

## **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA AUTÊNTICA NO RESULTADO DA EQUIPE NA PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS: UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO**

**Sérgio Luiz Batistella Zambonato**

**José Carlos da Silva Freitas Junior**

**Patrícia Martins Fagundes Cabral**

**Fernando Foresti Englert**

**Isadora Alves Vieira**

**Gabriel Telles Ramalho**

### **RESUMO**

Este estudo visou analisar a influência da liderança autêntica na percepção dos liderados em relação aos resultados da equipe. Partindo do pressuposto de que o líder desempenha um papel mais impactante nas ações de mudança do que outras pessoas, adotou-se o conceito de liderança autêntica definido por autores como Luthans e Avolio (2003), que se baseia em capacidades psicológicas positivas e promove comportamentos autorregulados e autoconsciência tanto em líderes quanto liderados. O método empregado seguiu uma abordagem descritiva, com abordagem qualitativa para a coleta e análise dos dados. Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com Gerentes Regionais, escriturários de equipes com melhores e piores resultados nos últimos quatro semestres. Os dados qualitativos foram analisados utilizando o software NVivo por meio da análise de conteúdo. Os resultados revelaram uma concordância entre a liderança preconizada pelo Banco e os princípios da liderança autêntica, com a liderança exercida mostrando ser contingencial, embora com traços autênticos. O estudo propõe melhorias na formação dos líderes.

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

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é o processo de influenciar o comportamento da equipe para obtenção de resultados melhores do que seriam atingidos de forma individual (GRAEN; UHL-BIEN, 1995; YUKL, 2013). A liderança autêntica promove um clima ético e positivo, comportamentos autorregulados e estimula a autoconsciência e o autodesenvolvimento do líder e do liderado (LUTHANS; AVOLIO, 2015). Neste contexto, o líder é quem faz acontecer a estratégia da empresa e a geração de resultados pela sua atuação, pela escolha de outros líderes, estabelecendo o direcionamento estratégico e conduzindo as operações (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Além disso, a redução no tamanho das agências e das equipes resulta em menos níveis hierárquicos, aproximando a chefia da base de execução. Algumas agências possuem apenas o gerente geral e um gerente de relacionamento ou de serviços, a quem os escriturários estão vinculados, trazendo novos desafios para os líderes.

Os resultados das equipes foram delimitados considerando a pontuação do BSC nos últimos quatro semestres (2018 e 2019). O indicador escolhido para representar o desempenho das equipes foi a pontuação no BSC.

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

O líder precisa gerar comprometimento pelo compartilhamento de valores e objetivos, gerar envolvimento (BERGAMINI, 2009a) das equipes de atendimento para entregar valor ao cliente nas interações com ele e capturar valor para a empresa (LANDROGUEZ; CASTRO; CEPEDA-CARRIÓN, 2013).

Campos e Rueda (2019) relatam que a maioria dos estudos empíricos publicados no Brasil entre 2000 e 2013 utilizou métodos quantitativos de pesquisa, demonstrando que há espaço para novos estudos qualitativos para o desenvolvimento da teoria da liderança autêntica. Com relação ao estudo do impacto da liderança autêntica nos resultados, “seria importante analisar os impactos finais desse estilo de liderança em termos de desempenho, comprometimento ou satisfação” (SOBRAL; GIMBA, 2012, p. 116).

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

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

O artigo está estruturado após a introdução, sendo seguido pela seção de referenciais teóricos, a qual está dividida em dois tópicos. Em seguida, é apresentado o método de pesquisa utilizado, seguido pela análise e discussão dos resultados e, por fim, as conclusões dos autores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção está estruturada em dois tópicos, liderança e o contexto do setor bancário.

### **2.1 LIDERANÇA**

Segundo Bergamini (2009a), das diferentes definições de liderança, apenas dois elementos são comuns a quase todos os estudos: primeiro, o fato de referir-se a um fenômeno grupal; e, segundo, “tratar-se de um processo de influência, exercido de forma intencional pelo líder e seus seguidores”.

