



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

ÉQUISON DOS SANTOS SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO AMBIENTE DE TRABALHO: Estudo  
de uma Agência de uma Instituição Financeira Nacional**

Brasília – DF  
2011

ÉQUISON DOS SANTOS SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO AMBIENTE DE TRABALHO: Estudo  
de uma Agência de uma Instituição Financeira Nacional**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professora Supervisora: Dra. Gisela Demo Fiúza

Professora Orientadora: Msc. Magdalena Anunciato Depieri

Silva, Équison dos Santos.

A importância do líder no ambiente de trabalho / Équison dos Santos  
Silva – Brasília, 2011.

39 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento  
de Administração - EaD, 2011.

Supervisor: Profª Drª Gisela Demo Fiuza

Orientador: Profª. MSc. Magdalena Anunciato Depieri

Departamento de Administração.

1. Estilos de liderança. 2. Liderança no ambiente de Trabalho.

**ÉQUISON DOS SANTOS SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO AMBIENTE DE TRABALHO: Estudo  
de uma Agência de uma Instituição Financeira Nacional**

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

**ÉQUISON DOS SANTOS SILVA**

Msc. Magdalena Anunciatto Depieri  
Professor-Orientador

Dra. Gisela Demo Fiuza  
Professor-Supervisor

Bel. Isabela Gomes Velasque Gama  
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

*Pouco importa em qual quadrante o seu estilo de liderança se encaixa, pare de se violentar. Chega de se sentir engaiolado por modelos que pretendem moldar seu estilo. Para ser um Líder Integral, no trabalho, em casa e no dia a dia, você não precisa fingir ou tentar ser aquilo que não é. Relaxe. Seja você mesmo. Isso faz toda diferença.*

**César Souza**

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo geral identificar os estilos de liderança de uma instituição financeira localizada em Santa Maria da Vitória – BA, na percepção dos seus funcionários. No referencial teórico, utilizaram-se as teorias que fundamentam os estilos de liderança. Foi realizada uma pesquisa de campo, com abordagem quantitativa, envolvendo os funcionários da agência pesquisada. Participaram efetivamente da pesquisa 17 sujeitos o que corresponde a 89,47% do universo investigado. A pesquisa utilizou a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), construída e validada por Melo (2001), que contém 19 itens para serem respondidos com base em uma escala tipo *Likert*, de cinco pontos. A análise dos dados foi feita com a ajuda do Microsoft Excel 2007 e foi verificada a presença dos três estilos descritos por Melo (2001): Situacional, Tarefa e Relacionamento. Os gerentes da agência de Santa Maria da Vitória – BA apresentaram comportamento satisfatório no que diz respeito à liberdade de trabalho de seus subordinados.

**Palavras – chave: Estilo de Liderança, líder, ambiente de trabalho.**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1– Problema de pesquisa.....	10
1.2 - Objetivo Geral .....	10
1.3- Objetivos Específicos.....	10
1.4 - Justificativa.....	10
<b>2 – REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 - A Importância da Motivação na formação de líderes.....	14
2.2 – Teorias da Motivação .....	17
2.3 - O Líder e o Ambiente de Trabalho .....	17
<b>3 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	22
3.1 – Descrição geral da pesquisa.....	22
3.2 - Caracterização da Organização.....	23
3.3- População e Amostra .....	24
3.4 - Caracterização dos Instrumentos de pesquisa.....	25
3.5 - Procedimento de Coleta e análise dos dados.....	25
<b>4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	26
4.1 – Identificação dos Estilos de Liderança na Organização.....	29
<b>5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	33
5.1 – Síntese dos Resultados .....	33
5.2 – Contribuições e Limitações .....	34

5.3 – Recomendação para Estudos Futuros .....	35
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>36</b>
ANEXO A – Questionário.....	38



## INTRODUÇÃO

Mais do que uma obrigação funcional, o espírito de liderança deve estar presente em toda e qualquer empresa que queira continuar no mercado ou prezar pelo seu nome. A liderança faz parte da vida do administrador, pois possui grande influência na gestão das empresas modernas. Só há liderança quando há liderados que acompanham seu líder por algum motivo. Esse acompanhamento estará presente na equipe, quando a realização de uma tarefa desperte o interesse mútuo, tal como afirma Maximiliano (2007, p.250): “O líder precisa dos liderados para realizar suas metas e vice-versa”.

De acordo com Bergamini (1997, p.55), “a tarefa de supervisionar sem constranger denota um ambiente onde se conversa e, sobretudo, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder”. Portanto, quando uma equipe está motivada, sente-se à vontade com o seu superior, expõe suas ideias com maior liberdade, dá sugestões que julgam convenientes, enfim, participa ativamente da construção dos resultados.

Por se tratar de um tema que está sempre no auge das pautas de reuniões empresariais e acadêmicas, a liderança acaba se configurando como um componente de essencial importância tanto para as empresas quanto para seus funcionários.

## **1.1 – PROBLEMA DE PESQUISA**

Que características de liderança predominam nos gerentes da agência Santa Maria da Vitória – BA de uma instituição financeira nacional?

