alto risco, buscando negócios arriscados, principalmente quando envolve altas recompensas. Age por intuição e tem como característica influenciar a opinião e atitudes de outras pessoas. Procura garantir o futuro das pessoas com quem se relaciona auxiliando no desenvolvimento de suas habilidades. Sua tarefa é multifuncional e complexa, ou seja, exerce várias funções ao mesmo tempo, por isso acabam por saber menos do que os especialistas na área. Sua liderança é voltada para o futuro, preocupa-se em garantir a viabilidade no longo prazo, deixando de lado a preocupação com o curto prazo, por isso, as organizações lideradas por visionários correm maior risco de fracassar no curto prazo. Segundo Kotter (1990 apud Gleen, 2002) “Uma solução para as organizações seria a integração de líderes gerenciais e visionários, devendo os visionários terem mais influências do que os gerenciais”. Segundo Zaleznik (1997, *apud* ROWE, 2002, p.13):

uma solução melhor seria ter um indivíduo com as características visionárias e gerenciais, todavia, visionários e gerenciais são extremos opostos de um continuum, e tentar exercer simultaneamente ambas as

lideranças, levará o indivíduo a ficar estagnado no centro desse continuum, acabando por não exercer nenhum tipo de liderança.

Os líderes estratégicos conseguem combinar a liderança visionária com a liderança gerencial, enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores, supervisionam as responsabilidades operacionais (curto prazo) e as estratégicas (longo prazo), formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo, para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo. Acreditam na adoção de estratégias, e suas decisões estratégicas fazem a diferença para a organização.

líderes estratégicos diferem dos gerenciais e dos visionários. Os estratégico sonham e tentar realizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca para pra sonhar e o visionário que apenas sonha. Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e gerencial. (W.green, 2002p13)

Ao que parece, o líder estratégico é a solução de todos os problemas das organizações, porém, esse tipo de líder, além de ser raro, necessita da participação dos líderes visionário e dos líderes gerenciais para que a organização seja bem sucedida. O ideal seria ter em uma organização os três tipos de liderança, sendo os gerenciais e os visionários trabalhando sob orientação dos líderes estratégicos.

2.3 Como Identificar um Perfil de Liderança

Em uma empresa o líder consegue fazer com que as pessoas cumpram seu papel utilizando o poder a ele delegado pela organização, consegue até mesmo que as pessoas façam mais do que sua obrigação.

Um líder é dotado de visão de futuro, é comprometido com a empresa e está sempre preocupado com a melhoria das condições de trabalho da empresa. Tem habilidade para observar o que ocorre ao seu redor para aproveitar as oportunidades, é paciente para esperar o momento certo para agir. Outra habilidade do líder é a habilidade de falar, pois é através da exposição de suas idéias que o líder consegue convencer outras pessoas a torná-las realidade.

Porém o mecanismo utilizado para convencer as pessoas a realizar as atividades da empresa nem sempre é a mesma, e essa forma de convencimento é que determina o perfil do líder.

Alguns líderes têm a capacidade de conseguir que as pessoas ultrapassem o estabelecido formalmente pela empresa, de modo espontâneo, utilizando-se de alguns atributos como a habilidade interpessoal, reconhecendo que a responsabilidade pela eficácia da empresa é sua antes de ser dos seus liderados, mas que sem eles o líder sozinho não conseguiria chegar a lugar nenhum. Esse tipo de líder utiliza sua habilidade de escutar, de falar, compreender, de se envolver com a equipe e permitir que ela participe das decisões, fazendo com que sintam-se parte da empresa e se doem para a empresa espontaneamente.

O líder também pode utilizar-se de meios mais ofensivos e fazer com que sua equipe faça seu trabalho por imposição, por medo, utilizando-se de meios como o exercício da autoridade de maneira mais agressiva, e que leve a sua equipe a trabalhar sob pressão, sob ameaça de perda de comissão, perda do emprego., etc. Pode também determinar quais as metas a serem seguidas e deixar os liderados a vontade para tomar suas decisões, traçar suas estratégias, contanto que entregue as metas estipuladas dentro do prazo determinado.

O comportamento de uma pessoa identifica o seu estilo de vida tanto no trabalho quanto em sua vida particular. Seus atos e atitudes revelam quem realmente são.

Com os líderes, acontece a mesma coisa, é o seu comportamento que denuncia qual o tipo de liderança ele exerce. Com certeza o mais notado é o autoritário, que por mais que tente não passe despercebido, e, geralmente gera um clima organizacional muito ruim dentro da organização.

Porém, para se ter certeza do perfil de liderança é necessário realizar uma pesquisa sobre o seu comportamento. A pesquisa pode ser feita com os próprios líderes através de questionários com perguntas diretas ou indiretas, através da observação do seu comportamento. Pode também ser feita a pesquisa no seu ambiente de trabalho, através de entrevista e questionário direcionado aos seus liderados, pois estes, com certeza são os que mais conhecem o estilo de liderança dos seus superiores, pois convivem diariamente e estão inseridos no processo de produção da empresa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa é do tipo quantitativa e descritiva, uma vez que procura-se conhecer o perfil de liderança dos gerentes gerais das agências dos Banco do Brasil no estado do Amapá.

A coleta de dados foi feita através de pesquisas em documentos e relatórios do banco do Brasil e aplicação de questionários para os gerentes gerais, gerentes de negócios para as agências que contam com esses profissionais e para os gerentes de relacionamento e serviços nas seguintes proporções: 100% para as agências com até 3 profissionais nessas áreas e 50% para as agência que contam com a colaboração de mais de 3 profissionais na área supra citada, das 13 agências localizadas no estado do Amapá.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

O Banco do Brasil S.A., é uma empresa de grande porte, com mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias etc Além disso, o Banco do Brasil vem ampliando sua presença internacional contando hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias. Conta com mais de 55 milhões de clientes, distribuídos entre entes públicos, pessoas jurídicas correntistas, pessoas físicas correntistas e poupadores. No Brasil, está presente em mais de 4 mil municípios, e no exterior em 23 países. (Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2011)

Atende as necessidades bancárias tanto dos clientes quanto dos usuários com uma segmentação específica para cada grupo: usuários, clientes de baixa renda, e demais clientes, selecionados em grupos ou carteiras. Dentro de uma faixa de renda que varia de R\$ 0,00 a R\$ 3.999,99 e de R\$ 4.000,00 a R\$ 6.000,00 para pessoa física e, empresas com faturamento anual até R\$ 15 milhões, são atendidas em

agências de varejo. Os clientes com renda ou faturamento superior, são atendidos em agências Estilo, Empresarial, Private ou Corporate.

No Amapá, o Banco do Brasil possui 13 agências, das quais 07 estão situadas na capital, Macapá e 06 nos maiores município do estado.

3.2 População e amostra ou participantes do estudo

A pesquisa foi efetuada com os gerentes das agências do Banco do Brasil no estado do Amapá em sua totalidade, visto que a população se resume a 13 agências. Assim a amostra será a totalidade desta população.

Foram utilizados como critério de seleção para os respondentes, os cargos de subordinados imediatos dos gerentes das agências, quais sejam, os gerentes de negócios, que na hierarquia de agência, é o segundo na cadeia de comando e os funcionários de gerencia média são os outros cargos a nível gerencia dentro das agências. Este critério foi utilizado por serem esses os funcionários que estão mais próximos dos gerentes, e estarem constantemente em contato com ele, pois, dentro da agência todos se reportam diretamente ao gerente de agência. Os questionários foram enviados para os gerentes de agência, para os gerentes segmentos e para os funcionários de gerência média, em proporção de 100% dos gerentes de agência e dos gerentes de segmento do estado do Amapá, e para a gerencia média foi de 50% para as agências com mais e três comissionados nesse cargo, e para 100% nas agências com até três funcionários com cargo de gerencia média. Participaram da pesquisa um total de 56 funcionários.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Segundo Thomas (2007) a pesquisa busca a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com peritos para a padronização de técnicas e validação de conteúdo.

De acordo com Cervo & Bervian (1983, p12.)

As pesquisas descritivas Caracterizam-se como estudos que procuram determinar status, opiniões ou projeções futuras nas resposta obtidas. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. As técnicas utilizadas para a obtenção das informações são bastante diversas, destacando-se os questionários, as entrevistas e as observações.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, contendo perguntas sobre o perfil do gerente, como sexo, idade, tempo de cargo e tempo de empresa, além de 05 perguntas objetivas sobre o processo de tomada de decisão, a preparação profissional dos funcionários, sobre qual o comportamento do gerente quando PE necessário chamar a atenção do funcionário quando alguma atividade não as i conforme o planejado ou esperado, sobre o relacionamento entre o gerente e os demais funcionários e sobre a preparação de substituto para assumir a função do gerente em caso de necessidade.

