



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e  
Documentação

Departamento de Administração

**MARCOS AURÉLIO DOS SANTOS CARVALHO**

**QUAL A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇAS NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL NO  
NORDESTE PARAENSE.**

Macapá - AP

2011

MARCOS AURÉLIO DOS SANTOS CARVALHO

**QUAL A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL NO NORDESTE PARAENSE.**

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 Supervisor: Tatiane Paschoal, MSc.

Professor Tutor: Adriana Dantas Gonçalves, MSc.

Brasília – DF

2011

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	5
1.1	Formulação do problema .....	5
1.2	Objetivo Geral.....	6
1.3	Objetivos Específicos.....	6
1.4	Justificativa .....	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
2.1	Conceito de Liderança .....	9
2.2	Estilos de Liderança.....	10
2.2.1	Estilo Coercivo.....	10
2.2.2	Estilo confiável .....	10
2.2.3	Estilo agregador .....	11
2.2.4	Estilo democrático .....	11
2.2.5	Estilo agressivo .....	12
2.2.6	Estilo conselheiro.....	12
2.3	Estilos de liderança com ênfase na produção versus ênfase nas pessoas ..	13
2.4	Modelo contingencial de liderança .....	14
2.4.1	Poder de posição do líder.....	15
2.5	Clima Organizacional .....	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	20
3.1	Caracterização da organização.....	21
3.2	População e amostra .....	21
3.3	Instrumento(s) de pesquisa .....	22
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	23

4	TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	24
4.1	Dados da agência Abaetetuba .....	24
4.2	Dados da agência Bragança .....	28
4.3	Dados da agência Cametá .....	33
4.4	Dados da agência Capanema .....	37
4.5	Dados da agência Capitão Poço .....	41
4.6	Dados da agência Moju.....	45
4.7	Dados da agência Tailândia .....	49
	5 Resultado do Estilo de liderança e clima organizacional predominantes nas agências do Banco do Brasil no nordeste paraense.....	53
	6 Considerações finais.....	57
	RERÊNCIAS .....	<a href="#">63</a>

# 1 INTRODUÇÃO

Quando começaram a aparecer os primeiros estudos sobre clima organizacional em empresas americanas, na década de 60, várias foram as correlações já feitas entre o clima e outras áreas críticas das empresas, como liderança, motivação, desempenho e cultura organizacional (CUNHA, 2007).

Porém só muito recentemente se vem destacando a importância do impacto do clima sobre a qualidade dos produtos e serviços. Esta nova maneira de compreender o fenômeno deixa clara a necessidade de se ampliar o próprio conceito de clima e apesar das várias correntes de conceituação, há quase um perfeito acordo entre os autores de que o clima é um dos atributos de uma organização, com importantes implicações para a empresa (CUNHA, 2007).

Conclui-se, então, que o clima organizacional é reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis.

O projeto em estudo tem como objetivo analisar a relação do clima organizacional com os estilos de liderança das agências do Banco do Brasil no nordeste paraense em função dos dados obtidos na pesquisa. Dados esses que servirão de base para propôr melhorias e compartilhamento de informações.

## 1.1 Formulação do problema

Qual a influência dos estilos de liderança no clima organizacional das agências do Banco do Brasil no nordeste paraense?

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional das agências do Banco do Brasil no nordeste paraense.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Investigar os principais estilos de liderança já pesquisados e seus impactos no clima organizacional;
- Pesquisar o clima organizacional nas agências do banco do Brasil do nordeste paraense e as características de liderança predominante nos funcionários;
- Analisar a relação do clima organizacional com os estilos de liderança em função dos dados obtidos na pesquisa;
- Propor melhorias.

## **1.4 Justificativa**

O tema ora proposto busca investigar as interferências dos diversos estilos de liderança existentes nas agências do Banco do Brasil do nordeste paraense no clima organizacional. Confirmando essa visão Moscovici (1997) afirma que: "A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade." Sendo assim, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade.

A importância desse estudo está em sintonia com a crescente preocupação do Banco do Brasil em melhorar suas práticas de gestão e liderança por meio do resgate da humanização no ambiente de trabalho destacando o autoconhecimento e o diálogo como elementos essenciais para o processo de desenvolvimento do ser humano na organização. A oportunidade da pesquisa é justificada pelo ambiente turbulento e em transformação em que a globalização das economias gerou reflexos importantes no sistema financeiro e no setor bancário, notadamente em termos de alterações no cenário econômico, como concentração das instituições financeiras e mudanças significativas na dinâmica do setor, quedas nos *spreads*, maior concorrência e necessidade de construções de parcerias estratégicas entre competidores. Neste cenário, tornou-se viável tratar o autoconhecimento como um mecanismo de alavancagem das capacidades de controle das emoções e da qualidade de vida integral, melhoria dos processos de comunicação, redução de conflitos e consequentemente aumento da eficiência e eficácia das equipes e da organização. O líder deixa de ser uma engrenagem organizacional que visa somente a produtividade e se torna um canal de potencialização das pessoas, de desenvolvimento pessoal e profissional, de forma que seus subordinados cresçam e evoluam com a organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho busca abordar as teorias e estudos afetos à liderança, seus estilos e características bem como sua relação com o clima organizacional nas organizações e suas influências no desempenho das pessoas e resultado nas unidades do Banco do Brasil do nordeste paraense.

Na pesquisa para levantar os estilos de liderança predominantes nas unidades do Banco do Brasil no nordeste paraense será utilizada a escala desenvolvida por MELLO (1999) que considera a atuação do líder voltada para um dos seguintes fatores: Tarefa; Relacionamento e situacional.

**Fator Tarefa** – Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas (MELLO, 1999).

**Fator Relacionamento** – 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 interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação (MELLO, 1999).

**Fator Situação** – Refere-se a habilidade do líder em 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.

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre o comportamento do líder voltado para tarefa, o comportamento do líder voltado para o relacionamento e a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (MELLO, 1999).

Bass (1990) argumenta que a liderança tem sido concebida como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições. A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Liderar, de uma forma bem clara, pode ser entendido como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que se atinjam os objetivos propostos pela organização.

Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes que possuem habilidades de liderança. Qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança. Então o que é liderança?

## **2.1 Conceito de Liderança**

Chiavenato (2004, p.183) afirma que a liderança é um fenômeno social que ocorre em grupos sociais. E a define “como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum (HEMPHILL & COONS, 1957, p.7).

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo (ROUCH & BEHLING, 1984, p. 46).

## 2.2 Estilos de Liderança

Daniel Goleman (2004) aponta que os executivos utilizam seis estilos de liderança, mas somente quatro dos seis têm efeito consistentemente positivo no clima e nos resultados. Abaixo, são discriminadas as características de cada estilo.

### 2.2.1 Estilo Coercivo

Estilo que se mostrou com menor eficiência na maioria das situações levando-se em consideração o clima da organização. A decisão extrema, de cima para baixo, retira a flexibilidade do processo decisório, inibe a iniciativa e a criatividade e isenta os liderados de responsabilidade nas decisões desmotivando-os (GOLEMAN, 2004).

### 2.2.2 Estilo confiável

O estilo confiável mostrou-se o mais eficaz na condução positiva do clima organizacional. O líder confiável motiva as pessoas por meio de esclarecimentos a elas de como seus trabalhos se encaixam dentro de uma grande visão para a organização. As pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que elas fazem importa e por quê. A liderança confiável também maximiza o compromisso com os objetivos e a estratégia da organização. Ao enquadrar a tarefa individual dentro de uma grande visão, o líder confiável define padrões que giram em torno dessa visão. Quando ele dá feedback de desempenho, seja positivo ou negativo, o único critério é se esses desempenhos favorecem a visão ou não. Os padrões para o sucesso são claros para todos, assim como as recompensas. Finalmente, considere o impacto ou a flexibilidade do estilo. Um líder confiável determina o final, mas, geralmente, dá às pessoas suficiente espaço de ação para desenvolver seus próprios meios. Os líderes confiáveis dão às pessoas a liberdade para inovar, experimentar e assumir riscos calculados. (GOLEMAN, 2004).

### 2.2.3 Estilo agregador

Se o líder coercivo ordena; "Faça o que digo" e o confiável encoraja: "Venha comigo", o líder agregador diz: "As pessoas vêm primeiro". Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas – ele propõe valores individuais e suas emoções mais do que tarefas e objetivos. O líder agregador aspira por manter os funcionários felizes e criar harmonia entre eles. Ele controla através da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade. O estilo também tem um efeito acentuadamente positivo na comunicação. As pessoas que gostam muito uma das outras falam muito. Elas partilham ideias; partilham inspiração. E o estilo conduz para cima a flexibilidade; amigos confiam um no outro, permitindo inovações. A flexibilidade também se eleva porque o líder agregador, como um pai que se ajusta às regras de um chefe de família para um adolescente em amadurecimento, não impõe desnecessárias censuras de como o funcionário consegue fazer o seu trabalho. Eles dão às pessoas a liberdade de fazer seu trabalho na forma que elas pensam ser a mais eficaz (GOLEMAN, 2004).