Bergamini (2009a, p. 76) define que “Liderar, antes de qualquer coisa, é entendido hoje como um processo que muito frequentemente envolve uma forte influência mútua, sobretudo para entender a preocupação que diz respeito a objetivos mútuos, tanto da organização como do líder e do seguidor.” Já para Larry e Ram Charan (2004, p. 124) é “conseguir que as coisas sejam feitas por meio dos outros é uma habilidade fundamental da liderança.”

Nesse viés, é fundamental distinguir os conceitos de líder e liderança, separando a figura do líder do próprio processo de liderança. Na literatura, um líder é a pessoa que exerce a liderança e influencia os liderados para alcançar resultados. Por outro lado, liderança é o processo, a capacidade de influenciar o comportamento dos liderados.

Devido a sua abrangência, o conceito de liderança utilizado neste estudo é o de Luthans e Avolio (2015), que a descrevem como um processo enraizado em capacidades

psicológicas positivas e altamente desenvolvido no contexto organizacional. Isso resulta em maior autoconsciência e comportamentos autorregulados, tanto em líderes quanto em liderados, promovendo o autodesenvolvimento positivo. Ademais, o conceito de liderado, de acordo com BASS; BASS (2008), se refere a alguém cujo trabalho é guiado e avaliado pelo líder imediato, alguém que percebe o líder como a principal fonte de orientação, independentemente da autoridade formal do líder.

A liderança autêntica não só abarca, mas também transcende a liderança transformacional. Especialmente em momentos de mudanças radicais no ambiente, onde as abordagens tradicionais já não são eficazes, essa forma de liderança se mostra crucial. Os líderes mais eficazes serão aqueles que são transparentes quanto aos seus valores e intenções, mantendo uma coerência entre ações e comportamentos. Northouse (2015) enfatiza que, diante das recentes crises, a liderança autêntica se tornou uma fonte de confiança para indivíduos e instituições em busca de solidez.

Revisando o conceito de liderança autêntica, Crawford *et al.* (2020) reforçam que o construto liderança autêntica é multidimensional, compreendendo cinco dimensões. O Quadro 1, a seguir, traz as definições das dimensões da liderança autêntica.

Quadro 1 – As cinco dimensões da liderança autêntica e suas definições

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

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

Por fim, propõem uma nova definição para o líder autêntico: “Um líder autêntico influencia e motiva os seguidores a atingir metas por meio de sua sinceridade e perspectiva moral positiva, possibilitada por meio de uma consciência elevada e processamento equilibrado” (CRAWFORD *et al.*, 2020, p. 126).

Dunst *et al.* (2018) identificaram 11 práticas de liderança associadas a julgamentos mais positivos dos participantes, podem ser enquadradas em quatro categorias descritas a seguir:

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

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

Por fim, além disso, Hersey e Blanchart (1988) propõem que a liderança deve mudar de um estilo mais diretivo para menos diretivo, conforme o grau de maturidade e autodeterminação do grupo, conhecido como liderança situacional. Os mesmos autores definem a maturidade como a capacidade e a disposição dos liderados para assumir responsabilidade e coordenar seu próprio comportamento.

## 2.2 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO

No contexto econômico, os bancos desempenham um papel crucial, sobretudo na intermediação financeira, conectando aqueles com recursos excedentes aos deficitários. A distinção fundamental de um banco comercial ou múltiplo está na habilidade de captar depósitos à vista, proporcionando contas correntes para seus clientes (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

O sistema bancário brasileiro respondeu à longa fase de alta inflação com soluções adaptativas, incluindo um sistema de compensação de cheques e títulos notavelmente rápido e eficiente. A necessidade de automação e digitalização foi impulsionada pelo alto volume de transações, como pagamentos de aposentadorias do INSS, e estabeleceu padrões globais. A tecnologia bancária se tornou um pilar central para o sucesso do sistema financeiro no Brasil.

Com a disrupção causada pela possibilidade de acesso *on-line*, novos desafios se apresentam ao setor bancário e ao desempenho do líder na condução de suas equipes. Ainda assim, o Estudo Global do Consumidor de Serviços Financeiros realizado pela Accenture em

2019, mostra que “todos os consumidores continuam valorizando o suporte presencial ao realizar certas atividades bancárias e de seguros” (ACCENTURE CONSULTING, 2019).