As perguntas foram de múltiplas escolha, onde cada item estava relacionado com um estilo de liderança, tornando possível a análise de cada estilo de liderança de acordo com as respostas de cada um.

Para os gerentes de agência as perguntas são sobre a sua administração, e para os demais as perguntas são relacionadas a administração do gerente da agência, o que possibilitou a comparação das respostas do líder e dos liderados, tornando assim os dados mais consistentes e confiáveis.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O trabalho de campo foi desenvolvido e aplicado pelo pesquisador. A aplicação dos questionários foi feita pessoalmente nas agências mais próximas no horário normal de expediente, e para as agências mais distantes os questionários foram enviados através do malote interno da empresa em 06 de outubro de 2011.

Os questionários foram enviados em envelopes lacrados e nominal a cada participante da pesquisa onde não foi possível a visita in loco, solicitando sua

colaboração no sentido de responder o questionário e devolver o mais rápido possível, não havendo necessidade de se identificar.

Os dados foram coletados por meio de um questionário de 05 perguntas diretas, a fim de se obter informações sobre o perfil de liderança dos gerentes gerais do Banco do Brasil. O questionário foi enviado aos gerentes gerais, aos gerentes de negócios e para 100% dos gerentes de relacionamento e gerentes de serviços das agências com até 03 gerentes de relacionamento/serviços, e para 50% dos gerentes de relacionamento e de serviços das agências com mais de 03 profissionais atuando nestas áreas. Sendo que as perguntas direcionadas aos gerentes de negócios e aos gerentes de relacionamento foram referente a sua opinião sobre a atuação do gerente geral de sua agência O que permitiu realizar uma comparação sobre a opinião que o gerente tem de si mesmo e a opinião de seus subordinados sobre a atuação do gerente geral.

As agências pesquisadas foram:

1º. Agência Macapá

Total de funcionários: 46

Gerente geral: 01

Gerente de negócios: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 16

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 08

2º. Agência Coriolano Jucá

Total de funcionários: 39

Gerente geral: 01

Gerente de negócios: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 11

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 06

3º. Agência São José:

Total de funcionários: 34

Gerente geral: 01

Gerente de negócios: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 09

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 05

4º. Agencia Buritizal:

Total de funcionários: 25

Gerente geral: 01

Gerente de negócios: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 06

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 03

5º. Agência Beira Rio:

Total de funcionários: 23

Gerente geral: 01

Gerente de negócios: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 8

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 04

6º. Agência Santana:

Total de funcionários: 22

Gerente geral: 01

Gerente de negócios: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 6

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 03

7º. Agência Leopoldo Machado:

Total de funcionários: 15

Gerente geral: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 02

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 02

8º. Agência Jardim Felicidade:

Total de funcionários: 12

Gerente geral: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 02

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 02

9º. Agência Laranjal do Jari

Total de funcionários: 10

Gerente geral: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 02

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 02

10º. Agência Porto Grande:

Total de funcionários: 06

Gerente geral: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 01

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 01

11º. Agência Amapá:

Total de funcionários: 07

Gerente geral: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 01

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 01

12º. Agência Oiapoque:

Total de funcionários: 8

Gerente geral: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 02

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 02

13º. Agência Pedra Branca do Amapari:

Total de funcionários: 06

Gerente geral: 01

Gerentes de relacionamento e de serviços: 01

Total de gerentes de relacionamento e de serviços que participarão da pesquisa: 01

Os questionários foram distribuídos pelo próprio pesquisador aos pesquisados, utilizando-se sistema de comunicação interno do Banco do Brasil, via e-mail, e pessoalmente, para os gerentes das agências mais próximas. Totalizando 13 questionários respondidos. para gerência geral, 5 para gerentes de negócios e 38 para funcionários ocupantes de cargo de gerencia média.

Após o recebimento dos questionários respondidos, obteve-se os resultados demonstrados no capítulo 4.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O perfil de liderança que está sendo pesquisado é de acordo com os estudos de Henrique Figueiredo (2000), que classifica os estilos de liderança em seis tipos diferentes: **O liberal**, caracterizado como irresponsável e incapaz de tomar decisões, não tem compromisso com a empresa e só toma atitudes pressionadas por estância superior; **o burocrata**, que tem como característica trabalhar sempre dentro das normas da empresa é inflexível e toma suas decisões sempre de acordo com as instruções e normas internas e as leis vigentes no país, também não tem preocupação e nem competência para preparar seus subordinados e formar uma ao equipe de trabalho; **o autocrata explorador**, tem por característica ser autoritário, julgar-se insubstituível. tomar decisões isoladamente, sem qualquer participação do grupo, dar pouca importância aos subordinados e exercer sua liderança através do medo e sanções; **o autocrata benevolente**, é um autocrata mais brando, toma decisões sem a participação da equipe, mas aceita que, respeitando certos limites as decisões sejam tomadas em níveis intermediários, quando julga necessário, solicita a opinião dos subordinados, impõe seus métodos aos subordinados, com intenção de dar-lhes maior segurança; **o consultivo**, que, como o próprio nome sugere, tem por característica consultar, escutar e considerar a opinião dos subordinados, tem confiança nos subordinados, deixa um canal aberto de comunicação entre líder e liderados, apesar de ser indiretamente, os incentivos para a equipe são feitos através de promoções e oportunidades de realização profissional. As estratégias são definidas no topo da administração e as decisões de execução são definidas em nível intermediário; **o democrata** tem total confiança em seus subordinados, sabe interagir com o grupo para induzi-lo a atingir os objetivos, a comunicação é fluente em todos os sentidos, o trabalho em equipe é valorizado, e todas as decisões, inclusive as tomadas no topo da administração são tomadas com a participação da equipe.

Baseado nesses conceitos, o questionário foi elaborado com 5 questões objetivas com seis opções de escolhas, devendo o participante da pesquisa marcar apenas

uma alternativa, pois cada resposta tinha a característica de um tipo de liderança classificada por Figueiredo (2000).

As respostas obtidas, tanto do questionário respondido pelos gerentes, quanto do questionário respondido pela gerencia média e gerentes de negócios, apontaram para um perfil predominante de gerentes consultivos, pois em todas as questões mais de 50% dos entrevistados apontaram para as respostas com as características do gerente com perfil consultivo.

Os gráficos comparativos das respostas dos gerentes de agência e dos funcionários de gerencia média e gerentes de negócios demonstram as características predominantes no perfil da liderança nas agências em estudo.

4.1 Perfil do gerente

4.1.1 Sexo

Homens – 12, o que equivale a 92,31%

Mulheres - 1, o que equivale a 7,69%

Nota-se, conforme o gráfico 1, que no estado do Amapá ainda há uma grande diferença entre homens e mulheres ocupando os principais cargos de chefia nas instituições financeiras.

Valores em percentual

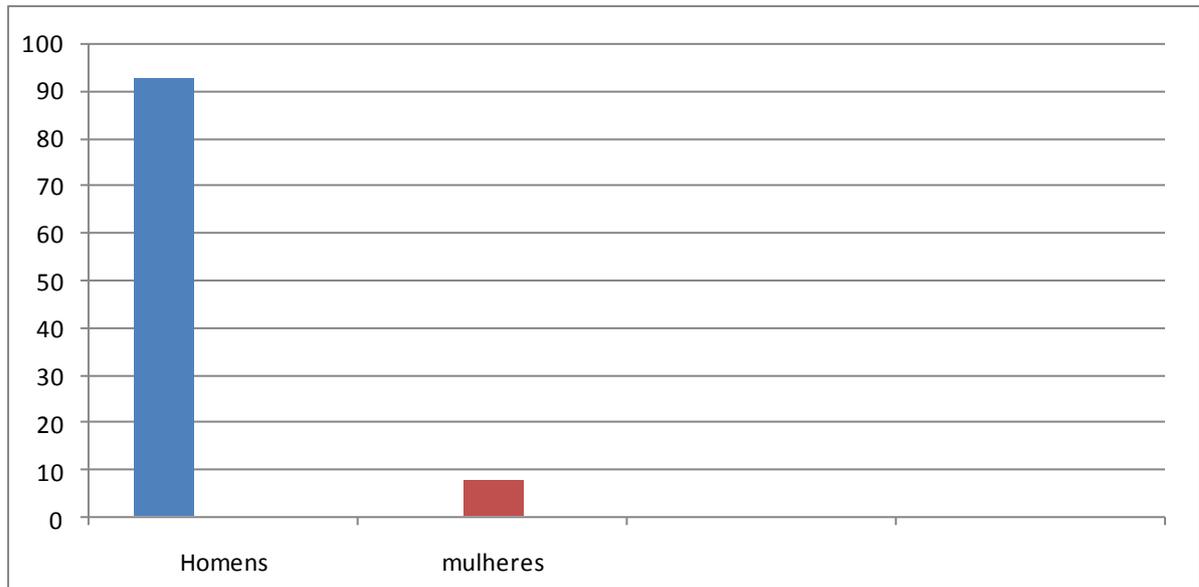


Gráfico 1 - Gênero

4.1.2 Idade

Até 35 anos: 3 respondentes, o que equivale a 23.07% do total pesquisado. Entre 35 e 45 anos: 3, o equivalente a 23.07% do total pesquisado. Acima de 45 anos: 7, o que equivale a 53.86% do total da pesquisa. Conforme demonstra o gráfico 2, os gerentes de agência são pessoas já com bastante experiência, visto que a maioria absoluta dos funcionários que exercem a função de gerente geral das agências do Banco do Brasil no estado do Amapá, aproximadamente 77%, são pessoas com mais de 35 anos de idade.

