



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

MÁRCIO DA COSTA CARIOCA

**TÍTULO DO PROJETO: Liderança: O perfil de liderança do gestor do Banco do Brasil S.A no Acre no período 2007 a 2010.**

Rio Branco – AC  
2012

MÁRCIO DA COSTA CARIOCA

**TÍTULO DO PROJETO: Liderança: O perfil de liderança do gestor do Banco do Brasil S.A no Acre no período 2007 a 2010.**

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: Dra. Tatiane Paschoal

Professor Tutor: MSC Alice Damasceno

Rio Branco – AC  
2012

Carioca, Márcio da Costa.

O perfil de Liderança do Gestor do Banco do Brasil S.A no Acre no período 2007 a 2010 / Márcio da Costa Carioca. – Rio Branco, 2012.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. Marcos Ozório de Almeida, Departamento de Administração.

1. Liderança. 2. Estilos de Liderança. 3. Resultados e Discussões. 4. Conclusões e Recomendações I. Título.

**MÁRCIO DA COSTA CARIOCA**

**TÍTULO DO PROJETO: Liderança: O perfil de liderança do gestor do Banco do Brasil S.A no Acre no período 2007 a 2010.**

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

**Márcio da Costa Carioca**

Marcos Ozório de Almeida  
Professor-Orientador

Marcos Ozório de Almeida  
Professor-Examinador

---

Professor-Examinador

Rio Branco – AC, 14 de Abril de 2012.

## **Dedicatória**

Aos meus pais, minha esposa e a minha filha que foram fundamentais para realização deste trabalho, me dando carinho, amor, respeito e segurança para concluir essa jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos Meus pais, alicerces fundamentais no meu desenvolvimento pessoal e profissional sempre me ensinaram valores importantes para a continuidade da vida. A minha esposa Seliane pelo apoio, dedicação, companheirismo, respeito e amor. A minha filha Carolina pelo carinho e compreensão, amo vocês.

## RESUMO

O trabalho apresentado tem intenção de mostrar através de um pesquisa de campo, a forma como foram conduzidas as agencias do Banco do Brasil no Acre, no período de 2007 a 2010, período em que a entidade obteve resultados consideráveis e as dependências em sua maioria alcançaram os resultados propostos. A motivação desta pesquisa tem como intuito constatar o papel do gestor enquanto líder junto a sua base, aferindo a relação dessa liderança seja ela carismática, transformacional, eficaz ou visionário com a boa fase e com os bons resultados. Outro ponto relevante nesse estudo diz respeito ao nível de interesse e participação que as equipes tinham ou desejariam ter em seus grupos e qual o nível de tolerância e participação que os gestores concederam aos seus liderados dentro da estrutura funcional de cada dependência no Estado do Acre. O perfil de liderança apresentado ou o conjunto de característica apresentado pelos gestores foi variável determinante para o alcance do resultado, a pesquisa mostra que a mescla dessas competências foi uma tendência positiva dentro da empresa, o novo paradigma da liderança que busca cada vez mais pessoas qualificadas e flexíveis a tendências e mudanças esteve presente neste cenário e foi positivamente agregador de resultado.

Palavras-chave: **Liderança, Perfil e Resultados.**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	7
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVO GERAL .....	9
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.4 JUSTIFICATIVA .....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 LIDERANÇA.....	11
2.2 OS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	14
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	17
3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	17
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA DO OBJETO DE ESTUDO .....	17
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	18
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	18
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS .....	18
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	20
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	32
Anexo B – Tabelas utilizadas na depuração dos dados: .....	39

## 1. INTRODUÇÃO

A humanidade, ao longo de sua trajetória, tem enfrentado grandes obstáculos e, para vencê-los, o homem tem constantemente buscado no aprimoramento de seu conhecimento, de suas técnicas e habilidades fonte para continuar a superar os mais complexos desafios a ele colocados. E no decorrer dessa caminhada, um papel social, em especial, tem-se destacado, que é o papel do líder. Os líderes sejam eles: políticos, religiosos, comunitários, empresariais, institucionais etc., célebres ou anônimos, foram fundamentais nesta trajetória histórica, e hoje, nesses tempos turbulentos e desafiadores em que vivemos, onde os desafios e obstáculos parecem se avolumar precisamos mais do que nunca, de líderes exemplares em todos os setores da sociedade.

Esse tema tornou-se objeto corrente de estudo da administração moderna, muitos estudiosos tem se debruçado nessa intrigante questão. Para Motta (2001) a palavra liderança exerce um fascínio, algo místico, principalmente sobre os dirigentes que enxergam nesse tema um poderoso instrumento para influenciar pessoas e manter o poder.

Essa atração é decorrente basicamente de duas vertentes, pois liderar está sempre associado a idéia de grandes personalidades da história e ainda possui uma dimensão mágica, ou seja, a partir da utilização hábil de algumas qualidades inatas ser capaz de transformar pessoas, superiores, administradores em grandes e respeitáveis líderes.

Os principais movimentos mundiais que dispuseram a estudar uma lista de considerações e critérios de excelência em gestão colocam sempre liderança no topo da lista. Atualmente falar em líderes não basta se referir aqueles que exercem funções gerenciais ou que detêm algum poder formal nas estruturas hierárquicas de nossas instituições, o conceito hoje abrange todos que precisam obter resultados com e por intermédio das pessoas, independente da posição ou cargo (COHEN, 2010).

Liderança é compreendida como a conexão dos atributos dos líderes, ou seja, hábitos, traços de personalidade, competências, comportamentos, estilos, habilidades, valores e caráter com os resultados desejados pela organização.

O líder dos tempos modernos não é apenas aquela pessoa que passa para os liderados as informações a ele entregues, o seu papel é bem mais dinâmico

e autônomo. Um líder mobiliza seus comandados para fazer com que as coisas necessárias aconteçam, a essência da liderança está em sua autonomia, o líder mostra seu verdadeiro valor quando age de acordo com suas convicções, conhecimentos e as informações são elementos fundamentais em seu perfil. A responsabilidade de liderar exige desse líder o discernimento correto.

A liderança está diretamente ligada à capacidade de influenciar as pessoas, para o alcance dos resultados esperados. Nesse contexto Weber (1991) afirma que o líder é fonte de influência sobre os liderados, fazendo distinção entre as bases de tal influência na própria pessoa do líder e nos contextos histórico, social e organizacional em que o líder atua.

O estudo busca basicamente isso, identificar em cada líder ou gestor da empresa as capacidades e habilidades que os mesmos detêm e o perfil de liderança exercida.

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

- Qual a relação existente entre o estilo de liderança exercida pelo gestor e o desempenho apresentado pela unidade?

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

O trabalho tem com objetivo geral verificar a importância e o efeito do estilo de liderança na construção do resultado das unidades.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conceituar os estilos de liderança;
- Identificar o estilo de liderança proposto pela organização;
- Identificar os estilos de liderança utilizados pelos gestores; e
- Identificar qual estilo de liderança melhor relacionou-se com as equipes.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

O presente trabalho é justificado pela necessidade de se identificar o perfil dos líderes do Banco do Brasil no Acre, durante o período de 2007 a 2010, relacionando os estilos de lideranças, as estratégias utilizadas e os perfis encontrados com as teorias e os modelos existentes e utilizados pela administração. O resultado da pesquisa tem importância relevante quando o assunto é liderança e resultado.

A pesquisa buscou pontuar questões relevantes na gestão e na liderança, e qual a importância dessas questões para o cumprimento total ou parcial dos acordos de trabalhos estabelecido.

A liderança e o seu papel dentro das organizações passou a ter importância fundamental na construção dos resultados. O sucesso das estratégias e dos planejamentos parte desse novo conceito, não dependem apenas de um ou outro departamento e sim de todas as áreas de atuação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Buscar definições e tratamentos sobre o tema liderança não é tarefa fácil dentro do segmento de gestão de pessoas, haja vista os diversos artigos e autores que tratam esse tema, assim como traçar e definir o perfil de liderança que mais é utilizado ou que simplesmente é o de maior sucesso dentro das empresas nos alcances dos objetivos definidos.

A liderança esta presente em todos os lugares, na várias culturas existentes no mundo, a liderança está intrínseca em todas as pessoas, embora com culturas, raças e convicções distintas. Essa parte do trabalho apresenta alguns aspectos conceituais sobre liderança, isto, sob a ótica de diversos autores, aborda ainda a evolução histórica desse conceito dentro das empresas com o passar do tempo e tratar dos estilos de lideranças e suas características marcantes.

A liderança vem sendo definida de forma cada vez mais ampla, reconhecendo que os líderes gerenciais precisam de competências tanto técnicas quanto interpessoais. As organizações do século XXI exigirão líderes gerenciais que tenham complexidade cognitiva e comportamental. E que se utilizem do pensamento paradoxal e inclusivo para integrar diversos papéis, aparentemente contraditórios, mas que na verdade são complementares, e também de uma gama variada de competências, principalmente e primordialmente das habilidades de comunicação e de Inteligência Emocional.

O tema liderança é muito complexo, o comportamento humano das pessoas seja ele no cotidiano pessoal ou organizacional é muito variável, os estilos e modelos de liderança são dinamicamente modificados pela necessidade de entrega dos resultados e por diversas situações da vida, a liderança natural aliada ao bom clima organizacional e gestão com qualidade dos processos e das pessoas são elementos fundamentais para o sucesso do líder e o sucesso da empresa (HUNTER, 2004).

Liderança vem do conhecimento, da perícia, das virtudes e habilidades interpessoais é não do nível de autoridade. Cada um pode e deve ser um líder, as qualidades da liderança não são um segredo ou um mistério distante e inacessível, elas podem ser compreendidas. Os líderes atuam como facilitadores na remoção de obstáculos que impedem as pessoas de serem proativas, de sonhar, de saber, de planejar, de agir e realizar.

No mundo atual onde os profissionais de qualidade são considerados os bens intangíveis das empresas, a figura do líder torna-se essencial para conduzir essas pessoas de modo correto, com objetivos e focos definidos, buscando atingir as metas e os resultados determinados na missão da empresa e em seu planejamento estratégico (COHEN, 2010).

## **2.1 LIDERANÇA**

Segundo Jorge R. Terry (apud HERSEY & BLANCHARD, 1986) liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. Ele define a liderança como uma influencia interpessoal exercida em dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Para Hersey e Blanchard (1986), o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras. A idéia é que o líder adapte seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos empregados em cada tarefa específica.

Para Peter Drucker (1997) em crise não há liderança partilhada. Quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas; tem de dar ordens, agir imediatamente. Esse é segredo da liderança partilhada, saber em que situações se deve agir como chefe e em que situações agir como parceiro.