## **1.2 – OBJETIVO GERAL**

Identificar os estilos de liderança na agência Santa Maria da Vitória – BA.

## **1.3 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Identificar os diferentes estilos de liderança presentes na agência Santa Maria da Vitória – BA, na percepção dos seus colaboradores;
- 2) Identificar o papel de um líder no desempenho do trabalho dos colaboradores;
- 3) Expressar a percepção dos funcionários da agência Santa Maria da Vitória – BA quanto ao impacto dos diversos estilos de liderança no desempenho dos trabalhos realizados.

## **1.4 - JUSTIFICATIVA**

Sabe-se que grandes mudanças vêm ocorrendo no mundo dos negócios impactando diretamente na economia mundial. A necessidade de transformação tem sido imposta de fora para dentro da organização pelo adiantamento tecnológico, pela globalização e pela concorrência acirrada no mercado de trabalho. Sendo assim, deve-se pensar em novas formas de liderar as pessoas para que estas possam produzir mais e mais, trabalhar em conjunto e acolher melhor seus clientes, que por sinal estão cada vez mais exigentes.

No mundo dos negócios há constantes e rápidas mudanças, devendo as organizações se adequarem aos novos desafios, caso contrário as mesmas estarão sujeitas à perda de competitividade onde atuam.

O fato é que a competitividade no mercado trabalho vem crescendo a cada dia e se uma equipe ou empresa não se adaptar as exigências do mercado ficará ultrapassada, o que poderá ocasionar a perda dos clientes ou até mesmo o seu fechamento.

Segundo Silva (2005, p. 23),

o novo panorama competitivo, é resultado da globalização, desregulamentação, privatização, entre outras, e tem levado as empresas a um consecutivo repensar de suas táticas, visando conseguir a excelência e melhores planos de competitividade. Essa particularidade dos tempos modernos, de alta competitividade estabeleceu ainda para as organizações à busca de novos modos e de técnicas de efetivação e melhoramento das suas atividades, com isso, o uso e a demanda por novas tecnologias e ferramentas de gestão se desenvolveram muito nos últimos anos e precisam prosseguir em ritmo cada vez mais rápido.

Entende-se que as organizações tornaram-se instáveis e imprevisíveis, as medidas padrões não conseguem funcionar em uma ordem coerente e concreta, o que exige uma reestruturação inovadora para gerar produtividade e qualidade no ambiente de trabalho.

Os líderes necessitam descobrir que seu papel transformou-se de forma expressiva e seu comportamento também precisa se modificar. Possuem um grande desafio no que tange às suas responsabilidades, pois necessitam priorizar o atingimento de suas metas organizacionais, bem como o desenvolvimento de pessoas e novos líderes capazes de dar prosseguimento ao firme processo de adaptação das organizações na atual conjuntura.

Para Lemos (1999, p. 122-144),

a dificuldade em se abranger o processo motivacional convive no fato de que não há uma única motivação capaz de definir como os trabalhadores vão se comportar com relação ao desenvolvimento de suas ocupações e, portanto, não há estratégia exclusiva que faça com que todos em todas as partes tragam uma compreensão exata, ou seja, deve-se tentar levar em apreço as desigualdades humanas (peculiaridades individuais) quer pareça, ou não, adequado para o ambiente organizacional.

Portanto, perceber o modo como os indivíduos são motivados é muito complexo e em algumas circunstâncias pode até passar por influências do detentor do poder.

Este trabalho se justifica, pois, a evolução humana é uma constante e com o mercado não é diferente. A necessidade de modificações é inevitável, pois, o ser humano está sendo extremamente explorado por este mercado.

Muitos assuntos são discutidos sobre liderança, sendo bem comum a dúvida se o líder detém essa característica natural ou poderá desenvolvê-la no decorrer de seu aprendizado. Independente do ponto de vista teórico ou ainda defendida por inúmeros autores, a intenção deste trabalho é demonstrar que lideranças são necessárias e para torná-las eficazes, podem ser desenvolvidas através de conscientizações realizadas em formatos de treinamentos ou capacitações.

Outra importante reflexão está na compreensão da gestão de líderes e de gerentes, onde basicamente as atribuições e tarefas são semelhantes, porém, suas similitudes podem se destacar pelas características traçadas para alcançarem sucessos esperados ou ainda necessários pelas organizações.

Essas características podem ser melhor compreendidas pelo comportamento aplicado nas gestões dos líderes e dos gerentes. Gerentes podem ser interpretados como chefes, coordenadores, supervisores, etc., correlações que

são reconhecidas como superiores hierárquicos de uma determinada equipe ou grupo de subordinados.

Esclarecendo essas ações comportamentais, exemplificando-as respectivamente, os líderes orientam, guiam, transformam o exercício de suas influências, são criativos e tem estilos bastante intuitivos, normalmente imprevisíveis, enquanto os gerentes, provocam, comandam o exercício de suas responsabilidades, normalmente são conservadores, reagem e adaptam-se às necessidades organizacionais, de modo que as pessoas aceitem as decisões.