Valores em percentual

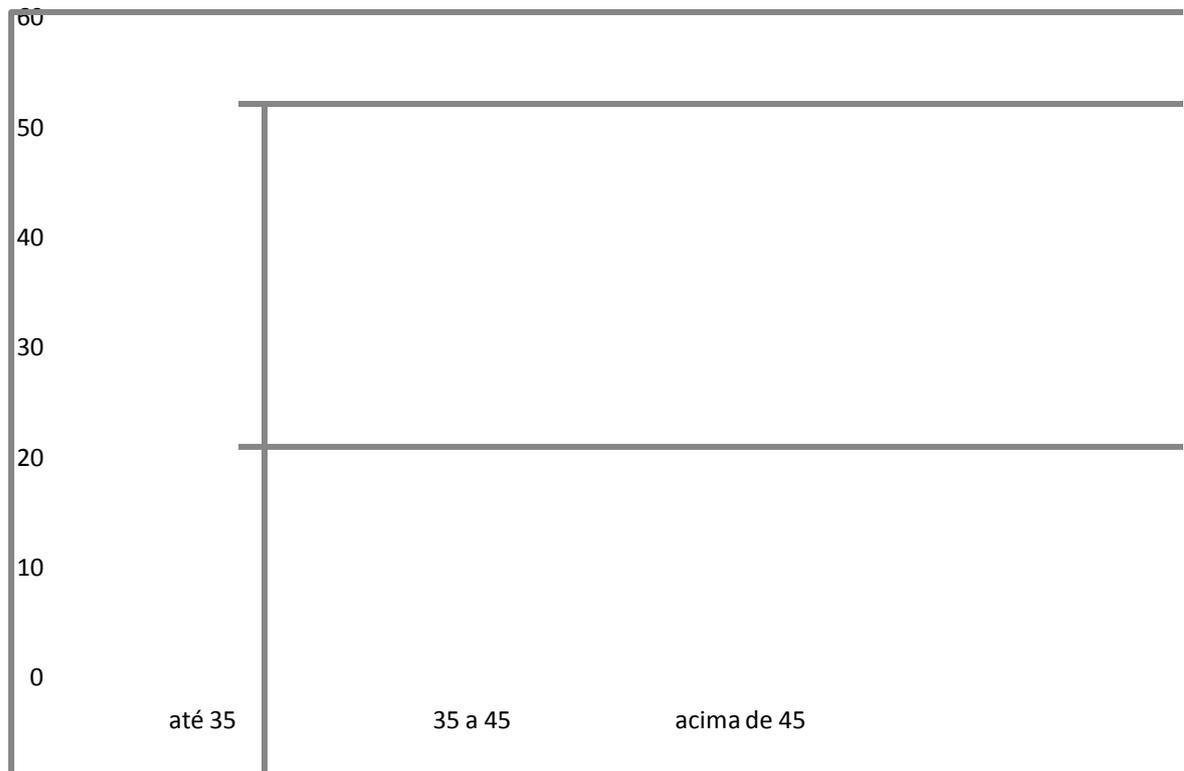


Gráfico 2 - Idade

4.1.3 Tempo de empresa:

Até 10 anos: 01 respondente, o que equivale a 7.69% do total pesquisado. Entre 10 e 15 anos: 07 responderam, o que equivale a 53.86% do total da pesquisa. Acima de 15 anos:05, o que equivale a 38.45% do total pesquisado. Verifica-se que os gerentes de agência já têm uma vasta experiência dentro da própria empresa, uma vez que apenas um, entre os treze gerentes pesquisados, tem menos de dez anos de trabalho na empresa, isso mostra que a empresa já conhece a fundo as pessoas as quais confiam um cargo tão importante. nota-se também que há um grande percentual de pessoas já com mais de 15 anos de empresa, o que pode ser sinônimo de experiência por part do funcionário e confiança por parte da empresa. Veja no gráfico abaixo o quadro de funcionários em relação ao tempo de empresa.

Valores em percentual

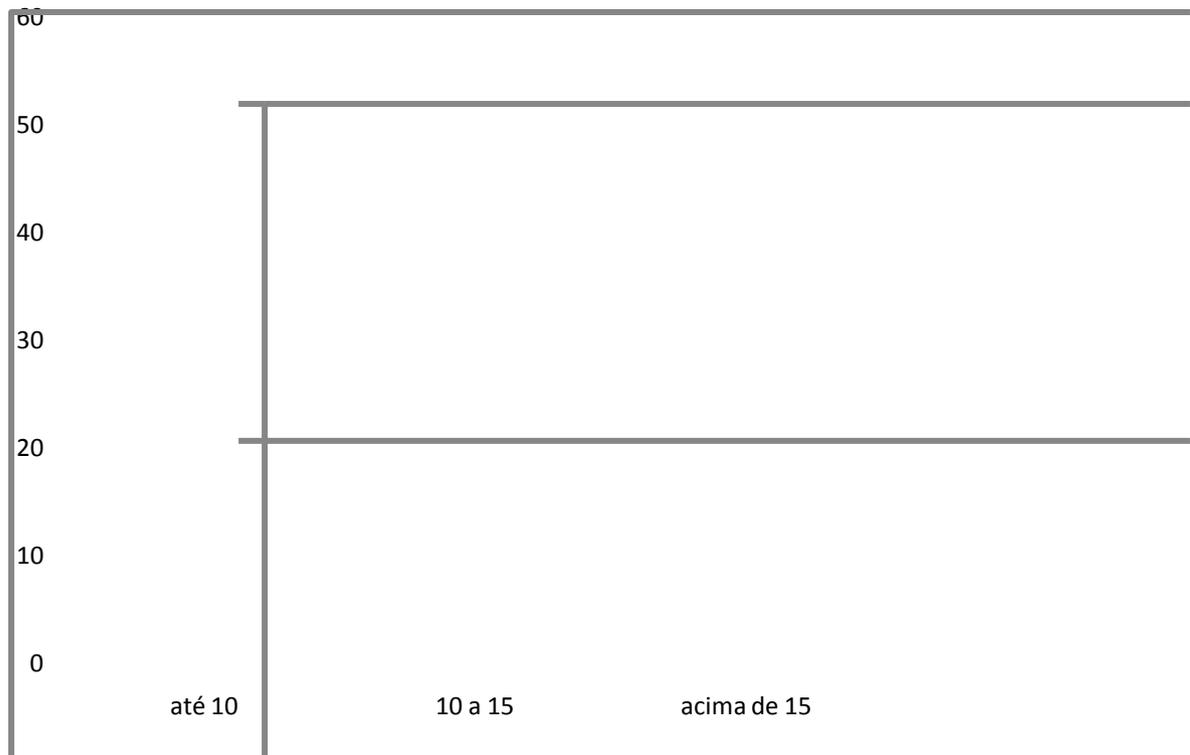


Gráfico 3 - tempo de empresa

4.1.4 Tempo no cargo:

Até 2 anos:7, o que equivale a 53.86% do total pesquisado. Entre 2 e 5 anos :3, o que equivale a 23.07% do total pesquisado. Acima de 5 anos: 3, o que equivale a 23.07% do total pesquisado. Nota-se que, apesar de um grande percentual (92,41%)terem acima de 10 anos de empresa, mais da metade dos gerentes envolvidos na pesquisa tem menos de dois anos de cargo, isso mostra que a empresa está num processo de renovação dos seus principais cargos, e que muitos de seus funcionários estão tendo oportunidade de ascender profissionalmente.

