

ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO COMPARATIVO NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Joyce dos Santos Barbosa¹

Alice Pereira Xavier Lage²

1. A LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A liderança é um tema que perpassa várias áreas de atuação, podendo ser observada em instituições públicas e privadas, com fins lucrativos ou não, e em diferentes áreas de atuação e conhecimento. Singularmente, nas áreas de Gestão e Administração de Negócios, a liderança é considerada um fenômeno de interesse central, veículo fundamental na criação de valor nas empresas (SCHEIN, 2007).

Compreende-se que cada instituição tem suas maneiras de formar as equipes. As instituições públicas têm sua porta de entrada através de concurso público e, muitas vezes, o quadro de vagas não corresponde ao número de funcionários necessários para conduzir a operação nas agências. Na outra via, temos as instituições privadas nas quais a porta de entrada, na maioria das vezes, é o estágio. Nestas organizações existe o desafio de treinar e capacitar o colaborador para então integrar sua equipe, o que não é uma regra, pois havendo a necessidade, as instituições financeiras privadas abrem processos seletivos para trazerem profissionais qualificados do mercado.

Um gestor de uma agência bancária tem o desafio de gerir uma equipe na qual podem existir pessoas de diferentes perfis e com objetivos profissionais díspares. Trabalhar em equipe é construir uma linha tênue na convivência entre perfis experientes, conservadores, impacientes e inovadores. O desafio do líder é trazer à tona a melhor característica de cada perfil diferente de uma maneira com a qual eles conversem entre si e potencializem os resultados da equipe como um todo. Na agência bancária é preciso ter o olhar apurado para risco, pessoas e resultado, são muitos os detalhes que precisam ser observados diariamente e

¹ Graduada em Administração pela FeMASS (Macaé-RJ). Possui experiência na gestão de equipes em instituições financeiras. E-mail: joycesbarbosa@icloud.com.

² Doutora em Ciências Humanas (PUC-Rio). Professora do Curso de Administração da FeMASS (Macaé-RJ). E-mail: alicexavier@gmail.com.

as condições para atingir as metas nem sempre são as mesmas. Existe uma volatilidade que impacta a operação como um todo, e nesses momentos o estilo de liderança se torna mais evidente.

O objetivo da pesquisa que culminou com esse trabalho foi comparar os estilos de liderança encontrados em gestores de uma instituição financeira (IF) pública e uma instituição financeira privada na região de Macaé e Rio das Ostras³, levando em consideração as diferentes formas de recrutamento de equipe.

Foram etapas da pesquisa identificar e descrever os diferentes perfis de liderança dos gestores de agências bancárias, na região de Rio das Ostras e Macaé; caracterizar e identificar possíveis estratégias afins à liderança transacional e liderança transformacional; apontar as características mais evidentes dos estilos de liderança de gestores de uma IF do setor público e uma IF do setor privado. Além disso, foram observadas as dificuldades de diferentes agências bancárias na região de Macaé e Rio das Ostras ao alinhar suas equipes para a entrega de resultados, tendo em vista as diferentes formas de recrutamento da IF pública e IF privada.

Os gestores de instituições financeiras, foco deste trabalho, precisaram encontrar o seu perfil e estilo de liderança para conduzir suas equipes e alcançar os resultados almejados pela empresa na qual atuam. Fez-se necessário neste contexto compreender com os desafios diários, diante das mudanças causadas pela pandemia de Covid 19⁴, transformaram o contexto de trabalho e impactaram diretamente as equipes de diversas formas. Além dos desafios cotidianos que fazem parte do negócio, os gestores precisaram gerir uma estrutura de *home office*, número de funcionários da equipe reduzido, distanciamento social, novas normas, incremento de metas e cobranças dentro de um novo contexto de atingimento das metas e do aumento da inadimplência.

Ao observar o cotidiano de algumas agências a intenção foi comparar como cada gestor exerceu liderança. Na instituição IF pública identifica-se o contexto do atendimento social e os serviços bancários, no qual as equipes buscam estabilidade através do concurso público, sendo maior desafio do gestor exercer liderança para conduzir essa equipe à melhor

³ A delimitação de região se dá pela gerência regional do banco privado e a superintendência do banco público, pode envolver municípios vizinhos, além dos municípios que nomeiam a região (Rio das Ostras e Macaé).

