



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA**  
**COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS- CIPE**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - EAD**

**LIDERANÇA E SUAS INFLUÊNCIAS**  
**ANÁLISE DO COTIDIANO EM AGÊNCIA BANCÁRIA**

**HILTON ONUKI**

**Campina Grande – PB**  
**Dezembro/2011**

**HILTON ONUKI**

**LIDERANÇA E SUAS INFLUÊNCIAS  
ANÁLISE DO COTIDIANO EM AGÊNCIA BANCÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências legais, para obtenção do título de Bacharel em Administração

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Filomena Maria Gonçalves da Silva Cordeiro Moita**

**Campina Grande – PB**

**Dezembro/2011**

O581 Onuki, Hilton.  
Liderança e suas influências: análise do cotidiano em agência bancária [manuscrito] / Hilton Onuki. – 2011.  
35f. il:color

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Secretaria de Educação a Distância - SEAD, 2011.

“Orientação: Dr<sup>a</sup>. Filomena Maria Gonçalves da Silva Cordeiro Moita”.

1. Liderança. 2. Líder. 3. Gestor. I. Título.

21. ed. CDD 658.409 2

**HILTON ONUKI**

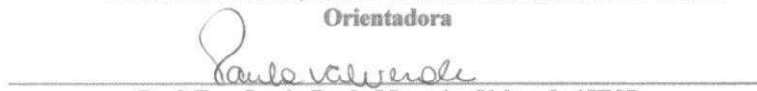
**LIDERANÇA E SUAS INFLUÊNCIAS  
ANÁLISE DO COTIDIANO EM AGÊNCIA BANCÁRIA**

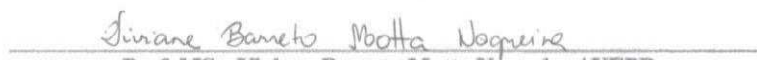
Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências legais, para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovado em 15 de dezembro de 2011.

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

  
Prof. Dra. Filomena Maria da Silva Cordeiro Moita / UEPB  
Orientadora

  
Prof. Esp. Luzia Paula Monteiro Valverde / IESP  
Examinadora

  
Prof. MSc. Viviane Barreto Motta Nogueira / UEPB  
Examinadora

*Dedico este trabalho a Deus nosso Pai, que sempre esteve presente, iluminando minha caminhada pela aventura da Vida.*

## **Agradecimentos**

*A minha amada Luana e meus filhos Ana Beatriz e Heitor que, mesmo pela distância se fazem presentes em meu coração;*

*À Orientadora Filomena e aos professores João, Lidja, Malvina, Viviane e Cecília, pela paciência e apoio nessa jornada acadêmica;*

*Aos Amigos Cisinho e Paulo Vale, Amigos que me demonstram os verdadeiros valores fraternais da amizade;*

*À Professora e amiga Elisete Siqueira, pela ajuda em meu trabalho e carinho como Amiga;*

*Aos amigos e colegas do Banco do Brasil, sempre companheiros e tão atenciosos e a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que este objetivo fosse alcançado.*

**ONUKE, Hilton. Liderança e suas influências: Análise do cotidiano em agência bancária.**  
Trabalho de conclusão de estágio – TCC. Curso de graduação em Administração. UEPB.  
Campina Grande – PB. 2011.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Liderança e Valores .....	4
Quadro 2 – Liderança Autocrática X Democrática .....	8
Quadro 3 – Estilo de Liderança X Maturidade dos Subordinados .....	11
Quadro 4 – Questão Operacional X Pergunta .....	16



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Composição do Sexo da População.....	18
Gráfico 2 – Composição do Estado Civil .....	18
Gráfico 3 – Composição do Grau de Escolaridade.....	19
Gráfico 4 – Tempo de Profissão no Banco do Brasil .....	19
Gráfico 5 – Composição Funcional da Agência Bosque dos Pioneiros TO .....	20
Gráfico 6 – Tempo de Trabalho com o Atual Gestor .....	20
Gráfico 7 – Distribuição Salarial da Agência Bosque dos Pioneiros TO .....	21
Gráfico 8 – Tipos de líder observado na Agência Bosque dos Pioneiros TO .....	22
Gráfico 9 – Consciência quanto ao Tipo de Gestão .....	22
Gráfico 10 – Satisfação quanto a forma de gestão .....	23
Gráfico 11 – Grau dos resultados obtidos na parceria funcionário e gestor.....	23
Gráfico 12 – Relação dos resultados obtidos na parceria funcionário e gestor.....	24
Gráfico 13 – Influência do tipo de gestão na expectativa profissional.....	25
Gráfico 14 – Vantagens do gestor à vida profissional do funcionário .....	25
Gráfico 15 – Forma de oferecer crítica do Gestor .....	26
Gráfico 16 – Forma de abordagem na crítica .....	26
Gráfico 17 – Grau de Autonomia .....	27
Gráfico 18 – Valores observados no Gestor .....	27

## **RESUMO**

Há diversas teorias e definições de liderança, mas todas concordam que liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as outras pessoas a ajudar a desenvolver estes objetivos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder. Este trabalho foi realizado a partir de um estudo de caso, efetuado na Agência Bosque dos Pioneiros do Banco do Brasil, no estado do Tocantins, adotando como metodologia a pesquisa bibliográfica, os estilos de liderança existentes, coleta de dados através de aplicação de questionário, qual o observado no espaço social estudado, suas influências e a percepção perante os seus integrantes. Abordou-se sobre as definições de liderança, as principais características do líder, os estilos presentes na organização e as conclusões sobre a importância da consciência do papel do líder, da sua equipe e do ambiente em que estão inseridos. Isso considerando o papel que o líder assume no contexto atual, onde o ritmo acelerado das inovações presentes na sociedade instigam as organizações a desenvolverem estratégias suficientes não apenas para terem lucratividade, mas para se manterem no mercado, competitivo e restrito.

**Palavras-chave:** liderança - tipos – características do líder.

## **SUMMARY**

There are several theories and definitions of leadership, but all agree that leadership is developing a vision of what is actually possible and be able to influence other people to help develop these goals, and accomplish and achieve their own desires and ideals as a leader. This work was carried out from a case study, conducted at the Bank of Brazil - Bosque dos Pioneiros Agency, state of Tocantins, adopting as the research methodology literature, leadership styles existing, data collection via questionnaires, observed in which the social space studied, their influences and perceptions towards their members. Approached about the definitions of leadership, the main features of the leader, the styles present in the organization and conclusions on the importance of awareness of the role of the leader of your team and the environment in which they live. This considering the role the leader plays in the current context, where the rapid pace of innovations in society urges organizations to develop strategies not only to have sufficient profitability, but to keep the market competitive and limited.

**Keywords:** leadership – types – characteristics of the leader.

## SUMÁRIO

<b>Introdução .....</b>	<b>3</b>
<b>1 - Fundamentação Teórica .....</b>	<b>4</b>
1.1 Definição de Líder .....	4
1.2 Tipos de Líder .....	4
1.3 Definição de Liderados .....	5
1.4 Conceituando Situação .....	6
1.5 Liderança e suas Teorias .....	6
1.5.1 Teoria dos Traços .....	6
1.5.2 Teoria das Trocas.....	7
1.5.3 Teoria do Enfoque Situacional .....	8
1.5.4 Teoria Contingencial-Situacional .....	9
<b>2 - Metodologia .....</b>	<b>12</b>
2.1 Local e População .....	12
2.1.1 Missão.....	12
2.1.2 Visão de Futuro.....	12
2.1.3 Histórico .....	13
2.1.4 Organização Hierárquica .....	14
2.2 Abordagem e Método.....	15
2.3 Tratamento dos Dados Obtidos .....	16
<b>3 - Resultado e Análise dos Dados.....</b>	<b>18</b>
3.1 Resultados da Pesquisa.....	18
3.1.1 Dados Pessoais.....	18
3.1.2 Dados Funcionais.....	19
3.1.3 Relacionamento do Gestor.....	21
<b>4 - Conclusão .....</b>	<b>29</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>30</b>

**Anexos..... 32**  
    Questionário de Levantamento Comportamental de Gestão ..... 33

## INTRODUÇÃO

Hoje, as pessoas são os principais ativos de uma empresa, seja ela pequena, média ou grande. Seu papel é de grande relevância que muitas empresas, as realmente competitivas, possuem setores específicos para tratarem desses ativos.

Nesses setores, chamados de Recursos Humanos, Gerência de Pessoal, Gestão de Pessoas, etc., uma das maiores preocupações é a formação de Líderes, conscientes de seu papel na corporação, seu compromisso com valores éticos e respeito com seus liderados.

Assim, com o crescimento do mercado, aumento da velocidade com que ocorrem as mudanças em seu meio e a evolução da concorrência, a liderança assume papel de suma importância no meio corporativo. Onde a mesma tem sido alvo de pesquisas constantes direcionadas ao campo da psicologia social e do comportamento organizacional. É considerada por diversos autores como sendo o demonstrativo de um processo de influência, exercido, geralmente, por uma pessoa sobre as demais, com intuito de prover resultados e de atingir metas.