Veja no gráfico abaixo, a situação dos gerentes de agência em relação ao tempo que estão ocupando o cargo:

Valores em percentual

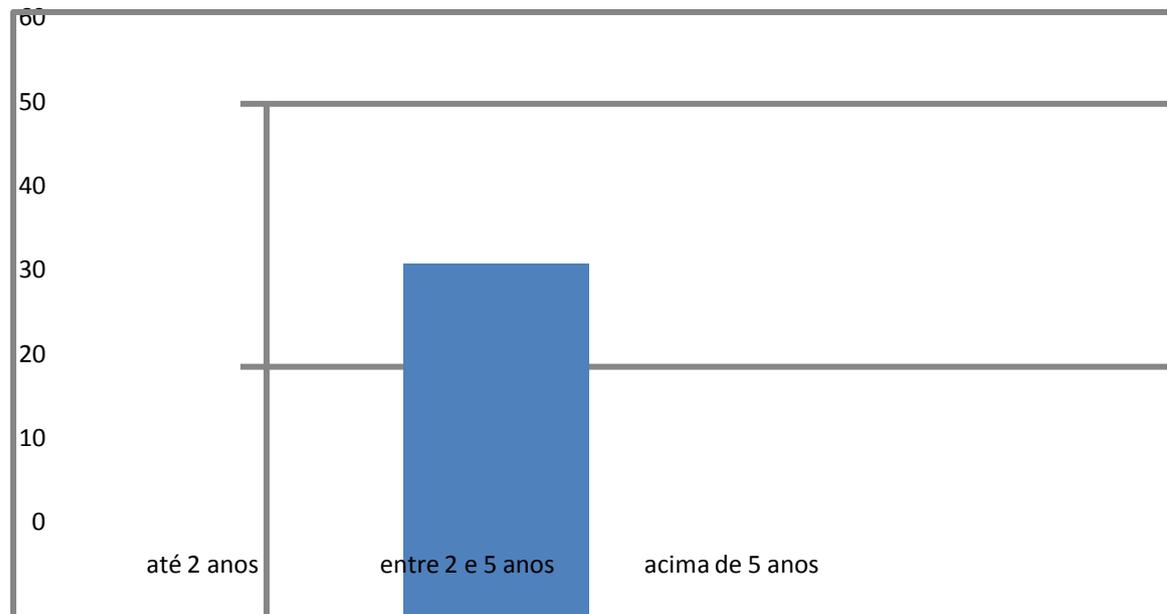


Gráfico 4 - tempo no cargo

4.2 Quanto ao processo de tomada de decisão:

Pergunta: Na sua agência, como é seu processo de tomada de decisões?

Respostas dos gerentes

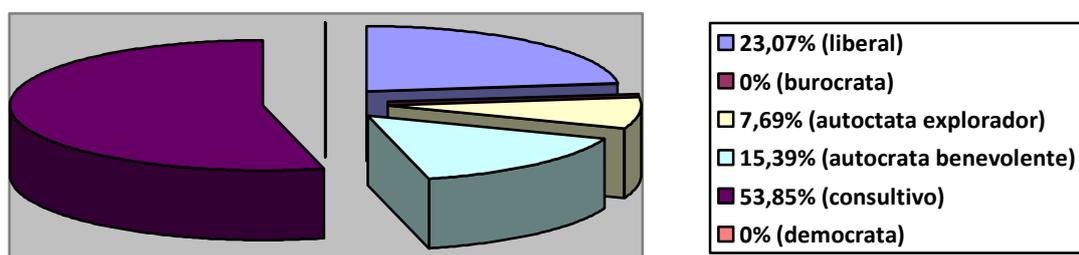


Gráfico 5 - respostas dos gerentes gerais quanto o processo de tomada de decisão

O gráfico mostra que 53,85% dos gerentes de agência responderam que têm por característica consultar, escutar e considerar as decisões dos liderados, o que leva

a conclusão que o perfil dos gerentes, neste quesito é o consultivo, pois esta é uma característica deste perfil.

Pergunta: Na sua agência, como é o processo de tomada de decisão?

Respostas dos gerentes de negócios e gerencia média

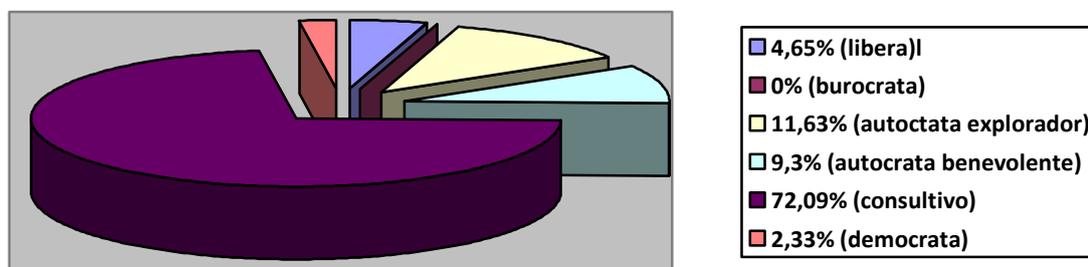


Gráfico 6 - respostas dos gerentes de negócios e média quanto ao processo de tomada de decisão

Conforme mostrado no gráfico, 72,09% dos funcionários ocupantes de cargos de gerência média responderam que o gerente tem por característica consultar, escutar e considerar a opinião dos liderados, tem confiança nos subordinados e acata suas sugestões, o que arremete ao perfil consultivo, pois esta é uma característica deste perfil.

Quando perguntado aos gerentes das agências como é o seu processo de tomada de decisão, 03 gerentes (23,7%), afirmaram que tomam decisões baseados integralmente nas normas e leis da empresa; 01 gerente(7,69%) gerente afirmou que toma decisões isoladamente por se considerar o único capaz de tomar as decisões certas para a empresa; 02 gerentes(15,39%) informaram que as decisões mais importantes são tomadas isoladamente pelo gerente, mas que, respeitando certos limites algumas decisões podem ser tomadas em nível intermediário e 07gerentes (53,85%) afirmaram que tem por característica consultar, escutar e considerar as decisões dos liderados. Ninguém afirmou ser incapaz de tomar decisões, ou só tomar em último caso por pressão do superior. Também, ninguém ter total confiança no grupo a ponto de compartilhar todas as decisões, inclusive as tomadas no topo da administração.

A mesma pergunta foi direcionada a gerencia média e aos gerentes de negócios,e, 02 funcionários (4,65%) afirmaram que o gerente de sua agência toma decisões baseado integralmente nas normas e leis da empresa; 5 funcionários (11,63%)

afirmaram que o gerente de sua agência toma decisões isoladamente, por acreditar que é o único capacitado para tal exercício; 4 funcionários (9,3%) disseram que o gerente toma decisões sem a participação do grupo, porém, algumas decisões podem ser tomadas em nível intermediário, respeitando determinados limites; 31 funcionários (72,09%) afirmaram que o gerente tem por característica consultar, escutar e considerar a opinião dos liderados, tem confiança nos subordinados e acata suas sugestões; e, apenas 01 funcionário (2,33%) afirmou que as decisões são tomadas em conjunto com o grupo, inclusive as tomadas no topo da administração

Nota-se que quanto ao processo de tomada de decisão, tanto os gerentes quanto seus subordinados apontaram que os gerentes de agência têm perfil de gerentes consultivos, pois a maioria dos funcionários de cargo de gerência média e gerentes de negócios responderam que os gerentes de agência têm por característica consultar, escutar e considerar a opinião dos liderados tem confiança nos subordinados e acata suas decisões.

4.3 Quanto a preparação dos funcionários:

Pergunta: Como é a preparação profissional dos funcionários em sua administração?

Respostas dos gerentes de agência

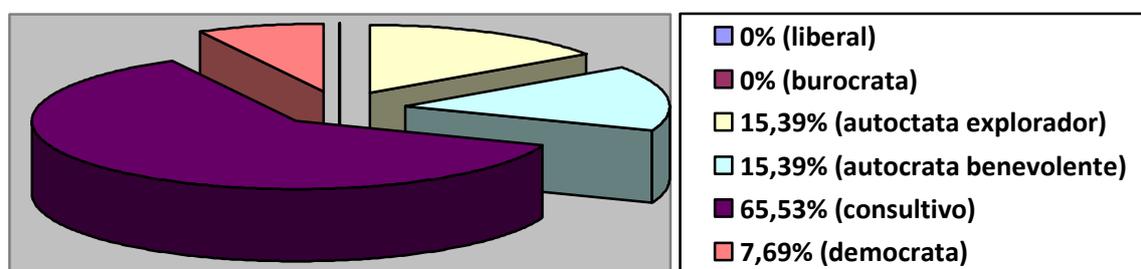


Gráfico 7 - Respostas dos gerentes gerais quanto a preparação dos funcionários

O gráfico mostra que 65,53 dos gerentes das agências disseram que definem, em conjunto com funcionários, os cursos que cada um deseja fazer, e quando aparecem as oportunidades, são encaminhados para realização dos cursos, esta resposta mostra claramente que o perfil dos gerentes é o consultivo, visto que esta é uma característica deste perfil.

Pergunta: Como é a atuação do gerente na preparação profissional dos funcionários em sua agência?

