

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

SÉRGIO LUIZ BATISTELLA ZAMBONATO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA AUTÊNTICA NO RESULTADO DA EQUIPE NA
PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS**

PORTO ALEGRE

2021

SÉRGIO LUIZ BATISTELLA ZAMBONATO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA AUTÊNTICA NO RESULTADO DA EQUIPE NA
PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr.

PORTO ALEGRE

2021

Z24i Zambonato, Sérgio Luiz Batistella.
A influência da liderança autêntica no resultado da equipe na percepção dos liderados / por Sérgio Luiz Batistella Zambonato. – 2021.
129 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.
“Orientador: Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr.”.

1. Liderança. 2. Liderança autêntica. 3. Liderança para resultados. 4. Equipe. 5. Bancos. I. Título.

CDU: 658.012.4:336.71

SÉRGIO LUIZ BATISTELLA ZAMBONATO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA AUTÊNTICA NO RESULTADO DA EQUIPE NA
PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 22 de julho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior – UNISINOS

Membro: Prof.^a Dra. Luciana Battistella – UFSM

Membro: Prof.^a Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

Membro: Prof. Dr. Jaime João Bettega – UCS

AGRADECIMENTOS

Me reconheço estudante em permanente formação e a oportunidade de cursar o Mestrado Profissional numa instituição Jesuíta, que tem séculos de tradição na educação, reforçou o compromisso que fiz comigo e com a família de nunca parar de estudar.

A conciliação da rotina de trabalho com as exigências do mestrado foi um desafio que parecia muito maior no início, mas com o apoio e incentivo da esposa e dos filhos, se tornou uma rotina cativante.

As horas, dias, meses de leituras, e viagens durante o curso, concorrendo com o convívio com a família, amigos e colegas de trabalho representaram um grande investimento e uma escolha cujo valor aumenta a cada dia.

Reconheço o esforço adicional das equipes onde trabalhei, nas ausências para assistir as aulas. Obrigado pelo estímulo e empatia. É um privilégio trabalhar em uma empresa que possibilita e estimula a formação de seus empregados.

Aos meus extraordinários colegas do mestrado, meu reconhecimento e agradecimento por compartilhar estes momentos únicos de grande crescimento.

Minha gratidão aos Professores do Mestrado, em especial ao Prof. Dr. Jose Carlos da Silva Freitas Jr., meu orientador, pelo seu apoio e incentivo na realização deste trabalho. Agradeço as valiosas orientações e contribuições da Prof.^a Dra. Luciana Battistella, da Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral e do Prof. Dr. Jaime João Bettega.

Meu profundo e sincero agradecimento a todos que participaram desta conquista.

RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de analisar a influência da liderança autêntica no resultado da equipe, na percepção dos liderados. Considera-se, neste estudo, que o líder é o agente de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos de outras pessoas e, tomou-se o conceito de liderança autêntica de Luthans e Avolio (2003), que a definem como o processo que se baseia em capacidades psicológicas positivas, em um contexto organizacional altamente desenvolvido, resultando em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e liderados, promovendo o auto desenvolvimento positivo. Alinhada ao paradigma fenomenológico, o método empregado foi o descritivo, utilizando metodologia quantitativa e qualitativa para a coleta e análise dos dados. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com Gerentes Regionais, escriturários das equipes que obtiveram o maior resultado e escriturários das equipes com menor resultado nos últimos quatro semestres. Também foi aplicada *survey* para os escriturários dos grupos de clientes não gerenciados do Banco analisado no Rio Grande do Sul. Os dados qualitativos foram tratados por análise de conteúdo com a utilização do *software* NVivo. Os dados quantitativos foram analisados utilizando *software* de análises quantitativas SPSS. O trabalho identificou que a liderança preconizada pelo Banco analisado é compatível com a liderança autêntica, que a liderança exercida é contingencial, apesar de apresentar características de liderança autêntica. O trabalho propõe melhorias na formação dos líderes.

Palavras-chave: Liderança. Liderança autêntica. Liderança para resultados. Equipe. Banco.

ABSTRACT

This work aims to analyze the influence of authentic leadership in a team's results, in the perception of its team members. This study considers that a leader is a change agent, whose acts affect others in a deeper way. It was considered in this study the Luthans and Avolio (2003) concept of authentic leadership, which is defined as the process based on positive psychological capacities, in a highly developed organizational environment, that results in a higher self-consciousness and positive self-regulated behaviors in both leaders and followers, promoting positive self-development. Aligned with the phenomenological paradigm, this research adopted the descriptive method, using quanti-quali methodology for data collection and analysis. A semi-structured interview was conducted with Regionals Managers, clerks from the highest scoring teams and clerks from the teams with the lowest scores in the last four semesters. In addition to that, a survey was applied to the attendants of Banco X's unmanaged customer groups in Rio Grande do Sul. The qualitative data was treated by content analysis using NVivo software, and the quantitative data was analyzed using SPSS quantitative analysis software for statistical treatment. This study portrayed the leadership recommended by Banco X as Authentic Leadership, the leadership exercised is contingency, even though show authentic leadership characteristics. The work suggested improvements in a leaders' development.

Keywords: Leadership. Authentic leadership. Leadership for results. Team. Bank.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de liderança.....	26
Quadro 2 – Estilos de liderança segundo Tannenbaum e Shmidt	28
Quadro 3 – Principais teorias contingenciais.....	31
Quadro 4 – As quatro dimensões da liderança autêntica e suas definições	34
Quadro 5 – As cinco dimensões da liderança autêntica e suas definições	35
Quadro 6 – As quatro abordagens teóricas sobre liderança.....	37
Quadro 7 – Definições das práticas de liderança.....	41
Quadro 8 – Os sete comportamentos essenciais do líder.	43
Quadro 9 – Os quatro domínios da inteligência emocional e as competências do líder	45
Quadro 10 – Dimensões da escala de liderança tóxica de Schmidt.....	46
Quadro 12 – Síntese do referencial teórico.....	53
Quadro 13 – Liderança exercida e práticas de liderança associadas a resultados positivos	85
Quadro 14 – Relações entre a liderança preconizada e liderança exercida, liderança autêntica e os sete comportamentos essenciais do líder.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Segmentação do mercado pessoa física	51
Tabela 2 – Grupos de Respondentes.....	61
Tabela 3 – Foco do líder na tarefa X relacionamento	95
Tabela 4 – Frequência de palavras das entrevistas	96
Tabela 5 – Resultado dos Testes de Normalidade.....	99
Tabela 6 – Confiabilidade das escalas utilizadas.....	100
Tabela 7 – Correlação entre a pontuação média no BSC e liderança autêntica, os sete comportamentos essenciais do líder e liderança tóxica	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estilo do Líder e Maturidade da Equipe.....	30
Figura 2 – Dados sociodemográficos dos Gerentes Regionais.....	68
Figura 3 – Dados sociodemográficos dos escriturários	68
Figura 4 – Nuvem de palavras	96
Figura 5 – Dimensão autoconsciência	102
Figura 6 – Dimensão transparência relacional.....	103
Figura 7 – Dimensão moral internalizada.....	103
Figura 8 – Dimensão processamento equilibrado de informações	104
Figura 9 – Liderança autêntica e suas dimensões	105
Figura 10 – Os sete comportamentos essenciais do líder	106
Figura 11 – Liderança tóxica	107

LISTA DE SIGLAS

ABComm	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
Aberje	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ALI	<i>Authentic Leadership Inventory</i>
ALQ	<i>Authentic Leadership Questionnaire</i>
Anbima	Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e de Capitais
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
Bacen	Banco Central do Brasil
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
Copom	Comitê de Política Monetária
CMN	Conselho Monetário Nacional
IBCPF	Instituto Brasileiro de Certificação de Profissionais Financeiros
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
LMX	<i>Leader Member Exchange</i>
LST	<i>Situational Leadership Theory</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PAA	Postos de Atendimento Avançado
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
PROES	Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária
SAS	<i>Scandinavian Airlines</i>
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
Sobratt	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicações
TLS	<i>Toxic Leadership Scale</i>
Unisinos	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
VUCA	<i>Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 TEMA	18
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	18
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	19
1.4 OBJETIVOS.....	21
1.4.1 Objetivo geral.....	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5 JUSTIFICATIVA	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 LIDERANÇA, LÍDER E LIDERADO.....	25
2.1.1 Principais teorias de liderança.....	27
2.1.1.1 Teoria dos Traços.....	27
2.1.1.2 Teorias Comportamentais	28
2.1.1.3 Teorias Contingenciais.....	29
2.1.1.4 Teorias Neocarismáticas: liderança transacional, transformacional.	31
2.1.2 Liderança autêntica	33
2.1.2.1 Ética e moral	39
2.1.2.2 Práticas de liderança associadas a resultados positivos	41
2.1.3 Liderança tóxica	45
2.1.4 Liderança no setor bancário em tempos de incerteza	47
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	49
2.3 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO.....	49
2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	52
3 MÉTODO	54
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
3.2 CONTEXTO	57
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	59
3.3.1 Procedimentos de coleta de dados qualitativos	60
3.3.2 Procedimentos de coleta de dados quantitativos.....	63
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	64
3.4.1 Procedimentos de análise de dados qualitativos	64
3.4.2 Procedimentos de análise de dados quantitativos	65

3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA.....	66
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	67
4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS QUALITATIVOS	67
4.1.1 Dados sociodemográficos.....	67
4.1.2 Liderança preconizada	69
4.1.2.1 Características gerenciais preconizadas.....	69
4.1.2.2 Características operacionais preconizadas.....	74
4.1.3 Liderança exercida.....	76
4.1.3.1 <i>Feedback</i> recebido.....	76
4.1.3.2 Autenticidade.....	77
4.1.3.3 <i>Feedback</i> emitido.....	78
4.1.3.4 Influência do estilo de liderança nos resultados	79
4.1.3.5 Organização do trabalho	80
4.1.3.6 Reforço dos valores da instituição	81
4.1.3.7 Fluxo de informação	82
4.1.3.8 Formação e desenvolvimento da equipe	83
4.1.3.9 A ética como valor.....	84
4.1.4 Impacto do comportamento do líder nos resultados da equipe	86
4.1.4.1 Impacto positivo do comportamento do líder.....	86
4.1.4.2 Impacto negativo do comportamento do líder.....	88
4.1.5 Maturidade da equipe.....	90
4.1.5.1 Capacitação	91
4.1.5.2 Confiança.....	92
4.1.5.3 Motivação	92
4.1.5.4 Autonomia.....	93
4.1.5.5 Foco na tarefa versus foco no relacionamento.....	94
4.1.6 Síntese parcial – análise dos dados qualitativos	97
4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS	98
4.2.1 Pontuação média do BSC	99
4.2.2 Relação do comportamento do líder com o resultado da equipe.....	100
4.2.3 Demais análises quantitativas	101
4.2.3.1 Liderança exercida	102
4.2.3.2 Comportamento do líder.....	105
4.2.4 Síntese parcial – análise dos dados quantitativos	107

4.3 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS	107
5 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	110
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-GERENCIAIS.....	110
5.2 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA BANCO X.....	111
6 CONCLUSÃO.....	112
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNCICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – ESCRITURÁRIOS	123
APÊNCICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GERENTES REGIONAIS.....	124
APÊNCICE C – <i>SURVEY</i>.....	125
APÊNCICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por crescentes e profundas modificações nos hábitos, comportamentos, relacionamentos, na forma de acessar informações, de aprender, de fazer negócios e de uma maior possibilidade de contatos, graças às tecnologias de informação e comunicação que se tornaram mais disponíveis e acessíveis. Os sistemas de informação e comunicação atravessam e articulam regiões, culturas e civilizações (IANNI, 1997). A cultura se alterou de maneira irreversível.

O acelerado desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicações (TICs), experimentado nos últimos anos, gera processos de transformação fundamentais nas relações humanas, na economia, na cultura, na política e, inclusive, nos costumes (CAÑÓN; MADARIAGA, 2012). Como consequência, os consumidores têm mais poder devido ao acesso à informação, o que os torna mais exigentes em relação aos produtos, serviços e atendimento. “A tecnologia elimina intermediários e dá aos consumidores mais poder para tomar suas decisões” (PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL LTDA (PWC), 2018).

Nas interações com os clientes acontece a “hora da verdade” (CARLZON, 1994), momento em que as capacidades do funcionário são colocadas em prática para a entrega e captura de valor. É, nesses contatos, no relacionamento com o cliente, que a estratégia empresarial se concretiza, quando há troca de valores entre a empresa e o consumidor e é o momento em que a experiência do cliente acontece.

Para reforçar a importância da força de vendas, do pessoal da execução, que contata diariamente os clientes, Jan Carlzon, executivo da *Scandinavian Airlines* (SAS), que criou o termo “a hora da verdade” alerta:

Se hoje alguém perguntar a nossos clientes sobre a companhia, eles não falarão de nossos aviões, ou de nossos escritórios, ou de como gerimos nossos investimentos de capital. Eles contarão apenas sua experiência com o nosso pessoal, pois a SAS não depende só de seus bens materiais, mas, de modo até mais importante, da qualidade do contato entre um cliente em particular e os empregados da empresa que servem diretamente a ele (ou, como os chamamos, a nossa ‘linha de frente’)(CARLZON, 1994, p. 16).

O executivo diz, também, que “para passar a ser uma companhia orientada para o cliente, grandes mudanças deverão ser exigidas do pessoal que opera na linha de frente” (CARLZON, 1994, p. 19).

“As empresas voltadas para a execução mudam mais rápido do que as outras, pois estão mais perto da situação”(BOSSIDY; CHARAN, 2004, p. 17). Bossidy e Charan (2005)

declaram que a execução “É o melhor meio de mudança e transição – melhor do que a cultura, melhor do que a filosofia.” Os mesmos autores dizem, ainda, “E apenas o líder pode fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal na parte fundamental e até mesmo nos detalhes da execução” (BOSSIDY; CHARAN, 2004, p. 33).

O mundo passa por um momento em que o ambiente econômico e financeiro fica, cada vez mais, turbulento e interligado mundialmente, os efeitos de decisões de um país têm grande impacto na economia e finanças do mundo inteiro. O Banco Mundial declara que a economia global caminha para uma década de resultados de crescimento decepcionantes (WORLD BANK, 2021).

D’Auria e De Smet (2020) alertam que em meio à uma crise colossal, como a causada pela pandemia do coronavírus, as pessoas se preocupam primeiro com sua própria sobrevivência e necessidades básicas, e se espera que a ação do líder faça uma diferença positiva na vida das pessoas. Sugerem que o líder “demonstre empatia e trate a tragédia humana como prioridade máxima”. Ressaltam a importância da comunicação, recomendando que se “mantenha a transparência e forneça atualizações constantes” (D’AURIA; DE SMET, 2020, p. 5).

No setor de serviços esse impacto se dá na inovação e automação das formas de fazer negócios. Na busca de eficiência por parte das empresas e conveniência pelos consumidores, que passam a realizar tarefas rotineiras de forma autônoma, utilizando, para isso, canais digitais e automatizados com aplicativos, como *chat* com inteligência artificial, entre outros.

Assim, percebe-se que o ambiente econômico internacional é incerto e o sistema financeiro também vem enfrentando grandes desafios nos últimos anos, como por exemplo, a crise financeira *subprime* em 2008. Em reportagem para *BBC News Brasil*, em fevereiro de 2019, Alessandra Correa escreve: “nos últimos meses, os sinais de preocupação com a economia mundial têm se acumulado: analistas apontam para crescentes riscos de crise no horizonte e organizações internacionais vêm reduzindo suas projeções de crescimento global” (CORRÊA, 2020).

É possível que a relação com o dinheiro ou com os meios de pagamento sofra uma revolução (BTG PACTUAL, 2019), ou seja, alterada de tal forma que toda a estrutura, legislação e instituições do sistema financeiro não sejam mais necessários, ou percam grande parte do seu valor, em decorrência da desintermediação possibilitada pelas *fintechs*. Oportunidades de negócios e competição tendem a crescer com o *open banking* e *Big Techs* (PWC, 2018).

Como efeito da ampliação do acesso à internet para um número maior de pessoas e o uso de inteligência artificial pelos bancos, os meios digitais conquistam a preferência dos consumidores para realizar transações financeiras e de serviços com mais comodidade e conveniência, alterando e simplificando a jornada do cliente.

Em meio a esse ambiente turbulento, os bancos vêm sofrendo ameaças de disrupção de seus modelos de negócios, especialmente com o crescimento das *fintechs* e *big techs*, que mudam o cenário dos negócios bancários, as regras do jogo e mais do que isso, podem estar estabelecendo um novo jogo. O rápido crescimento do número de clientes do Nubank é um exemplo representativo dessas mudanças, em que o banco cresceu, em média, em 40 mil clientes por dia em 2019 (SILVA, G., 2020).

Outro exemplo é a queda na taxa SELIC (taxa básica de juros da economia), que afeta sobremaneira os ganhos financeiros dos bancos no Brasil pela redução dos *spreads* de operações de crédito. Na 232ª reunião, realizada em 5 de agosto de 2020, o Comitê de Política Monetária (Copom) decidiu pela redução da taxa básica de juros em 0,25 ponto percentual, para 2% a.a. (BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN), 2020). Este é o menor valor da taxa em toda sua história (PURCHIO, 2021; TOLOTTI, 2021).

Assim como os demais bancos, o Banco X vem reduzindo o número de funcionários, sua força de vendas, que é o ponto de contato da empresa com o cliente e que tem o desafio de fazer acontecer a estratégia da empresa e proporcionar a melhor experiência para o cliente. Porém, o resultado do Banco X¹ vem aumentando, o que demonstra melhoria em sua produtividade.

Nos bancos de varejo, o atendimento pessoal, presencial ou remoto, passa a ter um enfoque de consultoria com funcionários especializados e direcionados para clientes de mais alta renda, o que se torna uma tendência no atendimento não digital, ainda que via *chat* ou videoconferência.

Pesquisa mostra que, mesmo com o avanço da utilização de canais digitais, os consumidores continuam valorizando o contato pessoal presencial para realizar atividades bancárias e de seguros (ACCENTURE CONSULTING, 2019). Reforçando essa afirmação, Paulo Silva (2020), Fundador e CEO da *Franq Openbank* afirma que quando se fala de dinheiro, “Sejamos francos: sempre é bom ter uma conversa cara a cara com alguém sobre o assunto. A máquina não vai substituir isso” (SILVA, P., 2020).

¹ Para efeitos deste estudo e anonimato, a instituição financeira, ora analisada, será denominada apenas de Banco X.

Alinhado com as tendências da evolução do setor bancário e pela aceleração das mudanças causadas pela pandemia, o Banco X revisa e redimensiona de tempos em tempos sua estrutura, com a desativação de unidades de negócios e extinção do caixa em algumas unidades com maior vocação para assessoria e relacionamento. Porém, criou Agências Especializadas em Agronegócios e estruturas voltadas para o atendimento digital, focadas em clientes com maturidade digital.

Essas medidas são coerentes com as mudanças observadas no comportamento do consumidor que vem aumentando o uso do *app* para as transações bancárias, reduzindo a demanda de atendimento no caixa e direcionando o contato com o funcionário para demandas de assessoria e consultoria, sejam esses contatos presenciais ou virtuais.

Para adaptar-se ou adiantar-se às mudanças, as linhas de produtos e serviços, a segmentação, as redefinições de nichos de negócios são constantemente revisadas por parte do Banco X. As formas de organização do atendimento, para cada segmento, foram modificadas e continuam sendo revisadas, com foco nos nichos de maior renda.

Há muito tempo se diz que a própria mudança está mudando, ficou mais veloz, vem de todos os lados, afeta toda a cadeia de negócios neste mundo VUCA – acrônimo de *Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous* (VUCA WORLD, 2020). O que ninguém esperava é que uma pandemia assolasse o planeta, acelerando, ainda mais, algumas mudanças ou atravancando outras que estavam em andamento. Agora a volatilidade está ainda mais volátil, a incerteza, a complexidade e ambiguidade aumentaram violentamente.

Os bancos segmentam seus clientes em função da renda ou do saldo de aplicações financeiras, apresentando diferentes estruturas de atendimento e propostas de valor para cada segmento. Pessoas físicas com renda menor que quatro mil reais mensais fazem parte do segmento de varejo que não são atendidos por um gerente específico.

Neste trabalho, o foco foram os líderes das equipes que atendem estes clientes nas agências de varejo do Banco X no Estado do Rio Grande do Sul. A principal atividade destas equipes é o atendimento de clientes pessoas físicas, com atividades do agronegócio, agricultura familiar e micro e pequenas empresas.

Em 2020, esses clientes ganharam maior peso na composição do *Balanced Scorecard* (BSC) das agências, valorizando a realização de novos negócios com esses clientes e a conquista de novos, que iniciam o relacionamento com o banco e tem aí sua primeira experiência, o primeiro contato presencial pelo atendimento das equipes. Tudo isso reforça a importância deste trabalho e justifica sua realização.

1.1 TEMA

O tema deste trabalho é a liderança autêntica, mais especificamente, sua influência no resultado da equipe, na percepção dos liderados.

A liderança é o processo de influenciar o comportamento da equipe para obtenção de resultados melhores do que seriam atingidos de forma individual (GRAEN; UHL-BIEN, 1995; YUKL, 2013). A liderança autêntica promove um clima ético e positivo, comportamentos autorregulados e estimula a autoconsciência e o autodesenvolvimento do líder e do liderado (LUTHANS; AVOLIO, 2003). Neste contexto, o líder é quem faz acontecer a estratégia da empresa e a geração de resultados pela sua atuação, pela escolha de outros líderes, estabelecendo o direcionamento estratégico e conduzindo as operações (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Com base nas teorias neocarismáticas, a centralidade desta pesquisa foi nos liderados (NORTHOUSE, 2015). O foco do trabalho foram os escriturários, que são os funcionários que prestam o atendimento presencial às carteiras de clientes não gerenciados nas agências.

O campo da pesquisa abrange todas as 218 agências e 43 postos de atendimento (PAA) do Banco X, no Estado do Rio Grande do Sul.

No Banco X no Rio Grande do Sul, existem 261 carteiras de clientes não gerenciados. Essas carteiras estão vinculadas a um gerente que também tem outras atribuições operacionais além da gestão da carteira e da equipe. Em abril de 2021, o total de escriturários no Estado era de 945, desses, 599 atuam nas carteiras em estudo. O cargo de escriturário é o cargo de ingresso nos bancos.

Como consequência da redução do tamanho das agências e do tamanho das equipes, também se reduzem os níveis hierárquicos, achatando a pirâmide e aproximando a chefia da base de execução. Algumas agências possuem apenas o gerente geral e um gerente de relacionamento ou de serviços, a quem os escriturários estão vinculados. Tudo isso traz novos desafios para o líder.

Foram considerados como delimitação para os resultados das equipes, a pontuação do BSC dos últimos quatro semestres, abrangendo os anos de 2018 e 2019, que já tem seus resultados encerrados. O indicador pontuação do BSC das equipes foi adotado neste trabalho, como o indicador resultado.

A pontuação do BSC é apurada diariamente, com fechamentos mensais e semestrais e mede os resultados desde a vice-presidência até o nível de equipe. Sua escolha se dá por permitir a comparação do atingimento entre equipes diferentes, como já faz o banco, considerando que as metas são estabelecidas ponderando, principalmente, potencial de mercado e o tamanho da equipe, entre outros indicadores.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Diante do cenário de incertezas e mudanças que já foi relatado na seção anterior, de acirramento da competição, do surgimento de novos concorrentes, do empoderamento do cliente, da necessidade de melhoria de eficiência e eficácia do atendimento dos bancos, aumenta a importância da ação do líder junto às equipes que prestam o atendimento presencial nas agências.

Logo, é fundamental que se conheça a influência da ação do líder no comportamento de seus liderados em suas equipes, para identificar e estimular os comportamentos de impacto positivo (YUKL, 2008) e corrigir ou evitar os de impacto negativo (LIPMAN-BLUMEN, 2010) na execução da estratégia (BOSSIDY; CHARAN, 2004) no nível operacional mais elementar, em cada interação com o cliente.

O Banco X tem uma forte cultura organizacional construída e consolidada desde sua criação. Algumas características dessa cultura são marcantes, independentemente do seu impacto ser considerado como positivo ou não. Entre elas destacam-se a forma de ingresso, a permanência na instituição até a aposentadoria, a ética, os controles internos, a cultura de conformidade, a possibilidade de encareiramento dentro da instituição. É possível, mas não é comum que ocorra a demissão de funcionários por baixo desempenho.

Nesse contexto, o banco precisa aproveitar todo o potencial, criatividade e capacidade dos seus recursos humanos para fazer frente e antecipar-se às mudanças no ambiente. A força de vendas, que está em contato direto com o cliente, ganha importância estratégica na monitoração dos seus movimentos, no sensoriamento e na comunicação de valor na visão do cliente (HUGHES; BON; MALSHE, 2012).

Já em 1976, Fiedler (1976) Universidade de Illinois, aponta em *The Theory of Leadership Effectiveness* que “a reação do seguidor é um dos elementos decisivos para a avaliação da credibilidade e eficácia do líder”, e que essa “é uma situação complexa, que deverá determinar a favorabilidade do exercício de qualquer tipo de interação entre os dois”.

Yukl (2008, 2012) ressalta que a questão-chave nos estudos sobre liderança foi descobrir como um líder, individualmente, pode influenciar os seguidores a trabalhar mais ou alcançar desempenho que supere as expectativas.

É importante ressaltar que a definição de liderança não se limita ao processo que gera somente resultados positivos (BASS; BASS, 2008). Em contraponto aos tradicionais estudos de liderança, que buscam identificar características e o contexto da liderança com ênfase nas suas características positivas, ganham espaço os estudos sobre liderança não virtuosa, entre elas, a liderança tóxica (BHANDARKER; RAI, 2019; LIPMAN-BLUMEN, 2010; PADILLA; HOGAN; KAISER, 2007; PELLETIER, 2010; SALVADOR, 2018).

Para sobreviver e prosperar no mundo VUCA, evidencia-se a importância do líder e a efetividade da liderança na atuação da equipe para gerar resultados crescentes com equipes menores e negociando com clientes mais empoderados, bem informados e exigentes. O líder precisa gerar comprometimento pelo compartilhamento de valores e objetivos, gerar envolvimento (BERGAMINI, 2009a) das equipes de atendimento para entregar valor ao cliente nas interações com ele e capturar valor para a empresa (LANDROGUEZ; CASTRO; CEPEDA-CARRIÓN, 2013).

Ainda é pequeno o número de estudos empíricos com abordagem qualitativa sobre a liderança autêntica publicados entre 1998 e 2018 (EVA *et al.*, 2019). Estudos qualitativos são recomendados por autores como Banks *et al.* (2016) e Gardner *et al.* (2011). Campos e Rueda (2019) alertam que esta teoria não está consolidada e que novos estudos são necessários neste sentido. Relatam que a maioria dos estudos empíricos publicados no Brasil entre 2000 e 2013 utilizou métodos quantitativos de pesquisa, demonstrando que há espaço para novos estudos qualitativos para o desenvolvimento da teoria da liderança autêntica. Com relação ao estudo do impacto da liderança autêntica nos resultados, “seria importante analisar os impactos finais desse estilo de liderança em termos de desempenho, comprometimento ou satisfação” (SOBRAL; GIMBA, 2012, p. 116).

Diante deste cenário disruptivo que o setor bancário vem passando, o presente estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: Como a liderança autêntica influencia nos resultados da equipe, na percepção dos funcionários das carteiras de clientes não gerenciados do Banco X?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a influência da liderança autêntica no resultado da equipe, na percepção dos funcionários das carteiras de clientes não gerenciados das agências do Banco X, no Estado do Rio Grande do Sul.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) identificar a liderança preconizada pelo Banco X;
- b) identificar a liderança exercida nas carteiras;
- c) analisar o comportamento do líder responsável pelas carteiras;
- d) verificar a relação do comportamento do líder com o resultado da equipe; e
- e) propor melhorias ao Banco X, na formação de líderes.

1.5 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa buscou analisar e compreender a realidade dos efeitos da liderança observados na prática no Banco X, à luz das teorias e estudos sobre liderança.

Este trabalho é consonante com a recomendação de Sobral e Gimba (2012), que confirmam a importância de estudos do impacto da liderança autêntica nos resultados. É importante verificar os comportamentos do líder, que na opinião dos liderados, exercem influência positiva ou negativa nos resultados da equipe. Assim, este trabalho se ocupa da pesquisa sobre liderança no nível mais operacional, mais próximo da execução e seu impacto no resultado. “No entanto, nacionalmente, embora raramente a importância do papel do líder no cenário organizacional seja questionada, poucas pesquisas têm abordado os reais impactos da atuação gerencial” (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015, p. 303).

Dado que poucos estudos empíricos sobre a liderança autêntica com abordagem qualitativa foram publicados nos últimos 10 anos (EVA *et al.*, 2019), reforçado pela recomendação de mais estudos qualitativos por autores como Gardner *et al.* (2011) e Banks *et al.* (2016), evidencia-se uma lacuna de pesquisa neste campo.

Mais especificamente, no Brasil, a maioria dos estudos empíricos publicados entre 2000 e 2013 utilizou métodos quantitativos de pesquisa (CAMPOS; RUEDA, 2019), portanto, há espaço para novos estudos qualitativos da teoria da liderança autêntica.

A pesquisa da produção brasileira sobre liderança nos últimos 20 anos realizada por Fonseca, Porto de Borges-Andrade (2015), aponta que poucos estudos tratam da liderança carismática e da transformacional/transacional, comparando-se à produção internacional dos últimos 100 anos.

Em meio a tantas mudanças, desafios e incertezas, este trabalho pode fornecer uma base teórico-prática para orientar a ação do líder, a formação de novas lideranças e o aperfeiçoamento dos líderes e das relações com os liderados. Em consequência, poderão ser gerados melhores resultados e maior satisfação no trabalho, conforme resumem Turano e Cavazotte (2016, p. 436), quando alegam que,

Estudar a liderança viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas. Particularmente nas áreas de Gestão e Administração de Negócios, a liderança é considerada um fenômeno de interesse central, veículo fundamental na criação de valor nas empresas [...], no desenho e na execução eficaz de estratégias nas organizações [...], e por isso tem recebido destaque tanto na literatura acadêmica [...] quanto na mídia de negócios.

A escolha do Banco X se deve à sua importância na indústria bancária, por ser um dos maiores bancos no cenário nacional e estadual, ter grande número de agências e estar presente na maioria dos municípios do Estado, tanto em regiões metropolitanas quanto no interior.

Em 2016, o Bradesco anunciou a compra do HSBC por US\$ 5,2 bilhões, abrangendo todas suas operações no Brasil, incluindo varejo, todas as agências e clientes (G1, 2016). Nesta época, o Banco X tinha um número maior de clientes nas carteiras não gerenciadas do que foi vendido pelo HSBC, evidenciando a importância, valor e potencial de negócios desse segmento, justificando a escolha como foco deste estudo nas carteiras de clientes não gerenciados.

No Banco X é comum que os funcionários tenham seu primeiro cargo de liderança nestas carteiras.

A estrutura hierárquica do varejo Banco X no estado é composta de Superintendente Estadual, Gerente Regional, Gerente de Agência, gerente de Relacionamento ou Gerente de Serviços, este último é o objeto deste estudo.

Conforme preconizam Hughes, Bon e Malshe (2012), as pessoas são o recurso mais importante das organizações por serem o ponto de contato entre o banco e o cliente, principalmente no setor de serviços, onde se inserem os bancos. As finanças, a estrutura física e o capital humano são recursos que podem gerar vantagens competitivas, se geridos estrategicamente (HUGHES; BON; MALSHE, 2012).

Por não ser comum a demissão de funcionários no Banco X, a instituição investe tempo e recursos financeiros no desenvolvimento de competências e aprimoramento dos funcionários. Com a restrição à seleção externa, a alternativa é o desenvolvimento dos talentos internos. Como exemplos desse investimento, citam-se os treinamentos internos e convênios realizados pelo banco com instituições de ensino para realização de MBA e Mestrado, com turmas exclusivas para funcionários do Banco.

