



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

WALESKA CAVALCANTE BORGES MARTINS

**O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA EFICÁCIA GERENCIAL: UM
ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA COMERCIAL CENTRO DO BANCO DO
BRASIL**

Fortaleza – Ceará
2017
WALESKA CAVALCANTE BORGES MARTINS

**O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA EFICÁCIA GERENCIAL: UM
ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA COMERCIAL CENTRO DO BANCO DO
BRASIL**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Sueli Maria de Araújo Cavalcante

Fortaleza – CE
2017

WALESKA CAVALCANTE BORGES MARTINS

O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA EFICÁCIA GERENCIAL: UM
ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA COMERCIAL CENTRO DO BANCO DO BRASIL.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof (a). Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

Universidade Federal do Ceará

Prof. (a) Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me capacitou a realizar este trabalho e que me auxilia a alcançar meus objetivos.

À minha família, pelo amor, paciência, incentivo e cumplicidade nos desafios e conquistas partilhados.

Aos meus colegas de trabalho, que compreenderam este momento e me ajudaram bastante no processo de coleta das informações referentes ao estudo de caso.

A professora Sueli Cavalcante, que disponibilizou seu tempo e todos os seus conhecimentos a respeito do tema, tendo uma grande participação para que eu pudesse concluir este trabalho.

Por fim, a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização deste sonho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos dos estilos de liderança na eficácia gerencial, considerando o perfil do gerente com o intuito de identificar a influência dos diferentes estilos de liderança sobre o comportamento dos funcionários nos níveis hierárquicos, observando a aplicação da teoria motivacional abordada na prática organizacional e identificando os impactos negativos e positivos dos líderes sobre o clima organizacional. Apresenta fundamentação teórica sobre liderança na organização e clima organizacional. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e estudo de caso. Mensurando-se por pesquisas bibliográficas e de campo, através de um questionário, e se articulando por meio de abordagens quanti-qualitativa nas atividades gerenciais, de liderança e através de características descritivas desses profissionais gerentes, administradores e líderes, na agência bancária analisada. Dentro todas as vertentes analisadas, o clima organizacional mostrou exercer influência direta e indireta na comunicação, no comportamento, na produtividade e no grau de satisfação das pessoas ligadas à organização. Destarte o comportamento atribuído ao gestor, e a condução da relação subordinados e clientes.

Palavras-chave: Perfil. Liderança democrática. Liderança autocrática, Desenvolvimento empresarial.

ABSTRACT

This work aims to analyze the impacts of leadership styles on managerial effectiveness, considering the profile of the manager in order to identify the influence of different leadership styles on the behavior of employees at the hierarchical levels, observing the application of the motivational theory addressed in the Organizational practice and identifying the negative and positive impacts of leaders on the organizational climate. It presents theoretical foundations on organizational leadership and organizational climate. It is characterized as a descriptive research and case study. Measuring by bibliographic and field research, through a questionnaire, and articulating through quantitative-qualitative approaches in managerial activities, leadership and through descriptive characteristics of these professionals managers, administrators and leaders, in the analyzed bank branch. Within all aspects analyzed, the organizational climate showed direct and indirect influence in the communication, behavior, productivity and degree of satisfaction of the people connected to the organization. This is the behavior attributed to the manager, and the conduct of the subordinates and clients relationship.

Keywords: Profile. Democratic. Leadership. Autocratic leadership. Business development.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
2.1	Conceito.....	11
2.2	Histórico.....	12
2.3	Tipos de lideranças	15
2.4	O líder e a motivação.....	16
3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
3.1	Conceito.....	21
3.2	Fatores que influenciam o clima organizacional.....	23
3.3	A influência da liderança no clima organizacional.....	25
3.4	Pesquisa de clima organizacional.....	25
3.5	Avaliação de clima organizacional.....	29
4	METODOLOGIA.....	30
4.1	Tipologia da pesquisa.....	30
4.2	Universo e amostra.....	32
4.3	Instrumento de coleta.....	32
5	ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	33
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS.....	52
	APÊNDICE A.....	56
	APÊNDICE B.....	58

INTRODUÇÃO

Uma organização não existe e nem se desenvolve com eficácia, sem ter estilos de lideranças capazes de promover o êxito nas ações organizacionais e relacionais. A promoção, e a motivação do desenvolvimento humano, e das organizações, em suas múltiplas dimensões, passam, obrigatoriamente, pela existência de estilos de lideranças eficazes, acessível a todos e comprometidas com as exigências do mundo atual.

O desenvolvimento sócio econômico sustentável de uma nação não pode prescindir de uma formação de liderança que acompanhe e impulse as mudanças e, ao mesmo tempo, se aproprie das formas e meios disponíveis, uma liderança capaz de contribuir para a inclusão social e para a construção de um saber lidar, relacionar-se e administrar as transformações necessárias para a inserção da agência bancária no competitivo mercado financeiro.

Neste contexto, o impacto dos estilos de lideranças na eficácia gerencial deve ser comprometido, criativo, reflexivo e flexível, proporcionando a criação de ambientes de aprendizagem, motivação profissional e pessoal que incorporem as novas tecnologias, as relações humanas, os princípios administrativos, éticos e organizacionais, colocando-os a serviço da formação de cidadãos críticos e do desenvolvimento das organizações de forma produtiva. O argumento central deste trabalho sustenta que adotar estilos de lideranças com eficácia na agência, poderá converter-se num poderoso instrumento para a superação de deficiências crônicas do sistema organizacional das instituições.

A criação desses estilos de liderança e a sua ação eficiente exigem não só a implantação de uma infraestrutura nas organizações, a utilização da rede mundial de computadores e de aplicativos facilitadores da aprendizagem, mas, sobretudo, alterações no papel dos principais atores nas organizações: a instituição, o gerente e o cliente. De um lado a instituição promovendo condições e o gerente se apropriando rápida e profundamente dos estilos eficazes de liderança, colocados à disposição para a tarefa gerencial, do outro lado, os funcionários, motivados a assumirem posturas críticas e reflexivas diante dos desafios e das novas oportunidades.

É necessária assim, a atuação efetiva dos líderes e qualificação dos profissionais, integrada a uma programação administrativa, que oriente conhecimento de suas funções, as relações e o trabalho nesses espaços. Dentro dessa perspectiva, coube questionar, portanto, se a oferta de estilos de lideranças são condições necessárias para o sucesso dos diferentes estilos de liderança, e como essas condições afetam a motivação, o clima organizacional, e a expectativa de crescimento profissional entre os funcionários de uma agência bancária?

O presente trabalho tem como objetivo principal, apresentar e analisar os impactos dos estilos de liderança na eficácia gerencial, levando em conta o perfil do gerente. Porém, é preciso evidenciar os resultados econômicos, emocionais, sociais e as demais informações, de forma ética, utilizando a capacidade profissional e organizacional como instrumento fundamental para proporcionar impactos positivos e de eficácia.

Diante disso, realizou-se uma pesquisa com funcionários e o gerente da agência bancária. Visando analisar a influência dos diferentes estilos de liderança sobre o comportamento dos funcionários nos níveis hierárquicos, além de observar a aplicação da teoria motivacional abordada na prática organizacional. Identificando assim os impactos negativos e positivos dos líderes sobre o clima organizacional.

A inserção em meio ao mundo bancário, suas peculiaridades, sejam repartições públicas ou privadas. E toda a singularidade envolvida nos aspectos de um empreendimento bancário, sempre foi algo que se delineava como uma forma de empresa/segmento que transmite qualificação aos seus funcionários. Por se tratar diretamente de um local de relacionamentos, visto que todo o processo desenvolvido no espaço bancário é mediante contato direto de pessoas.

Assim, desenvolveu-se uma curiosidade em relação à conduta de gestão, partindo da premissa que o grupo profissional é gerenciado por um gestor que prioriza e qualifica as suas convicções perante seus subordinados, deixando ou não, clara, as suas expectativas diante da sua conduta.

A pesquisa de campo foi realizada mediante aplicação de questionário, na qual continham 26 perguntas para 12 profissionais de áreas e funções diferenciadas de uma agência do Banco do Brasil. A análise dos impactos dos estilos de liderança foi avaliada e os parâmetros foram baseados em diversas variáveis, relacionadas com as atividades organizacionais, comerciais, negócios, análise do ambiente, planejamento estratégico, motivação, tomada de decisão nas organizações e a utilização da informação das relações

humanas, sobretudo a importância do perfil e eficácia dos estilos de liderança para a condução dos rumos da organização. A pesquisa classifica-se em qualitativa e indutiva.

O trabalho está estruturado em cinco partes, abordando no primeiro momento a definição de liderança, como são os grupos e a comunicação nas organizações; além da organização como um sistema social cooperativo e as mudanças na organização. Em seguida, fez-se uma análise através da literatura, ainda sobre a importância do perfil e os impactos da liderança na eficácia gerencial. As principais características do líder nas organizações, passando pelas fases de como atrair e fidelizar clientes, além de motivar funcionários através da liderança e identificar o que o líder atual e o líder ideal devem fazer na organização.

Após, estudou-se sobre a eficácia e eficiência nas organizações e as teorias motivacionais. Baseando se nos procedimentos metodológicos que nortearam o quarto capítulo da presente pesquisa, que condicionou desde a natureza, quanto à finalidade da mesma, identificando os meios de investigação usados para tal.

Finalizando com a análise dos resultados e análises dos dados da pesquisa de campo, fundamentada na pesquisa realizada dentro do Banco do Brasil, em relação à conduta gerencial.

E, os resultados obtidos proporcionaram a concretude do presente estudo, apresentando informações esclarecedoras em relação à conduta gerencial e a sequência comportamental dos subordinados.

2. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Apresenta-se a seguir uma relação de conceitos com abordagem de ideias de diferentes teóricos, além de uma compreensão histórica e a explanação dos tipos de liderança comumente compreendidos e aceitos.

2.1 Conceito

Montana e Charnov (1999) dizem que “A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os resultados desejados”. Nesta mesma linha Chiavenato (1999) afirma que a liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, visando alcançar um ou mais objetivos.

A liderança é o resultado de fazer com que as pessoas trabalhem através de um grupo, e para Kuczmariski e Kuczmariski (1999) requer que um direcionamento seja dado ao esforço do grupo e que o compromisso seja tomado por seus membros.

Sendo assim, é importante a existência de princípios diretores simples: visões orientadoras, valores fortes, crenças organizacionais – usadas para delinear o comportamento dos colaboradores; isto é, a tarefa do líder é comunicá-las, mantê-las sempre presente e clara, permitindo às pessoas a liberdade de agirem dentro do sistema (WHEATLEY, 1999).

A partir daí, pode-se afirmar que liderar é ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Assim, o líder, considerado como ponto de ligação entre cada indivíduo e seu mundo de trabalho, tem forte influência quando se trata de favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que esperam dele um tipo de ação (BERGAMINI, 1994).

O líder tem a habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis. Não de mudar comportamentos, mas de dar à equipe o senso de compreensão daquilo que estão fazendo (SMITH E PETERSON, 1989).

Segundo Moscovici (1996), o líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades. A Liderança nas organizações, no sentido contemporâneo, é baseada também em comportamentos e resultados, relacionados com as ações de condução de grupos de pessoas ou instituições.

A abrangência da liderança percorre toda a estrutura organizacional da empresa, na qual líderes surgem para uma equipe, um conjunto de equipes ou organizações inteiras, cujos líderes se reportam a outro superior com direcionamento estratégico que tem responsabilidade com os resultados das lideranças na estrutura organizacional como admite Adair (2000). Neste processo de liderança temos a ótica comportamental, pois na prática consideram-se as emoções, as quais influenciam a forma como os subordinados percebem seus líderes.

Oliveira (2006) define que o poder é exercido em todas as relações, e se baseia na autoridade reconhecida pelo liderado na figura do líder e no papel desses. Ocorre não apenas de subordinado para superiores, mas em outras relações da organização - é o chamado poder de fato, aquele no qual o indivíduo tem poder porque está responsável, seja qual for o nível, podendo atravessar todos os seus níveis organizacionais, podendo ser formal ou, dependendo do nível, até mesmo informal.

Alvesson (1992), ao estudar uma empresa de consultoria no ramo de computação, avalia a liderança como ação social integradora, subordinada ao contexto cultural no qual se desencadeia. Hosking (1988), por sua vez, conceitua liderança em termos de uma atividade processual organizadora, que inclui dimensões sociais, políticas, cognitivas e emocionais. Já Knights e Willmott (1992) articulam um modelo conceitual que evidencia o poder e a subjetividade como componentes fundamentais da prática social de liderar e de ordenar significativamente a realidade.

Desta forma, não se pode dizer que a liderança fica somente a cargo do líder. O processo de influência não está unicamente assegurado pela vontade do líder, mas, sobretudo pela relação desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo.

De todas essas abordagens podemos concluir que a liderança é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e liderado. Devido à sua complexidade, as definições e conceitos não esgotam as reflexões sobre liderança. Quanto à análise comportamental, estudos definem também que a liderança, como toda atividade humana, tem seu sucesso no equilíbrio na utilização de informações, conhecimentos, habilidades e competências, de origens técnicas e comportamentais.

2.2 Histórico

O Quadro 1 apresenta uma evolução cronológica acerca dos estudos sobre a liderança, apresentando os acontecimentos que nortearam os períodos compreendidos como diferentes correntes teóricas da liderança.

Quadro 1 - Evolução das teorias da liderança

Ano	Acontecimento
1930 a 1940	Teoria dos traços de Liderança
	Líder possui características inatas
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
	Líder tem comportamentos específicos (voltado para tarefa ou para pessoas)
Fim dos Anos 60	Teorias Contingenciais
	Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo
	Teoria da Liderança Situacional: liderança dependendo da situação
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
	Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas
	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heróicas a ele
	Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas
	Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados
	Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro

Fonte: Robbins, 2002.

Os acontecimentos datam da década de 30, quando abordadas às teorias dos traços de liderança, com líderes inatos. Modificando-se nas décadas de 40 até 60, com a compreensão das teorias comportamentais (mesmo que baseados ainda em uma atribuição específica). Sendo que ao final desse período, se estabeleceu uma das fases mais amplas e determinantes da liderança, onde os caminhos e metas mudaram de foco, os líderes passaram a ajudar os subordinados. Desde a década de 90, como identificado no Quadro 1, dá-se a fase em que líderes passam a usar de seu carisma como um motivador transformacional.

A liderança é encarada como algo que pode ser desenvolvido por qualquer indivíduo. Estes estudos trazem em sua essência dois pontos de convergência que podem ser resumidos por: (a) a liderança refere-se a um fenômeno grupal; (b) a liderança é um processo de influência intencional (BERGAMINI, 1994).

A hierarquia e as formas de controle tradicionais passaram a ser vistas como ineficientes no sentido de assegurar o envolvimento e o comprometimento dos membros organizacionais. A solução, conforme autores como Schein (1989) e Argyris (1994), seria investir no papel do líder na gestão da cultura da organização.

As pesquisas sobre traços, habilidades, motivos e estilos de liderança formam juntas o campo teórico sobre liderança, enfatizando três aspectos (BRYMAN, 1996): 1) o processo de influência, pelo qual o líder tem um impacto sobre os outros, induzindo-os a se comportarem de uma dada forma; 2) o processo de influência é concebido como incorporado ao contexto de um grupo; e 3) o líder influencia o comportamento dos membros de um grupo rumo aos objetivos que o grupo almeja alcançar.

A estes conceitos incorporam-se, no decorrer da década de 80 e 90, as questões culturais e identificatórias, que levam a liderança a ser definida como: “influência nos objetivos e estratégias, no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura de uma organização” (YUKL, 1989, p. 253).

Argyris (1994), ao analisar os obstáculos das organizações do século XXI, ressalta a necessidade de se ter empregados ativamente responsáveis por seus comportamentos, autônomos e com um elevado grau de comprometimento. Schein (1989) afirma que a liderança tem um papel de influenciar na redefinição cognitiva de seus liderados, estimulando-os a uma nova aprendizagem, a partir do envolvimento coletivo na busca de soluções.

Esta visão reforça a importância do papel do líder na cultura da organização, da necessidade de revisão de formas de controle, de modelos de gestão de processos e de liderança de pessoas, o que é confirmado por Argyris (1994), ao afirmar que:

Hoje, enfrentando pressões competitivas que a geração anterior mal poderia imaginar, os gerentes precisam de empregados que pensem constantemente e criativamente sobre as necessidades da organização, com tanta motivação intrínseca e profundo senso de administração organizacional quanto qualquer executivo da empresa. Para que isso ocorra, as comunicações empresariais precisam exigir mais de todos os envolvidos. Líderes e subordinados – os que perguntam e os que respondem – precisam começar a lutar por um novo nível de autopercepção, honestidade e responsabilidade (ARGYRIS, 1994, p.121).