Um senso de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito, o líder agregador oferece amplo *feedback* positivo. Tal *feedback* tem especial potência no local de trabalho porque é tudo muito raro: fora de uma revisão anual, muitas pessoas usualmente não conseguem *feedback* em seus esforços diários – ou somente conseguem *feedback* negativo. Isso torna as palavras positivas do líder agregador ainda mais motivadoras. Finalmente, os líderes agregadores são mestres em construir um senso de propriedade. Eles são, por exemplo, passíveis de levar seus subordinados diretos para um almoço ou um drinque fora do trabalho, a fim de verificar como estão. Eles poderão trazer um bolo para comemorar um feito do grupo. Eles são construtores de relacionamentos naturais. (GOLEMAN, 2004).

### 2.2.4 Estilo democrático

Por despender tempo obtendo ideias das pessoas e abastecer-se, um líder constrói confiança, respeito e compromisso. Ao deixar os trabalhadores, por si só, terem uma palavra nas decisões que afetam seus objetivos e como fazer esse trabalho, o líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral

alto. Finalmente, porque elas têm uma palavra no estabelecimento de seus objetivos e nos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas que operam em um sistema democrático tendem a ser muito realistas a respeito do que pode e o que não pode ser executado (GOLEMAN, 2004).

#### 2.2.5 Estilo agressivo

Como o estilo coercivo, o estilo agressivo tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado de forma reduzida. Não é o que esperamos encontrar. Afinal, a marca do estilo agressivo parece admirável. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente altos e exemplifica a si mesmo neles. Ele é obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápidas, e pede o mesmo de todos em torno dele. Com rapidez ele aponta, com exatidão, os desempenhos medíocres e exige mais dessas pessoas. Se eles não se elevarem com a oportunidade, o líder os substitui por pessoas que possam fazer. Você deveria pensar que uma abordagem dessas poderia melhorar os resultados, mas não melhora (GOLEMAN, 2004).

De fato, o estilo agressivo destrói climas. Muitos funcionários se sentem sobrepujados pelas exigências agressivas por excelência, e seu moral cai. As linhas de direção de trabalho devem estar bem nítidas na cabeça dos líderes, mas elas não se expressam claramente; eles esperam que as pessoas saibam o que fazer e até mesmo pensam: "Se eu tiver que dizer a você, você é a pessoa errada para o trabalho." O trabalho não se torna uma questão de fazer o melhor em um claro percurso, mas de adivinhar subsequentemente o que o líder quer. Ao mesmo tempo, as pessoas quase sempre sentem que o agressivo não confia nelas para trabalhar por sua própria conta ou para tomar iniciativas. A flexibilidade e a responsabilidade evaporam; o trabalho se torna uma tarefa tão focada e rotineira que é tediosa (GOLEMAN, 2004).

#### 2.2.6 Estilo conselheiro

Os líderes conselheiros ajudam os funcionários a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Eles encorajam os funcionários a estabelecer um desenvolvimento de objetivos de longo prazo e os ajudam a idealizar um plano para alcançá-lo. Fazem acordos com seus funcionários a respeito de seus

papéis e responsabilidades em desempenhar planos em desenvolvimento e dão suficiente instrução e feedback. Os líderes conselheiros sobressaem na delegação de poderes; eles dão aos funcionários tarefas desafiadoras, mesmo que isso signifique que as missões não serão executadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes concordam em erguer com falha em curto prazo se isso promover um aprendizado no longo prazo (GOLEMAN, 2004).

Goleman (2004) lembra que muitos estudos mostram que quanto mais estilos um líder exhibe, melhor. Os líderes que dominam quatro ou mais estilos, especialmente o confiável, o democrático, o agregador e o conselheiro, têm os melhores climas e desempenho de negócios. E os mais eficazes líderes trocam flexivelmente entre os estilos de liderança quando necessário.

Desta forma, Goleman (2004) enfatiza que como a paternidade, a liderança nunca será uma ciência exata. Mas nem deverá ser um completo mistério para aqueles que a praticam. Em anos recentes, as pesquisas ajudaram os pais a entender os componentes genéticos, psicológicos e comportamentais que afetam seus "desempenhos de trabalho".

### **2.3 Estilos de liderança com ênfase na produção versus ênfase nas pessoas**

Nos estilos de liderança com ênfase na produção versus ênfase nas pessoas, Blake e Mouton (1972) afirmam que todo executivo está voltado para duas preocupações: a produção (isto é, os resultados de seus esforços e dos esforços dos subordinados) e as pessoas (ou seja, os colegas e os subordinados com quem trabalha). Para isso criou a grade gerencial que é uma tabela de dupla entrada composta de dois eixos: o vertical, representando a “ênfase nas pessoas”, e o horizontal, representando a “ênfase na produção”. Cada um desses eixos apresenta uma série contínua de nove pontos, sendo 1 o menor e 9 o maior grau de ênfase possível. Os autores destacam cinco principais estilos de liderança, a saber:

**Estilo 1.1:** representa quase nenhuma preocupação do executivo com produção ou com as pessoas. É a tendência do mínimo esforço indispensável para permanecer na empresa.

**Estilo 9.1:** Representa forte preocupação do executivo com produção e pouquíssima preocupação com pessoas que estão produzindo.

**Estilo 1.9:** É o estilo de liderança que enfatiza as pessoas, com pouquíssima preocupação com a produção ou com os resultados que elas estão obtendo.

**Estilo 5.5:** É o meio termo sem grandes ênfases. O gerente adota a atitude de conseguir apenas resultados médios, mas sem grande esforço das pessoas. É a tendência à mediocridade.

**Estilo 9.9:** Demonstra elevada preocupação tanto com a produção, quanto com as pessoas que produzem. É a tendência à excelência, tanto nos resultados da produção como na satisfação das pessoas.

Eles ressaltam que cada executivo deve aprender a observar o seu estilo de liderança por meio da grade, no sentido de fortalecer o seu desempenho individual e avaliar a situação em que está vivendo. A partir daí, deve comparar a maneira como está liderando seus subordinados e a maneira como deveria administrá-los em direção ao Estilo 9.9 (que é o estilo de excelência gerencial), para identificar a dissonância ou discrepância entre o que é e o que deveria ser feito em termos de liderança das pessoas.

## **2.4 Modelo contingencial de liderança**

Fiedler (1967) desenvolveu um modelo contingencial de liderança eficaz a partir da ideia de que não existe um estilo único e melhor de liderança e que seja válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança. O modelo contingencial se baseia em três fatores situacionais:

#### 2.4.1 Poder de posição do líder

Refere-se à influência inerente à posição, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído à posição que o líder ocupa, independente de seu poder pessoal (FIEDLER, 1967).

#### 2.4.2 Estrutura da tarefa

Refere-se ao grau de estruturação da tarefa, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado (em um extremo) ou vago e indefinível (no outro extremo). Assim a eficácia da liderança depende do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada. Algumas tarefas são fáceis de definir, desempenhar, medir e avaliar objetivamente. Outras, como atividades criativas ou cargo de assessoria são mais difíceis de definir e seus resultados são mais difíceis de medir. A estrutura da tarefa é um fator importante no estilo de liderança (FIEDLER, 1967).

#### 2.4.3 Relações líder-membros

Refere-se ao relacionamento que existe entre o líder e os membros do grupo pode envolver sentimentos de aceitação entre ambos, confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimentos de desconfiança, de reprovação, falta de lealdade e de amizade entre ambos (FIEDLER, 1967).

Essas três dimensões podem ser combinadas em diferentes proporções produzindo diferentes graus de favorabilidade situacional para o líder alcançar bons resultados. Quanto maior o poder da posição, a estruturação da tarefa e o nível das relações líder-membros, maior a favorabilidade situacional para a liderança eficaz.

O ambiente de negócios está continuamente mudando e um líder deve responder em qualidade. Hora a hora, dia a dia, semana a semana, os executivos devem

desempenhar seus estilos de liderança como um profissional, usando o certo, no tempo certo e na medida certa. O reembolso está nos resultados.

Idalberto Chiavenato (2004, p. 185) conclui que “a liderança é uma questão de redução da incerteza do grupo”.

O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. No fundo, a liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas ou externas. Ao ajudar o grupo a lidar com escolhas, a liderança passa a ser uma questão de tomada de decisões do grupo.

Para ser bem sucedido como líder, o executivo deve saber lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e à dinâmica do grupo.

## **2.5 Clima Organizacional**

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização (EDELA, 1978).

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Abbey & Dickson (1983), afirmam que o clima organizacional reflete a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades. Isaksen *et alli* (2000), associam-no à repetição de um modelo padrão de comportamento, atitude e sentimento, que caracteriza a convivência na organização. No nível individual de análise, o conceito é chamado de clima psicológico e se refere às percepções dos modelos de comportamento - avaliações cognitivas

feitas por um indivíduo dos atributos do ambiente em termos daqueles que têm mais valor e significado pessoal para si próprio. Quando as avaliações são consideradas em conjunto, o conceito é denominado de clima organizacional, baseado na crença que as pessoas na organização compartilham objetivamente suas percepções das características da convivência na organização. Embora o clima seja percebido por indivíduos de dentro do ambiente de trabalho, ele existe independentemente destas percepções e é considerado um atributo da organização.