A figura do líder na atualidade não surge como simples forma de dominação, prestígio e controle, mas assume papel fundamental na motivação de pessoas, para que elas consigam alcançar seus objetivos pessoais e as necessidades da empresa em que atuam.

É com base nesses pensamentos, que o presente trabalho tem como objetivo principal analisar e explicitar os tipos de liderança existentes na Agência Bosque dos Pioneiros – TO do Banco do Brasil, bem como, suas influências, pontos fortes e algumas fragilidades.

Para alcançar tal objetivo, utilizou-se de aplicação de questionário, baseado no referencial teórico, abordando o tema central do estudo, ou seja, liderança e suas influências.

O presente estudo inicia com a fundamentação teórica, em seguida, indicamos a metodologia, na qual consta breve descrição da empresa, bem como população e etapas de realização do trabalho, análise dos resultados e, finalmente são apresentadas as considerações finais e conclusões.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 Definição de Líder

O líder pode surgir com autoridade delegada ou natural. No primeiro caso verificamos que a escolha não é definida pelo grupo, como o caso de gerentes de agências bancárias, enquanto no segundo há a participação ou definição pelo próprio grupo numa determinada situação.

Tal líder, devido à sua maneira de gestão, a forma como exerce sua liderança, pode ser classificado em: carismático, executivo, coercitivo, distributivo, educativo e inspirador. Abaixo apresentamos o Quadro 1, onde indicamos a relação dos tipos de liderança com os seus principais valores, conforme definições de diversos autores, detalhadas a seguir.

Tipo	Valor
Carismático	Fé
Executivo	Competência
Autocrático	Força
Distributivo	Controle
Educativo	Responsabilidade
Inspirador	Exemplo

Quadro 1 – Liderança e Valores

### 1.2 Tipos de Líder

Segundo Bergamini (1997, p. 259):

O líder carismático caracteriza-se quando é atribuída ao líder uma qualidade extraterrena. Carisma é uma palavra grega que significa dom de inspiração divina, tal como habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos futuros. Motivação e liderança, o grau em que um líder é considerado carismático é determinado pelos seguintes indicadores nos liderados: confiança, similaridade entre as crenças, aceitação incondicional, obediência espontânea, envolvimento emocional com a missão da organização, altos níveis de desempenho e crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

Como observado em muitos líderes tais como os faraós, os papas, pais-de-santo e outras lideranças ligadas à fé.

Surgido da busca das empresas pela organização e ordem, ou seja, pela tentativa de administrar o caos, O líder executivo apresenta-se com grande conhecimento e competência técnica, surge como modelo de processos.

Para o líder autocrático, a submissão dos liderados é o que lhe importa, alcançada de forma coercitiva, violenta, seja física ou moral. Tendo como o medo sua base, em grandes grupos, devido à insatisfação dos liderados pelo líder coercitivo, podem surgir líderes carismáticos que busquem derrubar a atual liderança. É o que encontramos nos governantes de estados ditatoriais.

Segundo Krauz (1991, p.100),

O líder Distributivo limita-se a distribuir tarefas, não vai além do que já existe. Necessita estar perto, dando serviço e cobrando resultados. A palavra chave é neutralidade, nem constrói, nem destrói é um relacionamento de posições e de papéis.

O líder educativo é aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados têm uma relação de responsabilidade com o trabalho. É onde existe abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos; “Como em uma comunidade maior a educação é mais que uma estreita técnica treinadora; embora não se reduza à doutrina, também ensina homens a pensar em si mesmos” (SELZNICK, 1971, p. 128).

“O líder inspirador raramente precisa dar ordem, cada um sabe o que fazer e aonde ir” (PENTEADO, 1981, p. 102), ou seja, o trabalho por ele gerido é realizado de forma harmônica.

### **1.3 Definição de Liderados**

Os liderados lutam para se proteger de ameaças reais e imaginárias, ou seja, buscam sempre a satisfação constante de suas necessidades. Em contrapartida está o líder, detentor do controle dos recursos para a satisfação destas necessidades e de suas próprias. As expectativas do liderado influenciam diretamente o exercício da liderança.

“O impacto direto de quase todas as forças que atuam sobre o indivíduo é causado pelo comportamento de outras pessoas” (TANNEBAUM, 1972, p. 481). Assim, uma ordem da chefia ou a disciplina do superior imediato podem significar diferentes reações como a falta de segurança, ou seja, a possibilidade da não satisfação de uma necessidade. Exemplificando temos a liderança autocrática em que ocorre falta de ação e pro atividade do liderado, enquanto na liderança democrática, surge o oposto, ou seja, a autonomia e pro atividade são presentes nas ações dos liderados.



## 1.4 Conceituando Situação

O líder não existe no vácuo. “Ele surge numa relação dos membros de um grupo onde o líder é aquele que adquire posição especial por participação ativa” (LESSA, 2001, p.31). “O indivíduo que exerce papel de liderança em um grupo pode não exercer os mesmos papéis em outro” (PENTEADO, 1981, p.4).

Aspectos externos e internos sobre os líderes e liderados influenciam a relação entre eles, tais como a hierarquia da organização, tempo de relação profissional, faixa etária, tempo de parceria, tempo no cargo e aspectos financeiros são alguns exemplos de aspectos internos. Por outro lado, representação da organização na estrutura social, as expectativas dos liderados e o clima social são aspectos externos. A variável externa é relevante quando se trata, principalmente, da tomada de decisão, mas não significa que “a estabilidade ou reputação da organização se tornem os critérios para avaliar o seu sucesso.” (SELZNICK, 1971, p. 23).

## 1.5 Liderança e suas Teorias

Inicialmente, a liderança era definida como um tipo de dominação, controle, que se baseava no conceito e prestígio do liderado, mas, atualmente, define-se como forma de influenciar as ações de um grupo ou indivíduo para alcançar um determinado fim em um dado momento ou situação. “É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais” (BARTLETT & GHOSHAL, 1997). Aqui abordaremos as quatro principais que definem a Liderança.

### 1.5.1 Teoria dos Traços

A teoria dos traços enfoca os estilos de liderança a partir das qualidades pessoais do líder relacionadas a habilidades ou aspectos da personalidade. Bryman (1992) retrata três grandes tipos de traços que a literatura trata: fatores físicos, habilidades características e aspectos de personalidade.

Sobre essa teoria explica Bergamini (1994, p. 29):

“O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 até 1950. Stogdill e Mann serviram-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança. Com revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes. Alguns exemplos dos traços encontrados são: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sócias,

fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros”.

A Teoria dos Traços ocupou durante bastante tempo os estudiosos e investigadores dos fenômenos de liderança e, apesar das suas pesquisas terminarem em fracasso, ela encontra-se ainda muito difundida no senso comum. De fato, seria bastante otimista pensar que podiam existir apenas líderes natos, bem como traços de personalidade consistentes e próprios de todos os líderes, fossem eles líderes como Hitler, Madre Tereza de Calcutá, Bin Laden ou Ghandi.

Ainda, essas teorias sustentam que o líder nato ou o possuidor de determinados traços seria capaz de exercer espontaneamente e imediatamente a liderança, o que vai de encontro à natureza dinâmica das relações humanas.

### ***1.5.2 Teoria das Trocas***

A teoria das trocas de autoria de Paul Hollander (In BERGAMINI, 1994) centra-se na relação entre as expectativas dos subordinados e as respostas que lhe oferece o líder. A liderança se define pela relação dinâmica de ação e reação.

Segundo esse enfoque, o surgimento de um líder não se dá unicamente pelo seu tipo de personalidade, mas tem relação com outros fatores, tais como as normas em uso pelos grupos. Esses valores grupais é que irão eleger como importantes certas características da personalidade do líder. Para Hollander, a aceitação do líder e a sua permanência como tal depende de quanto ele seja considerado como facilitador do atendimento dos objetivos almejados pelo grupo liderado. Sobre o aparecimento do papel do subordinado trata Bergamini (1994, p. 37):

“É, portanto com essa nova perspectiva de caracterizar estilos que começa aparecer à figura do subordinado em meio ao processo de liderança e que mais tarde passará a ser cada vez mais valorizada”.

Portanto, a partir dessa teoria, mais uma variável é acrescida às condições básicas: a eficácia do exercício da liderança, que é a percepção que os liderados possuem da figura do líder, no que diz Bergamini (1994):

“O papel desempenhado pelos subordinados no processo de liderança começa a despontar como um elemento que pode favorecer a formação eficaz desse vínculo. Até então, os estudos vigentes somente dirigiam sua atenção às características que tipificavam os líderes”.