## **2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será desenvolvida a revisão da literatura relacionada ao estudo de campo em questão, contextualizando e dando consistência teórica à investigação da situação problemática apresentada na introdução.

### **2.1 - A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES**

Ao observar pessoas trabalhando, tornam-se certos seus diferentes modos e costumes. Algumas sempre colocam em dia seus serviços e permanecem até mais tarde em suas atividades funcionais, o que permite concluir todas as suas tarefas e ainda ajudar e aprender com os funcionários que permanecem no trabalho.

O desempenho de cada pessoa está fortemente envolvido com suas competências e conhecimento da atividade que executa. Entretanto, o bom desempenho necessita muito mais do que meramente aptidões e habilidades. Exige motivação para trabalhar, gosto pelo que faz. O bom desempenho depende do quão motivada esteja sua equipe de trabalho.

A motivação representa um dos principais fatores que favorecem ao bom desempenho no trabalho. “A causa pela qual se enfoca tão obstinadamente a motivação é que ela é mais naturalmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades etc” (CARVALHO e SERAFIM, 1995, p.133).

Bergamini (2006 p.67) traz uma particular ajuda na sistematização do estudo acerca da motivação, ao passo que procura uma agregação ordenada no que diz respeito aos resultados do passado na questão do comportamento do

presente, ou seja, as determinações de uma pessoa se apresentam de acordo com os motivos e cognições próprias do momento, dependendo de acontecimentos existentes no nível cognitivo daquilo que se aprendeu durante a sua vida com grupos humanos ou com alguém em particular.

Na afirmação de Spector (2006, p. 284), “motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”.

Já para Vergas apud FIORELLI, (2004 p. 118-132), “... quando uma pessoa é motivada ela se enche de coragem, traz uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que surge de nossas necessidades interiores”.

Sendo assim, percebe-se que a motivação no trabalho é muito importante para o bom funcionamento da empresa bem como a satisfação dos funcionários. Uma equipe motivada proporciona um melhor desempenho dos funcionários, gerando grandes resultados para empresa.

Segundo Gil (2001 p.45),

elogios francos e revelações de apreço, mesmo que muito simples, como um sorriso ou um sinal de positivo com o polegar, mostra aos trabalhadores um sinal de contentamento, fazendo com que conheçam o seu valor. Recomenda-se, deste modo, que os gerentes sejam compreensíveis com seus empregados, mesmo quando erram, apontando-lhes as falhas e indicando-lhes como melhorar, sem culpá-los ou humilhá-los.

Conclui-se então que o ambiente de trabalho seja um lugar em que se conquiste a satisfação, a confiança e o crescimento tanto pessoal quanto profissional, permitindo que seja possível adaptação e engajamento em produzir mais e melhor. Sentir-se aceito e reconhecido como alguém que pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, ser valorizado pelo serviço prestado, receber elogios referente ao trabalho realizado, não sofrer preconceitos, afinal essas

são algumas das inúmeras formas de garantir satisfação e comprometimento dos colaboradores com a empresa.

Segundo Fischer (2003, p.51), no século XX, manter-se no mesmo emprego trazia satisfação no trabalho. Para a mesma autora no século XXI a satisfação no ambiente de trabalho possivelmente pode estar ligada à qualidade de vida, ao reconhecimento e ao trabalho realizado em um ambiente adequado.

Locke (1969, apud MARTINEZ, 2004, p.55) defende que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados ao próprio trabalho e ao seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, relações com colegas e subordinados, características da supervisão e gerenciamento e políticas e competências da empresa.

Na visão de Spector (2006, pág. 321), satisfação é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. O autor relata ainda que satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas e insatisfação é o quanto elas não gostam.



## 2.2 – TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Para Spector (2006, p. 285-316), as teorias da motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que as habilidades que levam certos indivíduos a realizar suas tarefas melhor do que outros. O autor cita algumas teorias:

<b>TEORIAS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Teorias da necessidade</b>	Entende-se que a motivação resulta dos desejos pessoais por determinadas coisas
<b>Teoria da Hierarquia das Necessidades</b>	Afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas.
<b>Teoria dos dois fatores</b>	Afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho
<b>Teoria do reforço</b>	Descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. A teoria não lida com estados internos como a motivação; então de certa forma, essa é uma teoria não motivacional
<b>Teoria da expectativa</b>	Busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação
<b>Teoria da auto – eficácia</b>	Afirma que a motivação e o desempenho são em parte determinados pela crença das pessoas sobre o quanto elas podem ser eficientes
<b>Teorias de justiça</b>	Estão voltadas para o tratamento justo dos funcionários por suas organizações
<b>Teoria da fixação de metas</b>	O princípio básico desta teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos
<b>Teoria do controle</b>	Apóia na teoria de fixação de metas, focalizando a forma como o feedback afeta a motivação para manter o esforço rumo às metas
<b>Teoria da ação</b>	É uma teoria alemã abrangente sobre o comportamento do trabalho que descreve um processo que vincula metas a comportamentos

**Teorias da Motivação**

**Fonte: Spector (2006)**

## 2.3 - O LÍDER E O AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo Spector (2006, p. 494), “a ideia comum que se faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas”. Para o autor os líderes estão

frequentemente associados a cargos de supervisão, porém, ser um supervisor não garante que seja capaz de influenciar os outros.