É importante identificar os comportamentos e ações do líder que causam maior impacto nos resultados das equipes (YUKL *et al.*, 2019) na opinião dos próprios liderados, para reconhecer, disseminar e estimular essas práticas. Cecilia Bergamini, no livro “Liderança – Administração do Sentido” conclui que “a eficácia do líder repousa na percepção positiva que o seguidor tem dele” (BERGAMINI, 2009a, p. 76).

Ainda que operando em mercados semelhantes e com equipes semelhantes, ocorrem assimetrias entre os desempenhos das equipes de bancos.

Daí a importância de entender os motivos que levam algumas equipes a apresentar desempenhos superiores e assim disseminar os comportamentos do líder que afetam positivamente os resultados da equipe, [...] possibilitando a ampliação dos resultados da empresa (FAVORETO, 2017, p. 18).

Já os danos causados por uma liderança tóxica e as reações da equipe para adaptar-se a ela, causam redução da produtividade e na obtenção de resultados, anulando parte ou todo o investimento realizado (LIPMAN-BLUMEN, 2010). Na busca por resultados com foco no curto prazo, podem existir comportamentos, tanto do líder quanto da equipe, que geram efeitos negativos nos resultados. Por isso é muito importante identificar e entender essas ocorrências, o mais cedo possível, evitando perdas de diversas naturezas para a empresa e para as pessoas (GREEN, 2014).

No papel de pesquisador, que tem 33 anos de experiência na instituição, sendo 18 anos como gerente de agência, foram aprofundados os conhecimentos sobre gestão, com a análise crítica da liderança e seus efeitos nos resultados, confrontando a teoria com a prática, de acordo com os objetivos do programa de mestrado profissional.

Este trabalho poderá propiciar ao banco um melhor entendimento da influência da liderança nos resultados no seu nível mais operacional. Identificando, na percepção dos liderados, quais são as práticas de liderança e os comportamentos dos liderados que contribuem para a entrega de valor para o cliente e, conseqüentemente, geram uma melhor experiência para o cliente e maior resultado para a instituição.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo, na introdução, são apresentados a delimitação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do trabalho. O segundo capítulo traz o referencial teórico, em que são apresentadas as bases teóricas de liderança, líder e liderado, grupos e equipes, o contexto do setor bancário e a síntese do referencial teórico. O terceiro capítulo trata do método, apresentando o delineamento da pesquisa, o contexto, as técnicas e procedimentos de coleta de dados, as técnicas e procedimentos de análise dos dados e os procedimentos éticos relacionados à pesquisa e o cronograma da pesquisa. No quarto capítulo é apresentada a análise e discussão dos dados da pesquisa. O quinto capítulo traz as contribuições da pesquisa, as propostas de melhoria para o Banco X e as limitações deste trabalho. Finalmente, são apresentadas as conclusões do trabalho e as propostas de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz o referencial teórico sobre liderança, apresentando a evolução dos estudos sobre o tema e dando mais atenção à liderança autêntica. Foram abordados os temas liderança, líder e liderado, grupos e equipes e, por fim, o contexto do setor bancário e do banco objeto do estudo.

Para isso, foram realizadas pesquisas nas bases de dados EBSCOHost, CAPES-CAFe e Google Acadêmico com as palavras-chaves *leadership*, liderança, *effectiveness*, efetividade, *bank* e banco. Foram selecionados artigos e livros relativos aos temas liderança, efetividade e banco, divulgados nos últimos 10 anos, bem como as referências por eles utilizadas. Também foram identificados os artigos mais citados em meta análises sobre liderança e consultadas suas referências teóricas, resultando na análise de 130 documentos.

Sendo a liderança um processo de interação (FAGUNDES, 2007), um fenômeno coletivo, pois acontece na interação entre o líder e os liderados, a base, o lócus para o exercício da liderança são as equipes (BERGUE, 2019).

A diversidade da equipe em termos de personalidades, aspectos demográficos como idade, gênero, educação ou de especialização funcional, tem efeitos no processo e resultado da equipe. Esse efeito pode ser negativo, gerando menor coesão pela dificuldade das pessoas em aceitar crenças, valores e tradições diferentes, ou gerando, ainda, dificuldades de comunicação. Porém, os efeitos positivos tendem a superar essas dificuldades. Ter nas equipes pessoas com diferentes perspectivas, experiências e conhecimentos, possibilita maior criatividade na solução de problemas. A maior diversidade da equipe representa, também, um maior desafio para a liderança (YUKL, 2013).

A pandemia coronavírus atrai a atenção para as equipes virtuais. O *home office* se apresenta como solução para fazer frente às restrições impostas pelas medidas de isolamento social para conter o avanço do Coronavírus (MENDES, 2020). O presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt), Luis Otávio Camargo Pinto, afirma que “com o coronavírus, é o momento do teletrabalho, porque toma uma dimensão mundial” (GRANDA, 2020).

2.1 LIDERANÇA, LÍDER E LIDERADO

O interesse pela liderança remonta aos princípios dos tempos, ainda que a atividade não tenha sido reconhecida com este nome. Segundo Bergamini (2009a), das diferentes

definições de liderança, apenas dois elementos são comuns a quase todos os estudos: primeiro, o fato de referir-se a um fenômeno grupal; e, segundo, “tratar-se de um processo de influência, exercido de forma intencional pelo líder e seus seguidores”.

Bergamini (2009a, p. 76) define que “Liderar, antes de qualquer coisa, é entendido hoje como um processo que muito frequentemente envolve uma forte influência mútua, sobretudo para entender a preocupação que diz respeito a objetivos mútuos, tanto da organização como do líder e do seguidor.”

Para Larry Bossidy e Ram Charan (2004, p. 124) é “conseguir que as coisas sejam feitas por meio dos outros é uma habilidade fundamental da liderança.”

Os três autores dos artigos mais citados nas publicações com o tema liderança entre 2008 e 2013 foram Yukl, Bass e Graen (TURANO; CAVAZOTTE, 2016), suas definições de liderança são incluídas no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de liderança

Autor	Definição de liderança
Bass e Bass (2008)	Uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que geralmente envolve uma estrutura ou reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros.
Graen e Uhl-Bien (1995)	Construto multifacetado envolvendo aspectos do líder, dos seguidores e o relacionamento dinâmico entre os dois.
Hitt, Miller e Colella (2010)	Processo de direcionar e influenciar indivíduos ou grupos para que os objetivos comuns, ao grupo, sejam alcançados.
Yukl (2013)	Processo de influenciar mudanças significativas nas atitudes e pressupostos dos membros da organização, bem como fomentar o envolvimento com a missão e objetivos da organização.
Yukl (2013)	Processo de influenciar outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazer e o processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Analisando essas definições, se verificam divergências entre os conceitos apresentados, mas, o mais importante, são as convergências que definem a liderança como um processo de influência e que se dá na interação entre líder e liderado, organizando e orientando a ação da equipe para o atingimento de objetivos comuns do indivíduo, do grupo e da organização.

É importante fazer a distinção entre os conceitos de líder e liderança, entre a pessoa do líder e o processo de liderança. Na literatura, se entende como líder, a pessoa que exerce o processo de liderança e é aquele que exerce influência sobre os liderados para obter resultados, enquanto liderança é entendida como o processo, a capacidade de influenciar o comportamento dos liderados. Bass e Bass (2008, p. 52) declaram que “Líderes são agentes

de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos de outras pessoas.” Já para Barbieri (2016, p. 108), “a liderança é um trabalho de equipe e supõe a palavra ‘nós’”.

Por ser mais abrangente, o conceito de liderança utilizado neste trabalho foi o de Luthans e Avolio (2003), que definem a liderança como um processo baseado em capacidades psicológicas positivas e, no contexto organizacional, altamente desenvolvido, resultando em maior autoconsciência e comportamentos positivos e autorregulados, tanto dos líderes quanto dos liderados, promovendo, assim, o autodesenvolvimento positivo. A definição de liderado se refere a alguém cujo trabalho é dirigido e avaliado pelo líder imediato, alguém que reconhece o líder como a principal fonte de orientação sobre o trabalho, independentemente da autoridade formal do líder (BASS; BASS, 2008).

Outros termos são utilizados para descrever os liderados, para facilitar o relacionamento e para valorizar e empoderar os liderados (BASS; BASS, 2008). Algumas empresas se referem aos liderados como colaboradores, funcionários, evitando os termos subordinados, trabalhadores e empregados, pela denotação pejorativa (SÓLIO, 2017).

2.1.1 Principais teorias de liderança

Os estudos recentes sobre liderança apresentam quatro principais abordagens teóricas: Teoria dos Traços; Comportamentais; Contingenciais e Neocarismática (CAMPOS; RUEDA, 2019; FAGUNDES, 2007). Essas quatro abordagens são muito próximas da classificação utilizada por Robbins, Judge e Sobral (2010).

2.1.1.1 Teoria dos Traços

Bergamini (2009a) ressalta que o estudo de liderança, dentro das organizações, passou a ser feito após o término da Segunda Guerra Mundial. Os primeiros estudos sobre liderança buscavam identificar as qualidades ou traços do líder mais adequadas para algumas situações especiais. Foram os estudos de Stogdill entre 1904 e 1948 que deram origem à Teoria dos Traços.

Os pesquisadores dessa teoria propunham que os líderes deveriam possuir determinados traços de personalidade especiais que fariam que eles se sobressaíssem das pessoas comuns para exercer a ação de líder em qualquer situação. Esses traços seriam inatos, não havendo necessidade de treinamento ou desenvolvimento posterior. Consideravam três tipos de traços como importantes: traços físicos (altura, idade, aparência

peçoal); habilidades inatas (inteligência, fluência verbal, escolaridade, conhecimento); e traços de personalidade mais complexos (autoconfiança, controle emocional, moderação, introversão e extroversão, dominância e ajustamento pessoal e sensibilidade interpessoal) BERGAMINI, 2009a).

A crítica que se faz a esta teoria é que apenas pelo fato de possuir determinadas características ou traços não torna uma pessoa líder. Criticando esse modelo, Bass afirma que os traços não são suficientes para explicar o vínculo entre o líder e seus seguidores, que engloba outras variáveis com aspectos mais dinâmicos. Contudo, a partir desses estudos, o subordinado passa a ser cada vez mais valorizado. (BASS; BASS, 2008)

2.1.1.2 Teorias Comportamentais

Os primeiros estudos das teorias comportamentais datam do final da década de 40 e foram desenvolvidos na *Ohio State University* e da *Michigan University*.

Os pesquisadores Tannenbaum e Schmidt desenvolveram uma abordagem com foco em dois tipos de liderança: centrada na tarefa (autocrática); e centrada nas pessoas (democrática), posteriormente se identificou um terceiro estilo, *laissez-faire* (PEDRUZZI JÚNIOR *et al.*, 2016). As definições dos autores para os estilos de liderança são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Estilos de liderança segundo Tannenbaum e Shmidt

Estilo	Definição
Democrático	Os liderados são envolvidos e participam no processo de tomada de decisão. Nesse estilo ocorre a delegação de autoridade, decisões compartilhadas e a preocupação com as relações humanas. O poder do líder é conferido pelo grupo.
Autocrático	O poder do líder ocorre em função de sua posição. Nesse estilo, o foco está na tarefa, sendo caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão.
<i>Laissez-faire</i>	Nesse estilo, o líder deixa o grupo a seu próprio cargo.

Fonte: Adaptado de Pedruzzi Júnior *et al* (2016).

A crítica que se faz às teorias dos traços e comportamentais, é que nelas, é como se os pesquisadores buscassem na essência da liderança o que pudesse distinguir o líder das demais pessoas. (BERGAMINI, 2009a, p. 33).

2.1.1.3 Teorias Contingenciais

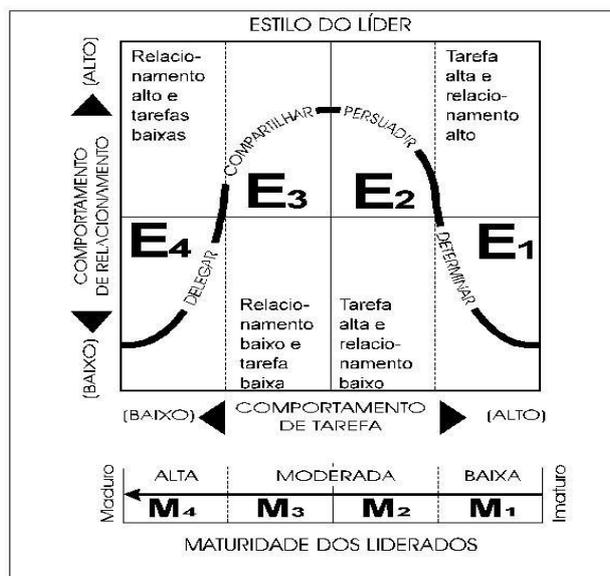
As Teorias Contingenciais de liderança tiveram início com a Teoria dos Recursos Cognitivos de Fiedler, que ressaltam que fatores situacionais influenciam no exercício da liderança. O estudo apontou três variáveis básicas da situação que influem na liderança: a relação entre líder e liderados; a estrutura da tarefa; e o poder de posição (FAGUNDES, 2007).

Ressaltando a importância do ambiente no desempenho da liderança, Bergamini (2009a) declara que, como o contexto não é o mesmo, o estilo de liderança também não pode ser o mesmo. Cada situação ambiental demanda um estilo especial de liderança. A autora lembra, ainda, que o comportamento do líder afeta a interação líder-subordinado e, em consequência, o alcance dos objetivos da equipe.

Essas abordagens sugerem que a liderança deve se adaptar às contingências e representaram uma evolução em relação às teorias anteriores, incluindo mais fatores na análise e no entendimento da liderança. Além dos três fatores básicos (relação entre líder e liderados, estrutura da tarefa e poder de posição), apontavam a clareza dos papéis dos subordinados, as normas do grupo, a aceitação pelos subordinados das decisões do líder e a maturidade, tanto do líder quanto dos subordinados, como variáveis a serem consideradas (BERGAMINI, 2009a).

As pesquisas de Rensis Likert de 1961 descreviam os estilos de chefia orientado para o empregado e orientado para a produção, como dois extremos de um contínuo, dando origem aos líderes denominados autocratas e democratas, respectivamente (BERGAMINI, 2009a). Hersey e Blanchard (1988) propõem que a liderança deve mudar de um estilo mais diretivo para menos diretivo, conforme o grau de maturidade e autodeterminação do grupo, conhecido como liderança situacional. Os mesmos autores definem a maturidade como a capacidade e a disposição dos liderados para assumir responsabilidade e coordenar seu próprio comportamento. Consideram a capacidade e a prontidão como os dois principais componentes da maturidade. Definem capacidade como habilidade, conhecimento, experiência do indivíduo ou grupo para determinada tarefa, e definem prontidão, como o quanto um indivíduo ou grupo é confiante, comprometido e motivado para realizar determinada tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1988). A Figura 1 resume esses conceitos.

Figura 1 – Estilo do Líder e Maturidade da Equipe



Fonte: Hersey e Blanchard (1988).

Sentimos, no entanto, que embora a grande preocupação com a produção e as pessoas sejam ingredientes básicos para líderes eficazes, pode ser apropriado que os líderes se envolvam em uma variedade de comportamentos, pois enfrentam problemas diferentes em seu ambiente. Portanto, é apropriado que os líderes, em diferentes ocasiões, usem estilos diferentes, dependendo do problema ou circunstância específica (HERSEY; BLANCHARD, 1982, p. 1).

Esses autores trazem o conceito da liderança situacional e do comportamento do líder, ou estilo de liderança que deve se adequar à maturidade da equipe para uma tarefa específica, alterando o foco na tarefa ou no relacionamento, conforme a maturidade da equipe.

As principais críticas feitas à Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1982) são a ambiguidade, falta de consistência e de ser incompleto, devido à falta de fundamentação teórica para as relações das variáveis do modelo. Ainda assim, é um dos modelos mais populares, conhecidos e mais aplicados na indústria (GRAEFF, 1997).

No Quadro 3 serão descritas, resumidamente, algumas das teorias contingenciais de liderança e seus principais autores, com base em Bass e Bass (2008).

Quadro 3 – Principais teorias contingenciais

Teoria	Características
Teoria Situacional ou <i>Situational Leadership Theory</i> (LST) de Hersey e Blanchard.	Foca na qualidade da relação entre líder e liderado. A liderança mais eficaz depende do comportamento do líder orientado para tarefas ou relações conforme a maturidade dos subordinados.
Teoria da Troca Líder-Membro ou <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) de Graen e Scandura.	O foco é a qualidade da relação entre superior e subordinado. A LMX é considerada como uma troca transacional no início do processo e depois pode evoluir para uma relação transformacional.
Teoria Caminho-Meta ou <i>Path Goal Theory</i> de House e Mitchell.	O foco são as maneiras pelas quais o líder influencia as percepções dos subordinados sobre a clareza dos caminhos para as metas e a conveniência das próprias metas. O comportamento do líder para aumentar a motivação depende das características pessoais dos subordinados e das demandas da tarefa. Recompensas valiosas devem ser concedidas em contrapartida ao desempenho.
Modelo Participação-Líder de Vroom e Yetton	Defende que a liderança participativa funciona melhor quando a aceitação, satisfação e comprometimento dos subordinados são importantes e quando os subordinados têm as informações necessárias à tomada de decisão. Líderes tendem a delegar mais quando confiam na competência dos subordinados.

Fonte: Adaptado de Bass e Bass (2008).

A principal crítica feita às Teorias Contingenciais é que o seu foco ainda é no microsistema líder-liderados-tarefa, não considerando a liderança na complexidade do contexto (FAGUNDES, 2007).

2.1.1.4 Teorias Neocarismáticas: liderança transacional e transformacional.

Dentro da teoria neocarismática destacam-se os estudos sobre a liderança transacional e transformacional. Fonseca e Porto (2013) relatam que os estilos de liderança transformacional e transacional estão entre os mais estudados nos últimos 20 anos.

Bass, Avolio e Jung (2003) trazem os conceitos de liderança transacional e transformacional. Na liderança transacional os seguidores aceitam, cumprem ou concordam com o líder em troca de elogios, recompensas e recursos ou a prevenção de ações disciplinares. Esse tipo de liderança utiliza a recompensa contingente, esclarece as expectativas e oferece reconhecimento quando as metas são alcançadas. Resultam em indivíduos e grupos atingindo os níveis esperados de desempenho.

Em sua forma mais corretiva, rotulada como gerenciamento ativo por exceção, o líder especifica os padrões de conformidade, bem como o que constitui desempenho ineficaz e pode punir os seguidores por não cumprirem esses padrões. Esse estilo de liderança implica monitorar de perto dos desvios, erros e, em seguida, tomar as ações corretivas o mais rápido possível. A ligação que os líderes transacionais conseguem manter com seus seguidores são baseadas em trocas e duram apenas enquanto cada uma das partes tiver interesse nessa troca (BERGAMINI, 2009a).

Com relação à liderança transformacional, esta é considerada como uma forma mais potente e duradora de relacionamento entre líder e liderado, e mais bem sucedida no objetivo de levar o seguidor a transcender seus objetivos particulares em benefício da equipe, da organização e dos demais que trabalham juntos para alcançar o objetivo comum (BERGAMINI, 2009a).

Uma das principais diferenças entre a liderança transacional e transformacional, é que a liderança transformacional foca na mudança, inovação, empreendimento (BERGAMINI 2009a).

Em seus estudos sobre a liderança transformacional, Bass, Avolio e Jung (2003) apresentam os quatro componentes da liderança transformacional: influência idealizada; motivação por inspiração; estímulo intelectual; e consideração individualizada.

Tratando das consequências da liderança transacional, Bergamini (2009b) ressalta que:

Pesquisas empíricas atestam que líderes transformacionais conseguem liberar o potencial motivacional dos colaboradores mais do que os próprios líderes originalmente esperavam e mais do que tais seguidores acreditavam que seria possível. Esses líderes propõem padrões desafiantes de desempenho e conseguem fazer com que aqueles que os seguem alcancem desempenhos mais elevados. Tais expectativas altamente posicionadas influenciam os seguidores a ponto de sentirem-se mais comprometidos com o esforço que mobilizarão, uma vez que a recompensa que procuram é sua própria autoestima (BERGAMINI, 2009b, p. 159).

Ter líderes transformacionais com visão de futuro e preparados para mudança é um fator comum entre as empresas que permanecem por longo tempo no topo do *ranking* da indústria. “Com a liderança transformacional, a própria organização se torna mais ágil e pronta para mudanças, e seu pessoal está preparado para seguir a liderança nos caminhos que temos pela frente” (DELOITTE, 2019, p. 13).

Líderes transformacionais podem transformar outras pessoas e organizações por meio de uma poderosa visão positiva, uma ideia intelectualmente estimulante, atenção para

elevant as necessidades dos seguidores e ter um claro senso de propósito (AVOLIO; GARDNER, 2005).

2.1.2 Liderança autêntica

A partir dos estudos de Martin Seligman, surgiu a psicologia positiva, que se apresenta em reação à preocupação com o lado negativo, com que está errado e com as fraquezas, as doenças das pessoas, passando a focar nas forças e no que há de certo com as pessoas, suas virtudes e na saúde. Sua missão original era tornar as pessoas mais produtivas, identificando e enfatizando as características positivas. A psicologia positiva é a base para o surgimento da liderança autêntica, que junta as teorias da liderança transformacional de Avolio e a do comportamento organizacional positivo de Luthans (LUTHANS; AVOLIO, 2003).

Segundo Luthans e Avolio (2003, p. 321), a liderança autêntica compreende, mas vai além da liderança transformacional. Ressaltam que a liderança autêntica é o tipo de liderança positiva necessária, principalmente, em tempos de drásticas mudanças no ambiente, em que as regras de como se opera não funcionam mais. Os melhores líderes serão transparentes com seus interesses e intenções, tendo um elo contínuo entre seus valores, ações e comportamentos adotados.

Northouse (2015) ressalta que as crises recentes levaram as pessoas e instituições a buscarem, na liderança autêntica, a confiança que foi perdida.

Nos últimos tempos, as convulsões na sociedade geraram uma enorme demanda para uma liderança autêntica. A destruição em 11 de setembro, escândalos corporativos em empresas como a WorldCom e Enron, e enormes quebras no setor bancário criou medo e incerteza. As pessoas se sentem apreensivas e inseguras sobre o que está acontecendo ao seu redor e, como resultado, desejam liderança genuína em que eles possam confiar e líderes que são honestos e bons. As demandas das pessoas por uma liderança confiável tornam o estudo do autêntico liderança oportuna e valiosa (NORTHOUSE, 2015, p. 195).

Devido a pandemia do Covid, o mundo passa pela maior crise sanitária mundial, segundo a OMS, com impactos na economia de todos os países do planeta (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS), 2020). A liderança autêntica ganha agora o foco nos valores pessoais do líder e o cuidado com a vida, o maior de todos os valores.

Luthans e Avolio (2003) definem a liderança autêntica nas organizações como:

[...] um processo que se baseia em capacidades psicológicas positivas e em um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e liderados, promovendo o autodesenvolvimento positivo (LUTHANS; AVOLIO, 2003, p. 321).

Revisando o conceito de liderança autêntica, Crawford *et al.* (2020) reforçam que o construto liderança autêntica é multidimensional, compreendendo quatro dimensões. O Quadro 4, a seguir, traz as definições das dimensões da liderança autêntica.

Quadro 4 – As quatro dimensões da liderança autêntica e suas definições

Dimensão	Definição
Autoconsciência	Compreensão demonstrada de como alguém percebe e dá sentido ao mundo, uma compreensão de seu verdadeiro eu e como esse processo impacta a autopercepção e os outros.
Perspectiva moral internalizada	Forma internalizada e integrada de autorregulação guiada por padrões e valores morais internos <i>versus</i> pressões grupais, organizacionais e sociais, tomada de decisão e comportamento consistente com esses valores internalizados.
Transparência relacional	Apresentar o eu autêntico de forma aberta e livre de distorção para os outros.
Processamento equilibrado	Analisar objetivamente todos os dados relevantes antes de tomar uma decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Crawford *et al.* (2020).

Crawford *et al.* (2020) propõem a inclusão de uma quinta categoria no modelo de liderança autêntica, a influência informal, que definem como “a capacidade de inspirar e motivar os indivíduos a atingir metas voluntariamente, independentemente de seu cargo ou posição” (CRAWFORD *et al.*, 2020, p. 121).

A influência informal traz uma reflexão sobre o que os líderes autênticos realmente fazem, como influenciam pessoas, independentemente de seus cargos e títulos formais, segundo os mesmos autores. Na revisão dos conceitos de Crawford *et al.* (2020), propõe-se uma redefinição das dimensões, que é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – As cinco dimensões da liderança autêntica e suas definições

Dimensão	Definição
Autoconsciência	Ter uma visão dos próprios comportamentos, dos outros indivíduos e de grupos.
Sinceridade	Apresentar o seu verdadeiro eu aos outros, de forma honesta e aberta em todos os relacionamentos e levando em consideração o contexto.
Processamento equilibrado	Tendência de considerar todas as informações relevantes disponíveis, e usar isso para tomar decisões que beneficiam o coletivo.
Perspectiva moral positiva	Compromisso com a própria estrutura ética intrínseca e uma disposição para resistir aos interesses pessoais e o ego visando os interesses coletivos.
Influência informal	Capacidade de inspirar e motivar as pessoas a cumprir metas por sua própria vontade, independentemente do cargo ou posição.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Crawford *et al.* (2020).

Na redefinição proposta pelos autores anteriormente citados, a dimensão “transparência relacional” é alterada para “sinceridade” e passa a incluir a preocupação com o contexto, alinhado com as teorias contingenciais de liderança. A dimensão “perspectiva moral internalizada” é alterada para “perspectiva moral positiva” e inclui, na definição, a preocupação com o bem coletivo, que também é incluída na definição de “processamento equilibrado” de informações. Por fim, propõem uma nova definição para o líder autêntico: “Um líder autêntico influencia e motiva os seguidores a atingir metas por meio de sua sinceridade e perspectiva moral positiva, possibilitada por meio de uma consciência elevada e processamento equilibrado” (CRAWFORD *et al.*, 2020, p. 126).

Shamir e Eilam (2005) introduzem o construto de seguidores autênticos, que é alcançado pelos seguidores que seguem líderes por razões autênticas e têm um relacionamento autêntico com o líder. Como características do líder, apontam que ele é confiante, esperançoso, otimista, resiliente, transparente, moral/ético, orientado para o futuro e prioriza o desenvolvimento dos liderados para serem líderes, é fiel a si mesmo. Tem o comportamento coerente com seus princípios e valores. Servem de modelo para a equipe, transformando-a positivamente ou desenvolvendo-a.

Walumbwa *et al.* (2008, p. 94) definem liderança autêntica como um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, para estimular maior autoconsciência, perspectiva moral internalizada,

processamento equilibrado de informações e transparência relacional, promovendo o autodesenvolvimento positivo.

Já o líder autêntico é definido como aqueles profundamente conscientes de como pensam e se comportam e são percebidos pelos outros como conscientes dos seus próprios valores, perspectivas/conhecimentos morais, conhecimentos e forças; ciente do contexto em que operam; confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e de alto caráter moral (AVOLIO; LUTANS; WALUBWA, 2004).

Reforçando este conceito, Brown, Treviño e Harrison (2005) definiram liderança ética como “A demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta para os seguidores por meio de comunicação, reforço e tomada de decisão nos dois sentidos” (BROWN; TREVIÑO; HARRISON, 2005, p. 120). A principal distinção que estes mesmos autores fazem entre líderes transformacionais e autênticos é que líderes autênticos se baseiam em profundo conhecimento de si, seus valores e crenças. Agindo ao longo do tempo em coerência com estes valores e não ficando apenas no discurso.

Yukl (2013) considera que as definições de liderança autêntica variam para diferentes teorias, mas todas dão ênfase à coerência entre a fala, a ação do líder e seus valores. Incluem ainda valores positivos do líder, autoconsciência e um relacionamento de confiança com os liderados.

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson desenvolveram a escala *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*, ligado às últimas conceituações de liderança autêntica para mensurar as formas de liderança. Como o ALQ é protegido por direitos autorais, Neider e Schriesheim (2011) desenvolveram o *Authentic Leadership Inventory (ALI)*, baseado na mesma teoria e que é de livre acesso. A escala já foi validada em português (NOVAES, FERREIRA, GABARDO-MARTINS, 2019). O modelo é composto por quatro dimensões que são conceitualmente idênticas às da liderança autêntica – autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e perspectiva moral internalizada (AVOLIO; WERNISING; GARDNER, 2018; WALUMBWA *et al.*, 2008).

Autoconsciência refere-se à consciência de si, auto percepção, em consonância com a maneira como os demais percebem o líder, compreendendo seus pontos fortes e fracos e a natureza multifacetada do eu.

A transparência relacional refere-se à apresentação de um eu autêntico a outras pessoas. Esse comportamento promove a confiança e proximidade pelo compartilhamento e expressões dos verdadeiros pensamentos, sentimentos e opiniões.

O processamento equilibrado das informações refere-se aos líderes que analisam objetivamente todos os dados relevantes antes de tomar uma decisão. Os líderes estimulam os liderados a expressar suas opiniões ainda que desafiem suas posições.

A perspectiva moral internalizada refere-se a uma forma internalizada e integrada de autorregulação, guiada por elevados padrões éticos e morais internos, que dá suporte para enfrentar pressões do grupo, da organização e da sociedade, resultando em decisões e comportamentos consistentes com esses valores internalizados.

Este trabalho adota a classificação de Bass, Avolio e Jung (2003) com os estilos transacional, transformacional e *laissez-faire* e de Luthans e Avolio (2003) com a liderança autêntica.

Está na essência da liderança situacional que o estilo de liderança corresponda à competência e comprometimento dos seguidores. Líderes efetivos reconhecem e adaptam seu estilo às necessidades e ao nível de maturidade dos liderados (NORTHOUSE, 2015). Segundo o mesmo autor, estilos de liderança são padrões de comportamento de quem tenta influenciar outras pessoas.

No Quadro 6 é apresentado um resumo das principais abordagens teóricas sobre liderança.

Quadro 6 – As quatro abordagens teóricas sobre liderança

(continua)

ABORDAGENS TEÓRICAS FOCADAS NOS TRAÇOS
<ul style="list-style-type: none"> – Buscaram atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e os diferenciasssem dos não-líderes. – Focavam no que o líder é. – Kirkpatrick (1991 <i>apud</i> WOLFF; MARTINS; CABRAL, 2013) identificou seis traços que diferenciam líderes de não-líderes: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; conhecimento relevante ao cargo. – Limitações das teorias dos traços: seria difícil formar um líder, considerando que os traços seriam inatos; não considera as necessidades dos seguidores; não esclarece a importância relativa de vários traços; não distingue a causa do efeito; e ignora fatores situacionais.
ABORDAGENS TEÓRICAS COMPORTAMENTAIS
<ul style="list-style-type: none"> – Buscaram explicar a liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, identificando relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo. – Focavam o comportamento do líder. – Os estudos comportamentais identificaram duas dimensões no comportamento dos líderes: a) foco nas tarefas; e b) foco nas pessoas. – Principal limitação das Teorias Comportamentais: não consideram fatores situacionais ou a complexidade do exercício da liderança.