Chiavenato (2004) diz que na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. Tais fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos (variáveis dependentes), que produzem o resultado final, em termos de eficiência. O quadro 01 a seguir lista os elementos determinantes do clima organizacional e permite uma visão simplificada do fenômeno.

entrada →	Variáveis de	dependentes →	Variáveis	Resultados
organizacional	- Estrutura	para pessoas	- Motivação das	- O melhor lugar para trabalhar
Organizacional	- Cultura		- Estimulação	- Desempenho excelente
econômicas	- Condições	Satisfação	- Desafios	- Produtividade
engajamento	- Ênfase no	Comprometimento	- Nível de	- Qualidade
Oportunidades de participação	-		-	- Eficiência
do trabalho	- Significado		- Credibilidade	- Eficácia
da equipe	- Construção		- Orgulho	- Competitividade
liderança	- Estilo de		- Respeito	- Inovação
Reconhecimento	-		- Imparcialidade	
recompensas	- Incentivos e		- Camaradagem	

**Quadro 1 – os determinantes do clima organizacional.**

As variáveis dependentes constituem o clima organizacional da empresa. As variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes e estas conduzem a resultados. Se as variáveis de entrada produzirem influência positiva nas variáveis dependentes (maior motivação e satisfação das pessoas) tanto maior será a produtividade, a eficiência e a eficácia no trabalho. Quanto maior a influência positiva tanto melhor o clima organizacional e mais elevadas a eficiência e a eficácia resultantes. Por outro lado, se as variáveis de entrada produzirem influência negativa nas variáveis dependentes (menor motivação nas pessoas, menor estimulação, menor satisfação), menores serão a produtividade, a eficiência e a eficácia no trabalho. (CHIAVENATO, 2004)

O certo é que boa parte das variáveis de entrada depende de condições organizacionais (como condições econômicas, estrutura organizacional e cultura organizacional). Porém, boa parte delas depende exclusivamente do executivo (como condições de participação das pessoas, significado dado ao trabalho, estilo de liderança, escolha, preparo, avaliação e remuneração da equipe). E é nesse ponto que o executivo pode atuar ativamente. Observem no quadro 02 os elementos de avaliação do clima organizacional.

	Desfavorável	Neutro →	Favorável
→			
	- Negativo	- Zero	- Positivo
	- Rejeição	- Letargia	- Aceitação
	- Frieza	- Apatia	- Calor humano
	- Frustração	- Indefinição	- Receptividade
Social	- Distanciamento	- Indiferença	-
	- Alienação	- Desinteresse	Comprometimento
	- Insatisfação	- Isenção de ânimo	- Engajamento
			- Satisfação

**Quadro 02. Fonte: Chiavenato (2004).- Os elementos de avaliação do clima organizacional.**

Importante é salientar que o executivo pode não ter muitas condições pessoais de intervir e de modificar a cultura organizacional da sua empresa. Todavia, quase sempre ele tem plenas condições de alterar e melhorar o clima organizacional do seu departamento ou da sua equipe de trabalho, seja intervindo nos elementos que o compõe, seja atuando nas

variáveis de entrada que influenciam as variáveis dependentes que produzem resultados na organização.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa tem por finalidade conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo e pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas.

Minayo (1993, p.23), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Demo (1996, p.34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Pesquisa, então, é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

A pesquisa em questão será qualitativa e descritiva e os dados serão coletados por questionários e documentos internos do Banco do Brasil.

### **3.1 Caracterização da organização**

A organização objeto da pesquisa é o Banco do Brasil S. A., empresa de grande porte, que possui 5.103 agências e 8.423 postos de atendimento no país e 47 agências no exterior. Possui 111 mil funcionários e 10 mil estagiários para atender seus 55 milhões de clientes distribuídos entre empresas (pessoa jurídica), pessoas físicas e poupadores. Está presente em mais de 4 mil municípios brasileiros e em 23 países. Trabalha com todos os públicos, desde usuários que necessitam de serviços bancários, empresas micro, pequenas, médias e grandes até pessoas de alta renda. Sendo que de acordo com a renda (pessoas físicas) e faturamento (pessoas jurídicas) estes são segmentados para atendimentos em grupos ou carteiras ou ainda em agências mais especializadas como: agências Estilo, Private, Empresarial e Corporate.

No Estado do Pará a empresa Banco do Brasil possui 105 agências sendo 26 localizadas no nordeste paraense. O Banco do Brasil no Estado do Pará possui cerca de 1 milhão de Clientes e contribui com aproximadamente 3% do resultado do Banco. grupo a ser pesquisado será o de funcionários das agências do Banco do Brasil de Abaetetuba, Bragança, Cametá, Capanema, Capitão Poço, Moju e Tailândia, por representarem uma amostra significativa das agências do nordeste paraense.

### **3.2 População e amostra**

Zanella (2006) diz que a escolha da população depende de quais sejam os objetivos de pesquisa, as características que se deseja levantar e que recursos são disponíveis ao pesquisador. No caso de grandes populações (como, por exemplo, todos os estudantes do curso de administração a distância da UnB, todos os consumidores de uma grande rede de supermercados etc.), é necessário extrair uma amostra a ser analisada, ou seja, uma parte da população que participará da pesquisa. Os custos, o tempo e o acesso a todos os elementos da população normalmente impossibilitam a realização da pesquisa sem que se selecione uma amostra.

O grupo a ser pesquisado será o de funcionários das agências do Banco do Brasil de Abaetetuba, Bragança, Cametá, Capanema, Capitão Poço, Moju e Tailândia, por juntas, possuírem 123 dos 270 funcionários lotados nas agências do nordeste paraense, por seus portes e grau de complexidade administrativa, representando assim uma amostra significativa da população em estudo.

### **3.3 Instrumento(s) de pesquisa**

A metodologia que será utilizada para estudo da influência dos estilos de liderança no clima organizacional das agências do Banco do Brasil no nordeste paraense é o da pesquisa científica aplicada que tem como finalidade gerar soluções aos problemas humanos e entender como lidar com um problema. Conforme Trujillo Ferrari (1982, p. 171) enfatiza “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Para Zanella (2006, p. 31), referenciando-se à Taxonomia de Mattar, a pesquisa qualitativa proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando, portanto, uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e a captação de dados não facilmente articulados, como atitudes, comportamentos, motivos, entre outros.

O instrumento de pesquisa que será utilizado é o desenvolvido por MELLO (1999), conforme questionário abaixo, sem adaptações, que considera a atuação do líder voltada para um dos seguintes fatores: Tarefa, Relacionamento e situacional.

As perguntas destacadas na cor verde são as relacionadas ao fator relacionamento. Este fator reúne itens referentes ao comportamento do líder, retratando a sua disponibilidade para ouvir os subordinados, lhes dar atenção, interessar-se pelo que sentem, respeitar as suas ideias, ser compreensivo com as suas falhas, estimular a manifestação sobre o desenvolvimento do trabalho e demonstrar confiança no subordinado.

As perguntas destacadas na cor azul são as relacionadas ao fator tarefa. Este fator reúne itens referentes ao comportamento do líder que se caracteriza pela valorização da

hierarquia, cumprimento de prazos, observância aos padrões definidos pelo líder e/ou organização, prioridade à execução das tarefas e à sua estruturação pelo líder.

As perguntas destacadas na cor amarela são relacionadas ao fator situação. Este fator reúne itens referentes ao comportamento do líder caracterizado pela flexibilidade na maneira de lidar com o subordinado, dando-lhe maior ou menor liberdade de ação, dependendo da segurança, competência, motivação e disposição para realizar o seu trabalho por parte deste último.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os estudos a serem desenvolvidos serão exploratórios cuja finalidade é de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado problema para depois planejar uma pesquisa descritiva. O meio utilizado será o de pesquisa de campo com problemática abordada de forma qualitativa utilizando-se de questionário para levantamento de dados primários (pesquisa e entrevista) e de dados secundários (documentos internos do Banco do Brasil) referentes a influência dos estilos de liderança no clima organizacional das agências do Banco do Brasil no nordeste paraense.

O questionário terá 19 perguntas fechadas, cuja finalidade será de obter informações sobre o problema levantado.

Andrade (1998) define o questionário como um conjunto de perguntas que o informante responde sem a necessidade da presença do pesquisador. Por esse motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas.

As perguntas fechadas são aquelas que indicam opções de respostas ou que limita à resposta afirmativa ou negativa, trazendo no próprio questionário os espaços destinados à marcação da escolha.

Também, o questionário com perguntas fechadas possibilita melhor apuração dos dados, facilitando o trabalho, visto ser mais fácil tabular e agrupar as respostas por semelhança, em detrimento da melhor qualidade das respostas de perguntas abertas.

## 4 TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Dados da agência Abaetetuba

Na pesquisa realizada com os funcionários da agência Abaetetuba compilamos os resultados conforme tabela 01.