Desde o início da administração estratégica, a análise do ambiente é necessária para que o líder utilize essas informações no processo de formulação de uma estratégia (TZU,1994). Para Mintzberg (1978), a complexidade do processo de formação de uma liderança estratégica é maior quando se considera o ambiente competitivo, que já é bastante complexo por si.

O líder pós-convencional pensa e atua de forma transformadora, para além do que se considera habitual nos seus grupos de referência, e fazê-lo de acordo com a sua própria consciência moral baseada em crenças e valores cosmopolitas de tipo ético, prático e poético (GARCÍA, 2001).

O líder pós-convencional tem um perfil humanamente evoluído, não se governa pelas convenções ou crenças dominantes no seu meio ambiente, mas pelas suas próprias convicções, pela sua visão do mundo, tem capacidade para transformar as coisas e dar pleno sentido à sua vida e à dos outros. Como tal, torna-se inspirador e legitimador de diálogos capazes de construir a confiança, a sensibilidade e a liberdade.

2.3 Tipos de Liderança

Cada vez mais os resultados das organizações dependem das pessoas, portanto o resultado que se espera da liderança vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados. O importante é que o estilo de liderança agregue maior valor à organização, para que consigam acompanhar todas as mudanças do mercado atual.

O estudo da liderança vem sendo realizado através de três abordagens: a baseada nos traços, a comportamental ou funcional e a contingencial ou situacional (BOWDITCH E BUONO, 1992).

Araújo (2006) destaca que existem vários estilos de liderança que podem ser adotados pelo líder, sendo que os principais estilos são: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*, este também chamado por alguns autores como liberal. Ele define estes estilos da seguinte forma:

- Autoritário ou autocrático: o nível de intervenção do líder é alto, ele toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de executá-las.
- Democrático: Nível mediano de intervenção do líder. Este estilo também é chamado de participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Desta forma, a equipe participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo.
- Laissez-Faire ou Liberal: De intervenção quase nula, neste estilo, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se à sua atividade, a fornecer informações caso sua intervenção seja solicitada.

De acordo com Stoner e Freeman (1999) a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho.

Indrik (1986) estabelece os seguintes estilos de liderança para uma organização contemporânea:

- I. Líderes Diretivos: permitem que os seus empregados saibam o que é esperado deles, planejam o trabalho a ser feito e orientam o modo como implementar e atingir os objetivos associados às tarefas.
- II. Líderes Compreensivos: manifestam empatia para com os empregados e atenção às suas necessidades, dando apoio quando desempenham bem as suas funções.
- III. Líderes Participativos: consultam os seus empregados e levam em consideração as suas sugestões no processo de tomada de decisão.
- IV. Líderes Determinados em atingir os objetivos – Achievement Leaders: definem-nos em termos de desafios e desafiam os empregados a implementá-los.

A liderança é fundamental na estratégia da empresa. A formação do processo é complexa e depende da visão holística, do aprendizado e do ambiente organizacional e motivacional, garantindo o envolvimento dos dirigentes e *feedback* (QUINN, 1978, ROBBINS, 2002, PETTIGREW, 1987).

A liderança precisa ter cautela nas discussões que envolvam negociações individualizadas com pessoas que detêm o conhecimento estratégico, ressaltando nele a necessidade de ter a melhor relação com os envolvidos, com suas capacidades suas personalidades e suas aspirações (QUINN, 1978).

Outro fator importante é diferenciar os conceitos de gerente e líder. Há anos são estudadas as diferenças de comportamento entre o gerente e o líder. O gerente tem seu apoio nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se baseia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Nas organizações atuais há maiores necessidades de liderança que gerenciamento.

2.4 O líder e a motivação

De acordo com Grant (1991), em tempos de mercados competitivos e mudanças constantes, as organizações necessitam cada vez mais de recursos e capital intelectual para prover a sua vantagem competitiva. Os líderes e os colaboradores tornam-se cada vez mais uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas na economia globalizada.

Robbins (2002) destaca que a maior influência sobre a equipe é provavelmente exercida pelo seu líder, e a função desempenhada por ele.

Um líder tem como tarefa desenvolver líderes, visto que toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento (DRUCKER, 1996). Segundo Kotter (1997), um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: 1 -estabelecer a direção estratégica da empresa; 2 - comunicar essas metas aos recursos humanos e 3 - motivá-los para que sejam cumpridas.

Existe uma diferença entre obter apoio e dar ordens, onde os verdadeiros líderes prezam por manter a credibilidade em consequência de suas ações ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUZES e POSNER, 1997). Para Bennis (1996, p. 78), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”.

Na evolução do conceito de liderança, existe uma evolução gradual de um estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, buscando dar motivação ao colaborador, fazendo-se considerar parte integrante da organização, com base nos valores humanos e sociais.

Tal relação é identificada por Stoner e Freeman (1999), que encontraram na descentralização das decisões e delegação de responsabilidades, um maior grau de liberdade (*empowerment*), para que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto realização. Quando há participação na tomada de decisão, os empregados se comprometem mais com as metas da organização.

As principais características que os líderes devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia (BENNIS, 1996). Estas características e habilidades causam forte impacto, entendidos por Muchinsky (2004) de tal forma que criam a confiança do seguidor na correção das convicções do líder, aceitação irrestrita do líder, afeição pelo líder e obediência voluntária.

Segundo Bennis (1996), liderança e gerência são dois papéis importantes e diferentes, dentro das organizações. Dentro dessa visão, Pinchot (1996) considera que os líderes do passado, com a sua mentalidade de comando e controle eram absolutamente incapazes de liderar a organização do futuro.

Na atualidade, novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder direcionar as energias e potencial das pessoas.

A liderança é um assunto de suma importância para gerentes e administradores. Para Stoner e Freeman (1999) em consequência do papel primordial que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização, podendo liderança ser definida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros dos grupos.

Uma teoria de liderança que demonstrou ter uma correlação positiva com a eficácia organizacional é a liderança transformacional, que está fortemente associada à eficácia da unidade de trabalho (MUCHINSKY, 2004).

Assim, ao líder de topo é requerida iniciativa na criação e mudança da estrutura pelo que o líder deve possuir carisma e visão sistêmica; ao nível intermédio, o líder requer capacidades de relacionamento e perspectiva intersistêmica das várias estruturas, sendo a sua

função suplemento da estrutura. Ao nível da base, a função da liderança é utilizar a estrutura, administrando-a com competência técnica e equidade (NEVES, 2001).

Uma liderança eficaz energiza uma empresa, maximizando a sua contribuição para o bem-estar de seus membros. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro da organização (NANNUS, 2000).

Segundo Nannus (2000), a primeira das quatro funções da liderança visionária é a seleção e articulação do alvo no ambiente externo, para onde a empresa deve dirigir as suas energias.

A liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos. Para Guimarães (2002) ocorre em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas, em sintonia com as necessidades dos indivíduos. Orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização.

O líder empreendedor precisa gerar eficácia nas organizações, pois tem necessidade de buscar o exercício de uma gestão com foco em resultados, fundamentando-se em articular a prática do desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais. É imprescindível para a organização que seus líderes adquiram as competências necessárias para alcançar sucesso nos negócios, participando ativamente e assumindo responsabilidades e riscos, como aprendizes e mestres, inovadores e visionários. Este tipo de liderança para Guimarães (2002) vem se tornando um fator indispensável para pessoas que assumem postos-chave nas empresas.

Buscando a excelência empresarial, os líderes adotam um novo modelo de gestão, praticando filosofias de trabalho que preconizam levar os indivíduos a um estado de alta motivação no ambiente organizacional (ROBBINS, 2002). Para isto, se faz necessária a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, buscando-se orientar os talentos para o desempenho de suas funções com elevado nível de motivação e altas

performances, onde suas potencialidades são encorajadas e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, resultando em um impacto positivo na motivação e no clima organizacional.

Segundo Leonard-Barton (1998, p. 78):

[...] os gestores precisam ser capazes e estar dispostos a intervir em interações entre grupos opositores – não para suavizar as diferenças, mas para canalizar as energias na direção positiva. Gerentes multilinguais – que são capazes de operarem mais de um domínio de especialização em que utilizam mais de um estilo cognitivo – administram estas intervenções encorajando os participantes a focar em ambos: no processo e no conteúdo da discussão.

Diante da globalização, através de mudanças constantes, é papel do líder adaptar-se às novas realidades, e ser capaz de conduzir toda a sua equipe pelos processos de mudança. Processos esses cada vez mais necessários para que as organizações se encontram preparadas para transformar as novas ameaças em oportunidades. Pode-se concluir que para se conseguir eficiência no exercício da liderança, o líder tem que ter as características necessárias à mesma.

O papel fundamental da liderança a ressaltar, é quanto à tendência das organizações no método de avaliação do administrador em termos da capacidade de identificar, sustentar e explorar todas as competências essenciais de empresa (HITT, 2002). Assim como avalia Porter (1986), para se tornar competitiva a empresa exige a presença, qualificada, de uma liderança com capacidade de motivar e coordenar as ações da organização. Segundo Ansoff (1973) a questão não está em relacionar as oportunidades, mas coordenar e direcionar as bases da empresa para obtê-las.

Goleman (2004) apontou a importância do relacionamento entre a inteligência emocional (especialmente nos líderes) e o desempenho organizacional. Para ele, a inteligência emocional passa a ser um modelo para um bom resultado, dados a partir de um processo de melhoria contínua, importante para o indivíduo e também para a organização.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Como toda liderança em organizações exige um líder e uma motivação, assim também se completa pelo envolvimento da equipe no Clima organizacional, que será conceituado com base nos teóricos do tema. Compreende-se ainda uma relação dos fatores que influenciam o clima organizacional, com ênfase na pesquisa de clima organizacional e nas formas de avaliação do clima organizacional.

3.1 Conceito

O Clima Organizacional exerce influência direta e indireta na comunicação, no comportamento, na produtividade e no grau de satisfação das pessoas ligadas à organização. Segundo Luz (2001), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, bem como uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

De acordo com Souza (1978), o Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação entre os elementos da cultura. Ele é produto do peso dos efeitos de cada um dos elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Considera que as percepções de clima são baseadas nas condições, nos acontecimentos, nas práticas e nos procedimentos que compõem o cotidiano de uma organização. Segundo o autor, é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebidas pelos funcionários.

O clima organizacional é resultado da junção de cultura, tradições e métodos de ação de cada organização. Souza (1978) acredita que cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos, tanto econômicos, como sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá sua própria imagem de Clima da Organização.

Segundo Coda (2005):

Clima é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa.

Ainda de acordo com Coda (2005), que diz ser “uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional”.

Para Judge, Robbins e Sobral (2010) o Clima Organizacional faz menção às percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

Portanto, o Clima Organizacional está relacionado com a satisfação daquilo que os membros da organização têm por necessidades. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa, pois é uma medida de percepção, que varia de indivíduo para indivíduo, de acordo com suas aspirações pessoais.

Bowditch e Buono (1997) definem como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nas formas de interação entre as pessoas, no grau de satisfação com a empresa e também no comportamento.

Maximiano (2009) afirma que em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

O Clima Organizacional faz parte do grau de satisfação do trabalhador. Refere-se à percepção de cada um a partir do ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e direção. O relacionamento interpessoal no trabalho deve ser saudável para, assim, haver um bom clima e, conseqüentemente, ser bom também para a empresa. Este assunto está ligado diretamente à satisfação do trabalhador, que gera forte impacto sobre seus resultados na organização. Segundo Luz (2006) o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa está relacionado à atmosfera psicológica, pois depende da percepção de cada indivíduo.

Quando o clima é insatisfatório podem-se perceber certos conflitos entre colaboradores, ocasionando, assim, prejuízos à empresa. Alguns aspectos podem ser percebidos diante de um clima organizacional insatisfatório: alto índice de rotatividade e absenteísmo dos funcionários.

Em seu estudo, Judge; Robbins e Sobral (2011), concluíram ser a correlação da satisfação e o desempenho no trabalho como razoavelmente alta. Para os autores, quando passamos do nível individual para o nível organizacional, igualmente localizamos a correlação de satisfação-desempenho.

Moscovici (1997) afirma que a forma como se lida com as diferenças individuais indica um determinado clima entre as pessoas e tem uma intensa influência sobre a

convivência em grupo. Sobretudo no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade.

Clima organizacional é o nome dado para o produto dos sentimentos. Os sentimentos e as percepções que estão ligadas a realidade objetiva da organização são: satisfação, insatisfação e indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são afetados por todos os componentes, desde o local físico até os objetivos. Tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa (MAXIMIANO, 2010).

Parece natural o pressuposto de que a satisfação no trabalho pode ser o fator fundamental que determina o comportamento organizacional. Colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação ao trabalho, podendo também superar suas atribuições regulares pelo anseio de retribuir às expectativas positivas (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011). Relativos a esse trato de percepção dos colaboradores, é que se direciona o seguinte tópico, destacando os fatores de influência dentro de uma empresa.

3.2 Fatores que influenciam o Clima Organizacional

Segundo Luz (2006), o clima é afetado por diversos fatores externos, dentre eles: as condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores; e também internos, no caso da cultura organizacional, que é um dos principais fatores. Pode-se afirmar que o clima organizacional é uma consequência da cultura. Também segundo o autor, existe uma diferença entre clima e cultura, pois clima é um fenômeno temporal, alterando-se conforme os ânimos dos colaboradores, enquanto a cultura acontece de práticas constantes, estabelecida pela empresa a longo prazo.

Desta forma, pode-se observar que são vários os fatores que influenciam o clima organizacional. Dentre eles a motivação, os tipos de liderança, a comunicação entre outros. O clima é o reflexo da cultura na organização, seja ele positivo ou negativo. Ele está relacionado ao universo da empresa, que é influenciado pela forma como as pessoas se comportam dentro da organização, seu grau de satisfação e seu desempenho laboral.

Chiavenato (2003) enumera alguns fatores que impactam no clima da organização tanto positiva quanto negativamente, dependendo da forma como são praticados, são eles: Estrutura organizacional, recompensas, calor e apoio, responsabilidade, risco e conflitos.

O Clima Organizacional está em constante mudança. As organizações podem passar por fases de dificuldades no mercado, momento econômico desfavorável no país, adoção de novas tecnologias, contenção nas políticas de salários e benefícios e a crescente exigência dos empregados são fatores que podem modificar o clima da organização e afetar seus resultados (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006).

Motta (2001, p. 31) afirma que:

No trânsito para o futuro, o maior desafio estará na consciência da tecnologia como insuficiente ao êxito: robotizar, automatizar ou informatizar serão passos importantes, mas o sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas.

Existem três objetivos primários das pessoas no trabalho: equidade, realização e bom ambiente de trabalho. Para Sirota, Mischkind e Meltzer (2005) a equidade, para ser tratada de forma justa em relação às condições básicas do emprego, realização para ter orgulho em suas realizações fazendo coisas que tenham importância e as fazendo bem; para receber reconhecimento por suas realizações, para ter orgulho das realizações da organização e bom ambiente de trabalho, para ter relações de amizade, cativantes e cooperativas com colegas no local de trabalho.

Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos. É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando relacionado ao seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre pessoas. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2008).

Dentre os fatores que influenciam fortemente o clima organizacional, Chiavenato (2000) cita a mudança, que é a transição de uma situação para outra diferente. Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. A mudança geralmente exerce grande impacto no clima, pois geralmente mudanças são temidas pelos indivíduos, que tendem a ser reativos a elas.

Sirota, Mischkind e Meltzer (2005, apud ARAÚJO E GARCIA, 2009) apontam três fatores que contribuem para um clima positivo:

- Equidade: virtude de quem ou do que (atitude, comportamento, fato etc.) manifesta senso de justiça, imparcialidade, respeito à igualdade de direitos.

- Realização: cumprimento do seu objetivo ou meta de vida; o que se consegue através de muito esforço: realização pessoal, profissional.
- Companheirismo: é o comportamento que caracteriza o modo amistoso, cordial, bondoso e leal de convívio entre duas pessoas.

Um Clima Organizacional é favorável quando é capaz de satisfazer as necessidades dos membros da organização, porém, quando são desfavoráveis tais necessidades não são satisfeitas. Pode-se concluir, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis.

3.3 A Influência da Liderança no Clima Organizacional

Liderança e clima organizacional são fatores essenciais nas relações líder e colaborador. A liderança pode transformar o clima organizacional em um ambiente agradável e que atenda as reais necessidades de seus liderados.

O papel da liderança na gestão de clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados. (SEGUNDO, 2003, p. 5).