Respostas dos gerentes de negócios e gerencia média

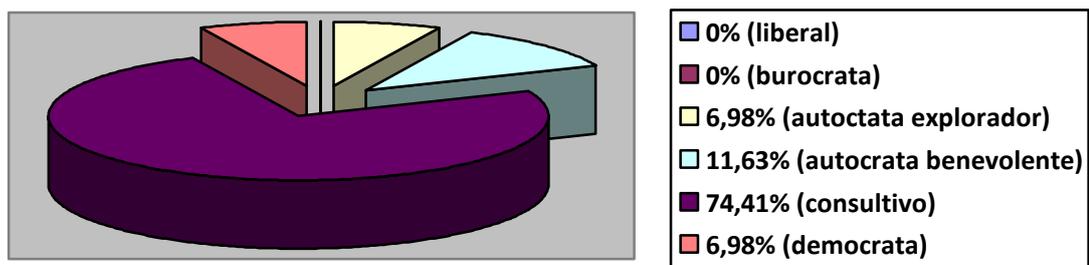


Gráfico 8 - Respostas dos gerentes de negócios e médios quanto a preparação dos funcionários

O gráfico mostra que 74,41% dos funcionários detentores de cargo de gerentes de negócios e gerencia média responderam que o seu gerente define os treinamentos após conversas com funcionários, onde cada um escolhe os cursos deseja fazer, e quando aparecem as oportunidades, são encaminhados para realização dos cursos, esta resposta demonstra que o perfil dos gerentes é o consultivo, pois esta é uma das características do perfil.

Quando foi perguntado aos gerentes: como é a preparação profissional dos funcionários em sua administração?

Conforme gráficos 7 e 8, dois gerentes (15,39%) responderam que cada um é responsável por as própria formação. Enquanto que 02 gerentes (15,39%), afirmaram que quando procurados indicam os cursos que os funcionários devem

fazer para melhorar seu desempenho profissional. Já, 08 gerentes (61,53%) disseram que, em conversa com os funcionários são definidos os cursos que cada um deseja fazer, e quando aparecem as oportunidades, são encaminhados para a realização dos cursos; e apenas 01 gerente (7,69%) afirmaram que os treinamentos são discutidos com a equipe, analisados os cursos que são voltados para a área de atuação de cada um para que possa ser útil no trabalho, e possa auxiliar o funcionário no seu desenvolvimento profissional.

A mesma pergunta feita à gerencia média obteve-se as seguintes respostas:

03 pessoas ocupantes de cargo de gerencia médias, (6,98%), afirmaram que cada um é responsável por sua formação; 05 funcionários (11,63%) disseram que quando o gerente é procurado pelos funcionários, este indica os cursos que devem fazer para aprimorar o seu desempenho no trabalho; funcionários (74,41%) responderam que através de conversas com funcionários, são definidos os cursos que cada um deseja fazer, e quando aparecem as oportunidades são encaminhados para realização dos cursos; e apenas 3 funcionários (6,98%), disseram que os treinamentos são discutidos com a equipe, analisados os que são voltados para a área de atuação de cada um para que possa ser útil no trabalho, e possa auxiliar o funcionário no seu desenvolvimento profissional.

Quanto a preparação dos funcionários, também fica claro que os funcionários ocupantes de cargos de gerencia média e gerentes de negócios confirmam as respostas dadas pelos gerentes gerais das agencias, pois a maioria deram a resposta compatível com o perfil de gerente consultivo.

4.4 Quanto a necessidade de chamar atenção por alguma atividade que não saiu conforme o esperado.

Pergunta: Quando há necessidade de chamar atenção por alguma atividade que não saiu conforme o esperado, você:

Respostas dos gerentes de agência

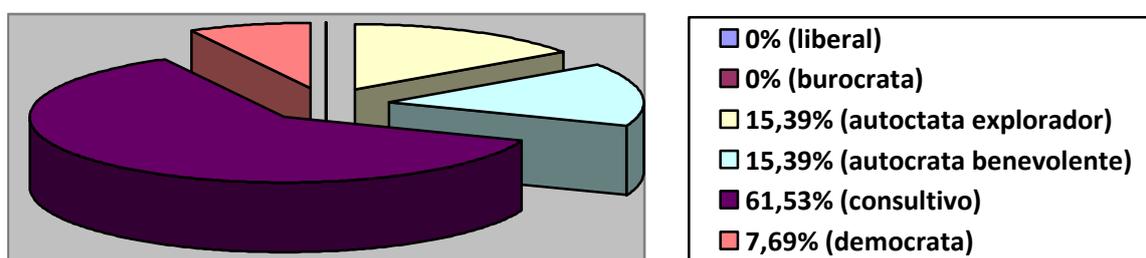


Gráfico 9 - respostas dos gerentes gerais quanto a necessidade de chamar atenção

O gráfico mostra que 61,53% dos gerentes das agências disseram que conversam com o(s) envolvido(s) com a finalidade de saber o motivo do ocorrido e sugere meios de evitar novas ocorrências. Esta resposta confirma um perfil consultivo, visto que esta é uma característica do perfil.

Pergunta: Quando há necessidade de chamar atenção por alguma atividade que não saiu conforme o esperado, qual a atitude do gerente de sua agência:

Respostas dos gerentes de negócios e gerencia média

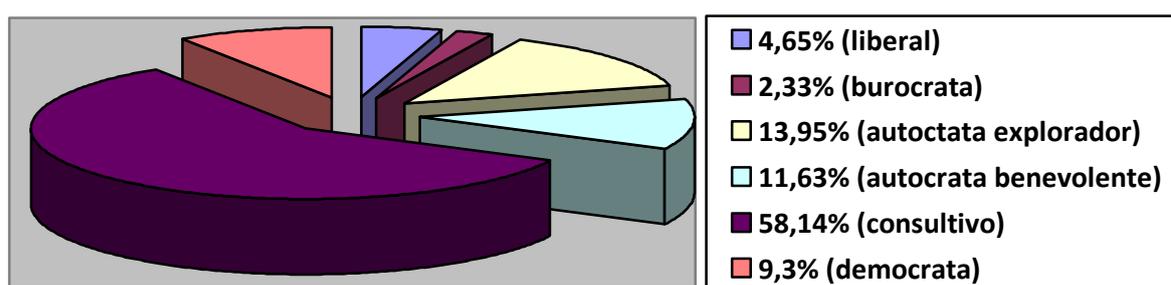


Gráfico 10 - respostas dos gerentes médios e de negócios quanto a necessidade de chamar atenção

O gráfico mostra que 58,14% dos gerentes de negócios e gerencia média responderam que o seu gerente conversa com o(s) envolvido(s) com a finalidade de

saber o motivo do ocorrido e sugere meios de evitar novas ocorrências. Esta resposta confirma um perfil consultivo, pois esta é uma característica deste perfil.

Quando perguntado aos gerentes de agência foi que atitude tomar quando há necessidade de chamar atenção por alguma atividade que não saiu conforme o esperado.

Nos gráficos 9 e 10, pode-se verificar que: 01 gerente (7,69%) disse que encaminha correspondência interna exigindo explicações; 2 gerentes (15,39%) afirmaram que pediriam explicações em ambiente reservado; 09 gerentes (69,23%) disseram que teriam uma conversa com o(s) envolvido(s) com a finalidade de saber o motivo do ocorrido e sugere meios de evitar novas ocorrência; e 1 gerente (7,69%) disseram que conversariam com os envolvidos com a finalidade de esclarecer o ocorrido e se colocaria a disposição para solucionar o problema.

A mesma pergunta feita para os funcionários detentores de cargos de gerencia média e gerentes de negócios, obteve-se as seguintes respostas:

Dois funcionários, (4,65% do público pesquisado) responderam que o seu gerente evitaria o conflito para não constranger o colega. Outro funcionário (2,33%), afirmou que o seu gerente iria procurar nas normas e instruções da empresa, se há alguma orientação de como agir nestas circunstâncias; 06 funcionários (13,95%) afirmam que o gerente de sua agência encaminharia correspondência interna solicitando explicações; 05 funcionários (11,63%) afirmaram que o seu gerente pediria explicações em ambiente reservado; 25 funcionários (58,14%) disseram que o gerente de sua agência teria uma conversa com o(s) envolvido(s) com a finalidade de saber o motivo do ocorrido e sugerir meios de evitar novas ocorrência; e 4 funcionários (9,3%) responderam que o gerente de sua agência conversaria com os envolvidos para esclarecer o motivo do ocorrido, e se colocaria a disposição para solucionar o problema.

Quanto a necessidade de chamar atenção por alguma atividade que não saiu conforme o esperado., também ficou claro que as respostas dos subordinados confirmam o que dizem os gerentes das agências, também indicam um perfil de liderança do tipo consultivo.

4.5 No relacionamento entre o administrador e funcionários

Pergunta: Como é o relacionamento entre administrador e funcionários?

