



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

ALESSANDRA CUNHA DE OLIVEIRA VAZ

**Estilos de Liderança: Um estudo em um órgão
interno do Banco do Brasil.**

Brasília – DF
2011

ALESSANDRA CUNHA DE OLIVEIRA VAZ

**Estilos de Liderança: Um estudo em um órgão
interno do Banco do Brasil**

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

Professor Orientador: Prof. Msc.Thiago Gomes Nascimento

Brasília – DF
2011

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
1.1 Formulação do problema.....	4
1.2 Objetivo geral	4
1.3 Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificativa.....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 Conceito de liderança:.....	5
2.2 Habilidades de um líder.....	10
2.2. Líder versus Gerente.....	12
2.3 Estilos de liderança	15
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	26
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa.....	26
3.2. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo ..	26
3.3 População e amostra ou participantes do estudo	27
a) Gênero.....	28
b) Estado Civil.....	28
d) Escolaridade	29
e) Cargo.....	29
3.4. Instrumento(s) de pesquisa.....	30
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados	31
4. Análise dos Resultados.....	31
5. Conclusões e recomendações.....	35
REFERÊNCIAS	37
Anexo A – Pesquisa sobre estilos de liderança.....	39
Anexo B - Código de Ética do Banco do Brasil.....	41
Anexo C - Organograma da Empresa.....	45

1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo passa por constante mudança, isso pede que homens e mulheres estejam cada vez mais qualificados e atentos para a exigência do mercado. Neste novo cenário o líder atua como um personagem atento as necessidades e aspirações de sua equipe. A busca por conhecimento, treinamentos adequados, saber o que se passa no mundo são algumas das ferramentas fundamentais para se tornar um líder eficaz.

A maior atribuição do líder é incentivar as pessoas a seguirem uma visão única e futura; e influenciá-las a seguir um ideal como se delas partissem em primeiro lugar.

Este trabalho não pretende resumir a literatura sobre liderança, pois ela é bem extensa, pretende sim mostrar alguns estilos de liderança que predominam entre os gerentes de grupo do Banco do Brasil, do CSL (Centro de Serviço de Logística), do setor ADPAT (Administração de Patrimônio).

O Centro de Serviços de Logística - CSL é uma Unidade Organizacional do Nível Operacional, pertencente à Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão, destinada à prestação de serviços de logística para as unidades do Banco localizadas em sua área de abrangência.

Os gerentes do Banco do Brasil, na rede de apoio CSL-Brasília, setor ADPAT necessitam desenvolver a tomada de decisões, considerando os normativos da empresa, a tempestividade que o processo exige com eficiência e qualidade.

Os gerentes precisam trabalhar em equipe, desenvolvendo habilidades interpessoais e de comunicação, para poder interagir da melhor forma com o grupo e alcançar os resultados esperados. Deve ainda administrar conflitos e desentendimento na equipe resultando em problemas e falta de motivação.

Diante disso, esta pesquisa visou verificar quais são os estilos de liderança percebidos pelos colaboradores do setor ADPAT do BB.

1.1 Formulação do problema

Levando em consideração o ambiente, os desafios do dia-a-dia, o tipo de atitude da equipe subordinada, o volume de serviço das cinco equipes que compõem o setor é importante o gerente desenvolver técnicas e adapte estilos de liderança.

A necessidade de verificar como os gerentes atuam no CSL - Brasília e a importância da liderança nos levam a um questionamento:

Qual o estilo de liderança dos que atuam como líderes no CSL - Brasília, setor ADPAT (Administração de Patrimônio)?

1.2 Objetivo geral

Identificar o estilo de liderança que mais se destaca entre os colaboradores que atuam no Banco do Brasil da rede de apoio: CSL - Brasília, setor ADAPT.

1.3 Objetivos específicos

- Realizar um estudo sobre liderança, dando ênfase aos estilos de liderança;
- Verificar os estilos de liderança predominante no CSL- Brasília;
- Descrever como os gerentes exercitam a tomada de decisão dentro do setor;
- Identificar como ocorrem as relações entre gestores e subordinados, com base nos estilos de liderança praticados no CSL – Brasília.

1.4 Justificativa

Esta pesquisa pretende identificar o estilo de liderança dos bancários do, CSL - Brasília, setor ADPAT (Administração de patrimônio) são cinco equipes cada

uma composta de um gerente, assistentes, escriturários, estagiários e menor aprendiz, tomando-se por base os três estilos de liderança de Kurt Lewin, classificados em autoritário, democrático e liberal (laissez-faire).

Pretende-se ainda contribuir para a ciência da informação mostrando como os gerentes estão atuando como líderes, descrevendo seus atributos de personalidade e seu comportamento durante as tomadas de decisões com a equipe.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de liderança:

Estudos sobre liderança tem se despertado a atenção de pesquisadores e profissionais de empresa, diversos trabalhos surgem a cada dia sobre o assunto, como por exemplo: “Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende”, de Francisco Javier Uribe e “As armadilhas dos paradigmas da liderança”, de Gerard Ouimet, o que mostra a importância do tema para o entendimento das relações organizacionais.

Segundo Bergamine(1982, p.94)

“é fácil observar que, na grande maioria dos casos, as pessoas posicionadas em cargos de chefia acabaram por aprender a conduzir pessoas através de uma metodologia aleatória e desordenada. Muito frequentemente os indivíduos conhecidos como bons chefes são pouco específicos ao configurar aquilo que mais facilitou seu sucesso no trato com as pessoas que dirige” (p. 94).

Tal autor, afirma ainda, que atingiram sua eficiência como chefes atuando por meio de ensaios e erros no dia a dia do trabalho.

Numa perspectiva comparada, McGregor(1973, p.64) afirma que, é pouco provável que exista um único quadro básico de conhecimentos e características peculiares a personalidade de todos os líderes. As características a personalidade de líder são de muita importância, mas as que são essenciais diferem consideravelmente conforme as circunstâncias. Aquelas necessárias a uma

liderança política bem sucedida são diversas das que se aplicam a administração industrial ou a liderança militar ou educacional. Os líderes transferidos de um tipo de instituição social para outro tanto estão sujeitos ao malogro como ao sucesso.

Mesmo dentro de uma instituição, tal como a indústria, circunstâncias diferentes requerem diferentes qualidades de liderança. Tal circunstância é bastante óbvia quando estabelecemos comparações entre excelentes líderes industriais em diversos períodos históricos, diversas culturas, diversas indústrias ou mesmo em empresas menores. Os requisitos de liderança em uma empresa jovem ainda lutando por se firmar, por exemplo, são completamente diferentes daqueles exigidos por uma grande firma já tradicionalmente estabelecida.

Mesmo numa empresa individual, funções diversas (venda, finanças, produção) exigem conhecimentos e técnicas diversas de liderança. Os administradores são, as vezes, bem sucedidos numa função, mas não são em outras áreas.

Segundo McGregor (1973) muitas características de liderança consideradas essenciais, em última análise, não diferenciam o líder capaz dos outros incapazes. Na realidade, algumas delas – por exemplo, integridade, ambição, decisão – podem ser encontradas não apenas no líder, mas em qualquer membro eficiente de uma organização.

De acordo com Bergamine (1982) é temerário afirmar que o líder nasce feito ou que se possa formá-lo. Na verdade, não há regras tão gerais dentro desse campo, cada caso é um caso particular. Muitas variáveis, não somente individuais, como também ambientais, devem-se cruzar para que se possa observar o fenômeno da liderança. A pesquisa moderna destruiu o mito do “líder nato”, bem não se pode concluir que qualquer um possa ser um líder.

Dentro de pequenos grupos observa-se quando surge um líder, para Bergamine (1982) quando as diferenças individuais são controladas e mesmo respeitadas. O grande objetivo é o de conseguir que todo o dinamismo possível do qual as pessoas são capazes se transforme em ação coordenada diante de um mesmo objetivo a ser atingido. Pigors(1939) vê o líder como aquele que é capaz de, numa situação social, influenciar os outros a partir de suas ideias e através de suas ações.