No que tange a liderança no setor bancário, percebe-se que os bancos descrevem as competências profissionais e gerenciais preconizadas e suas perspectivas. As competências são divididas em fundamentais e gerenciais e isso pode variar de acordo com cada banco, por exemplo, seja ele público ou privado, nesse sentido, o presente estudo buscará evidenciar as características da liderança preconizada pelo banco investigado, o que será detalhado no método a seguir.

### 3 MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória-descritiva, com dados coletados em uma instituição bancária, em XX agências localizadas no RS. Os dados foram coletados por entrevistas com roteiro semiestruturado aplicada a dois grupos, os Gerentes Regionais e os escriturários. Foram selecionados seis escriturários das quatro carteiras com a maior pontuação média e quatro escriturários das quatro carteiras com a menor pontuação média no BSC, para aplicação da entrevista semiestruturada (Apêndice A).

Os participantes foram categorizados em três grupos: Gerentes Regionais, escriturários das carteiras com pontuação mais alta e escriturários das carteiras com pontuação mais baixa no BSC, como apresenta a Tabela 1 juntamente com informações sociodemográficas dos participantes.

As seguintes abreviaturas foram utilizadas: “G” - para os Gerentes Regionais; “E” - para escriturários; “M” - para as equipes com maior pontuação e “m” - para as equipes com menor pontuação. Os roteiros de entrevista semiestruturada, foram criados com base no referencial teórico e nos objetivos específicos, e foram validados por dois Gerentes de Agência do Banco X e dois professores doutores especialistas no tema liderança.

Tabela 1 – Grupos de Respondentes

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

|      |              |                                 |               |                |                 |
|------|--------------|---------------------------------|---------------|----------------|-----------------|
| E13M |              |                                 | Pós-graduação | menos de 1 ano | mais de 12 anos |
| E14M |              |                                 | Superior      | de 1 e 2 anos  | mais de 12 anos |
| E8m  |              |                                 | Superior      | de 3 a 4 anos  | mais de 12 anos |
| E9m  | Escriturário | quatro<br>menores<br>resultados | Superior      | mais de 5 anos | de 3 a 6 anos   |
| E10m |              |                                 | Superior      | mais de 5 anos | de 6 e 9 anos   |
| E12m |              |                                 | Superior      | de 3 a 4 anos  | de 9 a 12 anos  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os dados foram tratados pela técnica de análise de conteúdo, que envolve a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifestado nas comunicações (BARDIN, 2017), sendo utilizado como apoio o software NVivo. As informações foram categorizadas a priori: liderança preconizada pelo banco estudado; liderança exercida; comportamento do líder e resultados da equipe, que são citadas no referencial teórico onde é abordado o tema liderança.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo é apresentada a análise e discussão dos dados originados das entrevistas, e está estruturado de acordo com as categorias estabelecidas.

##### 4.1 Liderança preconizada

O plano de funções do Banco X define as responsabilidades por função, distinguindo entre gestão e funções técnicas/operacionais. No entanto, não prioriza o desenvolvimento de pessoas, apesar do valor das pessoas e da inovação no setor financeiro. O foco dos líderes não é o desenvolvimento de pessoas, mas as competências profissionais e gerenciais são tratadas nas políticas de avaliação de desempenho, divididas em competências fundamentais e gerenciais.

As propostas de treinamento de liderança do Banco X em setembro de 2020 enfocam competências críticas, guiadas por consultoria externa, inicialmente para a alta administração. A definição de liderança no Banco originou-se de entrevistas com Gerentes Regionais, que influenciam a nomeação de líderes e supervisionam as agências.

##### 4.1.1 Características gerenciais preconizadas

A liderança preconizada pela Gerência Regional para o responsável pelas carteiras, na subcategoria características gerenciais, verifica-se que há uma preocupação com a formação de novas lideranças, assim como evidencia o entrevistado 1 ao dizer que: "[...] *O gerente geral e a nossa gerência média, que nós precisamos preparar para ser líderes de líderes*".