Para Bergamini (1997 p.31), o líder caracteriza-se

por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Na abordagem de Hunter, (2004, p.47), “um líder é uma pessoa que unifica e atende as necessidades reais de seus comandados e remove todos os empecilhos para que possam servir”. Dessa forma, o líder deverá possuir habilidade e liderança para influenciar pessoas a trabalharem motivadas, com enorme entusiasmo, visando assim, atingir aos objetivos identificados para o bem comum dos seus colaboradores.

Ainda, segundo Hunter (2004 p.25), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Segundo Drucker (1996, p.194), “(...) o líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regras muito exigentes para si próprio”.

Para Lacombe e Heiborn (2003, p.347), “um líder não é um gerente no sentido natural. Líder é alguém que os outros avaliam como o cardinal responsável pela concretização dos objetivos do grupo”.

Outro fator importante ao líder é crer no potencial de cada funcionário de sua equipe. Acreditar que cada cooperador independentemente de seu cargo ou função, possa desenvolver um bom trabalho. O líder precisa enaltecer

e incentivar quando algum colaborador cumpre eficazmente alguma atividade, podendo assim motivá-lo ainda mais e impulsioná-lo a executar suas tarefas com maior eficácia e maestria: “Uma das centrais características de um bom administrador é sua desenvoltura em lidar com gente, pois os efeitos conseguidos são fruto do trabalho e dos esforços das pessoas que ele coordena e supervisiona” (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

O reconhecimento de um trabalho bem feito desperta em quem o aúfere a percepção de dever cumprido e de satisfação, favorecendo para que surjam menos conflitos no ambiente de trabalho.

De acordo com Cusins (1994, p. 9), “[...] a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização”.

Diante do processo de globalização, as empresas vêm buscando, cada vez mais, se aperfeiçoar no mercado. Um ambiente de trabalho é formado por profissionais qualificados, competentes e satisfeitos. E, por isso, é preciso que o líder aja com a razão e não somente com a emoção e, que esta, permeie as relações de trabalho, requerendo parceria, cooperação, polidez e respeito.

Para Bergamini (1997, p.29),

os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passariam a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições.

Isso não se aplica ao modelo de um líder, haja vista uma de suas principais qualidades ser a capacidade de transformação. A busca incessante pelo

aprimoramento de sua humildade e personalidade, sendo um amadurecimento constante na arte de liderar.

A falta de um líder pode acarretar ameaças para qualquer organização, devido à competitividade, os líderes tem que buscar novos caminhos e fazer com que as coisas aconteçam. Daí 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.

No entanto, e para que isso possa acontecer é preciso que o líder tenha “humildade para lidar com o poder e prudência para definir rumos de vida a quem trabalha e produz” (BOM SUCESSO, 2002 p.11).

O processo de liderança é um caminho e não um produto acabado, responsabilidade de cada pessoa. Não existem fórmulas mágicas e rápidas para transformar uma organização ou mudar uma postura de liderança. No entanto, o caminho está no desenvolvimento dos talentos e da criatividade de cada profissional.

Para Spector (2006 p.512), há quatro estilos de supervisão conforme abaixo:

- ✓ **Estilo de apoio** – Envolve a preocupação com as necessidades e o bem estar dos subordinados.
- ✓ **Estilo diretivo** – Envolve estruturar as tarefas de trabalho dos subordinados e mostrar a eles o que é esperado.
- ✓ **Estilo participativo** – Envolve a participação dos subordinados e a permissão para que atuem na tomada de decisões.

- ✓ **Estilo de realização** – Envolve a ênfase na realização e no bom desempenho. Inclui a definição de objetivos desafiadores e a ênfase em altos padrões de desempenho.

Ainda segundo Spector (2006 p. 513), certos estilos de liderança que afetam os subordinados sob determinadas condições. Por exemplo:

- ✓ Quando as tarefas são aborrecidas, perigosas, estressantes ou entediadas o estilo de apoio será o mais apropriado. Subordinados que devem lidar com estas situações terão sua ansiedade diminuída e a auto-estima melhorada por um supervisor que lhes dê apoio;
- ✓ Quando as tarefas não são estruturadas e os subordinados são inexperientes, um estilo diretivo será o mais apropriado porque os subordinados não terão certeza sobre o que fazer. Um supervisor com este estilo irá aumentar o esforço e a satisfação dos subordinados ao dizer-lhes o que é esperado e o que eles devem fazer.

### **3 - MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo descreve o tipo de pesquisa desenvolvida, as características da organização estudada, a população envolvida na pesquisa, a caracterização dos instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados. A metodologia de pesquisa tem como objetivo “identificar e analisar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicar seus pressupostos e as conseqüências de seu emprego” (Asti Vera, 1974 apud ZANELLA, 2006, p. 20).