Respostas dos gerentes das agências

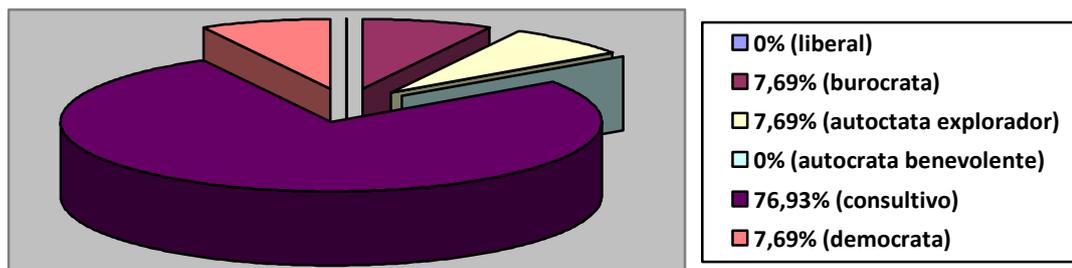


Gráfico 11 - respostas dos gerentes gerais para cada perfil de liderança

O gráfico mostra que 76,93% dos gerentes das agências responderam que o relacionamento é formal, quando se trata de assuntos profissionais, e informal quando se trata de outros assuntos. Esta resposta confirma um perfil consultivo, visto que esta é uma característica do perfil.

Pergunta: Como é o relacionamento entre administrador e funcionários

Resposta dos gerentes de negócios e gerencia média

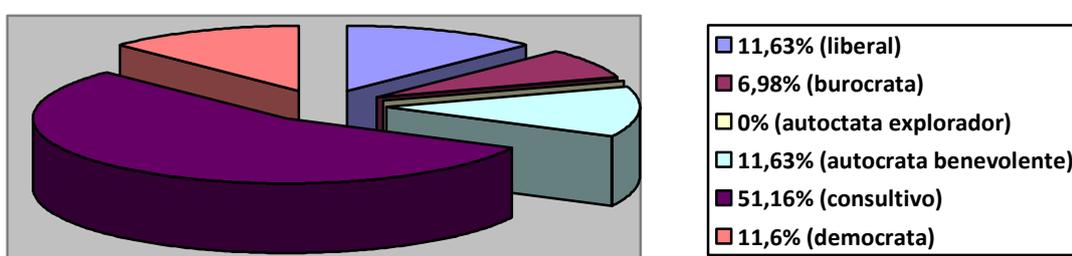


Gráfico 12 - respostas dos gerentes médios e de negócios para cada perfil de liderança

O gráfico mostra que 51,16% dos funcionários detentores dos cargos de gerentes de negócios e gerencia média responderam que o relacionamento é formal, quando se trata de assuntos profissionais, e informal quando se trata de outros assuntos. Esta resposta confirma um perfil consultivo, visto que esta é uma característica do perfil.

Quando perguntados sobre o seu relacionamento com os demais funcionários, os gerentes das agências deram as seguintes respostas: 01 gerente (7,68%) afirmou que têm com os funcionários Totalmente formal, tratando todos com o máximo respeito e consideração; 01 gerente (7,68%) disse que tem um relacionamento totalmente formal, para não haver quebra de hierarquia; 10 gerentes (76,93%) afirmaram que tem um relacionamento formal, quando se trata de assuntos profissionais, e informal quando se trata de outros assuntos; e 01 gerente (7,68%) afirmou que sem seu relacionamento com os funcionários a comunicação é fluente em todos os sentidos, há predominância do trabalho em equipe orientado pelo líder num clima de colaboração, solidariedade e lealdade.

A mesma pergunta, quando feita para os gerentes de negócios e funcionário detentores do cargo de gerência média, obteve-se as seguintes respostas: 05 funcionários (11,63%) responderam que há um relacionamento de amizade, sempre informal e descontraído; 06 funcionários (6,98%) afirmaram que o relacionamento é totalmente formal, e todos são tratados com o máximo respeito e consideração; 05 funcionários (11,63%) disseram que existe um relacionamento formal, com pequena intimidade com os funcionários detentores de cargo de gerencia média; 22 funcionários (51,16%) afirmaram que há um relacionamento formal, quando se trata de assuntos profissionais, e informal quando se trata de outros assuntos; e 08 funcionários (18,6%) disseram que a comunicação é fluente em todos os sentidos, há predominância do trabalho em equipe orientado pelo líder num clima de colaboração, solidariedade e lealdade.

No que se refere ao relacionamento entre o gerente da agência e os funcionários, apesar de os gerentes acharem que o nível de relacionamento é melhor do que na opinião dos subordinados, ainda assim, as respostas dos subordinados confirmam as respostas dos gerentes, pois em ambas as respostas a que confirma o perfil como sendo de gerente consultivo é superior a 50% do total de respostas.

4.6 Necessidade de o gerente se afastar da agência

Pergunta: Quando é necessário se ausentar da agência você:

Respostas dos gerentes de agência

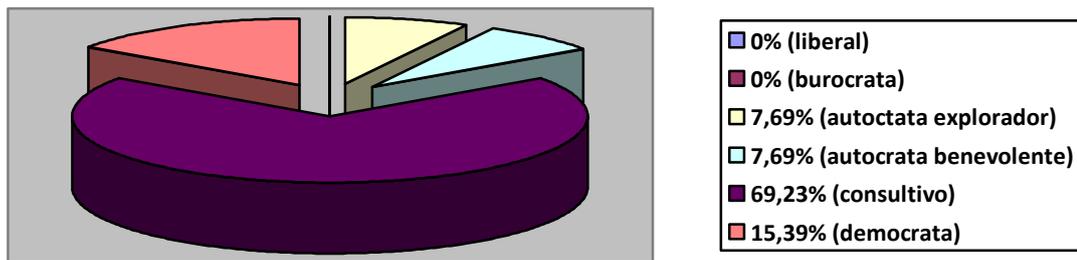


Gráfico 13 - resposta dos gerentes gerais quanto a necessidade de o gerente se afastar da agência

O gráfico mostra que 69,23% dos gerentes de agência responderam que se preocupa, mas sabe que as pessoas que trabalham na agência têm capacidade de conduzir os negócios sem prejuízo para a empresa. Esta resposta confirma um perfil consultivo, visto que esta é uma característica deste perfil.

Pergunta: Quando é necessário se ausentar da agência, o seu gerente:

Respostas dos gerentes de negócios e gerencia média

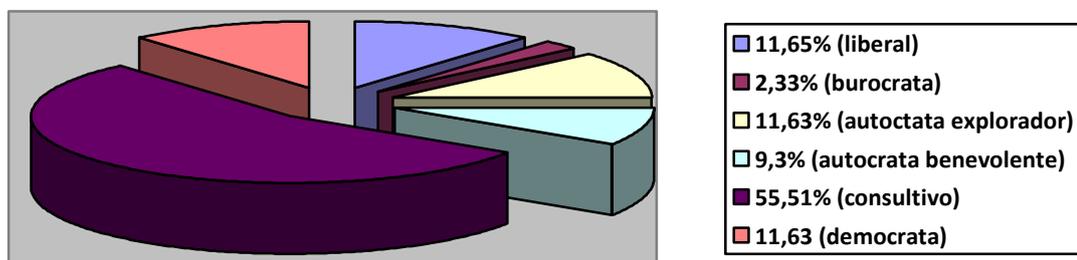


Gráfico 14 - - resposta dos gerentes médios e de negócios quanto a necessidade de o gerente se afastar da agência

O gráfico mostra que 55,51% dos funcionários detentores de cargo de gerentes de negócios e gerência média responderam que se preocupa, mas sabe que as pessoas que trabalham na agência têm capacidade de conduzir os negócios sem prejuízo para a empresa. Esta resposta confirma um perfil consultivo, visto que esta é uma característica deste perfil.

Quando foi perguntado aos gerentes de agência como se sentem quando há necessidade de se ausentar da agência. Somente 01 gerente(69%) afirmou que fica muito preocupado, pois ninguém em sua agência está preparado para exercer a função de gerente; 01 gerente (7,69%), disse que fica preocupado, pois ninguém em sua agência é capaz de conduzir a agência de forma tão eficiente quanto ele; 09 gerentes (69,23%), responderam que se preocupam, mas sabe que as pessoas que trabalham na agência tem capacidade de conduzir os negócios sem prejuízo para a empresa; e 2 gerentes (15,39%) disseram que não se preocupam, pois sabem que as pessoas que ficaram estão totalmente preparadas para exercer a função de gerente.

