



VANESSA ALVES DE SOUZA

**SETOR BANCÁRIO NO BRASIL – IMPACTOS DO PERFIL DE
LIDERANÇA NOS RESULTADOS DOS LIDERADOS.**

FORTALEZA

2021

VANESSA ALVES DE SOUZA

**SETOR BANCÁRIO NO BRASIL – IMPACTOS DO PERFIL DE LIDERANÇA NOS
RESULTADOS DOS LIDERADOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Psicologia pela Faculdade Ari de
Sá.

Orientador: Prof. Me. Marcus Alexandre
Muniz.

Aprovado(a) em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Marcus Alexandre Muniz
Faculdade Ari de Sá

Prof.^a Ma. Milena Bezerra de Sousa Falcão
Faculdade Ari de Sá

Prof. Dr. Francisco de Assis Camelo Parente
Universidade Federal do Ceará

O PERFIL DE LIDERANÇA E OS RESULTADOS DOS LIDERADOS: A EFETIVIDADE NO SETOR BANCÁRIO

THE LEADERSHIP PROFILE AND THE RESULTS OF EMPLOYEES: EFFECTIVENESS IN THE BANKING SECTOR

Vanessa Alves de Souza¹
Me. Marcus Alessandre Muniz²

RESUMO

Este estudo objetivou apresentar os impactos do perfil de liderança nos resultados dos liderados no setor bancário no Brasil. Para a construção da resposta foi preciso identificar o perfil de liderança no setor bancário no Brasil, bem como verificar se há uma predominância no perfil de liderança no setor bancário do Brasil e, por fim, analisar a relação entre o perfil de liderança e os resultados obtidos por seus liderados. Para tanto, foi utilizado como método para coleta de dados a pesquisa bibliográfica, através de material levantado em bases de dados, a partir de trabalhos e publicações sobre o setor bancário e perfil de liderança, analisando fontes secundárias como: artigos científicos e dissertações. A partir da análise de dados foi possível perceber a variedade de perfis de liderança no setor bancário em distintas regiões do Brasil, assim como a percepção do liderado sobre seu líder na construção dos resultados. Sendo o perfil democrático o mais citado como predominante nas agências. Por meio do estudo realizado conclui-se que o perfil de liderança no setor bancário tem relação com o resultado dos liderados.

Palavras-chave: Liderança. Setor bancário. Resultados.

ABSTRACT

This study aimed to present the impacts of the leadership profile on the results of the employees in the banking sector in Brazil. In order to answer that, it was necessary to identify the leadership profile in the banking sector in Brazil, as well as to analyze if there is a predominance in the leadership profile in the banking sector in Brazil and, finally, to analyze the relationship between the leadership profile and the results obtained by employees. To this end, the method used for data collection was based on a bibliographic research, through material collected in databases, from works and publications on the banking sector and leadership profile, analyzing secondary sources such as scientific articles and dissertations. Based on the data analysis, it was possible to observe the variety of leadership profiles in the banking sector in different regions of Brazil, as well as the perception of the employees about their leaders in the construction of results. The democratic profile is the most common profile. Through this study, it is possible to observe that the leadership profile in the banking sector is related to the results of the employees.

Keywords: Leadership. Banking Sector. Results.

¹ Graduanda do curso de Psicologia da Faculdade Ari de Sá;

² Mestre em Administração e Controladoria (UFC); Especialista em Gestão do Ser Humano (UNIGRANRIO); Graduação em Psicologia (UNIMAR); Professor e orientador na Faculdade Ari de Sá.

1 INTRODUÇÃO

Nos espaços organizacionais e no dia a dia da sociedade contemporânea, existe um tema amplamente debatido: a liderança, acompanhada de suas teorias e perfis. Esse é um assunto que abrange líderes, liderados, comunicação, ambiente e resultados. Compreender esse tema pode colaborar para que os objetivos das organizações sejam alcançados, por conseguinte, os resultados dos liderados e da organização. De forma geral, a liderança nas em conjunto com o profissional da psicologia que atua nas organizações, busca entrelaçar os envolvidos diretamente no processo de formar uma relação de desenvolvimento profissional e pessoal. Contudo, uma liderança precisa atentar ao que é esperado pela empresa, no que se refere aos resultados (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Identificada a necessidade de exploração do tema e estabelecendo relação com o contexto de mudança plena, tanto nas organizações como nos profissionais que integram o quadro de funcionários, esta pesquisa possibilita apresentar os impactos do perfil de liderança nos resultados dos liderados no setor bancário.