O fenômeno liderança está preso as diferenças individuais não somente dos participantes do grupo, como também das características pessoais daquele que está conduzindo. Então alguém pode liderar um grupo de pessoas, mas não outro.

A seguir, definimos alguns conceitos de liderança:

Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões (Dubin, 1951)

Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas (Reuter, 1941)

O líder é uma pessoa que tem sucesso em conseguir que as pessoas o sigam (Cowley, em Hemphill, 1954)

O líder é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo (Cattell, 1953)

A liderança é o processo de influenciar as atividades do grupo através da colocação e da chegada a objetivos (Stogdill, 1950)

Para Hollander : o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (Hollander¹, *apud* Bergamini, 1994: 15).

Chiavenato (2003) define liderança da seguinte forma “necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja, em cada um de seus departamentos” (p. 122).

Peter Drucker (1997) nos diz que: “não há liderança partilhada, em momentos de crise, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações devem agir como chefe e em que situações atuar como parceiro” .

Peter Drucker (1981) acrescenta que liderar é ampliar as perspectivas de um homem para horizontes mais elevados, é aperfeiçoar seu desempenho elevando seus padrões, é edificar sua personalidade além de suas limitações normais.

Para Senge (1998) liderança: é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes.

Para John Kotter (1997), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões fundamentais:

- Estabelecer a direção estratégica da empresa;
- Comunicar essas metas aos recursos humanos e;
- Motivá-los para que sejam cumpridas.

Warren Bennis (1996) afirma que “um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas”.

Ele ressalta quatro qualidades encontradas nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Também alega que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar de forma clara. “Eles também sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles”. Ele considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva. Para ele: “O processo de tornar-se um líder é muito parecido com o de tornar-se um ser humano bem integrado”.

Bennis e Nanus (1998), a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições.

Existem inúmeros conceitos sobre liderança e uma palavra que é bastante encontrada dentre esses referenciais é a influência, pois sem ela um líder não consegue alcançar os seus objetivos dentro da empresa. A liderança é a habilidade de conseguir seguidores.

Para Chiavenato (2005:183) influencia é uma força psicológica, em que uma pessoa é capaz de modificar o comportamento da outra de modo intencional. A chave para uma liderança de sucesso é saber liderar os outros de forma bem-sucedida. Todos nós influenciemos outras e pessoas e também somos influenciados.

Bateman e Snell (1998) afirmam que a importância central da liderança eficaz é o seu poder e o define como sendo a habilidade de influenciar outras pessoas.

Hitler foi um líder, e também Jesus de Nazaré, Martin Luther King Jr. e John F. Kennedy. Todos eles eram líderes. Embora houvesse muita diferença nos sistemas de valores e nas habilidades de administração desses homens, todos eles influenciaram pessoas.

Para Chiavenato, (2003, p. 558) liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de uma ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

O poder tem a capacidade de influenciar pessoas dentro de uma empresa. Para Chiavenato (2003), em uma organização, devido a posição hierárquica que o presidente ocupa exerce poder, e não devido as suas características pessoais que o capacitaram a ocupar o cargo.

Amitai Etzioni (1974) – Define o poder como a habilidade de um ator induzir o outro a seguir sua orientação.

Chester L. Barnard (1960)– Analisa o fenômeno do poder nas organizações complexas como sinônimo de autoridade.

Abraham Kaplan (1998)– Define poder como a habilidade de uma pessoa ou grupo de influenciar o comportamento alheio, isto é, mudar as probabilidades de que outros responderão de certas maneiras a estímulos específicos.

John R. P. French Jr. e Bertram Raven – Estes dois autores se concentram, principalmente, em fixar uma tipologia das várias manifestações ou formas de poder, ou seja, as bases de poder como processos de influência social.

FRENCH & RAVEN (1960), percebeu a sustentação do poder em cinco pontos distintos. Esses personificam as formas de relacionamento entre aquele que detém o poder e aquele que é influenciado por este. São estes os pontos:

- Poder de recompensa – submissão obtida com base na capacidade de distribuição de recompensas vistas como valiosas pelos outros.
- Poder coercitivo – baseado no medo, na capacidade do detentor de distribuir punições e sanções.
- Poder legítimo – é o poder que uma pessoa recebe como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização.
- Poder de referência – influência baseada na posse, por uma pessoa, de traços pessoais ou recursos desejados.

[TG1] Comentário: precisa colocar o ano

- Poder de especialista – influência baseada em habilidades específicas ou em conhecimentos.

Diante dessas colocações podemos observar que o verdadeiro líder pode influenciar as pessoas ou um grupo mesmo não ocupando uma posição de gerência na empresa.

2.12.2 Habilidades de um líder.

Para Peter Senge (2002) o líder deve ser encarado como professor, projetista e regente.

Segundo o artigo, o líder como professor corresponde à visão do mentor, do guia, do facilitador. Os objetivos fundamentais desse professor seriam trazer à tona e ajudar a reestruturar os modelos mentais e visões da realidade das pessoas e promover o pensamento sistêmico, no sentido daquele pensamento voltado para as causas estruturais ou profundas dos fenômenos.

O líder como regente das pessoas e da missão organizacional é uma instância que se compenetra dos ideais de alta responsabilidade que caracterizam uma organização que aprende e que se coloca a serviço dos interesses superiores da organização. O conceito de uma liderança que presta serviços (*servantleadership*) é o oposto da liderança egocêntrica.

Entre as habilidades que a liderança deveria desenvolver, Senge cita (Rivera, 2000a):

- A construção de visões compartilhadas, implicando alguns requisitos: a) o líder deve saber comunicar sua visão, pedir apoio e indagar sobre a posição dos outros, no sentido de conferir se ela merece o comprometimento dos outros e de se dispor a questionar seu ponto de vista, assumindo um tipo de construção

interativa; b) as visões pessoais devem ser estimuladas e não anuladas; c) a construção da visão é um processo contínuo, que não se deixa apreender pela figura da "declaração da missão" em reuniões especiais, mas que corresponde a difusão de um tipo de pensamento estratégico capaz de apoiar o questionamento cotidiano do que realmente queremos conseguir em cada circunstância prática; d) a liderança deve poder combinar visões extrínsecas (do tipo "derrotar um oponente") com visões intrínsecas (criar um novo produto, um novo padrão de satisfação de necessidades); e) a liderança deve saber distinguir visões positivas (alicerçadas em aspirações) e negativas (baseadas no medo), fortalecendo as primeiras.

- Trazer à tona e testar modelos mentais, implicando alguns requisitos: a) a possibilidade de perceber saltos de abstração, questionando generalizações; b) equilibrar indagação e argumentação, assumindo que situações complexas exigem um aprendizado cooperativo; c) distinguir a teoria esposada (o que a pessoa diz que faz) da teoria em uso, assumindo que a distância entre o declarado e o real em uso implícito é crítica para o aprendizado; d) reconhecer e dissipar rotinas defensivas

- Desenvolver o pensamento sistêmico, que corresponde a: a) enxergar inter-relações, não coisas, processos, não fotos instantâneas; b) ir além das acusações, assumindo que a fonte das falhas não são as pessoas, mas os sistemas; c) concentrar-se na complexidade dinâmica (saber relacionar causas e efeitos distantes no tempo e espaço e distinguir conseqüências remotas) e não na complexidade de detalhes; d) concentrar-se, em termos da ação, em áreas de alta alavancagem; e) evitar soluções sintomáticas.

- Definir dilemas estratégicos: refere-se à capacidade de evocar os dilemas ou de distinguir os valores distintos e às vezes aparentemente conflitantes atrás das decisões (por exemplo,

custo e qualidade), procurando sintetizá-los. Como acréscimo apontaríamos, aqui, a capacidade de lidar com paradoxos, na linha do posto por Mitroff.

- Criar uma rede de proteção para a reflexão individual e coletiva, capaz de sustentar a possibilidade da inovação e da mudança. Aqui, a capacidade de garantir um tempo livre para a reflexão dos sujeitos organizacionais é fundamental.