⁴ Em fevereiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde começou oficialmente a usar o termo Covid-19 para se referir à síndrome respiratória aguda grave causada por um novo vírus, que também recebeu um nome claro: Sars-CoV-2. Fonte: <http://www.coc.fiocruz.br/index.php/pt/todas-as-noticias/1853-especial-covid-19-os-historiadores-e-a-pandemia.html> Acesso em jul. 2022.

entrega de resultado, sem perder o olhar para risco e para as pessoas. Por outro lado, o estilo de liderança de um gerente geral de agência em IF privada possui desafios de entrega de resultado na venda de produtos bancários e a cobrança de um atendimento de excelência, sem deixar de lado a percepção por risco e pessoas.

O banco privado em questão possui dez agências e o banco público seis agências na mesma região, todos os gestores das agências participaram da investigação. Foram aplicados questionários com questões abertas e fechadas a gerentes gerais das agências da região de Macaé e Rio das Ostras. A pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, adotou uma abordagem quali-quantitativa, com vistas a permitir uma descrição das variáveis implicadas, além de compreensão mais detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON, 2008). O questionário aplicado continha 27 (vinte e sete questões), sendo 5 (cinco) itens objetivos, com a finalidade de caracterizar os participantes da pesquisa por questões, tais como idade, sexo, grau de escolaridade etc. Em seguida, no questionário foram abordadas 18 (dezoito) questões objetivas com o intuito de identificar características de liderança transacional ou transformacional, e 4 (quatro) itens abertos, com o objetivo de aprofundar as questões abordadas, sendo um complemento às perguntas fechadas.

2 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS E PRIVADAS

O sistema financeiro nacional é composto por um conjunto de instituições financeiras que são regidas pelas normas e padronização do Banco Central, BACEN, que fiscaliza e autoriza o funcionamento das instituições. A crise recente mostra a importância das instituições bancárias e como elas estabilizam o sistema econômico. Ressalta-se que o desenvolvimento desse sistema é afetado diretamente por mudanças econômicas, tais como altas taxas de juros e *spreads* bancários, expansão e contração do crédito, dentre outras questões que afetam o sistema (TEIXEIRA, 2020).

As instituições financeiras podem ser públicas ou privadas, dependendo da origem de seu capital e da forma de controle (Lei de Reforma Bancária Nº 4.595, de 31/12/1964). As instituições financeiras controladas pelo Estado são classificadas como pessoas jurídicas de

direito privado, com participação do poder público e acionistas particulares, que participam de seu capital e administração, que são classificadas como sociedades de economia mista na estrutura de administração indireta (Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967).

A porta de entrada das Instituições Financeiras Públicas é através do concurso público, esse processo visa que os cargos sejam ocupados pelas melhores pessoas. O concurso público tem caráter amplo e impessoal na seleção de pessoas, garantindo igualdade de oportunidades para todos os participantes (BECKERT; NARDUCCI, 2014). As sociedades de economia mista, no que se refere a admissão de seus empregados, devem contratar através de concursos públicos (Constituição Federal, EC, nº 19, 04/06/1998, art. 3º). O recrutamento externo é efetuado por meio de edital público, incluindo concursos, que podem ser efetuados por fases, com validade de dois anos, só podendo ser prorrogados uma única vez, no mesmo período. Destaca-se que as sociedades financeiras de economia mista têm em seu processo de admissão através de concurso público uma estrutura que não permite a análise das competências comportamentais dos candidatos.

Os bancos privados são estabelecimentos comerciais cujos proprietários não são governamentais. Ou seja, são empresas privadas que dependem do dinheiro de seus sócios para operar, como qualquer outro negócio privado (Lei Nº 4.595, de 31/12/1964). A instituição privada estudada tem como principal forma de entrada o estágio de nível superior, em que os funcionários têm um contrato de estágio que pode ser renovado em até dois anos e que, de acordo com o desempenho demonstrado no período, o estagiário pode ser efetivado na empresa. A outras formas de seleção, havendo a necessidade da abertura de processos seletivos para trazer do mercado pessoas com experiência que se alinhem aos valores da IF privada e ao perfil da vaga em questão.

O banco privado investigado busca através da meritocracia promover o encarecimento dos funcionários, com métricas de avaliação de desempenho e habilidades. É oferecido um plano de carreira dentro da instituição, dando aos funcionários a oportunidade de protagonismo.