O papel gerencial na conduta do desempenho e na busca de melhores resultados para a organização e de um melhor Clima Organizacional é de vital importância, como mostra Lucena (2004, p. 30):

A referência ao Estilo gerencial como requisito para o desempenho dos empregados faz-se necessária por ser o gerente ou o supervisor o responsável pela “gerência do desempenho”. De fato, o alcance dos objetivos propostos, a operacionalização do processo desde a fase de negociação do desempenho (resultados esperados), o acompanhamento do desempenho, as ações dele decorrentes, até a fase de avaliação, demonstram a atuação permanente da gerência no seu dia-a-dia de trabalho.

A gestão do clima organizacional é um desafio para as organizações, mas também é estruturalmente a base mais sólida que pode ser implementada para a busca de melhores resultados. Normalmente para se nortear uma mudança no Clima organizacional de uma empresa é realizada a Pesquisa de Clima Organizacional, que será explorada a seguir.

3.4 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que permite às organizações identificar as tendências de satisfação ou insatisfação a partir de uma consulta a seus

colaboradores. O clima organizacional é um instrumento eficaz que estabelece o elo entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos pensam a respeito do lugar em que trabalham (Bispo, 2006).

O modelo de Tamayo e Paz (1999) fundamenta a estrutura para análise do clima organizacional a partir de sete variáveis, sendo elas:

- a. Comprometimento com a empresa: identificar qual o sentimento do funcionário em relação à empresa onde trabalha, se seus objetivos estão em conformidade com os da empresa e se objetiva nela permanecer trabalhando.
- b. Condições de trabalho: avalia se o espaço estrutural, funcional e físico é adequado e se tem condições seguras para o pleno exercício das atividades dos funcionários.
- c. Comunicação: avalia se o canal de comunicação da empresa na visão dos funcionários é eficiente e eficaz, se as informações transmitidas, repassadas e recebidas são feitas de forma certa.
- d. Liderança: permite aos funcionários perceber se sua chefia te lidera dentro do espaço de trabalho, se ela tem condições de dirimir e mediar conflitos.
- e. Relacionamento Interpessoal: possibilita detectar como se constroem as relações de trabalho, se há cooperação, ajuda e companheirismo entre os pares.
- f. Compensação: analisa a percepção dos funcionários em relação ao processo de recompensas: os salários e benefícios. Se eles são distribuídos de maneira justa e igualitária.
- g. Reconhecimento: permite ao funcionário avaliar se é valorizado e reconhecido pelo desempenho de suas atividades.

De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 99):

A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada.

Segundo Mello (2003), a pesquisa de Clima Organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores desejam o que esperam e por que permanecem na empresa. É um instrumento que, se corretamente aplicado, possibilita um diagnóstico preciso bem como o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa.

Portanto, é a partir da pesquisa de clima que melhorias no ambiente de trabalho podem ser estruturadas e consideradas.

Segundo Oliveira (1995) uma Pesquisa de Clima é realizada geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa.

A seguir, são enumerados alguns dos objetivos para uma pesquisa de Clima Organizacional (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006):

- a) Pesquisar a Cultura Organizacional da empresa;
- b) Analisar a visão dos empregados em relação à empresa, de sua missão e objetivos;
- c) Mensurar o grau de satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos da empresa;
- d) Analisar a norma para avaliação da motivação e satisfação, incluindo as necessidades e expectativas dos funcionários;
- e) Averiguar se há harmonia entre os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização; (integração; relação).
- f) Constatar se há relação entre a satisfação na corporação e a oferta de benefícios e serviços;
- g) Apurar o nível de ligação entre os departamentos;
- h) Pesquisar as relações entre empregados no que diz respeito à suas funcionalidades;
- i) Avaliar os modelos de produtividade;
- j) Mensurar o nível de envoltura dos empregados com suas funções e encargos, com os clientes e agentes internos e externos.

“Os estudos sobre clima organizacional são úteis por proverem um diagnóstico geral para a organização, indicando as áreas mais deficitárias” (TORRES E OLIVEIRA, 2007, p.1).

O Quadro 2, baseado em Rizzatti (2006), evidencia fatores de análise em pesquisa de Clima Organizacional:

Quadro 2–Modelos de Pesquisas de Clima Organizacional

AUTORES	FATORES ESTUDADOS
LITWIN; STINGER (1968)	Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Sentimento e apoio; Conflito.
CAMPBELL ET AL. (1970)	Autonomia; Grau de estrutura; Orientação para recompensa; Consideração, calor humano e apoio
SCHNEIDER (1975)	Suporte administrativo; Estrutura administrativa; Preocupação com novos servidores;

	Independência dos servidores; Conflitos internos; Satisfação geral
LA FOLLETE; SIMS (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização; Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização; Clareza das políticas e promoções; Pressões no trabalho e padrões; Comunicação aberta e ascendente; Risco na tomada de decisão
MODELO DE KOLB ET AL. (1986)	Conformismo; Responsabilidade, Padrões; Recompensas; Clareza organizacional; Calor e apoio; Liderança
SBRAGIA (1983),	Estado de tensão; Conformidade exigida; Consideração humana; Adequação da estrutura; Autonomia presente; Recompensas proporcionais; Prestígio obtido; Cooperação existente; Padrões enfatizados; Atitude frente a conflitos; Sentimento de identidade; Tolerância existente; Clareza percebida; Justiça predominante; Condições de progresso; Apoio logístico proporcionado; Reconhecimento proporcionado; Forma de controle.
PELTZ E ANDREWS, SEGUNDO OLIVEIRA (1990)	Liberdade; Comunicação; Diversidade; Dedicação; Motivação; Satisfação; Similaridade; Criatividade;
COLOSSI (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa; Condições físicas de trabalho; Sistema de avaliação e controle; Treinamento e desenvolvimento profissional; Progresso funcional; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Sistema de assistência e benefício; Lazer; Relacionamento sindical.
RIZZATTI (1995)	Imagem e avaliação; Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; Satisfação pessoal

Fonte: Rizzatti, 2006.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) boa parte das organizações tem a preocupação de conferir periodicamente seu “clima”, tendo o conhecimento de que seu trabalho poderá ser prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e resultados abaixo

das expectativas dependendo do estado em que se apresentar. A pesquisa de clima organizacional deve tratar o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais e salários e benefícios.

As etapas da pesquisa de clima, de acordo com Oliveira (1995) são:

1ª etapa: Preparação: obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser analisado e levantamento conceitual sobre o mesmo.

2ª etapa: Plano e metodologia de pesquisa: formulação das questões de pesquisa ou hipóteses a serem investigadas e escolha da sequência de ações a serem seguidas, o método de trabalho, a forma de interpretação dos resultados, a amostragem, a construção dos instrumentos de avaliação, etc.

3ª etapa: Execução da pesquisa – coleta dos dados.

4ª etapa: Interpretação dos dados: preparação e análise dos dados recolhidos, buscando responder as questões da pesquisa.

“O clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários” (LUZ, 2003, p.13). Avaliar o clima de uma organização permite verificar qual a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e como os valores difundidos pela organização afetam o comportamento dessas pessoas, e será o passo analisado a seguir.

3.5 Avaliação do Clima Organizacional

A análise do clima foi desenvolvida originalmente por Litwin e Stinger (1968) e tem por finalidade averiguar o clima por meio da mensuração do nível de motivação dos funcionários, ou seja, analisa-se a situação da organização com o diagnóstico por meio de estudos estatísticos da pesquisa.

Segundo Luz (2006) existem duas formas de avaliar o clima:

Avaliação setorial – A função do gestor é ouvir individualmente cada membro da equipe e mantê-los motivados e satisfeitos. Pois, já que é através dos mesmos que se obtêm os resultados desejados, é importante conhecer o ambiente, o grau de confiança, harmonia e cooperação existentes;

Avaliação corporativa ou institucional – Nesse tipo de avaliação é o departamento de Recursos Humanos que se responsabilizam em avaliar o clima organizacional da empresa,

ouvindo coletivamente os funcionários. Pode haver auxílio de uma consultoria externa, a fim de evitar qualquer questionamento por parte dos funcionários quanto à sua acuracidade, gerando maior credibilidade.

4 METODOLOGIA

Para realizar a presente pesquisa, houve uma abordagem de base metodológica, perpassando desde a tipologia das pesquisas utilizadas, quanto o universo de abrangência, e como seria o procedimento e a técnica de coleta dos dados, destacados nesse capítulo.

4.1 Tipologia da pesquisa

Como a descrição de Ventura (2002) declara “são incontáveis e absolutamente diversas as classificações da metodologia que se pode encontrar na literatura especializada.” Podemos compreender que a metodologia a ser usada é estabelecida em relação direta ao que se pretende analisar, e serve como orientação para o resultado do trabalho. Como podemos observar na citação abaixo:

A metodologia da pesquisa num planejamento deve ser entendida como o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação. (BARRETO; HONORATO, 1998 *apud* HEERDT, p.04).

Esta pesquisa configura-se como pesquisa descritiva, que de acordo com Barros e Lehfeld (2007) realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Sobre a relação entre gerente e subordinados em uma agência bancária, sendo um assunto de ordem naturalmente original.

Para a realização da pesquisa foi necessário estabelecer procedimentos técnicos, também considerados delineadores dos ramos a serem seguidos, com o uso da pesquisa bibliográfica, para uma necessária fundamentação teórica ou justificativa dos limites que direcionam aos resultados.

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências

Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.(CERVO e BERVIAN , 996, p. 48, *apud* PONTE et. al, 2007, p.04).

Ainda de acordo com Ponte et. al, (2007, p.04) com o uso da técnica da pesquisa bibliográfica é, “[...] que o pesquisador faz contato direto com tudo o que foi publicado, dito, filmado ou de alguma outra forma registrado sobre determinado tema, inclusive através de conferências seguidas de debates.”

Contemplamos ao grupo das técnicas, um estudo de campo e de caso, como procedimentos investigativos, e segundo Yin (2001, *apud* PONTE et. al, 2007, p.04), apresenta que o estudo de caso é o mais popular, por analisar diretamente os ‘por que e como’ ocorrem os fatos. Tem seu enquadramento em uma “pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

Já com relação ao estudo de campo, a presente pesquisa foi necessária para a compreensão de um determinado grupo, usando um questionário. Neste tipo de estudo:

[...] a pesquisa de campo deve merecer grande atenção, pois devem ser indicados os critérios de escolha da amostragem (das pessoas que serão escolhidas como exemplares de certa situação), a forma pela qual serão coletados os dados e os critérios de análise dos dados obtidos. (VENTURA, 2002, p. 79, *apud* HEERDT, p.04).

Após as análises iniciais com base nos procedimentos acima, é necessário uma abordagem exploratória das informações, considerando este foco que:

[...] tem como finalidade aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto estudado. Pode ser usada, para facilitar a elaboração de um questionário ou para servir de base a uma futura pesquisa, ajudando a formular hipóteses, ou na formulação mais precisa dos problemas de pesquisa (MATTAR, 1996). Também visa clarificar conceitos, ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa e estudar pesquisas semelhantes, verificando os seus métodos e resultados. Como método de coleta de dados, utiliza questionários, entrevistas, observação participante, etc. (CARNEVALLI, 2001, p.02).

Atribuindo a este momento da pesquisa uma dupla abordagem de seu problema, declarada por Moresi (2003, p.08-09), usando: a forma qualitativa que visa interpretar os fenômenos e atribuir significado aos mesmos, necessitando da descrição do pesquisador na coleta das informações; e quantitativa, em que considera tudo como quantificável, “o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”, usa de recursos e de técnicas estatísticas. A abordagem quanti-quali segundo Ponte et. al, (2007,

p.08), “compreende a utilização de ambas as naturezas, quantitativa e qualitativa, numa pesquisa científica. Estudos de natureza quanti-quali têm como base tanto o positivismo como a fenomenologia.”

Os procedimentos metodológicos foram levantados por dedução, e foi este método que orientou o pensamento para proceder de forma correta e clara. O método usado pode ser definido como:

Método proposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza e Leibniz que pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão. Usa o silogismo, construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras, denominada de conclusão. (GIL, 1999, apud MORESI, 2003, p.25).

Embasado por este aparato de teorias, passamos a colocação dos mesmos em seus respectivos setores de análises.

4.2 Universo e amostra

A pesquisa de campo que ampara a conclusão desse estudo foi realizada dentro da Agência do Banco do Brasil na cidade de Fortaleza, junto aos seus funcionários.

De um universo de 2.575 funcionários que trabalham nas agências do Ceará, a amostra percentual é de doze (12) pessoas, a análise foi estabelecida por questionário sem identificação, os mesmos foram distribuídos pela pesquisadora, deixando os funcionários livres para responderem em até sete dias.

4.3 Instrumento e técnica de coleta de dados

As perguntas eram apresentadas em questionários padronizados, onde as 26 questões direcionavam-se a entrevista apresentada ao gerente (Ver apêndice B) e sua gestão, que é o foco de análise dessa pesquisa. As questões relatadas ao gerente são direcionadas a responder sob sua visão, as mesmas perguntas respondidas pelos funcionários (Ver Apêndice A) em relação ao gestor geral (gerente).

A coleta das informações deu-se durante duas semanas, em questionários entregues aos funcionários da agência analisada, tanto o gestor como os funcionários

receberam as informações de como seria apresentada a análise e os motivos pelo qual estava sendo realizada.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Contemplando e relacionando as ideias advindas da análise direta dos dados do questionário aplicado aos 11 funcionários, relativas ao gerenciamento do gestor local (Incluso na pesquisa em um questionário direcionado ao mesmo), com o uso das mesmas questões apresentada aos funcionários. Entretanto, a que foi apresentada ao gerente, garante a visão deste em relação ao que foi questionado aos funcionários. Possibilitando assim, um embate da visão de quem comanda, e de quem é comandado.

O Banco do Brasil S.A. é uma instituição financeira brasileira, com 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências e postos, quase todas as agências possuem salas de autoatendimento, com total de mais de 40 mil terminais, responsáveis por manter o atendimento, mesmo posterior ao horário bancário. Com o desenvolvimento tecnológico, o BB (comumente conhecido), possui ainda opções de acesso via internet, telefone e telefone celular.

A instituição está presente em mais de 21 países além do Brasil, com 5.429 agências, se encontra instalada na maioria dos municípios do país, conta com mais de 109.191 funcionários, além de 4.066 estagiários, contratados temporários e adolescentes trabalhadores.

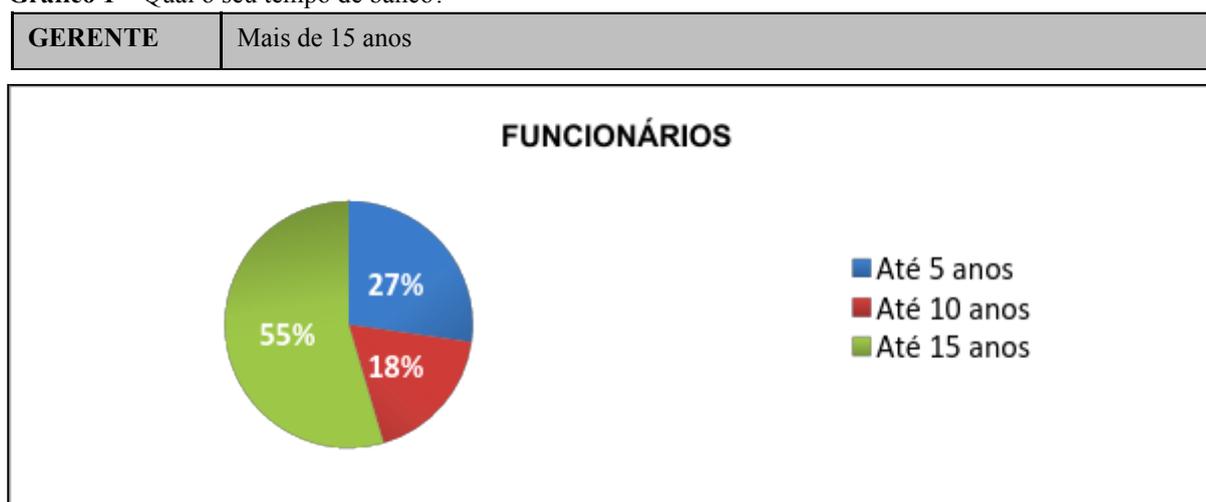
É considerada uma das instituições de maior respaldo na sociedade brasileira, sendo responsável por manter as economias de milhões de brasileiros, e para tal, tem em sua forma de atendimento a esse público, uma de suas garantias de estabilidade.

Salienta-se que para compreensão dos gráficos analíticos, dão-se como títulos gráficos, as mesmas questões realizadas aos funcionários. De forma que, as respostas apresentadas pelo o Gerente se deu em uma relação direta, que pode ser visualizada no Apêndice A.