#### **3.1 – DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA**

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2009), que apresenta sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a Instituição financeira nacional pesquisada seja uma instituição com tradição e alvo de pesquisas em diversas áreas de investigação, não se verificou a existência de estudos que abordassem a importância da liderança no ambiente de trabalho das agências. Descritiva, porque descreveu percepções e expectativas dos funcionários da carreira administrativa da agência.

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo.

A presente pesquisa foi realizada com estudos exploratórios e também explicativos. Matias-Pereira (2008) explica que nos projetos de pesquisa do tipo Estudos Exploratórios, o estudo busca descobrir se existe ou não um fenômeno.

Existindo o fenômeno, o mesmo autor define outro tipo de projeto de pesquisa, Estudos Explicativos são os que tentam explicar uma relação de causa-efeito entre dois ou mais fenômenos.

As técnicas de pesquisa referem-se aos procedimentos realizados pelo pesquisador, que reúne dados para serem estudados e analisados posteriormente.

Para Matias-Pereira (2008),

as técnicas de investigação são os procedimentos específicos através dos quais o pesquisador reúne e ordena os dados antes de submetê-los a operações lógicas ou estatísticas. As técnicas se referem aos elementos do método científico e não devem ser confundidos com os métodos com o método em si. São exemplos de técnicas com realização de entrevistas com a aplicação de questionários, análise documental, entre outros.

Este trabalho será norteado segundo as orientações para a construção de um trabalho científico citados pelo autor destacado acima. Por isso, trata-se de um estudo quantitativo e exploratório; onde serão realizadas pesquisas do ambiente real e natural do seu acontecimento para posterior análise dedutiva.

### **3.2 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Banco escolhido foi uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação da União em suas ações e faz parte dos bancos estatais no Brasil.

Tabela 1 – Divulgação consolidada da instituição financeira pesquisada Dez/2010

	Dez/2010
<b>Funcionários</b>	<b>109.026</b>
Estagiários	9.853
<b>Rede de Distribuição – país</b>	<b>18.350</b>
Agências	5.078
Outros	13.272
<b>Rede de distribuição Exterior</b>	<b>47</b>
Agências	13
Outros	34
<b>Terminais de auto-atendimento</b>	<b>44.954</b>
<b>Contas – correntes (em mil)</b>	<b>35.934</b>
Pessoas Físicas	33.758
Pessoas Jurídicas	2.176

Fonte: **bb.com (2011)**

Foi fundado pelo rei D. João VI no dia 12 de outubro de 1808 no Rio de Janeiro e está sediado atualmente em Brasília, Distrito Federal.

Está presente em mais de 21 países. Ocupa posição de destaque no sistema financeiro nacional, sendo o primeiro em ativos financeiros, volume de depósitos totais, carteira de crédito, base de clientes pessoas físicas, câmbio exportação, administração de recursos de terceiros e faturamento de cartão de crédito.

A presente pesquisa visa demonstrar como as diferentes formas de liderar podem interferir diretamente nos resultados e na satisfação e motivação dos funcionários da agência de Santa Maria da Vitória – BA.

### **3.3 – POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A pesquisa foi realizada com os funcionários da Instituição Financeira nacional, lotados na agência de Santa Maria da Vitória – BA, perfazendo um total de 17 funcionários.



### **3.4 – CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

A pesquisa utilizou a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), construída e validada por Melo (2001), que contém 19 itens para serem respondidos com base em uma escala tipo *Likert*, de cinco pontos, variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim).

Melo agrupou esses 19 itens em três fatores denominados: Relacionamento, Tarefa e Situacional.

Aos 19 itens que compunham o instrumento de Melo foram acrescentadas mais seis questões que procuravam caracterizar o perfil demográfico dos respondentes. Essas questões investigavam o sexo, faixa etária, escolaridade, estado civil, renda e tempo de serviço na instituição estudada.

### **3.5 – PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Ao final de reunião com todos os funcionários da agência pesquisada, o pesquisador convidou os funcionários a responderem ao questionário, dando explicações sobre os objetivos do estudo e a garantia do anonimato e do total sigilo acerca de suas respostas individuais. O prazo médio para recebimento do questionário foi de 05 dias após a data de entrega. Após o recebimento foi efetuado a análise dos dados do resultado obtido com a aplicação do questionário.

A análise dos dados foi feita com a ajuda do Microsoft Excel 2007. Foram feitas estatísticas descritivas com os dados coletados na pesquisa.

#### 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os estilos de liderança na agência Santa Maria da Vitória – BA de uma instituição financeira nacional na percepção dos colaboradores.

Três objetivos específicos foram definidos para alcançar o objetivo geral:

- 1) Identificar os diferentes estilos de liderança presentes na agência Santa Maria da Vitória – BA, na percepção dos seus colaboradores;
- 2) Identificar o papel de um líder no desempenho do trabalho dos colaboradores;
- 3) Expressar a percepção dos funcionários da agência Santa Maria da Vitória – BA quanto ao impacto dos diversos estilos de liderança no desempenho dos trabalhos realizados.