A liderança para Senge não seria um fator individual. Ou apenas individual. Na sua visão ecológica de liderança, esta corresponde a uma capacidade coletiva para moldar as mudanças. Na organização haveria vários líderes, em vários níveis, não necessariamente executivos. Destacam-se dentre eles os "que portam a semente", isto é, aqueles que têm a capacidade de estabelecer redes mais ou menos informais de comunicação, de impulsionar a todos os níveis, em relações de transversalidade, a possibilidade da transferência de habilidades e de conhecimentos. Esses líderes retirariam seu potencial da capacidade de estabelecer interconexões entre inovadores.

1.1.2.2. Líder versus Gerente.

Muitos conceitos de liderança acabam se misturando na literatura, devido a quantidade de autores que estudam esse tema e a diferença entre líder e gerente acaba não ficando definida, pois ambos representam uma posição de chefia e exercem atividades que envolvem tomada de decisão.

A diferença básica entre gerenciamento e liderança é a seguinte: gerentes trabalham com processos, líderes trabalham com pessoas. Todos são importantes para fazer com que uma organização siga sem percalços, mas eles têm funções diferentes.

Bennis (1974) citado por CHIAVENATO(2005, p. 347) mostra a diferença entre líderes e gerentes, de acordo com o quadro 1:

Quadro 1 – Diferença entre líder e gerente

LÍDER	GERENTE
Inovação nas realizações	Administração de atividades
Desenvolvimento nas pessoas	Dão suporte as condições e pessoas
Inspiração de confiança	Confiança no controle
Tem perspectiva de longo prazo	Tem perspectiva de curto prazo
Perguntam o quê e por quê	Perguntam como e quando
Centralização nas pessoas	Centralização nos sistemas e estrutura

Fonte: CHIAVENATO (2005, p. 347)

Bennis (1996, p.42) vinte e dois anos depois, define novamente os posicionamentos sobre o comportamento dos líderes e gerentes, conforme demonstrado no quadro 2:

Quadro 2 – Atualização da diferença entre líder e gerente.

LÍDER	GERENTE
Inova	Administra
Prioriza as pessoas	Prioriza sistemas e estruturas
Inspira confiança	Tem uma visão de curto prazo
Tem perspectiva de futuro	Tem perspectiva de curto prazo
Pergunta o quê e por quê	Perguntam como e quando
Centralização nas pessoas	Centralização nos sistemas e estrutura
Desafia o <i>status quo</i>	Aceita e mantém o <i>status quo</i>
É a sua própria pessoa	É o clássico bom soldado

Fonte: BENNIS (1996, P. 42)

Mesmo após vinte e dois anos, percebe-se que nos quadros 1 e 2 , a diferença de posicionamento entre gerentes e líderes não modificou muito. Segundo a comparação Bennis, o líder foca as pessoas e o gerente nos processos, priorizando o sistema e exercendo controle.

Em uma organização para que funcione adequadamente deve-se atender a prazos estabelecidos com clientes, arquivar e analisar papéis, e outros inúmeros processos que dependem dos funcionários que executam esses trabalhos.

Todos esses processos devem ser inspecionados, com horários a serem cumpridos, inventários que devem ser mantidos. Esses serviços precisam de pessoas para gerenciá-las. E, se não forem gerenciadas, a organização não será capaz de cumprir seus objetivos.

As pessoas não funcionam como máquinas, elas tem sentimentos, pensam, tem problemas, sonhos, frustrações, e embora possam ser gerenciadas elas prefeririam ser lideradas. E quando são lideradas o seu desempenho será maior.

Alguns comparativos entre chefe e líder:

O chefe dirige seus subordinados; o líder os treina.
O chefe depende da autoridade; o líder depende da boa vontade.
O chefe “Eu”; o líder diz: “Nós”.
O chefe enfatiza o responsável pela falha; o líder enfatiza a falha.
O chefe quer que as pessoas saibam como ele fez; o líder mostra como fazer.

O chefe afirma: “Vá”; o líder afirma “Vamos”!

O chefe oferece prêmios e punições dependendo da situação. Já o líder percebe que o exterior está cheio de benefícios e que cada um tem sua necessidade e sua carência. Concluindo que motivação é igual a necessidade, então os líderes precisam saber qual a necessidade de cada um, e se além de conhecer oferecer recursos para que sejam alcançados contribuirá para um clima organizacional favorável.

Já Chiavenato (2005, p. 350) afirma que, apesar de exercerem atividades diferentes, líder e gerente devem realizar tarefas complementares. Ou seja, o executivo deve combinar processos gerenciais e uma preocupação com as pessoas. Para Chiavenato, op. Cit.

Na prática, todo administrador ou gerente precisa ser um líder, embora nem todo líder seja um administrador ou gerente. O administrador se fundamenta na sua posição na hierarquia organizacional, enquanto o líder se fundamenta em suas próprias qualidades pessoais. Em suma, gerenciar e liderar não são atividades idênticas. A posse de características administrativas não é suficiente, no mundo de hoje, para um executivo ser bem-sucedido ele precisa compreender a diferença entre gerencia e liderança e como essas duas atividades podem ser combinadas para alcançar sucesso organizacional. Para combinar gerência e liderança, o executivo moderno precisa demonstrar um balanço e foco sobre os processos organizacionais (gerência) e uma genuína preocupação com as pessoas (liderança).

Nesta pesquisa não será feita uma separação do que faz o gerente e o líder, porém serão priorizadas as atividades da liderança mais do que as de gerencia.

2.22.3 Estilos de liderança

Kurt Lewin (1890) foi o psicólogo que deixou uma contribuição importante para o movimento das ciências do comportamento. Iniciou seus experimentos de mudança de hábitos, de liderança e de comunicação que o tornaram famoso na Universidade de Iowa. Sua preocupação nos experimentos era encontrar soluções operacionais para a formação de líderes e de grupo. Lewin também conduziu ‘ de grupo para medir a atmosfera de liderança, onde surgiram os estilos democrático, autocrático e liberal (laissez-faire). (Nogueira 2005)

1.2.0.2.3.1. Liderança autocrática

De acordo com Lewin (1939 apud CHIAVENATO, 2005, p. 360), a liderança autocrática “ é o modelo onde o líder fixa diretrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão. “ ou seja, ele toma as decisões e informa o grupo o que se deve fazer, supervisionando-o cuidadosamente. O líder é dominador e pessoal nos elogios e é muito crítico em relação à equipe liderada. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder.

De acordo com Nogueira (2005, p. 138), a liderança autocrática ocorre quando “o líder é duro e impositivo”.

Na liderança autocrática, o comportamento do grupo mostra forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade de um lado e

, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Normalmente o trabalho só se desenvolve com a presença física do líder.

São características deste estilo, segundo Lewin(1939).

- O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo,
- O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tomam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.

- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.
- O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

1.2.0.2.3.2. Liderança democrática

Na liderança democrática, o líder se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo, é comunicativo, e encoraja a participação do grupo. O grupo participa das tomadas de decisões com a orientação do líder, sugerindo ideias, definições de problemas e nas soluções. Os grupos submetidos a liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho e qualidade melhor, juntamente com um clima organizacional de satisfação, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

De acordo com Nogueira (2005, p. 139), na liderança democrática “o líder é atuante, consultivo e orientador”. Com relação a equipe, Nogueira acrescenta que “há formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais, sendo que o trabalho mostra ritmo suave e seguro e sem alterações mesmo quando o líder se ausenta”.

Para Engstrom e Mackenzie (1974) O líder fornece alguma estrutura, algum quadro de referência, dentro do qual os membros ainda estabelecem, em grande parte, seus alvos e padrões; líder conselheiro tem um mínimo de autoridade. Na realidade dá uma ideia de que as decisões são tomadas pelo povo.

1.2.0.2.3.3. Liderança liberal (laissez-faire)

Segundo Maximiano (2000) sustenta que, que no estilo liberal, quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal será seu comportamento. Ele afirma que:

No caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados.