### 1.5.3 Teoria do Enfoque Situacional

Na teoria do enfoque situacional entende-se que a compreensão da liderança não se dará somente por traços de personalidade, das características dos subordinados, mas também conhecendo e analisando o contexto interno e externo. Segundo Krause (1981, p. 73):

“Não basta nomear-se alguém para determinado cargo. A simples designação não cria o líder, nem a situação dentro da qual ele possa atuar. É necessária uma situação total dentro da qual seja possível o funcionamento da liderança”.

Em 1939, os psicologistas Kurt Lewin, Ronald Lippit e Ralph White fizeram estudos sobre a natureza da liderança na Universidade de Iowa (URIS, 1972, p. 41). Os estudiosos dividiram dois grupos de crianças de 10 a 12 anos, um sob liderança denominada de autoritária, que dava ordens e decidia sozinha. O outro sob liderança denominada democrática que encorajava a participação.

Cabe ainda aqui tratar mais sobre esse estudo que se tornou fundamental para a compreensão do processo de liderança. Abaixo um quadro comparativo com as principais características dos dois estilos de liderança estudados (BERGAMINI, 1994, p. 39-40):

<b>Liderança Autocrática</b>	<b>Liderança Democrática</b>
Não há confiança	Confiança total
Decisão centralizada no topo	Decisões dispersas no grupo
Comunicação unilateral	Comunicação em todos os sentidos
Criação de grupos informais	Interação com a liderança
Foco nas coisas (plano, controle)	Foco nas pessoas (satisfação do subordinado)

Quadro 2 – Liderança Autocrática X Democrática

Mais tarde, percebeu-se que outro estilo de liderança não havia sido contemplado, e foi chamado de Livre ou *Laissez-Faire*. A principal característica desse estilo é a máxima liberdade, decisões individuais e falta de controle por parte da liderança.

Assim, com base nos estudos de Bergamini, podemos dizer que o líder exerce a liderança, abdicando da necessidade do controle e da ordem, para comungar da plena liberdade entre os liderados. Em outras palavras, liderança é exercitar e proporcionar a liberdade. A busca constante dos estudiosos sempre foi por um líder ideal, um padrão mensurável e, sobretudo imitável.

A ausência de liderança também existe, não por ser desnecessária, mas por omissão ou incompreensão de papéis para proteção de conflitos ou ainda, por indefinição ideológica. O

comportamento do líder ideal não pode ser inculcado no indivíduo, como explica Bergamini (1994, p. 73):

“Pelo fato de não concordarem com a suposição de que as pessoas possam mudar sua maneira de ser, esses autores propõem que tais prescrições inescrupulosamente pretendem que se carreguem as emoções dentro de malas, das quais tiram diferentes comportamentos como se fossem roupas que se possa facilmente trocar”.

#### ***1.5.4 Teoria Contingencial-Situacional***

Elaborada a partir daquilo que Fiedler (1967) denomina de medida LPC (*Least Preferred Coworker*) da personalidade do líder. Muito da estrutura teórica adotada por ele tomou como base os estudos de campo desenvolvidos pela Universidade de Illinois a partir de 1951. Começando com um grande número de dimensões estudadas, esse número foi reduzido para duas dimensões independentes a serem consideradas. Como Sanzerla (2004, p.7) sinalizou, embora a terminologia possa ser variada, foi possível distinguir a existência de dois tipos básicos de estilos de líder: aquele que pode ser considerado como orientado para a tarefa e aquele que é orientado para relacionamento.

Em meados do século XX, e após amplos estudos realizados no âmbito da pesquisa dos comportamentos de liderança, uma idéia alternativa começou a ganhar forma. A liderança começou a ser vista como a maneira de proceder derivada da relação existente entre o líder e outras pessoas do grupo. Assim, passa-se a considerar que não é a posse de certos traços que contribui para o sucesso dos líderes, mas, antes, a sua capacidade em adequar os comportamentos às exigências das diversas situações. Mas na verdade mostrava-se difícil demonstrar a existência de uma relação consistente entre padrões de liderança e desempenho do grupo. Por outro lado, é um fato que a maioria das pessoas desempenha na sua vida papéis de liderança em situações diferentes. Ganha assim forma a Abordagem Contingencial de liderança. Segundo Fiedler (1967):

“O ponto mais importante dessa teoria é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Se a teoria está certa, isso significa que um programa que envolva somente os aspectos de personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização está fadado ao fracasso. Um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não somente com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele”.

Assim, segundo Cassimiri (2008), “o aspecto mais revolucionário da Teoria da Liderança Situacional é a crença de que não há um estilo de liderança que seja melhor do que os restantes, tudo depende da situação”. Este estilo de comando gira em torno das pessoas e do ambiente de trabalho, valorizando os indivíduos e as suas emoções mais do que as suas tarefas ou objetivos.

O papel do líder formal nas organizações é definir metas, bem como, planejar, administrar o tempo, treinar e desenvolver a equipe, potencializando as habilidades e delegando atividades. Assim como, mantendo um clima de alta produtividade, em que as pessoas tenham sua motivação incrementada para a busca e a superação de metas, desenvolvendo assim lideranças informais ou situacionais dentro de grupos de trabalho, o que colabora para a administração empresarial.

O líder contingencial permite que os próprios funcionários falem sobre as decisões que afetam os seus objetivos e a forma como realizam os seus trabalhos, estimulando a flexibilidade e a responsabilidade. Ele ouve as preocupações dos colaboradores, aprendendo o que deve fazer para manter o moral em alta. Por outro lado, como os trabalhadores podem expressar opinião na fixação de suas metas e nas avaliações de processos, tendem a ser realistas sobre o que pode ou não ser atingido.

Neste ambiente, os papéis das lideranças mudam, passando de uma performance estilo Linha de Frente – em que a liderança define os objetivos e as atividades – para uma atuação chamada de Facilitador – em que o gestor coordena um processo que faça as adaptações necessárias para o atendimento dos objetivos, em conjunto com a sua equipe. Neste formato, uma das principais características necessárias ao líder é a sua capacidade de trabalhar em grupo.

De acordo com a liderança situacional, não existe um único modo melhor de influência. O estilo de liderança que se deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar, conforme apresentamos no Quadro 3 a seguir:

Estilo de Liderança	Fases de Maturidade
<p><b>Comando</b> (telling): elevada orientação para as tarefas e reduzida orientação para as pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde deverão ser executadas e vigia de perto as suas ações.</p> <p>O comportamento do líder é fortemente diretivo (ou de comando).</p>	<p><b>M1:</b> Os subordinados são novos na tarefa e não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não têm competência para a realização da tarefa e, por isso, pouca autoconfiança.</p>
<p><b>Orientação</b> (selling): elevada orientação para as tarefas e elevada orientação para as pessoas; o líder explica as suas decisões e dá oportunidade aos subordinados para especificarem alguns detalhes.</p> <p>O comportamento do líder continua diretivo, mas mais apoiante.</p>	<p><b>M2:</b> Os subordinados já desenvolveram alguma experiência na execução da tarefa, mas ainda têm dificuldades. Geralmente estão motivados, mas necessitam de apoio.</p>
<p><b>Apoio</b> (participating): reduzida orientação para as tarefas e elevada orientação para as pessoas. O líder partilha e leva os subordinados a participarem na tomada de decisões. O principal papel do líder é o de facilitador e de comunicador.</p>	<p><b>M3:</b> Os subordinados já possuem elevados conhecimentos e experiência sobre a tarefa, mas sentem-se desmotivados para efetuar o que o líder lhe solicita.</p>
<p><b>Delegação</b> (delegating): reduzida orientação para as tarefas e reduzida orientação para as pessoas. O líder delega a responsabilidade nos subordinados quer para a tomada de decisão quer para a implementação.</p>	<p><b>M4:</b> Os subordinados têm vastos conhecimentos sobre as tarefas e estão altamente motivados para fazer o que lhe é solicitado.</p>

Quadro 3<sup>1</sup> – Estilo de Liderança X Maturidade dos Subordinados

Assim o líder situacional destaca-se pela sua facilidade de comunicação e capacidade de percepção, tanto do ambiente organizacional, quanto de identificar as necessidades de sua equipe e seu nível de maturidade. Ele também deve ter uma elevada capacidade de adaptação para que, em conjunto com sua equipe, consiga traçar as melhores estratégias para alcance de um determinado objetivo, valendo-se de sua inteligência emocional, capacidade técnica administrativa e poder de motivação de si próprio e seus subordinados.

<sup>1</sup> Disponível em <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/teoriasituacionalherseryblanchard.htm>> consultado em 04/10/2011.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Local e População**

O local de amostragem foi a Agência Bosque dos Pioneiros – TO do Banco do Brasil S.A., com 31 colaboradores entre funcionários, estagiários, adolescentes trabalhadores e serviços terceirizados, sendo que a população estudada foram os funcionários de diversos níveis funcionais, do escriturário ao gerente geral, no intuito de obtermos a maior quantidade e qualidade de relacionamentos gerente x funcionários.