(conclusão)

ABORDAGENS TEÓRICAS CONTINGENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> – A Teoria dos Recursos Cognitivos, de Fiedler (1967 <i>apud</i> FAGUNDES, 2007), foi a precursora e apontou, em seu modelo de contingência, três variáveis básicas da situação: a relação entre líder e liderados; a estrutura da tarefa; e o poder de posição. – São mais adaptáveis, identificando fatores situacionais que influenciam no exercício da liderança. – Algumas variáveis contingenciais apontadas: além das três variáveis básicas da situação, apontavam a clareza dos papéis dos subordinados; as normas do grupo; aceitação pelos subordinados das decisões do líder; a maturidade dos subordinados; e a maturidade do líder. – Algumas teorias contingenciais de liderança: <ul style="list-style-type: none"> a) Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard (1974, 1986, 1993 <i>apud</i> WOLFF; MARTINS; CABRAL, 2013); b) Teoria da Troca Líder-Membro (GRAEN, 1975 <i>apud</i> WOLFF; MARTINS; CABRAL, 2013; GRAEN; SCANDURA, 1987 <i>apud</i> WOLFF; MARTINS; CABRAL, 2013); c) Teoria Caminho-Meta (HOUSE, 1971 <i>apud</i> WOLFF; MARTINS; CABRAL, 2013; HOUSE; MITCHELL, 1974 <i>apud</i> WOLFF; MARTINS; CABRAL, 2013); e d) Modelo Participação-Líder (VROOM; YETTON, 1973, 1987 <i>apud</i> WOLFF; MARTINS; CABRAL, 2013). – Uma de suas principais contribuições é adaptar o estilo de liderança ao nível de maturidade dos liderados (HERSEY; BLANCHARD, 1986 <i>apud</i> WOLFF; MARTINS; CABRAL, 2013). – Principal limitação das Teorias Contingenciais: o foco ainda é o microsistema líder-liderados-tarefa, não considerando a liderança na complexidade do contexto.
ABORDAGENS TEÓRICAS NEOCARISMÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> – Enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora. A liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado. – São exemplos: <ul style="list-style-type: none"> a) Teoria da Liderança Transformacional que entende a liderança em termos do “efeito do líder sobre os seguidores”. Líderes transformacionais são aqueles atentos às preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados. Fundamenta-se em quatro aspectos: carisma; inspiração; estímulo intelectual; e consideração individualizada; b) Teoria da Liderança Autêntica que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, promovendo o autodesenvolvimento. Fundamenta-se em quatro aspectos: autoconsciência; perspectiva moral interna; processamento equilibrado de informações; e transparência relacional; c) Teoria da Liderança Visionária, que vai além do carisma. É a capacidade de criar e articular uma visão realista e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente; e d) Teoria da Liderança Servidora (HUNTER, 2004 <i>apud</i> WOLFF; MARTINS; CABRAL, 2013): salienta que a autoridade de um líder se constrói com serviço e sacrifício, e propõe que um líder deve ter a experiência de ser “servo”. – Principal limitação das Teorias Neocarismáticas: embora redimensionem o lugar dos liderados, valorizando-os e conferindo-lhes mais poder, tendem a reeditar a máxima de que os liderados precisam de um líder-herói, diferenciado por seu carisma e capacidade de influenciar para obter os melhores resultados.

Fonte: Wolff, Martins e Cabral (2013).

No Quadro 6 estão condensadas as principais abordagens teóricas do tema liderança. Em cada abordagem são citadas as principais teorias e seus conceitos e principais autores, representando sinteticamente a evolução e o caminho das pesquisas sobre a liderança nos

últimos anos. Mostra, além do foco de cada abordagem, as limitações demonstradas na crítica que é feita a cada uma delas.

2.1.2.1 Ética e moral

Os conceitos de moral e ética são empregados habitualmente como sinônimos e referem-se ao conjunto de regras de conduta consideradas como obrigatórias. O termo moral, originário do latim, e o termo ética, originário do grego, tratam da reflexão sobre os costumes dos homens, sua validade, legitimidade, desejabilidade e exigibilidade. A moral está relacionada a deveres e a ética está relacionada a objetivos e qualidade de vida (LA TAILLE, 2007) (LA TAILLE, 2007).

Esclarecendo os termos moral e ética, Marilena Chaui (2000, p. 436) salienta que “toda cultura e cada sociedade institui uma moral, isto é, valores concernentes ao bem e ao mal, ao permitido e ao proibido, e à conduta correta, válida para todos os seus membros”. Reforçando os significados, “em outras palavras, ética e moral referem-se ao conjunto de costumes tradicionais de uma sociedade e que, como tais, são considerados valores e obrigações para a conduta de seus membros” (CHAUÍ, 2000, p. 437). Com referência à ética, Chaui (2000, p. 437) esclarece que “ethos se refere às características pessoais de cada um que determinam quais virtudes e quais vícios cada um é capaz de praticar. Refere-se, portanto, ao senso moral e à consciência ética individuais”.

Dentre as múltiplas abordagens existentes sobre os estudos da moral, nos anos recentes, três modos de pensar acerca da moralidade têm dominado largamente o panorama do debate ético: a deontologia; o consequencialismo; e a ética das virtudes.

A ética kantiana do dever ou deontológica, enfoca os ideais da lei universal e do respeito ao outro como a base da moralidade; o consequencialismo enfatiza os bons resultados como a base para a avaliação das ações humanas; e a ética das virtudes, vê as questões morais do ponto de vista do agente moral, com caráter ou motivos virtuosos (BARON; PETTIT; SLOTE, 1997, p. 1)

Aprofundando a corrente da deontologia, o filósofo alemão Immanuel Kant estabeleceu que regras universais deveriam ser seguidas por indivíduos de forma independente de seus desejos ou intenções, e orientar-se ao interesse geral. Para ele, existia um único princípio moral, no qual todos os deveres morais se baseavam: o imperativo categórico, cuja máxima é de que as ações dos indivíduos devem ser tomadas, considerando que possam tornar-se leis universais, aplicáveis a todos.

Em sua obra *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*, Kant expõe as condições de possibilidade do dever moral, sem se ater aos seus determinantes psicológicos ou antropológicos, mas se preocupando com o que dá fundamento à moralidade, válida unicamente para o homem, enquanto ser racional (CASSAL, 2015). A questão do indivíduo responsável perante todos os outros é central na filosofia moral de Kant. Ela se manifesta quando está em jogo “o amor de cada um pelos outros na mesma medida do seu amor a si mesmo”, visto que seu objeto é a humanidade (CASSAL, 2015, p. 31). Conceitos como autonomia, universalidade e justificação racional tornam a teoria ética de Kant muito atual, por incluir uma motivação que supõe articulação da razão e da sensibilidade. Ao desenvolver a concepção de juízo estético, Kant o desenvolve sempre do ponto de vista do outro (CASSAL, 2015). As críticas feitas à abordagem da deontologia, são que, abordando o que ela apresenta de normatividade externa ao indivíduo a distancia da ideia de Kant sobre autonomia (CASSAL, 2015).

A *Ética das Virtudes*, ou a ética do caráter, em contraste com as éticas pautadas por regras ou leis, tem foco no agente que executa as ações e faz suas escolhas, suas virtudes individuais e as disposições internas e motivações que o qualificam como um indivíduo virtuoso. A virtude moral pode ser compreendida como o hábito de agir em conformidade com os ideias, os princípios e as obrigações morais. Segundo o filósofo Aristóteles, uma pessoa moralmente virtuosa é aquela que associa a ação correta à virtuosa disposição de espírito (CASSAL, 2015).

Com referência à *Ética Consequencialista*, o utilitarismo é uma teoria ética cujos principais pensadores foram Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873). Seu nome deriva da concepção de utilidade. O utilitarista diz que um ato é correto (moral) se for útil em produzir um fim desejável ou bom (SAMI; JUSOH; QURESHI, 2016). Os utilitaristas, portanto, alegam que a única coisa que conta, moralmente, é o que produz a maior quantidade de utilidade, ou as maiores consequências positivas gerais. Essa vertente ética trata do resultado das ações, que devem beneficiar o maior número de seres humanos envolvidos e que embasa eticamente a tomada de decisões.

A principal crítica ao utilitarismo é que ele se presta ao tipo de pensamento de análise custo-benefício, que muitas vezes resulta no tipo de moralidade em que se busca o “maior bem para o maior número”, ou seja, a noção de que qualquer fim e, especialmente, qualquer fim que seja bom, justifica qualquer meio usado para alcançá-lo. O utilitarismo visa consequências, não meios. Não é exatamente uma ética do dever, mas também, estabelece regras que restringem interesses individuais em prol dos interesses de outros.

2.1.2.2 Práticas de liderança associadas a resultados positivos

Em uma meta-análise das relações entre diferentes práticas de liderança e resultados organizacionais, de formação de equipes, líderes e funcionários, Dunst *et al.* (2018) identificaram 11 práticas de liderança associadas a julgamentos mais positivos dos participantes, em estudo desenvolvido sobre envolvimento organizacional, eficácia da equipe, confiança nos líderes e quatro resultados para os funcionários (avaliações de crenças pessoais, saúde psicológica, satisfação no trabalho e performance no trabalho) (DUNST *et al.*, 2018).

Segundo os autores, as 11 práticas de liderança associadas a resultados positivos podem ser enquadradas em quatro categorias descritas a seguir:

- a) práticas centradas no líder (visão organizacional, motivacional, comunicação e modelagem do comportamento desejado);
- b) práticas de responsabilidade compartilhada (incentivando a contribuição e *feedback* dos funcionários, solicitar soluções criativas para funcionários e decisão compartilhada);
- c) práticas de construção de capacidade dos funcionários (construção de relacionamento, construção de confiança e coaching); e
- d) práticas comportamentais dos funcionários (expectativas de desempenho e recompensas de desempenho).

Para melhor entendimento do que se espera da atitude das lideranças, no Quadro 7 são descritas as características de cada prática de liderança.

Quadro 7 – Definições das práticas de liderança

(continua)

Prática de liderança	Característica
Visão Organizacional	Os líderes descrevem claramente a visão da organização; os valores e crenças que são os fundamentos da visão; envolvem ativamente os funcionários em discussões e atividades que promovam o comprometimento com as crenças fundamentais, valores, senso de propósito e desempenho desejado; e “retratam um futuro crível, realista, atraente, inspirador e melhor que o <i>status quo</i> ”.
Comunicação Motivacional	Os líderes falam positivamente sobre a organização e os funcionários; como os pontos fortes dos funcionários e os ativos contribuem para as metas e práticas organizacionais; e como declarações positivas e encorajadoras sobre a organização constroem motivação e confiança.

(conclusão)

Prática de liderança	Característica
Modelar o Comportamento Desejado	Liderança pelo exemplo, para comunicar claramente o que os líderes esperam dos funcionários e para que aumentem os níveis desse comportamento entre os seguidores. O comportamento e as ações do líder são consistentes com suas crenças.
Incentivar <i>Feedback</i> dos Funcionários	Os líderes solicitam informações e <i>feedback</i> dos funcionários para melhorar as práticas da organização e incentivar o envolvimento frequente e contínuo dos funcionários como um meio de fortalecer as ações líder-funcionário e funcionário-funcionário, consistentes com a visão e o objetivo organizacional.
Prática de liderança	Característica
Estimular Soluções Criativas	Os líderes buscam maneiras criativas, alternativas e inovadoras de melhorar as práticas organizacionais e dos funcionários que desafiam crenças profundamente arraigadas e maneiras de atingir as metas organizacionais.
Tomada de Decisão Compartilhada	Os líderes envolvem os funcionários em uma liderança compartilhada, caracterizada por colaboração e tomada de decisão participativa, com foco em métodos e estratégias para atingir as metas organizacionais. A tomada de decisão compartilhada é um tipo específico de prática de construção de confiança, que influencia o comprometimento dos funcionários e da equipe com os objetivos organizacionais.
Práticas de Construção de Relacionamento	Os líderes se envolvem em um comportamento sensível aos valores, necessidades e diferenças individuais dos funcionários para construir relacionamentos de confiança e comunicação aberta entre líder e os funcionários, em que relacionamentos de alta qualidade são considerados parcerias maduras, baseadas em respeito, confiança e obrigação mútua entre si.
Práticas de Construção de Confiança	Os líderes oferecem aos funcionários oportunidades de participar de processos organizacionais que instigam orgulho e constroem a confiança dos funcionários, em que as experiências de fortalecimento da confiança fornecidas pelo líder são uma prática para fortalecer as crenças dos funcionários e melhorar o desempenho no trabalho.
Práticas de <i>Coaching</i>	Os líderes fornecem aos funcionários orientação e <i>feedback</i> de suporte sobre as práticas organizacionais e individuais de maneira a aproveitar os pontos fortes dos funcionários existentes e promover melhorias no desempenho dos funcionários.
Expectativas de <i>Performance</i>	Os líderes articulam claramente as expectativas de comportamento em termos de práticas organizacionais e individuais dos funcionários e insistem em altos níveis de desempenho, para atingir os objetivos organizacionais. Comunicam claramente expectativas de desempenho altas, mas razoáveis, que aumentam a compreensão e a confiança dos funcionários em seu trabalho.
Recompensas de <i>Performance</i>	Os líderes fornecem <i>feedback</i> positivo em resposta às realizações coletivas e individuais, em que recompensas eventuais premiam o esforço do funcionário e reconhecem o bom desempenho.

Fonte: Adaptado de Dunst *et al.* (2018).

Nesse mesmo foco de práticas de liderança associadas a resultados positivos, no livro *Execução*, a disciplina para atingir resultados, Bossidy e Charan (2004) também elencam os sete comportamentos essenciais do líder. Defendem que a execução é a única forma de provocar uma mudança cultural profunda nas organizações. Esses conceitos (conheça seu

pessoal e sua empresa; insista no realismo; estabeleça metas e prioridades claras; conclua o que foi planejado; recompense quem faz; amplie as habilidades das pessoas pela orientação; e conheça a si próprio) estão sintetizados no Quadro 8.

Quadro 8 – Os sete comportamentos essenciais do líder.

Elemento	Descrição
Conhecer seu pessoal e sua empresa	O líder precisa viver a empresa para obter informações na fonte. Estar presente, comunicar-se pessoalmente. Debater com franqueza com o pessoal, e dar <i>feedback</i> .
Insistir no realismo	Ter um ponto de vista realista sobre a empresa, compará-la com outras. O que estamos fazendo de certo e de errado?
Estabelecer metas e prioridades claras	Concentram-se em três ou quatro prioridades que influenciam o desempenho geral, simples e claras, que todos podem entender.
Concluir o que foi planejado	Executar o que foi planejado. Indicar os responsáveis pelas ações. Criar mecanismos de acompanhamento.
Recompensar quem faz	Recompensar, à altura, as pessoas que produzem resultados específicos. Os incentivos devem estar baseados no desempenho.
Ampliar as habilidades das pessoas pela orientação	Repassar sua experiência e sabedoria para a próxima geração de líderes. Dê <i>feedbacks</i> específicos. Orientar fazendo perguntas que levam as pessoas a pensar, descobrir e buscar. O melhor aprendizado vem de lidar com problemas reais.
Conhecer a si próprio	O líder precisa de firmeza emocional e ser honesto consigo para poder lidar com a realidade do negócio, da organização e fazer avaliações francas das pessoas. Os autores apontam as quatro qualidades-chaves que fazem a firmeza emocional: autenticidade; consciência de si próprio, autocontrole; e humildade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bossidy e Charan (2004).

Segundo Bossidy e Charan (2004), o autoconhecimento é um dos comportamentos mais importantes, considerando que “o líder precisa de firmeza emocional e ser honesto consigo para poder lidar com a realidade do negócio, da organização e fazer avaliações francas das pessoas.” Aprofundando ainda mais, argumentam que “a firmeza emocional, que vem do autoconhecimento e autodomínio, é necessária para fazer as coisas que a liderança exige.” Alertam que “bloqueios emocionais podem levar a evitar situações desagradáveis, evitar conflito, procrastinar decisões ou delegar sem manter o acompanhamento devido” (BOSSIDY; CHARAN, 2004, p. 82).

Cada vez mais o líder precisa estar aberto para tolerar, estimular a diversidade de pontos de vista, respeitando a mentalidade e *backgrounds*² pessoais da equipe, diversidade esta que a organização necessita.

Bossidy e Charan (2004, p. 83) sugerem que o líder “seja firme com as pessoas que não estão desempenhando bem e lide com a ambiguidade de uma organização que se move rapidamente e é complexa”.

Ainda para Bossidy e Charan (2004), as quatro qualidades-chaves que fazem a firmeza emocional são: autenticidade; consciência de si próprio; autocontrole; e humildade.

Autenticidade, se refere ao indivíduo que é uma pessoa real. A pessoa exterior é a mesma interior e não uma máscara que ela usa. Somente a autenticidade gera confiança.

Consciência de si próprio diz respeito à “conhece-te a ti mesmo” é o cerne da autenticidade. A consciência dos pontos fortes e fracos e da capacidade de aprender com os erros e acertos para continuar crescendo. A autoconsciência é mais importante em uma cultura de execução que se utiliza de cada parte do cérebro e da constituição emocional. Os líderes precisam ter o poder intelectual de julgar pessoas, ser bons estrategistas, bons líderes operacionais, conversar com clientes e com a equipe.

Autocontrole significa que, quando a pessoa se conhece, pode manter o ego sob controle, assumir a responsabilidade por seu comportamento, adaptar-se à mudança, aceitar novas ideias e aderir a padrões de honestidade e integridade. As pessoas autoconfiantes contribuem mais para o diálogo, tratam melhor o desconhecido e executam as ações necessárias.

Humildade é apresentada como saber que não se tem todas as respostas. Quanto mais conter o ego, mais realista a pessoa será sobre seus problemas. Admitir que não tem todas as respostas, aprender com qualquer um a qualquer momento, compartilhar o crédito, reconhecer os erros e aprender com eles, demonstram a humildade e a firmeza emocional. Quando isso não ocorre, há o risco de se ter uma liderança tóxica, que será abordado na seção seguinte.

Goleman e Boyatzis (2018) associam os quatro domínios da inteligência emocional às competências do líder e destacam como a inteligência emocional habilita o líder para sua principal tarefa que é gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho, além de propiciar um ambiente de cooperação e confiança, como demonstrado no Quadro 9.

² *backgrounds* – experiências específicas de vida.

Quadro 9 – Os quatro domínios da inteligência emocional e as competências do líder

Domínio	Competência	Descrição
Competências Pessoais	Estas capacidades determinam como as pessoas gerenciam a si mesmas	
Autoconsciência	Autoconsciência emocional Apurada autoavaliação Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> – ler as próprias emoções e seu impacto; – conhecer as próprias limitações; e – autovalorização das capacidades.
Autogestão	Autocontrole emocional Transparência Adaptabilidade Realização Iniciativa Otimismo	<ul style="list-style-type: none"> – controlar emoções e impulsos; – demonstrar honestidade, integridade; – flexibilidade para mudança; – melhorar a <i>performance</i>; – prontidão para agir; e – ver a vantagem dos eventos.
Competências Sociais	Estas capacidades determinam como as pessoas gerenciam os relacionamentos	
Consciência Social	Empatia Consciência organizacional Serviço	<ul style="list-style-type: none"> – colocar-se no lugar do outro; – ler as redes de decisão e política da organização; e – reconhecer as necessidades dos seguidores e clientes.
Gestão do Relacionamento	Liderança inspiracional Influência Desenvolver os outros Catalizador de mudança Gestor de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> – guiar e motivar por visão atraente; – usar várias táticas para persuadir; – reforçar habilidades por <i>feedback</i>/ orientação; – iniciar, gerir e liderar em uma nova direção; e – resolver desentendimentos.

Fonte: Fonte: Adaptado de Goleman e Boyatzis (2018).

Em resumo, Goleman, Boyatzis e McKee (2002) afirmam que a autoconsciência facilita tanto a empatia quanto a autogestão, e essas duas competências combinadas permitem um gerenciamento mais eficaz dos relacionamentos. A liderança de inteligência emocional se desenvolve baseada na autoconsciência.

Contrário à tudo isso, a repetição de alguns comportamentos disfuncionais do líder podem “envenenar” aos poucos a equipe, refletindo negativamente no clima interno e no relacionamento com os clientes. Como consequência, comprometem os resultados. Estes comportamentos, identificados como liderança tóxica, serão tratados a seguir.

2.1.3 Liderança tóxica

Em contraponto aos tradicionais estudos de liderança que buscam identificar características e o contexto da liderança com ênfase nas suas características positivas,

ganham espaço os estudos sobre liderança não virtuosa, entre elas, a liderança tóxica (SCHMIDT, 2008).

No campo da administração, o termo “ambiente tóxico” tem sido mais utilizado com referência ao ambiente corporativo e as consequências à saúde mental e emocional dos trabalhadores e dos resultados das equipes (SANTANA, 2016).

Segundo Reed (2004), não é um comportamento específico que define o líder tóxico, mas sim, o efeito cumulativo de comportamentos desmotivacionais que causam danos no moral e no clima ao longo do tempo. O autor elenca três elementos-chave do comportamento que chamou de “síndrome do líder tóxico” que são: falta de preocupação com o bem-estar dos subordinados; personalidade ou relacionamento interpessoal que afeta negativamente o clima organizacional; e a convicção por parte dos subordinados de que o líder é motivado por interesses pessoais.

Liderança tóxica, conforme conceitua Lipman-Blumen (2010, p. 214) “se refere ao processo em que o líder, pelo comportamento destrutivo ou suas características pessoais disfuncionais, causam danos sérios e duradouros aos seus seguidores e não seguidores”.

Com o objetivo de melhor definir e detectar a liderança tóxica, Schmidt (2008) desenvolveu e validou a *Toxic Leadership Scale* (TLS), que consiste de 30 questões enquadradas em seis dimensões, as quais são descritas no Quadro 10.

Quadro 10 – Dimensões da escala de liderança tóxica de Schmidt

Dimensão	Descrição
Supervisão abusiva	Comportamento hostil com os subordinados.
Liderança autoritária	Comportamento de restrição da autonomia e iniciativa dos subordinados.
Autopromoção	Comportamentos que privilegiam os interesses próprios do líder.
Imprevisibilidade	Adoção de uma ampla gama de comportamentos que refletem mudanças drásticas nos estados de humor.
Comportamento não profissional	Os líderes carecem de competência em tarefas, integridade pessoal e respeito por colegas e subordinados.
Narcisismo	Uma autoimagem grandiosa, falta de empatia com os outros e desprezo pelas habilidades e esforços alheios.

Fonte: Adaptado de Schmidt (2008)

A teoria da conservação dos recursos (HOBFOLL, 1989) explica que, em reação ao estresse gerado pela supervisão abusiva, os subordinados tendem a preservar recursos, rebaixando seu moral, diminuindo seu comprometimento com a organização, diminuindo os esforços de *performance* e retendo informações e sugestões para evitar desgaste com o líder.

Também respondendo de forma passiva com o silêncio, para evitar desconforto psicológico e exaustão emocional.

Harms *et al.* (2018) descobriram que não havia diferença significativa entre a produtividade de grupos sob liderança autocrática e democrática, mas mostraram que havia um achado consistente, de que a gestão autocrática estava associada a níveis mais baixos de satisfação. A entrega de resultados por líderes tóxicos pode retardar a ação da direção sobre esses líderes ou até estimular esse tipo de liderança por parte da empresa.

É importante ressaltar que nenhum líder é sempre tóxico ou apresenta todos os comportamentos ao mesmo tempo. A toxicidade se verifica na repetição de comportamentos e na acumulação dos efeitos que “envenenam” (SCHMIDT, 2008) os liderados e o ambiente da equipe, reduzindo o comprometimento, o engajamento e, conseqüentemente, os resultados da equipe. *Feedbacks*, avaliação 360 graus e a realização de fóruns regulares em que o líder deve explicar suas decisões, auxiliam a identificação e ajuste de comportamentos tóxicos (LIPMAN-BLUMEN, 2010).

2.1.4 Liderança no setor bancário em tempos de incerteza

Para enfrentar as ondas disruptivas que estão mudando o mercado bancário, a Deloitte³ (2019) sugere focar no lado humano da transformação. Sobre o impacto desta disrupção no talento, a instituição ressalta que os líderes de bancos precisam entender as mudanças na natureza do trabalho, com referência ao “o que” e “como”, mas também, a “quem” e “onde”. Para obter vantagem da tecnologia, é necessário redefinir e redesenhar o trabalho, para empoderar o trabalho de alto nível, que é mais intuitivo, criativo, interpretativo e resolutivo, características essas que os humanos sabem lidar melhor.

A publicação também enumera atributos centrais do perfil dos líderes no setor bancário no futuro:

[...] fluência tecnológica; gerenciar complexidade; fortes habilidades interpessoais; a capacidade de facilitar a mudança com uma visão inspiradora e prospectiva; e a capacidade de capacitar uma força de trabalho diversificada e inclusiva em ambientes virtuais e colocalizados (SRINIVAS *et al.*, 2019, p. 16).

³ A *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, é uma empresa Inglesa líder em serviços de Auditoria, Consultoria, Assessoria Financeira, *Risk Advisory*, Consultoria Tributária e serviços relacionados, com mais de 150 anos de existência e atuando em 150 países.

Os serviços de venda por canais digitais cresceram exponencialmente em poucos dias, com as restrições de circulação de pessoas e o isolamento social decorrentes da prevenção à disseminação do coronavírus. As tele-entregas ganharam evidência e cresceram nos ramos de alimentos e medicamentos (TOOGE, 2020). Algumas das manchetes no *site* da revista Exame do dia 20 de abril de 2020 mostram a diversidade de efeitos:

- Philips diz que ainda é possível aumentar lucro, mesmo com coronavírus (PHILIPS..., 2020);
- Volkswagen vai manter fábricas paradas no Brasil até o final de abril (VOLKSWAGEN..., 2020);
- JBS fecha unidade e reduz oferta nos Estados Unidos por coronavírus (JBS..., 2020); e
- Com cinemas fechados, Cinemark fecha parceria com iFood para vender pipoca (RIVIERA, 2020).

O entretenimento com base digital também teve aumento de consumo. Os ensaios de *home office* se tornaram a alternativa ao isolamento e demais restrições de abertura do comércio e de circulação de pessoas.

Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), desde o dia 24 de fevereiro, pouco antes da confirmação do primeiro caso de coronavírus no Brasil, até o dia 18 de março, houve aumento médio de 111% nas compras *on-line* na categoria saúde, de 83% em beleza e perfumaria e de 80% nas compras de supermercado, comparado com período semelhante (25 de fevereiro a 20 de março) do ano anterior. O presidente da entidade, Maurício Salvador, vê esse movimento como grande oportunidade para o setor (CILO, 2020).

Os líderes são especialmente desafiados a dar um norte para a organização do trabalho, das equipes, administrando ausência ou gerindo equipes remotamente (SOUZA, 2020). Precisam, ainda, lidar diariamente com alterações de legislação, riscos à saúde das suas equipes e dos clientes (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2020).

Um dilema moral se impõe a cada dia para os gestores públicos, que é o de flexibilizar as medidas de proteção, aumentando o risco de perder vidas, ou aumentar o isolamento e as restrições, como a proibição do funcionamento de setores não essenciais, colocando negócios e empregos em risco (CATARINA, 2020). Em meio a tantas incertezas, a atuação firme do líder, ancorada em seus valores mais fundamentais, transmite segurança à equipe. Encontrar no altruísmo, o sentido do trabalho, pode motivar a equipe a desempenhar o trabalho com mais comprometimento e empenho (BOYATZIS *et al.*, 2013).

Uma habilidade importante para gerar mudanças e que ganha destaque neste momento, é a determinação. “Determinação é a habilidade de tomar decisões difíceis rápidas e eficientemente e agir sobre elas” (BOSSIDY; CHARAN, 2004, p. 123). Agindo com determinação, os líderes podem contribuir para a redução das incertezas e o estresse da equipe.

Os impactos causados deixarão marcas, tanto nos resultados das empresas quanto nos sentimentos das pessoas. Transformar essa turbulência em algo positivo, como o estreitamento do relacionamento com os clientes que tenham suas demandas atendidas, pode ser também uma oportunidade. As pesquisas de satisfação mostram, que clientes que passaram por problemas que foram resolvidos satisfatoriamente, se mostram mais fidelizados do que eram antes (KOTLER; KELLER, 2018).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional, no conceito de Edgar Schein (1984), é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.

Schein (1984) propõe uma definição de cultura organizacional que dá ênfase a como a cultura funciona, busca explicar as forças que geram e modelam uma cultura e como ela é aprendida, transmitida e modificada. O autor também define a robustez ou volume de uma cultura, com base na homogeneidade e estabilidade do quadro de membros e da extensão e intensidade de experiências compartilhadas pelo grupo. Um grupo estável, com baixa rotatividade e que teve uma experiência longa, variada e intensa, que enfrentou muitos problemas de sobrevivência e foi bem-sucedido, terá uma cultura forte e altamente diferenciada. Esses dois itens estão presentes na cultura do Banco em estudo, e definir sua cultura como forte é compatível com a definição de Schein.

2.3 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO

O sistema financeiro tem um papel significativo na economia e, dentro dele, os bancos se destacam pela intermediação financeira, conectando os agentes superavitários e

deficitários de recursos financeiros. O que diferencia um banco (tecnicamente conceituado como banco comercial ou banco múltiplo) das demais instituições financeiras é a possibilidade de captar depósito à vista, ou seja, podem oferecer conta corrente aos seus clientes (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

O setor bancário brasileiro está em constante transformação e evolução. O Plano Real em 1994, o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER) em 1995 e o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES) em 1996, são exemplos de eventos marcantes. “Desde então, apresenta estrutura altamente concentrada, apesar do número razoável de instituições bancárias operando no país” (MARTINS, 2012).

Em função do longo período de inflação elevada, o sistema bancário brasileiro desenvolveu soluções para se adaptar às exigências do momento, criando, por exemplo, um sistema de compensação de cheques e títulos muito rápido, eficiente e eficaz. Também pelo elevado número de transações bancárias de empresas e pessoas, como o pagamento de aposentadorias do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), a automação e digitização do setor, são referência no mundo.

É impossível dissociar o sucesso do sistema financeiro brasileiro de um de seus principais alicerces: a tecnologia bancária.

O constante aprimoramento dos serviços bancários no país, promovidos ao longo de quase cinco décadas, possibilitou às instituições desse setor, oferecer a praticamente todos os segmentos sociais da população brasileira, seus serviços. A tecnologia bancária brasileira é na atualidade referência mundial [...] (BADER, 2011, p. 107).

Descrevendo as tendências do mercado bancário, Machado (2015) diz que:

[...] as tendências para o setor são o crescimento das redes de autoatendimento, agências menores, voltadas para área de negócios, redução no número de bancários, investimentos na qualificação de seu pessoal e terceirização de atividades em mesas e plataformas para atendimento remoto, como por exemplo, centrais telefônicas. Também na configuração organizacional, percebe-se a acentuada redução dos níveis hierárquicos. A polivalência torna-se uma exigência. A redução de níveis intermediários de gerências amplia a responsabilidade, perda de autoridade e degradação do status dos gerentes de agência, sendo estes responsáveis pela distribuição de encargos, treinamento, consultoria e até manutenção física de suas unidades (MACHADO, 2015, p. 14).

A concentração do setor é uma das principais características do mercado bancário brasileiro e é apontada como uma das causas de alto custo do crédito. No final de 2011, os cinco maiores bancos eram responsáveis por 76% do mercado de crédito do sistema financeiro (MARTINS, 2012). Em 2016, os cinco maiores bancos respondiam por 74,3% e,

em 2018, este índice caiu para 70,9% (RIBEIRO, 2019). Apesar de ter apresentado lenta redução, o número ainda é elevado.

Para melhor explorar sua base de clientes, os bancos de varejo segmentam seus clientes pessoas físicas pela renda mensal e pelo volume de investimento financeiro e as pessoas jurídicas pelo faturamento. Para cada segmento, os bancos definem uma forma de abordagem, estrutura interna e proposta de valor específica, compatível com a exigência dos clientes do segmento e os resultados gerados em cada nível de relacionamento. Três dos quatro maiores bancos de varejo, Itaú, Bradesco e Banco do Brasil utilizam a mesma faixa de renda e a mesma denominação “varejo” para segmentação do mercado “Pessoa Física” da base da pirâmide. São clientes com renda menor que R\$ 4 mil por mês, em que os bancos divergem quanto ao saldo de investimentos, sendo outro critério de segmentação, conforme a Tabela 1. O foco deste trabalho são as equipes que atendem os clientes do segmento varejo, ou seja, com renda inferior a R\$ 4 mil ou investimentos abaixo de R\$ 80 mil.