As análises estão separadas da seguinte forma: 1 – a tarja cinza apresenta a resposta dada pelo Gestor da agencia; 2 – as respostas projetadas nos gráficos são relativas às respostas dos funcionários.

Foi questionado primeiramente, qual seria o tempo de permanência no banco, não importando se era na mesma agência, a maioria com 55% dos funcionários, identificaram que já há muito tempo, trabalham dentro da instituição, com cerca de 15 anos (ver Gráfico 1). Inclusive, o próprio gerente.

Gráfico 1 – Qual o seu tempo de banco?

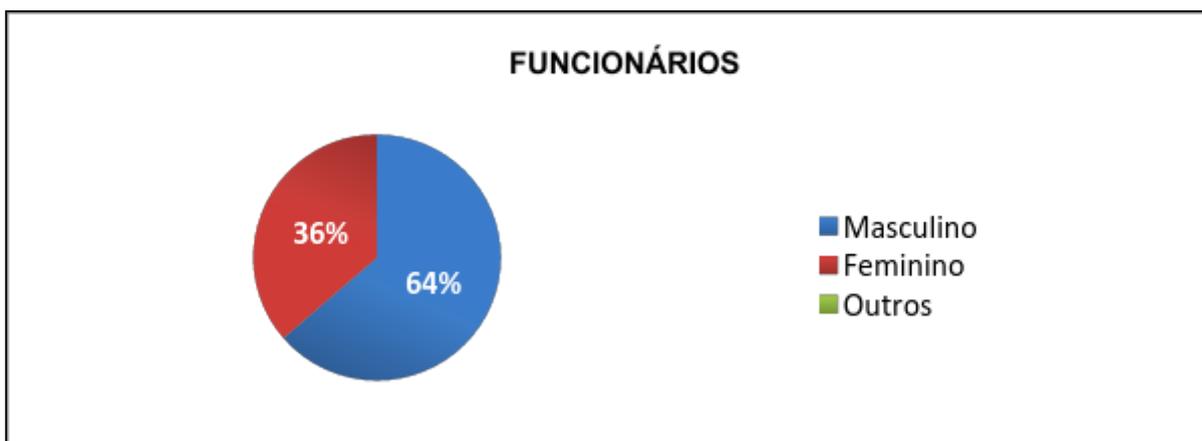


Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Quanto à informação que os identifica de alguma forma, em relação ao gênero constatou-se que a maioria é composta por homens (64%), restando apenas 36% do sexo feminino (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Gênero?

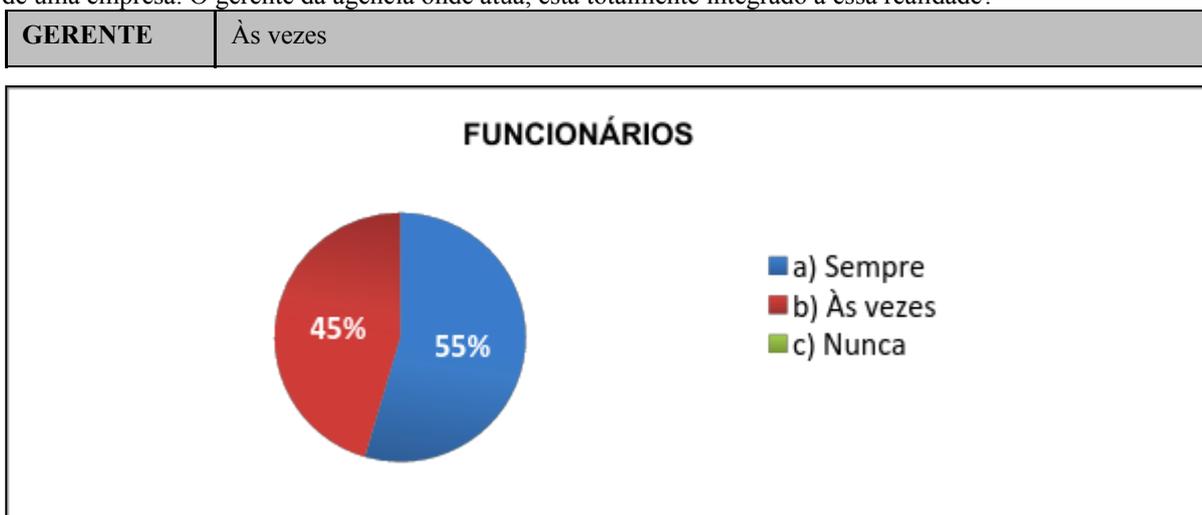
GERENTE	Masculino
----------------	-----------



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Na constituição da questão 3 a seguir, foi atribuída a afirmação (Conhecer as estratégias, valores e objetivos da organização se configuram em vantagens ao gerente de uma empresa) que identifica um perfil positivo a ser conduzido por um gerente de uma empresa. Em seguida, questionou-se tanto ao gerente, como aos funcionários se o mesmo está integrado dessa forma. Obtendo como resposta, a situação do ‘sempre’ com 55%. A mesma resposta realizada pelo gerente, que atribuiu a si, uma possível falha. (Gráfico 03).

Gráfico 3 – Conhecer as estratégias, valores e objetivos da organização se configuram em vantagens ao gerente de uma empresa. O gerente da agência onde atua, está totalmente integrado a essa realidade?

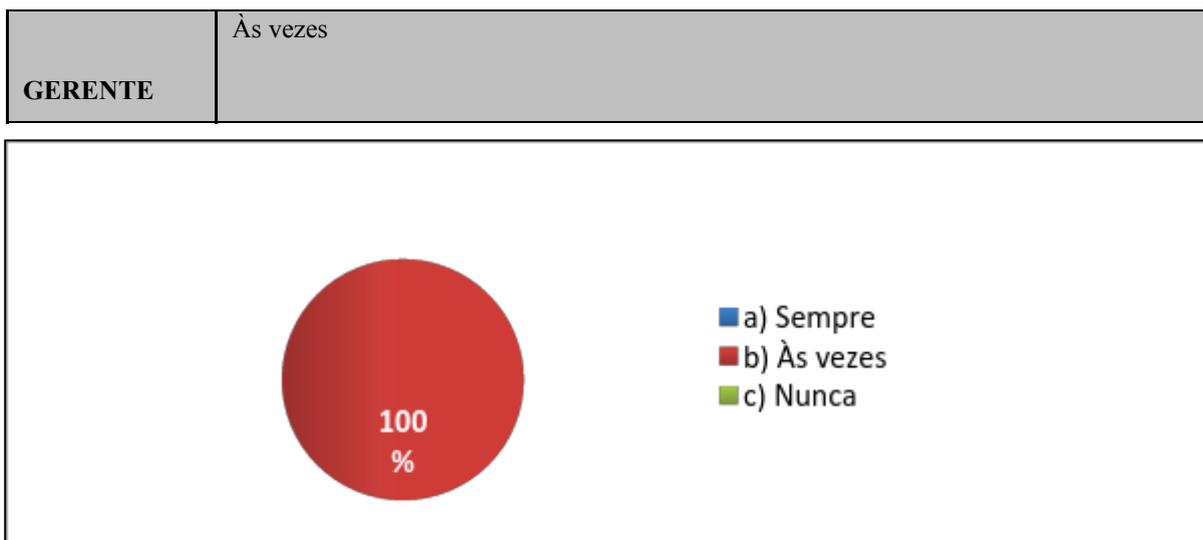


Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Ao serem questionados sobre a paciência do gerente (Gráfico 04), a resposta foi unânime. Tanto gerente, como colaboradores, admitiram que ‘às vezes’ o gestor age com paciência. Tal situação, somente o torna humano, nesse contexto profissional, cabendo ao

mesmo, identificar onde e quando está realizando esse tipo de atitude, e se os motivos são realmente válidos.

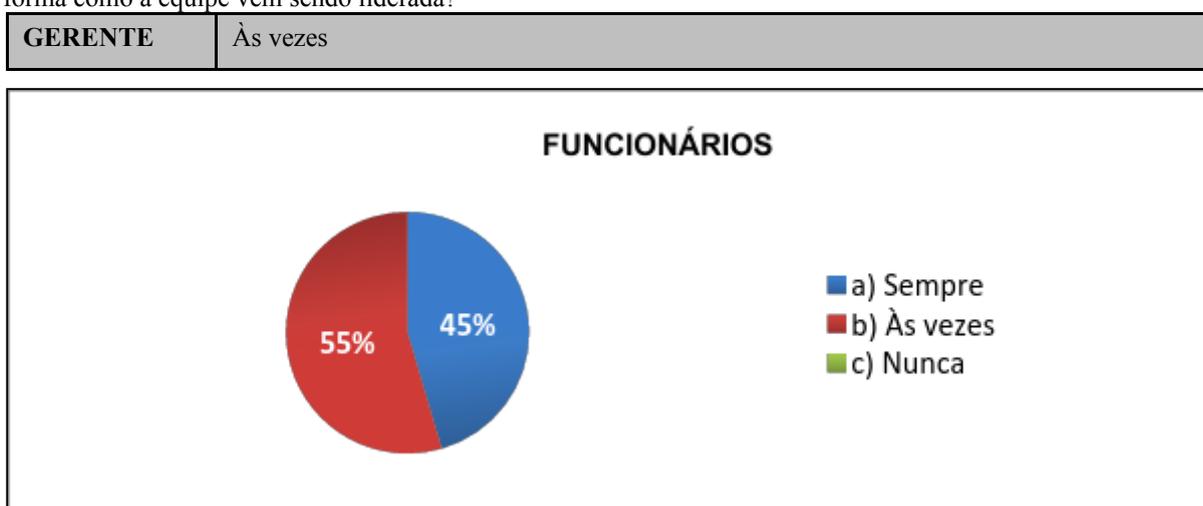
Gráfico 4 – Em sua opinião, o gerente age com paciência, demonstrando controle de impulso?



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

A equipe de funcionários (Gráfico 05) destacou que normalmente possuem resultados positivos com base na conduta de tratamento, principalmente da forma como são liderados. Como afirmaram 55% dos colaboradores. O próprio gerente concordou com o mesmo entendimento que os seus colaboradores apresentaram.

Gráfico 5 – Os resultados positivos gerados pela agência em que você atua em sua opinião são movidos pela forma como a equipe vem sendo liderada?

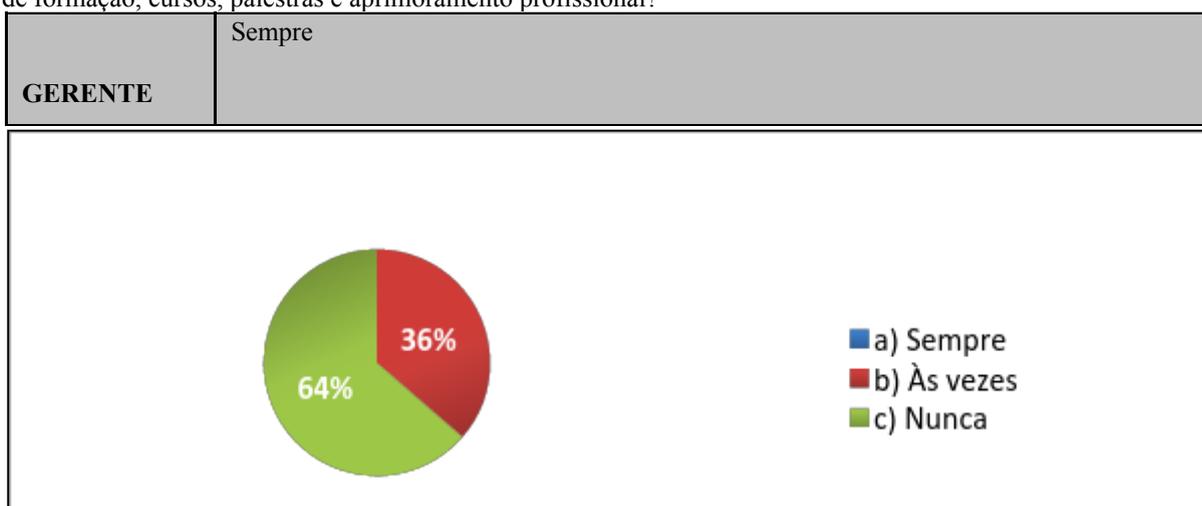


Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Outra situação levantada (Gráfico 06) busca identificar na visão dos funcionários, se o seu superior desenvolveu aprimoramento profissional para tal. Para os funcionários 64% das respostas optaram em declarar que não houve essa preparação. Para o gerente, a resposta dada foi ‘sempre’, ou seja, o mesmo atribui que buscou realizar cursos que o tornaram capaz de ocupar o cargo ao qual se encontra.

Contrariando a visão que o gerente tem de si, de que foi capaz de se preparar para ocupar a gerencia e gerir um grupo com qualidade, não é o mesmo que discerne sua equipe.

Gráfico 6 – Você considera que o gerente possui esse cargo, porque buscou alcançá-lo através de formação, cursos, palestras e aprimoramento profissional?



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Na questão 7, houve a exposição de sinônimos de liderança, indicando-se que fossem marcados os tópicos considerados como fatores estimulantes de uma liderança eficaz, sem definir a quantidade, dentre os 16 tópicos apresentados. Assim, para o gerente fatores como; competência, a agressividade, a impulsividade, tem que ser autoritário, ter iniciativa, preocupação com o bem estar, com o senso de justiça, o ser democrático, a sinceridade, ser honesto, ter alegria e disciplina, são sinônimos que o mesmo preza como distinção de uma liderança positiva.

Para os funcionários, a competência (14%), o senso de justiça (13%), a disciplina (11%) e ter iniciativa (11%), são fatores que identificam uma liderança correta.

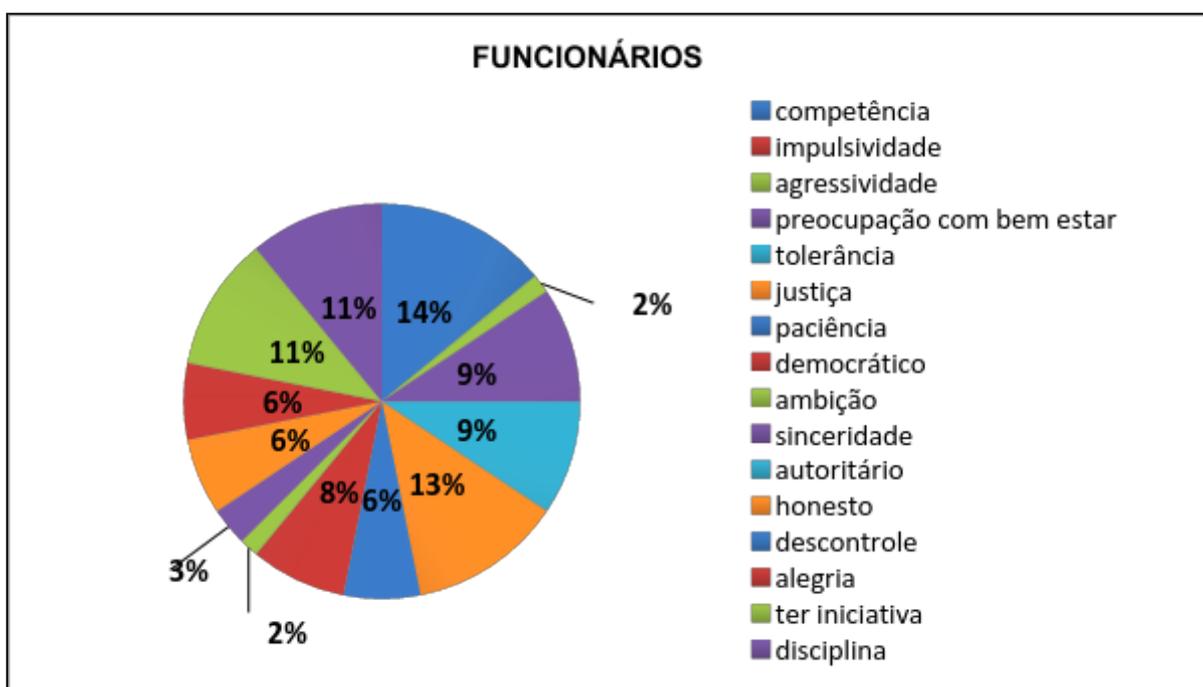
Correlacionando ambas as visões, tem-se a competência, o senso de justiça e a iniciativa como fatores comuns em ambas às perspectivas, o que garante em suma a visão de como um gestor deve exercer a competência de seu cargo. Pois como esclarece Santos (2013), as modernas corporações vivenciam tempos em que o Gerente se tornou a

mola-mestre na busca pelos resultados desejados. Condicionados a possuírem determinadas habilidades e competências, as quais os ajudarão a se tornarem eficazes, como; Planejamento e Organização, Julgamento, Comunicação Oral, Energia, Liderança, dentre outros.