São características deste estilo:

- Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder;
- A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;
- A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo;
- O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Segundo Guilherme Junqueira (2008) o estilo de liderança liberal possui as seguintes características:

- Autoridade baseada na cooperação voluntária.
- A própria equipe fixa seus interesses.
- A equipe exerce suas funções sem controle ou autoridade.
- Raramente utiliza a persuasão, jamais a coerção.
- Confunde confiança com excesso de liberdade.
- Ausência de comando e controle.
- A equipe é que determina seu grau de obediência.

Em geral os grupos submetidos a liderança autocrática apresentam uma maior quantidade de trabalho produzido, os grupos submetidos a liderança liberal não se saíram bem nem quando a quantidade nem quanto a qualidade e os grupos submetidos a liderança democrática apresentaram uma melhor qualidade do trabalho, porém com uma quantidade inferior ao grupo submetido a liderança autocrática. A conclusão a que se chega, é que não existe um estilo único e melhor a ser utilizado, o líder utiliza os três estilos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas ou com a tarefa a ser realizada.

Os estilos de liderança variam de grupo para grupo e de situação para situação. Quando um grupo tem dificuldade em se orientar para alcançar os objetivos, é uma direção forte e direta que traz bons resultados. Por isso, cabe ao

líder analisar o comportamento do grupo e aplicar a liderança de acordo com a situação vivida por ele e pelo grupo, em determinados períodos.

1.2.2.3. A teoria X e a teoria Y

O foco parece se deslocar do que o líder é, ou do estilo que ele tem, para se concentrar em torno do que o líder faz, ou seja, em torno de suas funções. Por causa do excesso de especializações, a sociedade tende hoje a equacionar especialidade com autoridade, o que pode ser perigoso, pois, quanto mais uma pessoa, especializam-se em uma área, maiores podem se tornar as suas limitações. Alguns teóricos da liderança sentem que:

- A preocupação com tarefas ou trabalho tende a ser representada por um comportamento de líderes autoritário;
- A preocupação com relacionamentos entre pessoas é representada por um comportamento de líderes democrático.

Esse tipo de pensamento tem se tornado popular porque os líderes influenciam seus seguidores por uma de duas maneiras:

- 1 Líderes podem dizer aos liderados o que fazer e como fazer. Esse é o estilo autoritário tradicional: enfatiza a preocupação com tarefas.
- 2 Líderes podem compartilhar suas responsabilidades de liderança com seus liderados, envolvendo-os no planejamento e execução de tarefas. Esse é o estilo democrático, que reforça a preocupação com as relações humanas.

Proposta por MacGregor (1960) ao escrever sobre estilos de gerenciamento, derivam as teorias X e Y.

2.5.1.A teoria X.

O estilo autoritário com frequência presume que o poder de líderes emana da posição que ocupa, e que o ser humano é, por natureza, preguiçoso e não confiável. Por isso, as pessoas devem ser pressionadas, controladas, e até

ameaçadas, a fim de atingirem as metas organizacionais. Nesse caso, praticamente todas as políticas são terminadas por líderes, que também impõem as metas. Os líderes tendem a estar voltados para as tarefas, e usam seu poder para influenciar seus seguidores, usando recursos de recompensa e punição.

De acordo com Nogueira (2005, p.105), a teoria X se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza: ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível em função de recompensas salariais;
- Falta-lhe ambição: não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido e sentir-se seguro;
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos individuais opõem-se, em geral, aos objetivos da empresa;
- A sua natureza o leva a resistir as mudanças, procura segurança e não assume riscos que o ponham em perigo;
- A sua dependência o torna capaz de autocontrole autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado.

Para Chiavenato,

A Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho, ele estará fazendo Teoria X. O fato de ele impor autocraticamente ou de impor suavemente não faz diferença: ambas são formas diferentes de se fazer Teoria X.

2.5.3-2.5.2. A teoria Y

Nesse estilo as políticas são abertas para a discussão e decisões coletivas. As recompensas mais importantes devem satisfazer as necessidades das pessoas por auto realização e desenvolvimento pessoal. Líderes devem estimular os liderados a usar sua imaginação e criatividade na solução de problemas organizacionais. O estilo democrático pressupõe que o poder e a autoridade de líderes são garantidos pelo grupo que vai liderar, e que os seres humanos são os autores da autoridade. Nesse ponto, é significativo observar que a palavra

autoridade implica a existência de um autor que “autoriza” sua liderança. Líderes, segundo a teoria Y, tendem a estar voltados para a orientação do grupo, e, assim, dão aos seus liderados um considerável grau de liberdade em seu trabalho.

Ribeiro (2005, p. 73) afirma que a teoria Y é um estilo oposto a teoria X e que ela considera que o homem não evita o trabalho, mas sim faz dele uma fonte de satisfação que gera recompensas ou punições dependendo da situação.

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none">• Pessoas não gostam de trabalhar	<ul style="list-style-type: none">• A maioria das pessoas não gosta do trabalho
<ul style="list-style-type: none">• Pessoas devem ser ameaçadas e forçadas a atingir os resultados	<ul style="list-style-type: none">• Pessoas são capazes de se autocontrolar e dirigir quando estão comprometidas
<ul style="list-style-type: none">• Pessoas preferem não assumir responsabilidades, tem pouca ambição e buscam segurança.	<ul style="list-style-type: none">• Pessoas buscam desafios e assumem responsabilidades
<ul style="list-style-type: none">• Pessoas são egocêntricas.	<ul style="list-style-type: none">• Pessoas são, em sua maioria, criativas e ambiciosas.

Fonte: Elaborada pelo autor.

2.6. Tipos, estilo e níveis de tomada de decisão.

Existe um consenso de que a tomada de decisão deve levar em consideração a incerteza dos negócios, uma vez que as empresas atuais estão se tornando mais complexas.

A abordagem mais simplista para a solução de problemas, o pensamento linear, supõe que cada problema tem uma solução única, uma solução que afetará apenas a área do problema e não o restante da organização e que, uma vez implementada, permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos de quão bem resolve o problema. Os problemas são visto como discretos singulares e únicos.

Apesar dos gestores preferirem pela simplicidade das soluções do pensamento linear, muitas vezes esta não é a maneira mais eficaz de tratar os

problemas organizacionais. Nos ambientes de negócios modernos, que sofrem constantes transformações, existem pelo menos três grandes dificuldades para essa abordagem de solução de problemas:

- Uma vez que a solução afeta não apenas a área do problema, mas também o restante da organização, seus resultados não podem ser previstos;
- Mesmo que os resultados de uma solução sejam apenas os esperados e desejados, se você focalizar uma única área do problema acabará ignorando os inter-relacionamentos entre os elementos organizacionais e isso poderá levar a uma solução simplista que não resolve o problema como um todo; e
- O pensamento linear acredita que os problemas, uma vez definidos, e as soluções, uma vez implementadas, são sempre válidos e ignoram a natureza rápida das mudanças dos ambientes de negócios.

Tais dificuldades levaram muitos teóricos e administradores a abordarem essa tomada de decisão de forma diferente. Essa nova abordagem é chamada de pensamento sistêmico.

O pensamento sistêmico é uma abordagem mais contemporânea à solução de problemas. Ele supõe serem estes complexos e relacionados a uma situação, e que as soluções não apenas os resolvem, mas também terão um impacto no restante da organização. Por consequência, devem ser avaliados em termos de qual a melhor forma de serem resolvidos (resultados intencionais) e como afetam a organização como um todo (resultados involuntários).

Uma das faces do pensamento sistêmico não vê os problemas como sendo singulares, mas os vê como relacionados a todos os aspectos da organização. As organizações são compostas de sistemas e processos inter-relacionados e qualquer mudança em um dos aspectos organizacionais afetará todos os outros.

Portanto, um pensador sistêmico deve considerar o inter-relacionamento entre os sistemas e os processos de uma organização antes de programar uma solução.