A seleção de pessoal desempenha um papel crucial no suprimento funcional do sistema de produção de uma organização. De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), esse processo varia de acordo com o estilo de cada organização, as organizações mais modernas e inovadoras encaram a seleção como uma atividade estratégica e vital para o alcance de metas.

3. LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL

No que tange ao tema de liderança, existem cinco principais abordagens presentes na literatura, sendo elas: personalidade, comportamental, situacional/contingencial, transacional e transformacional (BASS, 2009; BOWDITCH E BUONO, 2011; TOLFO, 2004).

Após um período de quietude no campo de pesquisa, a partir do final da década de 1980, surge a escola da nova liderança, as teorias da liderança transacional e transformacional também fazem parte dessa escola e estão baseadas, principalmente, no trabalho seminal de Burns (1978). A liderança é alvo de revisões específicas como a Walumbwa et al (2009), essa revisão aponta que as correntes de estudo que recebem mais atenção nos últimos vinte anos são as da liderança carismática, liderança transformacional e transacional.

A abordagem da liderança transacional tem como foco o estudo do processo de trocas entre líderes e liderados, que se dá através das recompensas contingentes, nas quais os líderes identificam os desejos específicos dos liderados. Os líderes estudados por essa abordagem, intentam que os liderados cumpram determinado objetivo e em troca se empenham para satisfazer os seus desejos (BASS 2009; NORTHOUSE, 2007).

Outra abordagem que surgiu na escola da nova liderança é a Abordagem Transformacional, como aponta Bass e Riggio (2005), os líderes transformacionais ajudam os profissionais a crescerem e se desenvolverem como novos líderes, respondendo às suas necessidades, objetivos e metas individuais, habilitando-os e alinhando estes anseios ao líder, grupo e organização.

Desde a década de 1970 e 1980 Burns e Bass são os autores mais citados no que tange ao assunto de liderança transacional e são precursores da teoria transformacional de liderança. Burns, primeiramente, iniciou esses assuntos no ambiente político quando escreveu o seu livro Leadership de 1978, foi no contexto político que ele identificou estes estilos de liderança, já Bass foi quem aplicou estes conceitos ao contexto de gestão (KUHNERT e LEWIS, 1987). Segundo Bass (1990), a denominação transacional vem do termo transação, isso se dá pelo fato de que o líder faz uso de trocas para atingir os seus objetivos com os liderados. Nesta relação de troca, ambos os lados têm algo de valor a oferecer, tanto o líder quanto os liderados influenciam-se reciprocamente (YUKL, 1999).

Bass e Riggio (2005) analisam que esse tipo de líder condiciona o ganho da recompensa a finalização satisfatória da tarefa previamente acordada, no qual o líder determina o que deve ser feito por seus liderados, como dever ser executado e informa que recompensa conseguirão ao atingirem o objetivo solicitado. Em uma relação transacional, tanto o líder como o liderado enxergam o trabalho como um sistema de trocas, em que existem contribuições e, por consequência, se recebem recompensas, estas trocas tendem a ser racionais, sem profundo caráter emocional (MAXIMIANO, 2011). A liderança transacional é utilizada para monitorar e controlar os empregados e os resultados, utilizando para isso, métricas racionais ou econômicas (BASS, 2009).

Burns (2003) afirma que a recompensa contingente se refere ao suporte e recursos tangíveis ou intangíveis fornecidos pelos líderes em troca da performance dos liderados. Para atingir um resultado satisfatório, o líder precisa esclarecer as metas, objetivos e qual será o reconhecimento quando as metas forem atingidas. As recompensas não financeiras variam, de férias extras e dias de folga, a elogios, *feedbacks* positivos e reconhecimento.

As recompensas mais comuns na liderança transacional são materiais, tais como um aumento de salário ou promoção de cargo (BASS, 1998, 2008). De acordo com Bass (2008) a liderança transacional é constituída por três fatores principais: Recompensa Contingente, Gestão por Exceção Ativa e Gestão por Exceção Passiva.

A Recompensa Contingente é uma transação construtiva, que faz menção ao comportamento do líder focado em esclarecer o papel e as exigências da tarefa, sendo o esforço dos liderados trocado por recompensas específicas (NORTHOUSE, 2009). Na Gestão por Exceção Ativa o líder tem uma observação ativa para se certificar do cumprimento das normas, neste âmbito ele mesmo busca por desvios e deficiências em padrões previamente definidos (BASS, 1998). Na Gestão por Exceção Passiva o líder espera que algo dê errado para que após isso ele busque uma solução (BASS e RIGGIO, 2005). A gestão por exceção passiva também pode ser mencionada como *laissez-faire* (não-líderes), expressando o sentido de ausência de liderança e do processo decisório (BASS, 2006).