Ao serem questionados novamente sobre os fatores de estímulo, apresentavam-se como exemplo do perfil exibido pelo gerente ao qual eram subordinados. Ao Gerente, mas, de forma que o mesmo deveria escolher apenas três itens que definissem o perfil dele. Desta forma, deram-se os resultados apresentados a seguir.

Gráfico 7 – Marque o que considerar fatores estimulantes de uma liderança eficaz.

GERENTE	Competência, Agressividade, Impulsividade, Autoritário, Ter iniciativa, Preocupação com o bem estar, justiça, democrático, sinceridade, honesto, alegria e disciplina.
----------------	--

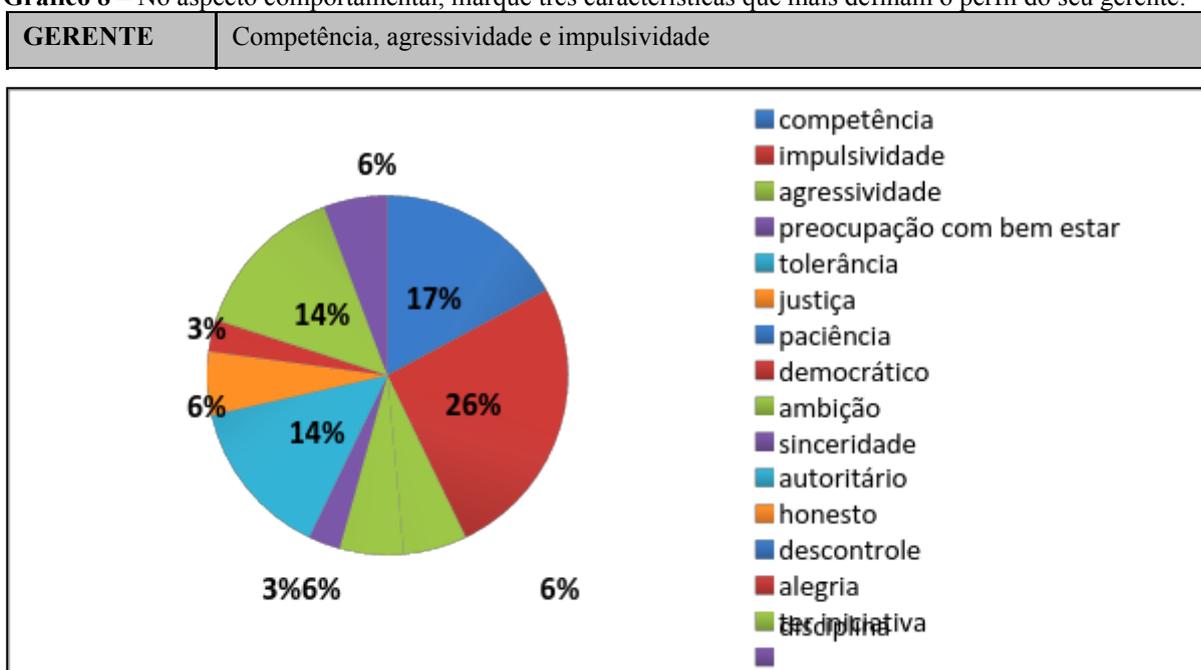


Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Ao se qualificar, o gerente se definiu como um gestor competente, agressivo e impulsivo (Gráfico 03). Os funcionários o identificaram como impulsivo (26%), sendo esse de maior destaque. Além de competente (17%), ambicioso (14%) e autoritário (14%). De forma direta, ambos os lados identificaram a impulsividade e a competência como fatores comuns, qualificando-se como características da gestão desenvolvida na empresa.

De forma pejorativa, há de se apresentar que o grupo de funcionários, o qualificou como ambiciosos e autoritários ambos com 14%, uma imagem negativa. Diante do apresentado, dá-se que a gestão tem falhas visíveis para uma parte do grupo, ao destacar tais opções como características negativas.

Gráfico 8 – No aspecto comportamental, marque três características que mais definam o perfil do seu gerente:

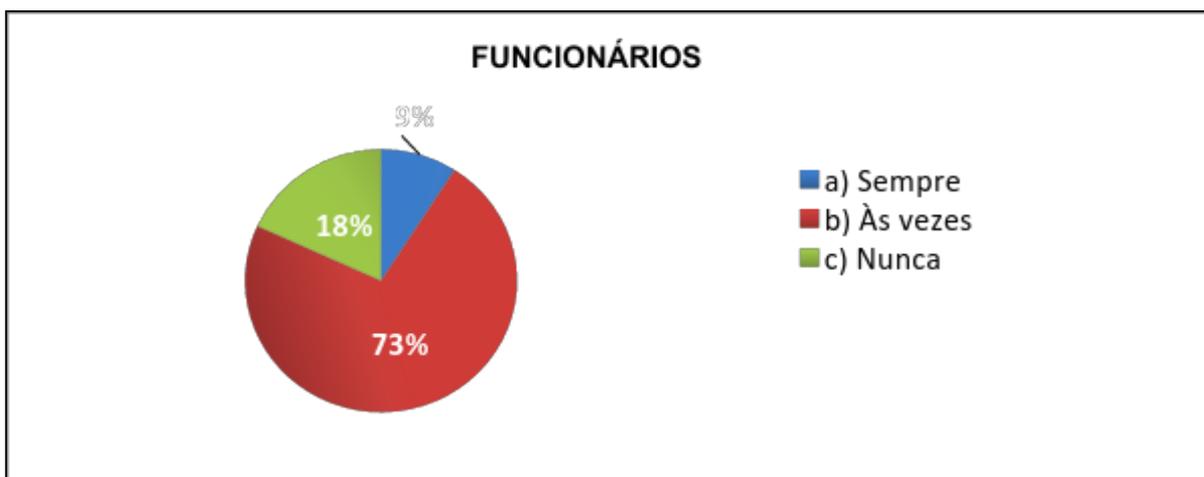


Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Ao serem indagados sobre as características do gerente (Gráfico 09) como humildade e reconhecimento dos próprios erros, a maioria, com 73%, destacaram que ‘às vezes’ ele age dessa forma. A mesma resposta foi apresentada pelo gerente, garantindo-lhe autoconhecimento em alguns aspectos de suas atitudes de vivência em grupo.

Gráfico 9 – Você considera que o gerente de sua agência tem características como humildade e reconhecimento dos próprios erros, buscando opinião de seus liderados?

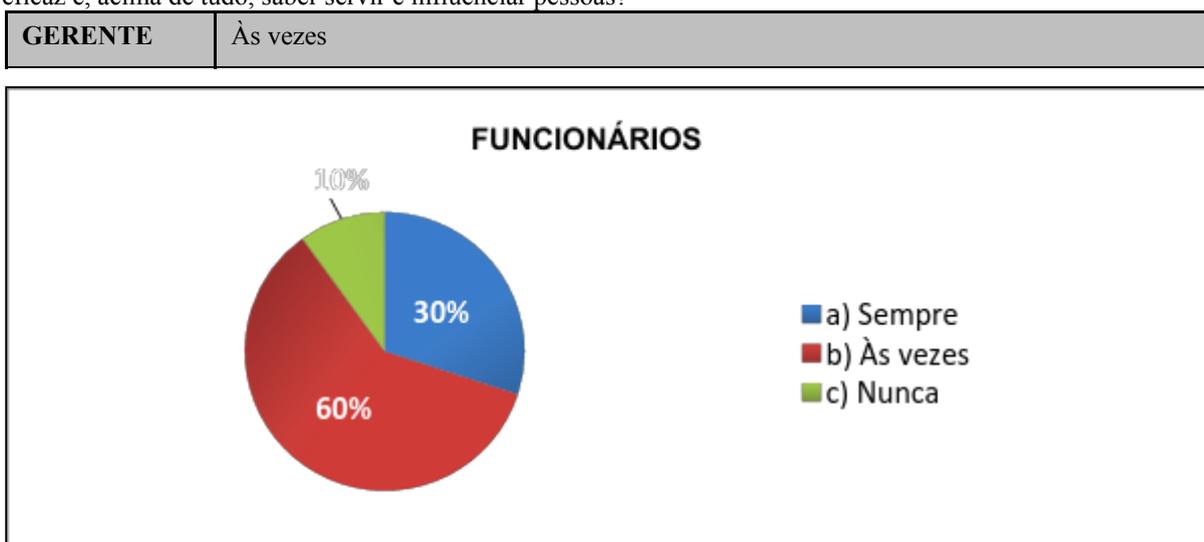
GERENTE	Às vezes
----------------	----------



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Para grande parte dos funcionários (Gráfico 10), o gerente ‘às vezes’ possui uma liderança eficaz (60%), ao conseguir tanto servir, como influenciar pessoas a trabalhar de acordo com a sua ideologia de gestão. Como especifica Marques (2014), um líder deve ser um exemplo a ser seguido, deve eliminar a burocracia e aproveitar cada profissional. Agindo sempre com honestidade, segurança, firmeza e comprometimento, se colocando no lugar do outro.

Gráfico 10 – Em sua opinião, você considera que seu gerente age de acordo com o conceito de que liderança eficaz é, acima de tudo, saber servir e influenciar pessoas?

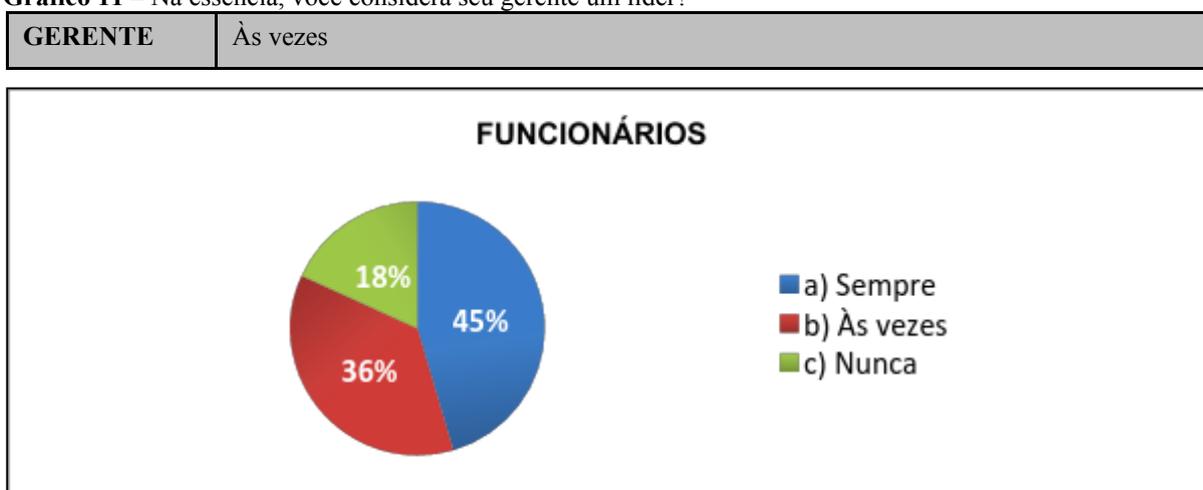


Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Em relação a considerar o gerente um líder (Gráfico 11), os subordinados pontuaram de forma positiva, para 46% dos funcionários, independente de outros fatores

(negativos) julgados anteriormente. Os mesmos consideram seu gerente um líder. O próprio gerente admite que ‘as vezes’ se portou como um líder. Mas, tanto para o próprio gerente, quanto para outros 36% dos pesquisados, na essência apenas ‘às vezes’ ele se comporta dessa forma.

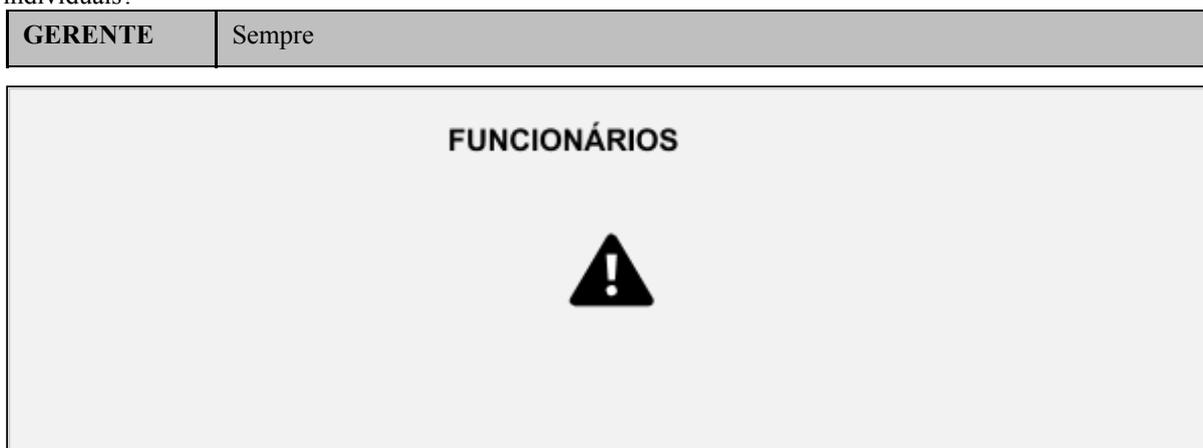
Gráfico 11 – Na essência, você considera seu gerente um líder?



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Ao serem indagados sobre a importância que o gestor atribuía a seus colaboradores, houve quase unanimidade. Uma vez que (82%) dos profissionais destacaram que apenas ‘às vezes’ ele aceita as limitações e tolera as imperfeições individuais (Gráfico 12). O gerente em sua avaliação pessoal definiu que ‘sempre’ dar importância, e aceita as limitações e imperfeições individuais dos seus funcionários.

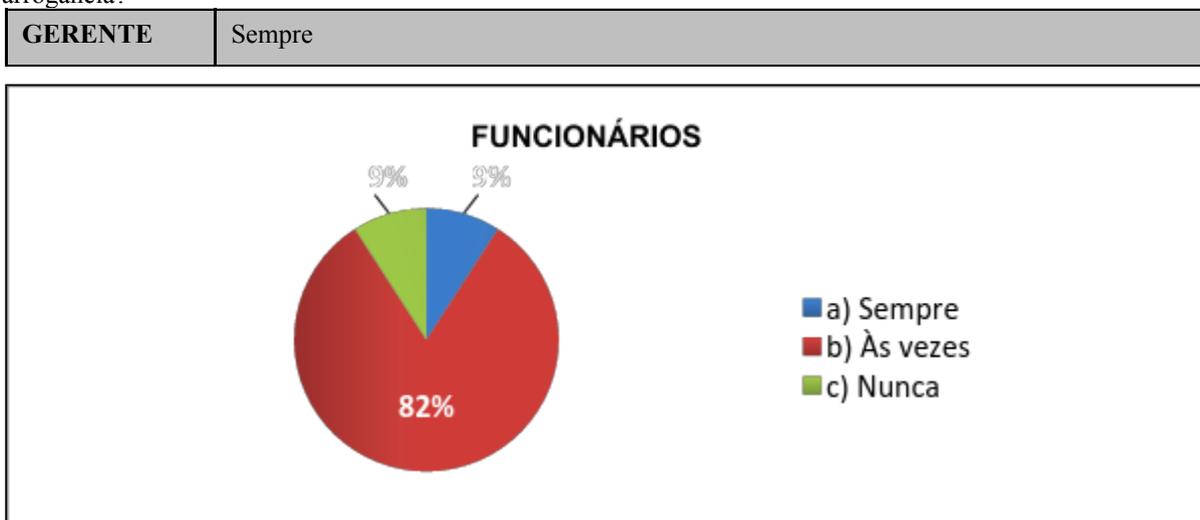
Gráfico 12 – Seu gerente trata todos com a devida importância, aceitando as limitações e tolerando imperfeições individuais?



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Retomando a questão da humildade, foi questionado se o gerente está livre de orgulho e arrogância (Gráfico 13). Constatou-se que 82% dos pesquisados entendem que o gestor ‘às vezes’ demonstra ser humilde. Mas, vale salientar que alguém respondeu que ele ‘nunca’ se mostrou dessa forma. O gestor, assim como outra pessoa, se qualificou como humilde ‘sempre’.