Este capítulo é destinado à apresentação dos resultados produzidos pela pesquisa e está estruturado de acordo com os objetivos propostos mencionados anteriormente.

A presente pesquisa abrangeu somente corpo funcional da agência de Santa Maria da Vitória – BA da instituição financeira nacional, composta por 19 funcionários. Os questionários foram direcionados aos funcionários da carreira administrativa e gerencia média.

Dos 19 questionários distribuídos, retornaram 17, sendo que um dos funcionários estava de férias e a gerente geral que não respondeu a pesquisa. Assim, participaram efetivamente da pesquisa 17 sujeitos o que totaliza 89,5% do universo investigado. Esses participantes apresentaram o seguinte perfil demográfico:

### a) Gênero

Tabela 2 – Gênero dos sujeitos da pesquisa

Gênero	Quantidade	%
<b>MASCULINO</b>	<b>10</b>	<b>58,8</b>
FEMININO	07	41,2
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Os dados da Tabela 2 mostram que mais da metade dos respondentes da pesquisa (58,8%) são pertencentes ao sexo masculino. As mulheres responderam por 41,2% de participação na pesquisa.

### b) Faixa Etária

Tabela 3 – Faixa Etária dos Sujeitos da Pesquisa

Faixa Etária	Quantidade	%
Entre 18 e 30	03	17,6
<b>Entre 31 e 40</b>	<b>08</b>	<b>47,1</b>
Entre 41 e 50	04	23,5
Mais de 50	02	11,8
<b>Total Geral</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Observa-se na tabela 3 que o maior percentual de participantes da pesquisa possui entre 31 e 40 anos de idade, sendo que o menor percentual (11,8%) foi de pessoas maiores 50 anos. Sendo assim, conclui-se que a maioria dos respondentes pertence à faixa etária mais madura.

### c) Escolaridade

Tabela 4 – Escolaridade dos sujeitos da pesquisa

Escolaridade	Quantidade	%
Nível Básico	00	0,00
<b>Nível Médio</b>	<b>09</b>	<b>52,9</b>
Nível Superior Completo	07	41,2
Pós – Graduação	01	5,9
<b>Total Geral</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Na tabela 4, percebe-se que mais da metade dos respondentes possui escolaridade de ensino médio (52,9%), seguido de superior completo (41,2%). Isso se explica devido aos incentivos que a organização oferece para que

todos os seus funcionários possam desenvolver sua formação profissional, através de apoio a graduação, MBAS, pós-graduação, dentre outros.

#### d) Estado Civil

Tabela 5 – Estado civil dos sujeitos da pesquisa

Estado Civil	Quantidade	%
Solteiro	05	29,4
Casado	12	70,6
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

A tabela 5 retrata que mais da metade dos respondentes (70,6%) são casados. Isso indica que cada vez mais os funcionários desta instituição buscam constituir família.

#### e) Renda

Tabela 6 – Renda dos sujeitos da pesquisa

Renda	Quantidade	%
Até 3 salários	05	29,4
<b>De 3 a 5 salários</b>	<b>08</b>	<b>47,1</b>
De 6 a 08 salários	04	23,5
Superior a 9 salários	00	00,0
<b>Total Geral</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

A tabela 6 demonstra que a maioria dos respondentes da pesquisa (47,1) recebe de 3 a 5 salários mínimos.

#### f) Tempo de Serviço na organização

Tabela 7 – Tempo de serviço na organização dos sujeitos da pesquisa

Tempo de Serviço	Quantidade	%
<b>Até 05 anos</b>	<b>07</b>	<b>41,2</b>
De 6 a 10 anos	03	17,6
De 11 a 20 anos	02	11,8
De 21 a 30 anos	05	29,4
Mais de 31 anos	0,0	0,0
<b>Total Geral</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Na tabela 7, percebe-se que cada vez mais a instituição está contratando novos funcionários. Cerca de 41,0% dos respondentes têm menos de 5

anos de trabalho na organização. Isso demonstra que a instituição estudada cada vez mais está investindo na contratação de novos funcionários.

#### 4.1 – IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

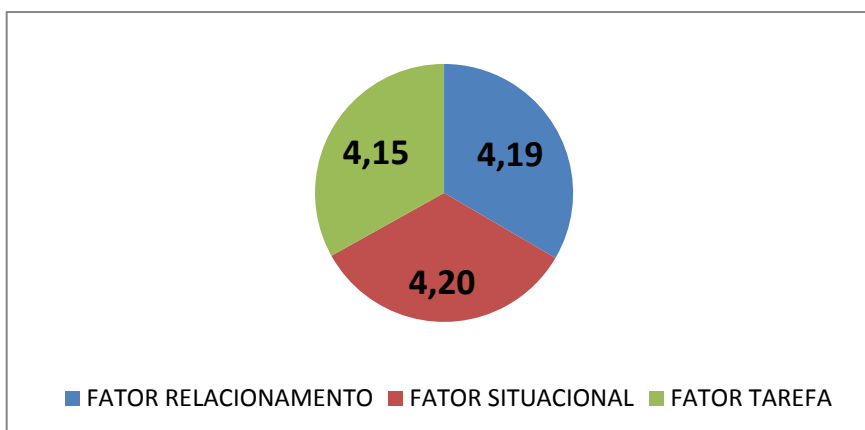
O primeiro objetivo proposto pela presente pesquisa foi identificar os estilos de liderança na agência Santa Maria da Vitória - BA. Para tanto foi utilizada a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), construída e validada por Melo (2001), que contém 19 itens para serem respondidos com base em uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim) e apurou-se as médias de cada um dos fatores da escala.