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasional- mente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.				50%	50%
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.				80%	20%
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	10%	30%	60%		
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar		45%	45%	10%	
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados				40%	60%
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.			20%	30%	50%
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.		50%	50%		
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	10%	20%	50%	20%	
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	10%	30%	60%		
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.			20%	30%	50%
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.			20%	50%	30%
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	20%	30%	50%		

13	Demonstra confiança nos subordinados			30%	20%	50%
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.		35%	40%	25%	
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	25%	25%	50%		
16	Mostra-se acessível aos subordinados.				20%	80%
17	Valoriza o respeito à autoridade.	10%	40%	50%		
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	30%	20%	50%		
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo			32%	34%	34%

	Fator relacionamento
	Fator Situacional
	Fator tarefas

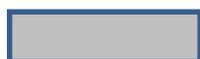
**Tabela 01. Estilo de Liderança predominante na agência Abaetetuba-PA.**

Verifica-se, na agência de Abaetetuba, predominância do fator relacionamento que tem relação com os estilos de liderança agregador, democrático, conselheiro e estilo 1.9 descrito por Blake e Mouton (1972). Observa-se que este fator contribuiu para a formação de um clima organizacional satisfatório na agência, conforme tabela 02.

N	ITENS	1 PÉSSIMO	2 RUIM	3 INSATIS- FATÓRIO	4 SATISFAT ÓRIO	5 DESEJÁV EL 26	6 EXCELE NTE
1	na minha equipe os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora				4,2		
2	Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe				4,3		
3	No meu local de trabalho, recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.				4,7		
4	Na minha equipe, o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho, é considerado parte do processo produtivo.				4,1		
5	Os trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.				4,0		
6	Meu superior imediato trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade.				4,3		
7	Na minha equipe é esperado que o funcionário tome as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.				4,4		
8	Os objetivos estão claramente definidos no meu local de trabalho.				4,9		
9	Na minha equipe as idéias inovadoras são estimuladas.				4,6		
10	No meu local de trabalho, recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,7		
11	Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.				4,65		
12	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.				4,14		
13	A clareza é uma característica nas atuações do meu superior imediato.				4,1		
14	No meu local de trabalho, existe definição de prioridades.				4,6		
15	Os funcionários da minha equipe sabem o que está sendo feito pelas demais equipes, no meu local de trabalho.				4,8		
16	Na minha equipe, são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia a dia.				4,5		
17	Meu superior imediato comunica aos funcionários o que acontece no meu local de trabalho.				4,0		
18	No meu local de trabalho, os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.				4,3		
19	No meu local de trabalho, são reconhecidos os resultados atingidos do acordo de trabalho.				4,5		
20	Na minha equipe há interesse em desenvolver novas estratégias para cumprimento do acordo de trabalho.				4,5		
21	A cooperação entre as pessoas é estimulada pelo meu superior imediato.				4,4		
22	Os funcionários conhecem o acordo de trabalho semestral.				4,3		
23	Na minha equipe, os funcionários tem liberdade para organizar o seu próprio trabalho.				4,2		
24	Meu superior imediato faz solicitações muito claras.				4,3		
25	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.				4,4		
26	Meu superior imediato é compreensivo com as pessoas.				4,4		
27	O sucesso no desempenho das atividades é valorizado no meu local de trabalho.				4,7		
28	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a resolver os problemas por si mesmos.				4,9		
29	Meu superior imediato é receptivo a críticas relativas ao trabalho.				4,5		
30	Na minha equipe, os funcionários são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.				4,4		
31	Meu superior imediato planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem realizados.				4,2		
32	Na minha equipe, as pessoas tomam a iniciativa para realizar as tarefas.				4,3		

33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,0		
34	No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,5		
35	Na minha equipe, as idéias inovadoras são colocadas em prática.				4,7		
36	Sinto-me orgulhoso de trabalhar no Banco.					5,0	
37	O Banco inspira o melhor de mim para o desempenho do meu cargo.					5,3	
38	Considero o Banco a melhor organização para se trabalhar.					5,6	
39	Considero correta a decisão que tomei de trabalhar no Banco.					5,2	
40	Conversando com amigos, refiro-me ao Banco como uma grande empresa para qual é ótimo trabalhar.					5,3	
41	Considero importantes o tempo e esforço que dediquei ao Banco.					5,5	
42	Concordo que os rumos traçados pelo Banco o levem ao sucesso.					5,9	

**Tabela 02. Fonte: sistema SISBB do Banco do Brasil. Pesquisa de clima organizacional da agência Abaetetuba-PA.**



Fator Autonomia e inovação



Fator Expectativas de desempenho



Fator Estilo de Gerência



Fator Valorização



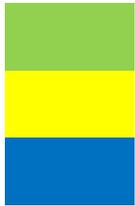
Fator Comprometimento

## 4.2 Dados da agência Bragança

Verifica-se na agência Bragança predominância do estilo de liderança voltado para o fator situacional, conforme respostas compiladas na tabela 03.

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.		10%	80%	10%	
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.		20%	80%		
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.				40%	60%
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar	20%	50%	30%		
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	25%	25%	50%		
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.		60%	40%		
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.		10%	50%	40%	
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	30%	70%			
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.				10%	90%
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	50%	50%			
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.	20%	30%	50%		
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.		50%	50%		
13	Demonstra confiança nos subordinados		30%	70%		
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.		30%	70%		
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.				30%	70%
16	Mostra-se acessível aos subordinados.		50%	50%		
17	Valoriza o respeito à autoridade.	20%	30%	50%		
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa				50%	50%
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo		70%	30%		

**Tabela 03. Estilo de Liderança predominante na agência Bragança-PA.**



Fator relacionamento

Fator Situacional

Fator Tarefa

Verifica-se, na agência de Bragança, predominância do fator situacional que tem relação com os estilos de liderança confiável, democrático, estilo 9.9 descrito por Blake e Mouton (1972) e modelo contingencial de liderança desenvolvido por Fiedler (1967). Observa-se que este fator contribuiu para a formação de um clima organizacional desejável, conforme dados apresentados na tabela 04.



1 Nº	ITENS	1 PÉSSIMO	2 RUIM	3 INSATIS- FATÓRIO	4 SATISFA- TÓRIO	5 DESEJÁ-- VEL	6 EXCELEN TE
	na minha equipe os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora					5,01	
2	Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe					5,6	
3	No meu local de trabalho, recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.					5,3	
4	Na minha equipe, o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho, é considerado parte do processo produtivo.				4,8		
5	Os trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.					5,2	
6	Meu superior imediato trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade.					5,3	
7	Na minha equipe é esperado que o funcionário tome as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.					5,2	
8	Os objetivos estão claramente definidos no meu local de trabalho.					5,8	
9	Na minha equipe as idéias inovadoras são estimuladas.					5,3	
10	No meu local de trabalho, recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.					5,5	
11	Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.				4,7		
12	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.					5,1	
13	A clareza é uma característica nas atuações do meu superior imediato.				4,4		
14	No meu local de trabalho, existe definição de prioridades.					5,35	
15	Os funcionários da minha equipe sabem o que está sendo feito pelas demais equipes, no meu local de trabalho.				4,9		
16	Na minha equipe, são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia a dia.					5,0	
17	Meu superior imediato comunica aos funcionários o que acontece no meu local de trabalho.					5,05	
18	No meu local de trabalho, os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.				4,8		
19	No meu local de trabalho, são reconhecidos os resultados atingidos do acordo de trabalho.					5,6	
20	Na minha equipe há interesse em desenvolver novas estratégias para cumprimento do acordo de trabalho.				4,9		
21	A cooperação entre as pessoas é estimulada pelo meu superior imediato.					5,3	
22	Os funcionários conhecem o acordo de trabalho semestral.					5,2	
23	Na minha equipe, os funcionários tem liberdade para organizar o seu próprio trabalho.					5,8	
24	Meu superior imediato faz solicitações muito claras.				4,5		
25	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.					5,2	
26	Meu superior imediato é compreensivo com as pessoas.				4,7		
27	O sucesso no desempenho das atividades é valorizado no meu local de trabalho.					5,4	
28	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a resolver os problemas por si mesmos.					5,0	
29	Meu superior imediato é receptivo a críticas relativas ao trabalho.				4,8		
30	Na minha equipe, os funcionários são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.				4,5		
31	Meu superior imediato planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem realizados.				4,7		
32	Na minha equipe, as pessoas tomam a iniciativa para realizar as tarefas.					5,5	
33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,6		

33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,6		
34	No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,5		
35	Na minha equipe, as idéias inovadoras são colocadas em prática.				4,7		
36	Sinto-me orgulhoso de trabalhar no Banco.					5,45	
37	O Banco inspira o melhor de mim para o desempenho do meu cargo.					5,0	
38	Considero o Banco a melhor organização para se trabalhar.					5,8	
39	Considero correta a decisão que tomei de trabalhar no Banco.					5,3	
40	Conversando com amigos, refiro-me ao Banco como uma grande empresa para qual é ótimo trabalhar.					5,3	
41	Considero importantes o tempo e esforço que dediquei ao Banco.					5,15	
42	Concordo que os rumos traçados pelo Banco o levem ao sucesso.					5,6	

**Tabela 04. Fonte: sistema SISBB do Banco do Brasil. Pesquisa de clima organizacional da agência Bragança-PA.**



Fator Autonomia e inovação



Fator Expectativas de desempenho



Fator Estilo de Gerência



Fator Valorização



Fator Comprometimento

### 4.3 Dados da agência Cametá

Analisando a pesquisa efetuada com os funcionários da agência Cametá conclui-se haver predominância do estilo de liderança baseado no fator relacional, conforme dados da tabela 05.