Segundo Goleman (1998), o líder hábil mantém-se sintonizado com as sutis correntes subterrâneas de emoção que permeiam o grupo e é capaz de ler o impacto que suas ações causam a essas correntes. A arte da liderança consiste em como uma pessoa programa as mudanças e não apenas nas mudanças em si.

Para Goleman (1998) a liderança exige posturas duras, a arte de liderar implica saber quando se deve ser afirmativo e quando se deve ser camarada e utilizar meios menos diretos para guiar ou influenciar. A liderança exige tomada de decisões, nem sempre são decisões fáceis de se tomar, ou seja, o caminho fácil de ser seguido.

Para Daniel Goleman (1998) liderança é a competência de articular e despertar o entusiasmo por uma visão ou missão compartilhada, seguindo na frente

para liderar quando necessário, independentemente de sua posição, ajustando o desempenho de outras pessoas, mantendo-as responsáveis pelo que fazem, enfim, liderar é dá o exemplo.

Liderança neste trabalho é compreendida como a conexão dos atributos dos líderes, ou seja, hábitos, traços de personalidade, competências, comportamentos, estilos, habilidades, valores e caráter com os resultados desejados pela organização (ULRICH et al., 1999).

Historicamente os primeiros estudos sobre liderança norteavam-se pelos traços de personalidade dos líderes, sendo por isso conhecida como teoria dos traços. Como um segundo momento no estudo sobre a liderança os estudiosos passaram a tentar identificar “conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança” (BERGAMINI, 1994).

A liderança é algo que nasce com o indivíduo, citando grandes líderes com Julio Cesar, Napoleão, Ghandhi e outros semelhantes. Eles possuíam uma forte personalidade carismática que foge aos padrões usuais do comportamento humano (BERGAMINI, 1994).

Bergamani (1994) descreve a existência de três abordagens na definição do termo liderança:

- 1) Preocupação com que o líder é: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. Essa abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.
- 2) Preocupação com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se nesse momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder, independentemente de suas características pessoais, e a eficácia da liderança.
- 3) Teorias situacionais: tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado.

De acordo com a visão de Limongi et al. (2002) liderança é um processo

social em que ocorre influência no comportamento e na mentalidade das pessoas. Essa influência gera a condução de ações para determinadas metas, assim como a agregação de objetivos e a transformação de comportamentos. A liderança ocorre na atuação do líder ou líderes diante dos liderados em determinada situação com metas e objetivos contextualizados. Neste enfoque, o líder é aquela pessoa que desempenha papel fundamental no desenvolvimento de equipes de trabalho potencializadas.

Para Robbins (2002) a idéia de liderança não é familiar, comum ou facilmente captada pelo senso comum ou pelas ciências sociais. Liderar é um trabalho destinado a preencher as necessidades de uma situação social. E evidente que existem certas pessoas mais dotadas para se tornarem um líder, possuindo qualidades pessoais e capacidade especial.

Para Robbins (2002) o líder é aquele que possui um ou mais traços específicos que o distingue dos demais elementos de um grupo, levando-o a influenciar o comportamento das demais pessoas.

Na visão de Jordão (2004), a verdadeira liderança fundamenta-se em propósito, visão e valores. Portanto não é uma qualidade que possa ser racionada ou controlada. Ainda segundo Jordão (2004) é missão do líder conduzir a organização e desenvolver nos líderes.

James C. Hunter (2004) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.”

De acordo com James C. Hunter (2004) para uma liderança eficaz se faz necessário agir com paciência demonstrando autocontrole, ou seja, controle de impulso. Atuar com humildade demonstrando ausência de orgulho, prepotência ou pretensão.

Para Cohen (2010) os gestores não gerenciam pessoas eles as lideram, a verdadeira liderança é muito mais do que dar ordens, recompensar o bom desempenho e punir a improdutividade.

De acordo com o manual referencias para liderança da UNIBB (2011), no mundo o líder é reconhecido pela capacidade de agregar valor ao negocio, cuidar da gestão de processos e mobilizar pessoas para atingir objetivos. Acrescente-se uma

boa dose de disponibilidade para aprender, legitimidade outorgada pelo grupo e convicção sobre sua coautoria na gestação do novo, além, é claro, de algumas pitadas de autoconfiança, temperadas com certa humildade e autoconhecimento.

Espera-se que o líder seja um impulsionador de talentos, um mobilizador de pessoas, um potencializador de negócios e um articulador de recursos, mas não super herói porque este só existe na ficção. Na vida real bons líderes são aqueles que se preparam para os desafios e que têm plena consciência do seu papel. UNIBB (2011).

## **2.2 OS ESTILOS DE LIDERANÇA**

A abordagem realizada tem como foco os estilos de lideranças trazendo definições e informações que tratem dos estilos de liderança carismática, visionária e transformacional, isso com direcionamento para o ramo das instituições financeiras.

Segundo Garrido (2004) o estilo de liderança é formado por diversas competências que mantêm entre si uma afinidade conceitual e consiste na forma como o líder utiliza seus conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar as diversas situações relativas a gestão diária do próprio cargo, negócio ou empresa.

A liderança Carismática um dos princípios básicos do comportamento humano relaciona-se ao fato de que as pessoas agem em função de suas percepções. A percepção segundo Robbins (2002), “é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dá sentido ao seu ambiente”.

Segundo Dubrin (2003) o estilo carismático do líder normalmente inspira seus liderados e facilita as transformações. O carisma depende em grande parte da percepção da pessoa e envolver um relacionamento entre o líder e o seguidor.

O estudo sobre o estilo de liderança carismática procura identificar as condutas que diferenciam os líderes considerados carismáticos.

De acordo com Robbins (2002), o estilo de liderança carismática possui as seguintes características: autoconfiança, agente de mudança, comportamento fora do habitual, forte convicção, habilidade de articulação, sensibilidade ao ambiente e visão.

De acordo com Dubrin (2003) o carisma não é necessariamente um grupo de características e comportamentos místicos, inatos, mas sobretudo uma habilidade que pode ser adquirida se você tiver disciplina para praticar as técnicas sugeridas. Pesquisas e relatos atestam grande relação de satisfação entre o estilo de liderança, satisfação e alto desempenho apresentado.

A liderança visionária parte do princípio de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem sucedida de todo o líder, pois o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação para uma meta.

Segundo Garrido (2004) o estilo visionário de liderança cria ressonância pela condução da equipe rumo a sonhos compartilhados. O profissional possuidor desse estilo torna-se necessário quando as mudanças da organização requerem uma nova visão. As principais competências utilizadas são autoconfiança, transparência, empatia, inspiração e catalisação de mudanças.

Segundo Cavalcanti (2005) os líderes eficazes procuram sempre esta desenvolvendo suas habilidades e conhecimentos, avaliam constantemente suas idéias através das reações dos colegas e transformam os erros e dificuldades em oportunidades de desenvolvimento.

A visão é comparada a um campo de força que permeia a organização como uma onda de energia (BOYETT, 1999). Nesse contexto a visão é descrita como a imagem mental clara e intensa de um possível e desejável estado futuro da organização, a ponto de torná-la presente em todas as ações do líder.

De acordo com Cavalcanti (2005) a visão é iniciada por um líder, ela é compartilhada pelo líder e precisa ser compartilhada pela equipe, ao mesmo tempo que ela é abrangente, ela precisa ser detalhada e específica para que todos entendam sua importância e o seu alcance.

Segundo Cavalcanti (2005), a liderança transformacional aborda os valores como justiça, dignidade, moral, liberdade e está voltada para o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e para mudança de níveis de consciência. O foco dos líderes transformacionais está no processo de desenvolvimento de pessoas levando-as a pensar por si mesmas, trabalhar de forma independente e a dedicar-se a alguma coisa.

A proposta da liderança transformacional está baseada na influência do líder ao seguidor. A ação da liderança, nesse caso, tem que ocorrer em dupla direção a fim de que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. Na ação da liderança transformacional o líder retira fonte de informações na convivência com o seguidor para exercer o seu papel, portanto não somente a influência como também é influenciado por ele (BERGAMINI, 1994).

Para Dubrin (2003) a liderança transformacional esta intimamente ligada a liderança estratégica, que prove direção e inspiração da organização. Entretanto a ênfase dada à liderança transformacional está no impulso, nas mudanças positivas.

Para Smith (2005) a liderança transformacional requer um equilíbrio entre compreensão conceitual emocional, a fim de identificar as características interpessoais entre líder e seguidor, o que permite uma inspiração motivadora e idealiza influência na ação das pessoas envolvidas.

No atual mundo empresarial, as empresas e seus líderes devem ser capazes de se renovar continuamente através de inovações em estratégias, processos, relacionamentos, produtos e conexão com a sociedade, obtendo como resultado dessa equação vantagens competitivas sobre os concorrentes.

O enfoque dos estilos de liderança aparece logo no início da década de 50. Nessa época, os cientistas passaram a preocupar-se especificamente como o bom líder deve agir os pesquisadores dirigiram a sua atenção aos aspectos que caracterizam a dinâmica do comportamento do líder (BERGAMINI, 1994).

Para Katz (1955), uma liderança eficaz depende de três habilidades pessoais básicas: técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica traduz o conhecimento técnico em um determinado tipo de trabalho ou atividade. A habilidade humana, por sua vez, possibilita a um líder estimular os membros de um grupo a executarem as suas atividades de forma cooperada, enfatizando as relações humanas. Já a habilidade conceitual traz a aptidão necessária para que seja possível trabalhar com idéias e conceitos para desenvolver um planejamento estratégico.

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

A investigação é o processo que visa à obtenção da informação, seja ela científica ou simplesmente um dado informativo, porém sabemos que não existe nenhum método totalmente seguro, um método de pesquisa capaz de eliminar a possibilidade do erro. O trabalho de conclusão de um curso de graduação não se poderá dizer que se trata de um estudo descritivo, em que o objetivo principal é o da produção de conhecimento, pois, na realidade, trata-se de uma investigação orientada por uma problemática que diz respeito essencialmente a problematização e ao questionamento levantado.

Pesquisa é o processo formal é sistemático de desenvolvimento do método científico. O principal objetivo da pesquisa é descobrir respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 1999)

A presente pesquisa busca identificar quais os estilos de liderança utilizados pelos gestores da empresa e qual perfil que mais conseguiu sucesso no relacionamento com as equipes.

#### **3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA**

A pesquisa empreendida possui características e tipologia explicativa, pois, tem a intenção de explicar qual a relação do perfil de liderança do gestor da unidade de negócios com os resultados obtidos nos anos pesquisados. Também busca identificar quais os perfis e estilos de liderança que mais se aproximaram ou conseguiram superar os objetivos traçados pela empresa.