De acordo com a validação estatística feita pelo autor, os 19 itens do instrumento estão agrupados em três fatores, conforme mostra o Quadro baixo:

<b>FATOR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>NR. DE ITENS</b>
<b>RELACIONAMENTO</b>	Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizados por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.	Nove
<b>SITUACIONAL</b>	Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.	Quatro
<b>TAREFA</b>	Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados, na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos de função, a observância aos padrões, os canais formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.	Seis

**Tabela 8 – Descrição dos três fatores**  
**Fonte: Melo (2001)**

O gráfico apresenta os estilos de liderança pesquisados quanto aos fatores relacionamento, situacional e tarefa em ordem decrescente de média.



**Gráfico 1 – Resultado da pesquisa**  
**Fonte: Dados primários coletados pelo autor**

Em relação à escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) construída por Melo (2001), os resultados podem variar de um a cinco, sendo que quanto maior for o valor da média fatorial, maior é a percepção naquela crença. A média do fator situacional apresentou a maior média 4,20, seguido do fator relacionamento 4,19 e em terceiro o fator tarefa 4,15.

Observa-se, com base na análise dos resultados, que na percepção dos funcionários da instituição pesquisada, os três estilos gerenciais estão presentes nos gerentes por eles avaliados, pois a média dos resultados está situada acima do ponto médio da escala, embora os dados apontem para maior predominância no “Fator Situacional”. O “Fator Tarefa” apresentou menor desvio padrão, sinalizando que a percepção dos subordinados acerca da atuação de seus gestores sobre esse estilo é mais homogênea do que em relação aos demais fatores.

Segue abaixo uma descrição mais detalhada sobre cada um dos fatores:

- ✓ **Fator Relacionamento** – A média foi de 4,19, que se situa entre os pontos “frequentemente age assim” e “sempre age assim”, significando que os gerentes confiam em seus colaboradores, demonstram respeito por suas idéias, são compreensíveis, acessíveis e interessam-se pelos sentimentos de seus subordinados. O desvio padrão de 0,79 sinaliza que houve homogeneidade nas respostas dadas pelos respondentes da pesquisa aos itens que compõem esse fator.
- ✓ **Fator Tarefa** – Nesse Fator a média foi de 4,15, também situada entre os pontos “frequentemente age assim” e “sempre age assim”. Isso indica que, na percepção dos subordinados, os gerentes estão preocupados com o cumprimento das tarefas, com os prazos estabelecidos, com as normas e com a hierarquia, porém, em escala um pouco abaixo do Fator Relacionamento. O desvio padrão de 0,57 demonstra que houve homogeneidade nas respostas dos participantes da pesquisa quanto aos itens que compõem esse Fator.
- ✓ **Fator Situação** – A exemplo dos demais Fatores explicados anteriormente, este também se situou entre os pontos “frequentemente age assim” e “sempre age assim”, porém com média superior aos outros fatores. A média foi de 4,20, significando que, na percepção dos subordinados, os gerentes avaliados apresentam comportamento gerencial satisfatório no que diz respeito à liberdade de trabalho de seus colaboradores. O desvio padrão foi de 0,67, indicando que houve homogeneidade nas respostas dadas pelos participantes aos itens que compõem esse Fator.

A tabela abaixo mostra de uma forma simplificada o resultado da pesquisa com médias e desvio-padrão de todos os 19 itens da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG):

ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILO GERENCIAL (EAEG)									
NR	ITENS	FREQUÊNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MODA
		1	2	3	4	5			
01	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.		1		10	6	4,24	0,75	4
02	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.			3	10	4	4,06	0,65	4
03	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.			2	11	4	4,12	0,60	4
04	Coloca o trabalho em primeiro lugar			4	10	3	3,94	0,65	4
05	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados		1	5	6	5	3,88	0,92	4
06	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.			1	8	8	4,41	0,61	5
07	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.			1	14	2	4,06	0,49	4
08	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).			3	11	3	4,00	0,61	4
09	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	1			8	8	4,29	1,00	5
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.		1	3	7	6	4,06	0,89	4
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.		1	1	8	7	4,24	0,83	4
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.			1	12	4	4,18	0,52	4
13	Demonstra confiança nos subordinados		1		10	6	4,24	0,75	4
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.				9	8	4,47	0,51	4
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.			1	12	4	4,18	0,52	4
16	Mostra-se acessível aos subordinados.			1	6	10	4,53	0,62	5
17	Valoriza o respeito à autoridade.			1	10	6	4,29	0,59	4
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa			1	11	5	4,24	0,56	4
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo		2	1	7	7	4,12	0,90	5

**Tabela 9 - Resultado da pesquisa por item EAEG**  
**Fonte: Melo (2001)**

A maior média dentre os 19 itens da pesquisa é resposta ao item 16 “mostra-se acessível aos subordinados” possui média de 4,53 e desvio padrão 0,62 representando uma grande aceitação da população pesquisada à acessibilidade do gerente avaliado. Percebe-se a identificação do estilo de apoio, analisado por Spector (2006) onde há uma preocupação do supervisor com as necessidades e o bem estar dos subordinados.



