

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANDREIA MICHELLE DA SILVA SOUZA

RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DO BANCO
DO NORDESTE DO BRASIL S.A.

CAMPINA GRANDE – PB

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANDREIA MICHELLE DA SILVA SOUZA

RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DO BANCO
DO NORDESTE DO BRASIL S.A.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado em formato de monografia ao
Curso de Bacharelado em Administração
Pública da Universidade Federal da
Paraíba, como requisito obrigatório para
obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Hermann Atila
Hrdlicka.

CAMPINA GRANDE – PB

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

S729r Souza, Andreia Michelle da Silva.

Relação entre liderança e motivação nas organizações:
um estudo de caso em uma agência do Banco do Nordeste
do Brasil S.A. / Andreia Michelle da Silva Souza. -
João Pessoa, 2021.

78 f. : il.

Orientação: Hermann Atila Hrdlicka.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão pública. 2. Motivação. 3. Liderança. 4.
Bancos. 5. Clima organizacional. I. Hrdlicka, Hermann
Atila. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35 (02)

ANDREIA MICHELLE DA SILVA SOUZA

RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DO BANCO
DO NORDESTE DO BRASIL S.A.

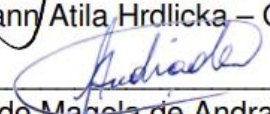
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no formato de monografia ao Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, sob a avaliação da seguinte banca examinadora:

Aprovado em:



Professor: Dr. Hermann Atila Hrdlicka – Orientador

03/06/2021
(data)



Professor: Ms. Geraldo Magela de Andrade - Examinador

03/06/2021
(data)

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus, pois sem que, sem Ele, eu nada seria, nem tampouco conseguiria conquistar meus sonhos.

Agradeço também a minha família que, desde o início do curso, tem me dado grande apoio, em todos os momentos, bons ou difíceis, pelos quais passei durante essa trajetória, e me dado forças para nunca desistir.

Agradeço ainda ao meu querido esposo, o qual me forneceu um apoio imprescindível para que eu pudesse prosseguir e concluir o curso, se mostrando compreensivo e me ajudando de diferentes maneiras práticas.

Agradeço imensamente ao meu professor orientador, que me forneceu uma base sólida com a qual eu pudesse me apoiar, além de dicas e orientações fundamentais e preciosas que me auxiliaram a realizar este trabalho.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho, que me ajudaram a realizar a pesquisa, respondendo ao questionário, apesar do dia-a-dia tão corrido em suas atividades na agência.

Por fim, agradeço à Universidade Federal da Paraíba, e a todos os docentes que fizeram parte de minha formação, contribuindo consideravelmente para meu aprendizado, me proporcionando ótimas experiências, e colaborando para meu crescimento pessoal e profissional.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo demonstrar o impacto que a figura do líder exerce nas organizações, discutindo o significado da palavra “liderança” e destacando as influências positivas e negativas que o líder é capaz de empreender nos diversos ambientes e a importância de sua capacitação. Para tanto, o trabalho mostra um estudo dos diferentes estilos de liderança, evidenciando suas principais características, bem como as individualidades e atitudes que cada um desses estilos possui, e a maneira como cada estilo pode influenciar o clima e, de certa forma, o resultado das organizações. Além disso, é exposto o conceito da palavra “motivação”, e são apresentadas as principais teorias da motivação no trabalho, buscando identificar de que forma os estilos de liderança podem influenciar a satisfação e a motivação dos funcionários. O trabalho revela, ainda, uma análise dos modelos e estilos de liderança adotados nas principais instituições financeiras do Brasil, refletindo sobre as positivities que esses modelos exercem no segmento bancário do país, e realiza um estudo acerca das competências que os atuais líderes devem possuir diante das constantes mudanças na presente era da instantaneidade. Por fim, o trabalho traz uma reflexão acerca do modelo de gestão adotado dentro do Banco do Nordeste do Brasil S.A., e da atuação dos líderes dentro da organização, fazendo uma analogia com um estudo de caso realizado em uma unidade do Banco, com a finalidade de identificar as principais características dos gestores da instituição. Com esses resultados, são apontadas algumas recomendações de melhoria, que podem ser implantadas com o objetivo de aperfeiçoar e tornar mais agradável o clima organizacional, além de influenciar todos os colaboradores a contribuírem de forma voluntária para o atingimento da missão e da visão da instituição.

Palavras-chave: motivação; liderança; banco; modelo de gestão; clima organizacional.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate the impact that the figure of the leader has on organizations, discussing the meaning of the word “leadership” and highlighting the positive and negative influences that the leader can undertake in different environments and the importance of his training. Therefore, the work shows a study of the different leadership styles, highlighting their main characteristics, as well as the individualities and attitudes that each of these styles has, and how each style can influence the climate and, in a certain way, the result of the organizations. In addition, the concept of the word “motivation” is exposed, and the main theories of motivation at work are presented, seeking to identify how leadership styles can influence employee satisfaction and motivation. The work also reveals an analysis of the models and styles of leadership adopted in the main financial institutions in Brazil, reflecting on the positivities that these models have in the country's banking segment, and carries out a study on the skills that current leaders must have before of the constant changes in the present era of instantaneity. Finally, the work brings a reflection about the management model adopted within Banco do Nordeste do Brasil SA, and the performance of leaders within the organization, making an analogy with a case study carried out in a Bank unit, to identify the main characteristics of the institution's managers. With these results, some improvement recommendations are pointed out, which can be implemented to improve and make the organizational climate more pleasant, in addition to influencing all employees to voluntarily contribute to the achievement of the institution's mission and vision.

Keywords: motivation; leadership; bank; management model; organizational climate.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades.....	20
Figura 2 – Capital Humano do Itaú.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de permanência no banco	51
Gráfico 2 – Exercício de função de gestão.....	51
Gráfico 3 – Área de formação dos funcionários	52
Gráfico 4 – Idade dos entrevistados	52
Gráfico 5 – Características dos gestores.....	56
Gráfico 6 – Satisfação no ambiente de trabalho.....	57
Gráfico 7 – Satisfação com as tarefas.....	58
Gráfico 8 – Satisfação com a remuneração	59
Gráfico 9 – Satisfação com o líder	60
Gráfico 10 – Qualidades dos gestores	61
Gráfico 11 – Clima da equipe de trabalho	62
Gráfico 12 – Comunicação entre os membros da equipe	63
Gráfico 13 – Comunicação entre os colaboradores e gestores.....	63
Gráfico 14 – Frequência com que os gestores são bons líderes.....	64
Gráfico 15 – Frequência com que os entrevistados são bons líderes	64
Gráfico 16 – Nível de motivação com a política de treinamento.....	65
Gráfico 17 – Nível de motivação com as perspectivas de crescimento no banco	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teorias X e Y de McGregor	30
Tabela 2 – Características das Instituições Financeiras	44
Tabela 3 – Características das Instituições Financeiras (Continuação)	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Objetivos	16
1.3 Justificativa.....	16
 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	 18
2.1 Conceito de Motivação	18
2.2 Teorias da Motivação no Trabalho.....	19
2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	19
2.2.2 A Teoria X e a Teoria Y.....	21
2.2.3 Teoria dos Dois Fatores.....	22
2.2.4 Teoria das Necessidades.....	23
2.2.5 Teoria do Fluxo e Trabalho Qualificado	24
2.2.6 Teoria das Características das Funções	25
2.3 Conceito de liderança.....	26
2.4 Estilos de liderança.....	28
2.4.1 Liderança Autocrática.....	28
2.4.2 Liderança Democrática	29
2.4.3 Liderança Liberal.....	29
2.4.4 Liderança Situacional	29
2.4.5 Liderança Coaching	30
2.5 O Impacto da Liderança no Clima Organizacional	30
2.6 A atuação da liderança no contexto atual das agências bancárias	34
2.7 Modelo de gestão adotado no Banco do Nordeste do Brasil	35
2.8 Modelo de gestão adotado por outras instituições financeiras.....	36
2.8.1 Banco Bradesco	36
2.8.2 Banco do Brasil S/A	39
2.8.3 Caixa Econômica Federal	41
2.8.4 Itaú	41
2.8.5 Santander	42

2.9. Comparações entre os bancos estudados.....	44
2.10 Liderança na Era da Instantaneidade	46
 3 METODOLOGIA	 49
3.1 Procedimentos metodológicos	49
3.1.1 Tipo e metodologia de pesquisa	49
 4 RESULTADOS.....	 53
4.1 Quanto ao objeto da pesquisa	53
4.2 Quanto ao aspecto exploratório-quantitativo	55
4.3 Análise dos Resultados	66
4.4 Sugestões de Melhorias	69
4.5 Sugestão de metodologia para implantação	70
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 72
 6 REFERÊNCIAS.....	 75

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No mundo globalizado, as competições entre as empresas estão cada vez mais acirradas, principalmente no meio financeiro, no qual as organizações estão sempre passando por transições e inovações, se tornando mais estruturadas, mais sólidas e mais competitivas (CARVALHO et al, 2015). Nesse aspecto, o capital humano exerce grande influência nos resultados das organizações, tendo em vista que pode contribuir de forma considerável para os resultados alcançados. Dessa forma, lembramos que, para Chiavenato (2014), os funcionários não devem ser considerados como recursos, e sim, como parceiros, pois são capazes de fornecer conhecimentos, habilidades, competências e, o mais importante: a inteligência que proporciona decisões racionais e que leva significado e rumo aos objetivos do negócio.

Assim, se torna imprescindível a presença de líderes, com perfis adequados para conseguir motivar seus colaboradores e contribuir positivamente para o clima organizacional. A liderança exerce, portanto, um papel de fundamental importância para a execução de tarefas que envolvam trabalho em equipe e nas quais se deseja alcançar bons resultados.

Um líder não nasce pronto, ele precisa ir desenvolvendo suas competências em um processo contínuo de aprendizagem. No mundo globalizado de hoje, as organizações estão expostas a mudanças constantes, por isso, cada vez mais se busca profissionais com melhor poder de adaptação, capazes de desenvolver diversas características que contribuem para sua melhor adequação ao ambiente de negócios.

Em meio a rápidas transformações e mudanças nos padrões de exigência, a gestão de pessoas deve amparar as organizações, pois é ela a responsável pela maneira que as empresas se estruturam para que possam gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Nesse sentido, os estilos de liderança, cada um com suas características peculiares, podem exercer grande impacto sobre as dimensões do clima organizacional de uma instituição financeira, especialmente no

dia a dia das agências bancárias. Explica-se: o clima organizacional está relacionado tanto com a moral quanto com a satisfação das necessidades das pessoas envolvidas, e pode refletir de forma positiva ou negativa, de maneira saudável ou doentia, de forma a satisfazer ou não as necessidades e os anseios de cada envolvido, de acordo com o que este sente dentro da organização.

A compreensão dessa influência exercida pela liderança sobre o ambiente organizacional é uma reflexão necessária, pois, por meio desse relacionamento entre a organização e seus colaboradores, é que se mantêm o vínculo externo com clientes, instituições financeiras e governo.

As organizações estão vinculadas a processos e serviços nos quais existe uma relação entre colaboradores, que por sua vez, estão sob supervisão ou subordinados a um líder. Estes líderes devem possuir determinadas competências estratégicas que lhes permitam a condução e a orientação das suas equipes nesse processo, para que cada participante consiga desenvolver suas habilidades de forma saudável, identificando-se e adaptando-se ao meio e ao estilo de trabalho, a fim de contribuir positivamente na concretização dos objetivos institucionais.

De fato, para Cappellari (2016), as organizações bem sucedidas possuem em seus quadros de pessoal bons líderes, os quais atuam exercendo influência em seus subordinados de forma que consigam atingir em equipe os objetivos da organização. Para conseguir isso, eles “devem ser capazes de fornecer inspiração, motivação e direção clara para sua equipe”. Em virtude do entendimento de a capacidade de liderança ser passível de aprendizado, é necessário que os líderes adquiram competências essenciais que os tornem capazes de motivar seus liderados e contribuir significativamente para o clima organizacional e para o atingimento das metas.

Na atual conjuntura mundial impactada pela pandemia de Covid 19, o Banco do Nordeste encontra-se num cenário desafiador: se de um lado há a necessidade de realização de um trabalho ainda mais eficiente em sua área de atuação, no outro existem os obstáculos originados pela pandemia e por outros fatores internos, como o número reduzido de funcionários, equipes distanciadas e separadas nos ambientes de trabalho e em teletrabalho, aumento das demandas internas e

externas, incremento das metas e das cobranças, elevação da inadimplência, dentre outras questões.

Diante disto, o trabalho apresenta as competências necessárias para um indivíduo ser considerado um bom líder, distinguindo-se os traços, atributos e singularidades de cada tipo de líder. Além disso, busca retratar de que forma o modelo de gestão adotado nas agências bancárias pode ser capaz de influenciar no clima dessas organizações.

No decorrer do trabalho, apresenta-se um estudo do modelo de gestão adotado por algumas instituições financeiras, como o Bradesco, o Banco do Brasil S.A., a Caixa Econômica Federal, o Itaú e o Santander, fundamentado nos dados obtidos nos sites desses bancos, visando estabelecer um rumo a seguir, sabendo quais instituições e modelos de gestão estão sendo mais bem sucedidos e obtendo os melhores resultados. Em complemento, oferece-se os resultados de uma pesquisa realizada em uma agência do Banco do Nordeste do Brasil S.A., uma sociedade de economia mista, relacionada à atuação e características dos gestores da instituição.

Enfim, de posse das análises realizadas dos modelos de gestão e dos estilos de liderança de outros bancos, bem como com base em estudos existentes na área e na pesquisa realizada com os funcionários da instituição, apresentam-se algumas recomendações de melhoria para o modelo de gestão existente no Banco do Nordeste do Brasil S.A., e para a formação e escolha de líderes.

Portanto, esse estudo volta sua atenção para análise das principais características de liderança que se pode inferir do modelo de gestão preconizado institucionalmente no Banco do Nordeste, e a busca por respostas em relação aos impactos que as chefias e lideranças exercem no clima organizacional das agências bancárias, com vistas a estruturar um conjunto de elementos para uma liderança eficaz dentro da organização.

Em função deste quadro, perguntamo-nos: Quais as características e os estilos de liderança que mais se destacam dentro do modelo de gestão adotado no Banco do Nordeste, e como ele impacta o clima organizacional do ambiente de trabalho e a motivação dos funcionários, influenciando nos resultados alcançados?

1.2 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo principal identificar e analisar o modelo de gestão e os estilos de liderança adotados pelo Banco do Nordeste, bem como seu impacto na motivação dos funcionários e no clima organizacional. Como objetivos específicos, procura-se:

- Identificar o modelo de gestão adotado no Banco do Nordeste, suas características, e qual o perfil de liderança que a ele se adequa;
- Realizar uma analogia entre o estilo de liderança predominante no ambiente do Banco do Nordeste, em especial no contexto das agências bancárias, e o que seria o ideal baseado nas pesquisas bibliográficas realizadas;
- Verificar o impacto desses estilos de lideranças no clima organizacional e na motivação;
- Apresentar ações de melhorias, baseadas na pesquisa acerca das características que mais prevalecem nos líderes da instituição, e os impactos que essas características exercem nos funcionários.

1.3 Justificativa

O presente estudo tem extrema relevância em sua realização, pois buscará identificar as principais características de liderança presentes no modelo de gestão estratégica adotado no Banco do Nordeste, e, considerando o contexto da relação entre gestores e colaboradores nas agências bancárias, identificar qual o seu impacto no clima organizacional e na motivação dos funcionários.

É um trabalho oportuno e importante, haja vista o retorno Pós-Covid onde, se prevê, uma acirrada competência em busca de resultados deixados de serem obtidos durante a pandemia.

Além disso, são apresentadas ações de melhorias que poderão ser implementadas nas unidades do banco com a finalidade de se alcançar uma melhora no clima organizacional e um maior desempenho das equipes e dos resultados alcançados.

Este trabalho está estruturado, além desta introdução, com as seguintes seções: Referencial Teórico, Metodologia, e Resultados, encerrando-se com as Considerações Finais sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo deste capítulo serão apresentados conceitos sobre liderança nas organizações sob a perspectiva de vários autores, modelos comportamentais e estilos de liderança e o impacto desses estilos nas organizações, bem como a atuação dos líderes no contexto atual das agências bancárias.

Além disso, são apresentadas, também, as teorias mais comuns de motivação, e suas influências para as organizações.

2.1 Conceito de Motivação

Em um mesmo ambiente de trabalho, é possível que duas pessoas realizem as mesmas tarefas, utilizando os mesmos recursos, mas alcancem resultados diferentes. E algo que pode influenciar significativamente esses resultados é a motivação de cada indivíduo. Afinal, a motivação é “responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinadas metas”. (CAMARGO, 2012)

Para Paul Spector (2012), a motivação pode ser definida como sendo um estado interior capaz de induzir os indivíduos a realizarem determinados comportamentos, ou seja, o motivo para uma pessoa agir de determinada forma, escolhendo o direcionamento, a intensidade e a persistência dessa ação.

O direcionamento, para Spector (2012), se refere ao tipo de comportamento que a pessoa escolherá ter, dentre as mais diversas opções. Por exemplo, um funcionário, que atua apenas no setor operacional de uma empresa, sem possuir contato direto com clientes externos, é convidado pelo chefe da unidade para trabalhar alguns dias diretamente com o atendimento, local em que será mais demandado e pressionado, além de ter que fornecer soluções o mais rápido possível, mas que será recompensado com um salário um pouco maior.

A intensidade, também para Spector (2012), possui relação com o quanto uma pessoa se esforça para realizar determinada tarefa. Por exemplo, o supervisor de um supermercado solicita a um de seus empregados para organizar todas as prateleiras de determinado setor, mas não estipula um prazo para isso. Ficará a cargo do empregado, então, definir com qual intensidade irá realizar essa tarefa, ou seja, se irá

se empenhar muito, para fazer o mais rápido que puder, ou se fará a tarefa sem tanto empenho, apenas o necessário para não perder o emprego.