A presente pesquisa também é de natureza quantitativa, permitindo o levantamento de informações sobre um determinado grupo de funcionários, para levantamento de atitudes, características e habilidades que foram utilizadas nas relações interpessoais, baseadas na percepção das pessoas que vivenciam o cotidiano de uma unidade de negócios da instituição.

#### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA DO OBJETO DE ESTUDO**

A pesquisa foi conduzida no 1º semestre de 2012 nas Unidades de Negócios do Banco do Brasil S.A. no Estado do Acre. O Banco do Brasil S.A. está

instalado no estado há cerca de 60 anos. Há 10 anos, é o banco oficial do Estado, concentra os repasses federais, os convênios, detém a concessão para pagamento dos funcionários, realiza empréstimos consignados aos funcionários e é o principal agente financeiro do Estado. A Instituição durante o período 2007 a 2010, período que será o analisado em nossa pesquisa, possuía 18 unidades de negócios no Estado e possuía cerca de 200 funcionários e 18 gestores.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população com perfil apta a responder o questionário é de 180 funcionários. O Estudo trabalhou com a amostra de 100 funcionários. Segundo José Matias Pereira(2007) “a população é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo e a amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano.”

Foram trabalhados na pesquisa, os funcionários dos níveis de gerência média, assistentes de negócios, escriturários e os caixas, ficando de fora os gerentes gerais e os gerentes de administração das unidades. A escolha da população apta a responder o questionário foi definida com a exclusão dos administradores, pois, o trabalho busca justamente identificar qual o perfil do administrador e a relação desse perfil com o resultado obtido pela unidade de negócio.

### **3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

O instrumento de coleta de dados utilizado no trabalho foi o questionário de escala de avaliação de estilos gerencia (EAEG). Segundo Jose Matias Pereira:

“o questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. Essas instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento”.

### **3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS**

Os dados coletados nos questionários foram analisados estatisticamente por meio de uma planilha eletrônica elaborada no aplicativo Excel, onde foram

depurados e trabalhados de acordo com as informações prestados pelos funcionários publico alvo da amostra.

Os dados coletados foram transformados em informações e apresentados em forma de tabelas e gráficos, facilitando a visualização e permitindo uma melhor compreensão do resultado apresentado.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo refere-se aos resultados da pesquisa realizada junto aos 100 (cem) funcionários do Banco do Brasil S.A, lotados nas agências do Estado do Acre. A importância dessa pesquisa relaciona-se ao papel do líder na agência, sua participação com a equipe e a forma como seu estilo de liderar é visto por seus liderados.

De acordo com Cavalcanti (2005), os gestores devem conscientizar-se de que o papel e o perfil do líder mudaram de forma significativa ao longo dos anos. Como consequência, o comportamento também precisa mudar e o maior desafio refere-se a assumir novas responsabilidades, desenvolver equipes e novos líderes.

Para Aktouf (1996). O gestor deve encontrar meios de transitar na direção de uma forma de gerir, em que predomine maior respeito, maior autonomia, maior participação e autodeterminação. Conceder mais autonomia e autodeterminação não pode ocorrer, no entanto, sem cessão de uma parcela do poder de administrar e de decidir.

Segundo Sampaio (2007) paralelamente, as organizações devem transformar as relações hierárquicas, para que os chefes se tornem líderes e possam promover o desenvolvimento humano e a sinergia grupal.

De acordo com Silva (2009) a gestão envolve a valorização e o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho por meio de ações e atitudes gerenciais que privilegiem o conhecimento de si mesmo e do outro, bem como a comunicação dialógica. Para tanto, é preciso quebrar paradigmas e incluir no processo de gestão a importância de se perceber, lidar e se relacionar com os colaboradores como seres de conhecimento e sensibilidade.

Dessa forma, os resultados dessa pesquisa buscam contribuir para o entendimento do significado do papel do líder dentro das agências e identificar os estilos mais presentes nesse contexto. Após trabalho de pesquisa de campo e aplicação do questionário de avaliação escolhida, os dados foram trabalhados e as resultantes serão mostradas através dos gráficos abaixo. A leitura de cada gráfico corresponde à pergunta feita ao colaborador, onde cada barra mostra a quantidade de colaboradores da pesquisa que optaram por essa ou aquela resposta.

## 1 – É atencioso no relacionamento com os subordinados:

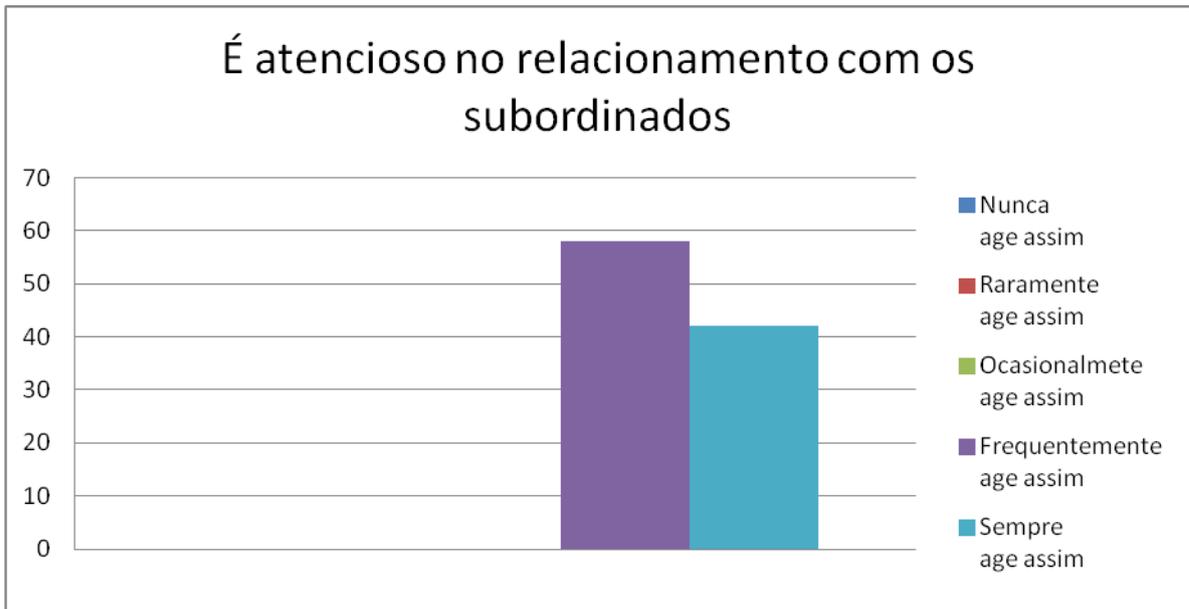


Gráfico 01

Conforme mostra o Gráfico 01, 58% dos funcionários entrevistados responderam que o gestor frequentemente age dessa forma, mostra-se atencioso no relacionamento com os seus subordinados, e 42% dos funcionários entrevistados responderam que o gestor sempre age dessa forma, é sempre atencioso com seus subordinado.

## 2 – É compreensível com as falhas e erros dos subordinados:

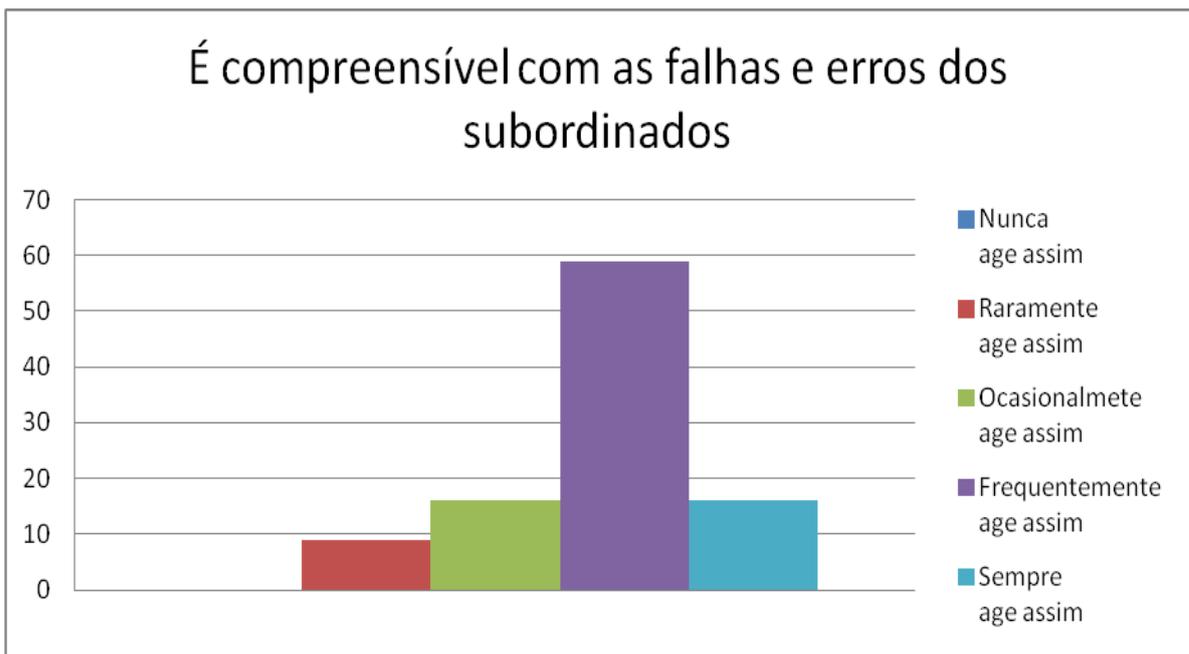


Gráfico 02

Conforme mostra o Gráfico 02, 9% dos funcionários entrevistados responderam que o gestor raramente age dessa forma, segundo 16% dos funcionários o gestor ocasionalmente age dessa forma, ou seja, é compreensível com a falha ou erro do subordinado, para 16% dos funcionários entrevistados o gestor sempre age assim e para 59% dos funcionários entrevistas frequentemente o gestor é compreender as falhas e os erros dos subordinados.