Os principais autores desta abordagem trazem dois contrapontos sobre a liderança transacional, a principal crítica é a falta de motivação do liderado em fazer tarefas além do que foi pedido e não busca pela superação das expectativas (BASS e AVOLIO, 1994). O segundo contraponto é apontado por Burns (2010) em que o líder tende a reagir às

circunstâncias com ações de curto prazo, o que pode ser um obstáculo quando forem necessárias respostas a questões mais generalistas.

A liderança transformacional não é uma troca de produtos entre líder e liderado, enquanto os líderes transacionais buscam motivar os seus liderados a atingir os objetivos propostos, líderes transformacionais inspiram seus seguidores a fazerem além dos objetivos propostos (BASS, 2009). Algumas pesquisas apontam de forma positiva a abordagem da liderança transformacional dentro do contexto de instituições financeiras (AROMA e SILVA, 2003). Conforme a amostra analisada, os autores destacam que os líderes transformacionais em IFs influenciam as condições facilitadoras do processo de aprendizagem e, em contraponto, os líderes transacionais tendem a manter a atual conjuntura, com menos influência no processo de aprendizagem e desenvolvimento.

As teorias da abordagem da liderança transformacional têm como pressuposto uma relação de reciprocidade entre os líderes e seus seguidores. O líder transformacional precisa conhecer as necessidades e motivações de seus seguidores para tratá-los como pessoas integrais, pois as relações interpessoais são fundamentais para o seu papel como líder (BERGAMINI, 2009). Firme em sua conduta, o líder transformacional não negocia seus princípios e sua conduta ética, com valores bem definidos. Os líderes transformacionais são honestos, conceituados, respeitados e inspiram confiança, são mais focados no crescimento de seus liderados do que em seu próprio crescimento. Possuem boa receptividade de seus seguidores, quanto à missão da organização e desenvolvem neles a capacidade de olhar além de seus próprios interesses (BASS, 2009; BURNS, 2003).

Ao projetar uma visão otimista de futuro para seus subordinados, a liderança transformacional centraliza a atenção na motivação e desenvolvimento dos seguidores (NORTHOUSE, 2009). Líderes transformacionais assumem a função de agentes de mudança, influenciam seus seguidores e conseguem fazer com que trabalhem além do que originalmente estavam destinados a trabalhar, são proativos e buscam sensibilizar seus seguidores da importância de alcançar os objetivos previstos, e interesses coletivos (BASS, 2008).

A motivação inspiradora permite que os seguidores do líder transformacional se sintam atraídos pelas situações que são desejadas pela organização. Os líderes transformacionais que alcançam elevado desempenho são aqueles capazes de ampliar e elevar os interesses de seus funcionários, eles geram consciência e aceitação dos propósitos e da missão do grupo incitando seus seguidores a olhar além de seu próprio interesse para o bem do grupo. De acordo com Bass e Avolio (1993), a liderança transformacional é dividida em quatro dimensões, sendo elas: Carisma ou Influência Idealizada, Inspiração ou Motivação Inspiradora, Estímulo Intelectual, Consideração Individualizada.

A liderança transformacional, também chamada de liderança carismática, é a mais utilizada para discorrer sobre o tema da liderança atualmente. Esta abordagem de liderança busca se conjugar aos valores organizacionais, aumentando a conscientização do grupo, e incentivando o crescimento pessoal (AVOLIO *et al.*, 1991; BASS, 2009). Quando necessário, a liderança transformacional realiza mudanças internas para alinhar as expectativas individuais e organizacionais, implementando uma "visão de futuro", capaz de gerar credibilidade e compreender as expectativas e confiança dos liderados.

4 A PESQUISA COM OS GERENTES GERAIS DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS

O instrumento utilizado para esta pesquisa foi um questionário semiaberto. A forma de aplicação do questionário foi através do *Google Forms*, sendo gerados dois questionários idênticos, um para ser aplicado na IF do setor público e outro na IF do setor privado. O questionário foi distribuído para os gerentes gerais das agências bancárias de duas instituições na região de Rio das Ostras e Macaé. O banco privado possui dez agências na região estudada, enquanto o banco público possui seis. O instrumento utilizado continha vinte e sete questões, sendo quatro questões abertas, e vinte e três questões objetivas com ênfase processual.