Por fim, a persistência, segundo Spector (2012), faz referência à continuidade do comportamento, ao longo do tempo. Por exemplo, um funcionário sonha em ser promovido para determinada função dentro da organização em que trabalha. Para isso, a cada 6 meses se inscreve em processos de concorrência para essa função, realizando provas teóricas e práticas, e entrevistas, mas ainda não conseguiu passar. Mesmo assim, ele não desiste, e persiste nessa atitude.

2.2 Teorias da Motivação no Trabalho

O que motiva essas pessoas a agirem de determinada forma? Para descobrir isso, foram formuladas teorias que fundamentam os motivos para a motivação, a produtividade e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Elas tentam explicar os motivos que levam alguns funcionários a apresentarem melhor desempenho em suas tarefas. Nos tópicos abaixo, serão apresentadas algumas dessas teorias e suas características principais.

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Para CAMARGO (2012, p. 43,44):

“A Teoria da Hierarquia, formulada por Abraham Maslow, pressupõe que “Se você planeja ser qualquer coisa menos do que aquilo que você é capaz, provavelmente você será infeliz todos os dias de sua vida”, ou seja, todos nós temos muitas necessidades que competem entre si para serem satisfeitas. [...] Também, nem todas as necessidades são igualmente importantes. Os motivos se diferem em prioridade e força relativa sendo que as necessidades mais prementes (tais como fome e sede) devem ser satisfeitas antes de o indivíduo voltar sua atenção para necessidades superiores, tais como autorrealização.”

Para Maslow, existe uma hierarquia nas necessidades do ser humano, que indica qual necessidade possui mais urgência em ser atendida. Assim, ele dividiu as necessidades em cinco grupos: fisiológicas, de proteção, sociais, de estima e de autorrealização (CAMARGO, 2012). É possível apresentá-las na forma de uma pirâmide, cuja base contém as necessidades básicas, fisiológicas, e cujo topo é composto pela autorrealização, conforme a figura 1 abaixo.

Maslow entendia que as necessidades presentes na base da pirâmide seriam atendidas prioritariamente, e, só depois disso, as próximas necessidades iriam

aparecendo, obedecendo suas posições hierárquicas. Por exemplo, um indivíduo que estivesse com fome iria primeiro buscar formas de satisfazer sua necessidade de alimentação, para depois se preocupar com sua proteção.

Entretanto, algumas situações mostraram que essa obediência à hierarquia das necessidades nem sempre ocorre. Por exemplo, em épocas de guerra, as pessoas que moram nas áreas de conflito enfrentam muitos desafios, como falta de comida, de água, de segurança, entre outros. Apesar disso, elas continuam se esforçando para manter seus vínculos pessoais próximos, como família e amigos, e veem isso como uma necessidade prioritária.

Um outro exemplo ocorre com pessoas que não possuem residência própria, nem emprego fixo, mas entendem que é necessário buscarem o autodesenvolvimento pessoal, para adquirirem competências importantes na sua vida pessoal e na carreira que possam vir a seguir. Por isso, buscam estudar e aprender cada vez mais, a fim de que isso lhes forneça um diferencial no futuro.

Cabe salientar que, para SPECTOR (2012, p. 214), “a teoria da hierarquia das necessidades tem tido um impacto positivo sobre as organizações. Ela continua sendo ensinada tanto a gestores atuais quanto futuros, o que ajuda a direcionar a atenção à importância de satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho.”

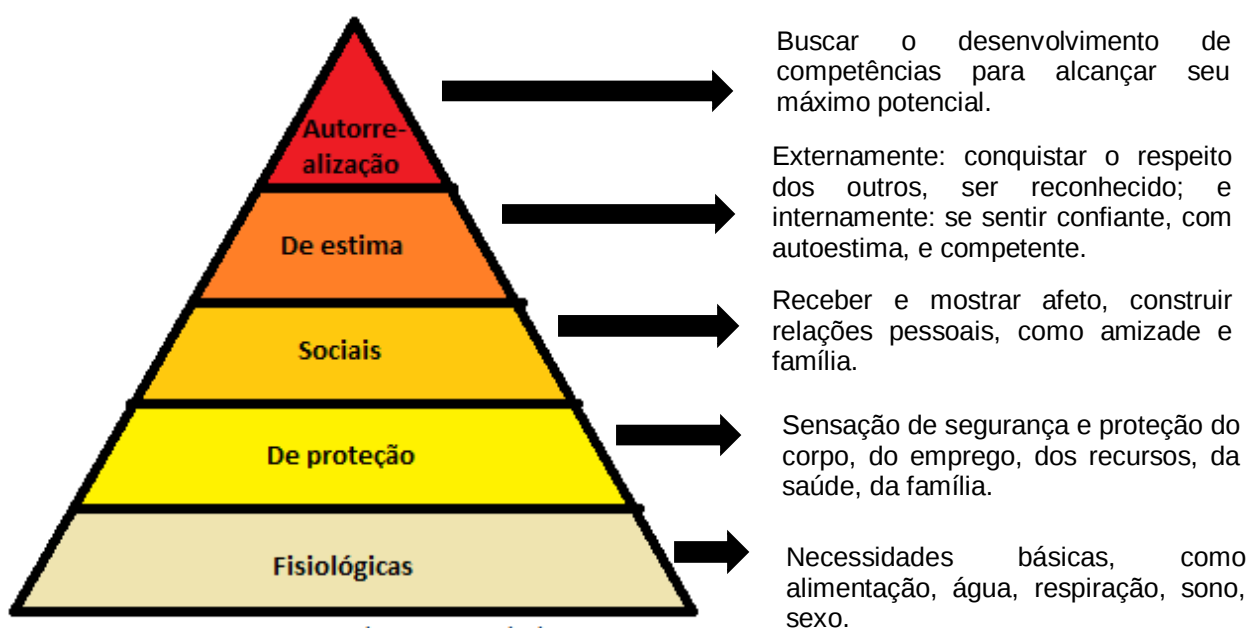


Figura 1: Hierarquia das Necessidades
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

2.2.1 A Teoria X e a Teoria Y

Na década de 1960, o doutor em Psicologia Social, Douglas McGregor, formulou uma teoria relacionada à relação entre os seres humanos, especificamente acerca da interação entre supervisores e subordinados, propondo duas visões acerca dos homens: uma negativa, chamada de Teoria X, e uma positiva, chamada de Teoria Y.

A Teoria X se apegua ao lado negativo dos trabalhadores, de que eles necessitam de direção contínua, pois, na falta dessa, não realizarão suas tarefas devidas. Além disso, não são capazes de tomar decisões, por isso, não costumam assumir responsabilidades. Ademais, não gostam de trabalhar, sua motivação é a remuneração que recebem em troca, são preguiçosos, não se preocupam com os objetivos da organização, resistem às mudanças implantadas, e não se preocupam com o autodesenvolvimento (PESCA, 2011). Em virtude dessas características, os gestores precisam ser rígidos, autoritários, e tomar decisões sozinhos.

A Teoria Y, por outro lado, possui relação com o lado positivo dos trabalhadores, acreditando que eles se apegam aos objetivos da organização, trabalhando em conjunto para o atingimento das metas. Além disso, não são preguiçosos, pelo contrário, são proativos, buscando resolver os problemas que aparecem, e as demandas que a eles são levadas, da forma mais eficiente possível, e almejam o autodesenvolvimento pessoal, realizando cursos e buscando aprendizados nas mais diversas funções. Por fim, anseiam receber responsabilidades, e são receptivos às mudanças que ocorrem na organização.

Na tabela 1, abaixo, é realizada uma síntese das principais características dos funcionários, de acordo com a Teoria X e com a Teoria Y, de forma que se torna mais fácil enxergar suas diferenças.

Tabela 1: Teorias X e Y de McGregor
Fonte: Adaptado de Camargo (2012)

Teoria X	Teoria Y
- São preguiçosos e irresponsáveis - Preferem ser dirigidos	- Não são preguiçosos e irresponsáveis por natureza - Podem autodirigir-se e serem criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados

- Não estão interessados em assumir responsabilidades - São resistentes às mudanças - Desejam, acima de tudo, segurança - São motivados pelo dinheiro, e pela ameaça de punição	- Aceitam responsabilidades e também as procuram - Não são resistentes às necessidades da empresa - Têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades
--	--

Existem supervisores que concordam com a Teoria X, acreditando que seus subordinados necessitam ser sempre dirigidos, e constantemente monitorados, para que alcancem os objetivos da organização. Assim como existem supervisores que concordam com a Teoria Y, levando em consideração que seus subordinados, caso sejam corretamente motivados, podem contribuir significativamente para os resultados da instituição, inclusive assumindo responsabilidades importantes.

Os gestores adeptos à Teoria Y possuem uma atitude democrática, ouvindo as opiniões de seus subordinados antes de tomar decisões, e buscam compreender e “ajudar os empregados a amadurecer, expondo-os a um controle externo progressivamente menor e deixando-os assumir cada vez mais o autocontrole” (CAMARGO, 2012, p. 47). Neste ambiente de compreensão e amadurecimento, os funcionários, para McGregor, conseguem satisfazer as suas necessidades sociais, de estima e de autorrealização, tendo em vista que percebem que são reconhecidos pela instituição, e se tornam próximos de seus líderes (CAMARGO, 2012).

2.2.3 Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg formulou, em 1968, a teoria dos dois fatores, dividindo as necessidades humanas em dois grupos de fatores: os fatores higiênicos (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos). Com essa teoria, ele chegou à conclusão de que a motivação é oriunda da natureza do trabalho em si, e não de eventuais recompensas externas, ou de condições de trabalho (SPECTOR, 2012).

Os fatores higiênicos (extrínsecos) são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado, e que fogem ao seu controle, como salários e benefícios, relacionamento com os colegas, tipos de chefia, e políticas e diretrizes organizacionais (CAMARGO, 2012). Esses fatores são responsáveis por evitar a insatisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho.

Os fatores motivacionais (intrínsecos), por outro lado, se referem ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, podendo ser, portanto, controláveis pelo empregado, e responsáveis por leva-lo ao reconhecimento e à sua valorização pessoal, como oportunidade de promoção e de crescimento pessoal, reconhecimento, realização, entre outros (CAMARGO, 2012). São esses fatores que permitem aos funcionários se satisfazerem com o trabalho, e que lhes fornecem motivação para suas tarefas.

Alguns pesquisadores, no entanto, não consideram a teoria dos fatores, de Herzberg, como um motivo válido para a atuação dos trabalhadores, em virtude de não existir comprovação para isso. Para Spector,

“O principal problema é que a estrutura de dois fatores não foi comprovada pelas pesquisas. Apesar das deficiências da teoria, Herzberg tem sido bastante influente e sua obra ajudou a concentrar a área da psicologia organizacional na importante questão de proporcionar um trabalho significativo para as pessoas, o que levou à adoção de técnicas de enriquecimento do trabalho em muitas empresas [...]” SPECTOR (2012, p. 214).

2.2.4 Teoria das Necessidades

David McClelland foi um psicólogo social que, ao estudar o desempenho das pessoas em organizações, identificou alguns fatores que demonstravam predisposição para que elas lutassem pelo sucesso (CAMARGO, 2012). Em sua pesquisa, ele verificou três tipos de necessidades que seriam pontos-chave para a motivação: necessidade de realização, necessidade de associação e necessidade de poder.

A necessidade de realização diz respeito à busca pela excelência; ou seja, indica o quanto uma pessoa irá se empenhar para atingir determinado objetivo, de acordo com o resultado que ela almeja (CAMARGO, 2012). Com essa necessidade, o trabalhador espera receber reconhecimento e aprovação, e alcançar o sucesso, estando sempre ao lado de pessoas bem sucedidas.

A necessidade de associação faz referência ao desejo das pessoas de construir e manter relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Pessoas com essa necessidade querem ser admiradas e aceitas por aqueles que estão ao seu redor, e possuem relacionamentos de confiança e com compreensão, preferindo a cooperação à competição (CAMARGO, 2012).

A necessidade de poder está presente nos indivíduos que almejam dirigir e influenciar outros, que desenvolvem características para liderar, e que anseiam por status, prestígio e posição de influência na sociedade (CAMARGO, 2012).

Para McClelland, todas as pessoas possuem um pouco de cada tipo de necessidade, e essas necessidades são aprendidas no decorrer da vida de cada indivíduo. Por isso, existem pessoas que desenvolvem traços mais característicos de uma necessidade, do que outros. Mas, nunca deixarão de possuir qualquer uma das necessidades citadas anteriormente (CAMARGO, 2012). Em suma, as necessidades predominantes em um trabalhador indicarão quais suas motivações para a realização das tarefas que a ele são impostas.

2.2.5 Teoria do Fluxo e Trabalho Qualificado

Uma teoria formulada recentemente foi a do psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, que rejeitou a ideia de que o homem seria motivado pelas riquezas materiais e pelo dinheiro (CAMARGO, 2012). Para ele, o “fluxo” era o responsável pela atuação e produtividade dos trabalhadores.

O “fluxo” pode ser entendido como sendo um estado de harmonia produtiva, alcançado quando as pessoas se encontram tão concentradas na realização de determinada atividade, que desaparecem do que está ao seu redor, e se concentram apenas naquela tarefa, esquecendo os problemas e dores que as afligem. A realização da atividade e o sentimento experimentado nesse momento são uma recompensa mais forte do que o dinheiro (CAMARGO, 2012).

Sabe aqueles momentos em que você está totalmente concentrado, sem perceber nada, além da própria atividade em que está imerso? A mente fica clara e desembaraça-se entre os meandros de um desafio estimulante. Nem tão difícil que estresse, nem tão fácil que entedie. (CAMARGO, 2012, p. 51)

Para Camargo (2012), a fim de que o fluxo seja alcançado, é necessário que várias das condições abaixo sejam atendidas. São elas:

- Objetivos claros;
- Concentração;
- Perda de autopercepção;
- Percepção distorcida do tempo;
- Respostas rápidas;

- Equilíbrio entre os desafios e as habilidades;
- Sentimento de controle;
- Recompensa intrínseca.

É preciso haver um equilíbrio entre o desafio imposto e as habilidades do empregado, tendo em vista que, um desafio muito grande, que ultrapasse a capacidade do funcionário, irá gerar um sentimento de ansiedade e incapacidade perante o problema; e um desafio muito fácil não permitirá que o trabalhador utilize suas habilidades para concluí-lo, levando-o ao tédio.

Assim, para Mihaly, o que traz satisfação para as pessoas é o seu envolvimento com o trabalho, com a família e com a comunidade (CAMARGO, 2012). Sempre que um indivíduo decidir realizar uma tarefa com objetivos claramente definidos, que demanda concentração, que seja desafiadora, e que possua capacidade para concluí-la, ele alcançará uma sensação gratificante, pois saberá que está sendo desafiado, mas que conseguirá concluir o desafio; e essa sensação é chamada de “fluxo”.

Sabendo disso, os gestores das organizações podem aplicar esses conceitos na distribuição das tarefas a seus subordinados, solicitando deles aquilo que possuem capacidade para realizar, mas que não se torne algo tedioso, e sim, algo que transmita uma sensação gratificante, que os faça querer concluir a tarefa, e realizá-la novamente, se for necessário.

2.2.6 Teoria das Características das Funções

Alguns pesquisadores realizaram estudos acerca dos fatores responsáveis por influenciar a motivação dos trabalhadores. John Richard Hackman e Greg R. Oldham foram dois professores que se destacaram nesta área, desenvolvendo a Teoria Motivacional das Características do Trabalho. Em seus estudos, eles concluíram que cinco características do trabalho contribuíam positivamente para tornar a função uma fonte de motivação (CAMARGO, 2012).

Para Spector (2012), “as características do trabalho se referem ao conteúdo e à natureza das tarefas envolvidas no emprego”, ou seja, ao tipo de tarefa que é desenvolvida, e à forma que isso acontece. As cinco características consideradas por Hackman e Oldham como sendo responsáveis pela satisfação dos funcionários no trabalho, são, conforme Spector (2012, p. 242):

- Variedade de habilidades: o empregado necessitar de várias habilidades para executar a atividade a torna interessante;
- Identidade da tarefa: o funcionário é responsável pela execução de toda a tarefa, conseguindo visualizar qual será o fim dela, tornando-a única e fazendo o trabalhador se sentir útil;
- Significância da tarefa: como o trabalho afetará a vida das pessoas, dentro ou fora da organização; quanto maior o impacto, maior o significado do trabalho (CAMARGO, 2012);
- Autonomia: a independência que o trabalhador possui para executar suas tarefas e tomar decisões, a fim de fazer a melhor escolha possível com base em suas experiências e conhecimentos;
- *Feedback* da tarefa: receber informações acerca do andamento do trabalho, se está sendo realizado corretamente, ou se necessita de algum ajuste.

Para SPECTOR (2012, p. 242):

“Essas cinco características essenciais combinadas determinam o escopo, ou a complexidade e o desafio de um trabalho. A teoria das características do trabalho presume que um alto nível de escopo leva à satisfação no trabalho e um baixo nível de escopo leva a tédio e insatisfação.”

Cabe ressaltar que, em tempo que existem estudos que corroboram com essa teoria, confirmando a relação das características da função com a satisfação e a motivação dos trabalhadores, também é possível encontrar estudos que nos quais essa teoria não é comprovada, não sendo encontrada relação entre as cinco características e a satisfação do trabalho desenvolvido.