### 3 – Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para a tarefa:

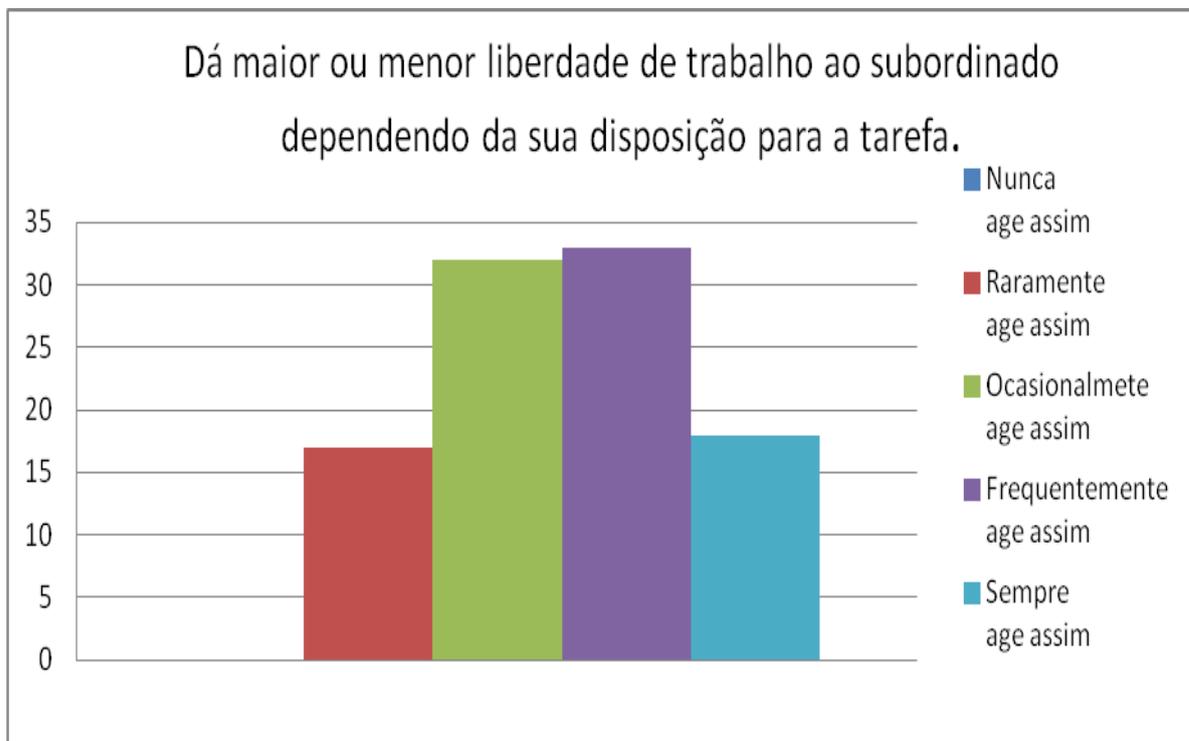


Gráfico 03

Conforme mostra o Gráfico 03, 17% dos funcionários entrevistados responderam que o gestor raramente age dessa forma, 32% dos funcionários responderam que ocasionalmente ele age dessa forma, 33% responderam que frequentemente ele age dessa forma e 17% funcionários entrevistados responderam que o gestor sempre age dessa forma.

O líder eficaz forma a equipe, dá liberdade e indica o caminho a ser trilhado, a sua participação na ação possibilita uma melhor desenvoltura e um maior aproveitamento do recursos. Esse perfil de liderança foi identificado com frequência nos gestores da empresa pesquisa.

#### 4 – Coloca o trabalho em primeiro lugar:

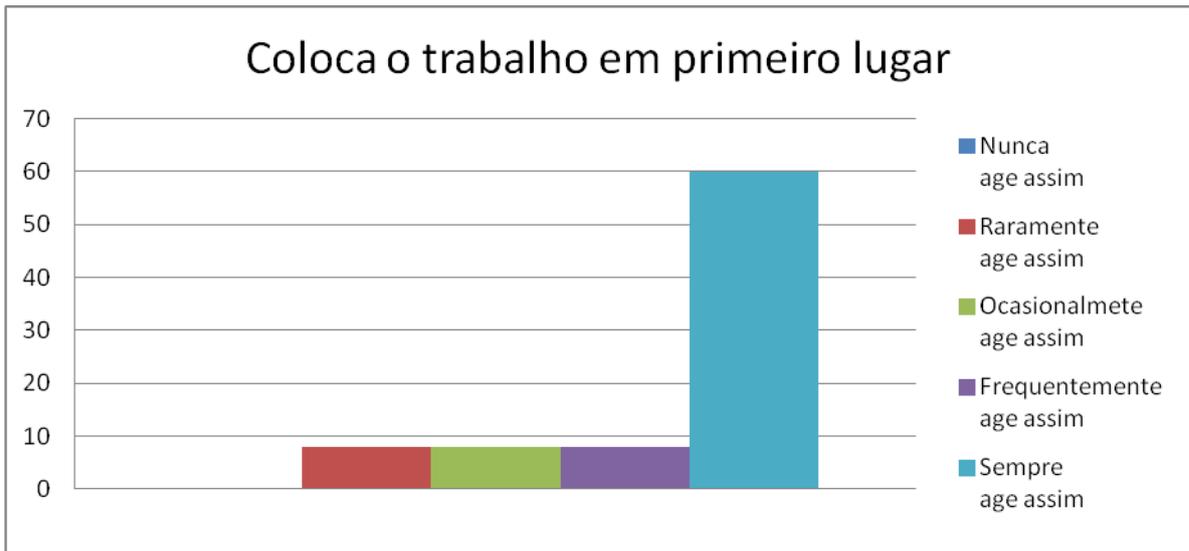


Gráfico 04

Conforme mostra o Gráfico 04, 8% dos funcionários entrevistados demonstraram que o gestor raramente age assim, o mesmo percentual considera que ocasionalmente ele age assim e ainda o mesmo percentual de funcionários respondeu que frequentemente ele age assim, já 66% dos funcionários entrevistados responderam que o gestor sempre age dessa forma.

#### 5 – Interessa-se pelo sentimento dos subordinados:

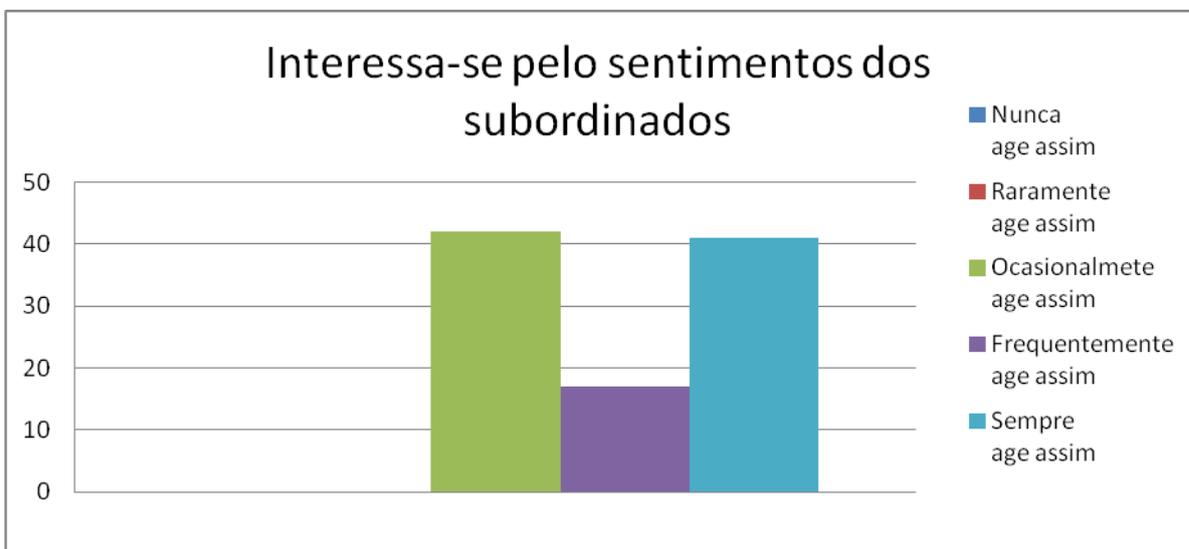


Gráfico 05

De acordo com Melo (2011) liderar contempla a habilidade do gerente 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.

Conforme mostra o Gráfico 04, 42% dos funcionários entrevistados responderam que o gestor ocasionalmente age dessa forma, 17% afirmaram que agir dessa forma é um ato frequente do gestor e 41% dos funcionários entrevistados responderam que o gestor nunca age dessa forma.

#### 6 – Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados:

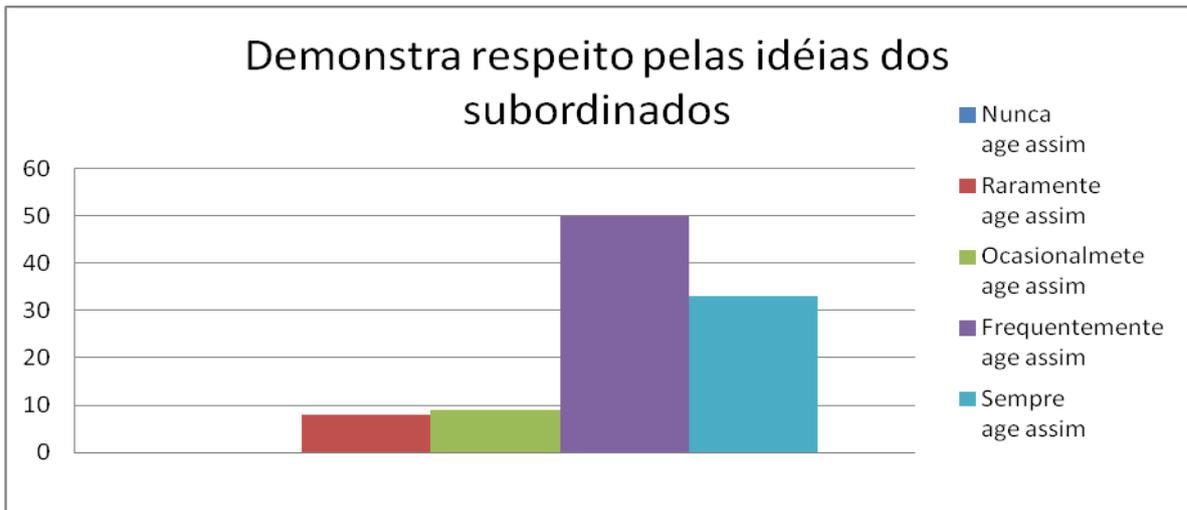


Gráfico 06

Conforme mostra o Gráfico 06, 8% dos funcionários entrevistados responderam que raramente o gestor age assim, 9% dos funcionários responderam que ocasionalmente ele age assim, 50% dos funcionários entrevistados responderam que essa é uma ação frequente de sua reações e 33% dos entrevistados responderam que ele sempre age dessa forma, não importando o momento e nem a condição.