O item 14 “pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas” recebeu média 4,47 e desvio padrão 0,51. Isso indica que na percepção dos subordinados, os gerentes estão preocupados com o cumprimento das normas e regras estabelecidas.

Já o item 5 “Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados” apresentou a menor média 3,88 desvio padrão de 0,92. Isso indica que na percepção dos colaboradores apesar dos gerentes estarem preocupados com as tarefas, com as normas, com a questão hierárquica, estão menos preocupados com os sentimentos dos subordinados.

## **5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo será apresentada a síntese dos principais resultados, as contribuições e limitações da pesquisa, bem como as recomendações para estudos futuros.

### **5.1 – SÍNTESE DOS RESULTADOS**

O objetivo geral deste trabalho foi identificar os estilos de liderança na agência Santa Maria da Vitória – BA. Para tanto se buscou encontrar os estilos de liderança predominantes entre os gerentes da agência mencionada acima. Foi verificada a presença dos três estilos descritos por Melo (2001): Situacional, Tarefa e Relacionamento. As médias dos três fatores se situaram entre “frequentemente age assim” e “sempre age assim”. Verificou-se ainda a predominância do estilo Situação, onde segundo Melo, itens referentes ao comportamento da chefia caracterizado pela flexibilidade na maneira de lidar com o subordinado. Isto quer dizer que os gerentes da agência Santa Maria da Vitória – BA apresentaram

comportamento satisfatório no que diz respeito à liberdade de trabalho de seus subordinados.

Foi identificado também o estilo Relacionamento, onde ficou claro que os gerentes da agência pesquisada possuem bom relacionamento com os seus subordinados. Percebe-se que os gerentes confiam em seus colaboradores e demonstraram respeito por suas ideias, são compreensíveis, acessíveis e interessam-se pelos sentimentos de seus subordinados.

Verificou-se também a presença do estilo Tarefa, onde apesar da preocupação com o atingimento das metas, resultados, os gerentes estão preocupados também com o cumprimento das normas da instituição.

## **5.2 – CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES**

Os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem um comportamento para o gestor e para o subordinado onde haja confiança, respeito e liberdade de comunicação. Sugerem também o uso constante dos normativos de controle da organização e o estilo mais presente na pesquisa é a liberdade para que o subordinado possa opinar sobre os rumos a serem seguidos pela organização em conjunto com o gestor.

No tocante às limitações, a principal limitação deste estudo refere-se ao tamanho da população estudada, uma vez que a Agência da instituição financeira da cidade de Santa Maria da Vitória – BA conta com uma população reduzida. Tal limitação impede a generalização dos resultados, pois a instituição estudada possui um quadro funcional superior a 109 mil funcionários.

### **5.3 – RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Como sugestão para estudos futuros, a pesquisa pode ser estendida para todos os funcionários da organização.

Os resultados deste estudo podem contribuir para que a instituição financeira nacional pesquisada tenha conhecimento sobre os estilos de liderança presentes na organização, bem como os estilos predominantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso**. São Paulo: Clío, 1994.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, **A necessidade da arte**. 9 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17º edição (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) RJ: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco José M. HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. R D. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista Saúde Pública**, v.38, n. 1, p. 55-61. ISSN 0034-8910.

MATIAS-PEREIRA, J. **Metodologia Científica**. Manual de Pesquisa Científica. Brasília, 2008 .

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, E. A. A. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional**: um estudo relacional. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira – **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** – 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SeaD/UFSC. 2006.

**ANEXO A - QUESTIONÁRIO**  
**ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILOS GERENCIAIS (EAEG)**

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a *sua chefia imediata* se comporta na organização.

Para responder, assinale com “X” *apenas um* dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
<b>Nunca age assim</b>	<b>Raramente age assim</b>	<b>Ocasionalmente age assim</b>	<b>Freqüentemente age assim</b>	<b>Sempre age assim</b>

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Freqüentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados					
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.					
7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					

#### ITENS POR FATOR

FATOR RELACIONAMENTO: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19 – Alpha de Cronbach = 0,94

**Definição constitutiva do fator:** Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.

FATOR SITUACIONAL: 3, 9, 15 e 18 – Alpha de Cronbach = 0,82

**Definição constitutiva do fator:** Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

FATOR TAREFA: 4, 7, 8, 12, 14 e 17 – Alpha de Cronbach = 0,72

**Definição constitutiva do fator:** Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados, na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

#### REFERÊNCIA:

Melo, Eleuni Antonio de Andrade. (2001). *Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional*, Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.