2.3 Conceito de liderança

O conceito de liderança tem sido muito estudado nos últimos anos. As organizações estão cada vez mais valorizando a figura do líder, pois em um mundo globalizado e competitivo, a figura de um líder gera um maior envolvimento dos colaboradores para o alcance das metas e dos resultados esperados.

Chiavenato (2006) dizia que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos; a presença do líder é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Segundo Krause (1999), “liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas”.

Influenciar pessoas de forma positiva, fazendo com que a equipe trabalhe em busca de atender as metas estabelecidas pela organização é um desafio para o exercício da liderança.

Comandar as pessoas através do exemplo ou da autoridade e mantê-las motivadas requer do líder esforço e habilidades. Segundo Jeffrey A. Kramer (2006), o líder deve saber influenciar as pessoas, atuar como autoridade, ou seja, habilidade de levar os outros a aceitarem de bom grado a sua vontade, diminuir o uso do poder e ter atitude estimuladora, na busca de transpor dificuldades e enfrentar desafios.

Nessa perspectiva, a liderança é uma tentativa de influência, no sentido de fazer com que seus liderados demonstrem empenho e cooperação; ou seja, quando um gestor exige obediência e cooperação de forma autoritária, não há liderança, mas sim, uma demonstração de poder e coesão. De acordo com Rost & Smith (1992), “a liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. A liderança é levada a cabo com líderes e seguidores, enquanto a gestão é executada com gestores e subordinados.”

Lidar com pessoas não é tarefa fácil e, como se costuma dizer, dá trabalho e exige conhecimento. O desafio do líder, de acordo com Silva e Vieira (2018), é conseguir estabelecer relações harmoniosas com os outros, compreendendo seus comportamentos e ajudando-os a encontrar espaço e oportunidades para que possam crescer e se desenvolver dentro da organização.

A liderança é um fator de motivação para os indivíduos. Chiavenato afirma que:

Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (Chiavenato 1999, p. 558).

Portanto, a liderança é de extrema importância para as organizações, pois é um elo entre a organização e os empregados, gere os trabalhos e conduz atividades e pessoas. Oliveira (2004, apud CAPPELLARI, 2016) afirma que os líderes devem ser pessoas preparadas e capacitadas para cumprir essa tarefa de maneira eficaz.

2.4 Estilos de liderança

Os estilos de liderança referem-se às diferentes maneiras que um líder pode agir, o que pode ou não funcionar nas mais diferentes situações. Por isso, é fundamental que a forma de atuação não seja única, adequando-se a cada momento. Combinar mais de um tipo seria uma ótima alternativa para o alcance de melhores resultados pois, para cada modelo, existem pontos positivos e negativos.

Na literatura, existem três tipos principais de liderança, quais sejam: autocrática, democrática e liberal. Porém, mais recentemente alguns estudiosos destacaram outros estilos, dentre eles, o situacional e o coaching.

2.4.1. Liderança Autocrática

Caracterizada pelo líder que centraliza o poder, denominado como autoritário. Nesse tipo de liderança não há a participação dos liderados. O gerente impõe suas escolhas e opiniões e, ao fazer críticas e elogios, age de maneira pessoal. Os funcionários não possuem autonomia e, assim, não se sentem responsáveis por seus resultados.

De acordo com Banov (2008), esse tipo de líder está focado na realização de tarefas, indicando a direção para seus subordinados sem lhes dar espaço; deixando-os frustrados e desmotivados, além de tornar o ambiente de trabalho propício à tensão e ao estresse.

Alguns aspectos vantajosos deste estilo são a celeridade com que os processos decisórios ocorrem, pois depende apenas do “chefe”; maior produtividade, porém, apenas sob a presença e pressão do líder; e maior controle dos processos.

As desvantagens sobrepõem-se, apresentando muitos mais pontos do que as vantagens. Pode-se destacar a subutilização e desvalorização dos subordinados, os quais não têm espaço para inovar e tomar decisões, o que acaba por acarretar

também na sobrecarga do líder, ambiente de trabalho tenso e suscetível a conflitos, e desinteresse da equipe em realizar as atividades, principalmente quando o líder estiver ausente.

2.4.2. Liderança Democrática

Tipo de liderança voltado para as pessoas, quando o líder estimula a participação dos seus liderados, tornando-os parte importante nos processos decisórios. Para Maximiano (2004), o líder tende a ser mais democrático quando suas decisões sofrem influência dos integrantes da equipe.

Nesse tipo de liderança há preocupação com o bem estar e motivação dos funcionários, os quais são estimulados a contribuírem com ideias e tomarem decisões, além de buscarem desenvolvimento profissional. O ambiente de trabalho é favorável a bons relacionamentos e diálogos, e existe satisfação por parte da equipe, pois os funcionários se sentem fortemente reconhecidos e recompensados.

As desvantagens que podem existir neste modelo são o maior risco de morosidade nos processos decisórios, além da perda de controle, e a maior exigência no nível de maturidade e experiência da equipe.

2.4.3. Liderança Liberal

No modelo de liderança liberal, o foco está no grupo e a participação do líder é mínima, mas, continua tomando as decisões e intervindo quando solicitado. A equipe tem liberdade na realização de suas atividades e apresenta alto grau de motivação.

Segundo Chiavenato (2004), este estilo é propício para grupos com elevado nível de maturidade e responsabilidade, gerando estímulo para criatividade e proatividade, além do sentimento de importância e reconhecimento. No entanto, pode ocorrer perda de tempo por conflitos pessoais e interferência na produtividade, além de falta de direcionamento, devido à falta de orientações, *feedback* e controle das atividades.

2.4.4. Liderança Situacional

Esse modelo de liderança é uma teoria lançada pelos estudiosos Hersey e Blanchard, mais recentemente, e diz respeito aos líderes que possuem a habilidade de se adaptarem às mais diversas situações e perfil de cada liderado (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

Analisar a capacidade e maturidade profissional de sua equipe faz parte do cotidiano desse tipo de líder, orientando os liderados nas decisões, delegações de tarefas e os incentivando e apoiando individualmente, com o intuito de melhorar o desempenho e atender às demandas.

Definitivamente, é um estilo de liderança aceito nas empresas e que alcança ótimos resultados, pois é fundamental que um bom líder saiba se ajustar às mudanças, encontrando soluções para todo e qualquer tipo de ocorrência. O líder situacional incentiva e ensina seus funcionários a possuírem a mesma postura para que possam lidar com os desafios que venham a surgir ao longo de suas carreiras.

2.4.5. Liderança Coaching

O líder coach é aquele que procura promover o autodesenvolvimento dos seus liderados, ensinando-os, através do seu exemplo, a aprender por si. Está constantemente incentivando e motivando a darem o seu melhor, mas sempre dando suporte e reconhecendo os esforços e resultados de todos. Esse líder confia em sua equipe, respeita as diferenças, oferece e aceita receber *feedbacks*. Assim, ele se apresenta sempre comprometido e satisfeito, se esforçando para atingir a excelência.

Assemelhando-se à liderança situacional, o estilo coaching também é altamente bem-vindo às empresas. Esse tipo de líder inspira seus liderados, além de alcançar ótimos resultados, pois também sabe analisar muito bem os contextos e tomar decisões de forma rápida e assertiva. Proatividade, criatividade e inteligência emocional são algumas das importantes competências presentes no líder coaching.

2.5 O impacto da liderança no clima organizacional

Para Oliveira e Medeiros (2016), “a cultura de uma organização é representada pelo conjunto de valores, crenças, normas, relacionamentos e estilos de trabalho que as pessoas que participam ou participaram de determinada organização imprimem a

esta.” Desta forma, visto que cada indivíduo possui uma característica própria, com anseios, personalidades e desejos individuais, todos eles influenciam a organização em que trabalham ou trabalharam de maneiras diferentes; por isso, cada organização possui uma cultura única e individualizada, que a torna diferenciada de outras instituições.

Assim, enquanto a cultura organizacional se refere às características, tecnologias, atitudes, valores e crenças da instituição e de seus membros, o clima organizacional pode ser identificado como algo mais intrínseco, e mais relacionado aos sentimentos e às motivações da organização em si, e de seus colaboradores. Os autores Oliveira e Medeiros (2016), citam um exemplo bem prático para ajudar a entender o impacto que o clima exerce nas organizações:

[...] sugerimos que você imagine ter em mãos duas caixas vazias. Em uma delas, você coloca as coisas boas que você recebe da instituição em que trabalha. Apanhe o salário, os benefícios, os bons colegas de trabalho, as horas de treinamento que você tem por ano, o aprendizado que você obtém no trabalho, a alegria de contribuir para o crescimento da instituição, enfim, tudo que lhe dá satisfação e prazer no local de trabalho. Muito bem! Agora, tome a outra caixa e coloque nela todas as coisas com as quais você não está satisfeito, como: um ambiente de trabalho desagradável, conflitos entre colegas, relacionamento difícil com as chefias, excesso de normas que atrapalham o trabalho e lhe deixam insatisfeito e outras que o afligem. Agora, tente levantar as duas caixas cheias. Qual pesa mais? Qual tem mais elementos? Se for a das coisas boas, há indicação de que o clima na sua organização é bom. Se, ao contrário, a mais pesada é a caixa das coisas desagradáveis, o clima não é bom. (OLIVEIRA, MEDEIROS, 2016: p. 123)

Isso quer dizer que a motivação dos funcionários da instituição e a satisfação e o comprometimento que possuem ao exercerem seu trabalho são diretamente influenciados pelo clima organizacional, que, por outro lado, é afetado pela cultura existente na organização. Essa relação existe, visto que muitos aspectos da cultura organizacional, como as atitudes dos chefes, as normas existentes, a maneira em que os funcionários se relacionam, entre outros, impactam de forma significativa nos sentimentos, na motivação e na satisfação dos colaboradores.

E é exatamente neste momento que a atuação do líder possui grande importância. O líder, diferentemente de um chefe, deve possuir, não subordinados, mas seguidores, que seguem seus conselhos e trabalham em conjunto para atingir os mesmos objetivos, pois sabem que, dessa forma, serão bem sucedidos,

recompensados e reconhecidos. Ele deve ser capaz de motivar seus colaboradores, influenciando seus comportamentos e os incentivando a fazerem algo que, sem esse estímulo, não o fariam.

Um bom líder possui bons relacionamentos interpessoais, e precisa encontrar maneiras de encorajar seus subordinados, de motivá-los a agir de determinada maneira, para que possam, em conjunto, contribuir para a missão da organização. Quando os funcionários estão motivados, eles fornecem melhores resultados para a empresa, pois trabalham com um mesmo objetivo em mente, e sabem que serão recompensados por isso, sabem também que seu trabalho não será em vão.

Uma outra forma de o líder contribuir para o clima organizacional é por utilizar o seu poder para delegar atividades e funções a seus liderados, fornecendo-lhes a autonomia necessária para que eles possam fazer isso. Dessa forma, ele mostrará que confia nas habilidades de seus colaboradores, que passam a ter mais responsabilidades e, também, a trabalhar de forma mais eficaz, visto que percebem que seus esforços estão sendo reconhecidos, e que poderão crescer dentro da empresa.

Através de um estudo realizado por Elton Mayo, na fábrica da General Electric, em Hawthorne/Chicago, buscando entender a relação existente entre a motivação e o resultado final dos funcionários da empresa, foi descoberto que:

[...] a integração social dos empregados, o reconhecimento e a aprovação social, os grupos informais que se formavam e os aspectos emocionais dos empregados definiam com muito mais propriedade o resultado do trabalho do que simplesmente os métodos mecanicistas. (SILVA, 2012: p. 120).

De acordo com Camargo (2012), Mayo acreditava que o desânimo e a falta de motivação dos funcionários aconteciam principalmente em empresas nas quais os setores hierarquicamente mais superiores não aceitavam que os trabalhadores pudessem autodeterminar as melhores formas de fazerem seu trabalho, ou seja, em “gestões autoritárias, centralizadas e burocráticas”. Afinal, através de seu estudo em Hawthorne, ele

[...] chegou à conclusão de que eram mais importantes as relações humanas e os sentimentos. A satisfação no trabalho estava associada à valorização da “função social” do indivíduo. Enfim, ele percebeu que

os fatores subjetivos tinham mais importância do que os fisiológicos. (CAMARGO, 2012: p.29)

Baseando-se nesse estudo, é possível afirmar que existe relação entre o clima organizacional e os resultados alcançados pelas instituições, mas para que exista um bom clima dentro das empresas é necessário que haja um relacionamento amigável e de cooperação entre os gestores e os trabalhadores, gerando um ambiente agradável para se trabalhar.

Motta (2020) descreve quatro tipos de líderes, e os correlaciona com o clima organizacional existente nas instituições em que cada um deles atua. O primeiro, mais autoritário, é aquele que comanda, que exige disciplina e controle, e que acredita que ele deve ser a pessoa a tomar as melhores decisões, devido a seu cargo e seu acesso a informações privilegiadas. Por isso, ele mesmo decide, e comunica a decisão a seus subordinados; por isso, o clima organizacional existente no ambiente em que trabalha é de submissão.

Ainda de acordo com Motta (2020), existe também o líder que consulta e persuade, que é capaz de ouvir, aconselhar, e também de decidir, permitindo uma interferência moderada dos colaboradores no processo de decisão. Onde esse tipo de líder atua, existe um clima organizacional de dependência, pois seus liderados se sentem protegidos e convencidos de que trabalham a fim de que possam manter a proteção de seu líder.

O terceiro tipo de líder, para Motta (2020), é aquele que participa e se envolve, deixando que exista grande interferência dos colaboradores nos processos decisórios. Ele é capaz de agregar e de valorizar as decisões e as ações do grupo, atuando como facilitador, e priorizando a participação e a ação coletiva. Nas empresas em que atuam, existe um clima de confiança, tendo em vista que seus liderados sentem que são reconhecidos e entendem que trabalham para obter boas relações com seus colegas.

Por fim, existe aquele líder que, segundo Motta (2020), é conhecido por delegar e permitir alta interferência nas decisões. Ele acredita que os resultados da organização dependem da confiança entre as pessoas, além de apoios e de incentivos. Por isso, reconhece que as habilidades pessoais e da equipe influenciam positivamente no alcance dos objetivos, e delega de forma acentuada para baixo,

usando a competência e os resultados como motivos para isso. Nessas organizações, o clima preponderante é de confiança e responsabilidade, e os liderados se sentem como empreendedores e responsáveis pelo seu futuro.

2.6 A atuação da liderança no contexto atual das agências bancárias

Diversas teorias sobre liderança foram desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo dos anos para auxiliarem as organizações no cumprimento de suas atividades essenciais.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a função principal do líder é a de criar mecanismos para o alcance dos propósitos da organização, ou seja, foco nos interesses e necessidades da empresa, e não das pessoas.

Com a maior influência da gestão de pessoas, outras teorias sobre liderança surgiram e ressaltaram a importância do ser humano e do atendimento de suas necessidades para a obtenção dos objetivos da empresa. Essas teorias determinaram modelos de liderança mais voltados para resultados, e outros mais preocupados com o ser humano (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

Aperfeiçoamentos foram realizados e muitos outros estudos surgiram tratando deste tema e do poder que uma boa liderança exerce sobre a equipe e sobre os resultados da instituição.

Neste contexto de novas abordagens, há algumas bastante importantes e aplicáveis a qualquer organização, inclusive no atual cenário das agências bancárias, como as que determinam a necessidade da separação das figuras do gerente e do líder, mostrando o líder como um influenciador de pessoas para realização do que ele acha necessário, e o gerente como alguém que apenas gerencia coisas.

Sobre esse assunto, Hunter (2004, p.25) afirma: “Gerência, não é algo que você faça para os outros, você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas”.

Ainda sobre este tema do verdadeiro papel do líder que deve ser dissociado do papel de um simples gerente, Bergamini (1994, p.139), afirma:

Ainda são cometidos muitos equívocos a respeito daquilo que seja liderar com eficácia. Uma das principais dificuldades em compreender o verdadeiro sentido da liderança é confundi-la com a gerência tradicional. Já se sabe, hoje em dia, que os líderes não controlam, mas, antes disso, agem no sentido de capacitarem os outros para agir. Portanto uma das principais contribuições dos líderes não pode ser avaliada através de lucros imediatos, mas sim por meio de suas interferências dentro das organizações, desenvolvendo mais em longo prazo tanto as pessoas como as instituições a fim de que prosperem e cresçam com sucesso. Verdadeiros líderes conseguem com que as pessoas estejam desejosas de fazer as coisas certas, enquanto que os gerentes conseguem apenas que elas façam certas as coisas. (BERGAMINI,1994: p.139)

Assim, fica cada vez mais em evidência a importância do papel do líder nas organizações como alguém que possa envolver as pessoas para fazer o que tem que ser feito com afinco, satisfação e desejo de fazer, e não como alguém que apenas dirá aos colaboradores o que deve ser feito. Essa nova forma de liderar poderá ser determinante no sucesso das instituições e, conseqüentemente, num bom clima organizacional.

2.7 Modelo de gestão adotado no Banco do Nordeste do Brasil

Modelos de gestão são normas, princípios que vão orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para administrar as empresas. Para Pereira e Santos (2001), o modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.”

Em outras palavras, modelo de gestão é um conjunto de estratégias definidas para conduzir o gerenciamento de um negócio e trazer resultados positivos.

Portanto, para gerir com excelência é preciso escolher um modelo de gestão que se encaixe nos objetivos de cada organização. A determinação do modelo também deve considerar como a empresa quer se relacionar com os colaboradores. O relacionamento depende, sem dúvida, do comportamento dos gestores envolvidos diretamente com os profissionais.