O foco na geração de negócios também foi recorrente nas falas dos regionais, como se percebe na fala do entrevistado G2, *“O que que vem antes de eu lidar com fazer negócios, vem eu saber se essa pessoa gosta de lidar com gente”*. As entrevistas demonstraram, ainda, que os líderes responsáveis por essas carteiras têm outras atribuições mais operacionais e burocráticas, faltando foco na geração de negócios.

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

O relacionamento pessoal foi outra característica citada pelos Gerentes Regionais, conforme aponta o G3, *“[...] o quadro de funcionários. Ele tem um talento que a tecnologia não tem, que é justamente a capacidade de se relacionar com o ser humano e transformar esse relacionamento em negócio”*.

Outra característica da liderança preconizada citada é a empatia, assim como ressalta o G3: *“Eu acho que a principal característica de liderança é a questão da empatia”*. Segundo a teoria da inteligência emocional, a empatia é uma capacidade que determina a forma como as pessoas gerem os relacionamentos (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002). As habilidades de relacionamento pessoal são muito importantes para os líderes e liderados, tanto pelo trabalho em equipe, quanto pelos serviços prestados pelos bancos, que se baseia na interação com o cliente.

A inovação também é uma característica preconizada, conforme a fala do Entrevistado 1: *“[...] uma característica que precisa ser trabalhada e trabalhar muito forte, que é um diferencial, a inovação”*. Assim como a liderança pelo exemplo, quando as atitudes do líder são coerentes com seu discurso, é citada entre as características preconizadas, como se vê no trecho: *“G3: Eu acho que é a inspiração para esses colegas é fundamental. Então liderar pelo exemplo, o respeito a ética nos negócios é a clareza com a equipe a transparência é isso é o principal”*.

Flexibilidade também é uma das características preconizadas, principalmente em tempos voláteis, como se vê na fala a seguir: *“G2: Isso é importante, essa característica de flexibilidade, porque os rumos da empresa estão mudando muito rapidamente.”*. Outro aspecto citado é o de ser líder de si mesmo, que é o primeiro estágio do *pipeline* de liderança, assim como comenta o entrevistado G1: *“O grande diferencial está na liderança de si*



*mesmo*”. Esse estágio auxilia o líder a não se perder diante da elevada demanda de atendimento e serviços, gerindo seu próprio tempo para realizar suas tarefas e orientar a equipe (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2011).

Os traços de liderança sugeridos pelos Gerentes Regionais para líderes de carteiras estão alinhados com a liderança autêntica. Isso inclui foco na formação de líderes, empatia, exemplificação ética e desenvolvimento a longo prazo. Também há ênfase em aspectos comerciais imediatos, como geração de negócios, inovação e flexibilidade.

#### 4.1.2 Características operacionais preconizadas

Os entrevistados relatam que os líderes em estudo têm outras atribuições burocráticas e operacionais que consomem parte do seu tempo, assim, a organização e sistematização do trabalho se mostrou valorizada. “G1: *Entra aqui a sistematização das práticas de gestão. Eu tenho um eixo de operacional. Então essa visão de sistematização do trabalho eu acho que é importante quando a gente fala, olhando pra questão operacional*”. Disciplina também foi citada pelos Gerentes Comerciais entrevistados. “G2: *Se ele não tiver muita disciplina, realmente ele vai se consumir com o processo e não vai conseguir fazer negócio*”.

Outra característica operacional citada foi a capacitação. “G1: *Eu preciso me capacitar, eu preciso conhecer as ferramentas de trabalho*”. Além disso, comentam o atendimento de excelência. “G1: *E eu preciso atender com o encantamento com excelência o meu cliente*”. Assim como o dinamismo, “G2: *Eu vejo o dinamismo de um gerente de carteira muito é determinante no sucesso das atividades dele.[...] ao contrário do que muita gente pensa, as demandas do carteira são muito complexas*”.

## 4.2 Liderança exercida

### 4.2.1 Autenticidade

A autenticidade do líder, representada pela coerência entre as ações, as atitudes e o discurso do líder. A subcategoria autenticidade está alinhada com os sete comportamentos essenciais do líder de Bossidy e Charan (2004), e o próprio conceito de líder autêntico de Yukl (2013).