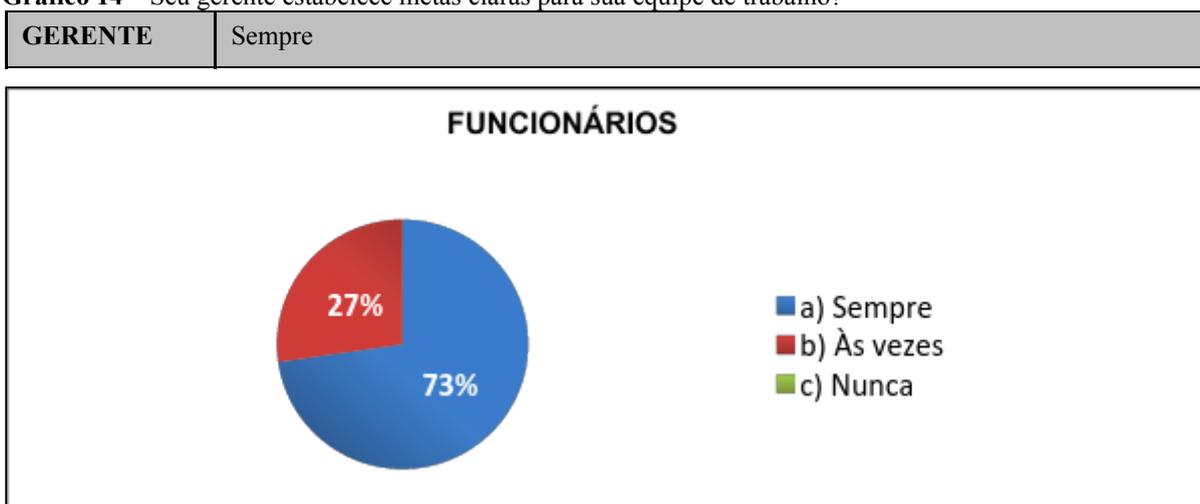
Gráfico 13 – Seu gerente atua com humildade e é de fácil acesso, demonstrando ausência de orgulho e arrogância?



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Ao levantarem a questão das metas estabelecidas para a equipe de trabalho, questionou se há clareza por parte de seu gestor (Gráfico 14). Para a maioria, com 73%, o gerente ‘sempre’ estabelece as metas claramente. E, para outros 27% ‘às vezes’, tais respostas, destacam que em relação a essa questão, o gestor tem realizado um bom trabalho.

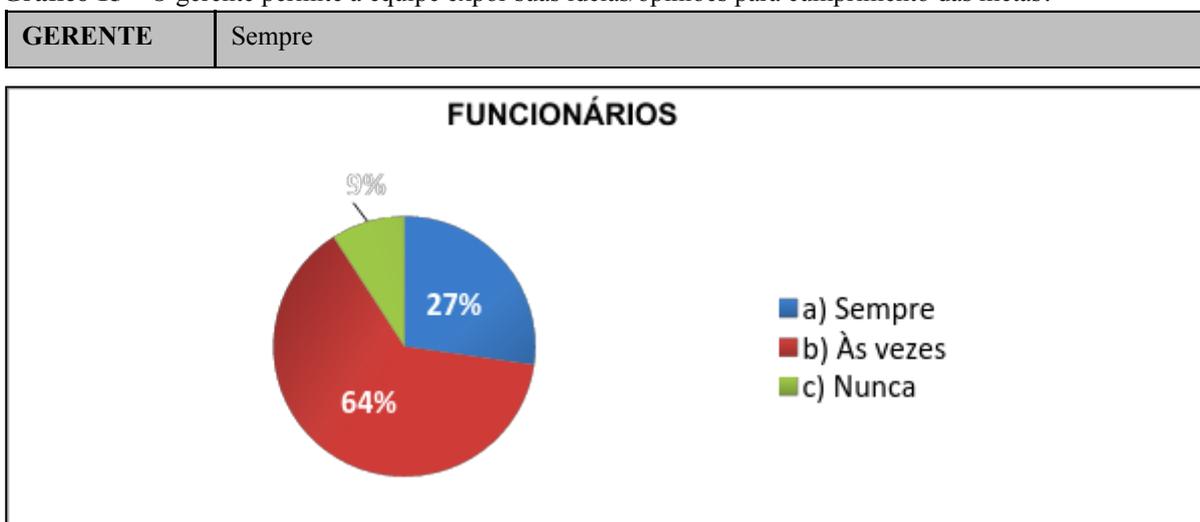
Gráfico 14 – Seu gerente estabelece metas claras para sua equipe de trabalho?



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Quando questionados, se o gerente permitia aos mesmos, a exposição de suas ideias e opiniões (Gráfico 15), a fim de cumprirem com as metas estabelecidas, foi especificado pelo próprio gerente, que isso ‘sempre’ acontece. Entretanto, para os funcionários, essa disponibilidade ‘às vezes’ ocorre (64%). E, para 27%, a permissão da exposição de ideias/opiniões sucede ‘sempre’.

Gráfico 15 – O gerente permite a equipe expor suas ideias/opiniões para cumprimento das metas?

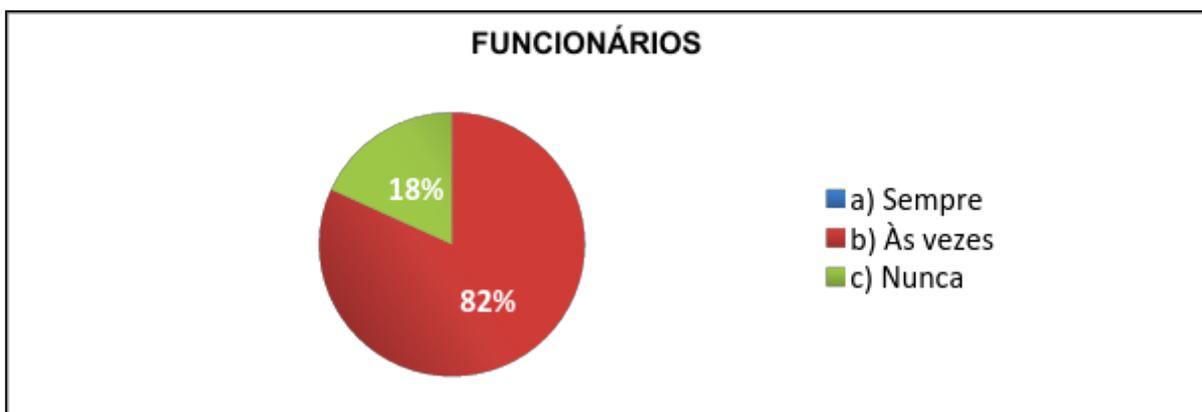


Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Ao serem indagados, sobre a forma como recebem a liderança do gerente (Gráfico 16), para 82% dos entrevistados ‘às vezes’, ou seja, nem sempre. A mesma compreensão teve o próprio gerente. Mas, para 18% há insatisfação total, identificando que ‘nunca’ gostaram da forma como são tratados.

Gráfico 16 – Você gosta da forma que é liderado pelo seu gerente?

GERENTE	Às vezes
----------------	----------

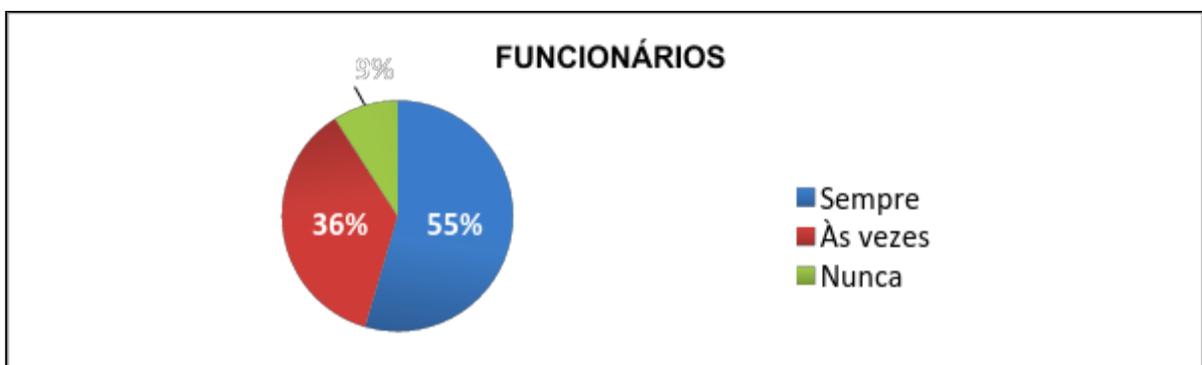


Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Em relação ao comportamento do Gerente, os colaboradores foram questionados quais as atitudes do mesmo sobre as relações internas, principalmente no tocante à formação das panelinhas (Gráfico 17). Para o gestor, há uma conduta de sua parte para evitar alianças destrutivas. Da mesma forma, é o que respondeu 55% dos entrevistados.

Gráfico 17 – Em relação ao comportamento, seu gerente evita comportamento desleal e a formação de panelinhas, aquelas alianças destrutivas que preferem falar de outrem, ao contrário da busca de soluções dos problemas, com a participação de todos.

GERENTE	Sempre
----------------	--------

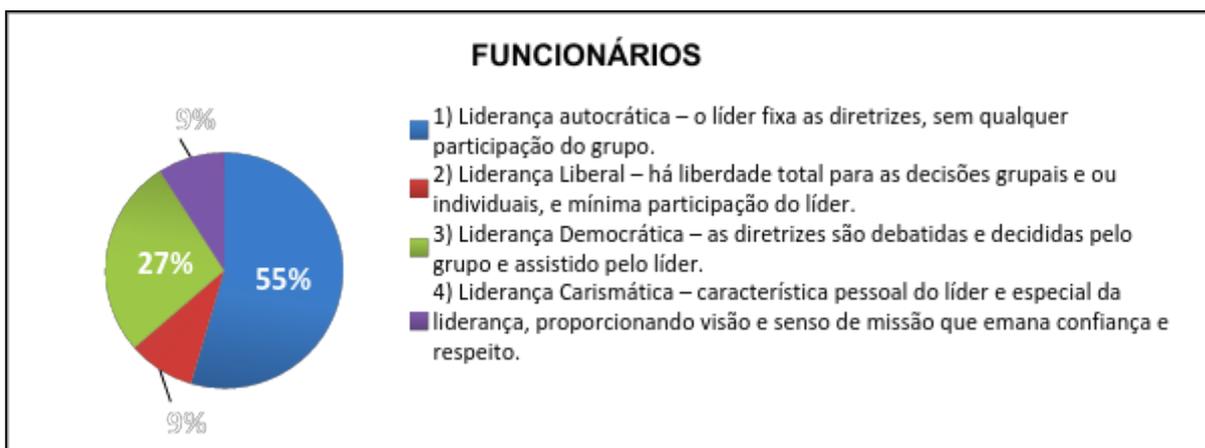


Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Ao considerarem o estilo de liderança do gestor (Gráfico 18), para 55% o gerente tem uma ‘liderança autocrática’, ou seja, o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Divergindo completamente da imagem própria que o gerente tem dele mesmo, como profissional, pois o mesmo se qualifica como um líder democrático, o que também é identificado para outros 27%.

Gráfico 18 – Avalie como considera o estilo de liderança de seu Gerente:

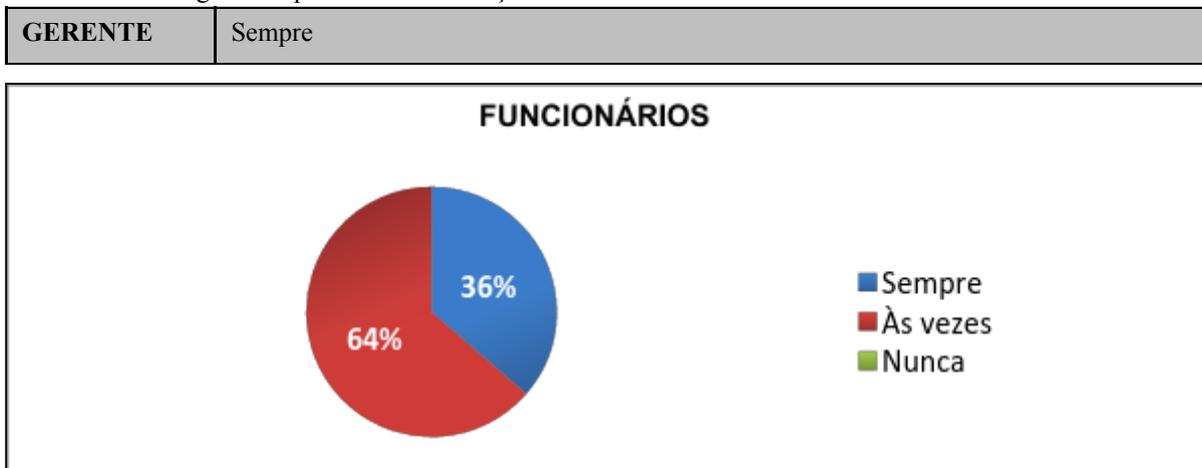
GERENTE	Liderança Democrática – as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder.
----------------	--



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Para compreender a visão do funcionário em relação ao gerente (Gráfico 19). Quando questionado ao gerente, se ele confia na equipe dele, o mesmo destacou que ‘sempre’ confia nos seus colaboradores. O mesmo foi compreendido por outros 36% dos pesquisados. Entretanto, 64% dos colaboradores responderam que isso ocorre ‘às vezes’, não sendo na visão dos mesmos, algo constante, como expresso pelo gestor.

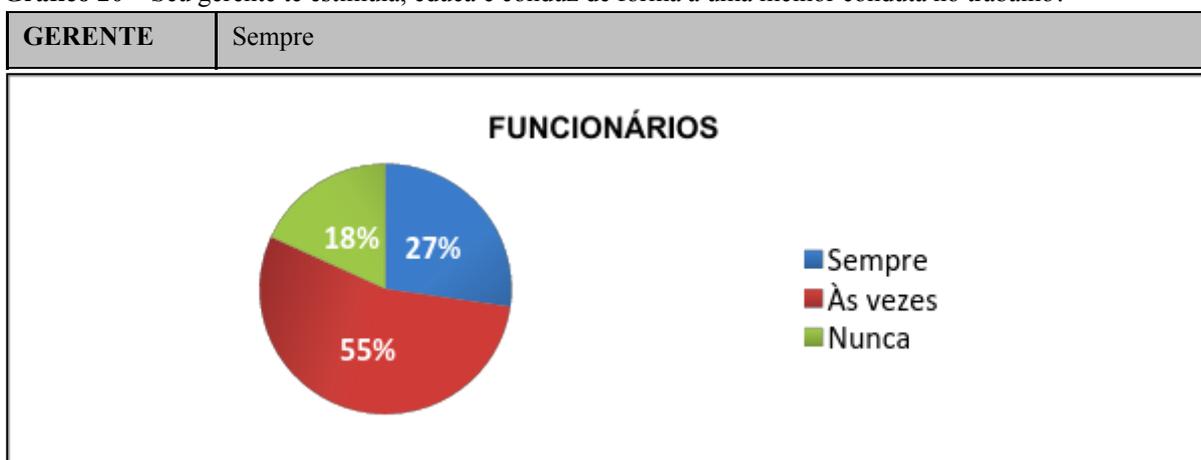
Gráfico 19 – Seu gerente aparenta ter confiança em você?



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

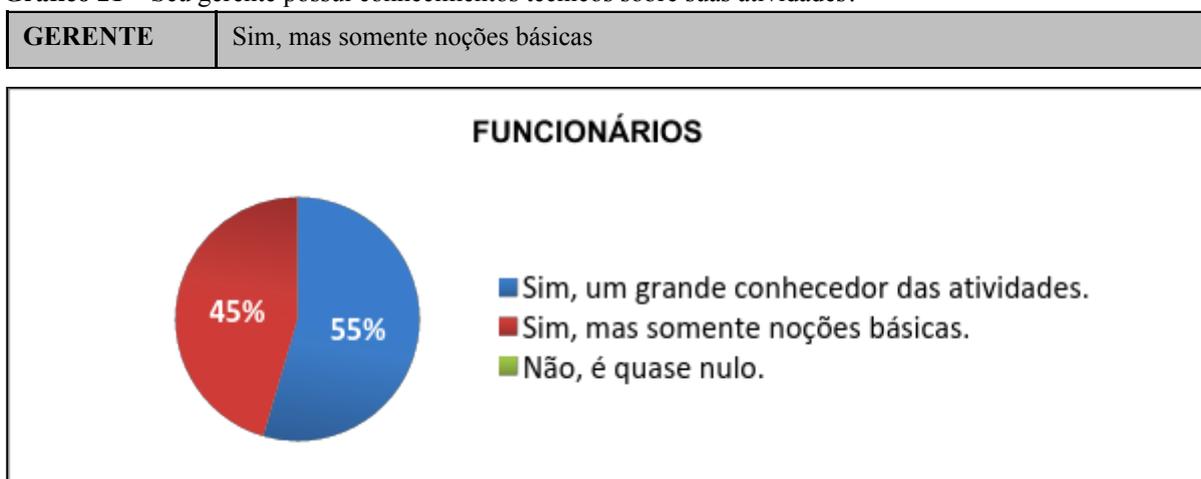
Quando indagados sobre os estímulos apresentados pelo gestor (Gráfico 20), para 55% dos funcionários, o gerente ‘às vezes’ se compromete a essa ação, outros 27% alegam que ele sempre pratica esse procedimento, concordando, portanto, com a resposta estabelecida pelo gestor.