Desse modo, considerando seus objetivos institucionais, o Banco do Nordeste definiu o seu modelo de gestão, que, de acordo com informações divulgadas no sítio do banco na internet, define-se como um modelo de “Gestão para Resultados”. Vejamos:

“O Planejamento do Banco do Nordeste para o quinquênio 2020-2024 mantém o modelo vigente de “Gestão para Resultados” (GpR) em continuidade ao seu aperfeiçoamento a partir da análise das necessidades organizacionais, dos desafios sinalizados pelos cenários externos e à luz das orientações governamentais. Esse modelo, especialmente na Administração Pública, apresenta-se como uma proposta de cultura de gestão com ênfase nos resultados, criando valor público.”

Esse modelo de gestão possui algumas características importantes que podemos mencionar. Especialmente, é preciso compreender que a chave para todo o processo é o foco no resultado e não nos procedimentos; a responsabilidade por atingir ou não os resultados propostos, é de todos; todas as unidades da empresa andam juntas e estão integradas para que seja possível obter o resultado desejado, cada uma contribuindo com sua tarefa, envolvendo ainda uma liderança mais participativa.

2.8 Modelo de gestão adotado por outras instituições financeiras

As instituições financeiras atuam em um cenário que se apresenta dinâmico e inovador, e, para obter melhor desempenho e posicionamento, elas necessitam de instrumentos de gestão voltados para os resultados, e de líderes capacitados e motivados, assumindo responsabilidades para que consigam ter mais profissionais preparados e de alta performance no desempenho de suas atividades.

2.8.1 Banco Bradesco

O Relatório de Capital Humano do 1º trimestre 2020 do Banco Bradesco traz informações referente às estratégias aplicadas para obtenção de uma gestão de pessoas voltadas para inovação e resultado, como estimular o bom relacionamento entre todos os profissionais da organização, manter o ambiente de trabalho seguro e saudável, propiciar condições para níveis ótimos de desempenho e produtividade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, oferecendo condições para o equilíbrio entre trabalho, saúde e família. Essas estratégias contribuem para nortear as lideranças na execução de suas ações.

O texto do relatório traz o caminho a ser seguido diariamente pelas lideranças, como reconhecer nas pessoas um dos mais importantes motivos de nosso sucesso,

e também proporcionar aos colaboradores um ambiente ético, saudável e seguro, propício para o desenvolvimento pessoal e profissional.

O Bradesco integrou, em 2019, as listas de “As Melhores Empresas para Trabalhar” e “As Melhores Empresas para Começar a Carreira”, que envolveu jovens de até 26 anos. Ambas as premiações são conduzidas pela FIA - Fundação Instituto de Administração e publicadas pela revista Você S/A. Em 2019, foram destaque na pesquisa “As Melhores na Gestão de Pessoas”, realizada pelo jornal Valor Econômico e publicada na revista Valor Carreira.

Para compor o quadro funcional, de acordo com o mesmo relatório, buscou-se pessoas que acreditavam nas principais características de cultura do banco. Pessoas dispostas a crescer dentro da Organização, com pensamentos inovadores e que acreditavam no potencial transformador da educação.

A equipe de Gestão de Pessoas tem como objetivo conhecer o capital humano da Organização e contribuir com a capacitação individual e das equipes por meio do mapeamento das competências. Além disso, ela indica perfis aderentes aos das posições propostas para o público estratégico. Por meio de metodologias específicas, são realizados processos que têm como alicerce a análise detalhada das competências e do desempenho dos profissionais que compõem o quadro de pessoal. A partir destas informações, o Departamento de Recursos Humanos, em conjunto com os líderes de equipe, estabelece ações voltadas para o aprimoramento do potencial e também para a melhoria do desempenho individual e coletivo.

O banco lançou em 2013 a Unibrad (Universidade Corporativa Bradesco), que tem como missões promover a educação para a excelência profissional e a mobilidade social, além de tornar-se referência em formação de competências e lideranças, fortalecendo o valor da marca e o compromisso social para a perpetuidade dos negócios do Bradesco.

O Programa *Coaching* Executivo desenvolve competências que serão foco de aprimoramento de líderes da Organização. Trata-se de um processo individual que propicia mudanças e direciona o potencial dos profissionais participantes. Ao maximizar seu desempenho, eles conseguem ultrapassar desafios e transformar adversidades em oportunidades.

Com abordagem voltada para o desenvolvimento das competências comportamentais e da maturidade profissional, o Programa de *Mentoring* também estimula o engajamento, a troca de experiências de vida e carreira, o protagonismo e a gestão colaborativa dos participantes. Para o ano de 2020 o programa foi reformulado, com o objetivo de promover o desenvolvimento em Liderança, dos funcionários indicados no Mapa de Sucessão.

A formação das lideranças conta com uma Escola dedicada ao tema que busca propagar as Práticas do Líder Bradesco, garantir a capacitação de nossos gestores, de acordo com as complexidades de suas responsabilidades, e apoiar com metodologia e tecnologia cada passo de sua carreira.

A Unibrad disponibiliza para todos os líderes, nos diversos níveis de maturidade da função, uma trilha que reforça a cultura de aprendizagem contínua. Ela ainda aborda aspectos técnicos e comportamentais alinhados às estratégias de negócio e apoia o desenvolvimento das competências corporativas.

Toda essa construção tem por objetivo formar equipes de alta performance e fortalecer o processo sucessório, visto que, sendo um Banco de Carreira, entendemos que a perpetuidade dos negócios depende da formação com excelência de novos líderes para a Organização.

A Trilha de Liderança conta com mais de 65 soluções educacionais que atendem ao desenvolvimento dos líderes desde a base (“Líder de Si Mesmo”) até os níveis mais altos (como “Líder de Negócio” ou “Líder de um Grupo”), seguindo o conceito do Pipeline de Ram Charan.

De uma forma estruturada para o alcance gradativo da formação da liderança, a trilha foi elaborada também a partir dos seguintes eixos de conhecimento: autoconhecimento, gestão de pessoas, estratégia e negócio e liderança inspiradora. Dessa forma, em cada eixo é possível encontrar soluções que possibilitem o desenvolvimento dos líderes.

O Programa de Desenvolvimento Gerencial Bradesco, aplicado aos Líderes de Líderes dos Departamentos e da Rede de Agências, tem por objetivo levar os participantes a uma reflexão profunda acerca dos pilares de atuação dos Líderes de

Negócios na Organização. Seu foco é nas complexidades da função e no estímulo ao pensamento estratégico, sistêmico e crítico.

Portal Lidera: o Portal apoia uma cultura de aprendizagem contínua, que incentiva a autonomia e o protagonismo dos líderes. Seu objetivo é disponibilizar conteúdos que o desenvolvam por meio de soluções correlacionadas aos seis níveis do Pipeline de Liderança de Ram Charan.

2.8.2 Banco do Brasil S/A

O Relatório Anual de 2019 da instituição traz os indicadores e as estratégias voltadas para gestão de pessoas como mostrado abaixo.

O Banco do Brasil está presente em 99,24% dos municípios brasileiros, com mais de 50 mil pontos de atendimento (dentre pontos de atendimento próprios e parcerias com terceiros), as 4.356 agências representam 21% de participação no Sistema Financeiro Nacional (SFN). A rede externa composta por 24 unidades localizadas em 16 países. Mantendo ainda acordo com instituições financeiras no exterior para atuação de 858 bancos como correspondentes em 106 países.

Os valores que guiam a organização são: Foco no Cliente, Inovação, Senso de Dono, Ética, Eficiência, Confiabilidade e Espírito Público.

O desenvolvimento e a retenção de talentos são fundamentais para a continuidade dos negócios. Assim, investir nesses aspectos é uma forma de se manter competitivos, em um contexto de transformação digital e foco no cliente.

O planejamento e desenvolvimento da carreira dos funcionários foi estimulado por meio de ferramentas de gestão e programas corporativos de sucessão e ascensão profissional, com ações relevantes, conciliando as estratégias organizacionais com as expectativas de crescimento profissional, tendo como base a ascensão pelo mérito, pela clareza e transparência e democratização de oportunidades. As políticas e práticas de gestão de pessoas são norteadas pela meritocracia, compromisso com os valores da empresa, foco na experiência do cliente, transformação digital e inovação.

Visando o Investimento na Formação de Líderes, a instituição disponibiliza o Programa Liderança Feminina que tem como objetivos: identificar os fatores que têm

impossibilitado a ascensão feminina, disseminar a cultura de equidade de gênero e desenvolver as competências da liderança feminina.

O Programa Liderança Feminina foi lançado para identificar barreiras, mapear a prontidão organizacional para a mudança e criar a cultura de equidade. Foram estabelecidas metas corporativas para nomeação de mulheres em cargos de primeira gestora em Unidades de Negócios.

A instituição realiza ainda o monitoramento sistemático do clima organizacional, da satisfação e do engajamento, permitindo avaliar a qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho, que engloba conflitos e pontos críticos, fracos e fortes, delineando caminhos para compreensão de questões ligadas às causas da rotatividade, do absenteísmo, da desmotivação, da queda de produtividade e da retenção de talentos, entre outras. O diagnóstico de cultura organizacional representa o cenário interno e é um dos elementos considerados/analísados na definição dos direcionadores.

É disponibilizado ainda o Portal UniBB Família, destinado aos funcionários da ativa e seus dependentes e funcionários aposentados, que concentra conteúdos educacionais diversos. A UniBB oferece ações para a formação em liderança a todos os gestores da organização. O processo de desenvolvimento de líderes tem como objetivo desenvolver competências de liderança com foco no relacionamento com o cliente e alicerçadas em práticas sustentáveis de gestão de pessoas, negócios e processos. Nessas ações, os gestores são capacitados em sintonia com a Estratégia Corporativa, de modo a contribuir para o alcance da visão de futuro e atingimento dos objetivos organizacionais, consolidando nosso compromisso com os seus públicos de interesse.

O Game Líder em Ação é destinado a funcionários em funções de gerência média em todas as unidades do Banco. Essa ação de capacitação visa proporcionar aos participantes o reconhecimento e desenvolvimento de competências gerenciais, estimulando a vinculação das ações do cotidiano aos objetivos estratégicos da empresa e a atuação protagonista do funcionário, com foco na experiência do cliente.

A Jornada do Líder é uma ação com foco na melhoria da gestão e geração de resultados sustentáveis.

O Líder 4.0 é um programa de desenvolvimento em práticas e ferramentas de gestão para aprimorar competências mapeadas como críticas.

O Programa Coaching Executivo tem o objetivo de promover o desenvolvimento contínuo dos executivos do Banco, levando em consideração as competências mapeadas e os planos de desenvolvimento individual de cada participante.

2.8.3 Caixa Econômica Federal

O Relatório da Administração Caixa, referente ao primeiro trimestre 2020, trouxe algumas políticas e ações voltadas para o desenvolvimento de seus funcionários como: Liderança Feminina e Programa CAIXA Mulheres, evento de liderança feminina com a participação de mulheres da alta gestão do Banco. No evento, foram discutidos os desafios do dia-a-dia e elaboradas propostas para fomentar e ampliar a liderança feminina na Instituição, abrangendo estilos de liderança, jornada, uso do tempo, e cultura CAIXA.

A Universidade Caixa tem como função formar e capacitar os líderes da empresa, discutindo fundamentos teóricos e as iniciativas para a desenvolvimento da liderança na Caixa, desencadeando uma série de ações educacionais, a fim de desenvolver as competências necessárias à atuação do líder Caixa.

O desenvolvimento de carreira é baseado no Mérito e antiguidade, são os critérios que proporcionam a ascensão na carreira do empregado da CAIXA. A promoção por antiguidade está atrelada ao aumento de um nível salarial a cada dois anos de trabalho. Já a promoção por mérito se dá com a concessão de até dois níveis salariais no cargo efetivo, a partir de critérios estabelecidos durante negociação coletiva e também do reconhecimento ao esforço individual.

Desde 2012, a CAIXA utiliza a Avaliação de Pessoas por Múltiplas Fontes – que cruza informações sobre o estágio de desenvolvimento da força de trabalho aos indicadores de desempenho estabelecidos no Plano Estratégico.

2.8.4 Itaú

O Relatório Anual do Itaú 2019 demonstra as definições das seis prioridades estratégicas que nortearão as ações nos próximos anos. Quais sejam: centralidade no cliente, transformação digital, gestão de pessoas, gestão de riscos, rentabilidade sustentável e internacionalização.

Segundo informações constantes no sítio do Banco, a visão do Itaú Unibanco é ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes. Tem como propósito estimular o poder de transformação das pessoas. Para o Itaú Unibanco, performance sustentável é gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, garantindo a perenidade dos negócios.

A cultura da empresa está voltada para o desenvolvimento das pessoas: pautada pela ética, colaboração, meritocracia e pelo respeito total e irrestrito às pessoas.

O relatório traz dados sobre o Capital humano;

Total de colaboradores ~95 mil	Representatividade de mulheres 58,5%	Investimento em pessoal R\$28,4 bi
Satisfação dos colaboradores 73 pts (e-NPS)	Representatividade de PcD 4,22%	Índice de rotatividade 16,7%

Figura 2 – Capital Humano do Itaú
Fonte: Relatório Anual Itaú 2019

No item Satisfação e engajamento, o relatório informa que pensando, na melhor forma de medir e acompanhar a satisfação dos colaboradores, desde 2018 o banco adota a Pulso como principal pesquisa de satisfação interna para todos os colaboradores no Brasil e nas unidades internacionais. A metodologia foi desenvolvida internamente e mede o nível de concordância dos colaboradores com 17 afirmativas divididas em quatro blocos de avaliação: Indivíduo, Equipe, Gestão e Empresa.

2.8.5 Santander

Segundo informações constantes no sítio do Banco na internet:

A empresa tem como missão "ter a preferência dos clientes por ser o banco simples e seguro, eficiente e rentável, que busca constantemente melhorar a

qualidade de tudo o que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos".

Cultura e valores: simples, próximo e justo é o caminho para conseguir ser o melhor banco para os clientes e a melhor empresa para os colaboradores. A cultura corporativa da empresa transmite como devem pensar e agir todos os profissionais do Grupo Santander e o que os clientes pedem como banco.

Valores Corporativos Simples, Próximo e Justo:

"Mostro respeito e trato os outros como gostava de ser tratado, a reconhecer e aproveitar as suas diferenças".

"Promovo de forma ativa a colaboração para oferecer a melhor solução para os meus clientes e colegas".

"Escuto e ponho-me no lugar do outro para entender melhor as suas necessidades".

"Trabalho com paixão e energia e dou o melhor de mim para ganhar a confiança e fidelidade dos meus clientes e colegas".

"Falo claro, adapto-me ao meu interlocutor e ao contexto, a questionar as coisas de forma construtiva".

"Ajudo as pessoas que me rodeiam no seu desenvolvimento, a dar *feedback* e reconhecer os seus esforços".

"Cumpro o que prometo e sou coerente em tudo o que faço".

"Fomento a mudança em tudo o que faço, a entregar soluções criativas e inovadoras, a aprender com os erros".

O Relatório anual Santander 2019, mostra as ações e o modelo de gestão voltada para os funcionários, e indica que, para manter a chama acesa em cada um dos colaboradores, a empresa valoriza a diversidade e a meritocracia em todos os processos, pois acredita que estes valores são fundamentais para a sociedade e também para o desenvolvimento de seus colaboradores. Por isso, ambos caminham

lado a lado no Santander. Sabem que talento não tem gênero, cor, idade ou qualquer outro limite. Então, procuram criar oportunidades justas e promover a inclusão de diferentes perfis de profissionais.

Na Academia Santander, academia corporativa, apoiam o desenvolvimento dos colaboradores e criam um espaço para que os próprios líderes possam transmitir conhecimento internamente. Como resultado, foram apontados pela GPTW (*Great Place to Work*) uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil pela quarta vez consecutiva, e na América Latina. Além disso, foram eleitos uma das melhores companhias para mulheres e reconhecidos pela atenção à primeira infância dos filhos dos seus colaboradores.

2.9 Comparações entre os bancos estudados

Nas tabelas 2 e 3 abaixo, são apresentadas algumas características das instituições financeiras estudadas, que as assemelham ou as diferenciam entre si, e que auxiliam no entendimento das principais características de seus líderes.

Tabela 2: Características das Instituições Financeiras
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Instituição Financeira	Banco do Nordeste	Bradesco	Banco do Brasil
Forma de Constituição	Sociedade Anônima Aberta de Economia Mista	Sociedade Anônima Aberta	Sociedade Anônima Aberta de Economia Mista
Quantidade de Funcionários (dez/2020)	6.684	89.575	91.673
Missão	Atuar como o banco de desenvolvimento da Região Nordeste.	Contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis.	Cuidar do que é valioso para as pessoas.

Visão	Ser o banco preferido do Nordeste, reconhecido pela sua capacidade de promover o bem-estar das famílias e a competitividade das empresas da Região.	Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado.	Ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável.
Valores	Justiça, Governança, Honestidade, Sustentabilidade, Igualdade, Democracia, Transparência, Compromisso, Respeito, Cooperação, Confiança, Disciplina, Civilidade.	- Cliente como razão da existência da organização; - Ética em todas as atividades e relacionamentos; - Transferência nas informações necessárias às partes interessadas; - Crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas; - Respeito à dignidade do ser humano; - Responsabilidade socioambiental, com incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável	Ética, foco no cliente, inovação, eficiência, confiabilidade, senso de dono, espírito público.
Universidade Corporativa	Universidade Corporativa Banco do Nordeste	Unibrad	UniBB

Tabela 3: Características das Instituições Financeiras (Continuação)

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Instituição Financeira	Caixa Econômica Federal	Itaú	Santander
Forma de Constituição	Empresa Pública	Sociedade Anônima Aberta	Sociedade Anônima Aberta

Quantidade de Funcionários (dez/2020)	84.200	102.316	44.599
Missão	Promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, gerando valor aos clientes e à sociedade como instituição financeira pública e agente de políticas de Estado.	Fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes.	Ter a preferência dos nossos clientes por ser o banco simples e seguro, eficiente e rentável, que busca constantemente melhorar a qualidade de tudo o que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos.
Visão	Ser o maior parceiro dos brasileiros, reconhecido pela capacidade de transformação, com eficiência e rentabilidade	Ser um banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes.	Ser o melhor banco comercial e de varejo que merece a lealdade duradoura de seu pessoal, clientes, acionistas e comunidades.
Valores	Ética, foco no cliente, integridade, meritocracia, responsabilidade socioambiental.	Todos pelo cliente; Liderança ética e responsável; Foco na inovação e inovação com foco; Ágil e descomplicado; Brilho nos olhos; Carteirada não vale; Sonho grande; Paixão pela performance; Valorizar individualidades e trabalho em equipe; Preservar a simplicidade.	Simple, próximo e justo.
Universidade Corporativa	Universidade Caixa	Não possui	Academia Santander

2.10 Liderança na Era da Instantaneidade

As empresas operam hoje em um ambiente que se renova a cada dia, com inovações tecnológicas cada vez mais impactantes, e mudanças que ocorrem tanto

no modo de pensar, quanto no modo de agir das pessoas. Essas transformações são capazes de influenciar a atuação dos líderes de diferentes formas, desde a maneira de lidarem com seus colaboradores, até a forma de enfrentarem os desafios que possam surgir.