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.			10%	40%	50%
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.				60%	40%
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.		40%	50%	10%	
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar		70%	30%		
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados				50%	50%
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.			10%	40%	50%
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.		30%	60%	10%	
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	40%	30%	30%		
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.		30%	20%	50%	
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.			10%	30%	60%
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.				50%	50%
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	10%	50%	40%		
13	Demonstra confiança nos subordinados			20%	20%	60%
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.		40%	40%	20%	
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.		20%	80%		
16	Mostra-se acessível aos subordinados.				20%	80%

17	Valoriza o respeito à autoridade.		50%	40%	10%	
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa		70%	30%		
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo			20%	20%	60%

**Tabela 05. Estilo de Liderança predominante na agência Cametá-PA.**

	Fator relacionamento
	Fator Situacional
	Fator Tarefa

Verifica-se, na agência de Cametá, predominância do fator relacionamento que tem relação com os estilos de liderança agregador, democrático, conselheiro e estilo 1.9 descrito por Blake e Mouton (1972). Observa-se que este fator contribuiu para a formação de um clima organizacional satisfatório, conforme tabela 06.

1 Nº	ITENS	1 PÉSSIMO	2 RUIM	3 INSATIS- FATÓRIO	4 SATISFA- TÓRIO	5 DESEJÁ-- -VEL	6 EXCELEN TE
	na minha equipe os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora				4,01		
2	Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe			3,9			
3	No meu local de trabalho, recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.				4,1		
4	Na minha equipe, o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho, é considerado parte do processo produtivo.				4,8		
5	Os trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.				4,6		
6	Meu superior imediato trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade.				4,2		
7	Na minha equipe é esperado que o funcionário tome as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.				4,0		
8	Os objetivos estão claramente definidos no meu local de trabalho.				4,25		
9	Na minha equipe as idéias inovadoras são estimuladas.				4,7		
10	No meu local de trabalho, recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,4		
11	Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.				4,3		
12	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.				4,2		
13	A clareza é uma característica nas atuações do meu superior imediato.				4,7		
14	No meu local de trabalho, existe definição de prioridades.				4,8		
15	Os funcionários da minha equipe sabem o que está sendo feito pelas demais equipes, no meu local de trabalho.				4,6		
16	Na minha equipe, são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia a dia.				4,4		
17	Meu superior imediato comunica aos funcionários o que acontece no meu local de trabalho.				4,9		
18	No meu local de trabalho, os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.				4,6		
19	No meu local de trabalho, são reconhecidos os resultados atingidos do acordo de trabalho.				4,3		
20	Na minha equipe há interesse em desenvolver novas estratégias para cumprimento do acordo de trabalho.				4,2		
21	A cooperação entre as pessoas é estimulada pelo meu superior imediato.				4,1		
22	Os funcionários conhecem o acordo de trabalho semestral.				4,54		
23	Na minha equipe, os funcionários tem liberdade para organizar o seu próprio trabalho.				4,3		
24	Meu superior imediato faz solicitações muito claras.				4,7		
25	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.				4,85		
26	Meu superior imediato é compreensivo com as pessoas.				4,2		
27	O sucesso no desempenho das atividades é valorizado no meu local de trabalho.				4,25		
28	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a resolver os problemas por si mesmos.				4,9		
29	Meu superior imediato é receptivo a críticas relativas ao trabalho.				4,5		
30	Na minha equipe, os funcionários são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.				4,3		
31	Meu superior imediato planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem realizados.				4,7		
32	Na minha equipe, as pessoas tomam a iniciativa para realizar as tarefas.				4,1		
33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,9		

33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,9		
34	No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,0		
35	Na minha equipe, as idéias inovadoras são colocadas em prática.			3,9			
36	Sinto-me orgulhoso de trabalhar no Banco.					5,0	
37	O Banco inspira o melhor de mim para o desempenho do meu cargo.					5,23	
38	Considero o Banco a melhor organização para se trabalhar.					5,1	
39	Considero correta a decisão que tomei de trabalhar no Banco.					5,4	
40	Conversando com amigos, refiro-me ao Banco como uma grande empresa para qual é ótimo trabalhar.					5,7	
41	Considero importantes o tempo e esforço que dediquei ao Banco.					5,3	
42	Concordo que os rumos traçados pelo Banco o levem ao sucesso.					5,2	

**Tabela 06. Fonte: sistema SISBB do Banco do Brasil. Pesquisa de clima organizacional da agência Cametá-PA.**



Fator Autonomia e inovação



Fator Expectativas de desempenho



Fator Estilo de Gerência



Fator Valorização



Fator Comprometimento

#### 4.4 Dados da agência Capanema

Analisando dados da pesquisa aplicada aos funcionários da agência Capanema conclui-se haver predominância do estilo de liderança voltado para o fator relacional, conforme dados apresentado na tabela 07.

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasional- mente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.				60%	40%
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.				40%	60%
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.		20%	70%	10%	
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar	10%	40%	50%		
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados				40%	60%
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.				50%	50%
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	20%	30%	50%		
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	10%	30%	60%		
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.		70%	20%	10%	
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.				50%	50%
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.				50%	50%
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	25%	25%	50%		
13	Demonstra confiança nos subordinados				60%	40%
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	30%	70%			
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.		50%	20%	30%	
16	Mostra-se acessível aos subordinados.				50%	50%
17	Valoriza o respeito à autoridade.		70%	10%	20%	
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa		50%	50%		
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo				50%	50%

	Fator relacionamento
	Fator Situacional
	Fator Tarefa

**Tabela 07. Estilo de Liderança predominante na agência Capanema-PA.**

Verifica-se, na agência de Capanema, predominância do fator relacionamento que tem relação com os estilos de liderança agregador, democrático, conselheiro e estilo 1.9 descrito por Blake e Mouton (1972). Observa-se que este fator contribuiu para a formação de um clima organizacional satisfatório, conforme demonstrado na tabela 08.

1 Nº	ITENS	1 PÉSSIMO	2 RUIM	3 INSATIS- FATÓRIO	4 SATISFA- TÓRIO	5 DESEJÁ-- -VEL	6 EXCELEN- TE
	na minha equipe os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora4,0				4,2		
2	Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe			3,5			
3	No meu local de trabalho, recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.			3,9			
4	Na minha equipe, o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho, é considerado parte do processo produtivo.				4,0		
5	Os trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.				4,2		
6	Meu superior imediato trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade.				4,0		
7	Na minha equipe é esperado que o funcionário tome as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.				4,0		
8	Os objetivos estão claramente definidos no meu local de trabalho.			3,8			
9	Na minha equipe as idéias inovadoras são estimuladas.				4,5		
10	No meu local de trabalho, recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,0		
11	Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.				4,1		
12	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.				4,2		
13	A clareza é uma característica nas atuações do meu superior imediato.				4,6		
14	No meu local de trabalho, existe definição de prioridades.				4,6		
15	Os funcionários da minha equipe sabem o que está sendo feito pelas demais equipes, no meu local de trabalho.				4,9		
16	Na minha equipe, são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia a dia.				4,3		
17	Meu superior imediato comunica aos funcionários o que acontece no meu local de trabalho.				4,25		
18	No meu local de trabalho, os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.				4,75		
19	No meu local de trabalho, são reconhecidos os resultados atingidos do acordo de trabalho.				4,1		
20	Na minha equipe há interesse em desenvolver novas estratégias para cumprimento do acordo de trabalho.				4,4		
21	A cooperação entre as pessoas é estimulada pelo meu superior imediato.				4,8		
22	Os funcionários conhecem o acordo de trabalho semestral.				4,2		
23	Na minha equipe, os funcionários tem liberdade para organizar o seu próprio trabalho.				4,0		
24	Meu superior imediato faz solicitações muito claras.				4,35		
25	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.				4,3		
26	Meu superior imediato é compreensivo com as pessoas.				4,6		
27	O sucesso no desempenho das atividades é valorizado no meu local de trabalho.				4,0		
28	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a resolver os problemas por si mesmos.			3,9			
29	Meu superior imediato é receptivo a críticas relativas ao trabalho.				4,3		
30	Na minha equipe, os funcionários são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.				4,2		
31	Meu superior imediato planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem realizados.				4,35		
32	Na minha equipe, as pessoas tomam a iniciativa para realizar as tarefas.				4,5		
33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.						

33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,7		
34	No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.			3,2			
35	Na minha equipe, as idéias inovadoras são colocadas em prática.				4,0		
36	Sinto-me orgulhoso de trabalhar no Banco.					5,6	
37	O Banco inspira o melhor de mim para o desempenho do meu cargo.					5,7	
38	Considero o Banco a melhor organização para se trabalhar.					5,5	
39	Considero correta a decisão que tomei de trabalhar no Banco.					5,0	
40	Conversando com amigos, refiro-me ao Banco como uma grande empresa para qual é ótimo trabalhar.					5,85	
41	Considero importantes o tempo e esforço que dediquei ao Banco.					5,12	
42	Concordo que os rumos traçados pelo Banco o levem ao sucesso.					5,3	

**Tabela 08. Fonte: sistema SISBB do Banco do Brasil. Pesquisa de clima organizacional da agência Capanema-PA.**



Fator Autonomia e inovação



Fator Expectativas de desempenho



Fator Estilo de Gerência



Fator Valorização



Fator Comprometimento

#### 4.5 Dados da agência Capitão Poço

Analisando os dados da pesquisa aplicada aos funcionários da agência Capitão Poço, conclui-se que há predominância do estilo de liderança voltado para o fator relacional, conforme demonstrado na tabela 09.

