



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA  
COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS- CIPE  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

AGOSTINHO GABRIEL DA SILVA

**ESTILOS DE LIDERANÇA:  
percepção dos funcionários do Banco do Brasil/PB**

JOÃO PESSOA  
2012

AGOSTINHO GABRIEL DA SILVA

**ESTILOS DE LIDERANÇA:  
percepção dos funcionários do Banco do Brasil/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Prof. Lidja Maria Galdino Costa

JOÃO PESSOA

2012

## FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

S586e Silva, Agostinho Gabriel da.  
Estilos de lideranças [manuscrito]: percepção dos funcionários do Banco do Brasil/ PB/ Agostinho Gabriel da Silva. – João Pessoa, 2012.  
35f.  
  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Secretaria de Educação a Distância - SEAD, 2012.  
“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Lidja Maria Galdino Costa”.

1. Planejamento estratégico. 2. Liderança. 3. Ambiente Organizacional. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, com a capacidade de discernir com livre arbítrio.

Aos meus pais Manoel Gabriel da Silva (*in memoriam*) e Maria Patrícia da Silva (*in memoriam*), que ao longo de suas existências tanto carinho, apoio, zelo, amor, orientação e exemplos de dignidade e lisura, me dedicaram.

As minhas filhas Mônica Oliveira da Silva e Ericka Maria Oliveira da Silva pelo carinho e apoio.

Aos colegas de escola, trabalho e universidade, que me honraram com suas convivências, sempre cheias de incentivo.

Ao Banco de Brasil e a UEPB pela iniciativa de viabilizarem conjuntamente com o ensino a distância na Paraíba.

A todos os professores e funcionários da UEPB que se dedicam à realização deste curso. De maneira especial, a prof. Lídja, pela sua dedicação, apoio e incentivo.

## RESUMO

O objetivo que se propõe é investigar como é exercida a liderança nas organizações, identificar os estilos de liderança empregados, verificar se os estilos de liderança são adequados às organizações e analisar as reações dos funcionários diante os estilos de liderança de seus superiores. Trata-se de pesquisa descritiva porque apresenta e descreve determinada população (características, premissas, atividades, etc.). O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, onde 20 funcionários do quadro da agência 1817 do Banco do Brasil que está localizada na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba, participaram. Conclui-se que a Agência em estudo tende ao estilo de liderança Democrático e inovativo, tem uma postura cultura e de liderança apropriada para os tempos atuais, em que a competitividade se faz necessária, a partir do comportamento pró-ativo das pessoas da organização. Nesse sentido, a postura autocrática deve ser revista e discretamente utilizadas.

**Palavras chave:** Liderança. Ambiente Organizacional. Líder – Funções.

## ABSTRACT

The goal is that intends to investigate how leadership is exercised in organizations, to identify the leadership styles employed, verify that the leadership styles are appropriate for organizations and analyze the reactions of staff on the leadership styles of theirsuperiores. The descriptive research because it presents and describes certain population (characteristics, assumptions, activities, etc...). The data collection instrumentused was questionnaire, where 20 employees this agency in 1817 the Bank of Brazil which is located in the city of João Pessoa, Paraíba State, participated. We conclude that the Agency study tends to Democraticleadershi style and innovative, has a position of leadership and culture apropiada for the current period, in which competitiveness is needed, from the proactive behavior ofpeople in the organization. In this sense, autocratic posture should be reviewed and useddiscreetly.

**Keywords:** Leadership. Organizational Environment. Leader - Functions.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
1.1	OBJETIVO GERAL	8
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>9</b>
2.1	LIDERANÇA: um pouco de história	9
2.2	ESTILOS DE LIDERANÇA	10
2.2.1	Teoria dos Traços de Personalidade	10
2.2.2	Teoria comportamental e funcional	11
2.2.3	Liderança Situacional	13
2.2.4	Teoria da Liderança Transformacional	13
2.2.5	Teoria da Liderança Carismática	14
2.2.6	Teoria dos Estilos de Liderança	15
2.3	Funções do líder no ambiente organizacional	16
<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: o caso do Banco do Brasil agência 1817 – João Pessoa/PB</b>	<b>19</b>
3.1	HISTÓRICO	21
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>23</b>
4.1	TIPO DE PESQUISA	23
4.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	23
4.3	UNIVERSO	23
4.4	COLETA DE DADOS	24
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	<b>25</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>28</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>
	<b>APÊNDICE</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização dos mercados cresceu em importância a liderança empresarial, fator que pode desequilibrar e até mesmo, favorecer uma empresa no competitivo mercado nacional e internacional. Nesse cenário mundial, pode-se observar e acompanhar no Brasil, com grande expectativa, o crescimento econômico, o ritmo das reformas estruturais, tendo como evidência um tema de grande relevância para as organizações, que é a modernização da gestão empresarial pública ou privada, com o objetivo básico de buscar a conquista dos mercados internos e externos.

O tema liderança torna-se importante face ao crescente aperfeiçoamento das empresas em desenvolver produtos de elevado padrão de qualidade a custos cada vez mais baixos, colocando-a com maior rapidez no mercado visando à concorrência e o domínio do mercado, o que faz com que as instituições invistam cada vez mais em seus recursos humanos, principalmente, nos níveis estratégicos e gerenciais.