A globalização, tema comentado com frequência nas escolas, universidades, e organizações, é um processo de abrangência mundial, que permite a integração social, econômica e cultural, entre os diferentes países e regiões, muitas vezes em tempo real. Esse processo tem levado à Era da Instantaneidade, na qual as demandas devem ser respondidas, enviadas e comentadas instantaneamente.

Acerca dessa era, Motta afirma que:

Ao responder aos desafios da complexidade e da instantaneidade, as grandes empresas bem como as instituições públicas cada vez mais alteram seus processos de trabalho, modelam-se em redes e com interações mais intensivas. As redes impactam as relações sociais, sobretudo de liderança, criando um novo sentido de interação e dependência para um desempenho mais eficiente (Motta, 2020, p. 9).

Nessa realidade, é possível se comunicar usando diferentes formas, como através de ligações, e-mails, mensagens de texto, entre outras. Isso faz com que os líderes sejam cobrados para responderem suas variadas demandas de forma imediata. Além disso, um líder pode ter que responder a uma mensagem de texto, responder a um e-mail, conversar com alguém ao telefone, e atender as demandas de um cliente ou de um colaborador presencialmente, tudo isso ao mesmo tempo.

Outra mudança impactante que ocorre na atuação dos líderes decorrente do processo de globalização é a centralidade do trabalho, visto que a conectividade existente hoje permite que eles sejam contactados a qualquer momento, até mesmo em seu horário de descanso. Isto é, o trabalho está invadindo a vida social dos líderes, que acabam tendo pouco ou até mesmo nenhum tempo livre, pois precisam estar quase sempre disponíveis para resolver problemas relacionados ao trabalho.

Vivemos em uma época de democratização das relações sociais, na qual as pessoas se tornam mais socializadas e com mais autonomia, percebendo a possibilidade de “participar na determinação dos destinos da organização, na

reestruturação das relações de trabalho e na distribuição dos produtos econômicos” (Motta, 2020).

Essa democratização contribui para o exercício de uma boa liderança, uma vez que permite um *feedback* contínuo dos clientes e colaboradores. Mas também reflete em mudanças, pois leva à premissa de que o líder deve estar sempre disposto a ouvir as demandas e buscar soluções para melhor atender seu público, interno e externo, além de ter que se mostrar constantemente aberto a novas ideias, e escolher aquelas que melhor se adequam a cada situação.

Assim, é necessário que o líder procure sempre oferecer e receber *feedback* dos outros colaboradores, realizando reuniões que busquem solucionar problemas ou simplificar processos, sendo um bom ouvinte, e aberto a mudanças. Essas reuniões permitem que os colaboradores recebam *feedback* sobre seu trabalho, e identifiquem erros que estejam dificultando ou postergando as atividades realizadas. Com isso, eles poderão realizar mudanças que permitam um melhor aproveitamento no trabalho, e um alcance mais eficaz das metas estabelecidas.

Por fim, para alcançarem bons resultados, é necessário que os líderes possuam capacidade inovadora e estejam qualificados para desenvolver novas ideias e novas formas de exercer as atividades, buscando o inusitado. Às vezes, determinados métodos ficam ultrapassados e acabam retardando as atividades no trabalho. Para impedir que isso prejudique as organizações, principalmente diante de suas concorrentes, é necessário que seus líderes possuam uma *mindset* aberta à inovação, e flexível a mudanças, a fim de sobreviver junto ao mercado. Essa capacidade de inovar abre às empresas inúmeras possibilidades para produzir, ou até mesmo, para oferecer seus produtos ou serviços.

3 METODOLOGIA

Através deste capítulo, buscaremos, mediante análise de informações obtidas em consultas a dados e documentos elaborados pela instituição bancária objeto do estudo, além de um estudo de caso realizado na agência Campina Grande, atrelado à pesquisa bibliográfica exploratória, obter respostas às questões propostas no presente trabalho.

3.1 Procedimentos metodológicos

Este tópico aborda os métodos e as técnicas utilizadas no trabalho. Dessa forma, seguem informações teóricas sobre o tipo de pesquisa, a classificação quanto ao propósito e abordagem, as fontes e instrumentos de coleta de dados, bem como o método para análise dos resultados.

Segundo Ferreira (1998), uma das condições imprescindíveis para que um trabalho possa ser considerado científico é a possibilidade de ser replicado por qualquer pessoa qualificada, utilizando os mesmos elementos e métodos.

3.1.1 Tipo e metodologia da pesquisa

O objetivo geral da presente pesquisa é identificar o estilo de liderança que mais se destaca dentro do modelo de gestão adotado no Banco do Nordeste e como ele impacta o clima organizacional do ambiente de trabalho, influenciando a motivação dos funcionários.

Esta pesquisa é classificada exploratória descritiva, e os métodos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Para se atingir o objetivo da pesquisa, primeiramente, fez-se uma pesquisa bibliográfica por meio do material existente na literatura, com o apoio de fontes de dados secundários, tais como livros, registros estatísticos, internet, entre outros. Para Bastos (2007), a pesquisa bibliográfica favorece o acesso às informações já processadas por outros pesquisadores, também permite o confronto entre o conhecimento do pesquisador e as novas informações adquiridas.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 183), “a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado

sobre determinado assunto”. Para Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O autor destaca que o estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa que não pode ser classificada, a priori, como qualitativa e nem quantitativa, por excelência, pois que está interessada no fenômeno, no caso, os objetivos e o objeto desta pesquisa.

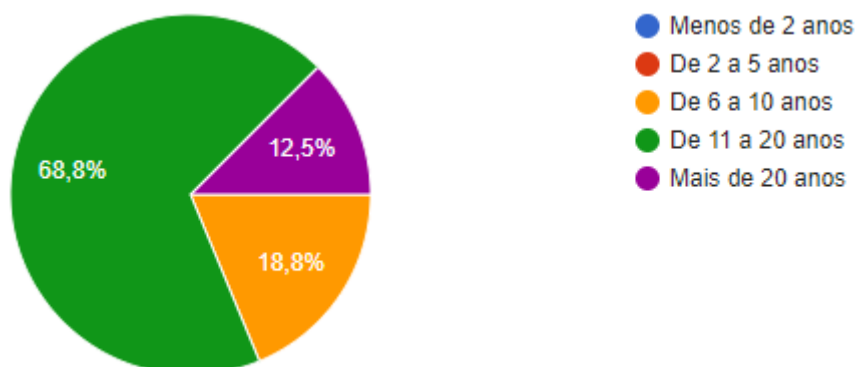
Assim, a essência exploratório-descritiva do trabalho, segundo Malhota (2005, p. 56), “tem por objetivo explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão”; o que, para Mattar (2001), consiste na busca de subsídios que favorecerão a delimitação e análise de um determinado tema.

Quanto à abordagem ou natureza da pesquisa, optou-se por um estudo de caso, porém, ao invés de realizado com profundidade e essência qualitativa, optou-se por apresentar quantitativamente as percepções iniciais de diferentes colaboradores como pré-levantamento de possíveis fenômenos que exigissem tratamento com outro substrato de funcionários e outro tipo de abordagem. O objetivo principal era identificar as principais características dos líderes da instituição e sua importância para o clima organizacional e para a motivação dos trabalhadores.

O levantamento exploratório foi realizado através da aplicação de questionário aplicado através do *Google Drive - Forms*, entre os dias 05/04/2021 e 30/04/2021, em amostra por conveniência composta por 16 colaboradores de uma agência do Banco do Nordeste, localizada na cidade de Campina Grande, estado da Paraíba, a fim de levantar as percepções a respeito do perfil dos líderes da instituição na unidade, e analisar como o clima da organização e a motivação dos funcionários são influenciados por esse perfil, incluindo tanto aqueles que exercem alguma função de gestão, quanto seus subordinados, e aqueles que exercem atividades operacionais.

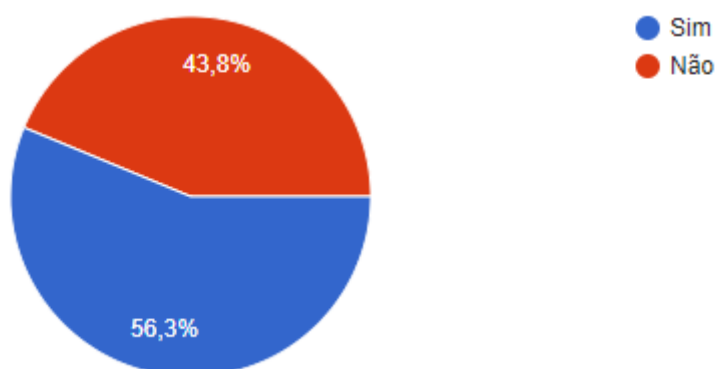
Abaixo, seguem as principais características apresentadas pelos funcionários entrevistados, incluindo o tempo de serviço na instituição, sua idade, bem como suas formações acadêmicas.

Gráfico 1 – Tempo de permanência no banco
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



Das dezesseis pessoas que responderam ao questionário, três possuíam entre 6 e 10 anos de banco, onze possuíam entre 11 e 20 anos de banco, e duas trabalhavam na instituição há mais de 20 anos.

Gráfico 2 – Exercício de função de gestão
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



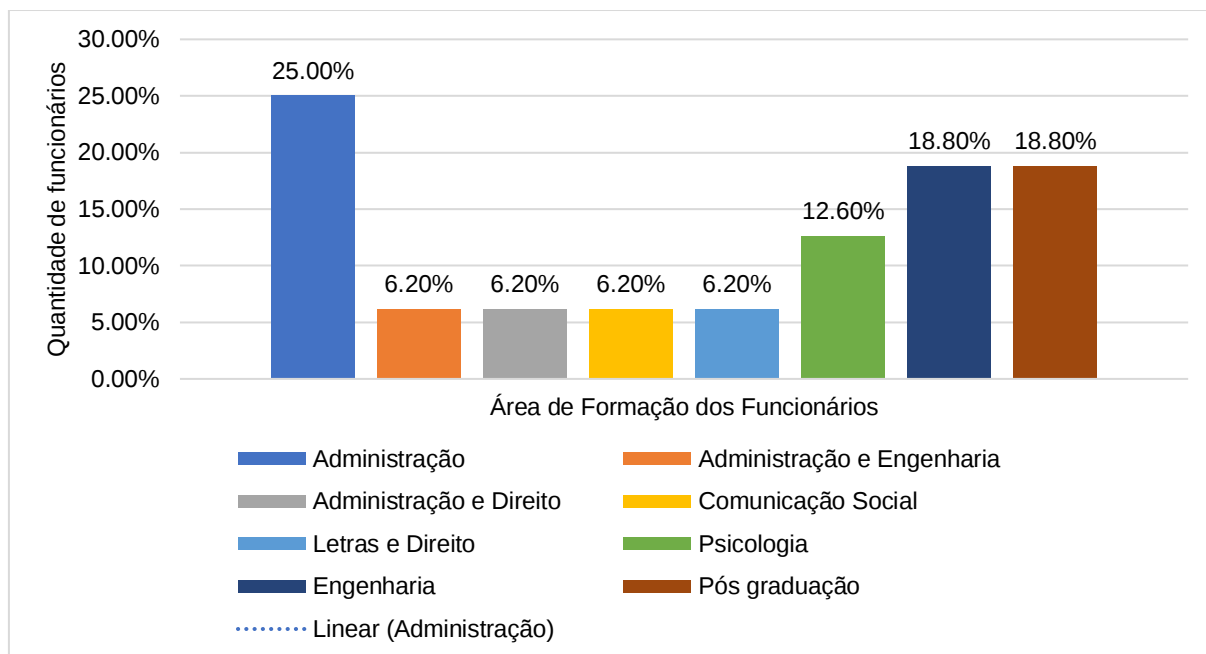
56,3% dos entrevistados (nove pessoas) exerciam alguma função de gestão. Os outros 43,8% (sete pessoas) não exerciam função de gestão. Entre os nove funcionários que exerciam cargo de gestão, três possuíam entre 9 e 15 anos na função, quatro possuíam entre 4 e 8 anos de gestão, e somente dois exerciam a função há menos de 3 anos.

Quanto à formação dos colaboradores entrevistados, a maior parte deles, 37,4%, ou seja, seis funcionários, possuíam graduação em Administração, sendo um deles também formado em Direito, e outro graduado também em Engenharia. Um entrevistado (6,2%) possuía formação em Comunicação Social. Outro funcionário possuía formação em Letras e em Direito. 12,6%, dois funcionários,

eram graduados em Psicologia. 18,8% eram engenheiros. E outros 18,8% (três funcionários) possuíam pós-graduação na área de Gestão Financeira.

Gráfico 3 – Área de formação dos funcionários

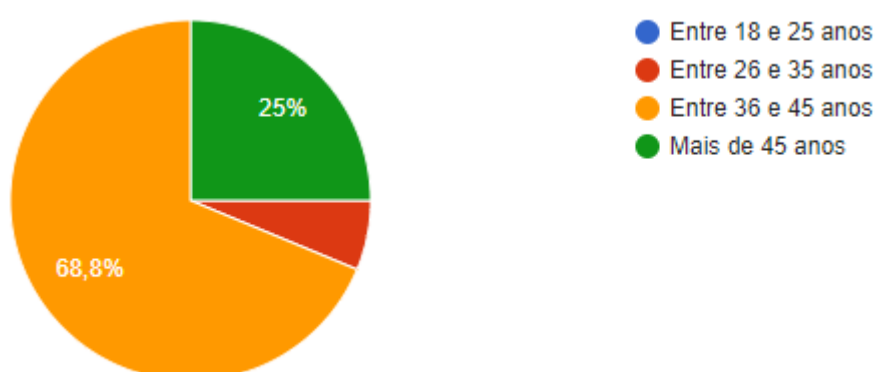
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



Com relação à idade dos entrevistados, onze deles possuíam entre 36 e 45 anos, um tinha idade entre 26 e 35 anos, e quatro possuíam mais de 45 anos.

Gráfico 4 – Idade dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



4 RESULTADOS

4.1 Quanto ao objeto da pesquisa

O Banco do Nordeste do Brasil S.A. é uma instituição financeira pública, instituída pela Lei nº 1649, de 19.07.1952, constituída como sociedade de economia mista, possuindo mais de 90% de seu capital social sob o controle do Governo Federal. O objetivo de sua criação foi prestar auxílio econômico no chamado Polígono das Secas, região bastante afetada com a seca, devido a longos períodos de estiagem ocorridos neste local¹.

Com o tempo, a atuação do banco foi expandida, de forma que, hoje, ele está presente em aproximadamente dois mil municípios, e abrange toda a área dos nove estados da Região Nordeste - Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia, incluindo também o norte de Minas Gerais, que possui os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha, e o norte do Espírito Santo¹.

Atualmente, o Banco é composto por uma rede de 273 agências, as quais, em conjunto com os Agentes de Desenvolvimento e com as agências itinerantes, possibilitam à instituição estar presente em aproximadamente dois mil municípios, localizados em toda a região atendida pelo banco². No momento, o quadro de pessoal da organização é constituído por aproximadamente 7 mil funcionários, admitidos mediante concurso público, para os diversos cargos e funções existentes.

Hoje, em toda sua área de atuação, o banco é o principal aplicador de recursos de longo prazo (investimentos, inovações, infraestrutura) e de crédito rural (operações pronaf e não pronaf). Sua sede se localiza na cidade de Fortaleza, no Estado do Ceará. Atualmente, a instituição afirma em sua missão a sua razão de existir: atuar como o banco de desenvolvimento da região Nordeste. Sua visão é a de ser o banco preferido do Nordeste, reconhecido pela sua capacidade de promover o bem-estar das famílias e a competitividade das empresas da região³.

Os valores organizacionais, que orientam os comportamentos, as atitudes e as decisões dos colaboradores e funcionários da organização, são: justiça, governança, honestidade, sustentabilidade, igualdade, democracia, transparência, compromisso,

1- <https://www.bnb.gov.br/historico> - Acesso em 06/04/2021.

2- <https://www.bnb.gov.br/municipios-atendidos> - Acesso em 19/05/2021.

3- <https://www.bnb.gov.br/missao-visao-e-valores> - Acesso em 06/04/2021.

respeito, cooperação, confiança, disciplina e civilidade³.

A empresa atua como órgão executor de políticas públicas, principalmente através da operacionalização dos recursos oriundos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), o qual foi amplamente necessário e imprescindível para fornecer crédito para as empresas que atuam na região, a juros muito baixos, a fim de que se mantivessem economicamente sustentáveis durante a presente situação de calamidade pública enfrentada em todo o país¹.