Os principais produtos e serviços são: captação de fundos, através de operações passivas como os depósitos à ordem, a prazo e com pré-aviso, os depósitos de poupança, os certificados de depósitos e os fundos de investimentos, e pela cedência de fundos (crédito bancário), através de operações ativas de curto, médio e longo prazo, podendo ser de caráter comercial (letras) ou financeiro (relação cliente/banco); finalmente, pela prestação de serviços, como as garantias bancárias, a venda de moeda, pagamentos periódicos, guarda de valores e custódia de títulos, entre outros.

No Brasil, com cerca de 4 mil agências, mais de 40 mil caixas-eletrônicos e uma série de correspondentes habilitados para as principais operações bancárias;

No Exterior: O Banco do Brasil está presente em mais de 20 países, tais como Alemanha, Argentina, Áustria, Bolívia, Chile, Espanha, Estados Unidos, França, Ilhas Cayman, Inglaterra, Itália, Japão, Paraguai, Portugal, China, Coreia do Sul, Emirados Árabes, Angola, México, Venezuela e Peru.

#### ***2.1.1 Missão***

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

#### ***2.1.2 Visão de Futuro***

Sermos o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.

### ***2.1.3 Histórico***

Com cerca de 25 milhões de clientes correntistas, 79 mil funcionários e mais de 15 mil pontos de atendimento distribuídos por todo o território nacional e em 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do país.

Foi fundado em 12 de outubro de 1808, antes mesmo de o Brasil tornar-se independente. E desde então, seu pioneirismo e liderança marcaram presença em todos os momentos decisivos da nossa história.

Em 1822, na Independência, foi o principal parceiro para custear as escolas e hospitais do país que nascia. No fim da década de 1880, destacou-se como indutor do fomento econômico, destinando as primeiras linhas de crédito para a agricultura, em especial a do café. Com a Proclamação da República, em 1889, atuou decisivamente para equilibrar os impactos financeiros causados pelo fim da Monarquia.

O compromisso com o desenvolvimento do país continuou ao longo dos anos, sempre pautado pelos princípios de ética, responsabilidade socioambiental e valorização cultural, intrínsecos ao Banco do Brasil.

Essa postura ficou ainda mais evidente com a criação, em 1985, da Fundação Banco do Brasil, que desde então já alfabetizou mais de 140 mil pessoas, investiu em programas de inclusão digital, de reciclagem, de tecnologia social, entre muitos outros projetos de assistência à comunidades urbanas e rurais.

Em 1989, o Banco do Brasil reafirmou sua posição de vanguarda, dessa vez no apoio à disseminação e democratização da cultura, com a inauguração do primeiro Centro Cultural Banco do Brasil, no Rio de Janeiro. Iniciativa que teve continuidade com a fundação de outros CCBBs, em São Paulo e Brasília, e com o Circuito Cultural Banco do Brasil, evento itinerante que leva cultura e diversão para mais de 200 mil pessoas todos os anos, em diversas cidades do Brasil.

A partir de 1992, com a criação de uma Agenda 21 internacional, em que países do mundo todo adotaram como meta o desenvolvimento e uso de alternativas sustentáveis nas áreas ambientais, sociais e econômicas, o Banco do Brasil colocou em evidência sua opção por crescer de forma sustentável, junto com o país. Após uma série de ações práticas, como a implementação de uma estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável, o Banco do Brasil tomou a frente novamente e, em 2004, tornou-se a primeira empresa brasileira a desenvolver uma Agenda 21 própria.



Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de móbile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

#### ***2.1.4 Organização Hierárquica***

Na agência Bosque dos Pioneiros observamos a seguinte divisão quanto aos funcionários:

- 1 Gerente Geral: Principal Gestor e representante direto do BB, tendo todos os demais Gerentes da Agência subordinados a ele;
- 2 Gerentes de Relacionamento Pessoa Jurídica: Responsáveis pelos clientes Empresariais da Agência, com uma equipe formada por 2 Assistentes de Negócios e 1 Escrivão (atendente);
- 2 Gerentes de Relacionamento PFE: Responsáveis pelos clientes Pessoa Física Exclusivo, com uma equipe formada por 1 Assistente de Negócios e 1 Escrivão;
- 1 Gerente de Atendimento de Suporte: Responsável pela Tesouraria, Bateria de Caixas, Terminal de Administrativo, com uma equipe formada por 3 Caixas Executivos (CAIEX) e 3 Escrivãos, tendo ainda 1 Supervisor de Atendimento em Staff;
- 1 Gerente de Atendimento Pessoa Física e Microempresa: Responsável pelo atendimento dos Clientes PF Preferenciais e Microempresas, tendo como equipe 6 Escrivãos.

Devido a essa extensa composição verificamos que há uma grande variedade de estilos

de Liderança observados em cada gestor e, conseqüentemente, variadas formas de interações e resultados.

No questionário aplicado, as Partes 1 e 2, busca caracterizar o perfil desses funcionários, tanto em características pessoais, quanto funcionais.

## 2.2 Abordagem e Método

Neste trabalho, como há o interesse de identificar os tipos de liderança, suas características e como se dá a relação funcionário x gerente, fizemos uso do questionário de Levantamento Comportamental de Gestão, adaptado de DIAS & ALMEIDA (2003), com 11 questões, conforme Anexo 1, relevantes a diversos fatores que caracterizam os tipos de gestão.

Assim, o questionário utilizado é dividido em três Partes: Parte 1 – Dados pessoais: Sexo, Idade, Estado Civil e Grau de Escolaridade; Parte 2 – Dados funcionais: Tempo da Profissão, Função, Tempo com o Atual Gestor e Salário; e Parte 3 - Relacionamento do Gestor, sendo que as perguntas desta parte são apresentadas e organizadas para buscar informações quanto a determinada questão operacional, ou seja, o estilo de gestão e influências no ambiente de trabalho. Essas perguntas e a sua correspondente questão operacional são apresentadas no Quadro 4, a seguir.

<b>Questão Operacional</b>	<b>Pergunta</b>
Qual tipo de líder observado no Gerente?	1) Qual dos comportamentos abaixo mais se aproxima daqueles identificados no seu gestor?
Há consciência do gerente ou funcionário sobre o tipo de liderança exercida?	2) Você consegue recordar de situações do dia-a-dia em que percebe o comportamento assinalado acima?
Qual o grau de satisfação do funcionário/liderado em face de cada tipo de liderança?	3) A forma como seu gestor conduz as atividades no seu setor é satisfatória?
	4) Você acredita que os resultados da parceria entre você e seu gestor são:
	5) A resposta acima se deve a (marque quantos julgar necessário):

<b>Questão Operacional</b>	<b>Pergunta</b>
O tipo de liderança influi no grau de expectativa do funcionário diante da profissão?	6) A forma como seu gestor atua contribui para seu crescimento profissional?
	7) Você acredita que atuar com esse gestor lhe traz vantagens profissionais?
Como se dá o momento da crítica na relação funcionário x gerente em cada tipo de liderança?	8) Quando há necessidade de chamar sua atenção sobre alguma atividade que não saiu conforme esperado, isso ocorre através de:
	9) Quando há necessidade de crítica seu gestor:
Qual o grau de autonomia em cada estilo de liderança?	10) O se gestor delega autoridade para que você atue na ausência dele?
Qual a característica principal da relação em cada tipo de liderança?	11) Assinale o aspecto presente na relação entre você e seu gestor. (Marque quantos julgar necessário)

Quadro 4 – Questão Operacional X Pergunta

### 2.3 Tratamento dos Dados Obtidos

O tratamento/tabulação dos dados obtidos foi realizado no aplicativo MS-Excel 2007, sendo que devemos indicar o seguinte:

Os formulários foram entregues aos 22 funcionários da Agência do Banco do Brasil, e dessa população, retornaram 12 formulários respondidos, no que indicamos com relação aos não entregues:

- 1 (uma) funcionária, Assistente A, encontrava-se em licença-maternidade no período em que aplicamos a pesquisa (outubro/2010);

- 1 (um) funcionário, Escriturário, encontrava-se em gozo de férias no período em que aplicamos a pesquisa (outubro/2010);

- 1 (uma) funcionária, Escriturário, encontrava-se em licença saúde no período em que aplicamos a pesquisa (outubro/2010);

- por se tratar de pesquisa voluntária, muitos não responderam ao questionário ou não houve a devolução dos mesmos;

- A maioria dos escriturários, 6 (seis), faz parte do universo que não respondeu ao questionário e somente 1 gerente não respondeu/devolveu o questionário.

### 3 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 Resultados da Pesquisa

##### 3.1.1 Dados Pessoais

As questões de dados pessoais indicaram que a população analisada possui idade média de 40 anos e o seguinte perfil quanto ao Sexo, Estado Civil e Grau de Escolaridade, como mostram os Gráficos 1, 2 e 3, respectivamente.