Tabela 1 – Segmentação do mercado pessoa física

Banco	Segmento	Renda	Investimentos
Itaú	<i>Private Bank</i>		5 milhões
	<i>Personalité</i>	10 mil	100 mil
	<i>Uniclass</i>	4 mil	
	Varejo	até 4 mil	
Bradesco	<i>Private Bank</i>		5 milhões
	<i>Prime</i>	10 mil	100 mil
	<i>Exclusive</i>	4 mil	40 mil
	Varejo	até 4 mil	
Banco do Brasil	<i>Private</i>		3 milhões
	<i>Estilo</i>	10 mil	150 mil
	Personalizado/Exclusivo	4 mil	80 mil
	Varejo	2 mil	5 mil
	Mercado Emergente	até 2 mil	5 mil

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com a disrupção causada pela possibilidade de acesso *on-line*, novos desafios se apresentam ao setor bancário e ao desempenho do líder na condução de suas equipes. Ainda assim, o Estudo Global do Consumidor de Serviços Financeiros realizado pela Accenture em 2019, mostra que “todos os consumidores continuam valorizando o suporte presencial ao realizar certas atividades bancárias e de seguros” (ACCENTURE CONSULTING, 2019).

O desafio para os bancos continuarem relevantes e conquistarem a lealdade do cliente na economia digital é ir além da indústria tradicional e criar modelos de negócios ágeis, inovadores e hiper-relevantes (ACCENTURE CONSULTING, 2019). Esse também é o

desafio que se impõe ao líder, na execução de suas atividades de condução das equipes, no atendimento ao cliente.

Referindo-se ao futuro do trabalho na indústria bancária em 2030, a Deloitte projeta a substituição das atividades repetitivas pela automação e inteligência artificial, levando as instituições financeiras a repensar a gestão de talentos e as habilidades necessárias para se manter na vanguarda. Prevê, também, alterações nas relações trabalho (DELOITTE, 2019).

Com relação à formação dos bancários, Paulo Silva (2020) reforça que além da formação acadêmica em administração, ciências contábeis e economia, os bancários aprendem muito com a prática de “fazer banco”, além dos estudos para as certificações legais exigidas para alguns cargos, como a certificação legal da Resolução nº 3.158 do Conselho Monetário Nacional (CMN), de 17 de dezembro de 2003. Como são participantes da Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e de Capitais (Anbima), os bancos e seus funcionários estão sujeitos a regras dos Códigos Anbima de Regulação e Melhores Práticas para o Programa de Certificação Continuada e para Atividade de *Private Banking* no Mercado Doméstico. Há também certificações pela Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC) e Instituto Brasileiro de Certificação de Profissionais Financeiros (IBCPF) (PAIXÃO, 2020).

De forma geral, a gestão nos bancos, assim como nas empresas estatais, autarquias e fundações, pode ser entendida como tecnoburocracia. Há uma busca de profissionalização dos gestores e demais funcionários. Bresser-Pereira (1977, p. 86) define: “Tecnoburocracia é uma forma mais técnica ou mais moderna de burocracia, com autoridade racional-legal e legitimação técnica; a competência depende muito mais do desempenho efetivo do burocrata; é mais flexível e com decisões descentralizadas”.

2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem de liderança considerada para este trabalho é a liderança autêntica, que se insere nas abordagens neocarismáticas, e se baseia em quatro principais dimensões: autoconsciência; transparência; processamento equilibrado; e perspectiva moral internalizada (WALUMBWA *et al.*, 2008).

Quadro 11 – Síntese do referencial teórico

Líder	Bass e Bass (2008) Bossidy e Charan (2004)	Agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos de outras pessoas. Quem faz acontecer a estratégia da empresa e a geração de resultados.
Líder Autêntico	Yukl (2013) Crawford <i>et al.</i> (2020)	Aquele que demonstra coerência entre o discurso e prática e seus valores e crenças. Influencia e motiva os seguidores a atingirem metas, por meio de sua sinceridade e perspectiva moral positiva, possibilitada por uma consciência elevada e processamento equilibrado.
Liderado	Bass e Bass (2008)	Alguém cujo trabalho é dirigido e avaliado pelo líder imediato.
Liderado Autêntico	Shamir e Eilam (<i>apud</i> AVOLIO; GARDNER, 2005)	Seguem líderes por razões autênticas e têm um relacionamento autêntico com o líder.
Liderança	Yukl (2013)	Processo de influenciar outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazer e o processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados.
Liderança autêntica	Walumbwa <i>et al.</i> (2008). Luthans e Avolio (2003)	Padrão de comportamento do líder que promove capacidades psicológicas e um clima ético positivos, para gerar maior autoconsciência, perspectiva moral interna, processamento equilibrado de informações e transparência relacional, promovendo o autodesenvolvimento positivo. Processo que se baseia em capacidades psicológicas positivas em um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e liderados, promovendo o autodesenvolvimento positivo.
Liderança Tóxica	Lipman-Blumen (2010)	Processo de comportamento destrutivo do líder ou suas características pessoais disfuncionais que causam danos sérios e duradouros aos seus seguidores e não seguidores.
Os sete comportamentos essenciais do líder	Bossidy e Charan (2004)	Conhecer o pessoal e a empresa; insistir no realismo, estabelecer metas e prioridades claras, concluir o que foi planejado, recompensar quem faz, ampliar as habilidades das pessoas pela orientação e conhecer a si próprio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os principais conceitos teóricos utilizados como ponto de partida da pesquisa são apresentados na síntese do referencial teórico do Quadro 11, como forma de deixar claras as escolhas dos referenciais norteadores deste trabalho.

3 MÉTODO

O método de pesquisa visa encontrar respostas ou soluções para os problemas de pesquisa pela investigação organizada, crítica, científica e sistemática dos dados observados (SEKARAN, 2003). Um método, segundo Yin (2015), é um conjunto de processos que tornam possível estudar uma determinada realidade. O método traz a escolha dos procedimentos sistemáticos para descrição e explicação da situação sob estudo.

Este estudo foi desenvolvido em etapas. A primeira etapa foi a coleta dos dados da pontuação no BSC dos últimos quatro semestres de todas as 261 carteiras de clientes não gerenciados do Estado do Rio Grande do Sul do Banco X, para identificar as quatro maiores e as quatro menores pontuações. Para este trabalho, foram aplicados dois instrumentos de pesquisa: Entrevista semiestruturada com quatro dos cinco Gerentes Regionais de Varejo do Banco X no Estado. Os Gerentes Regionais foram entrevistados por serem eles que nomeiam os líderes objeto deste estudo.

Também foi realizada entrevista semiestruturada com seis escriturários das quatro equipes com melhor média no BCS nos últimos quatro semestres e a quatro escriturários das três equipes com menor média no BCS nos últimos quatro semestres. O outro instrumento foi o questionário de liderança, remetido a todos os 599 escriturários que atendem as carteiras no Estado.

Outra etapa foi a análise dos dados coletados e dos resultados. Para a análise dos resultados qualitativos e tratamento das informações coletadas nas entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com auxílio do aplicativo NVivo. Para os dados quantitativos, foi utilizado o *software* de análises quantitativas SPSS para mensurar a média, desvio padrão, coeficiente de variação, o intervalo de confiança, além do cruzamento de dados do questionário sociodemográfico.

A última etapa foi a discussão dos resultados da pesquisa, identificação dos achados e a possíveis sugestão de melhorias na formação da liderança do Banco X.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa se alinha ao paradigma de pesquisa fenomenológico, por focar no aspecto subjetivo da atividade humana e suas relações, buscando o significado de fenômeno social e não sua mensuração (COLLIS; HUSSEY. 2005). O fenômeno objeto deste estudo é a liderança.

Quanto à natureza, a pesquisa é descritiva. Esta pesquisa explorou e descreveu a influência do líder nos resultados da equipe, segundo a percepção dos liderados e analisou o comportamento da equipe, ressaltando que o fenômeno social da liderança acontece na interação entre o líder e liderados.

A pesquisa é descritiva por buscar “descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2018, p. 26). O mesmo autor salienta que as pesquisas descritivas têm por objetivo estudar as características de um grupo e que a maioria das pesquisas com objetivos profissionais são dessa categoria.

Quanto à metodologia, a pesquisa utilizou métodos mistos, qualitativa e quantitativa. Sua adoção se justifica pela necessidade de explicar resultados iniciais de uma pesquisa qualitativa ou quantitativa, quando se quer aperfeiçoar o estudo com um segundo método e entender o objetivo de pesquisa por múltiplas fontes (GIL, 2018), para dar maior robustez ao trabalho.

Malhotra (2019, p. 110) define a pesquisa qualitativa como “Metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”.

Enquanto a pesquisa quantitativa se centra na objetividade e recorre à linguagem matemática para descrever as causas e as relações entre as variáveis, a pesquisa qualitativa busca descrever e entender determinado fenômeno. “A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente” (FONSECA, 2002, p. 20).

Nas pesquisas qualitativas, os participantes são escolhidos propositalmente pela sua relevância (FLICK, 2013). Por isso, a escolha foi a de realizar as entrevistas com as carteiras com maior e menor pontuação de resultado e com os Superintendentes Regionais. Essas últimas entrevistas não estavam no projeto e foram incluídas por serem eles que nomeiam ou validam as nomeações dos responsáveis pelos grupos de clientes não gerenciados. “O objetivo da entrevista é obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema. Por isso, as questões devem dar início a um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado” (FLICK, 2013, p. 115).

Para levantamento dos dados qualitativos, foram entrevistados quatro dos cinco Gerentes Regionais de Varejo do Banco X do Rio Grande do Sul, com a realização de entrevista semiestruturada constante do Apêndice B, via aplicativo *MSTeams*. Um dos Gerentes Regionais não respondeu ao convite para a entrevista.

Ainda tratando dos dados qualitativos, após a identificação dos grupos com as quatro melhores e as quatro menores pontuações, médias constantes no BSC, nos últimos quatro semestres, foi realizada pesquisa de campo, com entrevista semiestruturada (Apêndice A). A entrevista foi aplicada a seis funcionários que atendem aos clientes dos quatro grupos negociais, com maior pontuação e quatro funcionários dos quatro grupos negociais com menor pontuação.

Optou-se por não entrevistar os próprios líderes das equipes em estudo, por entender-se eles tenderiam a responder o que se espera do líder e não necessariamente a liderança exercida efetivamente.

No total foram realizadas 14 entrevistas, 13 via aplicativo *MSTeams*, com a gravação do áudio e vídeo das entrevistas, e uma por áudio, via aplicativo *WhatsApp*, pela baixa qualidade de conexão de internet que não possibilitou a realização pelo *MSTeams*. As entrevistas foram transcritas com a utilização do recurso transcrever do MS360/*Word* e revisadas pelo entrevistador.

A abordagem qualitativa foi utilizada para identificar a liderança preconizada pelo Banco X, entender o processo de liderança, o comportamento da equipe em relação ao líder e entender a influência da liderança no resultado da equipe.

Segundo Stake (2011), o pesquisador qualitativo usa algumas palavras de conexão causal, verbos como influência, inibe, facilita e, mesmo, causa, mas faz referência ao lugar e tempo limitados, locais e particulares de uma atividade. Ela visa captar o significado subjetivo das questões, a partir das perspectivas dos participantes (FLICK, 2013). Para entender como as coisas funcionam, o pesquisador qualitativo observa de maneira ampla como coisas específicas funcionam, em vez de se comparar com outro grupo (STAKE, 2011). O mesmo autor acrescenta, ainda, que o pensamento qualitativo é interpretativo, baseado em experiências, situacional e humanístico.

A pesquisa quantitativa é definida por Malhotra (2019, p. 110) como “Metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”.

Para a coleta dos dados quantitativos foi aplicada a *survey* (Apêndice C). Foi enviado convite para todos os 599 escriturários que atendem os grupos não gerenciados do Estado do Rio Grande do Sul do Banco X, para que respondessem o questionário. Segundo Flick (2013), ao estudar um fenômeno, a pesquisa quantitativa parte de um conceito teórico expresso previamente pela literatura. Esses conceitos, que nem sempre podem ser mensurados diretamente, são mensurados por meio de indicadores que os representam.

Ainda na abordagem quantitativa foi feito o levantamento da pontuação das equipes nos últimos quatro semestres no BSC. A análise das respostas do questionário sobre liderança e a correlação entre as respostas e a pontuação no BSC que estava prevista no projeto não foi realizada, em função de o Banco não ter autorizado o acesso às respostas do questionário sobre liderança e pesquisa de clima organizacional.

3.2 CONTEXTO

O Banco X é um dos maiores bancos de varejo do país, e está presente na maioria dos municípios do país e, também, no Estado do Rio Grande do Sul.

O ingresso dos funcionários no Banco X se dá por concurso público, o que, por um lado, representa um processo de seleção que eleva o nível dos funcionários pela grande concorrência, por outro lado, restringe a escolha do profissional certo para cada função, pela impossibilidade de buscá-lo no mercado e ter de aguardar a realização do concurso para contratação.

Bossidy e Charan (2004) declaram que “ter a pessoa certa no lugar certo” é função indelegável do líder. Dizem, também, que a seleção interna do líder apresenta os mesmos problemas de avaliação dos candidatos externos, e que o processo burocrático de seleção perde o que é mais importante identificar, “como o candidato conseguiu cumprir seus compromissos – se ele conseguiu fazer isso de forma a fortalecer a organização e a capacidade das pessoas como um todo ou a enfraqueceu” (BOSSIDY; CHARAN, 2004, p. 130).

O Banco X utiliza o *Balanced Score Card* (BSC) para direcionamento e acompanhamento do desempenho de suas unidades de negócio. O BSC é dividido em duas perspectivas. A primeira mede o resultado financeiro e a satisfação de clientes, incluindo aqui o *Net Promoter Score* (NPS). A segunda mede os negócios e direcionadores de negócios. O peso dos indicadores é atribuído em função da estratégia do Banco e do mercado da unidade de negócios e das carteiras ou grupos de clientes. A pontuação das duas perspectivas somadas vai de 0 a 1.500 pontos, sendo que 1.000 pontos representa o atingimento de 100% das metas. O BSC mede o desempenho tanto da vice-presidência, superintendência, agência e chega ao nível de cada equipe, porém, não há o acompanhamento do BSC no nível individual. A pontuação é apurada diariamente, com fechamentos parciais mensais e com fechamentos semestrais.

Semestralmente é realizada a avaliação de desempenho de todos os funcionários do Banco X, com a utilização da ferramenta específica, que prevê a avaliação 360 graus. Há avaliação pelos superiores, pares e subordinados. O Banco X estimula a realização de fechamentos parciais trimestrais e a realização de *feedbacks* intermediários sobre o desempenho.

O sistema de avaliação de desempenho dos funcionários é conduzido pelos gerentes de equipes e tem como objetivo orientar o desenvolvimento profissional, facilitar o alcance dos objetivos organizacionais e auxiliar o planejamento de carreira dos funcionários, além de subsidiar outros sistemas de gestão de pessoas.

Como forma de auxiliar o autodesenvolvimento dos funcionários, o processo de gestão de desempenho prevê um Plano de Desenvolvimento de Competências, elaborado semestralmente pelos funcionários que apresentaram necessidade de aprimoramento.

Coerente com o modelo de Kaplan e Norton (1992), o BSC do Banco X tem a perspectiva Aprendizado e Conhecimento. Nesse item, o banco recomenda a realização de treinamentos, alguns indicados pelo banco e outros de livre escolha do funcionário.

Anualmente, o banco realiza pesquisas de clima organizacional com todos seus funcionários e a participação na pesquisa é voluntária.

O acesso aos cargos de liderança no Banco X inicia quando o funcionário se inscreve no sistema de concorrência, indicando o cargo e as agências para as quais deseja concorrer. Os pré-requisitos para inscrição contemplam certificações legais (quando exigidas) e treinamentos, e a pontuação do funcionário na concorrência considera seu cargo atual e os exercidos anteriormente, sua formação acadêmica, treinamentos realizados, tempo de banco e a avaliação de desempenho dos três últimos semestres. Para ser nomeado o candidato precisa estar entre as 20 maiores pontuações para aquele cargo.

A unidade de análise deste trabalho foi composta por todos os 599 escriturários vinculados às carteiras do Banco X no Estado do Rio Grande do Sul. Optou-se pela delimitação ao Estado do Rio Grande do Sul, por ter uma grande diversidade de carteiras localizadas em cidades de todos os portes, nas regiões metropolitanas e no interior, por conveniência do pesquisador, pela proximidade geográfica e facilidade de acesso. No projeto de pesquisa, a unidade de análise seria apenas uma região do Estado, mas por sugestão da diretoria do Banco X que autorizou a pesquisa, o estudo foi ampliado para todo o Estado.

Considerando-se, ainda, o grande número de funcionários do Banco X, sendo um total de 945 escriturários no Estado, 599 lotados em 261 carteiras, em 218 agências e 43 Postos de Atendimento Avançados, todos voltados ao atendimento de varejo,

predominantemente de pessoas físicas, o que representa um campo robusto para o desenvolvimento desta pesquisa.

Algumas das agências tem seus clientes agrupados em carteiras vinculadas a um gerente de relacionamento ou de serviços. As carteiras podem ter entre 550 e 600 clientes. Todas as agências da região têm, pelo menos, um grupo de clientes não vinculado a um gerente de relacionamento, que será chamado de carteira, neste trabalho. Os clientes dessas carteiras não se enquadram nos critérios de encarteiramento (cliente com renda inferior a R\$ 4 mil ou investimentos abaixo de R\$ 80 mil), ou aguardam vaga em uma carteira gerenciada.

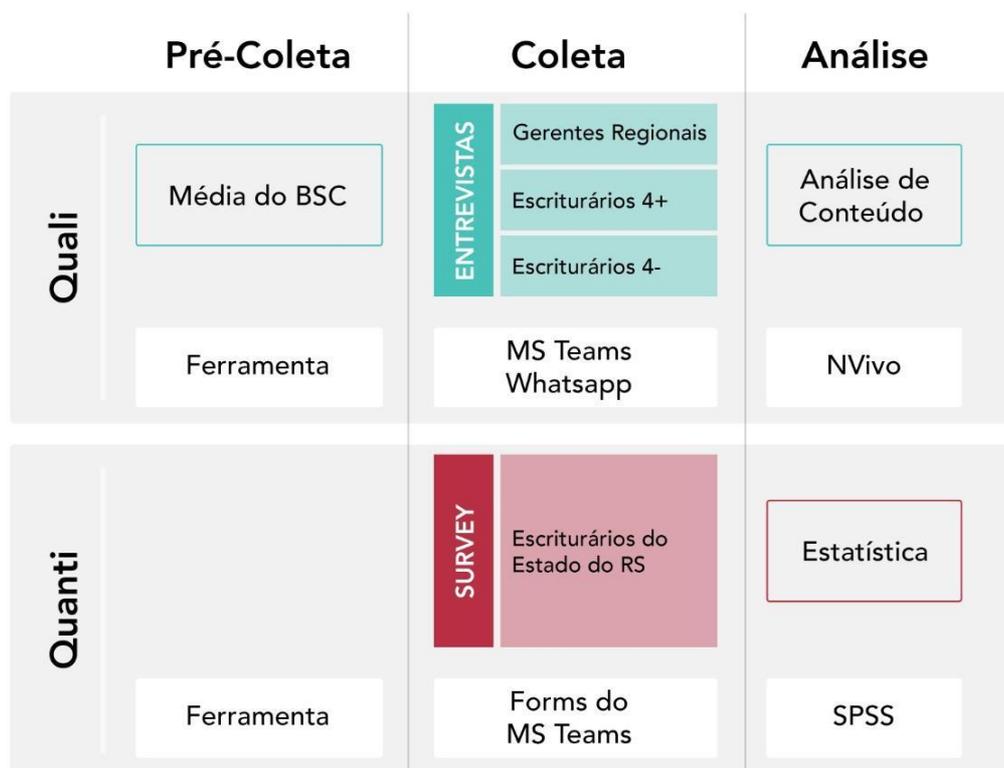
O foco deste trabalho nas carteiras foi em função do seu grande número de clientes e da possibilidade de geração de negócios, além de ser a porta de entrada para renovar e ampliar a base de clientes do Banco. Esses funcionários são a linha de frente do banco, pois são o ponto de contato entre o cliente e o banco.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados para este trabalho foi realizada em três etapas. Na primeira, foi feito o levantamento de dados secundários, em relatório interno, a pontuação de cada equipe no BSC nos últimos quatro semestres (2019/1, 2019/2, 2020/1 e 2020/2). Esse é o indicador do resultado da equipe. A segunda etapa, qualitativa, foi a realização de 14 entrevistas, quatro com Gerentes Regionais do Banco X no Estado e dez com os escriturários que atendem aos grupos não gerenciados como mostra a Tabela 2. A terceira etapa, quantitativa, foi a aplicação de *survey* sobre liderança, remetidas para todos os 599 escriturários que atendem os clientes das carteiras do Estado.

O fluxograma, a seguir, apresenta as etapas e ferramentas da coleta e tratamento dos dados da pesquisa.

Figura 2 – Fluxograma da Coleta e Tratamento de Dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.3.1 Procedimentos de coleta de dados qualitativos

Os dados qualitativos foram coletados por entrevistas com roteiro semiestruturado aplicada a dois grupos, os Gerentes Regionais e os escriturários que atendem as carteiras com as quatro maiores e as quatro menores pontuações no BSC, nos últimos quatro semestres (junho de 2019 a dezembro de 2020).

Foi remetida mensagem pelo aplicativo *WhatsApp* para os cinco Gerentes Regionais do Banco X no Estado, informando o objeto da pesquisa e convidando-os para o agendamento da entrevista. As entrevistas com roteiro semiestruturado (Apêndice B) foram realizadas com quatro dos cinco Gerentes Regionais do Estado, por serem eles que nomeiam os líderes das equipes, objeto deste estudo, e por serem os responsáveis pela condução e acompanhamento dos negócios na sua região. Um Gerente Regional não respondeu ao convite. A entrevista com o Superintendente Estadual, prevista no projeto, não foi realizada em função da saturação dos dados, demonstrada nas entrevistas realizadas com os Gerentes Regionais que informaram que acompanham e orientam as nomeações dos líderes das carteiras, mas não interferem diretamente.

Os líderes responsáveis pelas carteiras em estudo não foram entrevistados por se entender que suas respostas seriam mais direcionadas ao que eles entendem que se espera do líder e não, necessariamente, a realidade e suas práticas efetivas no exercício da liderança.

A pontuação das carteiras do Estado foi obtida em relatório interno. As 261 carteiras foram ordenadas pela média da pontuação do BSC nos quatro últimos semestres (2019/1, 2019/2, 2020/1 e 2020/2), para a seleção das carteiras e aplicação da entrevista semiestruturada (Apêndice A), com seis escriturários das quatro carteiras com a maior e quatro escriturários das quatro carteiras com a menor pontuação média de resultado no BSC. Como a carteira com a 4ª menor pontuação tem apenas um funcionário que estava em licença-saúde no momento da pesquisa, foi selecionada a carteira subsequente, com a 5ª menor pontuação.

Os entrevistados foram divididos em três grupos de respondentes: os Gerentes Regionais; os escriturários das carteiras com maior pontuação; e os escriturários das carteiras com menor pontuação no BSC, como apresentado na Tabela 2. Nela também são listados dados sociodemográficos dos respondentes.

Tabela 2 – Grupos de Respondentes

Entrevistado	Grupo	Subgrupo	Formação	Tempo na função	Tempo de Banco
G1	Gerente Regional		MBA	de 1 e 2 anos	mais de 30 anos
G2			MBA	de 1 e 2 anos	de 20 a 25
G3			MBA	de 1 e 2 anos	de 20 a 25
G4			Mestrado Inc.	menos de 1 ano	de 20 a 25
E5M	Escriturário	quatro Maiores resultados	Superior	mais de 5 anos	de 6 a 9 anos
E6M			Superior	mais de 5 anos	mais de 12 anos
E7M			Superior	de 1 e 2 anos	mais de 12 anos
E11M			Superior	mais de 5 anos	de 3 e 6 anos
E13M			Pós-graduação	menos de 1 ano	mais de 12 anos
E14M			Superior	de 1 e 2 anos	mais de 12 anos
E8m	Escriturário	quatro menores resultados	Superior	de 3 a 4 anos	mais de 12 anos
E9m			Superior	mais de 5 anos	de 3 a 6 anos
E10m			Superior	mais de 5 anos	de 6 e 9 anos
E12m			Superior	de 3 a 4 anos	de 9 a 12 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para melhor entendimento de qual grupo o respondente pertence, todos foram listados na Tabela 2, com a indicação do grupo e subgrupo, considerando que essa informação será importante para a análise dos dados qualitativos. As seguintes abreviaturas foram utilizadas: “G” - para os Gerentes Regionais; “E” - para escriturários; “M” - para as equipes com maior pontuação e “m” - para as equipes com menor pontuação.

Previamente às entrevistas, o Gerente das agências dos escriturários selecionados foi contatado por telefone, para solicitar autorização para entrevistar os escriturários. Após a autorização, foi remetido, via *WhatsApp*, convite para agendamento da entrevista para 14 escriturários, sendo oito das carteiras com as quatro maiores e seis das quatro menores pontuações no BSC.

As datas e horários foram livremente indicados pelos entrevistados. Dos Gerentes Regionais, dois concederam a entrevista dentro do horário de trabalho e dois após o horário. Entre os escriturários, três concederam a entrevista dentro do horário de trabalho e sete após o horário.

Dos oito convidados das carteiras com maior pontuação, sete responderam. Um foi excluído por ser cônjuge do responsável pela carteira, resultando na realização de seis entrevistas. Dos seis convidados das carteiras com maior pontuação, quatro responderam, resultando na realização de quatro entrevistas.

Após o agendamento, as entrevistas foram realizadas via aplicativo *MSTeams*, e foram gravadas com a autorização dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas nos meses de março e abril de 2021 e duraram em média 31 minutos.

No início da entrevista foi relatada sua justificativa, o tema da pesquisa e as informações do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), reforçando a confidencialidade das informações, e o anonimato dos respondentes.

Após, as entrevistas foram transcritas com a utilização do aplicativo *MS360/Word* e revisadas pelo entrevistador para conferência de fidedignidade, confrontando a transcrição com o áudio das entrevistas, na tentativa de corrigir eventuais erros de transcrição. Uma entrevista foi realizada por chamada de voz, via aplicativo *WhatsApp*, devido à baixa qualidade da internet do entrevistado, em que o uso do *MSTeams* foi inviável. Estas mídias digitais foram utilizadas em função das orientações de isolamento social, determinados pelos protocolos de prevenção da COVID-19 e pela redução de custos de deslocamento.

Os roteiros de entrevista semiestruturada, que estão nos Apêndices A e B, foram criados com base no referencial teórico e nos objetivos específicos. Foram validados por dois Gerentes de Agência do Banco X e dois professores da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

Segundo Flick (2013), na entrevista semiestruturada, são preparadas várias perguntas que cobrem o escopo da entrevista, que guia e serve de orientação para os entrevistadores. O entrevistador pode se desviar do roteiro, com o objetivo de obter visões e percepções individuais do entrevistado sobre o tema. O roteiro serve para dar início ao diálogo para que

o entrevistado se manifeste de forma mais livre. Da mesma forma, o entrevistador pode aprofundar, explorar mais o tema. Já Malhotra (2019, p. 122) define a entrevista em profundidade como “entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é sondado por um entrevistador, altamente treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico.”

3.3.2 Procedimentos de coleta de dados quantitativos

Para a coleta dos dados quantitativos foi remetido convite para os escriturários responderem a *survey* contido no Apêndice C. O convite foi enviado em duas vezes, em datas distintas, para o *e-mail* corporativo de todos os 599 escriturários que atendem as carteiras do Estado. O *e-mail* continha o *link* e QRCode para acessar o questionário que foi elaborado no aplicativo *Forms* do *MSTeams*. Esse aplicativo permite o acesso ao questionário no ambiente da intranet corporativa e pelo celular particular do respondente pela leitura do QRCode. Em um segundo momento, foi enviada mensagem para o *WhatsApp* corporativo dos gerentes de agências polos regionais para que repassassem o convite com o *link* da *survey* para as demais agências da região encaminharem para seus escriturários. Em uma segunda data, foi remetida mensagem pelo *WhatsApp* para que os 50 gerentes das agências encaminhassem aos escriturários de suas agências o *link* da *survey*. O questionário ficou aberto para respostas no período de 07 de abril a 04 de junho de 2021, tendo recebido 59 respostas. A primeira questão era o TCLE e o questionário só era disponibilizado com o aceite do TCLE, caso de negativo, o questionário se encerrava.

A *survey* foi criada com base no *Authentic Leadership Inventory* (ALI) (NEIDER; SCHRIESHEIM, 2011), nos sete comportamentos essenciais do líder de Bossidy e Charan (2004) e na escala *Toxic Leadership Scale* (TLS) (SCHMIDT, 2008).

O ALI apresenta uma nova medição da liderança autêntica e foi construído com base no referencial teórico e recomendações fornecidas por Walumbwa *et al.* (2008). Resultaram 16 questões, as de número 1 a 16. Conforme Avolio, Wernsing e Gardner (2018, p. 408), “Sugerimos que o uso dos quatro fatores que foram propostos na teoria fundamental sobre a liderança autêntica em 2008 ainda é justificado; representa maior construção de ‘profundidade’ no que diz respeito a explicar o que constitui liderança autêntica”.

Os sete comportamentos essenciais do líder embasaram a criação de seis questões, as de número 17 a 22, considerando que as questões relativas ao autoconhecimento estão contempladas na ALI. Por fim, com base na TLS, foram criadas as últimas seis questões, de

número 23 a 28. O questionário foi validado por dois Gerentes de Agência do Banco X e dois professores da Unisinos.

Alguns exemplos das melhorias sugeridas foram: a sugestão de mesclar as perguntas das três bases teóricas, evitando que fiquem na sequência as questões sobre liderança tóxica, que tem um aspecto negativo; a inclusão da indicação de tempo de Banco com resposta aberta; a melhor especificação do número de prioridades (questão 17, de 3 ou 4 para poucas); ajuste na pergunta de estímulo ao autodesenvolvimento (questão 22, orienta com perguntas que me levam ao autodesenvolvimento); alteração da palavra “desconsideração” para negativamente (questão 23); e a alteração de duas perguntas finais que solicitavam indicar os três itens de maior influência positiva e negativa, para uma pergunta aberta sobre algo relevante que não tenha sido abordado. Outra sugestão foi a pré-categorização do questionário, conforme os referenciais teóricos que o embasaram.

A autorização do Banco para a realização da pesquisa foi condicionada a não identificação do Banco objeto da pesquisa e a não utilização de termos internos. A pontuação no BSC foi um dos itens alterados, excluindo o nome do sistema interno de acompanhamento de desempenho das carteiras.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Sendo este trabalho quantitativo e qualitativo, os dados foram analisados à luz das teorias sobre o tema liderança, conforme os procedimentos apresentados a seguir.

3.4.1 Procedimentos de análise de dados qualitativos

Os resultados das entrevistas semiestruturadas foram tratados por análise de conteúdo. Essa técnica interpreta as comunicações por meio da descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo, manifestado nas comunicações (BARDIN, 2017). Segundo Silva e Fossá (SILVA, A. H.; IVETE; FOSSÁ, 2015, p. 2), “A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos”.

Essas informações foram organizadas em categorias que estão alinhadas aos objetivos específicos, tendo como referência as bases teóricas da construção do instrumento

de coleta de dados, a liderança autêntica, a maturidade da equipe, os sete comportamentos essenciais do líder e liderança tóxica:

- liderança preconizada;
- liderança exercida;
- comportamento do líder;
- resultado; e
- maturidade da equipe.