O BNB fornece linhas de crédito para diversos clientes, atendendo às necessidades específicas de cada um. Uma linha de crédito que está sendo extremamente relevante para a região é o chamado “FNE Sol”, que fornece crédito para que pessoas físicas e jurídicas possam investir na instalação de fontes de energia renováveis, no caso específico, de energia solar. Devido à grande seca e à escassez de água no semiárido nordestino, tal forma de energia contribuirá para a economia e a sustentabilidade da região.

A aplicação do FNE, que possui baixas taxas de juros, comparadas ao mercado, é destinada à redução da pobreza e das desigualdades no interior e fora da região, através do financiamento de setores produtivos, que funciona de acordo com o plano regional de desenvolvimento.

Em 1998, com o objetivo de apoiar e incentivar pequenos empreendedores, o Banco do Nordeste criou o programa de crédito produtivo e orientado urbano, que hoje é o maior da América do Sul: o Crediamigo. Em 2005, esse tipo de crédito chegou até à zona rural, com a criação do Agroamigo. Ambos possuem grande número de clientes, e vêm incentivando pequenos empreendedores e pequenos agricultores a investirem recursos em seus negócios, e melhorarem sua economia¹.

Além de oferecer créditos às pessoas e aos agentes econômicos da região, o banco se propõe a prestar atendimento integrado a quem decide investir em sua área de atuação, disponibilizando uma base de conhecimentos sobre o Nordeste e apontando as melhores oportunidades de investimento na Região. É por isso que, desde o ano de 1954, a empresa possui o Escritório Técnico de Estudos Econômicos

1- <https://www.bnb.gov.br/historico> - Acesso em 06/04/2021.

3- <https://www.bnb.gov.br/missao-visao-e-valores> - Acesso em 06/04/2021.

do Nordeste (Etene), que é responsável pela elaboração e difusão de conhecimentos técnicos e científicos sobre o Nordeste, bem como pelo planejamento, formulação, coordenação e avaliação de políticas e programas, visando à promoção do desenvolvimento sustentável¹.

Além disso, a organização também percebe a importância da inovação para o desenvolvimento de políticas, estratégias e ações que impactem diretamente na dinamização da economia, com sustentabilidade. Por causa disso, no ano de 2016 foi criado o Hub Inovação Nordeste (Hubine), que tem oferecido apoio para empreendedores que desenvolvam ideias inventivas para superar os desafios da Região¹.

O Banco entende que, para alcançar sua missão, seus objetivos e sua experiência empresarial, é imprescindível possuir em seu quadro pessoas capazes de alcançar um alto nível de desempenho e que são focadas em resultados, identificadas e comprometidas com sua missão, responsáveis e discretas no exercício de suas funções, criativas e inovadoras, motivadas, qualificadas, éticas, saudáveis e solidárias⁴.

Portanto, pode-se constatar que, em termos de valores institucionais, há uma grande preocupação da instituição com o desenvolvimento e qualificação das pessoas que trabalham no Banco, no sentido de que elas estejam preparadas para contribuir com o alcance desses objetivos da melhor forma possível.

Porém, na situação atual de pandemia, as agências do Banco trabalham com número reduzido de funcionários. e precisam se adequar às constantes exigências de produtividades e resultados, cada vez maiores, que a empresa vem determinando. Assim, evidencia-se a necessidade de uma liderança cada vez mais eficaz que concilie o equilíbrio entre as partes envolvidas de modo a atingir os objetivos desejados.

4.2 Quanto ao aspecto exploratório-quantitativo

Nesta seção, apresentamos os resultados obtidos durante o estudo de caso.

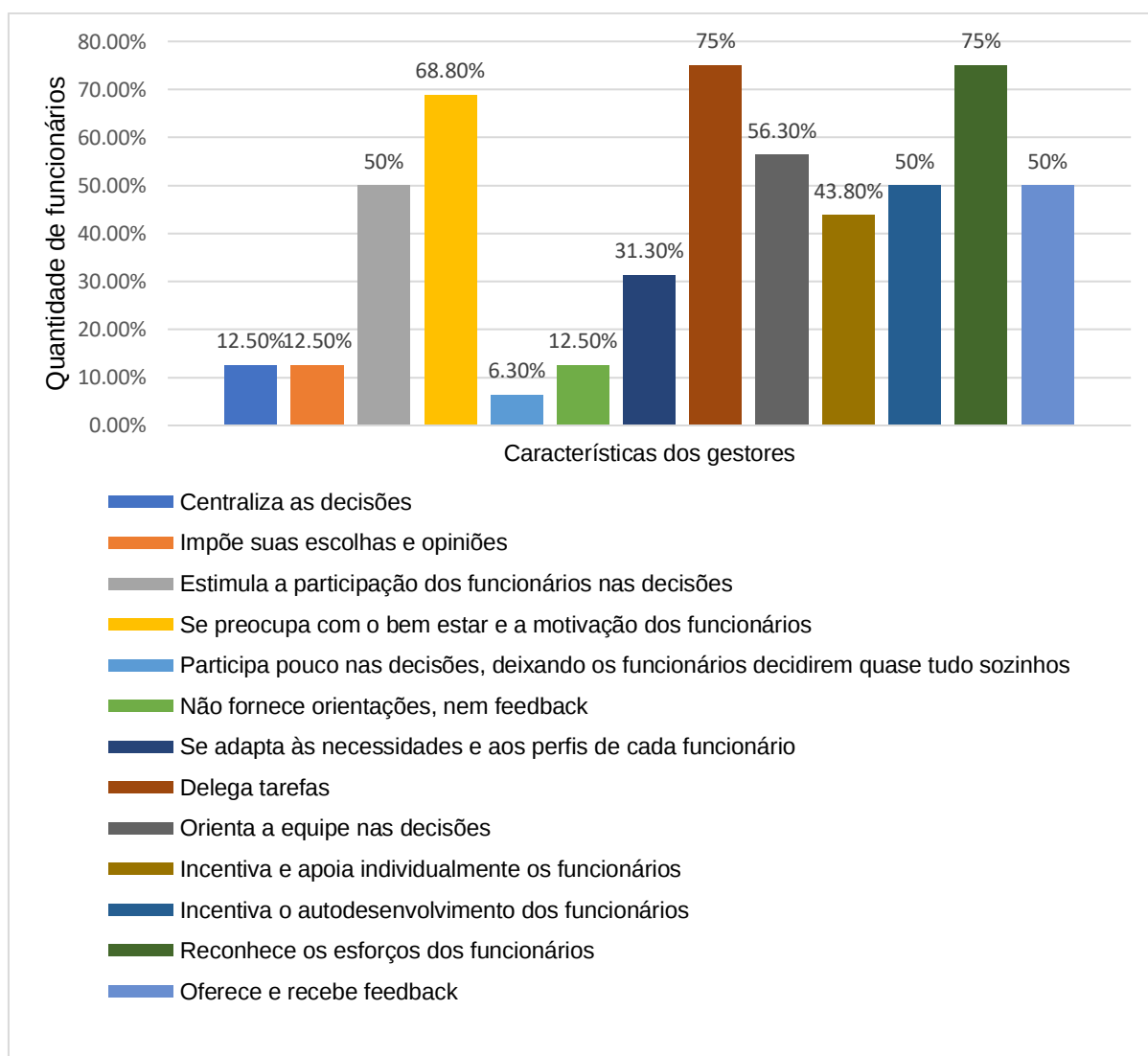
1- <https://www.bnb.gov.br/historico> - Acesso em 06/04/2021.

4- <https://www.bnb.gov.br/gestaodepessoas> - Acesso em 06/04/2021.

Inicialmente, os funcionários indicaram que características seus gestores imediatos possuíam. Entre os dezesseis colaboradores que responderam ao questionário, doze deles informaram que seus gestores delegam tarefas e reconhecem os esforços de seus funcionários. Onze dos entrevistados acreditavam que seus líderes se preocupam com o bem estar dos trabalhadores, e nove deles informaram que seus gestores orientam a equipe nas suas decisões.

Gráfico 5 – Características dos gestores

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



Diante dessas respostas, é possível presumir que o estilo de líder predominante na agência estudada é o democrático, tendo em vista que a maior parte dos entrevistados percebe seu gestor delegando tarefas, reconhecendo os esforços da equipe e se preocupando com o bem estar dos subordinados. Essas qualidades são capazes de estimular os trabalhadores a realizarem suas tarefas

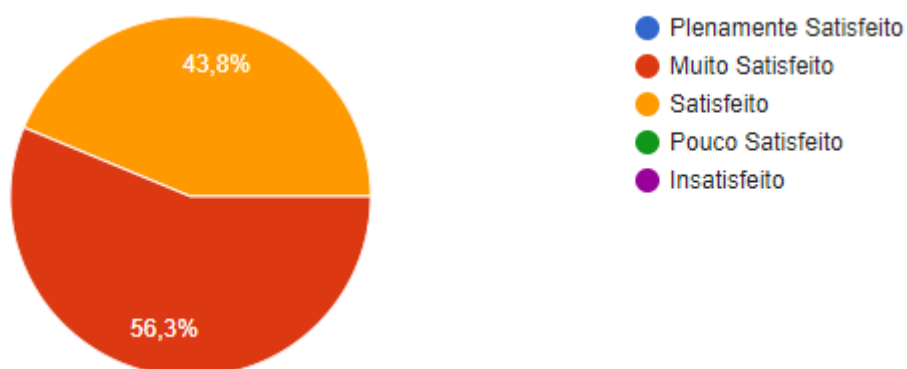
com proatividade, e a buscarem seu autodesenvolvimento profissional. Além disso, também são responsáveis pela boa comunicação entre a equipe, e pelo bom clima no ambiente de trabalho.

Alguns gestores também podem ser enquadrados no estilo de liderança situacional, por se adaptarem às necessidades, e por incentivarem e apoiarem individualmente os funcionários. O líder que possui esse estilo se adapta à maturidade emocional e profissional de cada equipe e de cada funcionário individualmente, e é capaz de encontrar soluções para diferentes conflitos.

No entanto, pode-se perceber que alguns dos entrevistados afirmaram que seus chefes possuíam características prevaletentes nos estilos autocrático, ao centralizar as decisões e impor suas escolhas e opiniões, ou liberal, ao participar pouco nessas decisões, e não fornecer orientações a seus liderados. O estilo autocrático acaba desmotivando os funcionários, por não lhes fornecer oportunidades de tomar decisões, nem de adquirirem mais responsabilidades. E o estilo liberal, apesar de estimular a criatividade e a proatividade dos trabalhadores, pode ser caracterizado por vários conflitos pessoais, e por queda nos resultados, devido à falta de direcionamento.

Ao serem questionados sobre como os funcionários se sentiam em relação à sua satisfação no ambiente de trabalho, 56,3% responderam que se sentiam muito satisfeitos, e 43,8% se sentiam satisfeitos. Portanto, nenhum dos entrevistados se mostrou insatisfeito ou pouco satisfeito com o seu ambiente de trabalho, demonstrando, assim, haver um bom clima organizacional presente.

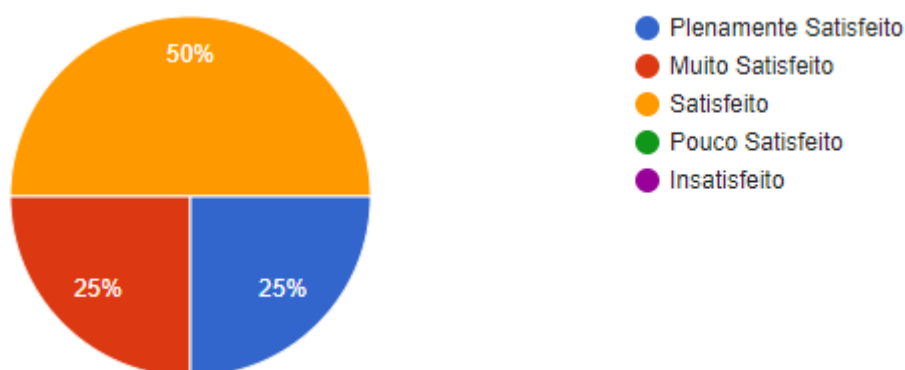
Gráfico 6 – Satisfação no ambiente de trabalho
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



Esses resultados se devem, em grande parte, às características dos líderes da unidade, que contribuem para o bom relacionamento existente dentro das equipes, entre os funcionários, e entre estes e seus encarregados. Ao estarem em um ambiente agradável para trabalhar, os empregados se sentem motivados a saírem de suas casas para irem até o trabalho, pois sabem que, lá, encontrarão um ambiente acolhedor, no qual se sentirão à vontade para expressar suas opiniões e sentimentos.

Com relação à satisfação com as tarefas que exerciam, 50% dos entrevistados informou se sentir satisfeito, 25% muito satisfeito e 25% plenamente satisfeito, o que indica que os trabalhadores gostam ou se identificam com as tarefas que executam em suas funções.

Gráfico 7 – Satisfação com as tarefas
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



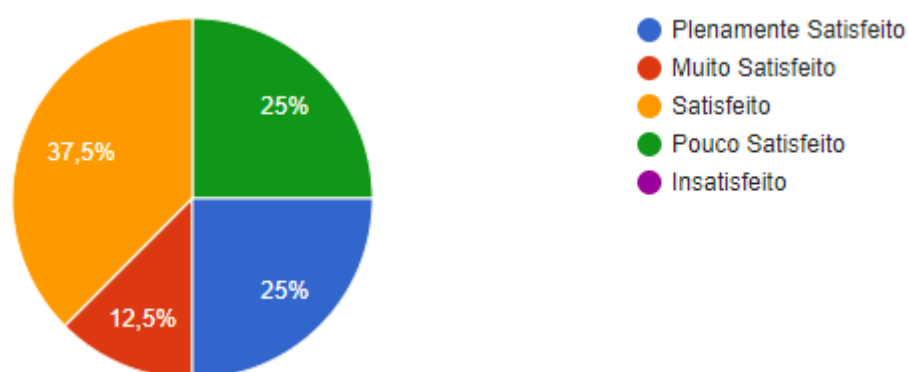
Esse sentimento encontrado nos funcionários, de satisfação com as tarefas que exercem, está amplamente relacionado com a Teoria das Características das Funções, de Hackman e Oldham, os quais apontaram algumas características das tarefas que as tornam fontes de motivação para o trabalho, como a sua variedade, identidade, significância, autonomia, e o *feedback* recebido. Todas essas, atuando em conjunto, tornam a execução da tarefa um processo prazeroso e capaz de gerar motivação.

Além disso, também é possível fazer uma relação com a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, considerando as tarefas como fatores motivacionais, ou intrínsecos, que podem ser controlados pelo empregado, e, por isso, são capazes de influenciarem a sua motivação.

No entanto, cabe ressaltar que ainda não existe comprovação, ou que ainda existem dúvidas, para a conclusão dessas duas teorias; não sendo possível considerar, portanto, a natureza da tarefa como um motivo válido para a motivação dos funcionários, sendo necessários estudos mais aprofundados acerca desse tema.

Os colaboradores foram questionados sobre o nível de satisfação que sentiam em relação à remuneração que recebiam, e se acreditavam que esta era compatível com o trabalho que exerciam. Neste ponto, foram verificadas várias diferenças: quatro funcionários (25%) se sentiam plenamente satisfeitos com sua remuneração, dois funcionários (12,5%) se consideravam muito satisfeitos, seis funcionários (37,5%) se sentiam satisfeitos, e quatro dos entrevistados (25%) se consideravam pouco satisfeitos. Em suma, a maioria dos entrevistados (62,5%) se consideraram satisfeitos ou pouco satisfeitos com a remuneração que recebiam.

Gráfico 8 – Satisfação com a remuneração
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



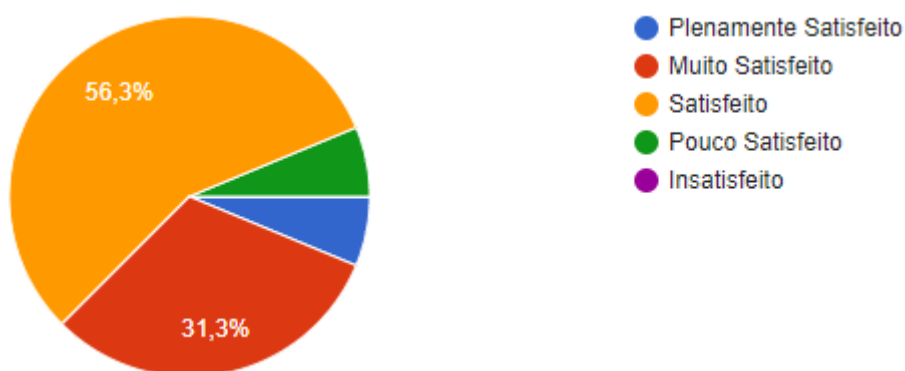
Para a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, a remuneração, envolvendo o salário e os benefícios pecuniários de cada função, ocupa a base da pirâmide das necessidades, e está incluída dentro de dois pilares: o das necessidades fisiológicas, e das necessidades de proteção, podendo fazer parte até mesmo das necessidades de estima, de reconhecimento.

Assim, baseando-se nessa teoria, entende-se que a remuneração é responsável por boa parte da satisfação e da motivação dos empregados, pois é através dela que os trabalhadores podem adquirir os itens básicos à sua sobrevivência, como alimentação, e os itens necessários à sua proteção, como

moradia e saúde. Além disso, ao perceberem que recebem uma remuneração adequada à sua função, os funcionários se sentem reconhecidos pelos seus líderes e pela instituição, e se sentem motivados a sempre melhorarem.