Diante da diversidade do mercado de trabalho, um fator que permanece em evidência é a importância das pessoas no ambiente organizacional. O mundo corporativo vem se desenvolvendo de forma exponencial através de recursos tecnológicos, que trazem inúmeros benefícios para as empresas, mas a grande questão é ter líderes e liderados que possam potencializar esses investimentos e fazer a diferença, sendo tão sutil, em um mundo competitivo. Portanto, no presente artigo consta dados/informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: quais os impactos do perfil de liderança nos resultados dos liderados no setor bancário no Brasil?

O objetivo das lideranças no mundo corporativo atual é alcançar os resultados determinados pela empresa, conjuntamente com o apoio de seus liderados. Para isso, os líderes têm a necessidade de identificar quais as ações são mais efetivas para esse contexto. Com isso, essa pesquisa pretende identificar o perfil de liderança no setor bancário, verificar se há uma predominância no perfil de liderança no setor bancário e, por fim, analisar a relação entre o perfil de liderança e os resultados obtidos por seus liderados. Logo, apresentar os impactos do perfil de liderança nos resultados dos liderados no setor bancário. Obtendo tais respostas esta pesquisa poderá contribuir para novos estudos sobre liderança.

Esse é um estudo que possibilita tanto a empresa, seus líderes e demais colaboradores, dentro de uma gama de atribuições, refletirem e compreenderem de que maneira os estilos de liderança, que vem mudando no decorrer dos anos, podem impactar em

relação a benefícios para a longevidade da empresa no setor bancário. Para tanto, também se visa apresentar conceitos, definições e ferramentas necessárias às decisões de manutenção e/ou alteração dos perfis de liderança da organização, baseando-se em princípios de liderança.

Para o desenvolvimento do presente estudo utilizou-se material bibliográfico nas bases de consulta dos buscadores Google Livros e Google Acadêmico, bem como livros físicos. Foi delimitado o intervalo entre os anos 2017 e 2021 para o tema, tendo em vista explorar o assunto de forma recente. Foram selecionados apenas artigos científicos e dissertações para os resultados e discussões do trabalho, portanto, o uso de livros será para construir a base teórica. Os autores dos livros foram classificados pela indicação de professores renomados na área. Usou-se palavras-chave relacionadas com liderança, setor bancário e resultados.

A delimitação é centralizada no perfil de liderança no setor bancário no Brasil, considerando os limites para a realização da pesquisa, com as palavras chave liderança, setor bancário e resultados, os artigos foram selecionados e reduzidos para dez. Com base nos dados, será realizada uma análise no perfil de liderança e impactos dos resultados dos liderados para encontrar uma relação.

Quanto ao resultado da pesquisa, foi possível apresentar os objetivos geral e específicos, com as respostas para cada um deles, destacando a importância do perfil do líder nos resultados dos liderados no setor bancário no Brasil, evidenciando fatores como motivação, influência e comunicação na relação entre as partes, bem como o comportamento.

Esta pesquisa está dividida em cinco partes, sendo a primeira dedicada a apresentar a introdução. Na segunda parte está apresentada a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa. Para tanto, apresenta-se na próxima seção o referencial teórico, dividido em subtópicos contemplando assuntos como: trabalho, trabalho no setor bancário, setor bancário no Brasil, liderança, perfis de liderança e resultados com seus conceitos, definições e históricos, necessária para se poder adotar um posicionamento no capítulo seguinte. Então, na sequência, na quarta parte serão apresentados os resultados da pesquisa. Na quinta e última parte serão tecidas as considerações no que se refere às conclusões relacionadas aos objetivos desta pesquisa.

2 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002) a pesquisa pode ser definida como um processo racional e sistemático com a finalidade de responder aos problemas questionados. A realização de uma pesquisa se torna necessária quando não se encontra informação suficiente para responder determinado fenômeno ou mesmo quando esses se encontram desordenados.

O atual estudo, na sua abordagem, tem o enfoque qualitativo, em que se utiliza a coleta de dados sem a medição numérica, com a finalidade de descobrir ou aperfeiçoar as respostas das perguntas de pesquisa no processo de interpretação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Nos processos revisionais do método usou-se como delineamento a revisão de literatura narrativa. Elias et al. (2012), explica que esse delineamento traz a possibilidade da construção de artigos nos quais os autores tem a possibilidade de realizar análises e interpretações críticas mais amplas, proporcionando compreender o “estado da arte” de um assunto específico, sob um ponto de vista teórico ou contextual.