Assim, é necessária, após dar curso a solução, avaliar seus efeitos e fornecer uma retroalimentação para a organização, no sentido de que ela possa começar de outra forma o processo de solução de seus problemas.

Dentro da organização, em busca daquelas metas existem níveis diferentes de tomada de decisão. São os níveis estratégico, tático e operacional de tomada de decisão que vão mobilizar todos os recursos de uma empresa para a concretização dos seus objetivos.

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. A direção da empresa tem o “quadro geral” de todos os elementos de seu negócio e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a empresa se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam a empresa como um todo, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. Essas políticas e metas não são muito específicas, porque precisam ser aplicadas em todos os níveis e departamentos.

Em relação às decisões táticas (ou administrativas), elas são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência.

Decisões táticas são mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. Por exemplo, decisões sobre compras, execução de uma política de redução de custos, definição do fluxo produtivo ou treinamento do pessoal, entre outras.

E por último, as decisões operacionais, que são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma empresa, e se referem ao curso de operações diárias.

Essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas – operações desenhadas a partir de decisões táticas tomadas pela gerência intermediária – e referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível médio. O estabelecimento de um cronograma de melhoria dos equipamentos e a determinação do nível apropriado de estoque de matérias-primas são exemplos de decisões operacionais.

[TG2] Comentário: cuidado com o wikipédia

Assim como existem classificações diferentes de decisão, existem pessoas com tipos e estilos diferentes no processo de decisão. Um estilo pessoal de tomar decisões pode ser mais aceitável do que outros, e os gestores que demonstrarem o estilo desejado, provavelmente, serão recompensados e promovidos para posições hierárquicas mais altas na empresa.

Tendo em vista essa complexidade nas tomadas de decisões faz-se necessário uma reflexão sobre o tema nas palavras de Gutierrez (1999, p. 33):

Não existe uma fórmula perfeita para a tomada de decisões corretas na empresa. Na organização tradicional, as decisões são tomadas por uma elite decisória que se perpetua no poder através de um amplo processo de alianças, provocando distanciamento dos macroobjetivos e perda de informação. A gestão comunicativa, por sua vez, fundamenta-se na ação comunicativa que consiste na formação discursiva da vontade, pelo debate entre subjetividades intactas, em condições próximas do ideal. Um elemento essencial para este processo de tomada de decisões é a expectativa de um comportamento individual maduro, tanto social quanto moral. O resultado é um confronto entre a complexidade evitável e inevitável dos modelos tradicional e comunicativo de gestão.

2.7. Inteligência emocional

Os líderes apresentam diferentes maneiras de dirigir uma equipe. Alguns são decididos, carismáticos, reprimidos e analíticos. Além disso, situações diferentes requerem lideranças diferentes. Goleman percebeu que os líderes eficazes são parecidos em alto grau, no que ele chama de inteligência emocional.

Para Goleman, a inteligência emocional é uma condição para exercer a liderança, principalmente nos grandes escalões das empresas. Sem ela, a pessoa pode ter treinamento insuperável, mente aguda e perspicaz e uma infinidade de boas ideias, mas não se tornará um grande líder.

Inteligência emocional não significa simplesmente ter um bom relacionamento com as pessoas e ter autocontrole sobre as emoções, mas entender

[TG3] Comentário: Você começa dizendo que os estudiosos definem os estilos, mas não cita, retira estes trechos de algum lugar e não dá os devidos créditos ao autor, tem que rever isso.

bem sua própria constituição emocional e das outras pessoas para direcioná-las no caminho certo para a realização dos objetivos da empresa. Pessoas que dominam suas emoções seguem em frente com as mudanças sem entrar em pânico.

John Maxwell (2005) Bons líderes sabem quando demonstrar emoções e quando retardá-las. De acordo com o autor, fazendo isso estará fazendo o bem para a equipe, sem pensar no seu próprio ganho. Considerando que os líderes experimentam as emoções primeiro.

[TG4] Comentário: Você terá que reescrever alguns pontos de sua monografia, dando sentido e coesão, como neste parágrafo que não faz nenhum sentido, pelo menos seu começo. Veja tudo e tente reescrever, ok?

Para Goleman, a inteligência emocional é a habilidade de dirigir de modo eficaz a nós mesmos e os nossos relacionamentos. Ela consiste em quatro capacidades fundamentais.

1. Autoconsciência, que consiste em:

- Autoconsciência emocional: habilidade de ler e entender suas emoções e reconhecer seus impactos no desempenho do trabalho e nos relacionamentos com as pessoas.
- Auto-avaliação: habilidade de auto-apreciar realisticamente suas forças e limitações pessoais.
- Autoconfiança: forte e positivo sentido de autovalorização.

2. Autogerenciamento, que consiste em:

- Autocontrole: habilidade de manter as emoções e os impulsos sob controle.
- Confiança: demonstração consistente de honestidade e integridade.
- Estado-consciente: habilidade de conduzir a si mesmo e a suas responsabilidades.
- Adaptabilidade: habilidade em se ajustar as situações de mudança e superar obstáculos e dificuldades.
- Orientação de proezas: direcionamento para encontrar um padrão interno de excelência.
- Iniciativa: disposição para aproveitar oportunidades.

3. Consciência social, que consiste em:

- Empatia: habilidade de sentir as emoções de outras pessoas, entender suas perspectivas e assumir um interesse ativo em suas preocupações.
- Consciência organizacional: habilidade de ler as correntes da vida organizacional, construir decisões em *networks* e dirigir políticas.
- Orientação de serviço: habilidade de reconhecer e diagnosticar as necessidades e aspirações do cliente.
- Habilidade social, que consiste em:
 - Liderança visionária: habilidade de assumir encargos e inspirar com uma visão de futuro convincente.
 - Influência: habilidade de utilizar táticas persuasivas.
 - Desenvolver pessoas: propensão para fortalecer as habilidades dos outros por meio de *feedback* e orientação.
 - Comunicação: habilidade de ouvir e transmitir mensagens claras, convincentes e impulsionadas.
 - Mudança catalizadora: capacidade de iniciar novas idéias e liderar pessoas em novas direções.
 - Gestão de conflitos: habilidade para desfazer conflitos e orquestrar consenso.
 - Construção de laços: capacidade de cultivar e manter uma rede de relacionamento.
 - Trabalho de equipe e colaboração: competência em promover cooperação e desenvolver equipes.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.

Esta pesquisa é de caráter descritivo, que segundo Andrade (1998, p.104), “a pesquisa descritiva é a observação, registro análise, classificação e interpretação dos fatos sem a interferência do pesquisador, ou seja, os fenômenos são estudados, mas não são alterados pelo pesquisador”.

Utilizou-se o método quantitativo que, para Godoy (1995, p. 20-29):

No estudo quantitativo há um plano de trabalho pré-estabelecido com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. A medição e a quantificação dos resultados são fatores importantes. Há uma busca da precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

Essa pesquisa é de caráter descritivo, pois pretende descrever as características de atuação dos Gerentes de Equipe do CSL - Brasília, setor ADPAT, verificando o tipo predominante de estilo de liderança.

Este trabalho será desenvolvido utilizando a técnica de questionários com perguntas abertas e fechadas para os subordinados, que para GIL (2002, p.50), “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

O CSL (Centro de serviço de logística) é o órgão regional da Diretoria Logística, encarregado de assegurar a satisfação das necessidades do Conglomerado Banco do Brasil e áreas de seu interesse, no que se refere aos serviços de infra-estrutura e logística de: Administração de Contratos e Patrimônio,

Licitação, Serviços Gerais, Arquitetura e Engenharia, Integração Logística e Apoio à Gestão, na sua jurisdição;

O Setor ADPAT (Administração de patrimônio), como o próprio nome diz significa que cuida do patrimônio do Banco. Ele é composto por 5 gerentes de grupo, e cada grupo é composto por 3 assistentes, 1 contratado, 4 escriturários, 2 estagiários.