A maioria das questões objetivas do questionário teve ênfase processual, na intenção de identificar características de estilos de liderança presentes na atuação dos gestores. As alternativas apresentadas estavam em uma escala de frequência das ações de liderança (*nunca, quase nunca, às vezes, frequentemente e sempre*). Os conceitos-chave orientadores da investigação foram repetidos em diferentes momentos do instrumento, com o intuito de

saturar e ponderar sobre a essência dos comportamentos associados aos dois tipos de liderança.

Quanto às características dos respondentes, observou-se que a faixa etária dos gestores está na faixa entre trinta e cinquenta anos de idade, porém o que mais se evidenciou ao comparar as características dos gestores das instituições foi que nas agências investigadas na instituição privada, 50% da liderança é feminina, no entanto, quando se observam os dados da instituição pública apenas um em cada seis gestores é mulher. Ainda que a investigação esteja delimitada à região dos municípios de Rio das Ostras e Macaé, o fato de ter apenas 16,7% representando a quantidade de mulheres na liderança de uma agência bancária do setor público, induz ao questionamento quanto a representatividade das mulheres em cargos de liderança na empresa, ressaltando a dúvida quanto a relevância da igualdade de gênero na instituição.

Em relação à formação dos respondentes, na instituição do setor privado 90% dos gestores são pós-graduados, sendo este um dos pré-requisitos aos novos líderes que desejam galgar o cargo ao cargo de gerente geral da instituição em questão. Entre os gestores da IF pública, que passaram por um processo de seleção através do concurso público, 66,7% são pós-graduados. É de conhecimento geral de que o concurso público é um processo que demanda muito esforço, dedicação e estudo, chama atenção que 66,7% dos gestores investiram na busca por aperfeiçoamento a despeito da estabilidade do serviço público.

As questões que seguem investigam comportamentos afins à liderança transacional, trazendo características dos três fatores que constituem esta abordagem da liderança. Três questões abordaram o fator da Recompensa Contingente (troca de recompensas pelo bom desempenho de determinada tarefa pré-determinada), um dos principais comportamentos do líder transacional. Iniciou-se o questionamento com duas questões objetivas e no intuito de aprofundar a análise deste comportamento foi introduzida uma questão aberta quanto ao tipo de recompensa que os gestores costumam oferecer aos seus funcionários.

Foram enfatizadas quais tipos de recompensa costumavam ser ofertadas (psicológicas e/ou materiais) e se essas recompensas realmente eram ofertadas pelos próprios gestores ou pela instituição. Com base em conhecimento empírico e em documentos das instituições sabe-se que o reconhecimento é uma prática das próprias instituições, nas quais são realizados eventos de reconhecimento e ofertados brindes de acordo com o desempenho do funcionário.

Ao analisar individualmente os questionários, identificou-se que alguns gestores indicaram maior frequência em comportamentos transformacionais, utilizando o reconhecimento como uma recompensa, se tratando de um tipo de recompensa ofertado pelas instituições. Os percentuais totais das questões de recompensa contingente apontaram que: 66,7% dos gestores do banco público indicaram algum tipo de troca de recompensa por bom desempenho, e em média 40% dos gestores do setor privado indicaram estas ações.

Os fatores que constituem a liderança transacional são a Gestão por Exceção Ativa e a Gestão por Exceção Passiva, sendo uma característica contundente desta abordagem o fato de o líder focar na obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas. Com base neste conceito foram formuladas três questões objetivas para identificar o nível de controle e acompanhamento dos gestores e uma questão objetiva no intuito de classificar a gestão por exceção em sua forma ativa ou a gestão por exceção em sua forma passiva.

Quando questionados sobre o nível de acompanhamento, 90% dos gestores da IF privada indicaram tais características, vale ressaltar que também é uma prática de instituições financeiras exigir relatórios de acompanhamento diários, solicitados pela superintendência, tanto das entregas individuais, quanto das entregas do time. Quanto à IF do setor público, 66,7% dos gestores apontaram características da Gestão por Exceção Ativa.