Neste contexto, Kouzes e Posner (1997) questionam sobre as consequências que estas mudanças no cenário de mercado trazem para a prática da liderança dentro das organizações. Para eles, uma das primeiras respostas que precisam ser encontradas é como liderar em um mercado com foco no cliente, enquanto as práticas de gestão continuam ultrapassadas, orientadas para o padrão *mestre-escravo*. Além disso, como liderar num ambiente com informações instantâneas, onde o conhecimento é a nova moeda e as pessoas são o recurso mais importante? Como exercer uma liderança eficiente quando o grupo de seguidores é tão variado e discrepante? Como liderar em situações nas quais os colaboradores exigem um trabalho interessante e boas oportunidades de desenvolvimento? Como agir quando o líder, em frente ao ceticismo, precisa construir credibilidade para conquistar a confiança de seus seguidores? Conforme Kouzes e Posner (1997), o novo desafio da liderança é promover um estilo de organização livre do sistema de punição, recompensa e controle, que incentive a inovação e o envolvimento de toda a potencialidade do indivíduo.

A capacidade de influenciar os recursos humanos à conquista do objetivo fim



da Instituição, constitui a linha de pesquisa da investigação em tela. A liderança das equipes de trabalho sob o foco da dinâmica social pode influir positivamente ou negativamente para o sucesso da Organização.

No banco, os gerentes, historicamente, foram formados a partir de postulados burocráticos, endogenamente imbricados na estrutura organizacional tradicional – aquela piramidal - em que o espaço para a criação, para o situacional raramente surge. A formação das equipes em que trabalham não raro é por justaposição, isto é, a alocação do pessoal não é em sua essência uma decisão do gerente. Nesse caso, o líder não forma a sua equipe. Ele é formado a partir da sua equipe, quando não simplesmente é alçado a essa condição sobre a sua equipe. Como asseveram Smircich e Morgan (1997) a organização formal mutila o processo de liderança observado em situações naturais, caracterizando-se como uma forma de organização humana em papéis, relacionamentos e práticas predeterminados, que oferecem um esquema de como os relacionamentos dos membros da organização devam ser estruturados, coibindo dessa forma, a naturalidade da construção das relações.

Diante do exposto delineamos os seguintes objetivos:

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os estilos de liderança entre os gestores do Banco do Brasil/PB.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar como é exercida a liderança nos níveis gerenciais, se os estilos de liderança desenvolvidos são adequados à instituição bancária;
- Identificar os estilos de liderança percebidos pelos funcionários do nível operacional.
- Analisar a reação dos funcionários perante os estilos de liderança dos seus gerentes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 LIDERANÇA: um pouco de história

A liderança existe desde que o homem passou a viver em grupos ou comunidades. Como afirma Kanter (apud VERGARA 2007), é uma das responsabilidades humanas mais universais e duradouras. Sua prática é tão similar através das épocas históricas e das civilizações, que lições são, muitas vezes, extraídas de personagens ímpares como Jesus Cristo, Mahatma Gandhi, Átila o Huno e Nicolau Maquiavel.

Segundo Stogdill (apud BERGAMINI 1997), o termo liderança surgiu por volta do ano 1300 da era cristã, embora venha sendo utilizado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), no início do século XX a escola da administração científica foi marcada por Taylor, cuja base de administração era de natureza tecnológica. O homem era visto como máquinas a serem manipulados pelos seus líderes para aumentarem a produção. A gerência deveria desprender-se das questões e emoções humanas. Os trabalhadores deveriam adaptar-se à gerência, e não a gerência às pessoas. Na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era exclusivamente de estabelecer critérios e zelar para que estes fossem cumpridos, concentrando-se nas necessidades da organização e não nas das pessoas.

Na década de 20 e começo da década de 30, houve uma evolução na visão administrativa, passando a valorizar-se mais o ser humano dentro da organização. Conforme Gil (2001) o movimento das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo, que através de experiências realizadas em organizações, ressaltou a influência desses fatores no produto final do

trabalho. Ficou evidente que a produção poderia ser aumentada se, além dos recursos tecnológicos, a administração se preocupasse com as questões humanas, levando em consideração os sentimentos e atitudes das pessoas, como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho, e temas como comunicação, motivação e liderança passaram a ser também considerados na administração de pessoas. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), na teoria das relações humanas, a função do líder era a de facilitar a consecução cooperativa dos objetivos entre os liderados, dando oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal.

Assim, a descoberta da relevância do fator humano nas organizações proporcionou uma idéia de harmonização entre trabalho e capital. O movimento da administração científica centrava sua preocupação na tarefa (produção), através do líder autocrático, que influenciava seus subordinados dizendo-lhes o que fazer e como fazer, enquanto o movimento das relações humanas preocupava-se com as pessoas, utilizando a liderança democrática, compartilhando com seus subordinados as responsabilidades de liderança e envolvendo-os no planejamento e execução das tarefas. Os escritos sobre liderança surgiram dos conflitos destas duas preocupações.

Há muitas definições deste complexo processo social que é a liderança. Por exemplo: “Liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (KOUZES; POSNER, 1997, p.33). “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” (MAXIMIANO, 2002, p.303). “Liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo” (TERRY apud HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.103).