Vale salientar ainda que, 18% opinaram destacando que o mesmo ‘nunca’ realizou quaisquer procedimentos que venham a estimulá-los na condução do trabalho.

Gráfico 20 – Seu gerente te estimula, educa e conduz de forma a uma melhor conduta no trabalho?

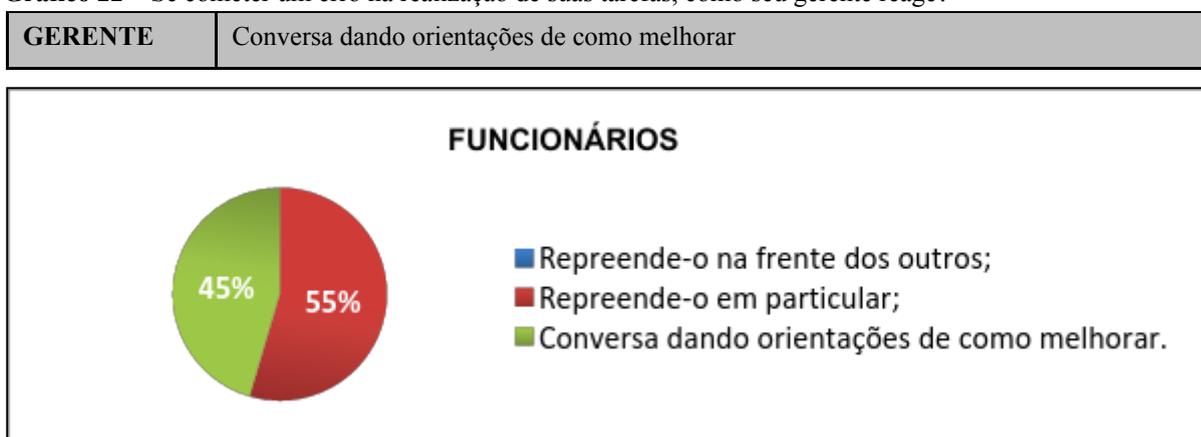
Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Ao serem interrogados quanto ao conhecimento técnico que o gerente possui sobre as atividades de seus subordinados (Gráfico 21), o mesmo identificou que conhece noções básicas. Entretanto, os funcionários compreendem que o mesmo, é um grande conhecedor das atividades, com 55%.

Gráfico 21 – Seu gerente possui conhecimentos técnicos sobre suas atividades?

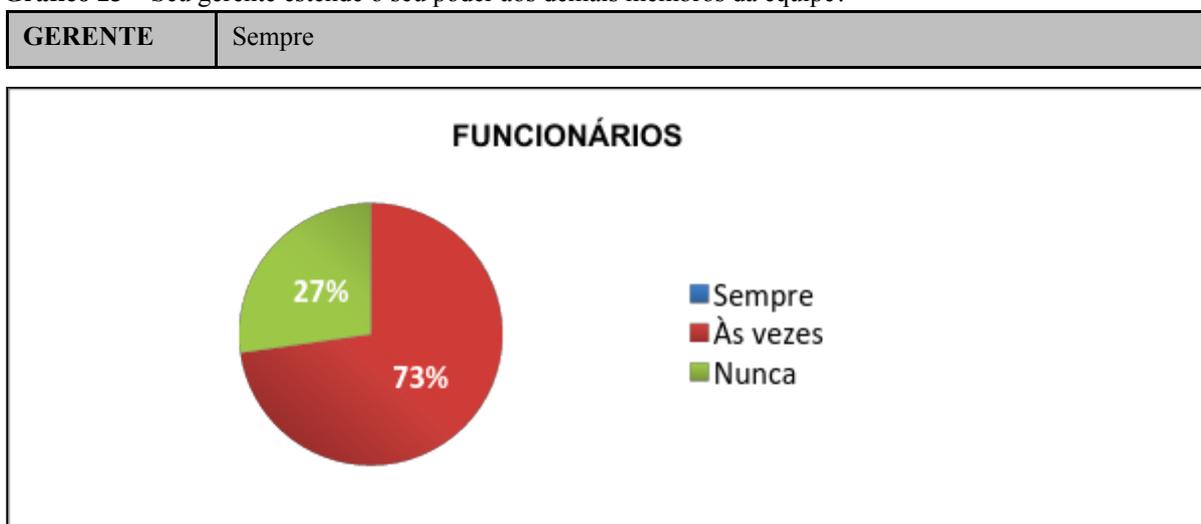
Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Ao serem questionados sobre as possíveis reações imediatas que o gerente teria, em relação a algum erro cometido pelos funcionários, contatou-se que ‘conversa dando orientações de como melhorar’, o que também foi identificado por 45% dos funcionários. A maioria (55%) informou que o gerente ‘repreende-o em particular’, evitando assim algumas situações de constrangimentos. Nenhum dos lados identificou a repreensão na frente de outras pessoas.

Gráfico 22 – Se cometer um erro na realização de suas tarefas, como seu gerente reage?

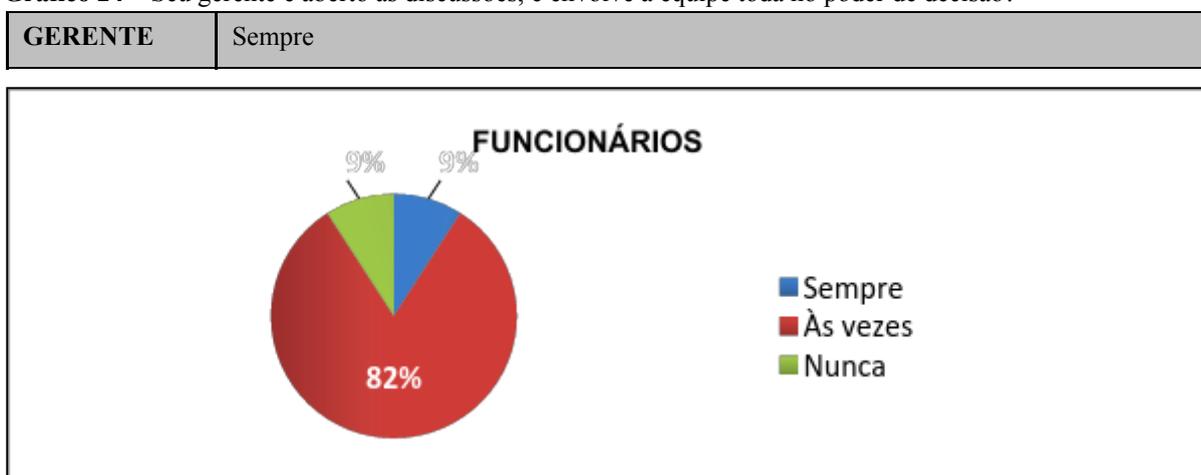
Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

No quesito sobre a divisão de poder (Gráfico 23), ao ser analisado se o gestor divide sua gestão com outros, para o mesmo, isso ‘sempre’ acontece. Mas, para seus funcionários, a questão tem outro entendimento, para 73% dos funcionários o gerente ‘às vezes’ realiza essa divisão. Outros 27% alegam que o mesmo nunca desenvolveu tal divisão.

Gráfico 23 – Seu gerente estende o seu poder aos demais membros da equipe?

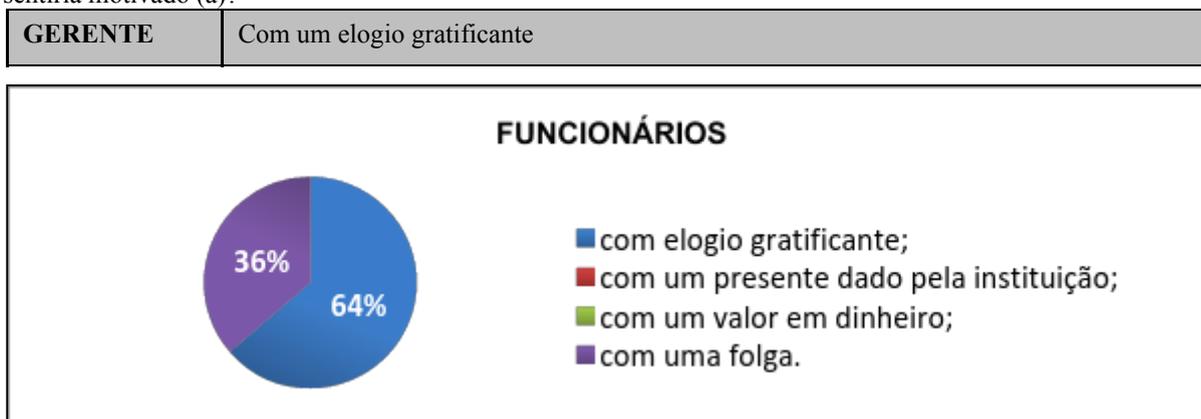
Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Quando lhes foi interrogado, sobre o quanto o gerente é aberto a discussões em grupo (Gráfico 24), e se o mesmo envolve a equipe, no poder de decisão, a resposta do gerente foi que ‘sempre’ ele realiza esse envolvimento com a equipe. Concordando com apenas 9% dos funcionários. Para 82%, o mesmo ‘às vezes’ se comporta assim. Ainda, outros 9% acreditam que isso nunca aconteceu.

Gráfico 24 – Seu gerente é aberto às discussões, e envolve a equipe toda no poder de decisão?

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Foi-lhes questionado (Gráfico 25), qual o tipo de motivação apresentada pelo gerente, em uma situação de valorização por ultrapassar os resultados esperados lhes trariam motivação. Para a maioria (64%), alegaram que um elogio gratificante já seria justo e motivador. O mesmo identificado pelo gerente. Outros 36% alegaram que uma folga, seria uma boa forma de motivação.

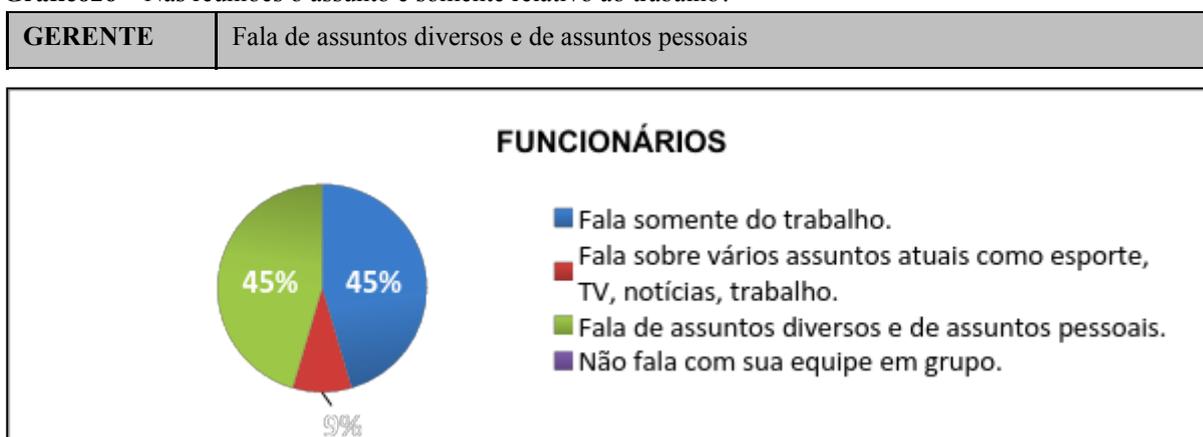
Gráfico25 – Se seu gerente fosse elogiar um trabalho ao ultrapassar os resultados esperados. Como você se sentiria motivado (a)?

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Quando arguidos sobre quais os assuntos apresentados durante as reuniões, houve praticamente um empate técnico, onde 45% dos entrevistados alegaram que o gerente aborda assuntos diversos, inclusive pessoais. Para outros 46%, o mesmo só fala de trabalho. Ainda 9%, declara que o mesmo engloba até assuntos esportivos, noticiários.

Tais percentuais demonstram que há uma visão diferente por parte dos colaboradores, pois para 45% o gestor não centraliza no assunto trabalho, dando aos funcionários uma oportunidade de trocar outras informações, ou até como forma de maior aproximação com seus subordinados.

Gráfico26 – Nas reuniões o assunto é somente relativo ao trabalho?



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora.

Os impactos gerados pelo estilo de liderança perpassam por um âmbito comum ao ser humano, a motivação, e como tal, tem múltiplas dimensões. Cabendo a cada um, absorver de forma positiva ou negativa a interação com o gestor. Dentro da pesquisa realizada, foi possível estabelecer a conduta do gestor, e o comportamento dos seus colaboradores em relação ao mesmo, e ao trabalho executado dentro da empresa, sob a supervisão do mesmo.

De antemão, tem-se o comprometimento de expor o (sentimento) dentro de cada estilo de liderança, e de utilizar essa pesquisa como base e conduta para intercalar os estilos corretos e eficazes para um bom comprometimento institucional.

Em apropriação de ambos os lados do processo desenvolvido na gestão da agência, é que a presente pesquisa proporcionou a interpelação, entre os lados, que no ponto de vista do gestor, há potencial de liderança e facilitação dos processos gerenciais por meio de sua capacidade. Enquanto, que o outro lado, se coloca como uma base crítica e reflexiva diante da conduta de seu gestor, mediante os acontecimentos diários, pertinentes a uma agência bancária.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro dos dados resultantes da pesquisa, tem-se que 55% dos funcionários já possuem mais de 15 anos, dentro da mesma instituição. Para a maioria (55%) dos colaboradores o gerente é integrado com a equipe, mesmo sendo paciente algumas vezes. Para uma parte da equipe, o gerente não ocupa seu cargo por competência, mas por indicação. Acredita que fatores como competência, agressividade, impulsividade, autoritarismo, iniciativa, preocupação com o bem estar, justiça, democrático, sinceridade, honestidade, alegria e disciplina, são sinônimos que o mesmo preza, como fatores de distinguir uma liderança positiva.

Ao se qualificar, o gerente se auto definiu como um gestor competente, agressivo e impulsivo, e destacou a humildade em reconhecer os próprios erros, como um fator positivo em relação a si, mesmo não sendo sempre eficaz em servir e influenciar pessoas. Ainda assim, é observado como um líder por seus subordinados, mesmo não aceitando ‘às vezes’ as imperfeições individuais e sendo por vezes ignorante no trato com seus subordinados.

Quando o assunto é clareza de informações, há uma concordância que o gestor é claro em suas metas. Mas, em se tratando de exposição de ideias de outros do grupo, para a maioria dos colaboradores, isso acontece algumas vezes, já para 27%, isso nunca aconteceu.

Sobre as relações internas entre os colaboradores, o gerente garante que evita alianças destrutivas, principalmente a formação de panelinhas. Essa questão deve ser diariamente realizada, a fim de evitar complicações no relacionamento do grupo de profissionais da agencia.

Houve unanimidade em declarar o gerente, como um líder autocrático. Divergindo completamente da imagem pessoal e profissional que o gerente garante possuir. Tal situação embarga ainda mais, quando se trata de questões relativas a atribuições de confiança.

Para o gerente, há um ótimo relacionamento, e o mesmo confia no potencial de seus subordinados. Entretanto, os colaboradores não compreenderam da mesma forma, identificaram que o gerente ‘às vezes’ se atribui dessas ideias, e que pouco os estimula na realização de suas tarefas. Essa falta de envolvimento por parte do gestor ocasiona má influencia em seus subordinados. Tornando-os fontes de repasse de suas frustrações profissionais.

O mercado atual, com seus mercados competitivos e constantes, 'obriga' o indivíduo a possuir um potencial profissional satisfatório para exercer suas funções. Tal expectativa é atribuída ao grupo bancário, e cabe ao gestor, conhecer as atividades desenvolvidas por seus subordinados. A conduta profissional do gerente foi identificada como correta, nos momentos em que o mesmo precisa reclamar junto a algum colaborador, sobre erros cometidos. Sua posição é direta e particular, evitando constrangimentos para seus subordinados.

Foi possível identificar que o gerente não divide seu comando, diferente do que idealiza o mesmo. Há em sua visão, um relacionamento direto, entre ele e seus subordinados. O gestor identifica sua divisão de comando com base nos contatos diretos que realiza, como as reuniões, na qual discutem sobre tudo (trabalho, esportes, notícias e etc.).