Conforme as teorias contingenciais de liderança e da liderança situacional defendida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1988), o estilo de gestão é adaptado ao nível de maturidade da equipe, que é medido em relação à capacitação, confiança, engajamento e motivação da equipe para a realização de cada tarefa.

A análise de conteúdo dos dados qualitativos foi realizada com o apoio do *software* NVivo. Segundo Bardin (2017, p. 217), na análise de conteúdo, “um dado discurso é submetido a um certo número de operações de desmembramento e de classificação semânticas, sintáticas e lógicas simultaneamente.”

3.4.2 Procedimentos de análise de dados quantitativos

Com base nos dados da pontuação no BSC, as equipes foram divididas em duas classes de grupos negociais, os que atingiram as quatro maiores pontuações no BSC, e as quatro menores pontuações no BSC. O objetivo dessa divisão foi verificar as influências do líder no atingimento ou não da pontuação esperada, pela comparação dos resultados das entrevistas entre os dois grupos. Os dados quantitativos da pontuação do BSC dos últimos quatro semestres foram tratados, calculando-se a média da pontuação de cada equipe e a ordenação do resultado. Foram também observadas as medidas de dispersão, como desvio-padrão e distribuição deste indicador de resultado.

Os dados das respostas da *survey* foram tratados utilizando *software* de análises quantitativas SPSS, para calcular a média, desvio-padrão, coeficiente de variação, o intervalo de confiança, além de fazer diversos cruzamentos de dados por meio do questionário sociodemográfico, que possibilitaram comparar características de grupos identificados na população.

3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

A identificação dos respondentes foi facultativa, para não gerar constrangimentos ou viés nas respostas, em virtude de a pesquisa se referir ao superior imediato do respondente.

Foi solicitada autorização da Diretoria responsável do Banco X para a realização das entrevistas e para a aplicação da *survey*. Os Gerentes das agências autorizaram as entrevistas com os escriturários e foram devidamente informados do tema, dos objetivos e da metodologia da pesquisa. Os participantes das entrevistas, foram informados sobre essa autorização e foi solicitado que lessem e respondessem o *e-mail* concordando com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que está em apêndice neste trabalho (APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)). Na *survey*, os respondentes só eram direcionados para responder as questões, após concordar com o TCLE. Destaca-se que no TCLE e no início das entrevistas foi solicitada a autorização para a gravação das entrevistas.

Foram excluídas da pesquisa as agências onde o pesquisador trabalhou nos últimos quatro semestres.

Uma escriturária de carteira selecionada para a entrevista foi desconsiderada por ser cônjuge do líder imediato.

Como todo estudo com seres humanos, a presente pesquisa apresenta riscos que podem ser considerados como mínimos, sendo algum constrangimento ou tensionamento ao indivíduo e/ou coletivo. Desta forma, os participantes foram comunicados desses riscos e tem, conforme o TCLE, liberdade para interromper sua participação a qualquer momento.

Igualmente, os entrevistados foram informados sobre os benefícios da pesquisa, destacando-se a importância do estudo que servirá para um melhor entendimento e identificação dos comportamentos do líder e que causam maior impacto nos resultados das equipes (YUKL *et al.*, 2019), na opinião dos próprios liderados, para reconhecer, disseminar e estimular essas práticas. Esse tema é relevante, pois inúmeras pesquisas afirmam que existem poucas pesquisas qualitativas sobre liderança, no nível de execução.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo é apresentada a análise e discussão dos dados da pesquisa, primeiro os relativos aos dados qualitativos, originados das entrevistas com os Gerentes Regionais e os escriturários e, na sequência, aos dados quantitativos originados da *survey*.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

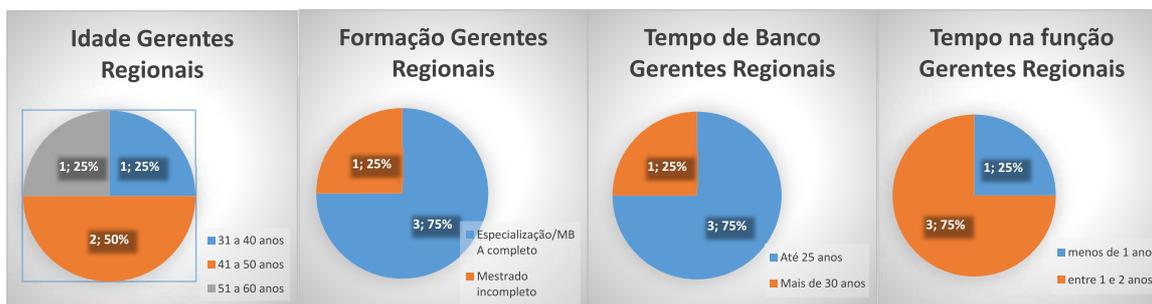
Para a análise qualitativa, foi realizada análise de conteúdo das entrevistas com o auxílio do *software* NVivo, observando as categorias a seguir, criadas com base no referencial teórico, além da análise dos dados sociodemográficos:

- liderança preconizada;
- liderança exercida;
- comportamento do líder;
- resultado; e
- maturidade da equipe.

4.1.1 Dados sociodemográficos

Com relação aos dados sociodemográficos dos Gerentes Regionais, observou-se que dos quatro entrevistados, três são do gênero masculino e um feminino. Destaca-se, também, sua formação, em que todos têm pós-graduação e um está cursando mestrado. Também se verifica o pouco tempo na função na atual localização, três dos entrevistados estão na função na região atual entre um e dois anos e um deles há menos de um ano. A maioria dos Gerentes Regionais entrevistados tem entre 20 e 25 anos de Banco, evidenciando grande experiência, por terem passado por cargos de gerência de equipes e de gerência de agências de portes diferentes, no decorrer de suas carreiras. Algumas dessas informações são representadas na Figura 2.

Figura 2 – Dados sociodemográficos dos Gerentes Regionais

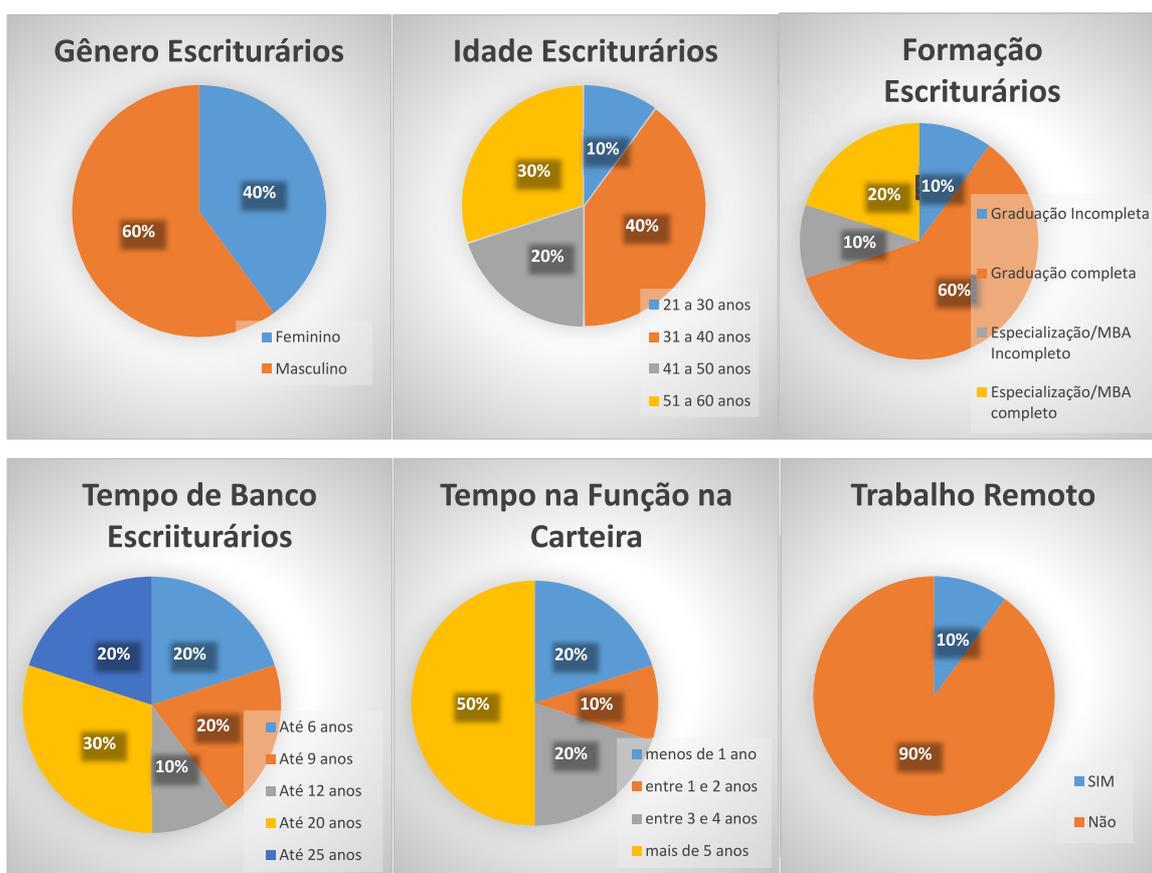


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os dados sociodemográficos dos escriturários mostram que dos dez entrevistados, seis são do gênero masculino e quatro do feminino.

A Figura 3 apresenta os dados sociodemográficos dos escriturários entrevistados.

Figura 3 – Dados sociodemográficos dos escriturários



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dos dados sociodemográficos dos escriturários entrevistados, destaca-se a formação, 80% têm curso superior ou pós-graduação. Quanto ao tempo de Banco, 80% têm mais de 7

anos e 50% têm mais de 15 anos de Banco. Metade dos entrevistados está há mais de 5 anos na mesma carteira. Esses dados tanto podem significar experiência na função, como estagnação ou falta de “oxigenação”, por não haver rodízio dos líderes ou dos escriturários, como sugere o Entrevistado 3 Gerente Regional.

4.1.2 Liderança preconizada

O plano de funções do Banco X estabelece as responsabilidades de cada função. Há distinção entre as funções de gestão e as funções técnicas e operacionais.

A ênfase na descrição das funções se alinha mais à influência weberiana e funcional do cargo. Na descrição das funções não há destaque para a gestão e formação ou desenvolvimento de pessoas ou talentos. Considerando que no ramo de serviços, onde se inserem as instituições financeiras, há necessidade de constante atualização e inovação e que as pessoas são o recurso mais importante das organizações, a gestão e desenvolvimento de pessoas deveria estar elencada nas principais responsabilidades dos cargos de líderes de equipes. Porém, os normativos internos, referentes à avaliação de desempenho o Banco X, descrevem as competências profissionais e gerenciais preconizadas e suas perspectivas. As competências são divididas em fundamentais e gerencias.

Nas sugestões de treinamentos de liderança disponibilizadas pelo Banco X em setembro de 2020, se percebe que são enfatizadas competências críticas para liderança. Essas competências foram baseadas na consultoria externa contratada pelo banco e eram, inicialmente, direcionadas para a alta administração e depois foram desdobradas para os demais níveis de liderança, com foco na superação dos desafios estratégicos e na transformação cultural.

A liderança preconizada pelo Banco foi obtida das entrevistas dos Gerentes Regionais. Esses entrevistados foram escolhidos porque eles nomeiam os líderes e acompanham o desempenho das agências. A liderança preconizada está dividida em duas subcategorias: características gerenciais; e características operacionais preconizadas.

4.1.2.1 Características gerenciais preconizadas

Com relação à primeira categoria de dados, a liderança preconizada pela Gerência Regional para o responsável pelas carteiras, na subcategoria características gerenciais,

verifica-se que há uma preocupação com a formação de novas lideranças, o que se evidencia nas falas dos gerentes regionais entrevistados:

“G1: Isso é uma atitude, é uma atividade indelegável, inclusive, tá aí no nosso acordo de competências: atividade indelegável do gerente geral é formar líderes. O que eu entendo assim, o gerente geral e a nossa gerência média, que nós precisamos preparar para ser líderes de líderes”.

“G2: Ou você faz pelas pessoas, ou faz você com as pessoas né. Então ou você é o final ali do processo, fazendo um negócio, ou você vai ter que ter uma liderança forte ao ponto de conseguir que outras pessoas te sigam e façam a mesma coisa”.

“G4: Não apenas ser alguém que consegue entregar os resultados, mas sim, alguém que consegue desenvolver talentos. Porque é nessas carteiras que estão os futuros talentos do banco, as futuras lideranças do banco. Então, talvez, hoje seja um grande desafio realmente encontrar lideranças para os grupos não gerenciados, que consigam conciliar o resultado com o desenvolvimento de talentos. Talvez esse seja um dos maiores desafios, na minha opinião, para o varejo no banco hoje”.

A fala do Entrevistado 1 reforça a importância da formação de novas lideranças, classificando esta atividade do líder como “indelegável” e a necessidade de preparar a liderança para “ser líder de líderes”. Já o Entrevistado 2 está de acordo com o que Bossidy e Charan (2004) consideram habilidade fundamental do líder, que é o de conseguir que as coisas sejam feitas por meio de outros. (BOSSIDY; CHARAN, 2004)(BOSSIDY; CHARAN, 2004)(BOSSIDY; CHARAN, 2004). O Entrevistado 4 vai além da formação de talentos e diz que um dos maiores desafios para o Banco é conciliar os resultados com o desenvolvimento de talentos.

O foco na geração de negócios também foi recorrente nas falas dos regionais entrevistados, como se percebe a seguir:

“G2: tirar um pouquinho esse foco de processos indo mais por foco de negócios e olha o que vem antes de eu lidar com fazer negócios, vem eu saber se essa pessoa gosta de lidar com gente. Porque o foco dos negócios vai ser sempre gente”.

Complementando, o Entrevistado 3 acrescenta:

“G3: A gente precisa de tempo para virar essa chave, selecionar os colegas que serão promovidos para essas funções, colegas que têm vocação também para o negócio não só para o operacional”.

As entrevistas demonstraram, ainda, que os líderes responsáveis por essas carteiras têm outras atribuições mais operacionais e burocráticas, além da gestão da equipe e dos clientes, e que falta o foco na geração de negócios.

Nas definições das práticas de liderança, Dunst *et al.* (2018) declaram que os líderes articulam claramente as expectativas de comportamento em termos de práticas organizacionais e individuais dos funcionários e insistem em altos níveis de desempenho, para atingir os objetivos organizacionais.

O relacionamento pessoal foi outra característica preconizada e citada por três dos quatro Gerentes Regionais entrevistados, conforme mostram os trechos de suas entrevistas:

“G3: Porque o grande ouro que a gente tem na empresa que é o quadro de funcionários. Ele tem um talento que a tecnologia não tem, que é justamente a capacidade de se relacionar com o ser humano e transformar esse relacionamento em negócio. Então, a tecnologia pode suprir toda necessidade operacional, mas essa habilidade de se relacionar e transformar o relacionamento em negócio, a gente ainda não descobriu na tecnologia”.

“G4: Essas competências relacionais, que cada vez terão mais importância, porque, a tecnologia vai ser commodity para todo mundo, cara. Por incrível que pareça, a diferença vão ser as pessoas”.

A habilidade de relacionamento aparece nas entrevistas como antecedente aos negócios, conforme cita o Entrevistado 1 *“ouvir as pessoas”*. Essa habilidade também é buscada para o relacionamento com a equipe, como disseram os entrevistados, apontando outra característica da liderança preconizada que é a empatia.

“G3: A gente realmente precisa de muita empatia. A gente sabe que a gente está passando por uma pandemia, pela pior fase dela né. A gente está num momento

bem delicado e a gente precisa cuidar do nosso time, precisa cuidar dos nossos colegas, dos terceirizados, dos clientes. Então a empatia, essa liderança, essa liderança pelo exemplo, mais do que nunca faz uma diferença absurda sabe?”
“Eu acho que a principal característica de liderança é a questão da empatia e a de conseguir criar é na equipe um espírito de time e um espírito aguerrido”.

Segundo a teoria da inteligência emocional, a empatia é uma capacidade que determina a forma como as pessoas gerem os relacionamentos (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002). Essa característica se relaciona, também, com a autenticidade. A preocupação com o outro precisa ser percebida como autêntica, como verdadeira.

“G2: As pessoas percebem quando eu te pergunto só por perguntar, se eu te perguntar por educação. E aí, tudo bem? Você fala tudo bem. As pessoas percebem quando não é real né. E esse envolvimento tem que ser real, ainda mais nesse momento (de pandemia) ”.

Habilidade de relacionamento pessoal é muito importante para os líderes e, também, para os liderados, tanto pelo trabalho em equipe, quanto pelos serviços prestados pelos bancos, que se baseia na interação com o cliente. O Banco X não avalia essa habilidade no ingresso de seus funcionários.

A inovação também é uma característica preconizada, conforme a fala do Entrevistado 2: *“a prontidão de buscar o novo, se não, vai não. Todo dia ela aprende uma coisa”*. O trecho a seguir, reforça a valorização da busca pela inovação.

“G1: Eu acho que nesse momento também, uma característica que precisa ser trabalhada e trabalhar muito forte, que é um diferencial, a inovação. Nós temos que estar com a mente aberta para inovação”.

“G1: Tenha muito presente que o mundo mudou e que a gente precisa inovar”.

No mercado bancário, em que os produtos são muito regulamentados, tanto por legislação quanto por órgãos fiscalizadores, como Banco Central e Susep, e as novidades são rapidamente copiadas pelo mercado, resta pouco espaço para a inovação. As referências nas entrevistas se referem mais especificamente à abordagem ao cliente e busca de novos

negócios, conforme a fala do Entrevistado 3: *“No grupo, ele precisa identificar um cliente potencial, do que a gente chama de mar aberto né, naquele mundão de gente. Ele antes de sair fazendo um negócio, precisa identificar o potencial”*.

A liderança, pelo exemplo, quando as atitudes do líder são coerentes com suas crenças e seu discurso, também é citada entre as características preconizadas pelos Gerentes Regionais, como se vê no trecho: *“G3: Eu acho que é a inspiração para esses colegas é fundamental. Então liderar pelo exemplo, o respeito a ética nos negócios é a clareza com a equipe a transparência é isso é o principal. Liderar pelo exemplo, como a gente fala né, isso é inspirador”*.

Liderança pelo exemplo, além de ser uma das 11 práticas de liderança associadas a resultados positivos é, também, característica da liderança autêntica (DUNST *et al.*, 2018; YUKL, 2013).

A ética é citada em conjunto com sustentabilidade como características preconizadas pelos Gerentes Regionais, mas esta última se refere à visão de longo prazo no relacionamento com o cliente e na realização de negócios adequados e transparentes, como trata o trecho da entrevista a seguir.

O compromisso com a própria estrutura ética intrínseca faz parte da dimensão “perspectiva moral internalizada” na definição de Luthans e Avolio (2003) ou “perspectiva moral positiva” na definição de Crawford *et al.* (2020) da liderança autêntica.

“G1: Eu acredito que nós temos que ter presente em tudo que nós fazemos, a questão da sustentabilidade. Porque eu tenho uma meta, eu tenho um cliente que pode tomar algum tipo de negócio, e a gente sabe que aquilo no final não vai dar certo, e eu faço isso porque eu estou, em algum momento agora no curto prazo, ganhando alguma coisa, então eu vejo a agora que ter essa visão de sustentabilidade, e aí entra a ética dentro desse processo todo”.

A importância dada à ética é condizente com a cultura do Banco e as exigências de cumprimento de legislação, normas internas e dos órgãos reguladores, bem como com a preocupação com a imagem do Banco.

Flexibilidade é uma característica preconizada pelos Gerentes Regionais, principalmente em tempos de grandes, velozes e profundas mudanças como se vê na fala a seguir: *“G2: Isso é importante, essa característica de flexibilidade, porque os rumos da*

empresa estão mudando muito rapidamente. Então liderar pelo exemplo, o respeito a ética nos negócios é a clareza com a equipe a transparência é isso é o principal”.

Ser líder de si mesmo é o primeiro estágio do *pipeline* de liderança, segundo Ram Charan (2007) e, também, foi citado por um dos Gerentes Regionais. *“G1: O grande diferencial está na liderança de si mesmo”.*

O primeiro estágio do *pipeline*, ser líder de si mesmo, auxilia o líder a não se perder diante da elevada demanda de atendimento e serviços, e obter um melhor equilíbrio entre tarefas internas e negócio, gerindo seu próprio tempo para realizar suas tarefas e orientar a equipe (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2011).

Nota-se que as características gerencias preconizadas pelos Gerentes Regionais para o líder das carteiras, apresentam vários aspectos compatíveis com a liderança autêntica, com destaque para a preocupação com a formação de novas lideranças, relacionamento pessoal, empatia, liderança pelo exemplo e comportamento ético. Essas características têm uma perspectiva de formação e desenvolvimento do líder e uma visão de longo prazo. Em complemento, os Gerentes Regionais citam, também, características voltadas para negócios e resultados de curto prazo, como a geração de negócios, inovação e flexibilidade.

4.1.2.2 Características operacionais preconizadas

Ainda tratando da primeira categoria de dados, a liderança preconizada pela Gerência Regional para o responsável pelas carteiras, em que as características operacionais valorizadas pelos Gerentes Regionais são apresentadas a seguir, em ordem decrescente da frequência de citações.

Organização do trabalho é a característica operacional mais citada. Os entrevistados relatam que os líderes em estudo têm outras atribuições burocráticas e operacionais que consomem parte dos seus esforços e do tempo, assim, a organização e sistematização do trabalho é valorizada pelos Gerentes Regionais como se vê a seguir.

“G1: Entra aqui a sistematização das práticas de gestão. Eu tenho um eixo de operacional. Então essa visão de sistematização do trabalho eu acho que é importante quando a gente fala, olhando pra questão operacional”.

“G2: Eu acho que esse líder tem que ser disciplinado, principalmente com rotina. Porque se ele tiver disciplina com a rotina, olha, ele vai conseguir fazer

as duas vertentes. Essa questão de estar dividindo o tempo dele entre o processo e um negócio, ele às vezes não consegue fazer essa gestão”.

Disciplina é a segunda característica operacional mais citada pelos Gerentes Comerciais entrevistados. “G2: *Se ele não tiver muita disciplina, realmente ele vai se consumir com o processo e não vai conseguir fazer negócio”.*

Capacitação é a terceira característica operacional mais citada pelos Gerentes Comerciais entrevistados.

“G1: Eu preciso me capacitar, eu preciso conhecer as ferramentas de trabalho”.

“G3: A própria formação da equipe deles, sendo mais vocacionada para o negócio, vai gerar um círculo virtuoso que vai ajudar muito nesse processo. Tende a ser menos estressante eu diria”.

O atendimento de excelência que gera encantamento, é outra característica preconizada. “G1: *E eu preciso atender com o encantamento com excelência o meu cliente”.*

Dinamismo também é uma característica preconizada pelos Gerentes Regionais.

“G2: Eu vejo o dinamismo de um gerente de carteira muito é determinante no sucesso das atividades dele. Porque essa questão de estar ligado, não perder a cabeça com o processo, tem horário para isso, tem coisa que aquilo, cliente está ali botando pressão e as demandas, ao contrário do que muita gente pensa, as demandas do carteira são muito complexas”.

Um entrevistado citou como “saudável” a mudança de agência para os responsáveis pelas carteiras, para “oxigenar”, ampliar a experiência do líder. Alguns chegam a ficar 15 anos no mesmo cargo. Segundo o entrevistado, a falta de mudança de agência causa um certo preconceito, até com a originação de negócios.

“G3: O fato de o gerente não mudar, eu acho que não é saudável. Eu acho que precisaria ter um pouco mais dessa mudança também para oxigenar mais, para mudar o interlocutor. Não uma mudança frenética, mas algo mais próximo dos 2, 3 anos 4 anos ou até 5 anos que seja. Um incentivo para essa mudança,

porque eu entendo, eu particularmente entendo que ela é saudável. Não a mudança compulsória, mas um incentivo a essa mudança”.

As características operacionais citadas como importantes, para o líder em estudo, estão alinhadas com as práticas de liderança associadas a resultados positivos, principalmente as centradas no líder, como capacitação, organização, disciplina e dinamismo. Da mesma forma, as práticas de construção de capacidade dos funcionários foram representadas pela capacitação. O atendimento de excelência citado pelos Gerentes Regionais se encaixa nas práticas liderança associadas a resultados positivos (DUNST *et al.*, 2018).

4.1.3 Liderança exercida

A liderança exercida pelos líderes objeto deste estudo, foi analisada com base nas entrevistas dos escriturários e observadas, quando existentes, as diferenças entre as respostas dos dois grupos de carteiras, as quatro maiores e as quatro menores pontuações no BSC. As subcategorias de análise são apresentadas em ordem decrescente de ocorrência.

4.1.3.1 Feedback recebido

Feedback recebido foi a categoria que teve mais ocorrências. Os entrevistados consideram muito importante receber *feedback*. O Entrevistado 14 cita a recepção de *feedback* como “*um momento que é quase um momento solene*”. E complementa: “*E14M: Bah, é muito bom ter um feedback. Ainda mais sabendo que o feedback está partindo de uma pessoa que te dá respaldo. Uma pessoa que não está, naquele momento, fazendo de conta que está te dando um feedback*”.

A confirmação ou correção de rumos e possibilidade de crescimento e desenvolvimento de quem recebe *feedback* também é bastante referida pelos entrevistados, como mostram os trechos a seguir:

“E10m: Porque sempre que alguém te deixa alguma mensagem ou às vezes até um elogio ou uma crítica, desde que seja uma coisa feita com fundamento, acho que isso ajuda todo mundo a crescer”.

“E11M: A gente conversa muito sobre o que a gente faz, o que a gente pode melhorar e eu acho que tem ajudado a me desenvolver bastante”.

O *feedback* recebido também é referido como importante para a motivação da equipe, como confirma a fala dos entrevistados a seguir.

“E9m: Eu acho feedback fundamental para motivação da equipe”.

“E12m: Eu acho que é sempre importante, tanto para motivar o funcionário a seguir ou então, até uma ajuda para ele, ou mudar, ou para ele diversificar o que ele está fazendo. Eu acho que é importante”.

Com referência à periodicidade que recebe *feedback*, os entrevistados do grupo com a melhor pontuação no BSC, relatam que vai de semanal a, no mínimo, mensal. Enquanto os entrevistados do grupo com a menor pontuação no BSC, relatam receber *feedback* somente semestralmente, na avaliação, ou relata não receber *feedback*. *“E13M: Era natural. Todo o tempo todo na verdade. Eu acho que assim, mais ou menos semanal e, às vezes, até mais”.* *“E8m: Semestralmente. Normalmente naquela avaliação do desempenho”.*

Nota-se nos relatos, a importância e a expectativa dos entrevistados em receber *feedback* para confirmar e reconhecer os resultados positivos ou para corrigir os resultados e rumos do liderado. Dar *feedback* está entre as 11 práticas de liderança associadas a resultados positivos e se enquadra nas práticas de *coaching* de Dunst *et al.* (2018).

4.1.3.2 Autenticidade

A autenticidade do líder, representada pela coerência entre as ações, as atitudes e o discurso do líder, foi a segunda característica mais frequente nas falas dos entrevistados. Essa característica do líder se torna ainda mais importante durante a pandemia, quando os valores são testados diariamente por ausências de pessoal por licença-saúde, restrições ao número de funcionários trabalhando, devido aos protocolos de prevenção da Covid.

A subcategoria autenticidade está alinhada com os sete comportamentos essenciais do líder de Bossidy e Charan (2004), e o próprio conceito de líder autêntico de Yukl (2013).

A seguir são apresentadas algumas das falas dos entrevistados que confirmam haver coerência entre as ações, atitudes e o discurso do líder. *“E11M: Ela tanto quando ela fala,*

nos momentos que as dificuldades acontecem, a gente vê que é dessa forma que ela age conosco”. “E7M: O melhor professor é o exemplo, não é? ”

Em contraponto, somente no relato de um entrevistado do grupo das carteiras com menor pontuação, se verifica que não há coerência entre as ações, atitudes e o discurso do líder, conforme transcrito: *“E12m: Ele não tinha discurso. É na verdade o nosso colega ele só estava aqui né, isso é fato”*.

Esse comportamento não coerente entre a atitude e o discurso do líder vai contra o conceito de liderança autêntica e pode levar a equipe a não o reconhecer como líder, afetando negativamente o desempenho, o clima e a motivação da equipe (YUKL, 2013).

4.1.3.3 *Feedback* emitido

O terceiro aspecto mais citado nas entrevistas foi o *feedback* emitido. A maturidade da equipe e a abertura do líder são determinantes para que o liderado emita o *feedback*. A maior proximidade entre líder e liderado facilita a emissão do *feedback*, como se verifica nos trechos das entrevistas a seguir:

“E10m: Olha a gente tinha um diálogo muito próximo um do outro. Tanto eu falava pra ele quando eu não gostava de alguma coisa ou quando elogiava. Ele também me falava. A gente era bem amigo assim, somos até hoje. Então é bem tranquilo de trabalhar”.

“E12m: Eu já fiz, já tive essa iniciativa de falar. Até porque ele me deu liberdade pra isso. Porque também tem isso, tem alguns superiores que não permitem, não te dão essa liberdade, não sente com liberdade pra isso né, porque daqui a pouco tem medo de sofrer algum tipo de retaliação né”.

Mesmo quando relatam não ter dado *feedback*, o entrevistado confirma sua importância, como se vê no trecho: *“E6M: Não, no sistema mesmo, não coloco, mas deveria fazer mais. Informalmente sim, mas eu colocar aqui no meu sistema mesmo não. No último semestre não fiz”*.

Há, também, relato de falta de abertura do líder para receber *feedback*. Destaca-se que este único relato é de carteira com as menores pontuações no BSC: *“E12m: Não eu não dava um feedback. Eu não dava porque o nosso gestor, ele não era receptivo”*.

Incentivar a emissão de *feedback* pelos liderados melhora as práticas da organização, o envolvimento dos liderados e melhora as relações líder-liderados e liderados-liderados (DUNST *et al.*, 2018).

4.1.3.4 Influência do estilo de liderança nos resultados

Os respondentes se referiram como uma das influências positivas da liderança, a formação e capacitação da equipe, característica coerente com a liderança autêntica. Também foram citadas a motivação, a determinação do rumo a ser tomado e a clareza das estratégias.

“E11m: Ela nos auxilia no desenvolvimento. Então eu acho que com isso é bom para todos. É bom para a equipe é bom para agência é bom para o banco né? Dá para ver que o resultado está sendo bom. Ela nos estimula a crescer, a buscar se desenvolver, a querer. Bah a gente precisa disso, isso a gente tem, desenvolvido. Tem auxiliado muito”.

Nessas respostas há uma nítida diferença da influência negativa nas equipes com menores pontuações no BSC, conforme se vê nas falas dos entrevistados:

“E8m: Eu acho a capacidade, a capacitação e o jeito, estilo que tu falou, de gerenciamento atual, eu acho muito fraca”.

“E12m: Vou botar a falta de capacidade ou não comprometimento ou displicência. Negativamente. E poderia até, vamos ver assim, ele na verdade se afastou dos subalternos dele, vamos dizer”.

Nesta subcategoria, os respondentes manifestaram a atuação do líder com resultado positivo na capacitação e desenvolvimento da equipe ou a omissão do líder, no caso das equipes com menor pontuação.

4.1.3.5 Organização do trabalho

Alguns respondentes relataram a organização do trabalho na equipe como característica do líder que influi positivamente nos resultados. Por exemplo, dividir as especialidades de atendimento entre os funcionários, como relatado a seguir.

Alguns citam a importância de colocar a pessoa certa no lugar certo, como sugerem Bossidy e Charan (2004).

“E13M: Ela colocou cada pessoa no seu lugar certinho. Tipo assim, eu faço rural, eu tenho, sei lá também 15 anos em PJ, mas hoje eu vejo meu perfil está para o rural. Eu vou no interior, na propriedade, atendo em alemão, o pessoal gosta muito”.