Logo, visando os objetivos, bem como a possibilidade de analisar de maneira crítica os resultados, a categorização da pesquisa foi a descritiva. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), uma pesquisa descritiva tem por finalidade descrever uma experiência, uma situação, um fenômeno ou processo detalhadamente, ou seja, tem a intenção de unicamente medir ou coletar informação de maneira independente, ou conjunta em relação aos conceitos, ou as variáveis em questão.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 SETOR BANCÁRIO NO BRASIL

O setor bancário no Brasil, desde seu início até a data de hoje, passou por diversas mudanças para se adequar à realidade de cada momento da história brasileira. A primeira instituição bancária nasceu com a chegada da família real no Brasil. No Rio de Janeiro, em 12 de outubro de 1808, com um alvará expedido pelo príncipe regente Dom João, futuro, Dom João VI, com o principal objetivo de proporcionar com urgência fundos para manutenção da cúpula monárquica, como também movimentar o setor de crédito, determina a criação do Banco do Brasil.

Nesse período havia apenas três bancos emissores de moedas no mundo, todos na Europa. Com a recente chegada da família real portuguesa ao Brasil, aumentou a necessidade de constituir um banco para tratar dos assuntos da coroa, além da escassez de moeda que assolava o Brasil. A intensificação das atividades comerciais, com a abertura dos portos também contribuíram para essa decisão, já que a falta de moeda poderia estagnar os interesses portugueses no Brasil (DIRETORIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BANCO DO BRASIL, 2010).

As primeiras décadas do setor bancário no Brasil foram marcadas pela indefinição do padrão monetário por indecisão do governo por não assumir o banco como "coisa pública" ou deixá-lo ser guiado pelas regras do mercado. A recriação do Banco do Brasil, possibilitou a este banco contribuir para o desenvolvimento do setor bancário e da economia, com isso, segundo Costa (2010), o desenvolvimento e a transformação do sistema bancário do brasileiro na época, possibilitou o crescimento da economia brasileira auxiliando as cadeias produtivas do país.

Com base nos autores Metzner e Matias (2015, p. 23), em 1954 ocorreu a reforma bancária, "a partir dessa reforma institucional do biênio 1964-1965, foram criados o Conselho Monetário Nacional (CMN) – órgão normativo – e o Banco Central do Brasil – órgão executivo central do sistema financeiro". Esses dois órgãos auxiliam, até hoje, a manter as regras e funcionalidades do setor bancário no Brasil.

De acordo com Camargo (2009), no período colonial houve escassez monetária, tendo em vista a baixa circulação de moeda metálica, que era compensada através da comercialização, através de escambo, com os escravizados e o açúcar, por exemplo.

Evidenciando a trajetória do setor bancário brasileiro vejamos a seguir fatos em sua ordem cronológica:

- Período (1808-1905): Indefinição do papel monetário; Criação da Caixa Econômica Federal em 1861;
- Período (1905-1930): Abertura financeira ao exterior, permitindo o ingresso de capitais externos;
- Período (1930-1945): A socialização das perdas bancárias, devido à crise de 1929; o início do uso de bancos públicos (federais e estaduais) para atuação desenvolvimentista;
- Período (1946-1964): Criação de novas instituições financeiras – SUMOC, BNDE e financeiras; Criação do Banco Central;
- Período (1965-1987): Reformas monetária, habitacional e do mercado de capitais; estímulo à internacionalização dos bancos públicos e privados nacionais;
- Período (1988-1994): Abertura à entrada de capital externo com o fim da reserva de mercado; facilidade para se criar “bancos múltiplos”, principalmente para corretoras e distribuidoras;
- Período (1995-2002): Crise bancária com liquidação de bancos privados nacionais e e privatização de bancos estaduais;
- Período (2003-2008): Bancarização (abertura de contas correntes simplificadas) e acesso ao crédito consignação;
- Período (2008-2021): Digitização do setor e Internet banking.

O setor bancário brasileiro frente às mudanças apresentadas anteriormente evidencia o dinamismo, o que requer aos órgãos reguladores manter as inúmeras transações financeiras, de forma correta e segura, dentro de um ambiente de negociação e assim garantir um mercado estável.