O setor ADPAT é classificado em ADPAT1 que cuida da baixa de bens inutilizados pelo banco, como por exemplo, terminal eletrônico velho, mesas, cadeiras impróprias para o uso, o ADPAT2 prepara a documentação de imóveis que o banco recebe como garantia para leilão. Já o ADPAT3, prepara imóveis que antigamente eram disponíveis para os funcionários do banco de alto escalão, chamados de imóveis funcionais, para a venda. A meta é vender todos os imóveis. O ADPAT4 cuida da contratação, renovação, reajuste dos alugueis das agências, terminais eletrônicos e postos de atendimento localizados em Brasília, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Acre, Amazonas, Rondônia, Roraima e Maranhão. O ADPAT5 administra o sistema quando o imóvel é vendido.

3.3 População e amostra ou participantes do estudo

A pesquisa foi realizada com os funcionários, estagiários e contratados do Banco do Brasil da unidade de apoio: CSL (Centro de Serviço de logística) do setor ADPAT, totalizando 100 funcionários. A escolha foi feita levando-se em conta a facilidade de aplicação da pesquisa na supracitada área.

Foram distribuídos 100 questionários; desse total, 98 retornaram, o que significa uma excelente taxa de retorno.

O seguinte perfil demográfico foi apresentado pelos participantes da pesquisa:

a) Gênero

Tabela 1 – Gênero dos Participantes da Pesquisa

Gênero	Frequência	Porcentagem %
Masculino	62	63,3
Feminino	36	36,7
Total	98	100,0

A tabela 1 expõe que mais da metade dos participantes da pesquisa (63,3%) é do sexo masculino. Quanto à participação das mulheres na pesquisa, esta foi referente a 36,7%.

b) Estado Civil

Tabela 2 – Estado Civil dos Participantes da Pesquisa

Estado Civil	Frequência	Porcentagem %
Solteiro	38	38,8
Casado	56	57,1
Divorciado	2	1,05
Separado	2	1,05
Total	98	100,0

A tabela 2 mostra que a maioria dos respondentes da pesquisa (57,1%) é casada.

c) Faixa Etária

Tabela 3 - Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa

Faixa Etária	Frequência	Porcentagem %
De 20 a 30 anos	24	24,5
De 31 a 40 anos	32	32,7
Mais de 40	42	42,9
Total	98	100,0

Observa-se, na tabela 3, que o maior percentual de respondentes da pesquisa (42,9%) possui mais de 40 anos de idade. Já o menor percentual (24,5%) está entre os 20 a 30 anos de idade.

d) Escolaridade

Tabela 4 – Escolaridade dos participantes da pesquisa

Escolaridade	Frequência	Percentagem %
Ensino médio incompleto	4	4,1
Ensino médio completo	7	7,1
Superior incompleto	23	23,5
Superior completo	44	44,9
Especialização incompleta	7	7,1
Especialização completa	10	10,2
Doutorado incompleto	3	3,1
Total	98	100,0

A partir da tabela 4, observa-se que o maior percentual dos respondentes possui nível superior completo (44,9%); em seguida, vêm os que têm nível superior incompleto (23,5%)⁴ Tendo em vista esses dados, é possível inferir que a maioria dos participantes apresenta elevado nível de escolaridade.

e) Cargo

Tabela 5 – Cargos ocupados pelos participantes da pesquisa

Cargo	Frequência	Percentagem %
Gerente	5	
Assistente	32	
Escriturário	45	
Estagiário	10	
Contratado	6	
Total	98	

Na tabela 5, nota-se que o maior percentual de participantes da pesquisa (26,4%) ocupa o cargo de escriturária; em seguida, têm-se os assistentes (20,8%).

f) Tempo de serviço na (STC)

Tabela 6 – Tempo de Serviço dos participantes da pesquisa

Tempo de Serviço	Frequência	Percentagem %
Menos de 1 ano	14	14,3
De 1 a 5 anos	24	24,5
De 6 a 10 anos	23	23,5
De 11 a 15 anos	9	9,2
Mais de 15 anos	28	28,6
Total	98	100,0

A tabela 6 mostra que a maioria dos participantes (85,7%) tem mais de 1 ano de trabalho. Portanto, é possível deduzir que os servidores têm condições de emitirem opiniões consistentes e embasadas sobre o comportamento dos respectivos chefes.

3.4. Instrumento(s) de pesquisa

Para a presente pesquisa será utilizada a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), construída e validada por Melo (2001). Tal instrumento conta com 19 itens, em uma escala tipo Likert, de cinco pontos, variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim). Após a Análise Fatorial, Melo (2001) encontrou três fatores denominados: Relacionamento (alfa = 0,94), Tarefa (alfa = 0,72) e Situacional (alfa = 0,82).

O perfil demográfico dos participantes da pesquisa foi descrito com a inserção de 6 questões aos 19 itens da escala, questões essas que tinham o objetivo de investigar gênero, estado civil, tempo de serviço, faixa etária, escolaridade e o cargo que o participante ocupa.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Realizada de forma direta, a coleta de dados, utilizou uma medida tipo lápis-e-papel, de cunho auto administrável. Que apresenta como vantagem a pouca influência do pesquisador, já que respondente não precisa ser questionado para responder aos itens, bastando apenas ler as instruções para expressar suas opiniões.

Os questionários foram distribuídos pela própria pesquisadora, em cada baía, no dia 10 de outubro de 2011, sendo entregues e recolhidos no após 4 dias contando sábado e domingo.. Alguns participantes optaram por entregar no mesmo dia e levaram, em média, 10 minutos para responder o questionário.

[TG5] Comentário: Você precisa dizer como fez na organização, ok?

Para a análises dos dados foram feitas estatísticas descritivas e inferenciais por meio do *SPSS 16 for Windows*.

4. Análise dos resultados

Estilos Gerenciais

Na intenção de identificar os estilos gerenciais observados nos gerentes de grupo do CSL – Brasília, optou-se pela utilização da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Esta foi elaborada por Melo (2001), mediante o qual os 19 itens que integram a referida escala, uma vez respondidos pelos liderados, pode inserir seus líderes em um ou nos três fatores representados nos itens analisados, quais sejam Relacionamento, Tarefa e Situacional.

A tabela abaixo descreve cada um dos fatores da referida escala, apontando também como os itens são distribuídos quantitativamente, de modo a validar os resultados da pesquisa:

FATOR	DESCRIÇÃO	NÚMERO DE ITENS
(1) Relacionamento	Agrupa os itens referentes ao comportamento do líder, nas relações de trabalho, caracterizado pela confiança mútua, respeito às idéias dos subordinados, disponibilidade para ouvi-los, interessar-se pelo que sentem, etc.	Nove
(2) Tarefa	Reúne itens referentes ao comportamento do líder voltado para a valorização à hierarquia, cumprimento de prazos, realização de metas, etc.	Seis
(3) Situacional	Itens referentes ao comportamento da chefia caracterizada pela flexibilidade na maneira de lidar com o subordinado.	Quatro

Tabela 7 – Fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Fonte: (MELO, 2001 com adaptações).

Por conseguinte, a tabela 8 apresenta os resultados relativos à média, e também ao desvio padrão identificado nos fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), por ocasião da pesquisa realizada junto aos funcionários do CSL – Brasília, setor ADPAT para identificação do estilo gerencial de seus líderes:

Fator	Média	Desvio Padrão
Relacionamento	4,14	0,78
Tarefa	3,96	0,48
Situacional	4,09	0,83

Tabela 8 – Média e Desvio Padrão Relativos aos Fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) Aplicada junto aos funcionários do CSL – Brasília, setor ADPAT.

Os resultados expostos na tabela 8 apontam que na percepção dos participantes da pesquisa os três estilos gerenciais estão presentes no CSL – Brasília, setor ADPAT, já que as médias se situaram acima do ponto médio da escala que é 3.