“E11M: Ela consegue nos colocar de uma forma muito clara o que a gente precisa fazer e direcionar cada um para fazer o que consegue fazer melhor. Se eu consigo fazer melhor uma coisa, vender um seguro ou vender ou ofertar crédito, é nisso que eu vou trabalhar, de preferência, não que a gente não faça tudo. Mas a gente tem essa oportunidade. Nossa equipe, cada um trabalha então naquilo que tem mais facilidade”.

A sinergia gerada na equipe pela complementariedade das competências e capacidades é uma característica do trabalho em equipe. A diversidade de pessoas na equipe gera maior criatividade, pelas suas diferentes culturas, experiências e conhecimentos, porém, representa também um maior desafio para a liderança (YUKL, 2013).

Entre as carteiras com menor pontuação no BSB, é comum o relato de falta de pessoal para atender toda a demanda dos clientes. Como se verifica nos trechos a seguir.

“E8m: E o as pessoas que estavam que estavam no banco desde aquela época e as que estão hoje, dentro do possível, fazem o que é humanamente possível. Só que não tem condições de atender a todos”.

“E10m: Então eu trabalhei praticamente sozinha esses últimos 2 anos”.

“E12m: quando eu vim para essa agência eu fiquei 15 dias fora. Eu pelo menos tive que ir a um psiquiatra, porque não aguentei a pressão. Porque era muita coisa para fazer e cada dia mais coisas, mais coisa, mais coisas”.

A falta de estrutura é um importante limitador do desempenho das carteiras, mas também se verifica que uma carteira que tinha três funcionários e uma das menores pontuações, conseguiu reverter os baixos resultados com um funcionário a menos. *“E12m: Mas hoje eu posso te dizer, nesses últimos meses, a pontuação que tu vê, a nossa motivação foi toda pela nomeação do colega. Porque queria que ele fosse nomeado então foi o que nos impulsionou”.*

As entrevistas dos escriturários das carteiras com menor resultado no BSC relatam a falta de pessoal frente a alta demanda de atendimento como justificativa ou causa do seu desempenho, porém, a entrevista acima mostra que a equipe que tinha três pessoas e agora tem apenas duas, reverteu seu desempenho, motivada pela possibilidade de promoção de um deles. A preocupação com o atendimento das demandas parece concorrer com a priorização dos negócios e este ciclo de baixos desempenhos parece levar a uma acomodação com esta situação, gerando o sentimento de consciência tranquila pelo dever cumprido. Entende-se a falta de estrutura como um importante limitador, mas não como determinante do baixo desempenho. Em contraponto, os entrevistados das carteiras de melhor desempenho mostraram um círculo virtuoso de superação das metas, sentir-se recompensado pelo trabalho feito e a busca por melhores resultados. A ação do líder, na gestão da força de trabalho, na administração das pessoas, que são o principal recurso da empresa, é o que faz a diferença no resultado da equipe.

4.1.3.6 Reforço dos valores da instituição

Os valores do líder e da equipe precisam estar alinhados aos valores da instituição. Os respondentes confirmaram que os valores da instituição são trabalhados e reforçados na equipe, como confirmam as falas a seguir apresentadas.

“E13M: Às vezes eu acho que a gente trabalha até com mais valores do que o banco, na média, trabalha”.

“E6M: Os valores do branco, os valores são tratados. Dedicção, ética, compromisso”.

“E5M: Eu acho que na verdade todos os valores, enfim, alguma coisa a gente sempre acaba meio pecando, algum lugar eu acho, mas a gente procura fazer o melhor, com ética e atender bem o cliente e negócios sustentáveis”.

“E14M: Eu vou te dizer que não são daquela maneira formal que se espera, que se esperaria que fosse. Não é dessa maneira. Mas acaba acontecendo assim”.

Os dados sociodemográficos mostraram a baixa rotatividade dos funcionários (50% têm mais de 15 anos de Banco), ajuda a reforçar a cultura da organização e reproduzir seus valores (SCHEIN, 1984).

Na resposta de uma carteira com menor pontuação, o respondente afirma que os valores não eram trabalhados. *“E12m: Não. Não eram. Era uma coisa largada”.*

Uma das características da liderança autêntica é o comportamento do líder ser condizente com seus valores e crenças e o compartilhamento e reforço desses valores pela equipe.

4.1.3.7 Fluxo de informação

Com referência a influência do fluxo da informação nos resultados, as respostas foram de valorização do compartilhamento da informação entre o líder e a equipe, entre os membros da equipe e de dar sentido ao trabalho.

O compartilhamento de informações é uma característica do alto envolvimento da gestão. A equipe precisa estar informada para tomar decisões ou entender as decisões. O compartilhamento de informações gera colaboração, comprometimento e melhor *performance* (BROWN; TREVIÑO; HARRISON, 2005).

“E13M: Tu vêes que tinha muitos colegas, eu já fui gerente de carteira antes, mas eu vejo que muitos colegas não tinham noção do BSC, não sabiam por que estava fazendo as coisas. Isso aí é fundamental. Se não sabe o que está fazendo,

tu não tens noção para que que está fazendo aquilo as vezes, então tu não dás a devida importância”.

“E14M: Sim a gente precisa, precisa estar a par, a gente precisa. Isso dá segurança e, também, faz com que a agência, até de certa forma se motive, sabendo de tudo que está acontecendo. Não só em termos de negócios, de que ponto a gente está, o que está faltando, de metas serem atingidas, números, mas também com relação a coisas do banco mesmo. É muito importante. Dá segurança”.

No único caso em que o respondente está em *home office*, foi relatado o sentimento de isolamento pelo distanciamento e a impressão de não receber as informações da equipe. *“E8m: Tem dias que eu chego a ficar 2,3 dias sem nem saber se estão na agência ou não, porque não me ligam. E eu acabo desistindo de ligar porque, eu ligo e eu sei que não vão poder me atender”.*

O distanciamento social determinado pelos protocolos de prevenção da pandemia do COVID, permite que funcionários trabalhem em *home office*, o que gera mais uma barreira para a comunicação. “Manter a comunicação ativa e próxima humaniza as relações e ajuda os colaboradores a saberem que estão todos unidos com o mesmo propósito” (PINHEIRO *et al.*, 2021, p. 5344). Reduzir a sensação de distanciamento é mais um desafio para o líder de equipes em trabalho remoto.

O processamento equilibrado de informações e analisar objetivamente os dados relevantes antes de decidir é uma das dimensões da liderança autêntica (CRAWFORD *et al.*, 2020) e embasa autonomia.

4.1.3.8 Formação e desenvolvimento da equipe

Alguns entrevistados relataram a influência do líder no seu desenvolvimento profissional e no encareiramento, conforme os trechos das entrevistas. *“E14M: Eu, por exemplo, nunca tive perfil de negociador. Trabalhei em várias outras agências antes, mas não tinha este perfil. Desenvolvi ali, nesse um ano e pouco”.*

As práticas de *coaching* estão contidas nas práticas de construção da capacidade dos funcionários das práticas de liderança associadas a resultados positivos (DUNST *et al.*, 2018). O trecho da entrevista a seguir mostra essa ação por parte de um líder. *“E11M: Meu*

primeiro feedback, para teres uma ideia foi assim: O que tu queres? Tu tens que pensar o que tu queres daqui para frente no banco. Isso que me fez pensar muito a respeito da minha carreira. Isso que me fez pensar muito a respeito da minha carreira”.

Nesta subcategoria de análise, nota-se distinção entre as respostas das carteiras com maior e menor pontuação. Os respondentes das carteiras com menor pontuação relatam que não é dedicado o tempo necessário para fazer os treinamentos com qualidade. Os trechos a seguir ilustram esta situação. “E10m: *Praticamente só te exigem os cursos quando vê que está faltando para fechar o BSC*”. “E12m: *Influencia, mas influencia mais é o teu superior deixar tu fazer com o tempo. Que fazer aquela coisa de só ocorrer vídeo ou só marcar*”.

Essa situação gera um ciclo vicioso, não há investimento em formação, a capacidade de gerar resultados cai, os resultados e a motivação diminuem.

4.1.3.9 A ética como valor

Nas respostas sobre os valores do Banco se são trabalhados na equipe, o termo ética apareceu em três citações.

“E7M: Passa batido, porque é tão comum. A gente tem que ser ético”.

“E8mPessoas que entraram e assim, eu vou te dizer, a assumiram aquele sangue na veia entendeu do banco, da de querer fazer bem, fazer bem certo, fazer o correto, ser ético. Tudo isso aí aqui na agência nós temos”.

“E5M: Aí eu acho que na verdade, todos os valores, enfim, alguma coisa a gente sempre acaba meio pecando né algum lugar, eu acho, mas a gente procura fazer o melhor, com ética e atender bem o cliente e negócios sustentáveis”.

Como refere o Entrevistado 4, a ética “passa batido”, está no dia a dia do Banco, a necessidade de ser ético é percebida como natural, o que é condizente com a cultura da instituição e os mecanismos de controle e exigências legais e regulatórias comuns ao setor bancário.

O trecho da Entrevista 8, mostra o entendimento da ética alinhado com a concepção kantiana do dever ou deontológica, evidenciada pelos termos “fazer bem, fazer correto” (CASSAL, 2015). Esse comportamento é também condizente com a cultura e com a alta

regulamentação do setor bancário e as implicações que o não cumprimento de normas internas ou legislação trazem ao funcionário, mais diretamente e, também, à imagem da instituição.

A utilização do termo “negócios sustentáveis” como na entrevista 5, é utilizada para se referir a negócios adequados ao cliente, com a visão de longo prazo, como mostra a concepção da ética das virtudes e dos motivos virtuosos do agente (CASSAL, 2015).

A fala do Entrevistado E7M mostra que o carisma não é uma característica de liderança observada. *“E7M: Os líderes hoje no Banco X não são tão carismáticos, digamos assim, como alguns anos atrás. Falta pouco de carisma para as pessoas. Carismáticos, sabe a pessoa que entra às vezes numa sala e preenche a sala só com sua presença? É isso que às vezes falta”*.

A liderança carismática e a liderança autêntica estão entre as teorias neocarismáticas de administração. Avolio e Gardner (2005) apontam como diferença entre líderes carismáticos e autênticos que se espera que o líder carismático influencie seus liderados mais com base em seu caráter individual, liderança pelo exemplo e dedicação, do que por apelos inspiradores ou apresentações dramáticas do líder carismático.

A liderança exercida pelos líderes responsáveis pelas carteiras, revelada pelas entrevistas dos escriturários, mostra características compatíveis com às práticas de liderança associadas a resultados positivos e que podem ser classificadas como mostra o Quadro 13 a seguir.

Quadro 12 – Liderança exercida e práticas de liderança associadas a resultados positivos

Práticas de liderança associadas a resultados positivos	Características da liderança exercida
Comportamentais dos funcionários centradas no líder.	Autenticidade. Fluxo de informação.
Responsabilidade compartilhada.	<i>Feedback</i> . Organização do trabalho.
Construção de capacidade dos funcionários.	Estilo de liderança. Formação e desenvolvimento da equipe.
Comportamentais dos funcionários.	Reforço dos valores da instituição. Ética.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota-se um enfoque mais operacional nas respostas dos escriturários entrevistados em linha com o tema deste trabalho, que é identificar a influência da liderança autêntica no resultado da equipe, na percepção dos funcionários das carteiras.

4.1.4 Impacto do comportamento do líder nos resultados da equipe

A Categoria Impacto do Comportamento do líder nos resultados foi dividida para análise em duas subcategorias: impacto positivo e impacto negativo.

Foram identificadas 27 referências ao impacto positivo e 28 referências ao impacto negativo do comportamento do líder.

4.1.4.1 Impacto positivo do comportamento do líder

A fala a seguir, do Entrevistado 14, sintetiza o sentimento dos liderados sobre a influência positiva do líder nos resultados da equipe. *“E14M: Ele é perfeito, e acaba influenciando positivamente, acaba fazendo com que a gente tenha essa determinação, de que tem que fazer isso, tem que fazer aquilo. Daí chega no final do dia a gente fica com aquela percepção, puxa deu certo, tô tranquilo”*.

O humor, a disposição e a competitividade do líder também são citadas como influências positivas pelos entrevistados, como se vê nas falas dos entrevistados. *“E14M: E sempre bola pra frente”*. *“E5M: Mas ela é muito assim de querer estar sempre em primeiro né então, ah isso é bom!”*

O otimismo é uma das características da inteligência emocional que habilita o líder na tarefa de gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho e um ambiente de cooperação e confiança (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

O apoio dado pelo líder que “pega junto”, envolve a equipe nas decisões e que seja percebido como parte da equipe, é evidenciado nos trechos das entrevistas como influência positiva do líder:

“E5M: É uma pessoa que ela pega junto”.

“E11M: Olha principalmente eu acho, assim, o apoio. Olha eu não sei como te explicar, mas o facilitar ao invés de complicar, entende? A nossa gerente hoje, ela tem uma visão assim: se a gente, claro que a gente leva o problema para ela já dando também opções, bah, a gente pode fazer isso, pode fazer aquilo, mas ela sempre nos leva para um caminho que nos auxilia a facilitar as coisas. Tanto para nós quanto para o cliente”.

“E10m: Porque às vezes é um líder que, assim meio carrasco, todo mundo diz ah, eu vou fazer a minha parte e deu. Ali não, sempre tinha que visar o algo a mais porque tu se sentias parte da equipe”.

O direcionamento, determinar a tarefa a ser feita são características do estilo diretivo de liderança que é adequado a equipes de baixa maturidade, quando o comportamento do líder tem alto foco tanto na tarefa quanto no relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1988). Esse estilo diretivo é citado como positivo em várias entrevistas, como mostram os seguintes trechos:

“E11M: E ela é muito clara. Eu vejo muita clareza no que a gente tem que fazer. Eu acho que tem tudo a ver o fato da clareza, do direcionamento. A gente tem que escolher prioridades né, mas a gente tem trabalhado bem assim, tentando fazer o melhor da gente mesmo”.

“E13M: Conduz toda a equipe ao mesmo tempo em direção ao que o que o banco quer”.

“E14M: Cara, a objetividade. Ele é extremamente objetivo é focado. Influencia no aspecto de fazer com que todos nós tenhamos foco, sejamos objetivos”.

O foco no relacionamento aparece nas entrevistas, como se vê no seguinte trecho: *“E7M: A nossa condição essencial do ser humano é se relacionar bem e ser produtivo, trabalhar”.*

As falas a seguir mostram que colocar a pessoa certa no lugar certo, que é uma das tarefas indelegáveis do líder, segundo Bossidy e Charan (2004), é uma influência positiva do líder. *“E11M: Direcionar cada um para fazer o que consegue fazer melhor”. “E13M: Ela colocou cada pessoa no seu lugar certinho. Eu acho assim, tu tens que ser referência, cada funcionário tem que ser referência em alguma coisa”.*

Segundo Rego *et al.* (2013, p. 75), a liderança autêntica gera um ciclo positivo, aumentando o comprometimento, afetividade e a potência das equipes. “Líderes autênticos nutrem a virtuosidade da equipe, levando as equipes a desenvolverem maior comprometimento afetivo de equipe e, dessa forma, potência de equipe”.

Os impactos positivos do líder estão alinhados com o conceito de liderança autêntica e se evidenciam pela criação de um ambiente positivo, a competitividade do líder, a preocupação com o direcionamento para negócios, o relacionamento com a equipe, o apoio que é muito valorizado pela equipe, assim, como a coerência entre valores e as ações do líder (LUTHANS; AVOLIO, 2003).

4.1.4.2 Impacto negativo do comportamento do líder

Nesta categoria de análise, se verifica diferença significativa entre as respostas das carteiras com maiores pontuações e das menores pontuações. Perguntados sobre ações de liderança do seu líder imediato que não contribuam para alcançar os resultados da equipe, os escriturários das carteiras com maiores pontuações no BSC não identificam nenhuma ação ou tem pequenas ressalvas, como revelam os seguintes trechos.

“E11M: Não consigo enxergar, assim alguma. Talvez algumas coisas pontuais, mas não me vem na cabeça”.

“E6M: Não teria nada de negativo para falar, porque não tem mesmo”.

“E5M: Um cliente da carteira que a gente, ou o gerente da carteira está negociando e que ele acaba interferindo em algumas coisas”.

Há um único relato entre os respondentes das carteiras com melhor pontuação que questiona a capacidade do líder e se refere à falta de habilidade em lidar com pessoas. *“E6M: Eu acho que ele vai ficar no cargo dele e não vai conseguir (promoção), porque ele é muito ruim no tratar as pessoas. Ele não tem o trato com as pessoas, ele é muito bom em mandar fazer e ele não fazer, entendeu? ”*

Já os respondentes das carteiras com as menores pontuações, chegam a relatar a ausência de liderança, como se vê nos trechos das entrevistas a seguir.

“E12m: Por que, como eu vou te dizer? Hoje, na verdade, eu tinha um líder imediato que não liderava, entende? Como é que eu vou te responder? Tipo, ele deixava por conta. Ele não nos coordenava, não nos norteava, não nos dava a

norte, não nos dava sul. Não nos empolgava nem nada. É na verdade o nosso colega ele só estava aqui né? Isso é fato”.

“E8m: Eu acho que falta, falta experiência. Não é pessoa de má índole não. Pelo contrário, é muito correta, mas não aguenta o puxão”.

O estilo de liderança *laissez-faire* se caracteriza por líderes passivos que não estabelecem acordos de desempenho esperado, não esclarecem expectativas de metas ou padrões a serem alcançados pela equipe, ou como relata o Entrevistado 12, representa a omissão, a ausência de liderança (BASS; AVOLIO; JUNG, 2003).

A liderança pelo exemplo é uma das 11 práticas de liderança associadas a resultados positivos, segundo Dunst *et al.* (2018). Nas equipes com falta de pessoal, o fato de o líder não se envolver nas situações de alta demanda é citado como ponto negativo. Os relatos a seguir trazem à tona este aspecto.

“E9m: Há é, algumas coisas sim. Ele era um líder que automaticamente incentivava, mas, muitas vezes, participava pouco das ações, assim, sabe? Muitas coisas ele delegava muito para os subordinados e acabava assumindo poucas, poucas responsabilidades. Ele tem que participar das funções, ele tem que jogar em tudo que é ponta, como se diz. Não tem como não pegar junto. Ele tem que participar das funções, ele tem que tem que jogar em tudo que é, tudo que ponta, como se diz né, não tem como não pegar junto”.

“E8m: A carteira era conduzida pelo gerente, daquela forma assim óh, levando com a barriga, porque não tem condições humanas de fazer isso”.

No outro extremo do envolvimento nas rotinas de atendimento, de “pegar junto”, o líder pode se descuidar das atribuições de liderança como mostra o trecho da entrevista. *“E8m: Quando eu estava na agência, praticamente não conduzia nem a carteira, nem o carteirão, porque se envolvia no atendimento. No atendimento de sala de autoatendimento que não tinha pessoal e a demanda era muito grande ali, aquela parte de apagar incêndio na agência”.*

Não se verificou, nas entrevistas dos escriturários, relatos que caracterizassem comportamentos de liderança tóxica. O relato mais extremo, fala da falta de habilidade no relacionamento com pessoas.

Outro relato aponta a ausência de liderança ou a omissão do líder. Esta situação é característica do primeiro estágio do *pipeline* de liderança, quando o líder precisa gerir seu tempo e esforços, equilibrando entre execução e gestão, ou como sugerem os Gerentes Regionais, o equilíbrio entre o foco nas tarefas internas e negócios (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2011). Em contraponto, os escriturários cobram o apoio do líder, valorizam o líder que “pega junto”, demonstrando comprometimento e alinhamento entre as ações e o discurso e a liderança pelo exemplo.

4.1.5 Maturidade da equipe

A categoria de análise maturidade da equipe foi tratada nas questões sobre o nível de capacitação, confiança, motivação e a iniciativa da equipe para a realização das tarefas.

Hersey e Blanchard (1988, p. 184) argumentam que: “Educação ou experiência afetam a habilidade e a motivação afeta o engajamento. Como resultado, discutindo prontidão em termos de habilidade e engajamento, nós estamos sugerindo que o conceito de habilidade consiste em duas dimensões: habilidade e engajamento”.

Todas as equipes referem o nível de capacitação e comprometimento atual da equipe como satisfatório ou excelente. Da mesma forma, a confiança da equipe na capacidade de realizar as tarefas, com algumas ressalvas, em função da complexidade de alguns produtos. Como ilustram as entrevistas a seguir.

“E8m: Olha, mesmo com toda essa dificuldade que gera um estresse, a gente querer atender, querer fazer e não conseguir em alguns momentos, o nível de comprometimento é grande”.

“E12m: Eu acho que assim a gente é bem maduro, isso é que é difícil, uma equipe assim bem madura. Outras equipes não eram assim, o pessoal fica tirando o corpo fora. Aqui não tem isso”.

“E9m: Tirando essa parte que eu te disse, do fato do gestor que deixava a desejar na questão do pegar junto, do fazer, mas todos os outros colegas, eles

sempre foram muito colaborativos, se ajudam. Numa equipe é um ambiente de trabalho, de relacionamento muito bom”.

Na sequência são apresentadas as subcategorias da maturidade da equipe.

4.1.5.1 Capacitação

A primeira subcategoria da maturidade da equipe é a capacitação, que é definida por Hersey e Blanchard (1988) como o conhecimento, experiência e habilidades necessárias para a produção, para uma tarefa ou atividade específica. Os entrevistados se referem ao nível de capacitação da equipe como satisfatória em ambos os grupos de carteiras, conforme os trechos das entrevistas a seguir, embora reconheçam que sempre é possível melhorar.

“E5M: Nós estamos todos capacitados. Todo mundo vai atrás e busca e tem o meu colega que é o gerente da carteira que ele também é show de bola”.

“E9m: Eu acho que a nossa equipe tem uma qualificação bem satisfatória para poder atender nossos clientes hoje”.

“E12m: A nossa equipe hoje 2 eu acho que, vamos dizer, modéstia à parte, é excelente”.

Houve uma única manifestação negativa com relação à capacitação, que ocorreu em equipe com menor pontuação. O relato mostra que o treinamento não é priorizado ou planejado, apenas realizado para cumprir a determinação do Banco do número mínimo de horas de treinamento por semestre. *“E10m: Praticamente só te exigem os cursos quando vê que está faltando para fechar o BSC”.*

A experiência também é referida como positiva pelos entrevistados. *“E1: Aí eu acho que nós temos aí o colega com mais de 20 anos, que já tem bastante coisa lá, com experiência que a gente adquiriu”.*

A capacidade é um dos principais componentes da maturidade da equipe, segundo Hersey e Blanchard (1988). Os relatos positivos quanto à capacidade mostram que as equipes estão aptas para gerar resultados. Esta capacitação é influenciada positivamente pelo tempo de Banco dos respondentes e pelo elevado tempo que estão na mesma carteira, como

mostraram os dados sociodemográficos dos respondentes. A grande concorrência para o ingresso no Banco X também é um fator que eleva a qualificação e a capacidade dos escriturários.

4.1.5.2 Confiança

A confiança se refere à segurança que a equipe ou a pessoa sente em relação a sua formação e habilidade para a tarefa, para a produção.

Esta subcategoria também apresentou respostas positivas. Apenas um entrevistado declarou como mediano, o atual nível de confiança da equipe para a realização das tarefas como demonstrado nos trechos a seguir:

“E13M: Eu acho que hoje é 100%, ou muito próximo a isso”.

“E11M: É bem grande. É eu acho que isso é uma das coisas que a gente mais está evoluindo. Que a gente está evoluindo aos pouquinhos, não é? Eu falo por mim, porque eu evolui, agora nos últimos meses, bastante nesse sentido”.

“E9m: E eu acho que a gente está com um nível de confiança, de satisfação de trabalho assim muito bom”.

“E6M: É lógico que vai ter gente que vai ter mais confiança em determinado setor, outros menos, terminada não vai ter mais segurança em fazer um empréstimo do que vender um consócio, uma previdência, mas nesse ponto, é mediano”.

4.1.5.3 Motivação

Nesta subcategoria se verifica diferença significativa entre as respostas dos escriturários das carteiras com maior e menor pontuação. Enquanto os respondentes das carteiras com maior pontuação citam o círculo virtuoso de superação de resultados gerando motivação e realimentando o ciclo, os entrevistados das carteiras com menor pontuação se referem à falta de estrutura e de liderança e relatam não ter motivação para a realização das tarefas, como se vê a seguir.

“E11M: É ótimo. Nossa equipe é bem motivada mesmo assim. Muito. Ah, tem alguma coisa para fazer, todo mundo vai atrás. Quando a gente não consegue é porque realmente a gente não conseguiu. Que a gente é motivado para ir buscar sim, isso é o conjunto, é geral. Fechar o semestre passado super bem nos deixou muito empolgados”.

“E10m: Olhe agora eu estou sozinha né a motivação, as tarefas alguns, virou meio um feijão com arroz”.

“E8m: Olha mesmo com toda essa dificuldade que gera um estresse, a gente querer atender, querer fazer e não consegue em alguns momentos. O nível de comprometimento é grande. Tanto da gerência média com o gerente da gerência geral entendeu? Com todo esse turbilhão de trabalho que existe, que a gente não consegue vencer, é positivo. O pessoal realmente se engaja e tenta realizar o que consegue”.

A motivação e a confiança são componentes da prontidão da equipe, segundo Hersey e Blanchard (1988). Se percebe que os respondentes reportam como positiva a confiança e a motivação, concluindo-se, então, que há alto nível de prontidão das equipes entrevistadas.

4.1.5.4 Autonomia

Autonomia se refere à capacidade de a equipe ou do indivíduo em determinar os meios para atingir os resultados esperados. Estreitamente ligado ao próprio conceito de maturidade, que Hersey e Blanchard (1988) definem como a capacidade e a disposição dos liderados para assumir responsabilidade e coordenar seu próprio comportamento.

“E14M: Eu vou te dizer que não, que a equipe não tem iniciativa. E não é que não tem iniciativa por falta de vontade, falta de disposição, mas é que quase que diariamente, no caso o líder norteia o que a gente tem que fazer durante o dia. Então acaba que, no bom sentido, acaba não sobrando, não tendo margem pra tu ter essa iniciativa, de tu fazer alguma coisa. Mas isso não é negativo, porque a coisa bem conduzida”.

“E12m: Eu acho que assim ó, a priorização ela vem do gerente geral”.

“E6M: Na verdade o nosso gerente está sempre aberto. Então, na verdade ele direciona, mas ele aceita tua opinião para melhoramento do que tu achas. Algo que é levado em consideração”.

Um entrevistado do grupo com as menores pontuações relata que não havia autotomia da equipe e quatro respondentes das equipes com maior resultado relataram não ter autonomia. O direcionamento das ações vinha “de cima”, como se percebe nos trechos transcritos anteriormente.

Apesar de os demais componentes da maturidade da equipe terem apresentado relatos positivos, constata-se pelas entrevistas, a baixa ou moderada maturidade das equipes, reforçada pela falta de autonomia. Ainda assim, os entrevistados não reportam a falta de autonomia como negativa, apenas aceitam, preferem, ou até se sentem mais seguros ao serem dirigidos pelo líder. Esse direcionamento é demandado pelos escriturários, dado o grande volume de demandas dos clientes dessas carteiras e ao fato de elas serem mais básicas e repetitivas, em sua maioria. A partir das restrições da quantidade de clientes no ambiente das agências e pelos riscos de disseminação da pandemia do COVID, se consolidou a tendência de aumento de utilização de canais digitais para as transações bancárias. O número de clientes que utiliza canais digitais para contatar com seu banco, uma vez por semana ou mais, passou de 32% em 2019 para 50% em 2020, o que deve reduzir a demanda desse tipo de atendimento nas agências (ACCENTURE, 2020).

4.1.5.5 Foco na tarefa versus foco no relacionamento

Com relação ao líder ser mais focado na tarefa ou relacionamento, Hersey e Blanchard (1988) propõem que a liderança deve ser situacional, mudando do estilo mais diretivo para menos diretivo, conforme o grau de maturidade e autodeterminação do grupo. As respostas são apresentadas na Tabela 3 para melhor visualização.

Tabela 3 – Foco do líder na tarefa X relacionamento

Respondente	Foco na tarefa	50 / 50	Foco no relacionamento
Carteiras com os quatro melhores resultados	4	2	0
Carteiras com os quatro menores resultados	1	1	2
Totais	5	3	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O foco equilibrado entre tarefa e relacionamento é citado por três dos dez respondentes. Isso demonstra baixa maturidade da equipe. Para esse nível de maturidade, o estilo de liderança diretivo, preconizado por Hersey e Blanchard (1988), é quando o líder determina as ações da equipe. Nas respostas, os entrevistados relatam não haver autonomia das equipes, o que está em linha com a teoria contingencial de liderança dos autores.

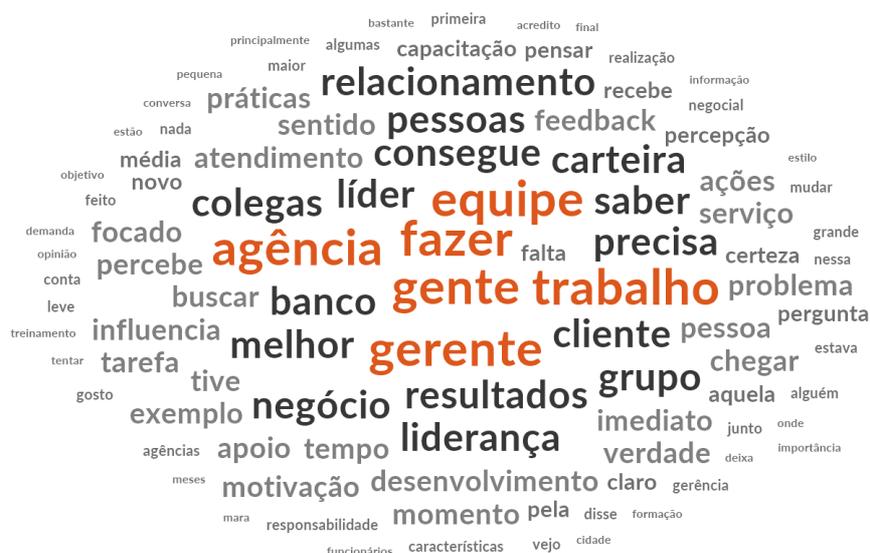
Se verifica que o foco na tarefa teve a maior ocorrência (cinco de dez respostas), coerente com o nível de maturidade 2 da equipe, neste caso, persuadir é o estilo de liderança adequado segundo Hersey e Blanchard (1988). O foco na tarefa tem como objetivo primário a eficiência da equipe, no cumprimento dos objetivos da equipe e da organização. “Conforme observado anteriormente, o objetivo principal dos comportamentos orientados para a tarefa é garantir que pessoas, equipamentos e outros recursos sejam usados de maneira eficiente para cumprir a missão de um grupo ou organização” (YUKL, 2012).

A baixa autonomia da equipe, relatada pelos respondentes, reflete o estilo adequado com base na teoria contingencial. A alta demanda de atendimento das carteiras em estudo e a falta de pessoal requerem uma maior intervenção do líder na organização do trabalho.

É interessante verificar que o foco no relacionamento, que pela teoria de Hersey e Blanchard (1988) se aplicaria em equipes mais maduras, é citado apenas pelos respondentes das carteiras com as menores pontuações no BSC. Nesse caso, o estilo adequado seria delegar, mas as respostas sobre autonomia desse grupo de respondentes indicaram que não havia iniciativa da equipe para priorizar ações e meios para atingir os resultados. Assim, a maioria dos respondentes das carteiras com maiores pontuações no BSC relatou o foco dividido entre tarefa e relacionamento ou foco na tarefa, correspondendo a um estilo diretivo do líder.

Na Figura 6, a nuvem de palavras, são apresentados os termos mais citados nas entrevistas. A Tabela 13 a seguir apresenta, em ordem decrescente, a frequência de palavras das entrevistas, no total e separadas por tipo de respondente. Para codificação e contagem de palavras, os textos das perguntas e comentários do entrevistador foram desconsiderados.