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

### 2.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade

As teorias dos traços de personalidade foram muito fortes até os anos 40. Os pesquisadores desta época acreditavam que a liderança era inata e que os líderes possuíam certas características de personalidade que os diferenciavam dos demais.

Desta forma, o grande objeto de estudo era entender como eram os líderes, e não como se exercia a liderança em si. Por este motivo, grande parte dos trabalhos se dedicou a pesquisar os líderes e a listar traços físicos, intelectuais ou sociais que os mesmos possuíam. Assim, estas teorias ficaram conhecidas como as teorias do “grande homem”. Os líderes pareciam apresentar certos padrões de traços físicos como energia, boa aparência; traços intelectuais como adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; traços sociais como cooperação, capacidade de relacionamento; e traços relacionados com a tarefa, como capacidade de realização, persistência e iniciativa (ROBBINS, 2002).

No entanto, com o desenrolar dos estudos foi possível perceber que os traços e características dos líderes nem sempre coincidiam. Isto fez com que pesquisadores como Stogdill, em 1948 e; Lord, De Vader e Alliger, em 1986, realizassem análises e meta-análise sobre grande quantidade de estudos para buscar congruências. A partir daí foi possível perceber que a liderança era determinada não só por certas características dos líderes, mas também pela relação que o líder estabelecia com seus liderados em cada situação específica.

### **2.2.2 Teoria comportamental e funcional**

Bowditch e Buono (2002) enfocam que a teoria estuda os diversos padrões ou estilos comportamentais de líderes e as funções desempenhadas por eles. A teoria identifica três estilos diferentes de liderança no desempenho e na satisfação dos integrantes do grupo:

- **Autocrático ou autoritário** - enfatiza a preocupação pela tarefa e se baseia na ideia de que o líder ou gerente tem todo o poder e autoridade na tomada de decisão, não precisando consultar os subordinados e esperando que eles obedeçam às ordens sem receber qualquer explicação. O ambiente de motivação é produzido criando um jogo estruturado de recompensas e castigos. Este tipo de liderança autocrática não é de todo ruim, podendo ser usado nas seguintes situações: com empregados novos, destreinados que não conhecem quais tarefas irão executar ou quais procedimentos irão seguir; para fazer uma supervisão efetiva que só pode ser proporcionada por ordens detalhadas e instruções; para empregados que não

respondem a qualquer outro estilo de liderança; quando há necessidade de alto volume de produção manufatureira diariamente e até mesmo quando o poder de um gerente é desafiado por um empregado. O autocrático lidera pelo comando.

- **Democrático** - também chamado de estilo participativo, pelo fato do líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os na execução da tarefa e na tomada de decisão; é menos diretivo e acentua as preocupações com as relações humanas. Supõe que o poder do líder lhe é conferido pelo grupo que deve liderar e que as pessoas podem dirigir a si mesmas e são criativas no trabalho desde que motivadas (HERSEY; BLANCHARD, 1986). O líder deve ser um treinador, deve manter os subordinados informados sobre tudo o que afeta o trabalho deles. O ambiente gera confiança, cooperação, espírito de equipe e o moral dos funcionários é elevado. O líder reconhece e encoraja realizações, desenvolve planos com a equipe de trabalho, permitindo que estabeleçam metas, ou seja, lidera através da geração de idéias e tomada de decisões pelo grupo. É eficiente quando usado com subordinados qualificados ou experientes, ao implementar mudanças operacionais, solucionar problemas do indivíduo ou do grupo. O estilo é ideal para executar uma missão de grande vulto ou complexa, encoraja o trabalho em equipe, conduz mudanças, compartilha responsabilidades e ajuda a resolver problemas. Este tipo de liderança não é adequado quando há pouco tempo para se conseguir a contribuição da alta administração da empresa.

- **Laissez-faire** - é também conhecido como estilo da não intervenção, ou seja, o gerente lidera através de sua participação mínima e dá aos liderados total liberdade para tomar decisões e solucionar seus problemas. Este estilo tem eficiência quando empregado com funcionários altamente qualificados, experientes, confiáveis, têm orgulho de seus trabalhos e são comprometidos em executar a tarefa por uma causa maior (BAZANINI, 2001).

Os estilos comportamentais de liderança variam de acordo com a quantidade de liderados sob a gerência de um líder, quanto mais funcionários estiverem sob a administração do líder, maior é a tendência em ser autocrático em determinadas situações apresentadas, pois uma grande quantidade de funcionários sem uma

diretriz ou orientação precisa do líder, tende a se distanciar da tarefa ou da meta a ser buscada pela organização. Quanto menor a quantidade de liderados maior é a tendência do líder exercer o estilo democrático ou laissez-faire, e para que isto ocorra, os liderados devem ser capazes de executar a tarefa com eficiência, estarem comprometidos com a missão e a meta a ser atingida pela empresa.

### **2.2.3 Liderança Situacional**

Acompanhando a evolução das teorias dos estilos de liderança, os pesquisadores da teoria situacional surgem para alertar que talvez não exista um estilo correto de liderança para todas as situações, e sim que cada tipo de organização ou contexto requer um tipo de liderança diferente. Assim, os pesquisadores começam a questionar se o tipo de organização, o tipo de tarefa e o tipo de contexto, não influenciam o tipo de líder adequado a uma organização.