Na fala a seguir confirma-se coerência entre as ações, atitudes e o discurso do líder. “E7M: O melhor professor é o exemplo, não é?”. Entretanto, em um dos relatos, não houve essa coerência: “E12m: Ele não tinha discurso. É na verdade o nosso colega ele só estava aqui né, isso é fato”. Esse comportamento não coerente entre a atitude e o discurso do líder vai contra o conceito de liderança autêntica e pode levar a equipe a não o reconhecer como líder, afetando o desempenho, o clima e a motivação da equipe (YUKL, 2013).

#### 4.2.2 Feedback

A maturidade da equipe e a abertura do líder são determinantes para que o liderado emita o feedback. A maior proximidade entre líder e liderado facilita a emissão do feedback. Há, também, relato de falta de abertura do líder para receber feedback. Destaca-se que este único relato é de carteira com as menores pontuações no BSC: “E12m: Não eu não dava um feedback. [...] ele não era receptivo”. Incentivar a emissão de feedback pelos liderados melhora as práticas da organização, o envolvimento dos liderados e melhora as relações (HERSEY; BLANCHARD; 1988; DUNST et al., 2018).

#### 4.2.3 Influência do estilo de liderança nos resultados

Os entrevistados destacaram a formação da equipe como influência positiva da liderança, em linha com a liderança autêntica. Além disso, foram mencionados fatores como motivação, determinação na tomada de decisões e clareza nas estratégias. “E11M: Ela nos estimula a crescer, a buscar se desenvolver, a querer. Bah a gente precisa disso, isso a gente tem, desenvolvido. Tem auxiliado muito”.

Há uma nítida diferença da influência negativa nas equipes com menores pontuações no BSC, conforme se vê na fala do entrevistado E12m: “Vou botar a falta de capacidade ou não comprometimento ou displicência. Negativamente. E poderia até, assim, ele na verdade se afastou dos subalternos dele, vamos dizer”. Nota-se que os respondentes manifestaram a atuação do líder com resultado positivo na capacitação e desenvolvimento da equipe.

#### 4.2.4 Organização do trabalho

Alguns respondentes relataram a organização do trabalho na equipe como característica do líder que influi positivamente nos resultados. Alguns funcionários citam a importância de colocar a pessoa certa no lugar certo, como sugerem Bossidy e Charan (2004).

A colaboração da equipe por meio das competências complementares é uma marca do trabalho conjunto. A diversidade na equipe, proveniente de culturas, experiências e

conhecimentos diversos, estimula a criatividade, mas também impõe desafios adicionais à liderança (YUKL, 2013).

#### 4.2.5 Reforço dos valores da instituição

Os valores do líder e da equipe precisam estar alinhados aos valores da instituição. Os respondentes confirmaram que os valores da instituição são trabalhados e reforçados na equipe, como confirma a fala do entrevistado E6M, “Os valores do banco, os valores são tratados. Dedicção, ética, compromisso”. Na resposta de uma carteira com menor pontuação, foi afirmado que os valores não eram trabalhados. Uma das características da liderança autêntica é o comportamento do líder ser condizente com seus valores, crenças e o compartilhamento e reforço desses valores pela equipe.

Com referência à influência do fluxo da informação nos resultados, as respostas foram de valorização do compartilhamento da informação. O compartilhamento de informações é uma característica do alto envolvimento da gestão, a equipe precisa estar informada para tomar decisões. O compartilhamento de informações gera colaboração, comprometimento e melhor performance (BROWN; TREVIÑO; HARRISON, 2005). O processamento equilibrado de informações e analisar objetivamente os dados relevantes antes de decidir é uma das dimensões da liderança autêntica (CRAWFORD et al., 2020).

#### 4.2.6 Formação e desenvolvimento da equipe

Alguns entrevistados relataram a influência do líder no seu desenvolvimento profissional, conforme o entrevistado “E14M: Eu, por exemplo, nunca tive perfil de negociador. Trabalhei em várias outras agências antes, mas não tinha este perfil. Desenvolvi ali”.

As práticas de coaching estão contidas nas práticas de construção da capacidade dos funcionários das práticas de liderança associadas a resultados positivos (DUNST et al., 2018). O trecho da entrevista a seguir mostra essa ação por parte de um líder. “E11M: Meu primeiro feedback, [...] foi assim: O que tu queres? Tu tens que pensar o que tu queres daqui para frente no banco.”.