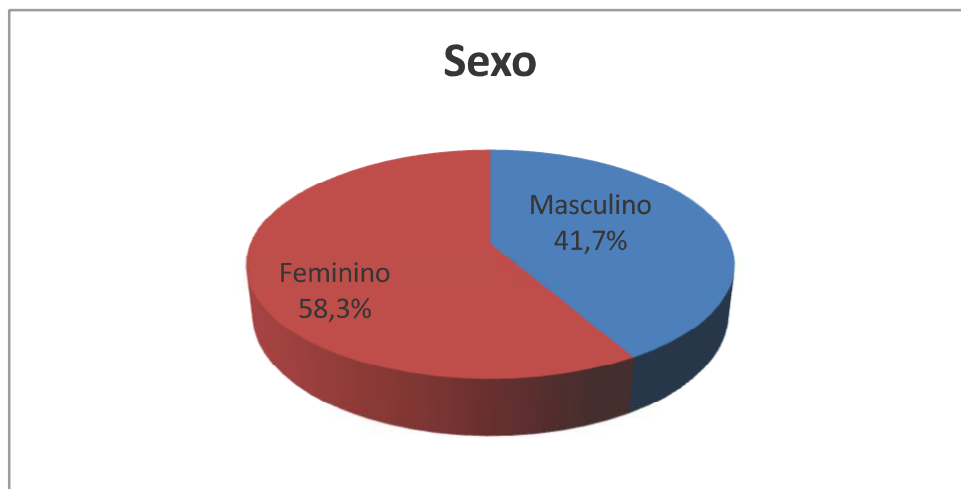


Gráfico 1 – Composição do Sexo da População

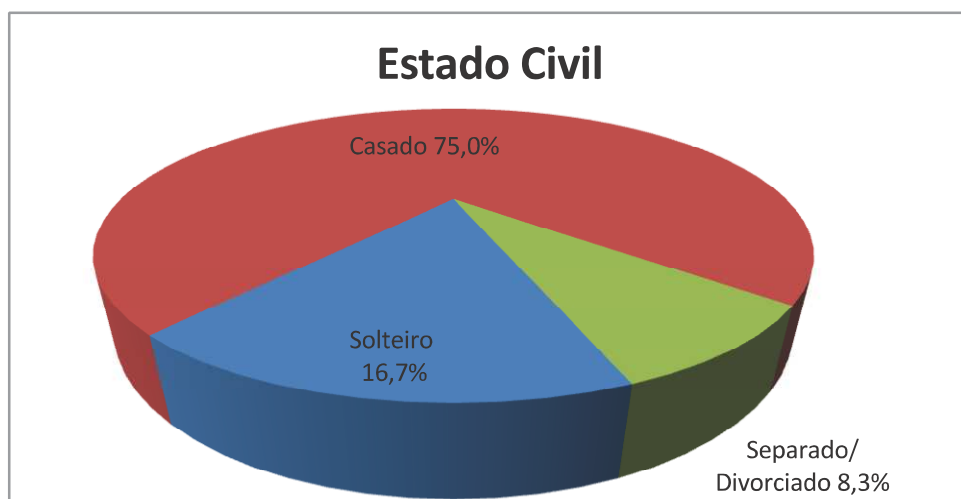


Gráfico 2 – Composição do Estado Civil



Gráfico 3 – Composição do Grau de Escolaridade

Assim, com base nas características da população analisada apresentadas nos Gráficos 1, 2 e 3, verificamos que se trata de funcionários com formação escolar no mínimo de nível superior, dentro da faixa etária de economicamente ativas e com responsabilidades familiares.

### 3.1.2 Dados Funcionais

Na Parte 2 do questionário, colhemos os seguintes dados apresentados pelos gráficos 4, 5, 6 e 7, relativos ao Tempo de Profissão no Banco do Brasil, função exercida atualmente, tempo de relação com o atual gestor e faixa salarial, respectivamente.

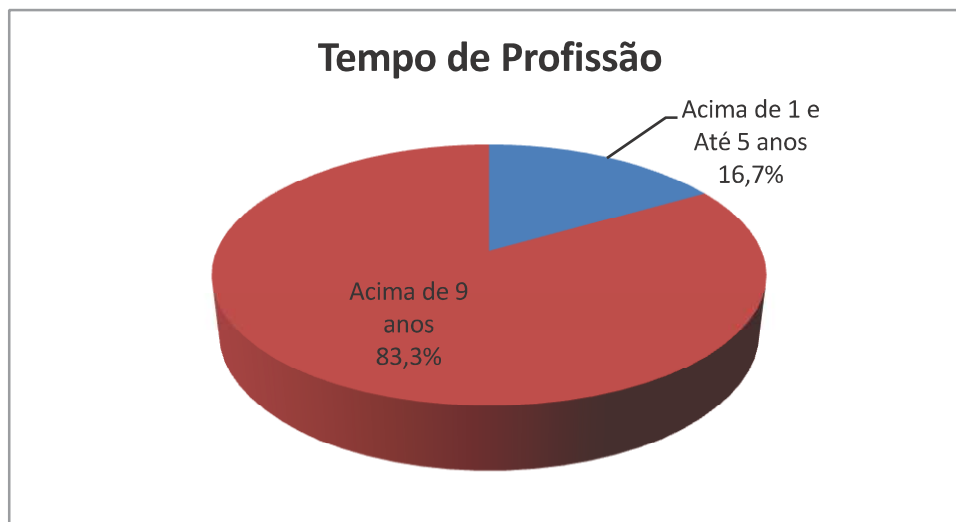


Gráfico 4 – Tempo de Profissão no Banco do Brasil

Podemos observar, no Gráfico 4, que a população, em sua maioria, é composta por funcionários com extensa experiência de trabalho no Banco do Brasil, 83,3% acima de 9 anos

de casa.

Vale ressaltar que verificamos ausência de funcionários de até 1 ano e entre 5 a nove anos, isso pode ser explicado pelo fato de boa parte dos escriturários não terem respondido o questionário, já que essa população é composta em grande parte, por funcionários recém admitidos no Banco.

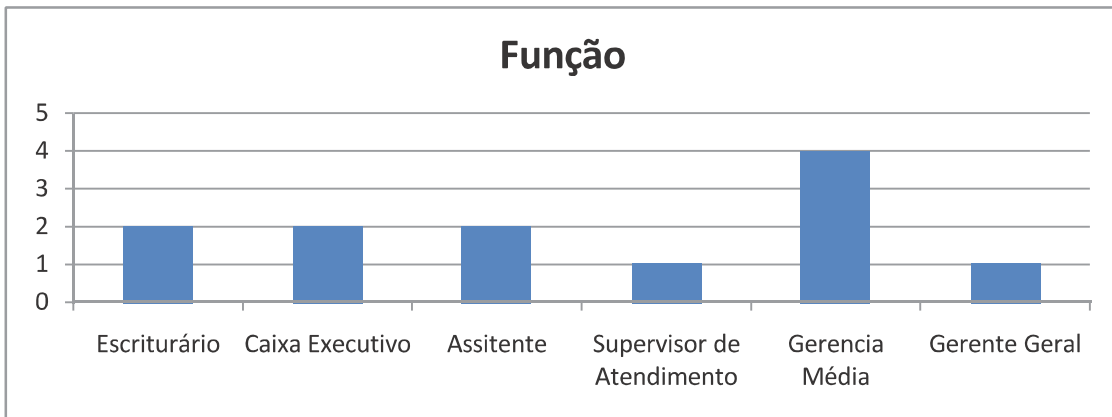


Gráfico 5 – Composição Funcional da Agência Bosque dos Pioneiros TO

No gráfico da composição funcional, Gráfico 5, destacamos a participação de quase todos os funcionários, 80%, de funções comissionadas, Assistentes, Supervisor de Atendimento, Gerência Média e Gerente Geral, no questionário em contra partida à participação de apenas 27,3% do total de Escriturários (atendentes). Tal fato explicita que a maturidade funcional da equipe demanda o líder servidor, o que cria um ambiente para que os objetivos sejam alcançados, ou seja, possui papel estratégico e não executor.