A mesma pergunta feita para os gerentes de negócios e gerencia média obteve-se as seguintes respostas: 05 funcionários (11,63%) afirmaram que o seu gerente não ficaria preocupado pois sabe que no final tudo acaba dando certo; 01 funcionário (2,33%) disse que o seu gerente ficaria preocupado com o cumprimento das normas da empresa, ou seja, que as normas poderiam não ser cumpridas em sua ausência;05 funcionários (11,63%) afirmaram que o seu gerente ficaria muito preocupado por acreditar que ninguém na agência está preparado para assumir o cargo de gerente; 04 funcionários (9,3%) disseram que o seu gerente fica muito preocupado, pois ninguém poderá conduzir a agência de forma tão eficiente quanto ele; 23 funcionário (55,51%) responderam que o gerente de sua agência se preocupa, mas sabe que as pessoas que trabalham na agência tem capacidade de conduzir os negócios sem prejuízo para a empresa; e 5 funcionários (11,63%) disseram que o seu gerente não se preocupa, pois sabe que as pessoas que ficaram estão totalmente preparadas para exercer a função do gerente.

Novamente, as respostas dos gerentes são confirmadas com as respostas dos funcionários com cargos de gerencia de negócios e gerencia média, apesar de um

percentual maior de gerentes achar que tem o perfil de líder consultivo do que os subordinados, ainda assim o percentual de respostas que apontam para um estilo de liderança do tipo consultivo é superior a 50% em ambas as respostas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Liderar pessoas, não é tarefa fácil, pois cada um tem pensamentos e atitudes diferentes, e dentro de uma empresa é necessário fazer com que essas pessoas com características tão distintas trabalhem em conjunto com a finalidade de atingir objetivos em comum, objetivos estes que nas empresas são chamados “metas”.

Para as empresas, o importante é cumprir as metas estabelecidas, obedecendo determinadas regras, o tipo de liderança utilizada, as vezes não é o que mais importa.

No Banco do Brasil no estado do Amapá, pela pesquisa feita, ainda existe gerente totalmente autoritário, que se considera insubstituível, procura exercer sua autoridade através de atitudes que fazem os funcionários trabalharem por medo de sanções impostas pelo líder. As metas são atingidas por imposição do gerente, ou seja, o gerente não conta com o apoio dos subordinados, mas com o medo deles, existem também gerentes que só toma decisões se estiver amparado pelas normas e leis que regem o mercado financeiro, são inflexíveis, não são tolerantes ao risco, nem tampouco se preocupa com os subordinados e sua preparação para o exercício do trabalho. Existe ainda outros tipos de gerentes, porém, o que a pesquisa mostrou é que o perfil predominante nas agencias do Banco do Brasil no estado do Amapá, é o gerente consultivo.

A maioria dos gerentes de agência no estado do Amapá são pessoas com certa experiência no ramo, a grande maioria com mais de 10 anos de trabalho na empresa, porem, com pouca experiência no cargo de gerente. Talvez por isso, o perfil predominante seja o consultivo, pois uma pessoa com 10 anos de banco tem bastante experiência com o subordinado, e sabe que o subordinado pode contribuir de maneira muito positiva nas decisões da agência.

Para a empresa, o importante é que as metas sejam atingidas, mas para atingir essas metas pode-se utilizar a força, sanções e outros métodos menos atrativos, ou procurar fazer com que os subordinados entrem no jogo, e tenham mais interesse em realizar as atividades para o qual foram contratados para fazer, incentivando-os através de recompensas e realizações profissionais.

Segundo o professor Francisco Bittencourt (2006 p 2):

O líder consultivo é capaz de ouvir suas equipes, permite que elas se manifestem e toma decisões de forma compartilhada, explora os talentos individuais da equipe, transmitindo autonomia e permitindo àqueles que mostrem um perfil maduro e consistente, atuarem de forma mais livre, cobrando deles o resultado.

Apesar de o perfil Democrata ser o ideal, o consultivo atende perfeitamente as necessidades da empresa e dos funcionários, pois tem como característica ouvir a equipe, permitir que todos participem do processo de tomada de decisão, mesmo que indiretamente, acata as sugestões da equipe para que a tomada de decisão seja compartilhada com todos, além de se preocupar com a formação profissional dos componentes da equipe de trabalho e manter um canal aberto de comunicação com os subordinados, distinguindo os assuntos pessoais e profissionais, esse perfil deixa os funcionários bem a vontade e torna o clima dentro da organização agradável, uma vez que sentem-se, não só parte da organização, mas que também são importantes dentro dela, aumentando sua auto-estima, e conseqüentemente o ânimo e a disposição para o trabalho, elevando assim o nível e a qualidade dos serviços realizados.

Foi verificado também que os gerentes de agência do Banco do Brasil no estado do Amapá, apesar de já terem bastante tempo de empresa, a maioria têm pouco tempo no cargo de Gerente Geral, e, estão tratando seus subordinados da maneira a qual gostariam de ser tratados durante o tempo que exerceram cargos que estavam abaixo do cargo atual, e também, durante a sua vivência na empresa terem notado que as equipes de trabalho no Banco do Brasil, muda constantemente, algumas vezes por transferência, outras por ascensão profissional, ou por desligamento da empresa, assim o gerente não consegue obter a confiança necessária. talvez por isso o perfil dominante seja o consultivo.

Um dos pontos negativos do estilo de liderança consultivo, é que ainda não há uma total confiança na equipe, assim, o líder não está preparado para dar a missão para os subordinados e deixar que tomem todas as decisões para atingir os objetivos, talvez julgar que sua equipe ainda não está preparada para tal desafio. Considera que a equipe ainda não está madura o suficiente, e que sempre haverá a necessidade de interferência do líder para que os objetivos sejam atingidos.

O objetivo deste trabalho foi descobrir o perfil de liderança dos gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Amapá, e, pelas respostas obtidas através dos questionários enviados para o público alvo da pesquisa, mostra que o perfil predominante dos gerentes gerais é o perfil consultivo, assim sendo o objetivo foi atingido, o que não esgota o assunto sobre o tema abordado, pois a pesquisa foi realizada apenas no estado do Amapá.

Sugerimos que, em outro trabalho seja realizada pesquisa nacional para descobrir o perfil de liderança dos gerentes gerais das agências do Banco do Brasil em todas as agências do país, e que a pesquisa seja realizada com todos os funcionários, em todos os níveis da empresa, inclusive tendo como respondentes da pesquisa os superiores imediatos dos gerentes (superintendentes), para ver qual a visão dos superiores em relação ao seus subordinados imediatos. Assim a pesquisa seria mais consistente e teria maior credibilidade, uma vez que a avaliação do perfil predominante seria realizada em todas as direções possíveis, tanto pelos próprios gerentes quanto pelos superiores e subordinados. Seria como uma pesquisa em 360°.

A pesquisa é de grande importância para a empresa, pois com isso fica sabendo se o perfil de liderança dos seus gerentes de agência, são compatíveis com as expectativas e necessidades da organização, e pode servir de parâmetros para outras nomeações que por ventura surgirem dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cecília. DIAS, Vânia: **Tipos de Liderança na relação Gestor e Assessor**. Publicado em 15/11/2003, disponível em <HTTP://www.adm.ufba.br/contnts.php>. Acesso em 15/05/2011.

ARMOND, Alvaro Cardoso; NASSIF, Vania Maria Jorge. **A Liderança como elemento do comportamento empreendedor: Um estudo exploratório**, publicado em 20/08/2009, disponível em HTTP://scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext+&pid=s1678 acesso em 15/05/2011.

BITTENCOURT, Francisco. Influência da Liderança no Empreendedorismo, publicado em 25/08/2006, disponível em http://www.institutomvc.com.br/artigos/col_artigos/lideranca.htm acesso em 23/10/2011

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. **Sociologia Aplicada a Administração**. 2ª edição – São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Henrique: **Estilos de Liderança**. Publicado em 20/08/2000, disponível em HTTP://www.prof2000.pt/users/henrique_zx/lider/estilos.htm. acesso em 15/05/2011.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia Para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. 6ª edição – São Paulo: Atlas, 2009.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. Publicado em 15 de março de 2002, disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000100003&script=sci_arttext, acesso em 25/06/2011.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; LEMOINE, Claude: **O estilo de Liderança como fator de comportamento na empresa**, disponível em <HTTP://www.bibliotecasebrae.com.br/bds/BDS.nsf>, acesso em 15/05/2011.

SANTOS, Joaquim Caetano; JESUINO, Antonio; CORREA, Jorge. **As Competências funcionais dos Líderes e a eficácia das equipes**. Publicado em set/2008 disponível em <HTTP://www.scribd.com/doc/42639386/> acesso em 20/05/2011

STROUGO, Carlos Victor; GOMES, Paulo Paixão. **Liderança**. Publicado em 09/12/2007, disponível em [HTTP://www.scribd.com/vanessacsx/documents](http://www.scribd.com/vanessacsx/documents). acesso em 15/05/2011.