Dentro desta perspectiva de pesquisa, pode-se destacar duas teorias: o modelo contingencial, proposto por Fiedler (1967) e o modelo situacional, proposto por Hersey e Blanchard (1986) (GARDNER, 1990).

No modelo contingencial, Fiedler (1967) busca mostrar a congruência entre o estilo da liderança, os elementos do grupo e as funções que o líder tem que desempenhar. De acordo com suas pesquisas é preciso alinhar o estilo de liderança com a situação favorável para aquele estilo. A situação favorável corresponde à combinação de relacionamento entre líder e subordinado, a estrutura da tarefa e o poder (VERGARA, 2007).

No modelo situacional de Hersey e Blanchard (1986) a eficácia do estilo de liderança depende do grau de maturidades dos subordinados. Tanto maturidade no trabalho, que se refere à capacidade em termos de conhecimento e desempenho nas suas atividades, quanto maturidade psicológica, que corresponde aos níveis de dedicação e autoconfiança da pessoa.

Desta forma, as teorias situacionais buscam mostrar que não existe um melhor estilo de liderança e sim o estilo de liderança mais adequado para uma determinada situação.

## 2.2.4 Teoria da Liderança Transformacional

Bass (1985) propõe o modelo de liderança transformacional constituído por quatro elementos: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Reconhece, também, que a efetividade da liderança depende do ambiente e da organização entre outras variáveis situacionais. (BAZANINI, 2001).

Líderes transformacionais são aqueles que “estimulam e inspiram seguidores tanto para alcançar resultados extraordinários como, ao longo do processo, desenvolver sua própria capacidade de liderança”. (ROBBINS, 2002).

O instrumento de avaliação da liderança transformacional é o MCQ – Multifactor Leadership Questionare –, que captura a percepção dos seguidores em relação aos comportamentos do líder. Porém, esse instrumento, estando focado na díade líder-seguidor como unidade de análise, não considera diretamente as variáveis situacionais, e estas precisam ser inferidas da média das respostas dos seguidores (MAXIMIANO, 2002).

Apesar de a teoria transformacional ser considerada relevante e aplicável, a sua limitação recai sobre o instrumento de avaliação. Os estudos de Bass (1985), apesar de terem influenciado as teorias atuais sobre liderança, apresentam diversas inconsistências, quanto à posição dos líderes e às suas conquistas.

## 2.2.5 Teoria da Liderança Carismática

A teoria da liderança carismática surge no final da década de 1970 e resgata, de certa forma, a abordagem dos traços (BRYMAN, 1992; NORTHOUSE, 2004). Yukl (2005) distingue quatro conjuntos de teorias da liderança carismática: carisma atribuído, teoria do autoconceito, psicodinâmica e contágio social. A unidade de análise é a relação líder seguidor, na qual se considera o líder como aquele que possui ou exerce carisma sobre seguidores ou o seguidor que se identifica com o líder. Os seguidores percebem o líder como portador de características “extraordinárias” e passam a depender dele.

Dentro da liderança carismática, a relação “líder/grupo” pode ser descrita como uma experiência “mágica”, “divina” sentida pelo grupo ao se submeter ao

encantamento de um chefe fora do comum (BURNS, 1978). Para Pauchant (1996), essa unidade pode ser interpretada como sendo resultado de uma “transferência psíquica”, estabelecida entre o grupo e seu líder, o que permite ao grupo vivenciar, na pessoa idealizada do líder, o seu desejo de onipotência.

Entre as condições que facilitam a emergência do líder carismático, podem se destacar: a crise, as tarefas complexas e os seguidores dependentes ou fracos. (YUKL, 2005). Em decorrência disso, existe a possibilidade de manipulação dos seguidores pelos líderes, caracterizando comportamentos não éticos.

Os resultados das pesquisas sobre liderança, em geral, não conciliam as análises no nível da díade (líder-seguidor) com as análises no nível do grupo, o que revela dificuldades conceituais, seja em relação às metodologias, seja em relação às categorias de análise (GRONN, 2002).

### **2.2.6 Teoria dos Estilos de Liderança**

Com base nos estudos sobre o comportamento dos líderes surgiram diversas teorias sobre os estilos de liderança, dentre as quais, duas são usadas como fortes modelos de referência até hoje, a de White e Lippitt (1939) e a de Blake e Mouton (1964). A pesquisa de White e Lippitt (1939) mostrou que os líderes podem ter estilo de liderança autocrática, democrática ou liberal (*laissez-faire*).

Na liderança autocrática os líderes fixam suas diretrizes sem nenhuma participação do grupo. O líder é centralizador e define como tudo deve ser realizado e seus elogios e críticas tomam sempre um cunho “pessoal”.

Na liderança democrática há um estímulo do líder para que os subordinados se envolvam e debatam as decisões. O grupo tem liberdade para escolher como executar suas tarefas e o líder serve mais como um suporte, provendo aconselhamento quando necessário. O líder se considera mais um membro do grupo e tende a fazer suas críticas e elogios de forma muito objetiva.

Na liderança liberal o líder possui participação mínima nas decisões do grupo. Traz informações importantes ao grupo e deixa que os integrantes encontrem as alternativas para resolver os problemas e dificuldades. O líder não faz nenhum esforço para avaliar ou regular o curso do grupo; ele se limita a fazer comentários quando é solicitado.