Figura 4 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Tabela 4 – Frequência de palavras das entrevistas

(continua)

Ordem	Palavra	Contagem	Regional	4+	4-
1	gente	553	176	257	120
2	gerente	289	171	74	44
3	fazer	285	72	107	106
4	equipe	245	27	123	95
5	trabalho	230	52	85	93
6	agência	165	35	50	80
7	resultados	164	25	81	58
8	banco	152	38	50	64
9	cliente	125	55	33	37
10	líder	122	26	50	46
11	grupo	117	95	6	16
12	melhor	116	15	64	37
13	consegue	112	41	40	31
14	precisa	107	46	34	27
15	liderança	103	43	30	30
16	negócio	103	71	20	12
17	colegas	96	22	44	30
18	buscar	89	19	34	36
19	saber	85	16	38	31
20	pessoas	81	21	31	29
21	carteira	77	32	24	21
22	atendimento	76	35	15	26
23	tempo	69	13	32	24
24	imediato	67	1	30	36

(continuação)

Ordem	Palavra	Contagem	Regional	4+	4-
25	relacionamento	67	2	39	26
26	pessoa	66	10	29	27
27	desenvolvimento	63	20	18	25
28	sentido	63	26	21	16
29	<i>feedback</i>	60	0	34	26
30	influência	58	2	37	19

Fonte: Elaborado pelo autor(2021).

Verifica-se que as palavras mais citadas são gente, gerente, fazer e equipe. Somando-se as palavras líder e liderança, tem-se a 6ª maior frequência. As palavras líder e liderança aparecem em 10ª e 15ª colocação, respectivamente.

4.1.6 Síntese parcial – análise dos dados qualitativos

Sendo a liderança um fenômeno social, que se dá da interação entre líder e liderados, era esperado que as palavras mais frequentes nas entrevistas fossem ligadas a essa interação, como gente, gerente e equipe. Em seguida, destacam-se, praticamente, com a mesma frequência, as palavras cliente, líder e equipe.

De modo geral, destaca-se dos dados qualitativos, a boa formação acadêmica dos escriturários, o grande tempo de Banco e na equipe. Verifica-se que as características gerenciais preconizadas pelos Gerentes Regionais para os líderes em estudo são compatíveis com o conceito de liderança autêntica, com destaque para a formação de novas lideranças, o foco no relacionamento pessoal, empatia e comportamento ético.

Se percebe aqui a necessidade da orientação ambidestra do líder, no longo prazo, o foco no desenvolvimento da equipe combinado com a orientação para resultados e negócios no curto prazo. Os Gerentes Regionais preconizaram, também, a criatividade e a inovação com base na monitoração do mercado.

As características operacionais preconizadas estão alinhadas às práticas de gestão associadas a resultados positivos e aos sete comportamentos essenciais do líder, principalmente nas perspectivas de construção de capacidades dos funcionários, organização do trabalho e dinamismo do líder. A capacitação é citada, tanto nas competências gerenciais quanto operacionais preconizadas. A ênfase das respostas foi na formação e desenvolvimento da equipe.

A liderança exercida se mostrou compatível com as práticas de gestão associadas a resultados positivos, com a liderança preconizada e alguns aspectos da liderança autêntica. As características citadas foram: o reforço dos valores da instituição; a autenticidade; ética do líder imediato, com a ressalva da falta de autonomia da equipe.

Entre os impactos positivos do líder imediato nos resultados, verificou-se ênfase para o bom humor e otimismo do líder. Essas características remetem à origem da liderança autêntica na psicologia positiva. As características de relacionamento também foram valorizadas pelos liderados, expressas nos termos “pegar junto”, direcionamento, relacionamento e autenticidade.

Não se verificou impacto negativo importante, exceto um relato de falta de habilidade relacional e liderança *laissez-faire*. Por fim, a maturidade das equipes se mostrou baixa ou moderada, demandando ações diretivas do líder, como persuadir e determinar.

A seguir é apresentada a análise dos dados quantitativos. O objetivo de utilizar um segundo método de estudo é entender melhor os objetivos de pesquisa por múltiplas fontes (GIL, 2018) e dar maior robustez ao trabalho.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

A análise dos dados quantitativos foi realizada com base nos resultados da *survey* aplicada aos escriturários das carteiras com o apoio do *software* SPSS. Mesmo com os convites enviados em duas datas distintas para o *e-mail* corporativo dos 599 escriturários do Estado, e via *WhatsApp* em outras datas, apenas 59 responderam a *survey*. Desses, foram desconsiderados três respondentes que não aceitaram participar, quatro gerentes que não são público-alvo da pesquisa, resultando em 52 respondentes válidos.

Os dados quantitativos foram tratados de duas formas. Para analisar as relações entre a pontuação média do BSC e o comportamento do líder, foram utilizados apenas os 31 respondentes que informaram a pontuação do BSC válida (entre 900 e 1500 pontos). Para as demais análises, considerou-se todas as 52 respostas obtidas. Esse tamanho de amostra (52), corresponde a uma margem de erro de 11%. O tamanho ideal da amostra com grau de confiança de 90%, e margem de erro de 5% seria de 188 respondentes (SURVEYMONKEY, 2021).

Dos dados sociodemográficos da *survey*, destaca-se que 73% dos respondentes estão no mesmo cargo e na mesma carteira há mais de 5 anos. Assim como observado nas entrevistas, o alto tempo na mesma equipe e na mesma função pode sugerir uma maior

especialização ou estagnação dos escriturários. Vale ressaltar que 82,14% dos respondentes têm mais de 10 anos de Banco. Associando-se ao fato que 63,4% dos escriturários tem mais de 41 anos de idade e, provavelmente, são imigrantes digitais (PRENSKY, 2015), se apresenta o desafio da transformação digital já exigida pelo mercado e acelerada pela pandemia.

Destaca-se, ainda, que 34% dos respondentes estão em trabalho remoto, demonstrando a consolidação da tendência indicada na introdução deste trabalho e exigindo novas competências do líder. Não foram encontradas diferenças significativas entre as respostas dos respondentes em trabalho remoto e presencial.

A formação dos respondentes também chama a atenção, 53,57% dos respondentes têm MBA incompleto ou mais e 87,5% têm graduação completa ou mais, reforçando a seleção por que passam os escriturários para ingressar no Banco por concurso e continuidade da formação após o ingresso.

4.2.1 Pontuação média do BSC

O teste de normalidade da média das pontuações das carteiras nos quatro últimos semestres, mostra que a distribuição é normal, por apresentar uma significância de 0,20. Pelo teste de *Kolmogorov-Smornov*, a distribuição é considerada normal, se a significância for maior que 0,05. Os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* verificam o quanto a distribuição se desvia de uma distribuição normal modelo, comparando resultados da amostra testada a uma distribuição normal modelo de mesma média e variância dos valores encontrados na amostra. Se o resultado do teste for não-significativo ($p > 0,05$), confirma que os dados da amostra podem ser considerados normais, pois não diferem, significativamente, de uma distribuição normal (FIELD, 2009).

Tabela 5 – Resultado dos Testes de Normalidade

	Testes de Normalidade					
	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
MÉDIA	,040	262	,200*	,994	262	,322

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de *Lilliefors*

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A análise estatística dos resultados do BSC dos quatro últimos semestres das carteiras em estudo, mostra que das 260 carteiras do Estado, 91,15% superaram os 1000 pontos que é a pontuação considerada pelo Banco X como atingimento de resultados. A média de pontos do BSC das carteiras foi de 1077 pontos e o desvio padrão foi de 53,97 pontos.

Verifica-se que grande maioria das carteiras superou a pontuação esperada no BSC.

4.2.2 Relação do comportamento do líder com o resultado da equipe

Para explorar as relações entre o comportamento do líder, (obtido da liderança autêntica, os sete comportamentos essenciais do líder e liderança tóxica) com o resultado da equipe (pontuação média do BSC), foram utilizados os dados dos respondentes com pontuação do BSC válida, como citado acima.

Apesar do pequeno tamanho desta amostra (31 respondentes), observa-se que todas as variáveis têm altas cargas de comunalidade, 15 dos 16 itens tem carga maior que 0,6 (o menor fator foi 0,286), podendo-se considerar que os fatores são válidos, independentemente do tamanho da amostra, segundo Gudagnoli e Velicer (1998 *apud* FIELD, 2009, p. 523).

Gudagnoli e Velicer (1998) descobriram que o mais importante para determinar soluções de fatores confiáveis era o tamanho da amostra e a magnitude absoluta das cargas dos fatores. Resumindo, eles argumentam que se um fator tem quatro ou mais cargas maiores do que 0,6 ele é confiável a despeito do tamanho da amostra.

Inicialmente, verificou-se que a distribuição é normal pelos critérios Assimetria e Curtose conforme Kline (2011) (Assimetria $< |3|$ e Curtose $< |10|$).

Para testar a confiabilidade das escalas foi utilizado o de Alfa de Cronbach, que representa sua confiabilidade geral. Os valores listados na Tabela 6 confirmam a confiabilidade das escalas, considerando que todos foram maiores que 0,7. O valor da escala de liderança autêntica foi 0,951, dos sete comportamentos essenciais do líder foi 0,911 e da escala de liderança tóxica 0,777.

Tabela 6 – Confiabilidade das escalas utilizadas

Construto	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
Liderança autêntica	0,951	16
Os sete comportamentos essenciais do líder	0,911	6
Liderança tóxica	0,777	6

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Kline (2011) recomenda valores na magnitude de 0,7 ou em torno desse valor e Hair *et al.* (2009) recomenda que sejam maiores que 0,7. Nesse caso, o Alfa está levemente acima de 0,7 e está na região indicada por ambos.

Nota-se que a correlação entre liderança autêntica e os sete comportamentos essenciais do líder é significativa e muito alta (0,94). Há correlação moderada inversa (-0,421) entre liderança autêntica e liderança tóxica. Estes resultados não surpreendem. Os construtos liderança autêntica e os sete comportamentos essenciais do líder se complementam, sendo o primeiro com uma visão de desenvolvimento e formação da equipe e do líder e, o segundo, com foco na execução, como sugere o próprio nome “comportamentos”. Da mesma forma, a correlação inversa e moderada entre a liderança autêntica e tóxica era esperada, uma vez que a liderança tóxica “envenena” aos poucos os liderados, corroendo os resultados.

Verificou-se que a correlação entre o resultado (representado pela pontuação média do BSC) e liderança autêntica, comportamento do líder e liderança tóxica é negativa, quase imperceptível e não significativa para os três construtos (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 7 traz os resultados dos testes estatísticos que embasaram esta conclusão.

Tabela 7 – Correlação entre a pontuação média no BSC e liderança autêntica, os sete comportamentos essenciais do líder e liderança tóxica

Construto	Correlação de Pearson	Significância
Liderança autêntica	-0,36	0,858
Os 7 comportamentos essenciais do líder	-0,41	0,840
Liderança tóxica	-0,18	0,369

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Enfim, não se verificou correlação entre o resultado e os três construtos do referencial teórico que embasaram a *survey*.

4.2.3 Demais análises quantitativas

Todos os 52 respondentes da survey foram considerados para as análises a seguir, que são apresentadas com foco nos objetivos específicos liderança exercida e comportamentos do líder.

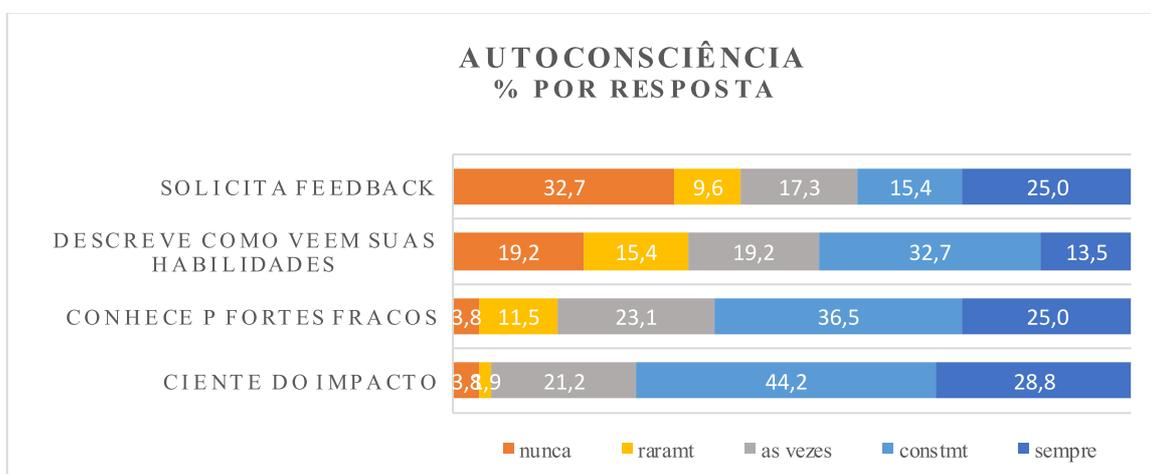
4.2.3.1 Liderança exercida

O enfoque quantitativo da liderança exercida foi obtido das escalas de liderança autêntica, os sete comportamentos essenciais do líder e a escala de liderança tóxica. Esses dados foram analisados pelo percentual de respostas de cada item na Escala Likert de 5 pontos (1 –nunca; 5 – sempre).

O escore geral dos construtos foi obtido somando-se as questões da dimensão ou escala e calculando o percentual da frequência de cada ponto da Escala Likert.

Da análise dos dados quantitativos, destaca-se a ciência do líder do impacto de suas ações, que teve 73% de repostas “constantemente” ou “sempre”. A consciência dos próprios pontos fracos e fortes também recebeu respostas de 61,5% “constantemente” ou “sempre”. Verifica-se, também, que 32,7% dos respondentes relataram que o líder imediato nunca solicita *feedback* para melhorar seu relacionamento com os outros. A autoconsciência é uma das dimensões da liderança autêntica e, também, um dos sete comportamentos essenciais do líder.

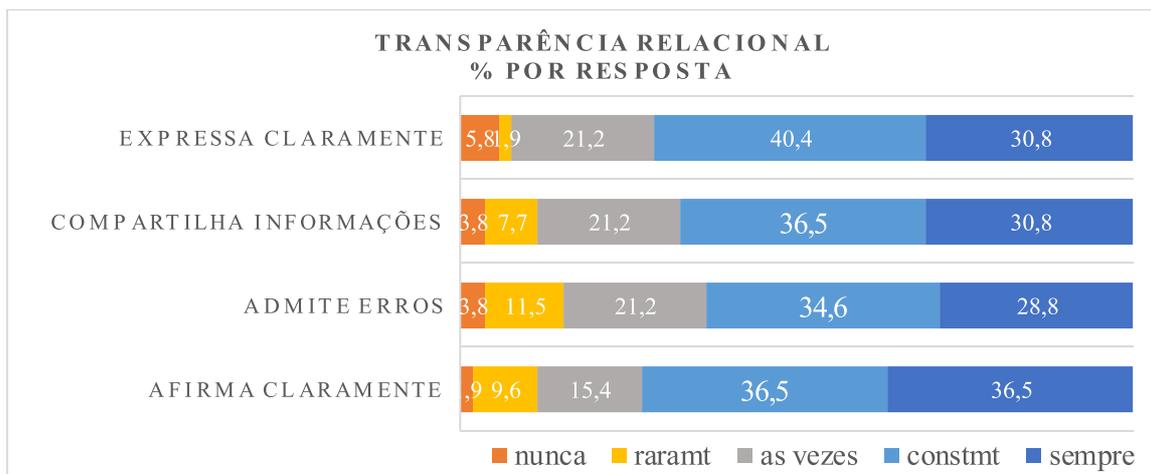
Figura 5 – Dimensão autoconsciência



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A respeito da dimensão transparência relacional, todas as perguntas obtiveram, no mínimo, 67,3% e chegando a 73% somando-se “constantemente” e “sempre”. Revelando que a liderança observada pelos escriturários tem como um forte componente, a transparência relacional.

Figura 6 – Dimensão transparência relacional

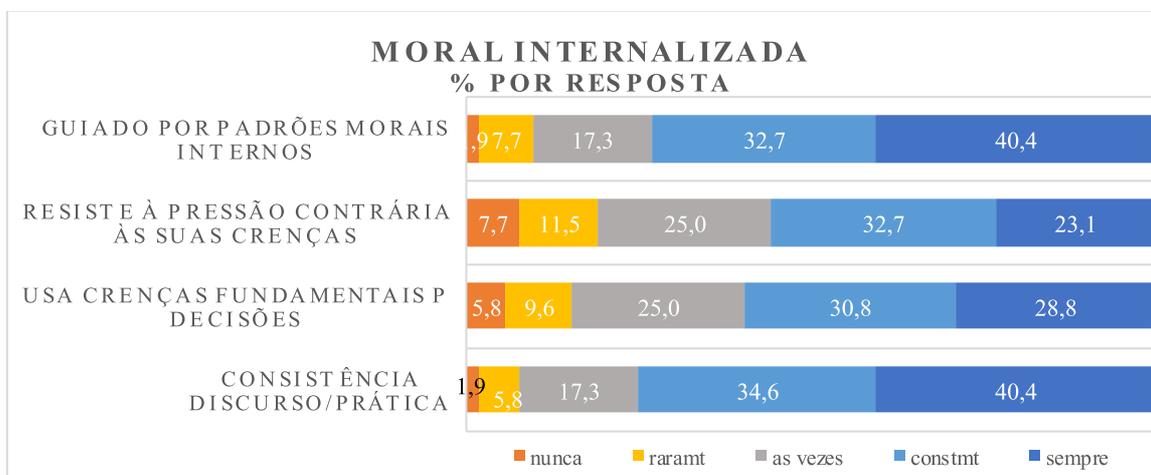


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na dimensão moral internalizada, era esperado que se tivessem altos escores, dada a regulamentação do setor bancário e a cultura do Banco. A consistência entre discurso e a prática do líder, uma das principais características da liderança autêntica, teve os maiores percentuais de respostas, sempre (40,3%) e frequentemente (34,6%). Destaca-se, também, que 30% dos liderados responderam que o líder imediato é sempre guiado por padrões morais internos, e mais 32% responderam constantemente. Essa questão está relacionada com a ética das virtudes, quando a justificativa do comportamento ético vem de valores internalizados e não de códigos ou normas externas.

Como ponto de atenção, se destaca que 19,2% das respostas indicaram que o líder imediato raramente ou nunca resiste à pressão contrária a suas crenças.

Figura 7 – Dimensão moral internalizada



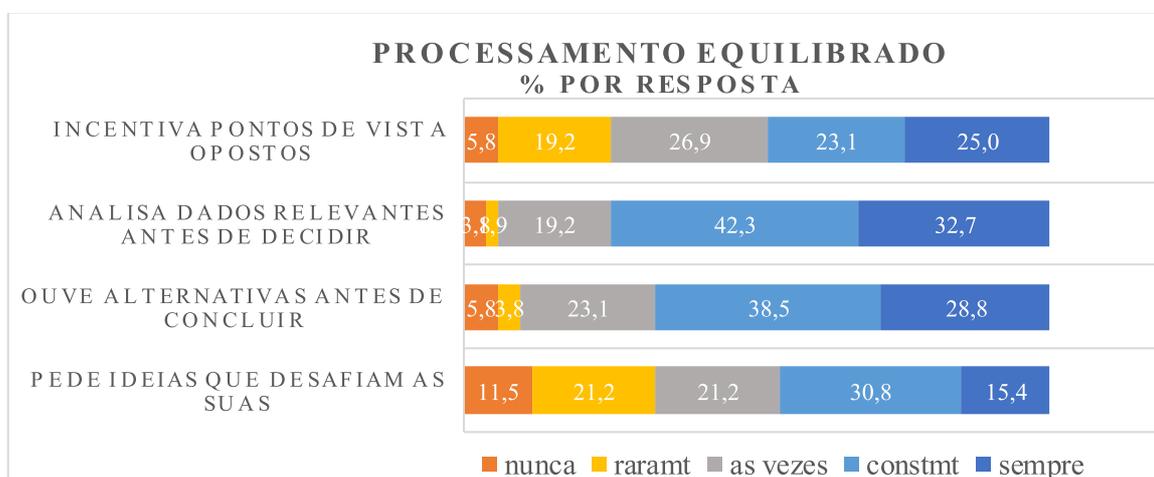
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A dimensão processamento equilibrado de informações mostra um alto percentual de respostas constantemente e sempre para a análise ponderada de dados relevantes e ouvir alternativas pelo líder antes da tomada de decisão.

As questões sobre o incentivo de expressar pontos de vista opostos ao do líder e a solicitação de ideias que desafiem as ideias do líder, tiveram grande percentual de respostas “nunca” e “raramente”, 25% e 32,7%, respectivamente. Yukl (2012) afirma que existem várias maneiras de o líder encorajar e facilitar ideias criativas e inovação, buscando criar uma cultura organizacional que valorize a criatividade, criando oportunidades e recursos para desenvolver novos produtos ou serviços e defender a aceitação de propostas inovadoras.

Esse aspecto revela um obstáculo à criatividade, característica preconizada pelos gerentes regionais e necessária para os líderes que atuam no contato diário com o cliente e que devem ser um importante sensor de mudanças no mercado para o Banco. Dadas as tendências de disrupção do mercado bancário, agora agravadas pela pandemia, obter pontos de vista diversos pode estimular a criatividade de novas e melhores soluções, que agreguem valor ao cliente e ao banco.

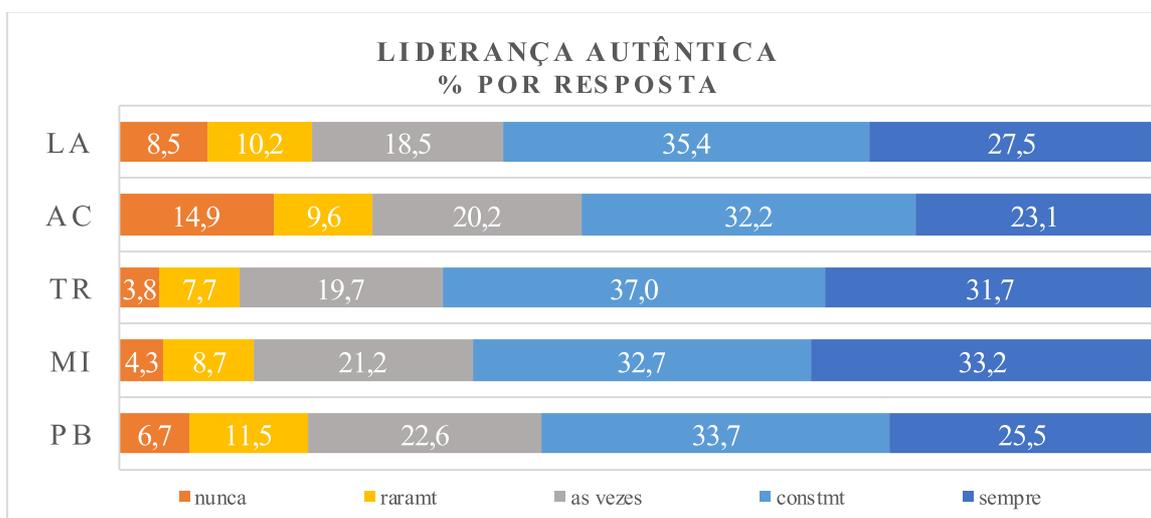
Figura 8 – Dimensão processamento equilibrado de informações



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Figura 9, a seguir, resume os percentuais de respostas das dimensões da liderança autêntica exercida na percepção dos liderados das carteiras. Nele se destacam positivamente as dimensões transparência relacional e moral internalizada. Verifica-se, ainda, que todas as dimensões têm altos percentuais de respostas “constantemente” e “sempre”. A dimensão autoconhecimento mostra a maior lacuna ou possibilidade de melhoria (24,5% somando as respostas “nunca” e “raramente”).

Figura 9 – Liderança autêntica e suas dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Legenda: LA=Liderança Autêntica; AC=Autoconhecimento; TR=Transparência Relacional; MI=Moral Internalizada; PB=Processamento Equilibrado de Informações.

Bossidy e Charan (2004) ressalta que o autoconhecimento é a base para as demais competências do líder. “A consciência de si próprio lhe dá a capacidade de aprender com seus erros e com seu sucesso. Permite que você continue crescendo” (BOSSIDY; CHARAN, 2004, p. 75). Normalmente, o primeiro cargo de liderança do funcionário é como responsável pelas carteiras, uma oportunidade de crescimento e autoconhecimento.

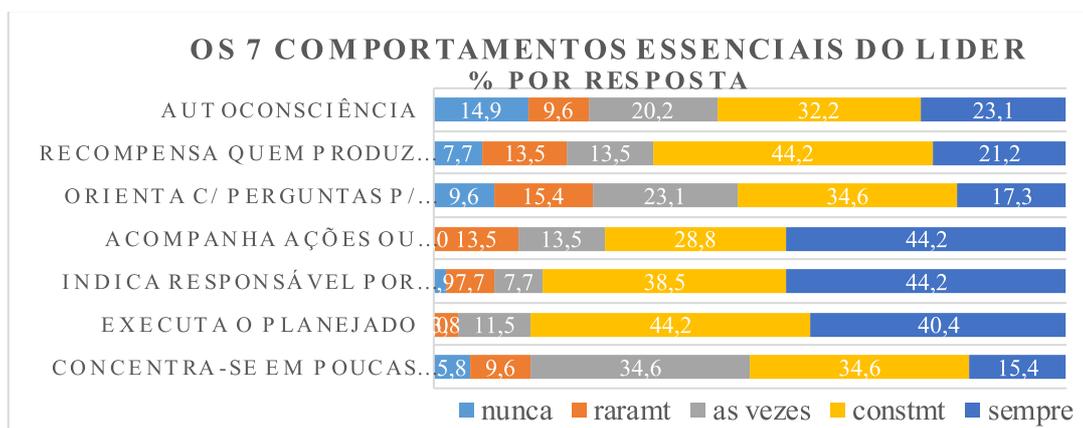
4.2.3.2 Comportamento do líder

Do ponto de vista operacional, na análise das respostas sobre os sete comportamentos essenciais do líder, se mostram coerentes com o esperado, considerando o foco da pesquisa nos líderes das carteiras com alto volume de demanda de atendimento. Em linha com a liderança preconizada, as questões que obtiveram maiores percentuais de respostas “sempre” e “constantemente” foram: executa o planejado; indica responsável pelas ações; e acompanha as ações ou resultado.

Com relação ao foco em poucas prioridades, simples e claras, se verifica um grande percentual de resposta às vezes (34,6%), reflexo da complexidade do trabalho e da gama de produtos e serviços oferecidos pelos Bancos.

A orientação com perguntas é outra oportunidade de melhoria, visto que 25% dos respondentes relatam que seu líder imediato raramente ou nunca utiliza perguntas para orientar e estimular o desenvolvimento dos liderados. Cabem aqui ações do líder *coach*.

Figura 10 – Os sete comportamentos essenciais do líder



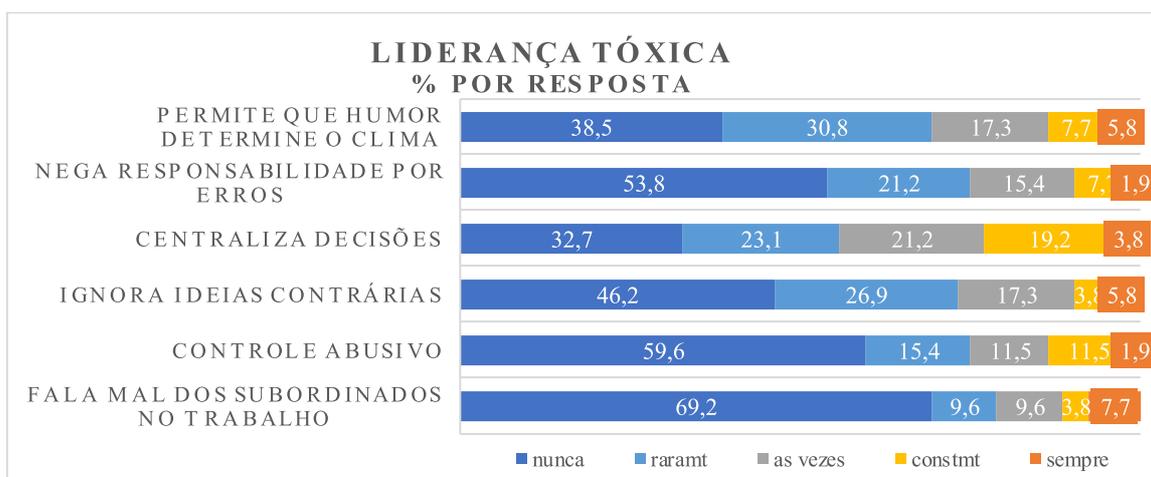
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por fim, a liderança tóxica apresentou baixos percentuais de respostas “sempre” e “constantemente” em todas as questões, revelando que a liderança tóxica não é um problema atualmente.

Cabe ressaltar que os efeitos da liderança tóxica impactam no longo prazo, e que nenhum líder é sempre tóxico, mas as pequenas ações, repetidas frequentemente, consomem a estrutura, recursos e limitam a motivação, o engajamento e a capacidade de geração de resultados da equipe pelo “envenenamento” que ela causa.

Ainda que em baixos percentuais, destaca-se a constante centralização de decisões, falar mal da equipe para outras pessoas no local de trabalho, ignorar ideias contrárias e permitir que o humor do líder determine o clima de trabalho. Todos esses fatores vão contra as origens da liderança autêntica da psicologia positiva. O diferencial humano da capacidade criativa, inovação, superação e autodesenvolvimento são destruídos pela liderança tóxica.

Figura 11 – Liderança tóxica



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.2.4 Síntese parcial – análise dos dados quantitativos

A análise dos dados quantitativos, com o enfoque da execução da liderança, contribuiu para identificar a percepção dos liderados sobre a liderança exercida, com destaque para a transparência relacional e moral internalizada. Verifica-se, ainda, que todas as dimensões têm altos percentuais de respostas entre “constantemente” e “sempre” alinhados com os conceitos de liderança autêntica. O autoconhecimento se revela como a maior carência, ou maior oportunidade de melhoria. Bossidy e Charan (2004) alertam que para executar as demandas da liderança é necessária a firmeza emocional que vem do autoconhecimento e autodomínio.

O comportamento do líder atende aos requisitos operacionais da liderança preconizada, com foco na organização do trabalho, o planejado, a indicação responsável pelas ações e o acompanhamento das ações.

Não se identificou, na análise quantitativa, correlação entre os resultados com os demais construtos (liderança autêntica, comportamento do líder e da liderança tóxica). Também não há evidências de que a liderança tóxica seja uma realidade no público pesquisado.

4.3 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

Da análise dos dados qualitativos e quantitativos se confirma a autenticidade do líder imediato, tanto nas entrevistas quanto na *survey* (75% de respostas “constantemente” e

“sempre”) em relação à coerência entre discurso e prática.

Também foi possível reforçar a percepção do autoconhecimento como maior carência do líder. Os dados quantitativos revelam que o líder imediato nunca ou raramente solicita *feedback* (42,3%), apesar de as entrevistas citarem que dão *feedback* para o líder imediato frequentemente. Essa característica de liderança se refere à dimensão “autoconsciência” da liderança autêntica.

A organização do trabalho foi citada nas entrevistas como influência positiva do líder nos resultados da equipe, esses dados também são confirmados pelas respostas da *survey* em três questões relativas aos sete comportamentos essenciais do líder acumulando as respostas “constantemente” e “sempre”: Executa o que foi planejado (84,6%); indica quem será responsável em cada ação (82,7); tem mecanismos de acompanhamento das ações ou do resultado (73%).

Dos dados quantitativos da liderança tóxica, se verifica que a centralização de decisões teve grande percentual de respostas (44,2%), somando-se os quadrantes “às vezes”, “constantemente” e “sempre”. Relacionando esses dados com os resultados das entrevistas, que revelaram falta de autonomia da equipe para assumir responsabilidade e determinar seu próprio comportamento, verifica-se que o Banco X pode perder oportunidades de envolver e engajar a equipe e de formação de novas lideranças. Mostra-se aqui uma lacuna entre a liderança exercida e os resultados da liderança autêntica na dimensão “comportamentos positivos autorregulados”.