O presente trabalho que analisou os impactos dos estilos de liderança na eficácia gerencial, levando em conta o perfil do gerente. Evidenciou resultados econômicos, emocionais e sociais. Realizou-se uma pesquisa com funcionários e o gerente da agência bancária. Identificando a influência dos diferentes estilos de liderança sobre o comportamento dos funcionários nos níveis hierárquicos, observando a aplicação da teoria motivacional abordada na prática organizacional e identificando os impactos negativos e positivos dos líderes sobre o clima organizacional.

Dentro de todas as vertentes analisadas, o clima organizacional mostrou exercer influência direta e indireta na comunicação, no comportamento, na produtividade e no grau de satisfação das pessoas ligadas à organização. Destarte o comportamento atribuído ao gestor, e a condução da relação subordinados e clientes.

Em relação à agência analisada, houve alguns relatos negativos em relação à forma como são conduzidos, nem todos estão satisfeitos com o perfil de gestão do gerente. É fato, que essa situação traz consigo um desgaste junto ao grupo. Diante dessa situação, a produtividade dos subordinados está diretamente ligada ao relacionamento com o gerente, e assim, ao clima organizacional.

O grupo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, bem como uma boa relação entre os funcionários e a empresa. Na constituição das relações dentro da agência, há uma falha no trato do gerente em relação a sua postura autocrática, compreendida com base nos dados apresentados pela pesquisa. Segundo as

informações coletadas, o gestor não subdivide ou delega poderes, ele se qualifica como a única força motriz daquela empresa. O que causa certo incômodo em seus subordinados.

Liderar é saber fazer com que as pessoas trabalhem em grupo, e requer esforço e compromisso do gestor. Entretanto, alguns líderes se colocam em um patamar inalcançável, cooperando para uma insatisfação geral. Parte do mesmo, optar por uma melhor compreensão de como está agindo mediante seus profissionais. Para tal, o resultado apresentado pela presente pesquisa, funcionará como uma possibilidade de reverter à situação negativa na maioria das vezes, atrelada a gestão e a conduta do atual gestor, proporcionando ao mesmo, uma possibilidade de se enquadrar no perfil de gestor democrático, como o mesmo já admite ser.

Assim, admite-se mediante a pesquisa que a liderança dentro da Agencia do Banco do Brasil analisada, tem em seu gestor atual, um ponto negativo na maioria das informações apresentadas. Apesar disso, o grupo o respeita por seu cargo, sua conduta em algumas situações e seu perfil comprometido. Conseqüentemente, é imprescindível que a liderança e o clima organizacional de uma empresa sejam compreendidos apenas como um processo do gestor. Mas, sobretudo pela relação dessa vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo.

Por ser uma pesquisa que visou analisar o Clima Organizacional dentro de uma instituição bancária, tratando de assuntos complexos como as relações sociais entre gerencia e subordinados. Tem-se desde o inicio a restrição de controle nos questionamentos, visando não ‘ferir’ qualquer regra, seja ela empresarial ou pessoal. Posterior, deu-se quanto ao fato de apresentar a proposta aos colaboradores da agencia, que de antemão tiveram receios de apresentar-se como possíveis colaboradores da análise. Mediante a exposição de que não haveria identificações e nenhuma manifestação de desagrado por parte da gerencia, os demais concordaram.

Indica-se que sejam realizadas pesquisas futuras que possam abranger a ideia que o gestor tem de seus subordinados, no que tange sua conduta gerencial. Além de tentar explicar se há divergências entre setores públicos e privados em relação ao foco da gestão de liderança.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Como tornar-se um líder/John Adair**. Tradução: Elke Beatriz Riedel São Paulo: Nobel, 2000.
- ALVESSON, M. **Leadership as Social Integrative Action**. A Study of a Computer Consultancy Company Organization Studies. 1992.
- ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm. In: _____. (Ed.). **Estratégias de Negócios**: Penguin Books, 1973.
- ARAUJO, Luis César; GARCIA, Adriana. **Gestão de Pessoas: estratégia e integração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAUJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARGYRIS, C. **Good communication that blocks real learning**. Harvard Business Review, 1994 apud SENGE, Peter M. Conduzindo as organizações voltadas para o aprendizado. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. 11. ed. São Paulo: Futura, 1996. Cap. 5, p. 65-80.
- BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook of organization studies**. London: SagePublications, 1996.

CARNEVALLI, José Antônio. MIGUEL, Paulo Augusto. **Desenvolvimento da pesquisa de campo, amostra e questionário para realização de um estudo tipo Survey sobre a aplicação do QFD no Brasil.** UNIMEP, São Paulo, 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR21_0672 .pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR21_0672.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2016.

CHANLAT, J. **Ciências Sociais e Management** - Reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: saraiva. 2001.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GARCÍA, Eusebio Fernández. **Dignidad humana y ciudadanía cosmopolita.** Madrid: Dykinson, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. What makes a leader?. In: **Harvard Business Review**, Jan. 2004.

GRANT, R. M. The resource- based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. In: **California Management Review**, v.33, n. 3, p, 114-135, Spring, 1991.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis.** São Paulo, 2002.

HITT, M. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JUDGE, T. A.; ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. **Conceptualizing leadership processes: a study of senior managers in a financial services company.** Journal of Management Studies, v. 29, n. 6, p. 761-782, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1997.

- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T.D. **Liderança baseada em valores**. Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator, 1999.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Tradução: Heloísa Beatriz Santos Rocha e Thereza Christina Vicente Vianna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUCENA, M. D. da S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>. Acesso em: 28, maio, 2016.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução industrial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MORESI, Eduardo. (Org.). **Metodologia da Pesquisa**. UCB, Distrito Federal, 2003. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MethodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em: 19 out. 2016.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. Tradução: Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- NANUS, Burt. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- NEVES, J. O processo de liderança. In: **CARVALHO FERREIRA, J. M.; NEVES, J.; CAETANO, A. (Eds.)**. Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill, pp. 377-403, 2001.
- NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008 (mimeo).

- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão líder: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PETTIGREW, A. **Context and action in transformation of the firm**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, Nov. 1987.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. In: **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, 1978.
- RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais**. 2006.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989.
- SIROTA, D.; MISCHKIND, L. A.; MELTZER, M. I. **The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want**. 1 ed. New Jersey : Wharton School Publishing, 2005.
- SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Leadership, organizations and culture**. London: Sage Publications, 1989.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- TAMAYO, A.; PAZ, M.G.T. **Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.
- TORRES, Elvia Florêncio; OLIVEIRA, José Arimatés. **A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústrias do setor alimentícios utilizando o modelo ASH**. Rio de Janeiro-RJ, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 14, maio 2016.
- TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Escala, 2008.
- VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. UERJ, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MethodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

YIN R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

YUKL, G. **Managerial leadership:** a review of theory and research. Journal of Management, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA - FUNCIONÁRIOS

Para a realização do trabalho de conclusão de curso, solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário. O referido questionário tem por objetivo verificar se o estilo de liderança adotado pelos Gerentes da Agência afim de estimular e promover a manutenção da motivação dos funcionários. Gastará em média de 5 a 8 minutos para o preenchimento do mesmo. Entretanto, as informações captadas pela pesquisa, poderá servir de base para uma possível mudança de conduta dentro da instituição. Salienta-se que não haverá qualquer forma de identificação.

<p>1- Qual o seu tempo de banco?</p> <p><input type="checkbox"/> até 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> até 10 anos</p> <p><input type="checkbox"/> até 15 anos</p>	<p>2- Gênero?</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p>
<p>3- Conhecer as estratégias, valores e objetivos da organização se configuram em vantagens ao gerente de uma empresa. O gerente da agência onde atua, está totalmente integrado a essa realidade?</p> <p>a) Sempre</p> <p>b) Às vezes</p> <p>c) Nunca</p>	<p>4- Em sua opinião, o gerente age com paciência, demonstrando controle de impulso?</p> <p>a) Sempre</p> <p>b) Às vezes</p> <p>c) Nunca</p>

<p>5- Os resultados positivos gerados pela agência em que você atua em sua opinião são movidos pela forma como a equipe vem sendo liderada?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>6- Você considera que o gerente possui esse cargo, porque buscou alcançá-lo através de formação, cursos, palestras e aprimoramento profissional?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>7- Marque o que considerar fatores estimulantes de uma liderança eficaz.</p> <p>() competência () impulsividade () agressividade () preocupação com bem estar () tolerância () justiça () paciência () democrático () ambição () sinceridade () autoritário () honesto () descontrole () alegria () ter iniciativa () disciplina</p>	<p>8- No aspecto comportamental, marque três características que mais definam o perfil do seu gerente:</p> <p>() competência () impulsividade () agressividade () preocupação com bem estar () tolerância () justiça () paciência () democrático () ambição () sinceridade () autoritário () honesto () descontrole () alegria () ter iniciativa () disciplina</p>
<p>9- Você considera que o gerente de sua agência tem características como humildade e reconhecimento dos próprios erros, buscando opinião de seus liderados?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>10- Em sua opinião, você considera que seu gerente age de acordo com o conceito de que liderança eficaz é, acima de tudo, saber servir e influenciar pessoas?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>11- Na essência, você considera seu gerente um líder?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>12- Seu gerente trata todos com a devida importância, aceitando as limitações e tolerando imperfeições individuais?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>13- Seu gerente atua com humildade e é de fácil acesso, demonstrando ausência de orgulho e arrogância?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>14- Seu gerente estabelece metas claras para sua equipe de trabalho?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>15- O gerente permite a equipe expor suas ideias/opiniões para cumprimento das metas?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>16- Você gosta da forma que é liderado pelo seu gerente?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>17- Em relação ao comportamento, seu gerente evita comportamento desleal e a formação de panelinhas, aquelas alianças destrutivas que preferem falar de outrem, ao contrário da busca de soluções dos problemas, com a participação de todos.</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>18- Avalie como considera o estilo de liderança de seu Gerente:</p> <p>1) Liderança autocrática – o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. 2) Liderança Liberal – há liberdade total para as decisões grupais e ou individuais, e mínima participação do líder. 3) Liderança Democrática – as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder. 4) Liderança Carismática – característica pessoal do líder e especial da liderança, proporcionando visão e senso de missão que emana confiança e respeito.</p>
<p>19- Seu gerente aparenta ter confiança em você?</p> <p>a) Sempre</p>	<p>20- Seu gerente te estimula, educa e conduz de forma a uma melhor conduta no trabalho?</p>

b) Às vezes c) Nunca	a) Sempre b) Às vezes c) Nunca
21- Seu gerente possui conhecimentos técnicos sobre suas atividades? () Sim, um grande conhecedor das atividades. () Sim, mas somente noções básicas. () Não, é quase nulo.	22- Se cometer um erro na realização de suas tarefas, como seu gerente reage? () Repreende-o na frente dos outros; () Repreende-o em particular; () Conversa dando orientações de como melhorar.
23- Seu gerente estende o seu poder aos demais membros da equipe? a) Sempre b) Às vezes c) Nunca	24- Seu gerente é aberto às discussões, e envolve a equipe toda no poder de decisão? a) Sempre b) Às vezes c) Nunca
25- Se seu gerente fosse elogiar um trabalho ao ultrapassar os resultados esperados. Como você se sentiria motivado (a)? () com elogio gratificante; () com um presente dado pela instituição; () com um valor em dinheiro; () com uma folga.	26- Nas reuniões o assunto é somente relativo ao trabalho? () Fala somente do trabalho. () Fala sobre vários assuntos atuais como esporte, TV, notícias, trabalho. () Fala de assuntos diversos e de assuntos pessoais. () Não fala com sua equipe em grupo.

APÊNDICE B – MODELO DO QUESTIONÁRIO REALIZADO COM O GERENTE

QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA - GERENTES

Para a realização do trabalho de conclusão de curso, solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário. O referido questionário tem por objetivo verificar o estilo de trabalho dos Gerentes da Agência, para estimular e promover a manutenção da motivação dos funcionários. Gastará em média de 5 a 8 minutos para o preenchimento do mesmo. Entretanto, as informações captadas pela pesquisa, poderá servir de base para uma possível mudança de conduta dentro da instituição. Salienta-se que não haverá qualquer forma de identificação.

1 - Qual o seu tempo de banco? <input type="checkbox"/> até 5 anos <input type="checkbox"/> até 10 anos <input type="checkbox"/> até 15 anos	2 - Gênero? <input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/> feminino <input type="checkbox"/> outros
--	--

<p>3 - Conhecer as estratégias, valores e objetivos da organização se configuram em vantagens ao gerente de uma empresa. Considera-se totalmente integrado a essa realidade?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>4 - Age com paciência, demonstrando controle de impulso?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>5 - Os resultados positivos gerados pela agência em que você atua em sua opinião são movidos pela forma vem liderando sua equipe?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>6 - Para alcançar o cargo de gerente buscou alcançá-lo através de formação, cursos, palestras e aprimoramento profissional?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>7 - Marque o que considerar fatores estimulantes de uma liderança eficaz.</p> <p><input type="checkbox"/> competência <input type="checkbox"/> impulsividade <input type="checkbox"/> agressividade <input type="checkbox"/> preocupação com bem estar <input type="checkbox"/> tolerância <input type="checkbox"/> justiça <input type="checkbox"/> paciência <input type="checkbox"/> democrático <input type="checkbox"/> ambição <input type="checkbox"/> sinceridade <input type="checkbox"/> autoritário <input type="checkbox"/> honesto <input type="checkbox"/> descontrolado <input type="checkbox"/> alegria <input type="checkbox"/> ter iniciativa <input type="checkbox"/> disciplina</p>	<p>8 - No aspecto comportamental, marque três características que mais defina seu perfil como gerente:</p> <p><input type="checkbox"/> competência <input type="checkbox"/> impulsividade <input type="checkbox"/> agressividade <input type="checkbox"/> preocupação com bem estar <input type="checkbox"/> tolerância <input type="checkbox"/> justiça <input type="checkbox"/> paciência <input type="checkbox"/> democrático <input type="checkbox"/> ambição <input type="checkbox"/> sinceridade <input type="checkbox"/> autoritário <input type="checkbox"/> honesto <input type="checkbox"/> descontrolado <input type="checkbox"/> alegria <input type="checkbox"/> ter iniciativa <input type="checkbox"/> disciplina</p>
<p>9 - Possui humildade e reconhecimento dos próprios erros, buscando opinião dos outros?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>10 - Age de acordo com o conceito de que liderança eficaz é, acima de tudo, saber servir e influenciar pessoas?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>11 - Se consideram líder em sua essência?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>12 - Trata todos com a devida importância, aceitando as limitações e tolerando imperfeições individuais?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>13 - Atua com humildade e é de fácil acesso, demonstrando ausência de orgulho e arrogância?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>14 - Seu gerente estabelece metas claras para sua equipe de trabalho?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>15 - Você permite a equipe expor suas ideias/opiniões para cumprimento das metas?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>16 - Acredita que é bem visto por sua equipe?</p> <p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>17 - Em relação ao comportamento do grupo, evita comportamento desleal e a formação de panelinhas, aquelas alianças destrutivas que preferem falar de outrem, ao contrário da busca de soluções dos problemas, com a participação de todos.</p>	<p>18 - Avalie como considera seu estilo de liderança:</p> <p>1) Liderança autocrática – o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. 2) Liderança Liberal – há liberdade total para as decisões grupais e ou individuais, e mínima participação do líder.</p>

<p>a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>3) Liderança Democrática – as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder. 4) Liderança Carismática – característica pessoal do líder e especial da liderança, proporcionando visão e senso de missão que emana confiança e respeito.</p>
<p>19 - Confia em seus subordinados? a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>20 - Você estimula, educa e conduz de forma a uma melhor conduta no trabalho? a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>21 - Possui conhecimentos técnicos sobre as atividades de seus subordinados? () Sim, um grande conhecedor das atividades. () Sim, mas somente noções básicas. () Não, é quase nulo.</p>	<p>22 - Como reage a um erro na realização das tarefas por parte de seus subordinados? () Repreende-o na frente dos outros; () Repreende-o em particular; () Conversa dando orientações de como melhorar.</p>
<p>23 - Estende o seu poder aos demais membros da equipe? a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>	<p>24 - Se sente aberto às discussões, e ao envolvimento da equipe no poder de decisão? a) Sempre b) Às vezes c) Nunca</p>
<p>25 - Como elogia o trabalho de um membro de sua equipe de subordinados ao ultrapassar os resultados esperados, usa de: () um elogio gratificante; () um presente dado pela instituição; () um valor em dinheiro; () uma folga.</p>	<p>26 - Em reuniões trata de quais assuntos? () Fala somente do trabalho. () Fala sobre vários assuntos atuais como esporte, TV, notícias, trabalho. () Fala de assuntos diversos e de assuntos pessoais. () Não fala com sua equipe.</p>