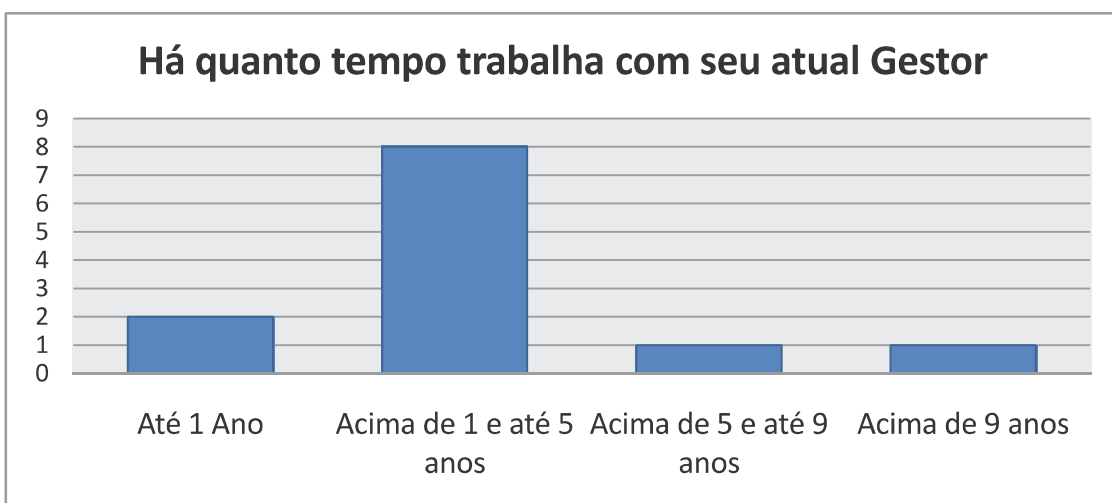


Gráfico 6 – Tempo de Trabalho com o Atual Gestor

No Gráfico 6 verifica-se que 66,7% trabalham entre 1 a 5 anos com o mesmo gestor,

isso se deve ao fato de que a população em questão são os funcionários de agência do Banco do Brasil, onde ocorre o rodízio de Gerente Geral a cada 5 anos, aproximadamente.

Já o Gráfico 7, indica uma composição de 41,7% com salário entre R\$3.001,00 e R\$5.000,00 e 16,7% acima de R\$5.000,00, valor que possui relação íntima com o número de participantes com funções comissionadas. Destacamos aqui, novamente, que a não participação de escriturários causou fortes influência na composição salarial da agência.

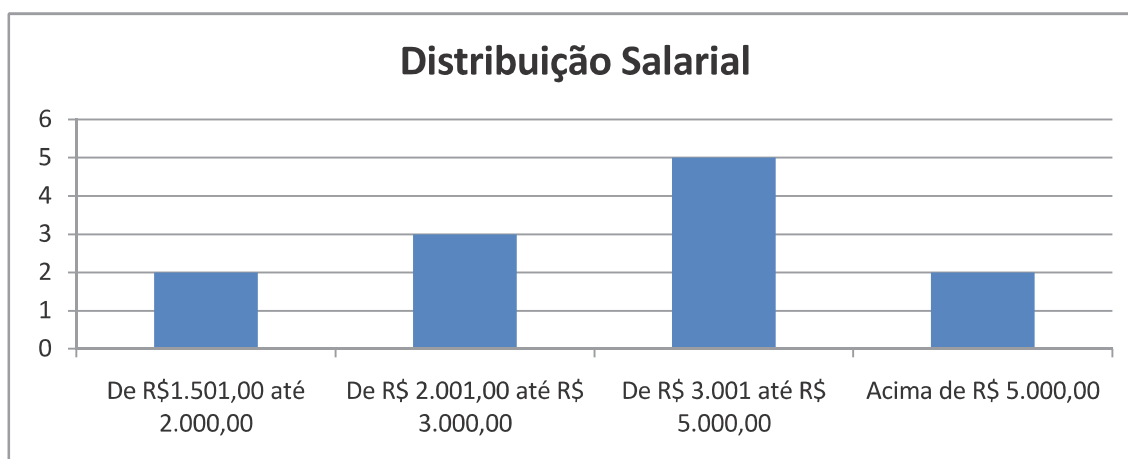


Gráfico 7 – Distribuição Salarial da Agência Bosque dos Pioneiros TO

### 3.1.3 Relacionamento do Gestor

Com base na Teoria do Enfoque Situacional e conforme os dados coletados no questionário de Levantamento Comportamental da Gestão foram identificados que os tipos de liderança mais observados são o Educativo e Inspirador, ambos com 41,7%, seguido pelo Carismático e Autocrático, ambos com 8,3%. Não foram observados os tipos Executivo e Distributivo de Líder. Tais dados são apresentados no Gráfico 8, a seguir.

Tais dados refletem que as principais linhas de liderança do Gerente Geral, uma vez que boa parte dos funcionários que participaram do levantamento de dados é diretamente subordinada ao mesmo.





Gráfico 8 – Tipos de líder observado na Agência Bosque dos Pioneiros TO

De acordo com a pesquisa, o tipo de liderança exercida pelo gestor e observada pelos entrevistados são a do líder educativo e inspirador na mesma proporção.

Buscando apoio teórico em Selznick (1971), verificamos que os entrevistados consideram o líder como alguém que costuma dar exemplo a seus liderados sempre numa direção de relação de responsabilidade com o trabalho. Proporcionando desta forma uma abertura para troca de conhecimentos e também relações afetivas e mais humanas.

Pentado (1981) complementa que no líder inspirador, sua equipe sabe o que deve ser feito, ocasionando um ambiente sinérgico entre seus integrantes.



Gráfico 9 – Consciência quanto ao Tipo de Gestão

Quanto à consciência do funcionário quanto ao tipo de gestor indicado, verificamos que há uma distribuição quase semelhante entre os que têm esse conhecimento, 54,5%, daqueles que não possuem, 45,5%, conforme Gráfico 9.

Entretanto, isso pode ser explicado, segundo Cassimiri (2008), pela Teoria Situacional, pelo fato de que “não há um estilo de liderança que seja melhor do que os restantes”, mas sim a ocorrência de diversos tipos de liderança a serem empregados conforme o grau de maturidade de seus liderados e o ambiente em que estão inseridos.



Gráfico 10 – Satisfação quanto a forma de gestão



Gráfico 11 – Grau dos resultados obtidos na parceria funcionário e gestor

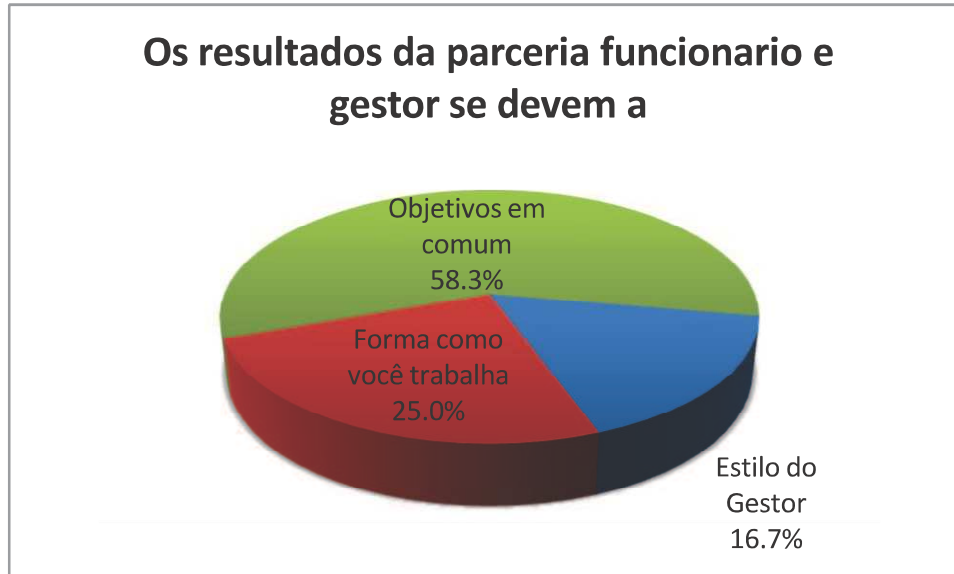


Gráfico 12 – Relação dos resultados obtidos na parceria funcionário e gestor

Na forma de condução de atividades por parte do gestor, 90,9% de seus subordinados acreditam que muitas vezes ela é satisfatória e 9,1% indicam algumas vezes como satisfatória, conforme Gráfico 10 a seguir. Não foram observadas quanto a regularmente satisfatórias, pouco insatisfatórias e insatisfatório. Tais percepções se devem à forma colegiada de definições de estratégias e tomada de decisões, onde são realizadas com a participação dos integrantes da equipe, postura relacionada ao papel facilitador de liderança observada no líder inspirador, conforme Penteadó (1981) já havia caracterizado.

Quanto ao grau de satisfação na relação entre funcionário e Gerente verificamos um nível muito elevado de satisfação, mais de 83% somando-se satisfeitos e muito satisfeitos, conforme apresentamos no Gráfico 11.

Contudo os resultados acima apresentados são obtidos, conforme os funcionários entrevistados, devido aos objetivos comuns, 58,3%, forma como o funcionário trabalha, 25% e, para 16,7%, devido ao estilo do Gestor, conforme apresentamos no Gráfico 12.

Com base neste último gráfico, percebemos que os integrantes acreditam que a harmonia da equipe se deve a fatores que não estão ligados diretamente ao estilo de liderança, mas sim à própria consciência e papel de cada integrante dentro dela, como já havia apontado Bergamini (1994).