WOOD JR., Thomaz. **Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2ª edição – São Paulo:Atlas,2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, Biblioteca UNIBB, disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,139,9189,23,0,1,8>.

Apêndices

Apêndice A – Questionários



Caro (a) GERENTE,

Solicito a sua colaboração para participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo **DESCOBRIR O PERFIL PREDOMINANTE DE LIDERANÇA DOS GERENTES GERAIS DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL NO ESTADO DO AMAPÁ**, da Turma A do Polo Macapá, do Curso Graduação em Administração a Distância, da Universidade de Brasília – UnB. Os dados coletados servirão como base para a realização deste estudo. Além de ANÔNIMA, toda informação fornecida por você será mantida confidencial.

NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR- SE!

Obrigado pela sua colaboração!

QUESTIONÁRIO AOS GERENTES DE AGÊNCIA

Perfil do gerente

- a) Sexo: () masculino () feminino
 - b) Idade: _____ anos
 - c) Tempo de cargo: _____ anos
 - d) Tempo de empresa: _____ anos
- 1) Na sua agência, como é o seu processo de tomada de decisões?
- a) () Decido baseado em leis e trabalho sempre seguindo regras, procurando sempre trabalhar integralmente dentro das normas.
 - b) () Só tomo decisões em casos extremos de pânico ou quando obrigado pelo superior imediato
 - c) () Tomo as decisões isoladamente, pois acredito que sou o único capacitado para tal exercício
 - d) () Tomo decisões sem a participação do grupo, porem, algumas decisões podem ser tomadas em nível intermediário, respeitando determinados limites
 - e) () Tenho por característica consultar, escutar e considerar a opinião dos liderados, tenho confiança nos subordinados e acato suas decisões.
 - f) () As decisões são tomadas em conjunto com o grupo, inclusive as tomadas no topo da administração.
- 2) Como é a preparação profissional dos funcionários em sua administração?

- a) () Não há preparação dos funcionários
 - b) () Não tenho tempo para me preocupar com isso, tenho coisas mais importantes para me preocupar.
 - c) () Cada um é responsável por sua própria formação
 - d) () Quando sou procurado pelos funcionários, indico cursos que devem fazer para melhorar o seu desempenho;
 - e) () Através de conversas com funcionários, são definidos os cursos que cada um deseja fazer, e quando aparecem as oportunidades, são encaminhados para realização dos cursos.
 - f) ().O treinamentos são discutidos com a equipe, analisados os que são voltados para a área de atuação de cada um para que possa ser útil no trabalho, e possa auxiliar o funcionário no seu desenvolvimento profissional.
- 3) Quando há necessidade de chamar atenção por alguma atividade que não saiu conforme o esperado, você:
- a) () Evita o conflito para não constranger o colega
 - b) () Procura se informar se há alguma orientação nos normativos da empresa de como deve agir;
 - c) () Encaminha correspondência interna exigindo explicações;
 - d) () Pede explicações do(s) envolvido(s) em ambiente reservado;
 - e) () conversa com o(s) envolvido(s) com a finalidade de saber o motivo do ocorrido e sugere meios de evitar novas ocorrência.
 - f) () Conversa com o(s) envolvidos(s), esclarece o motivo do ocorrido, e se coloca a disposição para solucionar o problema.
- 4) Como é o relacionamento entre administrador e funcionários?
- a) () Relacionamento de amizade, sempre informal e descontraído.
 - b) () Totalmente formal, tratando todos com o máximo respeito e consideração.
 - c) () Totalmente formal, para não haver quebra de hierarquia;
 - d) () relacionamento formal, com pequena intimidade com os funcionários detentores de cargo de gerencia média.
 - e) ()Relacionamento formal, quando se trata de assuntos profissionais, e informal quando se trata de outros assuntos.
 - f) () A comunicação é fluente em todos os sentidos, há predominância do trabalho em equipe orientado pelo líder num clima de colaboração, solidariedade e lealdade.
- 5) Quando é necessário se ausentar da agência, você?
- a) () Não se preocupa pois sabe que no final tudo vai acabar bem
 - b) () Fica preocupado que as normas da empresa não seja cumprida, causando prejuízos

- c) () Fica muito preocupado, pois ninguém está preparado para exercer a função de gerente.
- d) () Fica muito preocupado, pois ninguém poderá conduzir a agência de forma tão eficiente quanto você;
- e) () Se preocupa, mas sabe que as pessoas que trabalham na agência tem capacidade de conduzir os negócios sem prejuízo para a empresa
- f) () Não se preocupa, pois sabe que as pessoas que ficaram estão totalmente preparadas para exercer a função de gerente.



Caro (a) GERENTE,

Solicito a sua colaboração para participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo DESCOBRIR O PERFIL PREDOMINANTE DE LIDERANÇA DOS GERENTES GERAIS DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL NO ESTADO DO AMAPÁ, da Turma A do Polo Macapá, do Curso Graduação em Administração a Distância, da Universidade de Brasília – UnB. Os dados coletados servirão como base para a realização deste estudo. Além de ANÔNIMA, toda informação fornecida por você será mantida confidencial.

NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR- SE!

Obrigado pela sua colaboração!

QUESTIONÁRIO PARA GERÊNCIA MÉDIA

Perfil do gerente

e) Sexo: () masculino () feminino

f) Idade: _____ anos

g) Tempo de cargo: _____ anos

h) Tempo de empresa: _____ anos

1) Na sua agência, como é processo de tomada de decisões?

g) () baseado em leis e trabalho sempre seguindo regras, procurando sempre trabalhar integralmente dentro das normas.

h) () o gerente só toma decisões em casos extremos de pânico ou quando obrigado pelo superior imediato

i) () o gerente toma as decisões isoladamente, pois acredita que é o único capacitado para tal exercício

j) () o gerente toma decisões sem a participação do grupo, porém, algumas decisões podem ser tomadas em nível intermediário, respeitando determinados limites

k) () o gerente tem por característica consultar, escutar e considerar a opinião dos liderados, tem confiança nos subordinados e acata suas sugestões.

l) () As decisões são tomadas em conjunto com o grupo, inclusive as tomadas no topo da administração.

2) Como é a atuação do gerente na preparação profissional dos funcionários em sua agência?

a. () não há preparação dos funcionários

b. () O gerente não se preocupa com isso.

c. () Cada um é responsável por sua própria formação

d. () Quando procurado pelos funcionários, indica cursos que devem fazer para melhorar o seu desempenho;

- e. Através de conversas com funcionários, são definidos os cursos que cada um deseja fazer, e quando aparecem as oportunidades, são encaminhados para realização dos cursos.
 - f. O treinamentos são discutidos com a equipe, analisados os que são voltados para a área de atuação de cada um para que possa ser útil no trabalho, e possa auxiliar o funcionário no seu desenvolvimento profissional.
- 3) Quando há necessidade de chamar atenção por alguma atividade que não saiu conforme o esperado, qual a atitude do gerente de sua agência:
- a. evita o conflito para não constranger o colega
 - b. Procura se informar se há alguma orientação nos normativos da empresa de como deve agir;
 - c. encaminha correspondência interna exigindo explicações;
 - d. pede explicações do(s) envolvido(s) em ambiente reservado;
 - e. conversa com o(s) envolvido(s) com a finalidade de saber o motivo do ocorrido e sugere meios de evitar novas ocorrência.
 - f. conversa com o(s) envolvidos(s), esclarece o motivo do ocorrido, e se coloca a disposição para solucionar o problema.
- 4) Como é o relacionamento entre administrador e funcionários?
- a. relacionamento de amizade, sempre informal e descontraído.
 - b. totalmente formal, tratando todos com o máximo respeito e consideração.
 - c. totalmente formal, para não haver quebra de hierarquia;
 - d. relacionamento formal, com pequena intimidade com os funcionários detentores de cargo de gerencia média.
 - e. relacionamento formal, quando se trata de assuntos profissionais, e informal quando se trata de outros assuntos.
 - f. A comunicação é fluente em todos os sentidos, há predominância do trabalho em equipe orientado pelo líder num clima de colaboração, solidariedade e lealdade.
- 5) Quando é necessário se ausentar da agência, o seu gerente:
- a. Não se preocupa pois sabe que no final tudo vai acabar bem
 - b. fica preocupado que as normas da empresa não seja cumprida, causando prejuízos
 - c. fica muito preocupado, pois ninguém está preparado para exercer a função de gerente.
 - d. fica muito preocupado, pois ninguém poderá conduzir a agência de forma tão eficiente quanto você;
 - e. se preocupa, mas sabe que as pessoas que trabalham na agência tem capacidade de conduzir os negócios sem prejuízo para a empresa
 - f. Não se preocupa, pois sabe que as pessoas que ficaram estão totalmente

g. preparadas para exercer a função do gerente.