#### 7 – É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos:

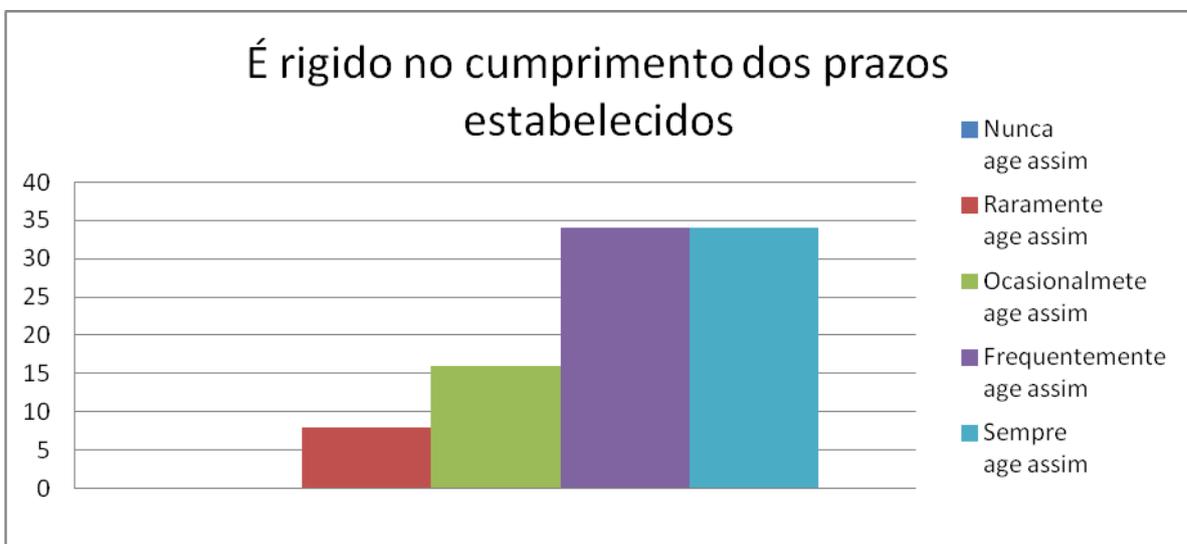


Gráfico 07

Conforme mostra Gráfico 07, 8% dos funcionários entrevistados responderam que o gestor/líder raramente age assim, já 16% dos funcionários responderam que ocasionalmente ele age assim, 34% dos funcionários afirmaram que ocasionalmente ele age assim e 34% dos funcionários responderam que ele sempre age assim.

## 8 – Valoriza a disciplina e a subordinação:

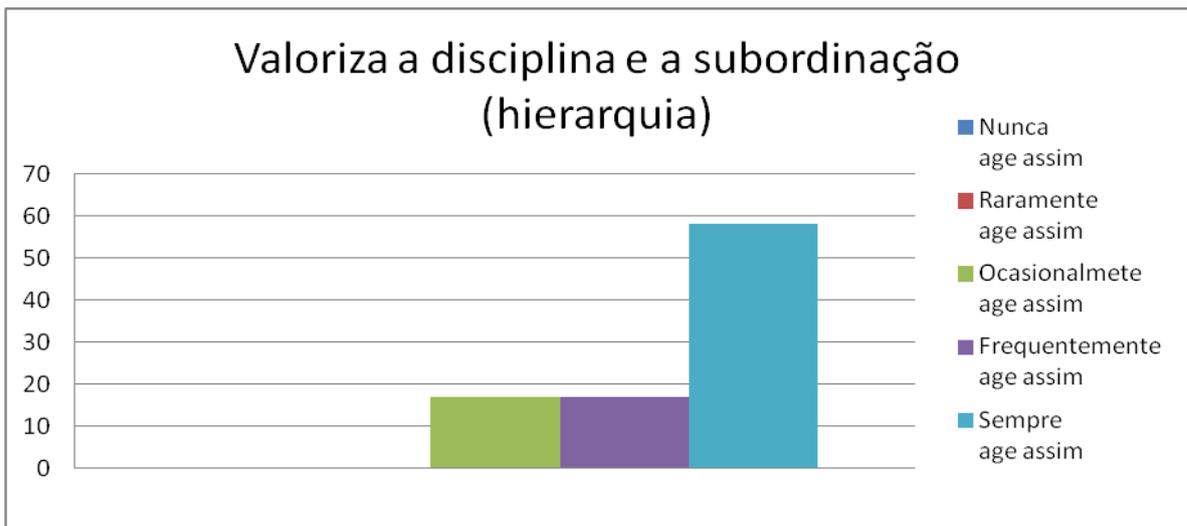


Gráfico 08

Conforme mostra o Gráfico 08, 17% dos funcionários entrevistados responderam que ocasionalmente seu líder/ gestor age dessa forma, também 17% dos funcionários entrevistados responderam que esta é uma ação frequente de seu gestor e 58% dos entrevistados responderam que ele sempre age assim.

## 9 – Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada:

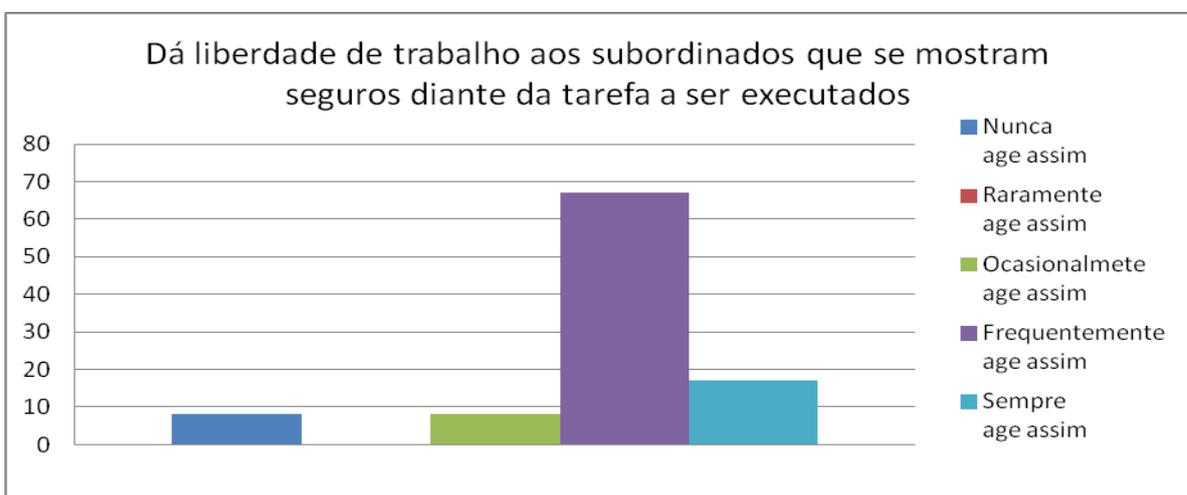


Gráfico 09

Conforme mostra o Gráfico 09, 8% dos funcionários entrevistados responderam que ele nunca age assim, 8% dos entrevistados consideram que ocasionalmente ele age assim, 67% dos funcionários responderam que essa é uma ação frequente do líder e 17% responderam que ele nunca age assim.

Outro ponto observado nas resposta do entrevista com evidencias de necessidade de melhora pelos gestores é a liberdade para execução de tarefas, apesar do nível mostrado no gráfico, percebe-se ainda se pode melhorar essa competência dentro da estrutura, isso com certeza irá refletir no clima e nos resultados a serem alcançados.

#### **10 – Estimula os subordinados a darem opiniões sobre os resultados a serem alcançados:**

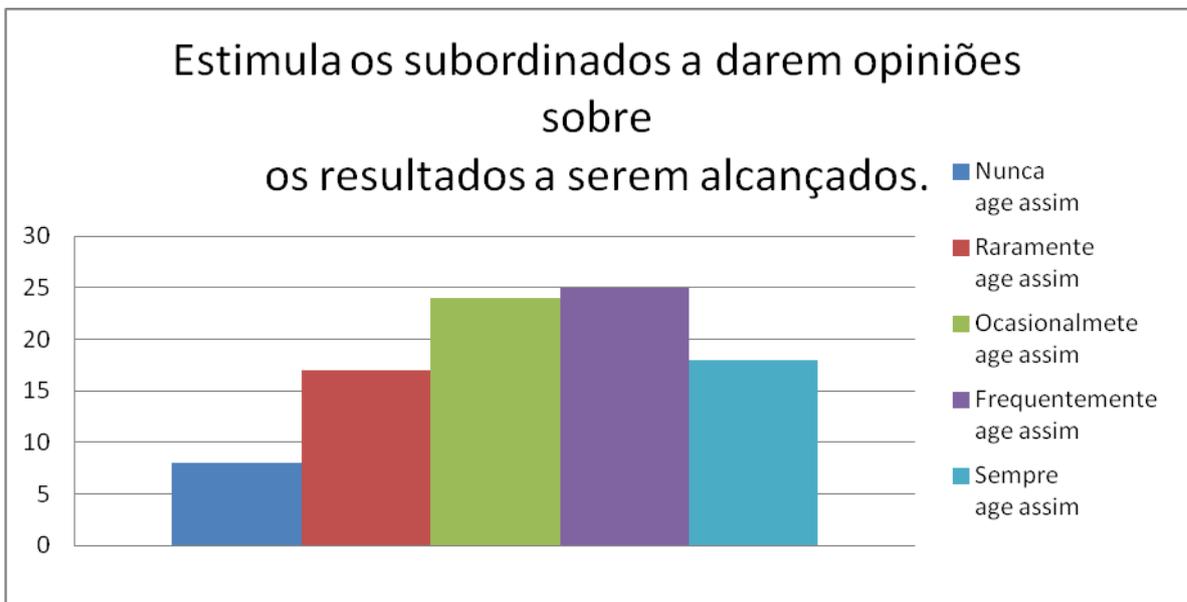


Gráfico 10

Conforme mostra o Gráfico 10, 8% dos entrevistados responderam que ele jamais age assim, 17% dos entrevistados responderam que raramente ele age assim, 24% dos entrevistados responderam que ele ocasionalmente age assim, 25% dos entrevistados responderam que ele frequentemente age assim e 18% dos funcionários entrevistados responderam que ele sempre age assim.

Segundo Melo (2011) a postura do líder carismático nas relações de trabalho são caracterizadas por confiança mútua, amizade, valorização da individualidade, calor humano, respeito pelas ideias dos liderados e interesse por seus sentimentos, O líder valoriza as relações interpessoais no trabalho.