Ao serem perguntados sobre a satisfação que sentiam em relação a seus gestores, nove funcionários responderam que se sentiam satisfeitos, cinco estavam muito satisfeitos, um funcionário respondeu que estava pouco satisfeito, e um último informou se sentir plenamente satisfeito. Diante disto, a maioria dos entrevistados afirmou se sentir satisfeito, muito satisfeito, ou plenamente satisfeito com os seus gestores imediatos; indicando haver, assim, uma boa aceitação dos funcionários em relação a seus supervisores.

Gráfico 9 – Satisfação com o líder
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



Esse nível de satisfação que os colaboradores sentem em relação a seus líderes diz respeito, principalmente, ao tipo de relacionamento que possuem com eles, bem como às suas principais qualidades, sendo a maioria deles acessíveis e comunicativos, conforme gráfico acima.

Em relação ao carisma, cinco funcionários deram nota 8 ao carisma de seu gestor imediato. Quatro funcionários deram nota 10. Dois deram nota 9. Três deram nota 7. Um deu nota 5, e outro deu nota 3. Assim, apesar de a maioria dos funcionários achar seu líder carismático, dois deles não percebem muito essa característica em seu gestor.

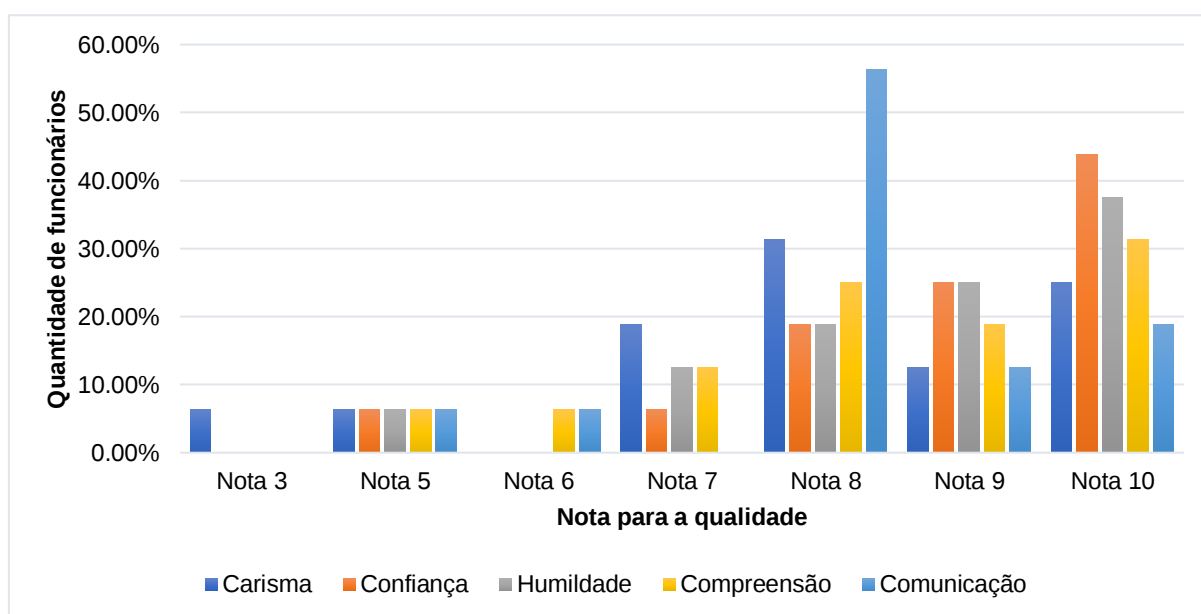
Com relação ao nível de confiança que o gestor imediato inspira, sete funcionários deram nota 10, quatro deram nota 9, três deram nota 8, um deu nota 7, e outro deu nota 5.

Questionados sobre a humildade de seus chefes, seis funcionários deram nota 10 a essa qualidade, quatro deram nota 9, três deram nota 8, dois deram nota 7 e um deu nota 5.

Ao terem que indicar uma nota para o nível de compreensão de seus gestores, cinco funcionários deram nota 10, três deram nota 9, 4 deram nota 8, dois deram nota 7, um deu nota 6 e outro deu nota 5.

Ao analisarem o quanto seus líderes eram comunicativos, três funcionários deram nota 10, dois deram nota 9, nove deram nota 8, um deu nota 6 e outro deu nota 5.

Gráfico 10 – Qualidades dos gestores
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



Uma pessoa carismática é conhecida por ser comunicativa, positiva, construir vínculos com facilidade, conseguir inspirar outros, e por ser capaz de se tornar um modelo a ser seguido, de forma que os outros possam se inspirar em suas atitudes. Essas são qualidades de um líder coach, que confia em sua equipe, e inspira confiança, além de respeitar as diferenças de cada funcionário, contribuindo significativamente para o atingimento de ótimos resultados.

Apesar de quatro funcionários terem dado nota 10 ao carisma de seus gestores, cinco deram nota 3, 5 ou 7, mostrando, assim, a necessidade de melhora

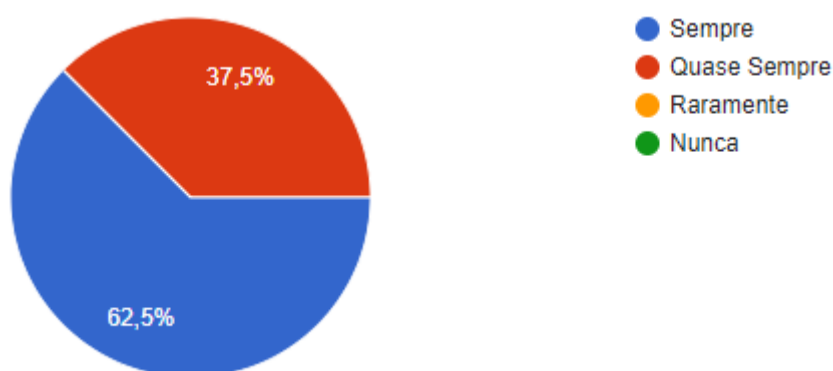
dessa qualidade nos líderes da instituição. Quanto a inspirar confiança, a maior parte dos entrevistados indicou que seus líderes dominam essa característica.

A humildade, a compreensão e a boa comunicação são qualidades muito bem vindas aos gestores de toda instituição, que devem ser capazes de reconhecer suas limitações e erros, sabendo delegar sempre quando necessário, de compreender as habilidades e competências de cada subordinado, não os comparando uns com os outros, mas sabendo individualizá-los, e mantendo uma rede de comunicação aberta e transparentes.

De acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados, a maior parte dos gestores da unidade são humildes. No entanto, com relação ao nível de compreensão dos líderes, não se pode concluir o mesmo, havendo grande diversidade nas respostas dos colaboradores, que deram notas 5, 6, 7, 8, 9 e 10, para essa qualidade. Por fim, quanto à comunicação, a maior parte dos entrevistados deu nota 8 a seus gestores, mostrando assim que, apesar de haver boa comunicação, a mesma ainda pode ser melhorada.

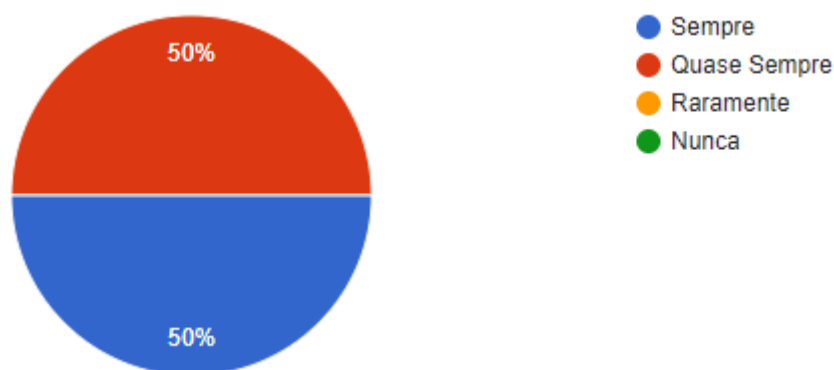
Acerca do clima entre as equipes de trabalho, dez colaboradores indicaram que acham esse clima sempre bom, e seis informaram que o achavam quase sempre bom.

Gráfico 11 – Clima da equipe de trabalho
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



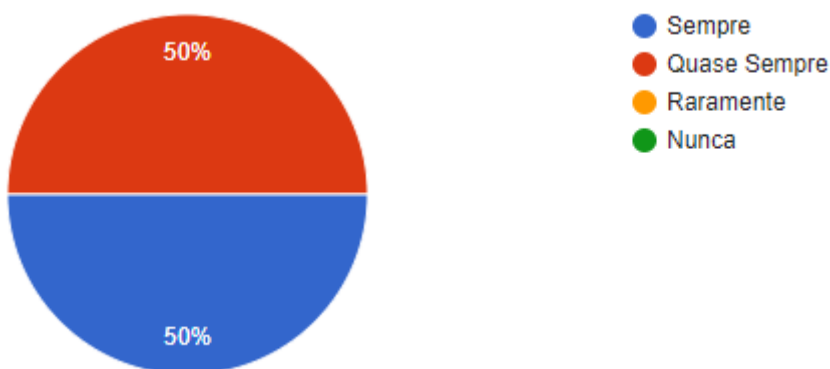
Acerca da comunicação existente entre os membros das equipes entrevistadas, 50% dos funcionários informou que sempre há uma boa comunicação, e outros 50% disseram que quase sempre há uma boa comunicação.

Gráfico 12 – Comunicação entre os membros da equipe
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



Envolvendo o relacionamento entre os colaboradores e seus gestores, 50% dos entrevistados informaram haver sempre boa comunicação, e os outros 50% afirmaram que quase sempre existia boa comunicação.

Gráfico 13 – Comunicação entre os colaboradores e os gestores
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



A comunicação existente entre os membros das equipes, e entre os funcionários e seus gestores, é um aspecto capaz de influenciar relevantemente o clima da organização; e esse clima impacta severamente no comprometimento dos colaboradores para seu trabalho, bem como na sua satisfação e motivação.

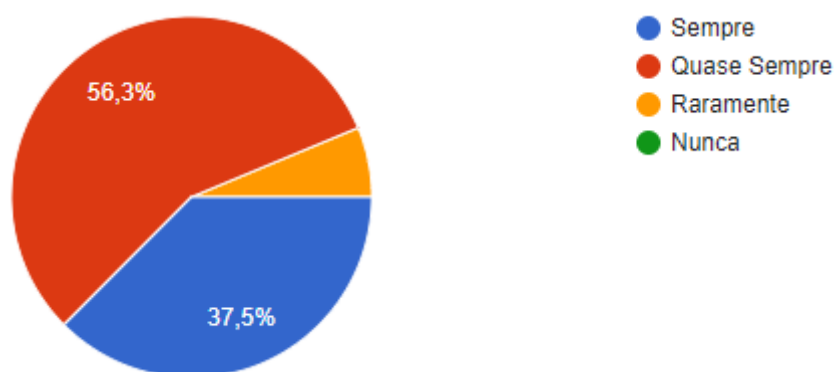
O ideal para a organização seria que sempre houvesse boa comunicação entre todos, para o favorecimento de um ótimo e agradável clima organizacional. No entanto, nem sempre isso vai ser possível. Mas, para a unidade estudada, nota-se que sempre ou quase sempre isso ocorre, o que é um bom indicativo para o alcance das metas organizacionais, levando em consideração que o clima

organizacional está diretamente relacionado com os resultados alcançados pelas instituições.

E isso corrobora com os resultados obtidos no gráfico 5, apresentado anteriormente, no qual todos os colaboradores informaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o ambiente de trabalho, resultante do bom clima organizacional existente.

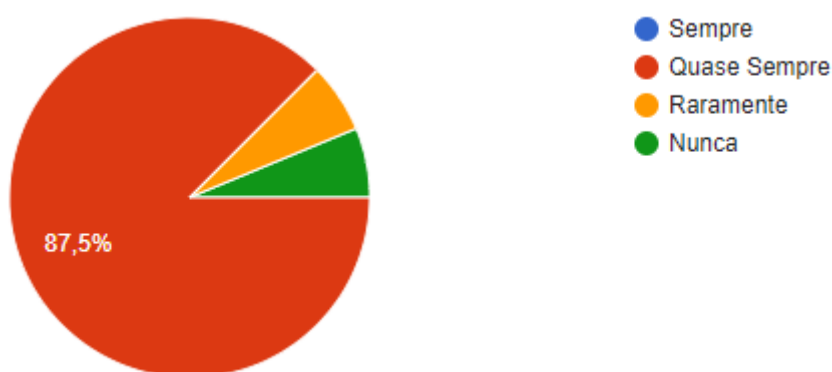
Questionados se consideram seus chefes bons líderes, seis entrevistados responderam que isso acontecia sempre, nove responderam que isso acontecia quase sempre, e um respondeu que seu chefe raramente era um bom líder.

Gráfico 14 – Frequência com que os gestores são bons líderes
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



Catorze dos entrevistados se consideram quase sempre bons líderes, um deles informou que raramente se considera bom líder, e outro acredita nunca se considerar um bom líder.

Gráfico 15 – Frequência com que os entrevistados são bons líderes
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

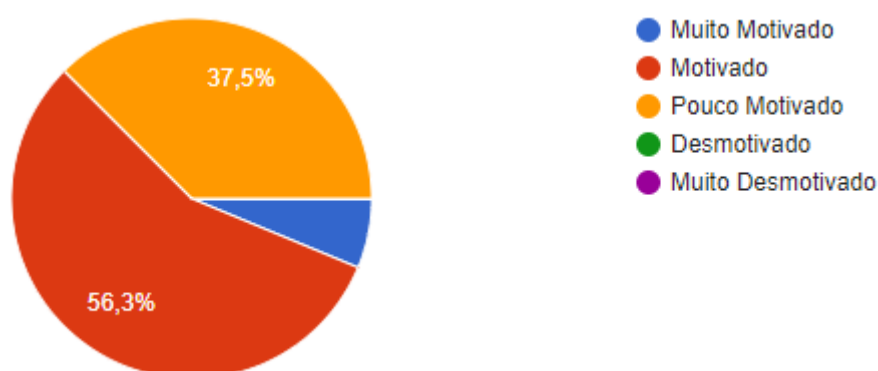


O que faz alguém ser ou se tornar um bom líder não são suas habilidades inatas, as quais vieram com o nascimento, nem tampouco é seguir estritamente um estilo de liderança, ou obedecer escrupulosamente a uma lista de atitudes a serem tomadas em cada circunstância. Uma pessoa não precisa ser chefe nem supervisora para ser líder. Ela pode ter seguidores, mesmo não possuindo cargo de gestão. São suas atitudes e a forma de encarar cada situação que podem torná-la um bom líder, alguém digno de ser seguido, que toma boas decisões, e que também mantém um ambiente de confiança mútuo, fornecendo a seus companheiros a oportunidade de assumirem responsabilidades e aprenderem a lidar com conflitos.

Para isso, é imprescindível a habilidade de se adaptar às mudanças, que ocorrem constantemente na atualidade, em todas as organizações. Essa capacidade de adaptação fará com que o líder possa utilizar as peculiaridades de cada estilo de liderança de acordo com o perfil do liderado e com a situação enfrentada.

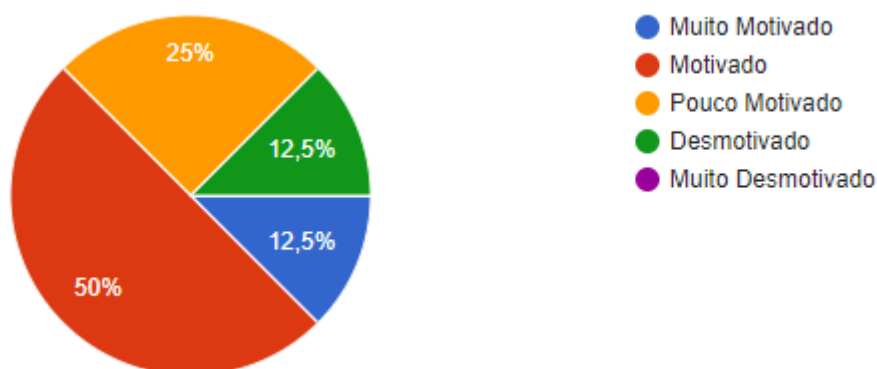
Quanto à motivação em relação à política de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários na empresa, 56,3% dos colaboradores se encontram motivados, 37,5% se consideram pouco motivados, e apenas 6,3%, ou seja, um funcionário, disse estar muito motivado com essa política.

Gráfico 16 – Nível de motivação com a política de treinamento
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



Enfim, questionados sobre o nível de satisfação em relação às perspectivas de crescimento dentro da empresa, 50% dos entrevistados informaram se sentir motivados, 25% se encontram pouco motivados, 12,5% disseram estar motivados, e 12,5% informaram que se sentiam desmotivados com essas perspectivas.

Gráfico 17 – Nível de motivação com as perspectivas de crescimento no banco
 Fonte: Elaborado pelos autores (2021)



É possível associar a política de treinamento e as perspectivas de crescimento no banco com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, e com a Teoria das Necessidades, de McClelland. Para ambas as teorias, o ser humano possui a necessidade de autorrealização e de realização profissional, esperando receber reconhecimento e alcançar o sucesso e os objetivos que estipulou.

Sabendo que o treinamento pode levá-lo a alcançar seus objetivos, o trabalhador busca realizá-lo a fim de desenvolver competências que o auxiliem nessa busca. Além disso, quando enxerga possibilidades de crescimento na empresa em que trabalha, o funcionário se sente cada vez mais motivado a aprimorar suas habilidades.

Diante do exposto, e entrevendo que alguns dos entrevistados informaram estar pouco motivados ou, até mesmo, desmotivados, com relação à política de treinamento e com a possibilidade de crescimento dentro da instituição, percebe-se que é necessário que haja uma melhoria nesses aspectos, tanto com relação às formas e públicos alvos de treinamento, quanto com relação às oportunidades de novas funções ou concorrências dentro do banco.