Nas respostas sobre os valores do Banco, o termo ética apareceu em algumas citações. “E8m: Pessoas que entraram e assim, eu vou te dizer, a assumiram aquele sangue na veia entendeu do banco, da de querer fazer bem, fazer bem certo, fazer o correto, ser ético”. O

trecho da Entrevista 8, mostra o entendimento da ética alinhado com a concepção kantiana do dever ou deontológica, evidenciada pelos termos “fazer bem, fazer correto” (CASSAL, 2015).

A liderança carismática e a liderança autêntica estão entre as teorias neocarismáticas de administração. A fala do Entrevistado E7M mostra que o carisma não é uma característica de liderança observada. “Os líderes hoje no Banco X não são tão carismáticos, digamos assim, como alguns anos atrás.”. Avolio e Gardner (2005) apontam como diferença entre líderes carismáticos e autênticos que se espera que o líder carismático influencie seus liderados mais com base em seu caráter individual, liderança pelo exemplo e dedicação, do que por apelos inspiradores ou apresentações dramáticas do líder carismático.

### **4.3 Comportamento do líder e resultados da equipe**

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

#### **4.3.1 Impacto positivo do comportamento do líder**

A fala a seguir, do Entrevistado 14, sintetiza o sentimento dos liderados sobre a influência positiva do líder nos resultados da equipe. “E14M: *Ele é perfeito, e acaba influenciando positivamente, acaba fazendo com que a gente tenha essa determinação, de que tem que fazer isso, tem que fazer aquilo.*”.

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

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

O apoio dado pelo líder que “pega junto”, envolve a equipe nas decisões e que seja percebido como parte da equipe, é evidenciado nos trechos das entrevistas como influência positiva do líder: “E10m: *Porque às vezes é um líder que, assim meio carrasco, todo mundo diz ah, eu vou fazer a minha parte e deu. Ali não, sempre tinha que visar o algo a mais porque tu se sentias parte da equipe*”.

O direcionamento, determinar a tarefa a ser feita são características do estilo diretivo de liderança que é adequado a equipes de baixa maturidade, quando o comportamento do líder tem alto foco tanto na tarefa quanto no relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1988).

Esse estilo diretivo é citado como positivo em várias entrevistas, como mostra o seguinte trecho: *“E11M: Eu acho que tem tudo a ver o fato da clareza, do direcionamento. A gente tem que escolher prioridades, mas a gente tem trabalhado tentando fazer o melhor da gente”*.

O foco no relacionamento também aparece nas entrevistas, como se vê no seguinte trecho: *“E7M: A nossa condição essencial do ser humano é se relacionar bem e ser produtivo, trabalhar”*. A fala a seguir mostra que colocar a pessoa certa no lugar certo, que é uma das tarefas indelegáveis do líder, segundo Bossidy e Charan (2004), é uma influência positiva do líder. *“E11M: Direcionar cada um para fazer o que consegue fazer melhor”*.

Os impactos positivos do líder estão alinhados com o conceito de liderança autêntica e se evidenciam pela criação de um ambiente positivo, a competitividade do líder, a preocupação com o direcionamento para negócios, o relacionamento com a equipe, o apoio que é muito valorizado pela equipe, assim, como a coerência entre valores e as ações do líder (LUTHANS; AVOLIO, 2015).

#### 4.3.2 Impacto negativo do comportamento do líder

Nesta categoria de análise, há uma diferença notável entre as respostas das carteiras com pontuações mais altas e mais baixas. Quando questionados sobre ações de liderança do líder imediato que não contribuem para os resultados da equipe, escriturários das carteiras com maiores pontuações no BSC não mencionam ações ou têm ressalvas mínimas, conforme indicado a seguir: *“E11M: Não consigo enxergar, assim alguma. Talvez algumas coisas pontuais, mas não me vem na cabeça”*.