De acordo com os dados levantados, 20% dos gestores do banco privado apontaram uma característica marcante do conceito *laissez-faire*, e 16,7% dos gerentes dos bancos públicos indicaram esta característica. Quanto aos gestores do setor público, 50% destacam-se com características afins ao estilo de liderança transacional, por sua vez na instituição privada destacam-se 60% dos gestores com maiores apontamentos para as características da liderança transacional.

Onze questões objetivas investigaram comportamentos afins a liderança transformacional, enfatizando as características das quatro dimensões que constituem esta abordagem da liderança. A liderança transformacional abrange a dimensão da Influência Idealizada (BASS e RIGGIO, 2005), na qual os líderes são admirados, inspiram confiança e são vistos como um modelo a ser seguido. Orientado por este conceito, foi questionado aos gestores com que frequência eles recebem *feedback* de seus liderados, 50% dos gestores do banco público afirmaram ser caracterizados uma influência idealizada frequentemente, sendo o percentual no banco privado de 80%.

De acordo com Bass e Riggio (2005), os líderes transformacionais têm comportamentos que motivam e inspiram seus liderados – dimensão da motivação inspiradora. Esta dimensão foi apontada por 80% dos gestores do setor privado e por 66,7% dos gestores do setor público, que indicaram ter comportamentos voltados a motivar, inspirar, mostrar engajamento com o grupo e transmitir uma visão positiva de futuro.

No que se refere à dimensão do Estímulo Intelectual (BASS e RIGGIO, 2005), os líderes instigam os seus seguidores a serem inovadores e criativos, abordando velhas situações com novos olhares e participando dos processos decisórios. Com base nesta dimensão, 60% dos gestores da IF privada apontaram ter este comportamento e 66,7% dos gestores do setor público indicaram frequentemente ter ações de estímulo intelectual.

Ao finalizar as dimensões da liderança transformacional, temos a consideração individualizada, característica marcante de um líder transformacional. De acordo com Bass e Riggio (2005), o líder individualmente atencioso ouve de forma eficaz e delega tarefas como forma de desenvolver seguidores. Ao analisar os percentuais gerais, vê-se que 80% dos gestores do banco privado apontaram certa frequência quanto a consideração individualizada, e no banco público houve um apontamento de 83,3%.

Ao sintetizar os dados gerais, foram apontados os percentuais com maior frequência nos dados abordados, para demonstrar os dados apontados nas respostas. No entanto, ao analisar os questionários individualmente, pôde-se observar quais as maiores frequências em cada ponto abordado nas questões. Esta estratégia objetivou um resultado mais apurado quanto à tendência de cada gestor para os estilos de liderança abordados na pesquisa.

Na análise individual dos questionários, observaram-se as características afins ao estilo de liderança transformacional em 50% dos gestores entrevistados no setor público e em 40% dos gestores do setor privado.

Dadas as características dos estilos de liderança transacional e transformacional, observa-se que são características bem marcantes no setor bancário, como visto nesta seção muitas características são trazidas pelas próprias instituições financeiras.

A liderança transacional é focada em resultados e processos e a liderança transformacional focada no desenvolvimento de pessoas. Quando os gestores foram questionados quanto a entrega de resultado, a maioria afirmou alcançar as metas e objetivos propostos pela organização frequentemente. No entanto, quando os gestores foram questionados quanto a

maior dificuldade encontrada na entrega de resultados, a maioria levantou questões que envolvem a falta de pessoas motivadas e comprometidas.

O que se entende é que existem várias maneiras de atingir os resultados e objetivos propostos pela instituição, porém nem todas essas maneiras conduzem a equipe ao bem-estar, proatividade e motivação de crescimento. Alcançar metas e reconhecimentos nem sempre são sinais de boa liderança, quando gerentes não olham para as pessoas, eles deixam de ser líderes e acabam dando espaço a uma série de fatores negativos.

Quando gestores transformacionais consideram pessoas, eles não só atingem os resultados propostos pela instituição, como também desenvolvem seres humanos que trabalham motivados, com proatividade, atingindo resultados em busca do bem-estar do grupo. Na verdade, o maior desafio da gestão é conduzir o resultado sem perder o olhar pra pessoas.

ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Esta investigação explorou o tema da liderança, delimitando as lideranças transacional e transformacional, com a finalidade de alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa. Ao realizar o levantamento de dados com gestores de um banco público e gestores de um banco privado, na região de Rio das Ostras e Macaé, foram comparados os estilos de liderança encontrados, levando em consideração as diferenças entre as instituições que competem entre si no setor bancário.