### 11 – Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho:

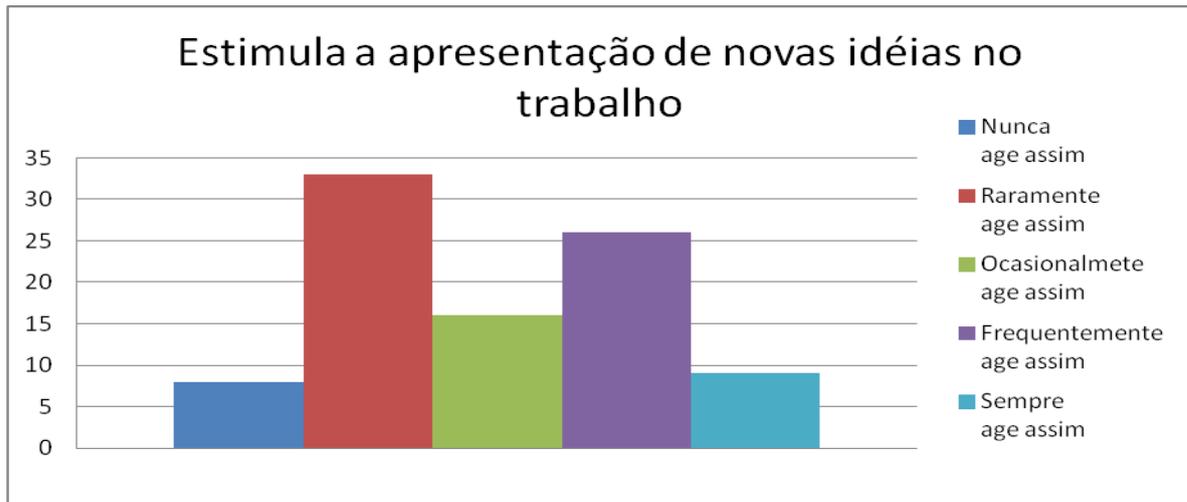


Gráfico 11

Conforme mostra o Gráfico 11, 8% dos funcionários entrevistados responderam que o líder/gestor nunca age desse forma, 33% dos entrevistados responderam que ele raramente age dessa forma, 16% dos entrevistados responderam que essa é uma atitude que ocasionalmente ele toma, 24% dos entrevistados responderam que frequentemente ele age assim e 9% dos entrevistados responderam que sempre age assim.

Cabe ao gestor ter visão clara do conhecimento a ser desenvolvido para si e para sua equipe e estimular o compromisso com o desenvolvimento desse conhecimento e sua operacionalização.

### 12 – Indica aos membro do grupo as tarefas especificas de cada um com intuito de cumprir o acordo de trabalho:

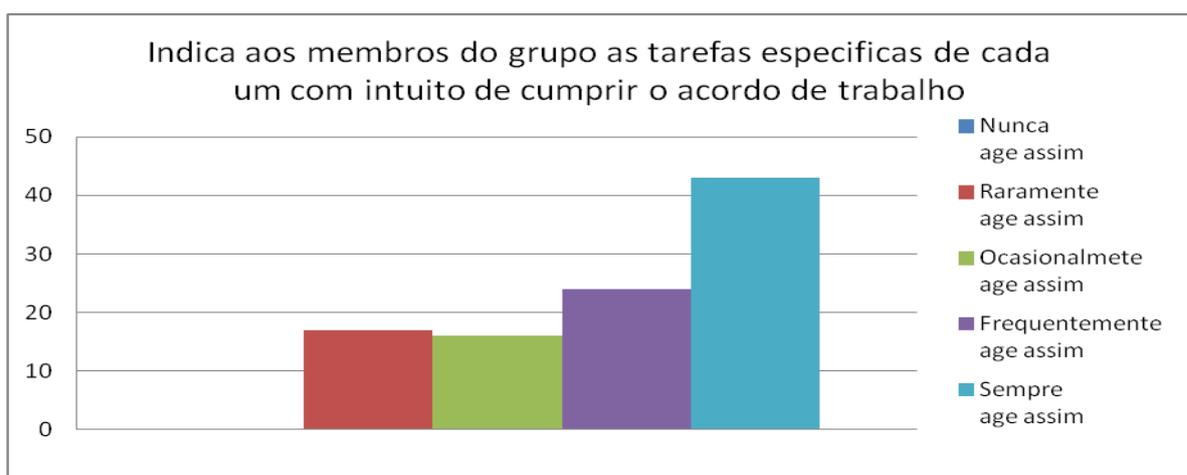


Gráfico 12

Conforme mostra o Gráfico 12, 17% dos entrevistados consideram que seu líder/gestor raramente age dessa forma, 16% dos funcionários que responderam a entrevista consideram que ele ocasionalmente age assim, 24% do entrevistados

responderam que frequentemente ele age assim e 43% dos entrevistados responderam que ele sempre age assim.

### 13 – Demonstra confiança nos subordinados:

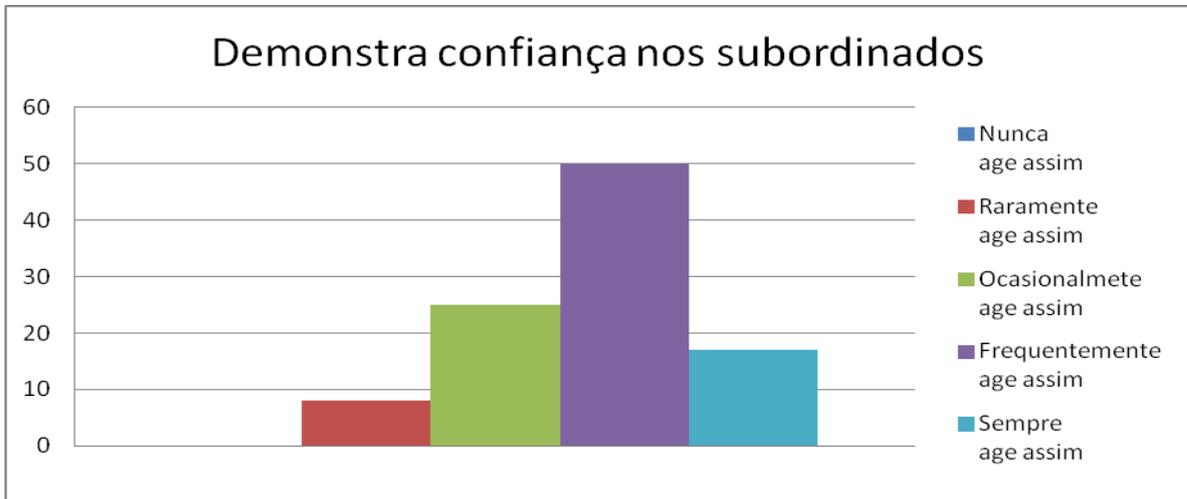


Gráfico 13

Conforme mostra o Gráfico 13, 8% dos funcionários entrevistados responderam que seu líder/gestor raramente age assim, 25% do entrevistados responderam que ocasionalmente ele age assim, para 50% dos funcionários entrevistados ele frequentemente age assim e para 17% dos funcionários entrevistados ele sempre age assim independentemente a situação.

### 14 – Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas no acordo de equipe:

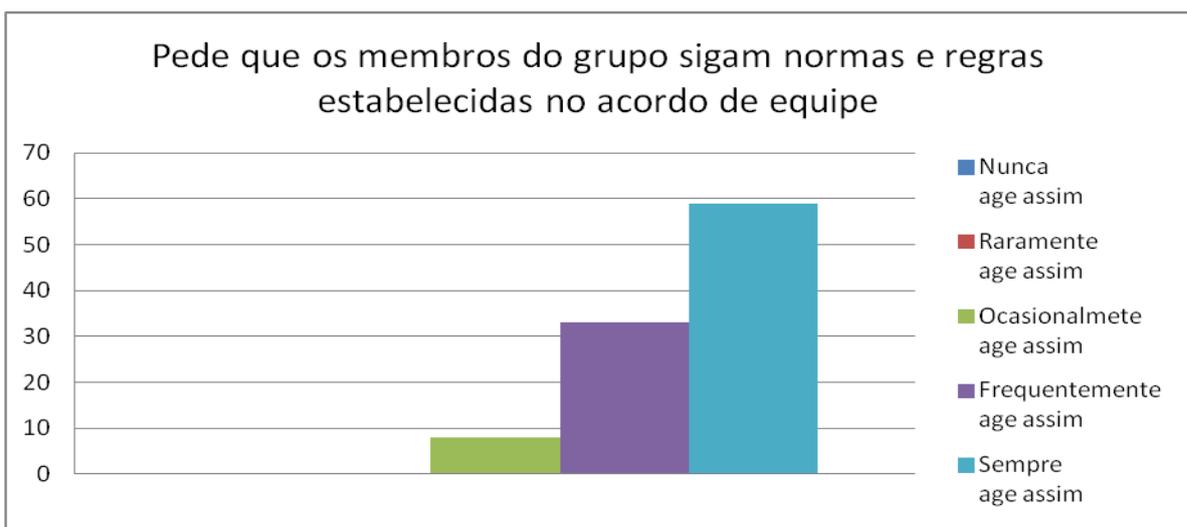


Gráfico 14

Conforme mostra o Gráfico 14, 8% dos funcionários entrevistados responderam que o seu líder/gestor ocasionalmente age dessa forma, para 33%

dos funcionários entrevistados ele frequentemente age assim e para 59% dos funcionários entrevistados ele sempre age assim.

**15 – Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa:**

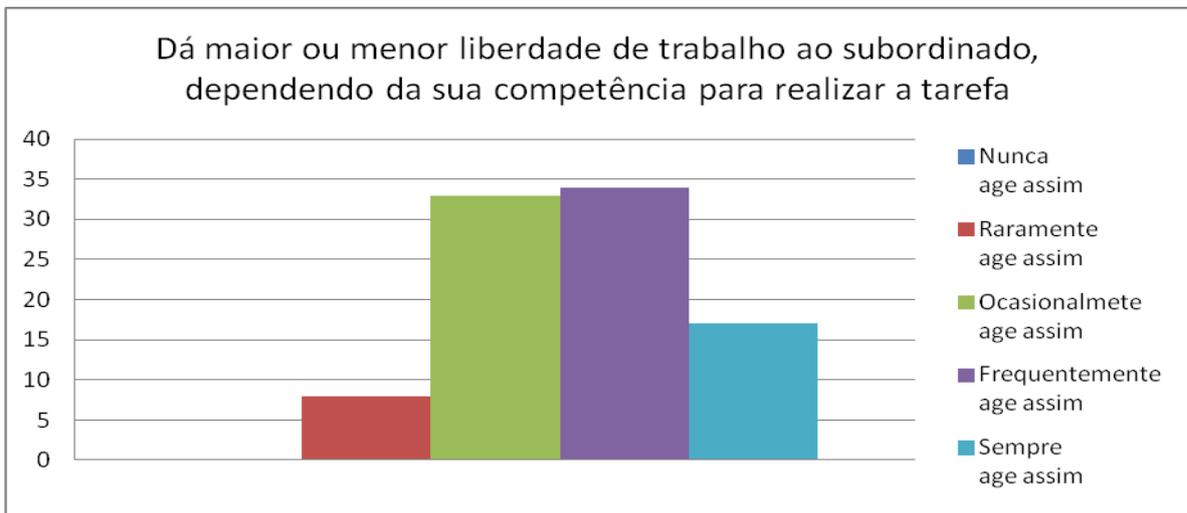


Gráfico 15

Conforme mostra o Gráfico 15, 8% dos funcionários entrevistados responderam que raramente o líder/gestor age dessa forma, 33% dos funcionários responderam que ocasionalmente ele age desse forma, para 34 dos funcionários ele frequentemente age dessa forma e para 17% dos funcionários entrevistados ele sempre age assim.