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

Já os respondentes das carteiras com as menores pontuações, chegam a relatar a ausência de liderança, como se vê no trecho a seguir. *“E12m: [...]. Tipo, ele deixava por conta. Ele não nos coordenava, não nos norteava, não nos dava a norte, não nos dava sul.”*

O estilo de liderança *laissez-faire* se caracteriza por líderes passivos que não estabelecem acordos de desempenho esperado, não esclarecem expectativas de metas ou

padrões a serem alcançados pela equipe, ou como relata o Entrevistado 12, representa a omissão, a ausência de liderança (BASS; AVOLIO; JUNG, 2003).

A liderança pelo exemplo é uma das 11 práticas de liderança associadas a resultados positivos, segundo Dunst *et al.* (2018). Nas equipes com falta de pessoal, o fato de o líder não se envolver nas situações de alta demanda é citado como ponto negativo. Os relatos a seguir trazem à tona este aspecto, “E9m: [...]. Muitas coisas ele delegava muito para os subordinados e acabava assumindo poucas, poucas responsabilidades.

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

#### **4.4 Síntese da Análise**

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

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

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

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

quanto operacionais preconizadas. A ênfase das respostas foi na formação e desenvolvimento da equipe.

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

Entre os impactos positivos do líder imediato nos resultados, verificou-se ênfase para o bom humor e otimismo do líder. Essas características remetem à origem da liderança autêntica na psicologia positiva. As características de relacionamento também foram valorizadas pelos liderados, expressas nos termos “pegar junto”, direcionamento, relacionamento e autenticidade. Por fim, a maturidade das equipes se mostrou baixa ou moderada, demandando ações diretivas do líder, como persuadir e determinar.

Quadro 2 – Relações entre a liderança preconizada e liderança exercida, liderança autêntica e os sete comportamentos essenciais do líder

| L<br>i<br>d<br>e<br>r<br>a<br>n<br>ç<br>a<br>p<br>r<br>e<br>c<br>o<br>n<br>i<br>z<br>a<br>d<br>a | Características Gerenciais  | Características              | Liderança Exercida | Liderança Autêntica | Comportamentos Essenciais |
|--|-----------------------------|------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|
|  |                             | Formação de novas lideranças | ✓                  | ✓                   | ✓                         |
| Foco nos negócios  | ✓                           | ✓                            | ✓                  |                     |                           |
| Relacionamento pessoal   | ✓                           |                              | ✓                  |                     |                           |
| Inovação   |                             |                              |                    |                     |                           |
| Liderança pelo exemplo   | ✓                           |                              | ✓                  |                     |                           |
| Ética  | ✓                           | ✓                            |                    |                     |                           |
| Flexibilidade  |                             |                              |                    |                     |                           |
| C.<br>Operacionais   | Organização do trabalho     | ✓                            |                    | ✓                   |                           |
|  | Disciplina                  | ✓                            |                    | ✓                   |                           |
|  | Capacitação                 | ✓                            | ✓                  |                     |                           |
|  | O atendimento de excelência |                              |                    |                     |                           |
|  | Dinamismo                   |                              |                    |                     |                           |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O contexto organizacional observado não é altamente desenvolvido e as equipes não relataram comportamentos autorregulados por parte dos liderados.

## 5 CONCLUSÃO

Pode-se compreender melhor a influência da liderança autêntica no resultado da equipe nas agências do Banco X, no Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa identificou aspectos da liderança situacional, conforme referencial teórico e da liderança autêntica na liderança exercida no Banco X.

Entre as características preconizadas pelos Gerentes Regionais destacam-se a formação de novas lideranças, ética, autenticidade representada pela coerência entre a fala, a ação do líder e seus valores. Estas características são coincidentes com os principais diferenciais da liderança autêntica, segundo a definição de Yukl (2013). Assim, conclui-se que a liderança preconizada pelo Banco é condizente com a liderança autêntica.

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

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

Em relação à contribuição teórica, este estudo confirma os princípios da liderança situacional, evidenciando que um único modelo de liderança não é universalmente eficaz. Os líderes devem considerar o ambiente, as demandas dos clientes, a complexidade das tarefas e a situação da equipe para adaptar seu estilo de liderança. Em contraste, observa-se que os escriturários não veem negativamente a direção das ações e a falta de autonomia da equipe na definição dos meios para atingir resultados.