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.				40%	60%
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.				50%	50%
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	10%	20%	70%		
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar	20%	40%	40%		
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados			20%	30%	50%
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.				50%	50%
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.		30%	50%	20%	
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	10%	40%	50%		
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.		30%	70%		
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.			10%	40%	50%
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.			10%	60%	30%
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	20%	50%	30%		
13	Demonstra confiança nos subordinados			30%	30%	40%
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	10%	40%	50%		
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.		20%	80%		
16	Mostra-se acessível aos subordinados.			20%	20%	60%
17	Valoriza o respeito à autoridade.	10%	40%	50%		
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	10%	40%	50%		

19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo			20%	20%	60%
----	---	--	--	-----	-----	-----

	Fator relacionamento
	fator Situacional
	fator tarefas

**Tabela 09. Estilo de Liderança predominante na agência Capitão Poço-PA.**

Verifica-se, na agência de Capitão Poço, predominância do fator relacionamento que tem relação com os estilos de liderança agregador, democrático, conselheiro e estilo 1.9 descrito por Blake e Mouton (1972). Observa-se que este fator contribuiu para a formação de um clima organizacional satisfatório.

1 Nº	ITENS	1 PÉSSIMO	2 RUIM	3 INSATIS- FATÓRIO	4 SATISFA- TÓRIO	5 DESEJÁ-- -VEL	6 EXCELEN TE
	na minha equipe os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora				4,3		
2	Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe				4,9		
3	No meu local de trabalho, recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.			3,3			
4	Na minha equipe, o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho, é considerado parte do processo produtivo.				4,6		
5	Os trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.				4,0		
6	Meu superior imediato trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade.				4,2		
7	Na minha equipe é esperado que o funcionário tome as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.				4,5		
8	Os objetivos estão claramente definidos no meu local de trabalho.				4,6		
9	Na minha equipe as idéias inovadoras são estimuladas.			3,6			
10	No meu local de trabalho, recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.			3,7			
11	Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.			3,4			
12	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.				4,6		
13	A clareza é uma característica nas atuações do meu superior imediato.				4,5		
14	No meu local de trabalho, existe definição de prioridades.				4,8		
15	Os funcionários da minha equipe sabem o que está sendo feito pelas demais equipes, no meu local de trabalho.				4,2		
16	Na minha equipe, são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia a dia.				4,8		
17	Meu superior imediato comunica aos funcionários o que acontece no meu local de trabalho.				4,2		
18	No meu local de trabalho, os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.				4,9		
19	No meu local de trabalho, são reconhecidos os resultados atingidos do acordo de trabalho.				4,2		
20	Na minha equipe há interesse em desenvolver novas estratégias para cumprimento do acordo de trabalho.				4,65		
21	A cooperação entre as pessoas é estimulada pelo meu superior imediato.				4,25		
22	Os funcionários conhecem o acordo de trabalho semestral.				4,95		
23	Na minha equipe, os funcionários tem liberdade para organizar o seu próprio trabalho.				4,5		
24	Meu superior imediato faz solicitações muito claras.				4,7		
25	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.				4,8		
26	Meu superior imediato é compreensivo com as pessoas.				4,2		
27	O sucesso no desempenho das atividades é valorizado no meu local de trabalho.				4,85		
28	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a resolver os problemas por si mesmos.				4,4		
29	Meu superior imediato é receptivo a críticas relativas ao trabalho.				4,3		
30	Na minha equipe, os funcionários são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.				4,7		
31	Meu superior imediato planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem realizados.				4,4		
32	Na minha equipe, as pessoas tomam a iniciativa para realizar as tarefas.				4,6		
33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,2		

33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,2		
34	No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,4		
35	Na minha equipe, as idéias inovadoras são colocadas em prática.				4,6		
36	Sinto-me orgulhoso de trabalhar no Banco.					5,0	
37	O Banco inspira o melhor de mim para o desempenho do meu cargo.				4,9		
38	Considero o Banco a melhor organização para se trabalhar.				4,86		
39	Considero correta a decisão que tomei de trabalhar no Banco.					5,7	
40	Conversando com amigos, refiro-me ao Banco como uma grande empresa para qual é ótimo trabalhar.					5,65	
41	Considero importantes o tempo e esforço que dediquei ao Banco.					5,85	
42	Concordo que os rumos traçados pelo Banco o levem ao sucesso.					5,9	

**Tabela 10. Fonte: sistema SISBB do Banco do Brasil. Pesquisa de clima organizacional da agência Capitão Poço-PA.**



Fator Autonomia e inovação



Fator Expectativas de desempenho



Fator Estilo de Gerência



Fator Valorização



Fator Comprometimento

#### 4.6 Dados da agência Moju

Analisando os dados da pesquisa aplicada aos funcionários da agência Moju, conclui-se haver predominância do estilo gerencial voltado para o fator relacional conforme demonstrado na tabla 11.

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasional-mente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.				40%	60%
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.			10%	30%	60%
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	20%	30%	50%		
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar		50%	50%		
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados			30%	40%	30%
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.				50%	50%
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	30%	20%	50%		
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).		50%	50%		
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	40%	50%	10%		
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.				30%	70%
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.				60%	40%
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.		30%	40%	30%	
13	Demonstra confiança nos subordinados				30%	70%
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.		20%	50%	30%	
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.		50%	50%		
16	Mostra-se acessível aos subordinados.				40%	60%
17	Valoriza o respeito à autoridade.		30%	70%		
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	30%	50%	20%		
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo				60%	40%

	Fator relacionamento
	Fator Situacional
	Fator Tarefa

**Tabela 11. Estilo de Liderança predominante na agência Moju-PA.**

Verifica-se, na agência de Moju, predominância do fator relacionamento que tem relação com os estilos de liderança agregador, democrático, conselheiro e estilo 1.9 descrito por Blake e Mouton (1972). Observa-se que este fator contribuiu para a formação de um clima organizacional satisfatório.

1 Nº	ITENS	1 PÉSSIMO	2 RUIM	3 INSATIS- FATÓRIO	4 SATISFA- TÓRIO	5 DESEJÁ-- -VEL	6 EXCELEN TE
	na minha equipe os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora			3,5			
2	Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe			3,7			
3	No meu local de trabalho, recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.			3,8			
4	Na minha equipe, o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho, é considerado parte do processo produtivo.				4,0		
5	Os trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.				4,2		
6	Meu superior imediato trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade.				4,9		
7	Na minha equipe é esperado que o funcionário tome as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.				4,3		
8	Os objetivos estão claramente definidos no meu local de trabalho.				4,4		
9	Na minha equipe as idéias inovadoras são estimuladas.			3,9			
10	No meu local de trabalho, recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,7		
11	Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.				4,3		
12	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.				4,5		
13	A clareza é uma característica nas atuações do meu superior imediato.				4,4		
14	No meu local de trabalho, existe definição de prioridades.				4,1		
15	Os funcionários da minha equipe sabem o que está sendo feito pelas demais equipes, no meu local de trabalho.				4,6		
16	Na minha equipe, são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia a dia.				4,5		
17	Meu superior imediato comunica aos funcionários o que acontece no meu local de trabalho.				4,9		
18	No meu local de trabalho, os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.				4,8		
19	No meu local de trabalho, são reconhecidos os resultados atingidos do acordo de trabalho.			3,5			
20	Na minha equipe há interesse em desenvolver novas estratégias para cumprimento do acordo de trabalho.				4,25		
21	A cooperação entre as pessoas é estimulada pelo meu superior imediato.				4,65		
22	Os funcionários conhecem o acordo de trabalho semestral.				4,95		
23	Na minha equipe, os funcionários tem liberdade para organizar o seu próprio trabalho.				4,7		
24	Meu superior imediato faz solicitações muito claras.				4,3		
25	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.				4,2		
26	Meu superior imediato é compreensivo com as pessoas.				4,0		
27	O sucesso no desempenho das atividades é valorizado no meu local de trabalho.				4,9		
28	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a resolver os problemas por si mesmos.				4,5		
29	Meu superior imediato é receptivo a críticas relativas ao trabalho.				4,3		
30	Na minha equipe, os funcionários são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.				4,2		
31	Meu superior imediato planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem realizados.				4,0		
32	Na minha equipe, as pessoas tomam a iniciativa para realizar as tarefas.				4,1		
33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,3		

33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,3		
34	No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.			3,5			
35	Na minha equipe, as idéias inovadoras são colocadas em prática.				4,0		
36	Sinto-me orgulhoso de trabalhar no Banco.				4,7		
37	O Banco inspira o melhor de mim para o desempenho do meu cargo.					5,9	
38	Considero o Banco a melhor organização para se trabalhar.					5,6	
39	Considero correta a decisão que tomei de trabalhar no Banco.					5,4	
40	Conversando com amigos, refiro-me ao Banco como uma grande empresa para qual é ótimo trabalhar.					5,3	
41	Considero importantes o tempo e esforço que dediquei ao Banco.					5,1	
42	Concordo que os rumos traçados pelo Banco o levem ao sucesso.					5,65	

**Tabela 12. Fonte: sistema SISBB do Banco do Brasil. Pesquisa de clima organizacional da agência Moju-PA.**



Fator Autonomia e inovação



Fator Expectativas de desempenho



Fator Estilo de Gerência



Fator Valorização



Fator Comprometimento

#### 4.7 Dados da agência Tailândia

Analisando os dados da pesquisa aplicada aos funcionários da agência Tailândia, observa-se a predominância do estilo de liderança voltado para o fator situacional, conforme tabela 13.