**16 – Mostra-se acessível aos subordinados e alinhar as demandas solicitadas com o resultado esperado:**

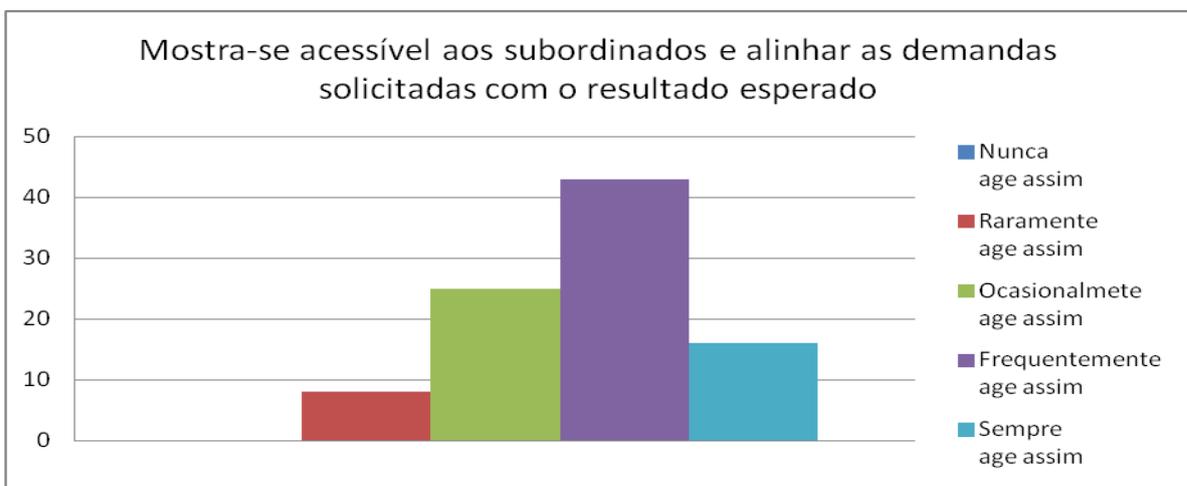


Gráfico 16

Conforme mostra o Gráfico 16, 8% dos funcionários entrevistados consideram que o líder/gestor raramente age dessa forma, para 25% dos

funcionários entrevistados ele ocasionalmente age dessa forma, para 43% dos entrevista ele frequentemente age dessa forma e para 16% dos funcionários entrevistados ele sempre age assim.

### 17 – Valoriza o respeito à autoridade:

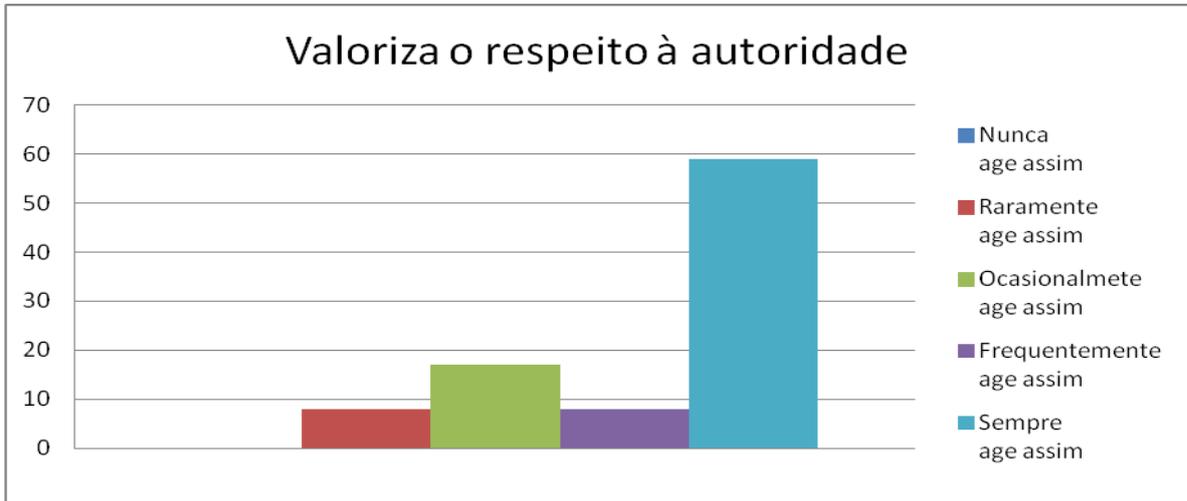


Gráfico 17

Conforme mostra o Gráfico 17, 8% dos funcionários entrevistados responderam que o líder/gestor raramente age dessa forma, para 17% dos entrevistados ele ocasionalmente age dessa forma, para 8% dos funcionários que responderam essa questão ele frequentemente age dessa forma e para 59% dos funcionários entrevistados ele sempre age dessa forma.

### 18 – Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa com vista ao alcance dos resultados:

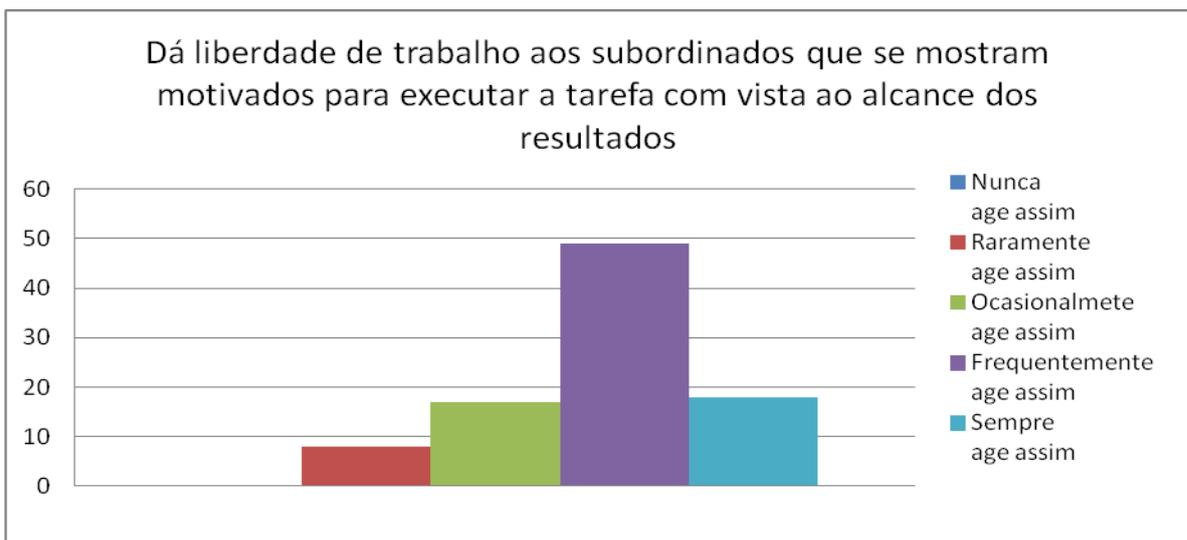


Gráfico 18

Conforme mostra o Gráfico 18, 8% dos funcionários entrevistados responderam que raramente o líder/gestor age dessa forma, 17% dos funcionários entrevistados responderam que ele ocasionalmente age dessa forma, 49% dos funcionários entrevistados responderam que ele frequentemente age assim e para 18% dos funcionários entrevistados responderam que ele sempre age assim.

### 19 – Encontra tempo para ouvir os membros do grupo:

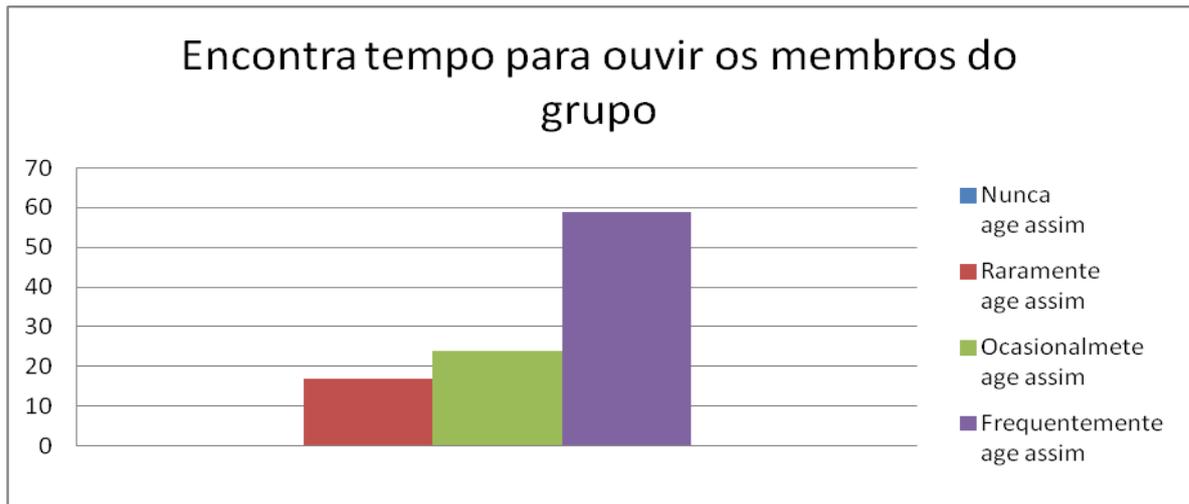


Gráfico 19

Conforme mostra o Gráfico 19, 17% dos funcionários entrevistados responderam que raramente o líder/gestor age dessa forma, para 24% dos funcionários entrevistados responderam que ocasionalmente ele age dessa forma e para 59% dos funcionários entrevistados esse tipo de atitude é freqüente nas ações e iniciativas tomadas pelo gestor.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao iniciar o presente trabalho a ideia principal era poder ao fim do mesmo ter conclusões e certezas de afirmações quanto ao perfil do gestor da empresa estudada no Estado do Acre no período de 2007 a 2010. Essa motivação tinha como argumentos principais o bom momento vivido pela empresa nesse período no Estado. O interesse pela pesquisa era o de poder identificar o perfil de gestor com os melhores resultados e com melhor nível de interação com a equipe.