De acordo com as pesquisas de White e Lippitt (1939), a liderança autocrática é a que produz melhores resultados em termos de produção; já a liderança democrática produz o melhor resultado em qualidade de trabalho; e, na liderança liberal, os resultados ficam abaixo do esperado tanto em termos de produtividade quanto de qualidade. Dados estes resultados os autores passaram a defender a prática da liderança democrática.

Já no trabalho de Blake e Mouton, de 1964, os estilos de liderança foram criados com base nas categorias: ênfase dada à produção, preocupação com o desenvolvimento e resultado da tarefa; e ênfase dada às pessoas, atenção às necessidades das pessoas.

### **2.3 Funções do líder no ambiente organizacional**

Para Kouzes e Posner (1997), os líderes possuem cinco funções principais, sendo elas: desafiar o estabelecido, inspirar uma visão compartilhada, permitir que os outros ajam, apontar o caminho e encorajar o coração. *Desafiar o estabelecido* ressalta a forte ligação da liderança com a mudança. Portanto, os líderes buscam incessantemente a comunicação com outras pessoas para encontrar as oportunidades de ação. Buscam analisar as rotinas e eliminar aquelas que não são mais funcionais. Encaram as mudanças como oportunidades para o desenvolvimento, sentem-se desafiados e motivados com elas. Envolvem as pessoas no desafio, tratando de seus medos e angústias para que possam se comprometer com os desafios organizacionais. Para tanto, utilizam-se da comunicação, dedicam-se a compreender as pessoas e a conhecer seus sonhos. Envolvem-se nos relacionamentos sem medo de se expor, confiam nos seus seguidores e buscam a reciprocidade. Querem fortalecer seus colaboradores, aumentar sua autoestima, seu comprometimento, melhorar o seu desenvolvimento.

De acordo com Kouzes e Posner (1997, p. 329), a liderança trabalha muito mais no sentido de servir e apoiar do que de comandar e controlar. Por isso, os autores dizem que liderança trata-se mais de sentimentos e envolvimento fortes do que grande capacidade de raciocínio:

Suspeitamos que o segredo mais bem guardado dos líderes bem-sucedidos seja o amor: amar a liderança, amar as pessoas que fazem o trabalho, o

que suas organizações produzem aqueles que honram a organização por intermédio de seu trabalho. A liderança é um problema de coração, não de cabeça. (KOUZES; POSNER, 1997, p. 329).

Nesta visão dos autores é possível perceber que o trabalho da liderança consiste, principalmente, no relacionamento e na criação de valores comuns. Neste sentido, Lessa (2001) também defende que a liderança envolve questões de apoio, confiança e respeito mútuo entre as partes e não sanções.

Assim, o líder é uma pessoa que tem como missão apoiar os outros indivíduos, ajudando-os a identificar seus valores e interesses (LESSA, 2001) e a relacioná-los com os objetivos do grupo social.

Yukl (2005), reforçando a importância dos relacionamentos para a prática da liderança, define seis tipos de comportamento que o líder deveria adotar em suas ações. O primeiro tipo de comportamentos são os de *suporte*, ou seja, demonstrar atenção, aceitação e preocupação acerca das necessidades e sentimentos das outras pessoas. O segundo tipo de comportamento são os de *desenvolvimento*, que visam aumentar as habilidades dos indivíduos do grupo. Isso consiste em detectar as necessidades de treinamento, construir a autoconfiança do indivíduo para que ele veja o treinamento como algo positivo e incentivar a aplicação das novas técnicas no dia a dia de trabalho. O terceiro tipo de comportamento é o de *reconhecimento*. Consiste em reconhecer as contribuições seja através de elogios, premiações ou cerimônias de celebração. As *premiações* são o quarto tipo de comportamento. Os líderes administram bens tangíveis para recompensar boas performances. Seja através da delegação de tarefas mais desejáveis, ou até aumento de salário, entre outros. Outro comportamento esperado pelo líder é o *gerenciamento de conflitos e a construção de equipes*. E o sexto comportamento é o de incentivo ao *trabalho em rede*. Que consiste em manter e nutrir a rede de relacionamentos com as pessoas que são importantes fontes de informação.

Já de acordo com Cohen (2004), ao líder são atribuídas três tipos de funções principais dentro de uma organização. São elas: a *função interpessoal*, a *informacional* e a *decisória*. A *função interpessoal* se refere à construção conjunta de valores e significados dentro da organização e também à troca de expectativas e informações entre o líder e os subordinados. A *função informacional* se refere ao papel que o líder deve exercer, enquanto disseminador de informações, repassando

aos colaboradores todos os dados e conhecimentos necessários para a realização de suas tarefas e o real engajamento em suas atividades. E, por fim, o líder possui a *função decisória*. Com esta função, o líder é responsável pela inovação.

Para Follet (1997), o líder poderia ser definido como a pessoa com a habilidade de organizar a experiência do grupo, criando assim um poder de grupo ao invés de um poder pessoal. Para ela, é dever do líder ver a situação como um todo, analisando as inter-relações entre as partes, para detectar os novos caminhos possíveis. O líder precisa ser capaz de entender que não é a sua singularidade que o torna tão importante para o todo, mas sim a sua capacidade de relacionamento. A capacidade de interpretar os desejos de seus seguidores e guiá-los para um objetivo comum.