Com relação à liderança autêntica, líderes com capacidades psicológicas positivas e em um contexto organizacional altamente desenvolvido, resultando em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e liderados, promovendo o autodesenvolvimento positivo (LUTHANS; AVOLIO, 2015).

A principal contribuição gerencial ressalta a necessidade de atenção à falta de autonomia das equipes analisadas. Isso pode restringir a criatividade essencial para a adaptação da empresa em períodos de mudanças aceleradas. Além disso, a capacidade de detectar mudanças no mercado e na localidade também pode ser afetada negativamente.

Como limitação do trabalho, citam-se que algumas informações, referências e documentos não puderam ser incluídos para atender a condição da autorização para realização da pesquisa de não identificação do Banco.

Como sugestão de estudo futuros, sugere-se aprofundamento do estudo da correlação entre os resultados da equipe e o estilo de liderança. Para nova pesquisa com mais robustez de dados quantitativos, se sugere a ampliação do público para coleta de dados. Também se sugere a ampliação do campo de pesquisa para todo o país.

## REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **Making digital banking more human Contents**. [S. l.], 2020. Available at: [https://images.info.accenture.com/Web/ACCENTURE/%7B0ac62f15-bd01-4a8a-b6d7-b75345fa9dd5%7D\\_Accenture-Banking-Consumer-Study-2020.pdf?elqct=272&elqcsid=227](https://images.info.accenture.com/Web/ACCENTURE/%7B0ac62f15-bd01-4a8a-b6d7-b75345fa9dd5%7D_Accenture-Banking-Consumer-Study-2020.pdf?elqct=272&elqcsid=227). Acesso em: 20 maio 2021.
- ACCENTURE CONSULTING. **2019 Accenture Global Financial Services Consumer Study: Discover the patterns in personality**. [S. l.]: Accenture Consulting, 2019. Available at: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf#zoom=50). Acesso em: 27 maio 2020.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 16, p. 315–338, 2005.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Ata da 228ª Reunião do Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central do Brasil**. Brasília: BACEN, 2020a.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Glossário completo**. Brasília, 2020b. Available at: <https://www.bcb.gov.br/acesoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww4.bcb.gov.br%2FGlossarioLista.asp%3Fidioma%3DP%26idpai%3DGLOSSARIO>. Acesso em: 30 abr. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2017.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 88, n. 2, p. 207–218, 2003.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2004.
- BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 97, p. 117–134, 2005. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- CAMPOS, M. I. de; RUEDA, F. J. M. Authentic leadership: A theoretical thematic analysis of the contemporary brazilian leader's speech. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 29, p. e2924, 2019.
- CASSAL, C. **O ensino da ética aos profissionais de saúde no Brasil**. 2015. - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015. Available at: [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4855/CECILIA\\_CASSAL\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4855/CECILIA_CASSAL_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **The leadership pipeline: How to build the company**. 2nd. ed. San Francisco, CA: [s. n.], 2011.
- CRAWFORD, J. A. *et al.* Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. **Australian Journal of Management**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 114–133, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1177/0312896219836460>
- DUNST, C. J. *et al.* Meta-analysis of the relationships between different leadership practices and organizational, teaming, leader, and employee outcomes. **Journal of International Education and Leadership**, [s. l.], v. 8, n. 2, 2018.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações**. [S. l.]: Gradiva, 2002.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 219–247, 1995.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior**. 5th. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
- LANDROGUEZ, S. M.; CASTRO, C. B.; CEPEDA-CARRIÓN, G. Developing an integrated vision of customer value. **Journal of Services Marketing**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 234–244, 2013.
- LIPMAN-BLUMEN, J. Toxic leadership: A conceptual framework. *In*: BOURNOIS, F. *et al.* (org.). **Handbook of Top Management Teams**. London: Palgrave Macmillan UK, 2010. p. 214–220.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic Leadership Development. *In*: CAMERON, K.; NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 7. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2015.
- SEKARAN, U. M. **Research methods for managers: A skill building approach**. 4.ed. Nova York: JOHN WILEY & SONS, INC., 2003. *E-book*.
- SOBRAL, F. J. B. de A.; GIMBA, R. de F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 96–121, 2012.
- YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 19, n. 6, p. 708–722, 2008. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.