No desenvolvimento desta pesquisa, os diferentes perfis de liderança dos gestores de agências bancárias foram analisados, ao identificar os traços de cada estilo de liderança foram descritos com base no desenvolvimento teórico abordado nesta investigação.

Ao analisar individualmente os questionários, observaram-se as características afins ao estilo de liderança transformacional em 3 (três) dos 6 (seis) gestores do banco público. No setor privado, pôde-se identificar as características afins ao estilo de liderança transformacional em 4 (quatro) dos 10 (dez) gestores, que correspondem à 40% dos líderes. Sendo assim, ao comparar os dados, observou-se que a liderança transacional se destaca no setor privado enquanto se equipara a liderança transformacional no setor público.

Quanto aos estilos de liderança abordados, no intuito de identificar e caracterizar cada fator dos estilos de liderança transacional e transformacional, com base no conhecimento

empírico dos dados descritos na análise teórica, foi elaborado um questionário com traços e características afins a cada estilo de liderança e na análise dos dados todas a fundamentação teórica foi utilizada para respaldar as análises feitas.

Como justificativa desta investigação, objetivou-se um impacto positivo para as empresas pesquisadas e para seus colaboradores. E como respaldo para esta justificativa, mesmo antes da finalização da pesquisa, em uma questão aberta do questionário, um dos gestores respondentes afirmou ter ficado reflexivo quanto aos assuntos abordados.

Na dificuldade da entrega de resultado e condução das equipes, cada agência apresentava uma problemática dentro de contextos diferentes. Ao observar as respostas da questão aberta que indagava sobre os maiores desafios dos gestores, identificou-se que o maior enfrentamento não tem sido a pandemia ou a volatilidade do negócio, mas exatamente a questão levantada como tema central desta investigação: a liderança de pessoas em uma abordagem humanizada e motivacional.

Os itens abertos do questionário aplicado aos gerentes gerais, com ênfase nas experiências e percepções mais subjetivas do processo da liderança nas instituições financeiras está sendo consolidado. As percepções ampliam a compreensão das dimensões dos estilos de liderança transacional e transformacional na gestão de pessoas nas organizações financeiras.

Espera-se com a presente pesquisa e com a consolidação em andamento colaborar com a produção de conhecimentos que possam promover a autopercepção sobre a atuação da liderança, a relação interpessoal entre a equipe, produtividade e relação com o clima. Para a gestão estratégica das instituições financeiras estudos como esse podem vir a orientar metas institucionais alinhadas aos perfis de liderança e embasar a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

AROMA, W.; DA SILVA, A. C. **A Influência dos Líderes na Melhoria dos Serviços de Atendimento em Agências Bancárias Atuando no Processo de Aprendizagem dos Atendentes.** In: ENANPAD, 2003, Atibaia SP. (Anais... Atibaia: s.n., 2003).

BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership:** Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. Collier Macmillan, 1985.
- BASS, B. M. **Transformational leadership: industrial, Military, and Educational Impact**, Mahwah, 1998.
- BASS, B. M., & RIGGIO, R. E. **Transformational leadership** (2nd ed.). New York: Psychology Press, 2005.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Simon and Schuster, 2009.
- BECKERT, Mara; NARDUCCI, Viviane. **Gestão de Pessoas nas Organizações públicas**. Curitiba, Juruá, 2014.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. 7 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 2003.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.
- KUHNERT, K. W.; LEWIS, P. **Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis**. Academy of Management review, v. 12, n. 4, p. 648-657, 1987.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8^a edição. Editora Atlas, 2011.
- NORTHOUSE, P. G.. **Leadership: theory and practice (5th ed.)**. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3 ed. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- Pensar Enfermagem, 13(2), 30 – 36, 1999.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 3 Ed., 2008.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: 2007. Atlas.

TEIXEIRA, Lucas Oliveira. **Análise da Concentração de Mercado do Setor Bancário Brasileiro**. Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2020.

TOLFO, S. R.. **A liderança: da teoria dos traços ao coach**. In: BITENCOURT, C.. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERNING, T. S., & PETERSON, S. J. **Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure**. Journal of Management, 2009.

YUKL, G. A. **An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories**. The leadership quarterly, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.