Gráfico 13 – Influência do tipo de gestão na expectativa profissional

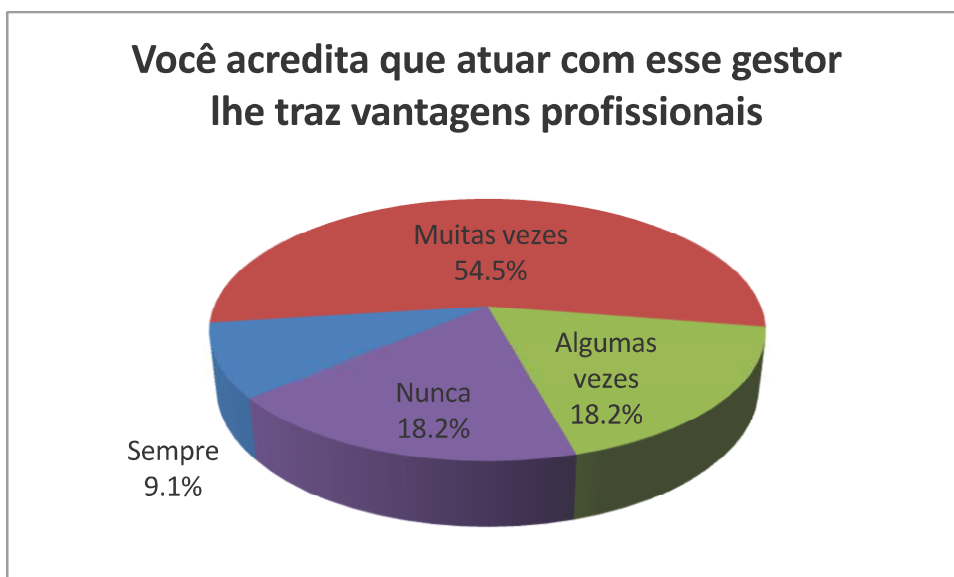


Gráfico 14 – Vantagens do gestor à vida profissional do funcionário

A atuação do gestor causa influência em todos os funcionários observados, em maior ou menor grau. Como indica Lessa (2001), o líder surge numa relação com os membros de uma equipe, tendo papel fundamental devido a sua participação ativa. Nota-se então que a forma de gestão causa expectativas na vida profissional dos funcionários em qualquer situação, nunca é ausente, tanto que não foi caracterizada a opção *Nunca* nos resultados apresentados conforme Gráfico 13.

Quanto às vantagens que a atuação do gestor traz à vida profissional, verificamos resultado diferente daquelas obtidas anteriormente, verificando inclusive presença da opção *Nunca*. Tal fato observado tem forte relação com o estilo Autocrático de liderança que pela

característica coercitiva da gestão causa forte grau de insatisfação. Conforme podemos ver no Gráfico 14.

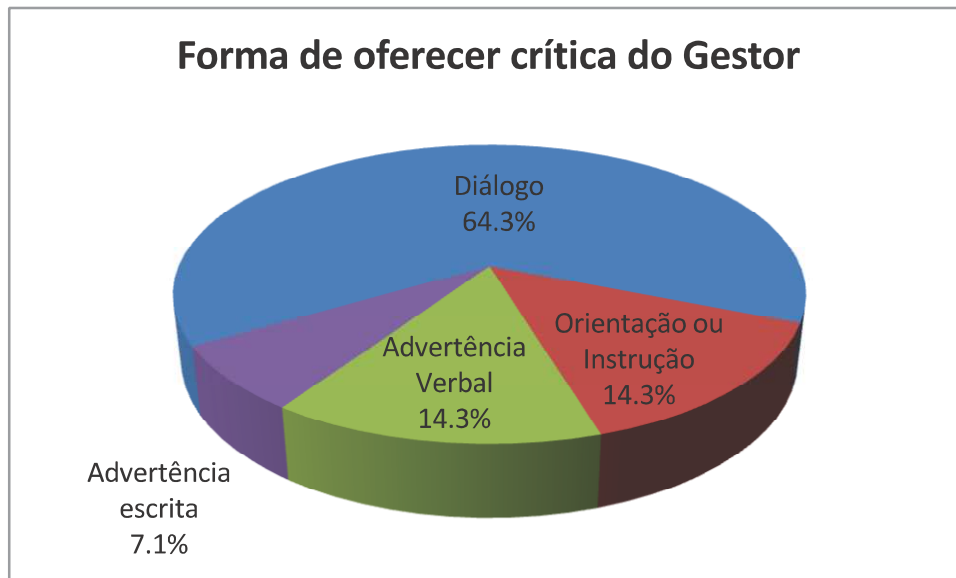


Gráfico 15 – Forma de oferecer crítica do Gestor

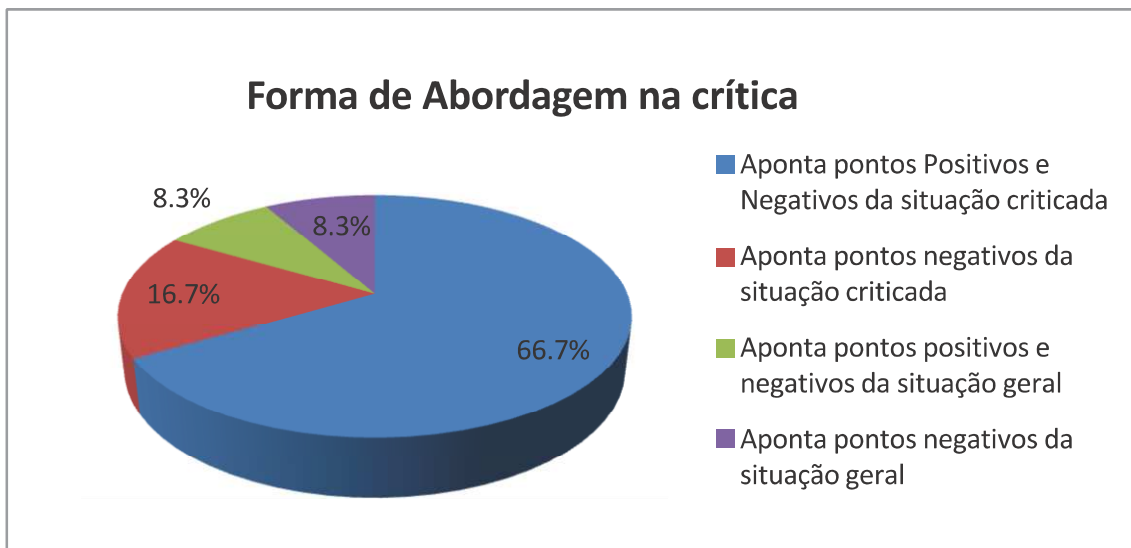


Gráfico 16 – Forma de abordagem na crítica

Quanto à forma de oferecer uma crítica e aos pontos observados e apresentados durante a crítica funcional percebemos forte influência do líder educativo, ou seja, aquele que, segundo Selznick (1971), não se limita a aspectos técnicos, mas também a valores humanos, onde a relação entre pessoas é de suma importância.

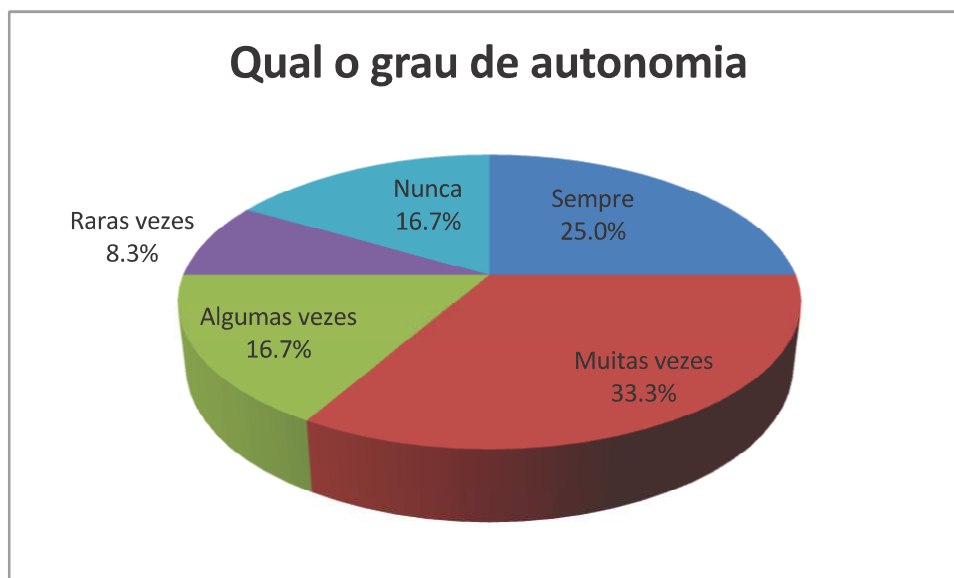


Gráfico 17 – Grau de Autonomia



Gráfico 18 – Valores observados no Gestor

No gráfico 17 podemos observar que os funcionários possuem um elevado grau de autonomia, se apresentando maior nos cargos de gerência, ou seja, funcionários com grau M4 de maturidade e à medida que descemos na escala funcional, observamos uma redução dessa liberdade funcional, descendente com o grau de maturidade funcional, o que, segundo Penteadó (1981), está relacionado ao líder inspirador, que raramente precisa dar ordens.