A seguir serão descritos de forma detalhada os resultados de cada fator:

Relacionamento Fator 1 – Média 4,14 essa média está situada entre os pontos Frequentemente age assim e Sempre age assim, isso quer dizer que na percepção dos participantes da pesquisa os gerentes demonstram confiança em seus subordinados, respeito por suas idéias, disponibilidade para ouvi-los e por seus sentimentos. O desvio padrão foi de 0,78 o que representa certa semelhança nas respostas dadas aos itens que compõem esse fator.

Tarefa Fator 2 – Média 3,96 Também se encontra entre os pontos Frequentemente age assim e Sempre age assim, o que demonstra que de acordo com a percepção dos subordinados os gerentes avaliados também valorizam a hierarquia e estão preocupados com cumprimento de prazos alcance de metas. Desvio padrão 0,48 como no item anterior indica que houve certa semelhança nas respostas dos participantes no que diz respeito aos itens que compõem o fator tarefa.

Situacional Fator 3 – Media 4,09 como nos dois fatores anteriores essa media ficou situada entre os pontos Frequentemente age assim e Sempre age assim o que mostra que na percepção dos participantes, os gerentes se mostram flexíveis na maneira de lidar com os subordinados. Já o desvio padrão foi de 0,83 diferentemente do fator 1 e 2 esse fator apresentou desvio padrão um pouco maior.

Portanto o estudo realizado no CSL – Brasília, setor ADPAT, indica que os três estilos gerenciais Relacionamento, Tarefa e Situacional validados por Melo (2001) são praticados pelos gerentes do órgão sem que um resalte sobre o outro. A justificativa para esse resultado pode ser encontrada como forma de verificar diferenças entre os grupos com os fatores componentes da Escala de Estilos Gerenciais, foram realizadas análises de variância *One Way ANOVA* (FIELD, 2009), utilizando, como variável de diferenciação, sexo, tempo na empresa (variável transformada até 10 anos e mais de 10 anos), a idade (variável transformada, profissionais com até 30 anos e com 31 ou mais anos), nível educacional por faixa (até superior incompleto, graduados e pós-graduados).

Com relação às análises, não foi possível encontrar nenhuma diferença significativa, exceção feita ao Fator 3 (Líder Situacional), no que diz respeito à idade dos profissionais.

Fator 3 Situacional	Média	Desvio Padrão
Até 30 anos	3,98	0,52
Mais de 30 anos	4,35	0,45
Total	4,23	0,50

Tabela 9 – Média e Desvio Padrão Relativos ao Fator Situacional.

Conclui-se, portanto, que o fator que apresentou diferença significativa foi o Fator 3 (Líder Situacional). Os profissionais com maior idade mais a liderança

situacional, $F(1,70) = 9,55$, $p = 0,03$. A justificativa para este resultado pode ser encontrada no estudo realizado por Nascimento (2010), onde profissionais com maior idade apresentam uma maior internalização da cultura organizacional e assim analisam melhor a situação para a tomada de decisão.

5. Conclusões e recomendações.

A pesquisa teve como propósito identificar os estilos gerenciais dos gerentes de equipe do CSL – Brasília, setor ADPAT, na percepção de 98 funcionários.

Nesse sentido observou-se que na percepção dos participantes da pesquisa os três estilos, Relacionamento, Tarefa e Situacional são praticados pelos gestores do CSL - Brasília, já que as medias dos fatores se localizaram entre os pontos Frequentemente age assim e Sempre age assim sendo que não houve diferenças significativas entre as medias o que quer dizer que nenhum fator prevaleceu sobre o outro.

Portanto os resultados propõem que as relações entre gestores e subordinados, com base nos estilos de liderança praticados no CSL - Brasília são regidas por flexibilidade, ou seja, os gestores demonstram confiança nos seus subordinados, respeito por suas idéias e tem disponibilidade de ouvi-los, já que entre os três fatores que foram investigados o fator relacionamento obteve a melhor avaliação.

A pesquisa demonstra ainda que os gestores focam os processos, contudo as pessoas também são importantes. Os processos são inspecionados, com prazos a serem cumpridos, mas os sentimentos, problemas são considerados pelos funcionários que ocupam o cargo de gerente. Então nós podemos dizer que encontramos nos gestores o papel de gerente e líder que de acordo com Chiavenato (2005,p.350) apesar de exercerem atividades diferentes, líder e gerente devem realizar tarefas complementares.

Entende-se que o estudo do estilo gerencial constitui-se em relevante instrumento para se obter um conhecimento sobre a percepção dos empregados em relação aos líderes, o que pode fornecer uma melhor compreensão do funcionamento organizacional da instituição. Constitui-se, pois, em significativa

vantagem para qualquer organização a existência de um grau elevado de satisfação dos servidores para com os respectivos gestores, considerando-se ser este um quesito indispensável ao sucesso da organização e à qualidade de vida das pessoas que nela trabalham.

Uma das limitações desta pesquisa está no fato dela ter sido aplicada apenas em uma área do CSL - Brasília, portanto não se pode deduzir que todos os gestores praticam os estilos gerenciais aqui expostos. Outra possibilidade seria a aplicação conjunta da EAEG com outros instrumentos como de valores organizacionais, ou de valores no trabalho e verificar as relações entre os estilos de liderança e os valores. Realizar entrevistas, utilizando uma metodologia qualitativa para melhorar as discussões dos resultados encontrados e identificar de forma mais profunda os estilos de liderança. Como tema de futuras pesquisas sugere-se que esta pesquisa seja aplicada em todo o CSL – Brasília.

Outra limitação dessa pesquisa é que a rotatividade dentro do banco é muito grande, o que poderá alterar os resultados em pouco tempo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas 1982.

DRUCKER, F. Peter. **Prática da Administração de Empresas**. Tradução de Carlos A. Malferrari, São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=H1Zf3Jt2MGgC&pg=PA349&dq=lideran%C3%A7a+democr%C3%A1tica+peter+drucker&lr=&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 15 jun. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Teoria e mais de 500 questões com gabarito, série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=uhU9a2W0M6EC&printsec=frontcover&dq=chiavenato+administra%C3%A7%C3%A3o+geral+e+publica&hl=pt-BR&ei=AW75TaCCC4rfgQeMm4ySBQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDMQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 13 jun. 2011.

MAXWELL, C. Jonh. **O líder 360°**. Tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, C. Jonh. **Você nasceu para Liderar**. Tradução Emerson Justino. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo Decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

JUNQUEIRA, Guilherme. **Liderança**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca/21553/>. Acesso em: 19 jun. 201

Uribe, F.J. **Periódico**: versão impressa ISSN 1413-8123 Ciênc. saúde coletiva v.6 n.1 Rio de Janeiro 2001doi: 10.1590/S1413-81232001000100017
Endereço: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232001000100017&lng=pt&nrm=iso
Data de acesso: 26-03-2011

OUMET, G. Fonte:

<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1182&Secao=ORGANIZA&Volume=42&Numero=2&Ano=2002> Páginas: 9, Publicação: *RAE* • v. 42 • n. 2 • Abr./Jun. 2002

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

NOGUEIRA, Carlos Alberto. *Administração pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ANEXOS

ANEXO A- PESQUISA SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

- Caro colega,
- Estou fazendo minha Monografia para concluir o curso de Graduação em Administração na Universidade de Brasília.
 - Você poderia me ajudar respondendo às perguntas deste questionário? Sem a sua ajuda não terei condições de realizar esta pesquisa.
 - Você não precisa se identificar e as respostas serão tratadas confidencialmente e de forma agrupada, para garantir o **total anonimato** de todos os participantes da pesquisa. **Muito obrigada.**
- Instruções**
- A seguir, você encontrará uma relação de itens referentes a comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho. Escolha o ponto da escala que melhor representa **sua opinião** sobre o item, e marque um "X" no espaço correspondente à direita, para indicar como **sua chefia imediata** se comporta em sua organização.
 - Assim, utilizando a escala abaixo, quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOR** será o grau em que você percebe que seu chefe age como descrito no item. E, quanto mais próximo do número **CINCO** você se posicionar, **MAIOR** será o grau em que você percebe que seu chefe age como descrito no item.