Refletindo sobre as teorias, as definições e os conceitos, os limites e as suas complementaridades da teoria, constatamos que a liderança na prática é permeada pela criação de um ambiente no qual as pessoas possam demonstrar e desenvolver suas potencialidades, sentindo-se motivadas e reconhecidas pelos resultados alcançados de forma sustentável ao longo do tempo.

Como forma de gerar eficiência na pesquisa foi traçado um direcionamento quanto ao perfil deste gestor, trabalhando-se na pesquisa o perfil carismático, que é definido como aquele que encontra aceitação incondicional, obediência espontânea e crença na sua capacidade por parte do seu grupo, o perfil transformacional é aquele que possibilita transformações tanto no seu grupo como nele próprio, em termos de conscientização, envolvimento e busca de autorrealização, trabalhamos também o perfil eficaz que é tido como o sujeito que abre os caminhos para ajudar os liderados a atingir suas metas, tornando a jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e armadilhas e por fim trabalhamos o perfil visionário que baseasse na formação de uma visão de futuro de seus objetivos, sendo esse profissional revestido de autoconfiança, transparência, empatia, inspiração e catalisação de mudanças.

Dutra (2004) nos diz que os líderes mais bem avaliados são aqueles que sempre exigem de seus subordinados. Contudo, o que altera é a forma e o nível de exigência em relação a cada um deles.

Como mostrado no resultado da pesquisa realizado, os líderes bem avaliados são aqueles que desafiam seus funcionários em sua individualidade e adequadamente equilibram os desafios e as responsabilidades impostos com o conjunto de capacidades de cada um dos funcionários. Quando o gestor consegue

realizar um adequado balanceamento, faz com que os indivíduos fiquem em uma posição de bem-estar, fluência e efetividade.

Segundo Melo (2011) a liderança não se resume a isso, ela deve ser entendida como um conjunto de práticas e ações, baseadas em valores e princípios fundamentais à organização, que conduzam as equipes a atingir os objetivos organizacionais de forma sustentável e que pressupõe que os líderes sirvam de exemplo para todos.

O comando sobre as equipes deve ser resignificado, enriquecido, ou seja, deve haver a conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho, e deve ser desenvolvida uma visão holística, abrangente e inclusiva, onde o gestor mostre ao funcionário o seu verdadeiro papel, isso foi percebido no resultado da pesquisa, essa competência foi destacado pelos participantes e também influenciou o bom resultado das agencias.

Para assumir esse novo papel nas práticas cotidianas de gestão, o gestor deve ser instrumentalizado com elementos que contribuam para uma ação nessa vertente. A migração do tradicional papel de chefe para o de líder, visando alcançar resultados significativos em termos de desempenho e resultado, não só depende dessa instrumentalização mas, também, e fundamentalmente, da adoção de um novo padrão de conduta, onde a comunicação deve ser estimulada, onde o compartilhamento de ideias deva ser aprimorado, na pesquisa observou necessidade dessa competência.

Pelo que foi evidenciado no resultado da pesquisa, embora não exista um modelo pronto e acabado sobre liderança, é fundamental para as organizações considerar o impacto dos modelos de gestão e de liderança. Deve-se também considerar que exista algumas características mais vinculadas a uma abordagem tradicional e outras a uma abordagem mais moderna que compõem um novo paradigma de liderança.

Outro ponto de vista firmado na pesquisa e mostrado em seu resultado, diz respeito a gestão humanizada, baseada na valorização e no desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho por meio de ações e atitudes gerenciais que privilegiem o conhecimento de si mesmo e do outro, bem como a comunicação.

O gestor, ao assumir essa postura, deixa de ser uma engrenagem organizacional que visa somente à 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. Esse papel é de um líder formador de líderes. Um papel fundamental a todo gestor e buscado por todas as organizações.

Assim, constata-se que bons líderes são aqueles que se preparam para os desafios, têm consciência de seu papel, investem na qualificação para a liderança e sabem que esta não é nata: pode ser desenvolvida, melhorada, mudada ao longo da trajetória de vida, exige pouco de destinação, muito de aplicação e esforço pessoal. (UniBB, 2011).

Finalmente conclui-se que os perfis de liderança estudados e abordados na pesquisa, são evidenciados nas agencias da empresa analisada, sendo marcantes os traços dos perfis carismáticos, transformacional e eficaz, que de acordo com a depuração dos dados colhidos na amostragem da pesquisa estão presente no caráter e personalidades dos gestores da empresa no estado, sendo que as virtudes e os defeitos de cada perfil acabaram sendo usado para composição do resultado alcançado. Outra constatação muito importante retirada da pesquisa de campo foi a necessidade que a equipe ou os funcionários têm em ser ouvidos, em fazer valer as suas ideias, podemos concluir que essa competência precisa ser estimulada ainda mais pelos gestores.

## 6. REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CAVALCANTI, Vera Lucia. et al . – **Liderança e Motivação** – Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- GIL, A.A. C. (1999): **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas.
- COHEN, Willian A. – **A liderança segundo Peter Drucker** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional** – tradutores James Sunderland Cook, Martha Malvezzi; revisor técnico Reinaldo O. da Silva – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GOLEMAN, Daniel – **Trabalhando com a inteligência emocional** – Rio de Janeiro: - Editora Objetiva Ltda 1998
- KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, January-february, 1955.
- HERSEY,Paul: BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.
- HUNTER, James C. – **O monge e o executivo** – Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JORDÃO, Sonia Dias. **A arte de Liderar: vivenciando as mudanças no mundo globalizado**. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA; Ana Cristina et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- MELO, E. A. A. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2011.
- MOTTA, P. R. – **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record 2001.
- ROBBINS, Stephen P. – **Comportamento Organizacional** – 8 ed São Paulo : Atlas, 2002.
- SAMPAIO, D. M. **A pedagogia do ser: educação dos sentimentos e valores humanos**. Petrópolis: Vozes, 2007.

SILVA, P. S. C. **Desafios e Potencialidades do Desenvolvimento Humano na Gestão das Organizações Públicas**: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento. Fundação Visconde de Cairu- FVC/BA. ABRAPCORP, 2009.

SMITH, P. B. (2005): **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira.

TANNEBAUM, R., WESCHLER, I. e MASSARIK, F. **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1972.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; **SMALLWOOD, N. Resultsbased leadership**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

UniBB, Universidade Corporativa do Banco do Brasil. **Referenciais para Liderança, 2011**.

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR630470\\_0375.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630470_0375.pdf) - acesso em 16 mai 2011.

<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewFile/577/434> - acesso em 16 mai 2011.

<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewFile/577/434> - acesso em 16 mai 2011.

<http://hdl.handle.net/1822/5985> - acessado em 17 mai 2011

<http://hdl.handle.net/10183/13913> - acesso em 17 mai 2011.

## 7. APÊNDICES

### Anexo A – Questionário aplicado na pesquisa:

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

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Freqüentemente e age assim	Sempre age assim

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

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Rarament e age assim	3 Ocasional -mente age assim	4 Frequente -mente age assim	5 Sempre age assim
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa com vista ao alcance dos resultados					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					

## Anexo B – Tabelas utilizadas na depuração dos dados:

### 1 - É atencioso no relacionamento com os subordinados

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	0	0	58	42	100
0%	0%	0%	58%	42%	100%

### 2 - É compreensível com as falhas e erros dos subordinados

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	9	16	59	16	100
0%	9%	16%	59%	16%	100%

### 3 - Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para a tarefa.

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	17	32	33	18	100
0%	17%	32%	33%	18%	100%

### 4 - Coloca o trabalho em primeiro lugar

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	8	8	8	60	100
0%	8%	8%	8%	60%	100%

### 5 - Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	0	42	17	41	100
0%	0%	42%	17%	41%	100%

### 6 - Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	8	9	50	33	100
0%	8%	9%	50%	33%	100%

### 7 - É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	8	16	34	34	100
0%	8%	16%	34%	34%	100%

**8 - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)**

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	0	17	17	58	100
0%	0%	17%	17%	58%	100%

**9 - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executados**

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
8	0	8	67	17	100
8%	0%	8%	67%	17%	100%

**10 - Estimula os subordinados a darem opiniões sobre os resultados a serem alcançados.**

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
8	17	24	25	18	100
8%	17%	24%	25%	18%	100%

**11 - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho**

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
8	33	16	26	9	100
8%	33%	16%	26%	9%	100%

**12 - Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um com intuito de cumprir o acordo de trabalho**

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	17	16	24	43	100
0%	17%	16%	24%	43%	100%

**13 - Demonstra confiança nos subordinados**

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	8	25	50	17	100
0%	8%	25%	50%	17%	100%

**14 - Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas no acordo de equipe**

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim	Total Pesquisado
0	0	8	33	59	100
0%	0%	8%	33%	59%	100%

**15 - Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa**

<b>Nunca age assim</b>	<b>Raramente age assim</b>	<b>Ocasionalmente age assim</b>	<b>Frequentemente age assim</b>	<b>Sempre age assim</b>	<b>Total Pesquisado</b>
0	8	33	34	17	100
0%	8%	33%	34%	17%	100%

**16 - Mostra-se acessível aos subordinados e alinhar as demandas solicitadas com o resultado esperado**

<b>Nunca age assim</b>	<b>Raramente age assim</b>	<b>Ocasionalmente age assim</b>	<b>Frequentemente age assim</b>	<b>Sempre age assim</b>	<b>Total Pesquisado</b>
0	8	25	43	16	100
0%	8%	25%	43%	16%	100%

**17 - Valoriza o respeito e à autoridade**

<b>Nunca age assim</b>	<b>Raramente age assim</b>	<b>Ocasionalmente age assim</b>	<b>Frequentemente age assim</b>	<b>Sempre age assim</b>	<b>Total Pesquisado</b>
0	8	17	8	59	100
0%	8%	17%	8%	59%	100%

**18 - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa com vista ao alcance dos resultados**

<b>Nunca age assim</b>	<b>Raramente age assim</b>	<b>Ocasionalmente age assim</b>	<b>Frequentemente age assim</b>	<b>Sempre age assim</b>	<b>Total Pesquisado</b>
0	8	17	49	18	100
0%	8%	17%	49%	18%	100%

**19 - Encontra tempo para ouvir os membros do grupo**

<b>Nunca age assim</b>	<b>Raramente age assim</b>	<b>Ocasionalmente age assim</b>	<b>Frequentemente age assim</b>	<b>Sempre age assim</b>	<b>Total Pesquisado</b>
0	17	24	59	0	100
0%	17%	24%	59%	0%	100%