O Quadro 14 resume as relações entre liderança preconizada e exercida e os referenciais teóricos. Como sintetizado, foi possível identificar que grande parte das características da liderança preconizada foi observada na liderança exercida, na opinião dos liderados e se verifica, ainda, a aderência destas características aos referenciais teóricos da liderança autêntica e dos sete comportamentos essenciais do líder.

Cabe considerar que os responsáveis pelas carteiras em estudo estão mais focados na própria formação como líderes do que no desenvolvimento de novas lideranças, considerando que esse cargo costuma ser o início da carreira.

As maiores evidências da influência da liderança autêntica nos resultados são os aspectos de ética e autenticidade da liderança observada e, também, a preocupação com a formação de novas lideranças, como preconizado para os líderes das carteiras.

Quadro 13 – Relações entre a liderança preconizada e liderança exercida, liderança autêntica e os sete comportamentos essenciais do líder

Liderança preconizada	Características Gerenciais	Características	Liderança Exercida	Liderança Autêntica	Comportamentos Essenciais
		Formação de novas lideranças	✓	✓	✓
Foco nos negócios	✓	✓	✓		
Relacionamento pessoal	✓		✓		
Inovação					
Liderança pelo exemplo	✓		✓		
Ética	✓	✓			
Flexibilidade					
C. Operacionais	Organização do trabalho	✓		✓	
	Disciplina	✓		✓	
	Capacitação	✓	✓		
	O atendimento de excelência				
	Dinamismo				

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Contudo, surpreende o fato de a liderança exercida não ter apresentado, na pesquisa, algumas das dimensões da liderança autêntica. O contexto organizacional observado não é altamente desenvolvido e as equipes não relataram comportamentos autorregulados por parte dos liderados.

5 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as contribuições da pesquisa nos campos teórico e gerenciais, com foco na verificação dos efeitos da liderança na prática.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-GERENCIAIS

Com referência à contribuição teórica, este estudo confirma os princípios da liderança situacional, constatando que não existe um único modelo de liderança capaz de gerar resultados. Os líderes devem avaliar o ambiente, as demandas do cliente, a complexidade da tarefa e a situação da equipe, para adequar o estilo de liderança. Em contraponto, destaca-se a constatação de que os escriturários não reportam como negativo o direcionamento das ações e a falta de autonomia da equipe na determinação dos meios para atingir os resultados.

Com relação à liderança autêntica, a disrupção gerada pela pandemia reforça a importância da formação de futuras lideranças autênticas. Como reflete o próprio conceito de liderança autêntica, líderes com capacidades psicológicas positivas e em um contexto organizacional altamente desenvolvido, resultando em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e liderados, promovendo o autodesenvolvimento positivo (LUTHANS; AVOLIO, 2003). A pandemia fez a sociedade rever seus valores, reforçando a necessidade de líderes éticos e que ajam com coerência com seus valores, que sejam autênticos.

Como principal contribuição gerencial, destaca-se o alerta para a falta de autonomia das equipes objeto do estudo, o que pode levar à limitação da criatividade, que é necessária para a adaptação da empresa em tempos de grandes e rápidas mudanças. Também pode ser prejudicada a capacidade de sensoriamento do mercado e das mudanças ocorridas localmente.

A capacitação, que é uma característica positiva do Banco X, aparece nas características gerenciais e operacionais preconizadas e na liderança exercida, o que é compatível com a complexidade dos serviços, evolução constante do mercado no mundo VUCA.

5.2 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA BANCO X

Como proposta de melhoria para o Banco X, o quinto objetivo específico do trabalho, sugere-se ao Banco as ações a seguir, relacionadas às habilidades relacionais em função do trabalho em equipe e da importância das interações com os clientes, e ao desenvolvimento contínuo de líderes e liderados para desenvolver as quatro perspectivas da liderança autêntica:

- a) avaliar a habilidade de relacionamento humano e de trabalho em grupo dos escriturários que ingressam na instituição. Atualmente só são medidas capacidades cognitivas e não há avaliação das capacidades relacionais. O Banco X faz uma avaliação para efetivação do escriturário até 90 dias após seu ingresso. Depois são feitas avaliações semestrais de desempenho, porém, os responsáveis por estas avaliações não têm conhecimento específico para identificar as habilidades relacionais, e se valem das observações do relacionamento no dia a dia de trabalho e alguns treinamentos internos;
- b) estimular o autoconhecimento do líder, estabelecendo treinamentos como pré-requisito para acesso ou permanência no cargo. O Banco X já oferece vários treinamentos estruturados em trilhas de desenvolvimento e que estão acessíveis a todos funcionários;
- c) incluir, como pré-requisito para o exercício de cargo de liderança, a realização de treinamentos para a função do líder, que já estão disponíveis, com foco na formação e desenvolvimento de novos líderes e na maturidade da equipe. Recentemente, o Banco X disponibilizou um treinamento específico para a formação de líderes, com parceria de consultoria externa, apresentando várias ferramentas para autoconhecimento, delegação e comunicação, enfim, para gestão;
- d) manter e estimular a prática já existente de mentoria dos líderes recém nomeados pelos líderes mais experientes;
- e) estimular os líderes dos níveis operacionais a promover a inovação nas suas equipes, tratando o erro como oportunidade de melhoria; e
- f) estimular a criatividade e autonomia das equipes pela ação do líder no treinamento e desenvolvimento contínuo das equipes, estimulando a experimentar soluções inovadoras com conceitos como MVP.

6 CONCLUSÃO

Os objetivos deste trabalho foram atingidos, considerando que pela análise foi possível compreender melhor a influência da liderança autêntica no resultado da equipe, na percepção dos funcionários das carteiras de clientes não gerenciados das agências do Banco X, no Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa identificou aspectos da liderança situacional e da liderança autêntica na liderança exercida no Banco X.

Entre as características preconizadas pelos Gerentes Regionais destacam-se a formação de novas lideranças, ética, autenticidade representada pela coerência entre a fala, a ação do líder e seus valores. Estas características são coincidentes com os principais diferenciais da liderança autêntica, segundo a definição de Yukl (2013). Assim, com base no autor citado e, atendendo o primeiro objetivo específico, conclui-se que a liderança preconizada pelo Banco é condizente com a liderança autêntica.

Também foi possível cumprir o segundo objetivo específico, identificar a liderança exercida nas carteiras. Observou-se que a liderança exercida no Banco X tem características de liderança autêntica, como a autenticidade do líder, a emissão e recepção de *feedback*, processamento equilibrado de informações e comportamentos autorregulados por parte dos líderes, porém, estas características não são suficientes para considerá-la como autêntica. Com base na baixa ou moderada maturidade, não se encontrou evidências do contexto organizacional altamente desenvolvido ou de comportamentos autorregulados, por parte liderados nas equipes objeto deste estudo.

As contribuições referentes ao terceiro objetivo específico, revelaram que o comportamento do líder em relação aos liderados é relatado como diretivo e está adequado ao nível de maturidade moderada ou baixa da equipe, com base em Hersey e Blanchard (1988). Porém, um ponto requer atenção, o estímulo ao autodesenvolvimento e maior autonomia da equipe. A baixa autonomia das equipes e uma preferência pelo direcionamento das ações da equipe pelo líder, reveladas pela pesquisa, podem prejudicar a identificação e aproveitamento das oportunidades de mercado pela empresa. Isso reforça a importância da liderança autêntica no desenvolvimento da equipe e na formação de novos líderes, com capacidade de monitorar as alterações e oportunidades no nível local.

Com relação ao quarto objetivo específico, verificar a relação do comportamento do líder com o resultado da equipe, observou-se que não foi encontrada correlação significativa entre a pontuação do BSC, a liderança autêntica e os sete comportamentos essenciais do líder

com a liderança tóxica. Não foram relatados comportamentos característicos de liderança tóxica pelos liderados.

Verificou-se, ainda, que 91,15% das carteiras superaram a pontuação esperada no BSC, e que o estilo diretivo tem dado melhores resultados. Embasado nas respostas dos liderados, pode-se concluir que a liderança contribui positivamente para os resultados alcançados.

Considera-se atingido o quinto objetivo específico do trabalho, que está apresentado no item 5.2 acima, com sugestões de melhorias na formação de líderes para o Banco X.

Como limitação do trabalho, citam-se que algumas informações, referências e documentos não puderam ser incluídos para atender a condição da autorização para realização da pesquisa de não identificação do Banco, prejudicando o embasamento de alguns conceitos, como a liderança preconizada pela instituição e a triangulação destas informações.

Os respondentes podem ter evitado se expor ao tratar de comportamentos tóxicos do líder imediato. Apesar do sigilo da identidade dos respondentes e das respostas das entrevistas e da survey, este é um assunto muito delicado.

Ao optar-se pela realização das entrevistas por meios digitais, atendendo as recomendações de prevenção da COVID-19, é possível que se tenha perdido algumas expressões não verbais dos respondentes, que pudessem enriquecer o entendimento por parte do entrevistador.

A rotina de trabalho do público-alvo da *survey* foi muito impactada pela pandemia. Alguns escriturários estão em trabalho remoto, as equipes reduzidas nas agências, a limitação de número de funcionários no ambiente presencial, a grande demanda de atendimentos presenciais nas agências e atendimento remoto pelos escriturários em *home office*, gera uma sobrecarga de trabalho. Tudo isso contribuiu para a redução do número de respostas da *survey*, apesar dos diversos esforços, como o envio do convite para responder a pesquisa por *e-mail* corporativo em duas datas distintas para todos os 599 escriturários do Estado, o reforço do convite pelo *WhatsApp* dos gerentes de agências polo regionais e, depois, diretamente para os gerentes das agências repassarem o *link* para a *survey*.

Novos estudos podem aumentar a compreensão da influência da liderança nos resultados pela ótica do próprio líder, ou pelo aprofundamento do estudo da correlação entre os resultados da equipe e o estilo de liderança. Para nova pesquisa com mais robustez de dados quantitativos, se sugere a ampliação do público para coleta de dados, associada a

alguma estratégia que aumente o percentual de respondentes. Também se sugere a ampliação do campo de pesquisa para todo o país.

REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **Making digital banking more human Contents**. [S. l.], 2020. Available at: https://images.info.accenture.com/Web/ACCENTURE/%7B0ac62f15-bd01-4a8a-b6d7-b75345fa9dd5%7D_Accenture-Banking-Consumer-Study-2020.pdf?elqcsst=272&elqcsid=227. Acesso em: 20 maio 2021.
- ACCENTURE CONSULTING. **2019 Accenture Global Financial Services Consumer Study: Discover the patterns in personality**. [S. l.]: Accenture Consulting, 2019. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf#zoom=50. Acesso em: 27 maio 2020.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 16, p. 315–338, 2005.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Ata da 228ª Reunião do Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central do Brasil**. Brasília: BACEN, 2020a.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Glossário completo**. Brasília, 2020b. Available at: <https://www.bcb.gov.br/acesoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww4.bcb.gov.br%2FGlossarioLista.asp%3Fidioma%3DP%26idpai%3DGLOSSARIO>. Acesso em: 30 abr. 2020.
- BADER, P. M. O sucesso da tecnologia bancária brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 107–108, 2011.
- BANKS, G. C. *et al.* A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, p. 634–652, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Conceitos Básicos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2017.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 88, n. 2, p. 207–218, 2003.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009b. *E-book*.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas : liderança e competências para o setor público**.

Brasília: Enap, 2019.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2004.

BOYATZIS, R. E. *et al.* Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 17–24, 2013. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.003>

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 97, p. 117–134, 2005. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

BTG PACTUAL. **As tendências de meios de pagamento no Brasil 2019**. São Paulo: BTG Pactual, 2019. Available at: <http://conteudo.btgpactualdigital.com/boostlab-relatorio-tendencias>. Acesso em: 30 abr. 2020.

CAMPOS, M. I. de; RUEDA, F. J. M. Authentic leadership: A theoretical thematic analysis of the contemporary brazilian leader's speech. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 29, p. e2924, 2019.

Cañón, F. E. R.; MADARIAGA, D. F. C. ¿Sociedad Del Conocimiento O De La Información Como Condicionante En La Dirección? **Criterio Libre**, Bogotá, v. 10, n. 16, p. 259–268, 2012.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 1994.

CASSAL, C. **O ensino da ética aos profissionais de saúde no Brasil**. 2015. - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015. Available at: http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4855/CECILIA_CASSAL_.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CATARINA, S. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], n. August, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200219>

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **The leadership pipeline : How to build the company**. 2nd. ed. San Francisco, CA: [s. n.], 2011.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ed. Ática, 2000.

CILO, H. O varejo em quarentena. **Isto é dinheiro**, [s. l.], 27 mar. 2020. Available at: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-varejo-em-quarentena/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CORRÊA, A. O mundo está à beira de uma nova grande crise econômica? **BBC News Brasil**, Winston-Salem, EUA, 2 fev. 2020. Available at: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-46967791>. Acesso em: 30 abr. 2020.

CRAWFORD, J. A. *et al.* Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. **Australian Journal of Management**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 114–133, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1177/0312896219836460>

D'AURIA, G.; DE SMET, A. Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. **McKinsey and Company**, [s. l.], v. mar., 2020. Available at: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business Functions/Organization/Our Insights/Leadership in a crisis Responding to the coronavirus outbreak and future challenges/Leadership-in-a-crisis-Responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges-](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business_Functions/Organization/Our_Insights/Leadership_in_a_crisis_Responding_to_the_coronavirus_outbreak_and_future_challenges/Leadership-in-a-crisis-Responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges-). Acesso em: 30 abr. 2020.

DELOITTE. **Future of Work in Financial Services**. [S. l.: s. n.], 2019. *E-book*.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Lideranças tem grandes desafios em tempos de coronavírus. **Diário do Comércio**, [s. l.], 23 mar. 2020. Available at: <https://diariodocomercio.com.br/livre/liderancas-tem-grandes-desafios-em-tempos-de-coronavirus/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

DUNST, C. J. *et al.* Meta-analysis of the relationships between different leadership practices and organizational, teaming, leader, and employee outcomes. **Journal of International Education and Leadership**, [s. l.], v. 8, n. 2, 2018.

EVA, N. *et al.* Servant Leadership: A systematic review and call for future research. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 30, p. 111–132, 2019.

FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 2007. 147f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FAVORETO, F. **A relação entre os estilos de liderança e o desempenho dos gerentes de relacionamento de uma instituição financeira no estado do paraná**. 2017. 98f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Positivo, Curitiba, 2017.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2. Eed.ed. Porto Alegre: ARTMED, 2009. ISSN 1413-0394.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 157–166, 2013.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 290–310, 2015.

G1. Bradesco conclui compra do HSBC Brasil e paga R \$ 16 bilhões. **Globo Economia**, [s. l.], p. 16–17, 2016. Available at: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/10/clientes-do-hsbc-sao-integrados-pelo-bradesco-no-dia-8.html>

GARDNER, W. L. *et al.* Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 1120–1145, 2011. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora

da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOLEMAN, DANIEL; BOYATZIS, RICHARD; MCKEE, A. **Primal leadership: Realizing the power of emotional leadership**. [S. l.]: Harvard Business School Press, 2002.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações**. [S. l.]: Gradiva, 2002.

GRAEFF, C. L. Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 8, n. 1985, p. 1–24, 1997. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/8b27/266ca1612c960570b786af068e9f5c99c098.pdf>

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 219–247, 1995.

GRANDA, A. Empresas adotam home-office por conta do coronavirus. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 7 mar. 2020. Available at: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/empresas-adotam-home-office-por-conta-do-coronavirus>. Acesso em: 30 abr. 2020.

GREEN, J. E. Toxic Leadership in Educational Organizations. **Education Leadership Review**, [s. l.], v. 15.1, n. Mar 2014, p. 18–33, 2014. Available at: <https://doi.org/ISSN-1532-0723>

HAIR, J. F. J. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre - RS: Bookman, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior**. 5th. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, K. H. Leadership Style: Attitudes and Behaviors. **Training & Development Journal**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 50–52, 1982. Available at: <http://search.ebscohost.com/openathens-proxy.swan.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9075433&site=ehost-live&scope=site&authtype=shib&custid=s8000044>

HOBFOLL, S. E. Conservation of Resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, [s. l.], v. 44, n. 3, p. 513–524, 1989.

HUGHES, D. E.; BON, J. Le; MALSHE, A. The marketing-sales interface at the interface: Creating market-based capabilities through organizational synergy. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 57–72, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard & Measures That Drive Performance—, in: Harvard Business Review, January-February 1992. [s. l.], 1992.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

- LA TAILLE, Y. de. **Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- LANDROGUEZ, S. M.; CASTRO, C. B.; CEPEDA-CARRIÓN, G. Developing an integrated vision of customer value. **Journal of Services Marketing**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 234–244, 2013.
- LIPMAN-BLUMEN, J. Toxic leadership: A conceptual framework. *In*: BOURNOIS, F. *et al.* (org.). **Handbook of Top Management Teams**. London: Palgrave Macmillan UK, 2010. p. 214–220.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic Leadership Development. *In*: CAMERON, K.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (org.). **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline**. [S. l.]: Berrett-Koehler, 2003. p. 241–271. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- MACHADO, Z. da S. **O papel das lideranças no processo de reestruturação de quadro funcional em uma empresa do setor bancário**. 10–17 f. 2015. 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica de Negócios) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing : uma orientação aplicada**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. *E-book*.
- MARTINS, B. Estrutura de Mercado Local e Competição Bancária: evidências no mercado de financiamento de veículos Bruno. **Trabalhos para Discussão**, Brasília, v. 299, p. 1–29, 2012. Available at: <https://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/TD299.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020.
- MENDES, T. Todo mundo deveria trabalhar em casa, defende estudo de Stanford. **Exame**, [s. l.], 8 maio 2020. Available at: <https://exame.abril.com.br/carreira/todo-mundo-deveria-trabalhar-em-casa-defende-estudo-de-stanford-2/>. Acesso em: 16 maio 2020.
- NEIDER, L. L.; SCHRIESHEIM, C. A. The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 22, p. 1146–1164, 2011.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 7. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2015.
- NOVAES, V. P.; FERREIRA, M. C.; GABARDO-MARTINS, L. M. D. Validity evidences regarding the Authentic Leadership Inventory. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 36, p. e180058, 2019.
- OMS CONSIDERA CORONAVÍRUS ' ' MAIOR CRISE SANITÁRIA MUNDIAL DA NOSSA ÉPOCA ' '. [S. l.], 2020. Available at: <https://saude.ig.com.br/2020-03-16/oms-considera-coronavirus-maior-crise-sanitaria-mundial-da-nossa-epoca.html>. Acesso em: 29 maio 2021.
- PADILLA, A.; HOGAN, R.; KAISER, R. B. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 18, p. 176–194, 2007.

PAIXÃO, J. Conheça os certificados do mercado financeiro. **Bússula do Investidor**, [s. l.], 2 fev. 2020. Available at: <https://www.bussoladoinvestidor.com.br/certificados-do-mercado-financeiro/>. Acesso em: 1 maio 2020.

PEDRUZZI JÚNIOR, A. *et al.* Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 247–261, 2016.

PELLETIER, K. L. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. **Leadership**, [s. l.], v. 6, n. 4, p. 373–389, 2010.

PINHEIRO, C. *et al.* O papel da comunicação interna em tempos de pandemia : como as companhias estão se organizando durante a crise The role of internal communication in pandemic times : how companies are organizing during the crisis. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 5333–5348, 2021. Available at: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-361>

PRENSKY, M. **2015- El mundo necesita un nuevo currículo**. Espanha: Ediciones SM, 2015.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL LTDA. **Brazil Fintech Deep Dive 2018**. [S. l.]: PwC Brasil, 2018. *E-book*.

REED, G. E. Toxic_leadership Reed.pdf. **Military Review**, [s. l.], v. 84, n. 4, 2004.

RIBEIRO, A. P. Concentração bancária cai, mas 5 maiores ainda detêm mais de 70% do crédito. **Jornal O Globo**, São Paulo, 28 maio 2019. Available at: <https://oglobo.globo.com/economia/concentracao-bancaria-cai-mas-5-maiores-ainda-detem-mais-de-70-do-credito-23700521>. Acesso em: 30 abr. 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2010.

SALVADOR, A. R. B. **Liderança tóxica e liderança de empoderamento: Relações com a motivação para o trabalho**. 2018. 89f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica e Saúde) - Universidade de Évora, Évora, 2018.

SANTANA, P. S. P. B. **O lado negro da liderança**. 2016. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - ISPA - Instituto Universitário, [s. l.], 2016.

SCHEIN, E. R. Para uma visão da cultura organizacional. **Sloan Management Review**, [s. l.], v. 25, n. February 2014, p. 3–16, 1984.

SCHMIDT, A. A. **Development and validation of the Toxic Leadership Scale**. 131 f. 2008. 131f. Dissertação (Master of Science) - University of Maryland, College Park, 2008.

SEKARAN, U. M. **Research methods for managers: A skill building approach**. 4.ed. Nova York: JOHN WILEY & SONS, INC., 2003. *E-book*.

SILVA, A. H.; IVETE, M.; FOSSÁ, T. Análise de conteúdo : exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletônica**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 1–14, 2015.

SILVA, G. Balanço 2019: um ano que vai para a história do Nubank. **O Nubank**, [s. l.], 22 fev. 2020. Available at: <https://blog.nubank.com.br/balanco-nubank-2019/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

SILVA, P. **O empreendedor bacário e o Open Banking**. [S. l.], 2020. Available at: <https://www.franq.com.br/blog/o-emprededor-bancario-e-o-open-banking>. Acesso em: 1 maio 2020.

SOBRAL, F. J. B. de A.; GIMBA, R. de F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 96–121, 2012.

SÓLIO, M. B. Colaborador e coworking, exemplo de estratégias do discurso neoliberal no século XXI. In: , 2017, Belo Horizonte. **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Belo Horizonte: Abrapcorp, 2017. p. 1–17.

SOUZA, C. Olhar do Líder Como liderar sua equipe a distância. **Isto é dinheiro**, [s. l.], 30 mar. 2020. Available at: <https://www.istoedinheiro.com.br/como-liderar-sua-equipe-a-distancia/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

SRINIVAS, V. *et al.* **2020 banking and capital markets outlook: fortifying the core for the next wave of disruption**. [S. l.]: Deloitte, 2019. *E-book*.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: [s. n.], 2011.

SURVEYMONKEY. **Calculadora de tamanho de amostra**. [S. l.], 2021. Available at: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em: 6 jun. 2021.

TOLOTTI, R. **Banco Central corta Selic em 0,25 p.p., para 2%, e aponta que novos ajustes podem ocorrer com "gradualismo adicional"**. [S. l.], 2021. Available at: <https://www.infomoney.com.br/economia/banco-central-corta-selic-em-025-p-p-para-200/>. Acesso em: 22 maio 2021.

TOOGE, R. Vendas online de supermercados quase dobram após o corona virus, entregas atrasam e exigem investimentos das empresas. **G1**, [s. l.], 7 abr. 2020. Available at: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/04/07/vendas-online-de-supermercados-quase-dobram-apos-o-coronavirus-entregas-atrasam-e-exigem-investimentos-das-empresas.ghtml>

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>

VUCA WORLD. **Vuca World: Leadership skills and strategies**. [S. l.], 2020. Available at: <https://www.vuca-world.org/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

WALUMBWA, F. O. *et al.* Authentic leadership: Development and validation of a Theory-Based Measure. **Journal of Management**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 89–126, 2008.

WOLFF, L.; MARTINS, P.; CABRAL, F. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177–204, 2013.

WORLD BANK. **Global Economic Prospects, January 2021**. Washington, DC: World Bank, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1612-3>

YIN, R. K. **Estudo de caso : planejamento e métodos. : recurso eletrônico**. 5. ed.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. *E-book*.

YUKL, G. Effective Leadership Behavior: What we know and what questions need more attention. **The Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 66–85, 2012.

YUKL, G. *et al.* Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. **Personnel Review**, [s. l.], v. 48, n. 3, p. 774–783, 2019.

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 19, n. 6, p. 708–722, 2008. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

APÊNCICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – ESCRITURÁRIOS

Estou cursando o Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos e estou pesquisando **a influência do líder no resultado da equipe, na percepção dos liderados**. Gostaria de contar com sua colaboração respondendo as seguintes questões:

Sexo () Idade () Escolaridade ()

Há quanto tempo você trabalha no Banco?

() Até 3 anos () Até 6 anos () Até 9 anos () Até 12 anos () Mais de 12 anos

Qual a sua Função: ()

Há quanto tempo você está nesta função, nesta carteira?

() menos de 1 ano () entre 1 e 2 anos () entre 3 e 4 anos () mais de 5 anos

Você está em trabalho remoto?

() Sim () Não

- 1) Quais as práticas do seu líder imediato mais influenciam no resultado da equipe na sua percepção? Dê exemplos
- 2) Você percebe oportunidade de melhoria nessas ações?
- 3) Indique ações de liderança do seu líder imediato que não contribuam para alcançar os resultados da equipe.
- 4) Como os integrantes da equipe cooperam entre si para melhorar o resultado?
- 5) Na sua percepção o fluxo de informações dentro da equipe influencia nos resultados? De que forma?
- 6) Você percebe se os valores da instituição são trabalhados na equipe?
- 7) Na sua percepção as ações de treinamento e desenvolvimento influenciam o atingimento dos resultados da sua equipe?
- 8) Na sua percepção o compartilhamento do conhecimento influencia no atingimento do resultado da sua equipe?
- 9) Como você percebe o nível atual de capacitação da equipe para realizar as tarefas para atingir os resultados da equipe?
- 10) Como você percebe o nível atual de confiança da equipe para realizar suas tarefas para atingir os resultados da equipe?
- 11) Como você percebe o nível atual de motivação da equipe para realizar suas tarefas para atingir os resultados da equipe?
- 12) Sua equipe tem iniciativa de priorizar ações e meios para atingir os resultados?
- 13) Em que medida você acredita que o *feedback* influencia no resultado? Tem algum exemplo?
- 14) Você recebe *feedback* do seu líder imediato? Com que frequência?
- 15) Você dá *feedback* para seu líder imediato? Com que frequência?
- 16) Você diria que seu líder imediato é mais focado nas tarefas ou no relacionamento com a equipe?
- 17) Na sua opinião, as atitudes do seu líder são condizentes as crenças e o discurso dele?
- 18) Como você definiria a liderança exercida pelo seu líder imediato?

**APÊNCICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM
GERENTES REGIONAIS**

Estou cursando o Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos e estou pesquisando a influência do líder no resultado da equipe, na percepção dos liderados, e gostaria de contar com sua colaboração respondendo as seguintes questões:

Qual a liderança preconizada pela Gerência Estadual/Regional para o responsável pelas carteiras?

Quais características operacionais são valorizadas?

Quais características de liderança são valorizadas?

Que tipo de acompanhamento de apoio é dado ao líder selecionado?

APÊNCICE C – SURVEY

Colega,

Estou cursando o Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos e estou pesquisando a **influência da liderança autêntica no resultado da equipe, na percepção dos liderados**, e gostaria de contar com sua colaboração respondendo as seguintes questões:

Sexo () Idade () Escolaridade ()

Há quanto tempo você trabalha no Banco?

() Até 3 anos () Até 6 anos () Até 9 anos () Até 12 anos () Mais de 12 anos

Qual a sua Função:

() Responsável pela Carteira () Assistente () Escriturário

Há quanto tempo você está nesta função, nesta carteira?

() menos de 1 ano () entre 1 e 2 anos () entre 3 e 4 anos () mais de 5 anos

Qual foi a pontuação da sua equipe nos quatro últimos semestres?

() 2019/2 () 2019/1 () 2018/2 () 2018/1

Por favor, utilize a escala abaixo para responder as questões, tendo como referência seu líder imediato.

Meu líder imediato:	nunca	raramente;	às vezes	constantemente	sempre
1. Solicita <i>feedback</i> para melhorar seu relacionamento com os outros.					
2. A firma claramente o que ele / ela quer dizer.					
3. Mostra consistência entre o discurso e a prática.					
4. Pede por ideias que desafiam as suas ideias.					
5. Descreve com precisão a maneira como os outros veem suas habilidades.					
6. Admite erros quando eles ocorrem.					
7. Usa suas crenças fundamentais para tomar decisões.					
8. Ouve atentamente perspectivas alternativas antes de chegar a uma conclusão.					
9. Mostra que conhece seus próprios pontos fortes e fracos.					

10. Compartilha abertamente informações com outras pessoas da equipe.					
11. Resiste à pressão para fazer coisas contrárias às suas crenças.					
12. Analisa objetivamente os dados relevantes antes de tomar uma decisão.					
13. Está claramente ciente do impacto que ele / ela tem nos outros.					
14. Expressa suas ideias e pensamentos claramente aos outros.					
15. É guiado em suas ações por padrões morais internos.					
16. Incentiva outros a expressar pontos de vista opostos.					
17. Concentra-se em poucas prioridades simples e claras.					
18. Executa o que foi planejado.					
19. Indica quem será responsável por cada ação.					
20. Tem mecanismos de acompanhamento das ações ou do resultado.					
21. Recompensa à altura quem produz resultados específicos.					
22. Orienta com perguntas que me levam ao autodesenvolvimento.					
23. Fala mal dos seus subordinados para outras pessoas no local de trabalho.					
24. Controla de forma abusiva a realização das tarefas pelos subordinados.					
25. Ignora ideias que sejam contrárias às suas.					
26. Centraliza todas as decisões da equipe, sejam importantes ou não.					
27. Nega responsabilidade por erros cometidos na equipe.					
28. Permite que seu humor do momento determine o clima no local de trabalho.					

Você gostaria de acrescentar algum aspecto que não foi comentado?

APÊNCICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Meu nome é Sérgio Luiz Batistella Zambonato, sou aluno do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS e estou conduzindo um estudo sobre liderança, com um projeto de pesquisa intitulado A influência da liderança autêntica no resultado da equipe na percepção dos liderados. O objetivo da pesquisa é analisar a percepção dos liderados sobre a influência da liderança nos resultados da equipe.

Nessa perspectiva, esse estudo irá contribuir para um melhor entendimento e identificação dos comportamentos do líder que causam maior impacto nos resultados das equipes, na opinião dos próprios liderados, para reconhecer, disseminar e estimular estas práticas. Esse tema é relevante, pois inúmeras pesquisas afirmam que existem poucas pesquisas qualitativas sobre liderança no nível de execução.

Você está sendo convidado a participar da pesquisa que consiste em responder o questionário A influência da liderança autêntica no resultado da equipe e informações sociodemográficas que serão enviados por meio eletrônico. Também 14 respondentes participarão da etapa qualitativa que será realizada através de uma pesquisa semiestruturada, previamente agendados, com duração de 1 hora. Esta etapa será gravada em áudio, transcrita para sua validação e utilizada somente no âmbito dessa pesquisa.

A sua adesão nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Para evitar eventuais constrangimentos, e possíveis riscos da pesquisa, que poderão surgir através das diferentes opiniões durante a colaboração da pesquisa, será firmado um acordo ético entre a pesquisadora e os participantes de respeito e sigilo sobre todos os assuntos que forem abordados no questionário e na realização do evento de incidentes críticos.

Além disso, na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida em sigilo e serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Contudo, ao final dessa pesquisa, compartilharemos os resultados com você, se assim desejá-lo.

Em caso de dúvida, você poderá procurar a pesquisadora responsável por esta Pesquisa, o mestrando Sérgio Luiz Batistella Zambonato, que poderá ser contatado pelo telefone (55) 99928 0571 ou pelo *e-mail* zambo@terra.com.br.

Este termo será assinado em duas vias, ficando uma em poder do participante e a outra com o pesquisador responsável.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2021.

Sérgio Luiz Batistella Zambonato
(Pesquisador)

Nome e assinatura do participante