De acordo com Goleman (2002), há cinco componentes principais da inteligência emocional: o autoconhecimento, a autorregulação, a motivação, a empatia e a habilidade social. O *autoconhecimento* é a capacidade de compreender suas emoções e impulsos, bem como o efeito que eles causam nos demais. Com isso, entramos no segundo componente que é a *autorregulação*, pessoas com esta característica conseguem controlar seus impulsos e suspender o julgamento para pensar antes de agir. Outro componente da inteligência emocional é a *motivação*, que é perceptível em indivíduos que estão sempre querendo ir além das expectativas, deles e dos outros. O quarto componente é a *empatia*, entendida como a capacidade de compreensão do sentimento do outro. E, por fim, a habilidade social é o último componente que integra a inteligência emocional. Indivíduos com *habilidade social* são aqueles que se preocupam em gerir as relações com os outros.

No entanto, este perfil de líder que emergiu da revisão bibliográfica não corresponde à maioria dos líderes formais que atuam na realidade das organizações hoje, o que também pode contribuir para a descrença na teoria apresentada até aqui. Por isso, o próximo subitem buscará explicar esta disparidade entre teoria e prática.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: o caso do Banco do Brasil**

**a) Endereço:**

PCA.1817,129 - Térreo

Centro

58013-010 – João Pessoa/PB

Fax: (83) 32418380

Telefones: 21081800 / 32161000

**b) Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ:**

Nº 11.107.311/0001-70

**c) Natureza Jurídica:**

Sociedade de Economia Mista

**d) Número de Colaboradores:**

Agência 1817 do Banco do Brasil conta com 16 funcionários e 2 estagiários e 2 terceirizados.

**e) Produtos e Serviços:**

- Serviço de Auto-Atendimento(SAA):
  - Terminais de Auto-Atendimento(TAA);
  - Gerenciador Financeiro (GFN),
  - Serviço de Atendimento via Internet.);

- Central de Atendimento Correspondente Bancário;
- Ouvidoria;
- Cartões Magnéticos:
  - de Débito;
  - de Crédito(multi-função);
- Empréstimos e Financiamentos:
  - PROGER Urbano,FINAME, BB crediário, BB Crédito Veículo, BB Material de Construção, Crédito Direto ao Consumidor (CDC) nas modalidades Consignado e Débito em Conta-Corrente, Consórcios, Financiamento de Bens Móveis e Imóveis, Cheque Especial, Leasing, entre outros;
- Investimentos: CDB/RDB(Certificado de Depósitos Bancários e Registro de Depósitos Bancários), Depósitos a prazo; Poupanças; Fundos de Investimentos e etc;
- Previdência e Capitalização:
  - Brasilprev e Ourocap;
- Seguros:
  - Ouro Vida, Veículos, Ouro Residência, Seguros Personalizados, Ouro Máquinas, Ouro Vida Produtor Rural e etc.
- Serviços:
  - Abertura de Contas Corrente e Poupança; Depósitos; Custódia de Cheques; Depósitos judiciais, Cobrança de títulos, Rec. de Tributos, Antecipação de Créditos Lojistas e etc.

**f) Área Geográfica de Atuação:**

O Banco do Brasil está presente em todo o território brasileiro e em mais vinte e dois países. A área específica de observação deste trabalho estará restrita ao âmbito da Agência 1817 na cidade de João Pessoa/PB, onde se desenvolve o estágio.

**g) 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.”

**h) Visão de Futuro:**

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

**i) Crenças:**

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Responsabilidade Socioambiental;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos;
- Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação;

**3.1 HISTÓRICO**

O Banco do Brasil é uma marca que há 200 anos faz parte do futuro do Brasil. Com cerca de 32 milhões de clientes correntistas, 93 mil funcionários e mais de 20 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.

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 a comunidades urbanas e rurais.

Em 1989, o BB 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 BB tomou a frente novamente e, em 2004, tornou-se a primeira empresa brasileira a desenvolver uma Agenda 21 – Documento que direciona as futuras ações de acordo com as perspectivas e responsabilidades com a sociedade e com a ecologia – como mais uma de suas comprovadas ações de respeito à vida e a sociedade.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Em relação à natureza do estudo, considera-se a afirmação de Gil, (2002, p.42) “As pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações de variáveis”.

Trata-se de pesquisa descritiva porque apresenta e descreve determinada população (características, premissas, atividades, etc.).

### 4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário empregado na presente pesquisa foi elaborado considerando os objetivos propostos neste estudo e tendo como base principal o referencial teórico apresentado.

O Questionário (ver anexo) está estruturado com as seguintes possibilidades de respostas:

- (1) Nunca
- (2) Algumas Vezes



(3) Muitas Vezes

(4) Sempre

#### 4.3 UNIVERSO

O questionário foi aplicado junto aos 20 funcionários que fazem parte do quadro da agência 1817 do Banco do Brasil que está localizada na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba. No entanto, apenas 17 devoveram os questionários respondidos.

#### 4.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados durante o mês de outubro/2011, pelo próprio pesquisador de forma direta aos funcionários da agência.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa realizada com os funcionários do Banco do Brasil Agência 1817.