1	2	3	4			5	
Nunca Age Assim	Raramente Age Assim	Ocasionalmente Age Assim	Frequentemente Age Assim			Sempre Age Assim	
ITENS			Nunca age assim	Raramente Age Assim	Ocasionalmente Age Assim	Frequente Age Assim	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. Põe 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 idéias 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.					

Por favor, NÃO SE ESQUEÇA DE PREENCHER OS DADOS SOLICITADOS NO VERSO DESTA FOLHA. ELES SÃO IMPORTANTES PARA A PESQUISA.

Dados Demográficos			
Gênero: <input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/> feminino	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado	Tempo de serviço na STC: <input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> mais de 15 anos	Faixa Etária: <input type="checkbox"/> menos de 20 anos <input type="checkbox"/> de 20 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> mais de 40 anos
Escolaridade: <input type="checkbox"/> ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> ensino médio completo <input type="checkbox"/> superior incompleto <input type="checkbox"/> superior completo <input type="checkbox"/> especialização incompleta <input type="checkbox"/> especialização completa <input type="checkbox"/> mestrado incompleto <input type="checkbox"/> mestrado completo <input type="checkbox"/> doutorado incompleto <input type="checkbox"/> doutorado completo		Vínculo funcional	

Adaptado de Melo (2001) – *Universidade de Brasília*
OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO!

Anexo B – Código de Ética do Banco do Brasil

Clientes

1. Oferecemos produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades de clientes de cada segmento de mercado, com inovação, qualidade e segurança.
2. Oferecemos tratamento digno e cortês, respeitando os interesses e os direitos do consumidor.
3. Oferecemos orientações e informações claras, confiáveis e oportunas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios.
4. Estimulamos a comunicação dos clientes com a Empresa e consideramos suas manifestações no desenvolvimento e melhoria das soluções em produtos, serviços e relacionamento.
5. Asseguramos o sigilo das informações bancárias, ressalvados os casos previstos em lei.

Funcionários e Colaboradores

6. Zelamos pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável, pautando as relações entre superiores hierárquicos, subordinados e pares pelo respeito e pela cordialidade.
7. Repudiamos condutas que possam caracterizar assédio de qualquer natureza.
8. Respeitamos a liberdade de associação sindical e buscamos conciliar os interesses da Empresa com os interesses dos funcionários e suas entidades representativas de forma transparente, tendo a negociação como prática permanente.
9. Zelamos pela segurança no ambiente de trabalho e asseguramos aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional.
10. Asseguramos a cada funcionário o acesso às informações pertinentes à sua privacidade, bem como o sigilo destas informações, ressalvados os casos previstos em lei.
11. Orientamos decisões relativas à retribuição, reconhecimento e ascensão

profissional por critérios previamente estabelecidos de desempenho, mérito, competência e contribuição ao Conglomerado.

12. Adotamos os princípios de aprendizado contínuo e investimos em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional.

13. Mantemos contratos e convênios com instituições que asseguram aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde.

14. Reconhecemos, aceitamos e valorizamos a diversidade do conjunto de pessoas que compõem o Conglomerado.

15. Zelamos pela melhoria dos processos de comunicação interna, no sentido de facilitar a disseminação de informações relevantes aos negócios e às decisões corporativas.

16. Apoiamos iniciativas que resultem em benefícios e melhoria da qualidade de vida e da saúde do funcionário e de seus familiares.

17. Repudiamos práticas ilícitas, como suborno, extorsão, corrupção, propina, em todas as suas formas.

18. Orientamos os profissionais contratados a pautarem seus comportamentos pelos princípios éticos do BB.

Fornecedores

19. Adotamos, de forma imparcial e transparente, critérios de seleção, contratação e avaliação, que permitam pluralidade e concorrência entre fornecedores, que confirmem a idoneidade das empresas e que zelem pela qualidade e melhor preço dos produtos e serviços contratados.

20. Requeremos, no relacionamento com fornecedores, o cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal, bem como a não-utilização de trabalho infantil ou escravo e a adoção de relações de trabalho adequadas e de boas práticas de preservação ambiental, resguardadas as limitações legais.

Acionistas, Investidores e Credores

21. Pautamos a gestão da Empresa pelos princípios da legalidade, impessoalidade,

moralidade, publicidade e eficiência.

22. Somos transparentes e ágeis no fornecimento de informações aos acionistas, aos investidores e aos credores.

23. Consideramos toda informação passível de divulgação, exceto a de caráter restrito que coloca em risco o desempenho e a imagem institucional, ou que está protegida por lei.

Parceiros

24. Consideramos os impactos socioambientais na realização de parcerias, convênios, protocolos de intenções e de cooperação técnico-financeira com entidades externas, privadas ou públicas.

25. Estabelecemos parcerias que asseguram os mesmos valores de integridade, idoneidade e respeito à comunidade e ao meio ambiente.

Concorrentes

26. Temos a ética e a civilidade como compromisso nas relações com a concorrência.

27. Conduzimos a troca de informações com a concorrência de maneira lícita, transparente e fidedigna, preservando os princípios do sigilo bancário e os interesses da Empresa.

28. Quando solicitados, disponibilizamos informações fidedignas, por meio de fontes autorizadas.

Governo

29. Somos parceiros do Governo Federal na implementação de políticas, projetos e programas socioeconômicos voltados para o desenvolvimento sustentável do País.

30. Articulamos os interesses e as necessidades da Administração Pública com os vários segmentos econômicos da sociedade.

31. Relacionamo-nos com o poder público independentemente das convicções ideológicas dos seus titulares.

Comunidade

32. Valorizamos os vínculos estabelecidos com as comunidades em que atuamos e respeitamos seus valores culturais.

33. Reconhecemos a importância das comunidades para o sucesso da Empresa, bem como a necessidade de retribuir à comunidade parcela do valor agregado aos negócios.

34. Apoiamos, nas comunidades, iniciativas de desenvolvimento sustentável e participamos de empreendimentos voltados à melhoria das condições sociais da população.

35. Zelamos pela transparência no financiamento da ação social.

36. Afirmamos nosso compromisso com a erradicação de todas as formas de trabalho infantil forçado ou escravo.

37. Afirmamos estrita conformidade à Lei na proibição ao financiamento e apoio a partidos políticos ou candidatos a cargos públicos.

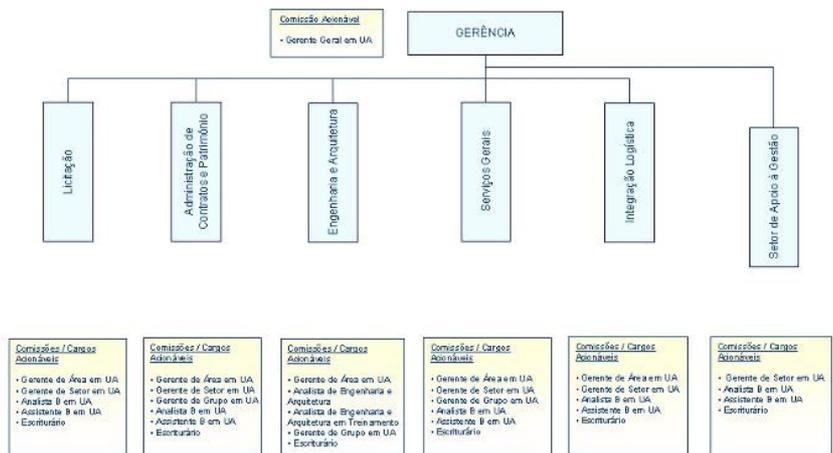
Órgãos Reguladores

38. Trabalhamos em conformidade com as leis e demais normas do ordenamento jurídico.

39. Atendemos nos prazos estabelecidos as solicitações originadas de órgãos externos de regulamentação e fiscalização e de auditorias externa e interna

Anexo C – Organograma da Empresa.

Centro de Serviços de Logística - CSL



Fonte: Estratégia e Organização

Última Atualização em: 03/04/2008