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	10%	30%	60%		
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.		40%	60%		
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.				40%	60%
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar		50%	50%		
E	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	10%	40%	50%		
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.		50%	50%		
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	10%	20%	70%		
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).		50%	50%		
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.				30%	70%
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.		40%	60%		
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.		30%	70%		
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.		30%	40%	30%	
13	Demonstra confiança nos subordinados			60%	40%	
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.		10%	60%	30%	
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.				50%	50%
16	Mostra-se acessível aos subordinados.			50%	50%	
17	Valoriza o respeito à autoridade.	10%	30%	60%		
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa				10%	90%
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo		30%	70%		



**Tabela 13. Estilo de Liderança predominante na agência Tailândia-PA.**

Verifica-se, na agência Tailândia, predominância do fator situacional que tem relação com os estilos de liderança confiável, democrático, estilo 9.9 descrito por Blake e Mouton (1972) e modelo contingencial de liderança desenvolvido por Fiedler (1967). Observa-se que este fator contribuiu para a formação de um clima organizacional desejável, conforme observa-se na tabela 14.

1 Nº	ITENS	1 PÉSSIMO	2 RUIM	3 INSATIS- FATÓRIO	4 SATISFA- TÓRIO	5 DESEJÁ-- VEL	6 EXCELEN- TE
	na minha equipe os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora					5,6	
2	Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe					5,1	
3	No meu local de trabalho, recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.					5,4	
4	Na minha equipe, o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho, é considerado parte do processo produtivo.				4,8		
5	Os trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.					5,7	
6	Meu superior imediato trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade.					5,3	
7	Na minha equipe é esperado que o funcionário tome as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.					5,3	
8	Os objetivos estão claramente definidos no meu local de trabalho.					5,7	
9	Na minha equipe as idéias inovadoras são estimuladas.					5,8	
10	No meu local de trabalho, recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,65		
11	Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.					5,0	
12	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.					5,5	
13	A clareza é uma característica nas atuações do meu superior imediato.				4,3		
14	No meu local de trabalho, existe definição de prioridades.					5,5	
15	Os funcionários da minha equipe sabem o que está sendo feito pelas demais equipes, no meu local de trabalho.					5,25	
16	Na minha equipe, são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia a dia.					5,1	
17	Meu superior imediato comunica aos funcionários o que acontece no meu local de trabalho.					5,35	
18	No meu local de trabalho, os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.					5,7	
19	No meu local de trabalho, são reconhecidos os resultados atingidos do acordo de trabalho.				4,6		
20	Na minha equipe há interesse em desenvolver novas estratégias para cumprimento do acordo de trabalho.					5,4	
21	A cooperação entre as pessoas é estimulada pelo meu superior imediato.					5,3	
22	Os funcionários conhecem o acordo de trabalho semestral.					5,9	
23	Na minha equipe, os funcionários tem liberdade para organizar o seu próprio trabalho.					5,1	
24	Meu superior imediato faz solicitações muito claras.					5,45	
25	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.					5,2	
26	Meu superior imediato é compreensivo com as pessoas.					5,65	
27	O sucesso no desempenho das atividades é valorizado no meu local de trabalho.					5,4	
28	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a resolver os problemas por si mesmos.					5,45	
29	Meu superior imediato é receptivo a críticas relativas ao trabalho.					5,8	
30	Na minha equipe, os funcionários são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.					5,0	
31	Meu superior imediato planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem realizados.					5,2	
32	Na minha equipe, as pessoas tomam a iniciativa para realizar as tarefas.					5,75	
33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.					5,6	

33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.					5,6	
34	No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,5		
35	Na minha equipe, as ideias inovadoras são colocadas em prática.				4,7		
36	Sinto-me orgulhoso de trabalhar no Banco.					5,2	
37	O Banco inspira o melhor de mim para o desempenho do meu cargo.					5,35	
38	Considero o Banco a melhor organização para se trabalhar.					5,7	
39	Considero correta a decisão que tomei de trabalhar no Banco.					5,25	
40	Conversando com amigos, refiro-me ao Banco como uma grande empresa para qual é ótimo trabalhar.					5,8	
41	Considero importantes o tempo e esforço que dediquei ao Banco.					5,0	
42	Concordo que os rumos traçados pelo Banco o levem ao sucesso.					5,5	

**Tabela 14. Fonte: sistema SISBB do Banco do Brasil. Pesquisa de clima organizacional da agência Tailândia-PA.**



Fator Autonomia e inovação



Fator Expectativas de desempenho



Fator Estilo de Gerência



Fator Valorização



Fator Comprometimento

## 5 – RESULTADO DO ESTILO DE GERÊNCIA E CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTES NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL NO NORDESTE PARAENSE.

Após compilação dos dados das agências pesquisadas demonstrados na tabela 15, observa-se que o estilo de gerência predominante nas agências do nordeste paraense é o fator relacionamento.

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.		1,4%	14,3%	38,6%	45,7%
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.		2,9%	12,8%	42,9%	41,4%
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	7,1%	24,3%	51,4%	8,6%	8,6%
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar	7,2%	49,3%	42,1%	1,4%	
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	5,0%	9,3%	21,4%	28,6%	35,7%
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.	0%	15,7%	17,1%	31,4%	35,8%
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	8,6%	27,1%	54,3%	10,0%	0%
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	14,3%	41,4%	41,4%	2,9%	0%
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	7,2%	30,0%	25,7%	14,3%	22,8%
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	7,1%	12,9%	14,3%	25,7%	40%
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.	2,8%	8,6%	21,4%	38,6%	28,6%
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	10,7%	37,9%	42,8%	8,6%	0%
13	Demonstra confiança nos subordinados	0%	4,3%	30%	28,6%	37,1%
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	5,7%	35%	44,3%	15%	0%
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	3,6%	23,6%	40%	15,7%	17,1%

16	Mostra-se acessível aos subordinados.	0%	7,2%	17,2%	28,5%	47,1%
17	Valoriza o respeito à autoridade.	7,1%	41,4%	47,2%	4,3%	0%
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	10%	32,8%	28,6%	8,6%	20%
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	05	14,3%	24,6%	26,3%	34,8%

	Fator relacionamento
	Fator Situacional
	Fator Tarefa

**Tabela 15. Estilo de Liderança predominante nas agências do nordeste paraense.**

O estilo de gerência predominante nas agências do nordeste paraense é o fator relacionamento que tem relação com os estilos de liderança agregador, democrático, conselheiro e estilo 1.9 descrito por Blake e Mouton (1972). Observa-se que este fator contribuiu para a formação de um clima organizacional satisfatório.

1 Nº	ITENS	1 PÉSSIMO	2 RUIM	3 INSATIS- FATÓRIO	4 SATISFA- TÓRIO	5 DESEJÁ-- -VEL	6 EXCELEN TE
	na minha equipe os funcionários são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora				4,4		
2	Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe			3,7			
3	No meu local de trabalho, recebemos o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de nosso trabalho.				4,4		
4	Na minha equipe, o erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho, é considerado parte do processo produtivo.				4,5		
5	Os trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.				4,6		
6	Meu superior imediato trata de forma justa todos que estão sob sua responsabilidade.				4,6		
7	Na minha equipe é esperado que o funcionário tome as suas próprias decisões a respeito do seu trabalho.				3,8		
8	Os objetivos estão claramente definidos no meu local de trabalho.				4,8		
9	Na minha equipe as idéias inovadoras são estimuladas.				4,6		
10	No meu local de trabalho, recebo elogios pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,5		
11	Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.				4,3		
12	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.				4,6		
13	A clareza é uma característica nas atuações do meu superior imediato.				4,4		
14	No meu local de trabalho, existe definição de prioridades.				4,8		
15	Os funcionários da minha equipe sabem o que está sendo feito pelas demais equipes, no meu local de trabalho.				4,8		
16	Na minha equipe, são procuradas novas formas de enfrentar os problemas do dia a dia.				4,7		
17	Meu superior imediato comunica aos funcionários o que acontece no meu local de trabalho.				4,7		
18	No meu local de trabalho, os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.				4,8		
19	No meu local de trabalho, são reconhecidos os resultados atingidos do acordo de trabalho.				4,4		
20	Na minha equipe há interesse em desenvolver novas estratégias para cumprimento do acordo de trabalho.				4,6		
21	A cooperação entre as pessoas é estimulada pelo meu superior imediato.				4,7		
22	Os funcionários conhecem o acordo de trabalho semestral.				4,2		
23	Na minha equipe, os funcionários tem liberdade para organizar o seu próprio trabalho.				4,7		
24	Meu superior imediato faz solicitações muito claras.				4,6		
25	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.				4,7		
26	Meu superior imediato é compreensivo com as pessoas.				4,5		
27	O sucesso no desempenho das atividades é valorizado no meu local de trabalho.				4,8		
28	Na minha equipe, os funcionários são encorajados a resolver os problemas por si mesmos.				4,7		
29	Meu superior imediato é receptivo a críticas relativas ao trabalho.				4,6		
30	Na minha equipe, os funcionários são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.				4,5		
31	Meu superior imediato planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem realizados.				4,5		
32	Na minha equipe, as pessoas tomam a iniciativa para realizar as tarefas.				4,7		
	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.						