Indicadores					Total
	1	2	3	4	
a) Fixa os objetivos do grupo, tendo em vista seus interesses próprios;	7	8	2	0	17
b) Exerce o controle pensando mais no processo do que nas pessoas;	3	7	5	2	17
c) Dirige a organização subordinando os indivíduos às normas;	0	4	9	4	17
d) Interessa-se apenas pelo resultado;	3	8	5	1	17
e) Coloca a empresa a frente do bem-estar dos seus membros;	3	6	6	2	17
f) Estabelece metas claras para sua equipe de trabalho;	0	4	8	5	17
g) Impõe que o desejo dos seus subordinados deve ser aumentar os lucros da empresa e torná-la melhor;	4	4	8	1	17
h) Acredita nas pessoas com quem trabalha;	0	6	7	4	17
i) Dirige, educa e estimula seus subordinados;	0	6	7	4	17
j) Procura obter a estima bem como o respeito dos subordinados;	0	5	9	3	17
k) Personifica o ideal de sua equipe e estende o seu poder aos demais;	2	9	6	0	17
l) Procura ampliar os limites de ação dos subordinados;	1	9	7	0	17
m) Ajuda os subordinados a desenvolver, ao máximo, sua capacidade;	1	5	8	7	17
n) Aberto às discussões, envolvendo os funcionários	0	7	5	5	17

nas decisões;					
o) Proporciona informações e conhecimento.	0	7	7	3	17

Quadro 1: Indicadores da pesquisa  
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Observa-se, conforme os dados do quadro acima, que na opinião dos sujeitos entrevistados, os gerentes possuem algumas características relacionadas à liderança burocrática. Percebe-se que, para alguns, os gestores nunca (7) ou algumas vezes (8) fixam os objetivos do grupo, tendo em vista seus interesses próprios. Contrariamente, mas de maneira quase equilibrada, as opiniões de (7) deles contra (5), indicam que os gestores exercem o controle pensando mais no processo do que nas pessoas. Neste mesmo sentido, (9) deles afirmam que muitas vezes os gerentes dirigem a organização subordinando-os às normas e outros (4) dizem que isso ocorre sempre. Inclusive esta é a observação mais positiva que os entrevistados fazem sobre a característica burocrática dos gerentes estudados.

Analisando as alíneas 'd', 'e', 'f' e 'g', às respostas dadas pelos sujeitos entrevistados concluem que os gestores também apresentam algumas características relacionadas à liderança Autocrática, ou seja, enfatiza a preocupação pela tarefa e se baseia na ideia de que o líder ou gerente tem todo o poder e autoridade na tomada de decisão. Para a maioria dos entrevistados, os gestores nunca (3) ou algumas vezes (8) se interessam somente pelos resultados dos trabalhos. Outras opiniões estão semelhantes: (9) entrevistados afirmam que os gerentes nunca (3) ou apenas algumas vezes (6) colocam a empresa a frente do bem-estar dos seus membros, ou muitas vezes (8) ou sempre (1) impõem que o desejo dos seus subordinados deva ser o de aumentar os lucros da empresa e troná-la melhor. Finalmente reconhece-se que muitas vezes (8) ou sempre (5) os gestores estabelecem metas claras para sua equipe de trabalho.

O estilo de liderança **Laissez-faire**, também conhecido como estilo da não intervenção, ou seja, o gerente lidera através de sua participação mínima e dá aos liderados total liberdade para tomar decisões e solucionar seus problemas, se faz presente nas alíneas 'h', 'i', 'j' e 'k'. Houve quase um equilíbrio na maior parte das respostas: para uns, os gestores muitas vezes (7) acreditam nas pessoas com quem trabalham e ainda dirigem, educam, assim como estimulam os seus subordinados, enquanto (6) deles afirmaram contrariamente a essas questões. Diferentemente,

outras duas questões não vão no mesmo sentido: enquanto (9) respondentes indicam que muitas vezes os gestores procuram obter a estima, bem como o respeito dos subordinados, essa mesma quantidade de pessoas responde que eles somente algumas vezes personificam o ideal de sua equipe e estendem o seu poder aos demais.

De acordo com as respostas das alíneas 'l', 'm', 'n' e 'o', os gestores apresentam tendências para um estilo de liderança inovativa, ou seja o líder é uma pessoa que tem como missão apoiar os outros indivíduos, ajudando-os a identificar seus valores e interesses e a relacioná-los com os objetivos do grupo social. Para os respondentes, os dirigentes procuram algumas (9) ou muitas vezes (7) ampliar os limites de ação dos seus subordinados; muitas (8) ou algumas vezes (5) ajudam-lhes a desenvolver ao máximo as suas capacidades; algumas (7) ou muitas vezes (5) estão dispostos a discutir e envolvem os funcionários nas decisões e, principalmente, sempre o fazem isto, na opinião de (5) entrevistados. Ainda com (7) respostas indicam que algumas ou muitas vezes os gestores proporcionam ao pessoal, informações e conhecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatar a experiência inusitada, registrar, estabelecer novos padrões a partir de lições aprendidas, de erros e de fracassos, consolidaram o desenvolvimento da humildade, da paciência, mas, sobretudo, da perseverança para estabelecer ações mais sustentáveis e resultados triplos. Organizar o ciclo duplo de aprendizagem e reiniciar cada ação em um novo patamar de consciência, foi o que retroalimentou e fortaleceu as redes de lideranças.