Finalmente, nos valores observados no gestor, verificamos os valores Confiança, Lealdade, Respeito mútuo e interação/harmonia, como os mais identificados nos gestores encontrados na agência, conforme podemos verificar no Gráfico 18.

Com relação aos valores negativos, Problemas na comunicação, Desconfiança e Divergência/Desarmonia, identificamos que eles apresentam forte relação com o estilo autocrático de gestão observado em alguns líderes de equipe.

Em tempo, podemos verificar uma forte relação em gestores de equipes de processos com o líder focado em Comando. Tais equipes possuem, ainda, o agravante de serem compostas por funcionários novos, que indicam necessidade de *feedback*. Mas tais gestores, talvez por serem ligados diretamente a processos, possuem dificuldades em realizar tais *feedbacks*, ocasionando os valores apresentados no Gráfico 18.

## 4 CONCLUSÃO

Não há um tipo ou forma de liderança único ou ideal, na verdade, o que podemos observar é que há uma predominância de determinados tipos de gestão, quais sejam o inspirador e o educativo. Nesses tipos de liderança, os valores Responsabilidade e Exemplo, são primordiais.

Quando verificamos tais valores, qualidades como a confiança, lealdade, respeito e harmonia são importantes, não somente do lado do gestor, mas também por parte de sua equipe, ou seja, o gestor deve buscar atender as necessidades de seus funcionários, mas para que isso ocorra, os funcionários também devem atingir as expectativas do gestor.

Tal relação deve ocorrer sempre de forma harmônica e sinérgica, de tal forma que, com base na Gestalt, a soma das partes se transforme em algo maior do que sua simples soma matemática.

Podemos refletir também no preço que o modelo Autocrático atinge seus objetivos, são valores muito elevados nas relações entre gestor e funcionário como a desconfiança, por exemplo.

Assim, baseado em Fiedler (1967), o gestor também deve ter conhecimento de seus liderados, suas características, seus valores, de tal forma que os compreenda melhor e consiga incluí-los e motivá-los a alcançar os objetivos do grupo. Não é indicando que se alcance um determinado resultado usando um tipo ou outro de gestão, mas que se busque atingir resultados estruturados e sustentáveis para os *stakeholders* durante o tempo.

Que os gestores lembrem que se relacionam com os maiores valores da Empresa, seus funcionários, e que estes sejam críticos e conscientes em suas ações, identificando seu papel e sua importância no meio corporativo, sempre buscando de forma proativa seu desenvolvimento e crescimento, pois como diria FREIRE (1996), “Ninguém é sujeito da autonomia de ninguém”.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Cecília & DIAS, Vânia. **Tipos de Liderança na Relação Gestor e Assessor**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2003.

BARTLETT, Chistopher & GHOSHAL, Sumantra. **Novas Formas de Gerências**. HSM Management, mar/abril 1997.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRYMAN, A. **Charisma and Leadership in organizations**. London: SAGE Publications, 1992.

CARISSIMI, E. A. **Liderança Contingencial-situacional**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5110/lideranca-contingencial-situacional.html#>> Acesso em: 04 out. 2011.

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

FARIAS, C. **InfoEscola Navegando e Aprendendo**. Disponível em <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/tipos-de-lideranca/](http://www.infoescola.com/administracao_/tipos-de-lideranca/)> Acesso em: 06 nov. 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

KRAUSE, Werther M.. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1981.

KRAUZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LESSA, Jorge. **Mandar é fácil, Liderar é difícil**. 2ª ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

PENTEADO, José Roberto W. **Técnicas de Chefia e Liderança**. 6ª edição. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

SELZNICK, Philip. **A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Trad.: Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SGANZERLA, Roberto C.. **A Liderança e suas Principais Teorias**. Disponível em <[http://www.academiadetalentos.com.br/downloads/vol2/A\\_Lideranca\\_e\\_Suas\\_Principais\\_Teorias.doc](http://www.academiadetalentos.com.br/downloads/vol2/A_Lideranca_e_Suas_Principais_Teorias.doc)>. Acesso em: 06 nov. 2010.

TANNEBAUM, Robert. **Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1972.

URIS, Auren. **Liderança**. 5ª edição, Trad.: Maria Thereza Quintella. São Paulo: Ibrasa, 1972.

**ANEXO**

**Universidade Estadual da Paraíba**  
**Curso de Administração à Distância**  
**Discente: Hilton Onuki**

**Questionário de Levantamento Comportamental de Gestão**

Este questionário faz parte do Relatório de Conclusão de Estágio do curso de Administração à Distância da Universidade Estadual da Paraíba, tendo somente o intuito de levantamento de informações quanto a aspectos comportamentais de gestão observados na agência Bosque dos Pioneiros do Banco do Brasil.

**Parte 1: Dados pessoais**

- 1) Sexo:
  - Feminino
  - Masculino
- 2) Idade: \_\_\_\_\_ Anos.
- 3) Estado Civil:
  - Solteiro
  - Casado
  - União Estável
  - Viúvo
  - Separado/Divorciado
- 4) Grau de Escolaridade:
  - Ensino Fundamental
  - Ensino Médio
  - Ensino Superior
  - Pós-Graduação (especialização, mestrado ou doutorado)

**Parte 2: Dados funcionais**

- 1) Qual o seu tempo de Profissão?
  - Até 1 ano
  - Acima de 1 ano até 5 anos
  - Acima de 5 anos até 9 anos
  - Acima de 9 anos
- 2) Qual a sua função atual? \_\_\_\_\_
- 3) Há quanto tempo trabalha com seu atual gestor? Assinale apenas uma opção.
  - Até 1 ano
  - Acima de 1 ano até 5 anos
  - Acima de 5 anos até 9 anos
  - Acima de 9 anos
- 4) Qual o seu salário? Assinale apenas uma opção.
  - Abaixo de R\$ 500,00

- De R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00
- De R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00
- De R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00
- De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00
- De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00
- Acima de R\$ 5.000,00

### Parte 3: Relacionamento do Gestor

- 1) Qual dos comportamentos abaixo mais se aproxima daqueles identificados no seu gestor? Assinale apenas uma opção.
  - Resolve aquilo que mais ninguém tem competência para fazer
  - Ordena simplesmente
  - Impões através da força verbal ou o cargo ocupado
  - Apenas distribui tarefas
  - Dá o exemplo e compartilha suas dúvidas e decisões
  - Atua de forma que seus subordinados operem de maneira harmônica
  - Outro. Descreva: \_\_\_\_\_
- 2) Você consegue recordar de situações do dia-a-dia em que percebe o comportamento assinalado acima:
  - Sim. Cite o exemplo: \_\_\_\_\_
  - Não
- 3) A forma como o seu gestor conduz as atividades no seu setor é satisfatória?
  - Sempre
  - Muitas vezes
  - Algumas vezes
  - Raras vezes
  - Nunca
- 4) Você acredita que os resultados da parceria entre você e seu gestor são:
  - Muito Satisfatórios
  - Satisfatórios
  - Regularmente Satisfatórios
  - Pouco Satisfatórios
  - Insatisfatórios
  - Por quê? \_\_\_\_\_
- 5) A resposta acima se deve a (marque quantos julgar necessário):
  - Ao estilo do seu gestor
  - A forma como você trabalha
  - Os objetivos em comum da dupla
  - Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- 6) A forma como seu gestor atua contribui para o seu crescimento profissional?

- Sempre
  - Muitas vezes
  - Algumas vezes
  - Raras vezes
  - Nunca
- 7) Você acredita que atuar com esse gestor lhe traz vantagens profissionais?
- Sempre
  - Muitas vezes
  - Algumas vezes
  - Raras vezes
  - Nunca
  - Em caso positivo, quais? \_\_\_\_\_
- 8) Quando há necessidade de chamar sua atenção sobre alguma atividade que não saiu conforme esperado. Isso ocorre através de:
- Diálogo
  - Orientação ou Instrução
  - Advertência Verbal
  - Advertência Escrita
  - Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- 9) Quando há necessidade de crítica, seu gestor:
- Aponta pontos positivos e negativos da situação criticada
  - Aponta pontos negativos da situação criticada
  - Aponta pontos positivos e negativos da sua atuação geral
  - Aponta pontos negativos da sua atuação geral
- 10) O seu gestor delega autoridade para que você atue na ausência dele?
- Sempre
  - Muitas vezes
  - Algumas vezes
  - Raras vezes
  - Nunca
- 11) Assinale o aspecto presente na relação entre você e o seu gestor. (Marque quantos julgar necessário):
- Confiança
  - Lealdade
  - Respeito Mútuo
  - Interação/Harmonia
  - Problemas na Comunicação
  - Desconfiança
  - Omissão
  - Desrespeito
  - Divergências/Desarmonia