4.3 Análise dos Resultados

A partir dos estudos realizados, é possível concluir que a maior parte dos gestores da organização detém boas competências de liderança, classificando-os, principalmente, como sendo do estilo democrático e situacional. Apesar disso, ainda é possível identificar alguns gestores com características de liderança autocrática, como centralizar decisões, impor suas escolhas e opiniões; e de liderança liberal,

como participar pouco nas decisões, deixar que os funcionários decidam quase tudo sozinhos, e por não fornecer orientações nem *feedback* a seus colaboradores.

Por isso, apesar de possuírem habilidades relevantes para suas funções, alguns gestores da instituição precisam aprimorar ou desenvolver algumas competências, que não são visualizadas com frequência, como a ação de fornecer e receber *feedback*, se adaptar às necessidades e aos perfis de cada funcionário, incentivá-los e apoiá-los individualmente no seu desenvolvimento, e estimular a participação dos colaboradores nas decisões, características visualizadas principalmente no estilo de liderança *coaching*.

No estilo de liderança autocrático, apesar de ser bem aceito por alguns, o descontentamento é evidente em boa parte dos liderados. Há pouca ou nenhuma liberdade para opinar e se expressar, dificultando a comunicação e propiciando um ambiente desconfortável e desfavorável para realização das atividades e alcance de bons resultados.

Os estilos democrático e situacional são bem mais aceitos, e neles é possível identificar envolvimento entre o líder e seus funcionários, que possuem abertura para apresentarem ideias e buscarem seu desenvolvimento, sendo estimulados a fazer isso. Em ambos, o clima organizacional é agradável e motivador, contribuindo para um ótimo trabalho em equipe.

Como já visto anteriormente, o modelo de gestão ideal não deve focar apenas no alcance de metas e de bons resultados, mas também no crescimento pessoal e profissional de cada funcionário que faz parte da empresa, na criação de um clima favorável, procurando sempre conciliar os objetivos organizacionais com as expectativas dos colaboradores e, assim, poder contribuir para o sucesso e para a sobrevivência da instituição.

O líder deve ser capaz de se adaptar às mais diversas situações. Para isso, uma boa alternativa é mesclar diferentes estilos, avaliando o momento oportuno em que cada um se enquadra. Segundo Montana e Chanov (1998, p. 230), “um líder eficaz, em uma abordagem contingencial, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica”.

Um líder deve ser capaz de influenciar os seus subordinados a executarem diferentes tipos de tarefa em prol de um objetivo em comum. A atuação do líder se torna mais fácil quando ele consegue identificar formas de motivar os seus colaboradores. No entanto, nem todas as pessoas são iguais. O que motiva um funcionário pode desmotivar outro, e vice-versa.

Existem diversas teorias que explicam o que leva à motivação dos empregados no ambiente de trabalho. Algumas delas possuem características em comum, sendo algumas se relacionando mais com as necessidades do trabalhador, e outras envolvendo a execução das tarefas e o tipo de trabalho realizado.

É possível identificar que alguns gestores, que possuem estilo de liderança autocrático, são adeptos da Teoria X de McGregor, acreditando que os funcionários não conseguem trabalhar bem se não houver quem os oriente em cada passo que derem, e que não desejam assumir responsabilidades.

Por outro lado, os líderes da organização que possuem o estilo situacional ou democrático são adeptos à Teoria Y de McGregor, entendendo que seus subordinados desejam e são capazes de assumir responsabilidades, e que conseguem se autodirigir e tomar boas decisões, que afetem diretamente suas atividades.

Fazendo uma sinalização acerca da Teoria das Necessidades, de Maslow, pode-se verificar que, no estudo realizado, uma parte dos entrevistados informou não estar satisfeita com a remuneração que recebem por seu trabalho. Esse aspecto pode influenciar negativamente a motivação dos funcionários, pois essa pode ser considerada uma necessidade tanto de proteção quanto de estima, de reconhecimento. E um trabalhador que não se sente reconhecido pode muito bem não dar o seu melhor no trabalho.

Além disso, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores, os fatores motivacionais - aqueles que levam os funcionários a se sentirem satisfeitos - envolvem a oportunidade de promoção e de crescimento profissional; e alguns dos entrevistados disseram estar pouco motivados ou desmotivados com relação a essa oportunidade. Isso também pode acarretar em prejuízos nos resultados alcançados por esses.

Não existe um estilo de líder melhor do que outro, ou um estilo ideal para todas as situações. O que existe é o estilo que melhor se adequa a cada circunstância, de acordo com as características dos liderados, com os objetivos da organização, com o tipo de tarefas executadas em cada setor, com o estilo das equipes que trabalham em conjunto, entre outras conjunturas.

Entretanto, diante das constantes mudanças enfrentadas pelas organizações, principalmente decorrentes do avanço da globalização, se faz necessário o treinamento e a atualização constante dos gestores, de forma que consigam se adaptar a quaisquer condições, e superar todas as adversidades que possam vir a surgir.

Assim, mesclando os diversos estilos de liderança, ideais para cada tipo de situação, e os associando com a maneira correta de motivar cada empregado, o líder conseguirá atingir ótimos resultados, e contribuir relevantemente para o atingimento das metas, da visão e da missão do Banco do Nordeste.

4.4 Sugestões de Melhorias

Diante dos resultados do presente estudo, são sugeridas algumas ações de melhoria que deverão ser incorporadas pelos membros de toda a instituição, seja por aqueles que ocupam cargos de gestores atualmente, como por aqueles que almejam ser gestores no futuro. Com o intuito de promover maior sinergia entre os membros das equipes (líderes e liderados), essas ações poderão influenciar positivamente o bom desempenho das unidades do Banco. Tais melhorias estão discriminadas abaixo:

1 – Comunicar-se com clareza e objetividade e estar sempre aberto a diálogos, desenvolvendo a confiança das equipes para que todos se sintam à vontade para dar sugestões e críticas.

2 – Realizar *feedbacks* formais e informais, no intuito de buscar o ajuste nos processos no momento oportuno e de forma contínua, sem a necessidade de aguardar um momento ideal para que a correção de rumo seja realizada, o que, muitas vezes, ocasiona a perda do *timing*.

3 – Ter mais flexibilidade, ou seja, ser capaz de se adaptar diante das mudanças, adequando a forma de agir de acordo com a situação.

4 – Delegar. Um líder tem muitas atribuições e para atingir bons resultados e em tempo hábil é necessário delegar. Distribuir funções de acordo com habilidades e perfis dos subordinados é uma boa estratégia, que permite o amadurecimento e crescimento da equipe e, ao líder, o foco em outras questões que necessitam mais de sua atenção.

5 – Planejar e organizar. É necessário saber identificar as prioridades, ordenando as ações essenciais ao atingimento do objetivo, e fazendo gestão do tempo para que não haja perda de prazos e desgastes com atividades improdutivas.

6 – Atuar sempre motivando e estimulando a equipe no desempenho de suas funções, reconhecendo e enfatizando seus esforços e os resultados obtidos.

7 – Saber reconhecer e resolver os conflitos de equipe sempre com o intuito de manter um ótimo clima organizacional.

8 – Promover a reciclagem de todo o corpo funcional periodicamente, tanto no que diz respeito a processo quanto às novas técnicas de gestão, implementando o que for necessário à otimização dos recursos institucionais.

4.5 – Sugestão de metodologia para implantação

Para o aprendizado e desenvolvimento dessas ações, é proposta a realização de um treinamento a ser realizado por uma instituição especializada no ensino de gestão e na capacitação de líderes. Essa instituição deverá ser contratada para fornecer um curso destinado a 45 gestores, escolhidos da seguinte forma: dois gestores de agência e um gestor de Central de cada estado do Nordeste, um gestor dentre as agências de Minas Gerais, e outro dentre as agências do Espírito Santo, todos os superintendentes, e seis gestores de Ambiente.

Esse curso deverá ser ministrado de forma presencial, em Fortaleza, na sede do Banco, localizada no Passaré. Terá duração de um mês, e será administrado da seguinte forma: na primeira semana, serão estudados os estilos de liderança; na segunda, as teorias de motivação mais conhecidas e mais relevantes para a atualidade; na terceira e na quarta semana serão ministradas aulas práticas, para que os estudantes possam colocar em prática aquilo que aprenderam, vivenciando diferentes situações, e aprendendo a lidar com os conflitos que possam surgir.

Ao fim do curso, todos os participantes estarão mais capacitados para exercer suas funções. Além disso, também serão capazes de expor os aprendizados obtidos a outros. Por isso, cada gestor que participar do curso será responsável por repassar as informações recebidas e aprendidas no curso, nos ambientes em que trabalham. Por exemplo, o gestor de uma agência no Estado da Paraíba que participou do curso será responsável por repassar essas informações às demais agências localizadas na Paraíba.

Isso acontecerá para que todos os gestores da instituição e todos os demais funcionários possam adquirir habilidades e competências necessárias e imprescindíveis ao bom exercício de suas tarefas e funções, o que contribuirá indubitavelmente para o sucesso da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse trabalho, buscou-se inicialmente traduzir o conceito de liderança e de motivação, trazendo os principais estilos de liderança visualizados nas organizações, e as mais conhecidas teorias de motivação no ambiente de trabalho. Além disso, foi examinado o modelo de gestão adotado no Banco do Nordeste e suas principais características.

Constatou-se, através da pesquisa bibliográfica realizada e da análise de informações divulgadas pela própria instituição bancária, que há uma predominância do modelo de gestão para resultados, por ser aquele definido e preconizado pelos próprios objetivos institucionais. Trata-se de um modelo cujo maior destaque se encontra na concretização dos resultados previamente definidos e nas metas a serem alcançadas, sem preocupações rígidas com procedimentos ou métodos utilizados.

As características desse modelo de gestão apontam para a adoção de um estilo de liderança mais participativo, no qual a responsabilidade pelo alcance dos resultados propostos é dividida por toda a equipe. A sua influência no clima organizacional de uma empresa é apontada na literatura de uma forma bastante positiva, especialmente quanto ao aspecto da gestão participativa, com a repartição de responsabilidades implicando numa parceria com a equipe, e valorização dos colaboradores.

Num segundo momento, voltando-se para o contexto das agências bancárias, buscou-se descobrir qual seria o perfil ideal de liderança, que pudesse melhor proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo em consonância com os objetivos institucionais. Foi realizado, também, um estudo de caso, buscando identificar as qualidades e os defeitos mais comuns nos líderes da instituição.

Verificou-se que, embora os estilos democrático e situacional sejam bastante aceitos, considerados como favorecedores de um clima organizacional agradável e motivador, não é possível definir nenhum desses perfis como sendo o ideal para a atuação do gestor no âmbito das agências bancárias.

Nesse contexto, a literatura nos mostra que não existe um perfil ideal, mas sim características pontuais de um ou outro modelo que são mais adequadas, conforme a situação ou problema apresentado.

As agências do Banco do Nordeste estão constantemente sujeitas a problemas, especialmente em razão do aumento das demandas frente ao reduzido número de funcionários que, somado às cobranças pelo cumprimento de metas cada vez mais elevadas, pode ter impacto bastante negativo no clima organizacional. Portanto, a atuação do líder nesse ambiente é de suma importância na condução, motivação e engajamento das equipes para que o sucesso possa ser alcançado sem prejuízo da saúde e do desgaste excessivo dos trabalhadores, mantendo um ambiente de trabalho saudável e promissor.

Para isso, é preciso que os gestores estejam preparados para reconhecer e aplicar suas habilidades, adaptando-se às mais diversas situações. Há necessidade ainda de reconhecer suas falhas, e buscar constantemente o aprimoramento pessoal e profissional.

O estudo de caso realizado apresentou algumas limitações em sua execução. Dentre elas, é possível citar que a amostra utilizada, de 16 funcionários, representa um percentual próximo de 0,24% da quantidade total de funcionários, tendo como base o quadro funcional da empresa no período de dezembro de 2020, de 6.684 colaboradores. Portanto, não se pode afirmar que os resultados alcançados serão os mesmos se realizados em uma amostra maior. O motivo para a utilização de uma amostra tão reduzida deveu-se ao tempo de execução da pesquisa ser muito curto para a aplicação do estudo em outras unidades do banco.

Uma outra desvantagem da pesquisa é que os aspectos relacionados à motivação e à satisfação dos colaboradores nas organizações por vezes são mais qualitativos do que quantitativos, estando relacionados com as emoções e com os anseios de cada trabalhador. Por isso, algumas questões relevantes deixaram de ser aprofundadas, devido à dificuldade de análise dos dados e divulgação dos resultados obtidos através de números.

Com essa pesquisa, espera-se que a instituição financeira possa agregar a outros estudos corporativos que possam vir a ser desenvolvidos sobre a questão e,

assim, melhor desenvolver e aplicar as recomendações de melhoria, com o que se espera obter um impacto bastante positivo no clima organizacional, implicando em maior produtividade e com mais qualidade de trabalho.

Espera-se, também, que o estudo possa ser relevante para aplicação em outras organizações, públicas ou privadas, considerando que o estudo da liderança e a correlação de seus estilos com a motivação e satisfação dos funcionários é capaz de incorporar conhecimentos às instituições que contribuirão positivamente para o alcance de seus resultados.

6 REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R. Psicologia no gerenciamento de pessoas: São Paulo, Atlas, 2008.
- BASTOS, Núbia M. Garcia. Introdução à metodologia do trabalho de pesquisa. Fortaleza: Nacional, 2007.
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- CAMARGO, Denise de. Psicologia Organizacional. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC, 2012.
- CAPPELLARI, Nadiessa; STEFANO, Silvio Roberto; RAIFUR, Léo. GONÇALVES, Dayanne Marciane. A Liderança e a Gestão Estratégica de Pessoas nas Instituições Financeiras. R. Eletr. do Alto Vale do Itajaí – REAVI, v. 4, n. 6, p. I– F, mai., 2016.
- CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva; TORRES, Kelly Aparecida; BORBA, Erika Loureiro; MARTINS, Pablo Luiz. Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 3ª ed. Revisa e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 8.ed., 2004.
- ESTILOS DE LIDERANÇA: O que são, Tipos e Como funcionam. SBCoaching, 2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 01 nov. 2020.
- ESTILOS DE LIDERANÇA: TIPOS DE LÍDERES DA ATUALIDADE. Rhportal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca/>>. Acesso em: 01 nov. 2020.
- FERREIRA, Luiz Gonzaga Rebouças. Redação científica. Fortaleza: EUFC, 1998.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRAMER, Jeffrey A. Os princípios da liderança de Jack Welch. Rio de Janeiro. ed. Sextante, 2006.

KRAUSE, D. The Antecedents of Buying Firm's Efforts to Improve Suppliers. Journal of Operations Management, 1999.

MALHOTA, Naresh K. Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

METIDIERI, Guilherme. Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Administradores, 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/estilos-de-lideranca-autocraticademocratica-e-liberal>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. Administração. Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. Liderança Transformadora. 2020. FGV.

OLIVEIRA, José Arimatés. MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Gestão de Pessoas no Setor Público. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2016.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. Modelo de Gestão: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/planejamento-empresarial>>. Acesso em: 07 nov 2020.

PESCA, Andréa Duarte. Psicologia Organizacional. 1 ed. Natal: Edunp, 2011.

ROST; SMITH. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/negocios-adminartigos/liderancaem-contexto-organizacional-3466169.html>>. Acesso em: 11 nov 2020.

SILVA, Deibson; VIEIRA, Paulo. Decifre e influencie pessoas: como conhecer a si e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários. São Paulo: Editora Gente, 2018.

SILVA, Golias. Sociologia Organizacional. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012.

SOMBRIO, Cláudio Della Giustina. A Importância da Liderança na Gestão de Agências das Instituições Bancárias. Orientadora: Prof^a. Silvia Generali da Costa. 2007. 46f. Monografia (Pós-graduação) – Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SOUZA, Dércia Antunes de; COSTA, Murillo Saldanha; FRANCO, Pablo Augusto. Análise dos Tipos de Liderança Predominante em uma Instituição Financeira Pública. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/13628148.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2020.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações; tradução Cristina Yamagami. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TRIVINOS, Augusto Nibalbo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa quantitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Disponível em: <<http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1752/>>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Banco do Brasil. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/>>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Banco do Brasil. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/portal/japao/BBRelatAnual2019.pdf>>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Banco do Nordeste do Brasil. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/acesso-a-informacao/institucional>> Acesso em: 04 out 2020.

Institucional Banco do Nordeste do Brasil. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 30 out 2020.

Institucional Banco do Nordeste do Brasil. Disponível em <<https://www.bnb.gov.br/sobre-o-bnb/>>. Acesso em: 06 nov 2020.

Institucional Bradesco. Disponível em: <www.bradesco.com.br/>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Bradesco. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/siteBradesco/RI/Uploads/ModArquivos/2260/2260_1_Capital_Humano_Bradesco_1T2020_FINAL.pdf>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Bradesco. Disponível em: https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/ModArquivos/2275/2275_1_Relat%C3%B3rio%20de%20Capital%20Humano%20-%20T19.pdf/>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Caixa Econômica Federal. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/>>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Caixa Econômica Federal. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-//>>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Caixa Econômica Federal. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-acaixa/apresentacao/Paginas/default.aspx//>>. Acesso em 17/01/2021.

Institucional Caixa Econômica Federal. Disponível em: http://www1.caixa.gov.br/relatorio_sustentabilidade_2013/quemfaz.html//>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Itaú. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/>>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Itaú. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/show.aspx?idCanal=6ux26n5A/3drFAuLCRilEw==//>>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Itaú. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/relatorioanual/2019/pdf/pt/relato-integrado-2019.pdf/>>. Acesso em: 17 jan 2021.

Institucional Itaú. Disponível em: <https://www.santander.com.br/>>. Acesso em: 17 jan 2021.