Os papéis de liderança possibilitam a formação de uma rede de competências complementares entre a empresa e a sociedade. Os diferentes atores deste processo, em sua ação, desempenham “grandes papéis” enquanto educadores, construtores de relacionamentos/networking e negociadores, para criar sentido nessas redes e estabelecer os elos necessários.

Diante do exposto, constatamos que os gerentes apresentam algumas características relacionadas às lideranças Autocráticas, Democráticas e Laissez-faire.

Renesch (1994) ressalta o quanto uma sociedade anseia por um mundo no qual as pessoas realmente se preocupem umas com as outras, sejam tratadas como seres humanos e estimuladas a um crescimento pessoal; onde as instituições tratem seus empregados e clientes com justiça; cujos líderes não frustrem a

confiança dos liderados e de fato se dediquem a atender às necessidades de muitos e não de poucos. Aqui se encoraja a equipe, incentiva-se a condução de mudanças e o compartilhamento das responsabilidades, bem como a solução de problemas.

Por outro lado, sabe-se que os problemas que uma liderança Autocrática pode causar para as organizações: confusões e conflitos entre as funções ou departamentos.

Entretanto, confirmando Hersey e Blanchard (1986), não existe um melhor estilo de liderança, mas o mais adequado, dependendo do tipo e cultura de cada organização.

Conforme demonstrado na análise dos dados, conclui-se que a Agência em estudo tende ao estilo de liderança Democrático e inovativo, tem uma postura cultura e de liderança apropriada para os tempos atuais, em que a competitividade se faz necessária, a partir do comportamento pró-ativo das pessoas da organização. Nesse sentido, a postura autocrática deve ser revista e discretamente utilizadas.

Sugerimos, pois, a partir dos autores consultados e da pesquisa realizada, que esta instituição analisada continue atendendo às reais necessidades da sociedade atual, pois se percebe claramente que há uma valorização no desenvolvimento individual e coletivo das pessoas que fazem essa Agência bancária, especificamente quanto à liderança, fator essencial para as discussões e direcionamentos no sentido de continuar a crescer ao lado das transformações sociais e econômicas do mundo vigente.

## REFERÊNCIAS

- BAZANINI, Vidal. **Relação entre produtividade e perfil de líderes e liderados**: um estudo de caso, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau (SC), (2001).
- BERGAMINI, C. W. ; CODA, R.(Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneiro, 2001.
- CLEMENS, J. K.; MAYER, D. F. **Liderança**: o toque clássico. São Paulo: Beste Seller,1989.
- COHEN, A. Nunca abuse do poder. **Exame**, São Paulo, n. 813, p. 62-64, abril, 2004.

FIEDLER, F. E. ; CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: EDUSP, 1981.

GARDNER, John W. **Liderança**: sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas** : enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional**: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HERSEY, P. ; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresa**: a utilização dos recursos humanos. Rio de Janeiro: Atlas, 1986.  
HESSELBEIN, F. A organização circular. In: HESSELBEIN, Francês; GOLDSMITH Marshall ; BECKHARD, Richard (Org.) **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução industrial. São Paulo: Atlas, 2002.

RENESCH, J. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Cultrix, 1994.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Prentice Hall, 2002.

SMIRCICH, L. ; MORGAN, G.. A administração do sentido. In: BERGAMINI; CODA (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. **A liderança aprendida**. GV Executivo. vol. 6, n. 1, p. 62-65, jan./fev., 2007



YUKL, G. A liderança carismática e transformacional. In: BERGAMIN, C; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICE

## QUESTIONÁRIO

De acordo com sua percepção quanto ao seu líder imediato, solicitamos responder as seguintes assertivas:

a) Fixa os objetivos do grupo, tendo em vista seus interesses próprios <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algumas Vezes <input type="checkbox"/> Muitas Vezes <input type="checkbox"/> Sempre
b) Exerce o controle pensando mais no processo do que nas pessoas <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algumas Vezes <input type="checkbox"/> Muitas Vezes <input type="checkbox"/> Sempre
c) Dirige a organização subordinando os indivíduos às normas <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algumas Vezes <input type="checkbox"/> Muitas Vezes <input type="checkbox"/> Sempre
d) Interessa-se apenas pelo resultado <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Algumas Vezes <input type="checkbox"/> Muitas Vezes <input type="checkbox"/> Sempre
e) Coloca a empresa a frente do bem-estar dos seus membros

( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre
f) Estabelece metas claras para sua equipe de trabalho			
( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre
g) Impõe que o desejo dos seus subordinados deve ser aumentar os lucros da empresa e torná-la melhor			
( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre
h) Acredita nas pessoas com quem trabalha			
( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre
i) Dirige, educa e estimula seus subordinados			
( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre
j) Procura obter a estima bem como o respeito dos subordinados			
( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre
k) Personifica o ideal de sua equipe e estende o seu poder aos demais			
( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre
l) Procura ampliar os limites de ação dos subordinados			
( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre
m) Ajuda os subordinados a desenvolver, ao máximo, sua capacidade			
( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre
n) Aberto às discussões, envolvendo os funcionários nas decisões			
( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre
o) Proporciona informações e conhecimento.			
( ) Nunca	( ) Algumas Vezes	( ) Muitas Vezes	( ) Sempre