33	É mais importante para o meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.				4,5		
34	No meu local de trabalho, sou reconhecido pela qualidade dos trabalhos que realizo.				4,1		
35	Na minha equipe, as idéias inovadoras são colocadas em prática.				4,4		
36	Sinto-me orgulhoso de trabalhar no Banco.					5,0	
37	O Banco inspira o melhor de mim para o desempenho do meu cargo.					5,4	
38	Considero o Banco a melhor organização para se trabalhar.					5,4	
39	Considero correta a decisão que tomei de trabalhar no Banco.					5,3	
40	Conversando com amigos, refiro-me ao Banco como uma grande empresa para qual é ótimo trabalhar.					5,5	
41	Considero importantes o tempo e esforço que dediquei ao Banco.					5,3	
42	Concordo que os rumos traçados pelo Banco o levem ao sucesso.					5,6	

**Tabela 16. Fonte: Sistema SISBB do Banco do Brasil. Pesquisa de clima organizacional predominante nas agências do Banco do Brasil no nordeste paraense.**



Fator Expectativas de desempenho



Fator Estilo de Gerência



Fator Valorização



Fator Comprometimento

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho não encerra a pesquisa e não tem o intuito de mudar as pessoas envolvidas no processo, nem de rotular e nem de criticar a forma de pensar e agir dos envolvidos. Os objetivos específicos de investigar os principais estilos de liderança já pesquisados e seus impactos no clima organizacional, bem como o de pesquisar o clima organizacional nas agências do Banco do Brasil do nordeste paraense e as características de liderança predominante nos funcionários, depois de feita a relação do clima organizacional com os estilos de liderança em função dos dados obtidos na pesquisa, contribuíram para o atingimento do objetivo geral proposto, o de analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional das agências do Banco do Brasil no nordeste paraense.

O assunto em estudo, limitou-se a explorar somente a relação dos impactos dos estilos de liderança, já pesquisados, no clima organizacional das agências objeto da pesquisa, porém, segundo os estudiosos do assunto, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, dentre outros. Tais fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos (variáveis dependentes), que produzem o resultado final, em termos de eficiência, conforme quadro 01. Sabe-se também que o assunto, liderança, é objeto de estudo constante dentro das organizações e possui um grande dinamismo, pois influenciam diretamente os seus resultados e sobrevivência no mercado. A liderança exerce papel central no desenvolvimento de equipes; na condução de trabalhos e projetos e na gestão dos negócios; no atendimento às demandas; na viabilização de respostas às complexidades de um ambiente em constante mutação; na capacidade de adaptação; na iniciativa, criatividade e inovação; nos processos de comunicação e na saúde e qualidade de vida no trabalho. A liderança é um aspecto central para a redução de incertezas, motivação, quebra de paradigmas, gestão de pessoas, processos e resultados, alcance de resultados sustentáveis e agregação de valor aos negócios e aos indivíduos que desses negócios fazem parte.

Cada vez mais, as organizações necessitam de profissionais aptos a lidar com os desafios organizacionais e com uma visão clara de si mesmos, dos outros e do ambiente no

qual estão inseridos e, ao mesmo tempo, possuam capacidade de traduzir, gerir e filtrar as exigências organizacionais.

Para assumir e desenvolver esse papel de liderança, o gestor deve conhecer, desenvolver e utilizar, de forma mais correta, suas habilidades pessoais e emocionais e buscar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sua e de sua equipe. Nessa perspectiva, a qualidade de vida no trabalho, a importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, saúde e lazer e prevenção de estresse têm preocupado a sociedade como um todo e notadamente as organizações. Assim, o ambiente organizacional é um aspecto importante na qualidade de vida dos trabalhadores, o que justifica a preocupação atual das organizações a esse respeito e, mais do que isso, a valorização do potencial humano e sua capacitação para enfrentar os desafios que se apresentam ao mundo do trabalho tornaram-se interesses fundamentais para o crescimento sustentável das organizações.

Por isso, é necessário, ao líder, reconhecer melhor a si mesmo para lidar com esse ambiente turbulento e em transformação. O autoconhecimento, nesse sentido, torna-se um mecanismo de alavancagem das capacidades de controle das emoções e da qualidade de vida integral, da melhoria dos processos de comunicação, da redução de conflitos e consequentemente do aumento da eficiência e eficácia das equipes e da organização.

Na pesquisa realizada, conclui-se que no nordeste paraense o estilo de liderança predominante é o de relacionamento, onde o líder apresenta comportamentos cujas relações de trabalho são caracterizadas por confiança mútua, amizade, valorização da individualidade, calor humano, respeito pelas ideias dos seus liderados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza as relações interpessoais no trabalho. Esse estilo de liderança contribuiu para a formação de um clima organizacional satisfatório. Na pesquisa também ficou evidenciado que o estilo de liderança situacional, que relaciona a habilidade do líder em identificar e se adaptar à realidade em que trabalha, a partir da flexibilidade para mudar de estilo de acordo com as exigências do meio e inclusive as de seus liderados, observado nas agências Bragança e Tailândia, contribuíram para a formação de um clima organizacional cujo grau de satisfação ficou em desejável, um grau acima que o das demais agências pesquisadas e essa observação reforça a afirmação do modelo contingencial de liderança Fiedler (1967), que parte da ideia de que não existe um estilo único e melhor de liderança e que seja válido para toda e qualquer situação e complementa dizendo que os estilos eficazes de liderança são situacionais, onde cada situação requer um diferente estilo de liderança.

A contribuição esperada com este trabalho é a de que os gestores envolvidos, tomem conhecimento dos estilos de liderança estudados e do resultado da pesquisa aplicada e a partir daí possam direcionar suas ações na busca de melhores resultados. Outro fato que favorece a adoção de ações é que independente do estilo de liderança observado, todos os funcionários sentem-se comprometidos com o banco e confiam nos rumos que a empresa vem adotando, conforme fator comprometimento da pesquisa de clima organizacional.

Conclui-se então, que para o líder, o autoconhecimento e o conhecimento da equipe, bem como a variação entre os diversos estilos de liderança, de acordo com a situação, são essenciais para melhoria do clima organizacional, proporcionando desempenho positivo no resultado da organização.

## REFÊNCIAS

ABBEY, A. & DICKSON, J.W. **R&D work climate and innovation in semiconductors**. *Academy of Management Journal*, v.26, n.2, p.362-368, 1983.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1998.

BASS, B. M., **CBass & Stogdills Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. New York: The Free Press, 1990.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **A Estruturação de uma Empresa Dinâmica através do Desenvolvimento Organizacional Tipo Grid**. São Paulo: Blucher, 1972.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CUNHA, L. M., **Gestão Estratégica de Pessoas**. Faculdade Instituto Nacional de Pós Graduação. São José dos Campos-SP, 2007.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

FIEDLER, F. E. **A theory of a Leadership effectiveness**. New York: Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.

FIEDLER, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, D. **Daniel Goleman na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2ª reimpressão.

HEMPHILL, J. K., & COONS, A. E. **Development of the leader behavior description questionnaire**, in R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds.),

**Leader behavior:** Its description and measurement. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.

ISAKSEN S.G. et alii. **Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity:** Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, v.13, n.2, p.171-174, 2000.

JACOBS, T. O. **Leadership and exchange in formal organizations.** Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

JANDA, K. F. **Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power.** New York: Human Relations, 1960.

MELO, E.A.A., **Comportamento Gerencial: levantamento de percepções.** Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Trabalho apresentado na disciplina Métodos de Pesquisa em Psicologia, 1999.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 1993.

SOUZA, Edela. L. P. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.



Caro (a) Funcionário(a),

Solicito a sua colaboração para participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo Analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional das agências do Banco do Brasil no nordeste paraense, da Turma A do Polo Macapá, do Curso Graduação em Administração a Distância, da Universidade de Brasília – UnB. Os dados coletados servirão como base para a realização deste estudo. Além de ANÔNIMA, toda informação fornecida por você será mantida confidencial.

NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR- SE! Obrigada pela sua colaboração!

## ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILOS GERENCIAIS (EAEG)<sup>1</sup>

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:

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente 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.					

<sup>1</sup> 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.

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Sempre age assim
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					