Segundo Falleti (2021), esse dinamismo demanda ao setor bancário revisão constante de seus produtos e serviços. Analisando o painel do Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras (CIAB FEBRABAN, 2021), observa-se que nos últimos 18 meses, 38 milhões de brasileiros que nunca acessaram um banco, abriram sua primeira conta, os pagamentos por aproximação (NFC) cresceram 400% e o recém-lançado sistema de pagamento instantâneo PIX, com apenas 7 meses de vida, foi adotado por 70% dos pequenos e médios empreendedores no país. Graças ao Pix, 11 milhões de pessoas que não faziam uma única transferência bancária desde 2009, voltaram a transferir recursos de uma conta para outra. Os números impressionantes apresentados pela executiva durante painel no CIAB FEBRABAN (2021) devem-se, certamente, à capacidade de inovação de instituições

públicas e privadas, mas também a um elemento novo que marcou a história mundial em 2020: a pandemia de COVID-19.

Dessa forma, é possível perceber o quanto o setor bancário passou por transformações, as quais afetaram e continuarão afetando toda a sociedade. Em termos de utilização do uso da tecnologia, no século XXI sua mudança acontece de forma exponencial, em um cenário em que as pessoas buscam por agilidade e segurança, principalmente no que tange aos seus ativos financeiros, geridos pelo setor bancário.

3.2 TRABALHO

O trabalho é um meio transformador para o homem, que possibilita realizar seus desejos. Algo que é inerente ao ser humano dentro do seu ambiente, e assim, melhorar sua qualidade de vida. Borges e Yamamoto (2014), definem que é através do trabalho que o homem pode materializar seus sonhos e construir sua independência, produzindo condições materiais, culturais e institucionais.

Pode-se dizer que o conceito de trabalho foi amplamente debatido nas últimas décadas, trazendo espaço para a reflexão teórica sobre o assunto. Neste contexto, fica claro que se trata de um assunto de extrema importância para a sociedade. Não é exagero afirmar que esse fenômeno deveria estar em ênfase há mais tempo, já que o trabalho humano existe desde os primórdios da sociedade, temos como exemplo, as comunidades de caçadores e coletores 8.000 a.C. (BORGES; YAMAMOTO, 2014).

No aspecto histórico do trabalho, no período do Império Romano, apesar das suas contribuições no campo do direito eles concebiam o trabalho sustentado da escravidão, mas as mudanças foram acontecendo paulatinamente como no período da Idade média no que se refere à economia e às estruturas das sociedades e posteriormente com o capitalismo. Nesse viés, uma das atribuições do profissional de Psicologia que atua no âmbito organizacional na área de recursos humanos, é possibilitar a inclusão das pessoas no âmbito do trabalho.

Acerca da área de recursos humanos, é possível dizer que ela tem como, entre outros objetivos, dar suporte aos funcionários e atuar como *staff* junto aos gestores e líderes como apregoa Banov (2008, p. 5):

Toda e qualquer organização é composta por pessoas. São as pessoas que compram, vendem, trocam, negociam, produzem, erguem empresas, afundam empresas, enfim,

que se comportam e fazem as coisas acontecerem nas organizações. São elas que fazem com que os objetivos organizacionais sejam ou não atingidos.

No contexto atual, a qualidade, quer seja de produtos, serviços e conseqüentemente, o desempenho, tem gerado grande demanda por parte das organizações e, para isso, a Psicologia Organizacional e do Trabalho atua, por meio de seus instrumentos e técnicas, auxiliando nas demandas da gestão e dos líderes nas organizações. Aos profissionais desse setor cabe exercer suas atribuições nas organizações junto aos interesses dos trabalhadores como da empresa, podendo também, exercer o papel de pesquisadores para novas descobertas, inclusive em um dos segmentos do trabalho: o do setor bancário.

3.2.1 Trabalho no Setor Bancário

O trabalho no setor bancário no Brasil passou por várias alterações e pode ser observado em três fases. Primeira fase até a década de 60, no qual os funcionários detinham controle sobre suas tarefas laborais. Desse período até a década de 80 foi um momento em que o trabalho nesse setor era determinado por uma rotina pré-estabelecida e processos computadorizados. Segunda fase, ainda na década de 80 houve uma grande disseminação dos processos realizados pelos computadores, em que os clientes já poderiam realizar operações que antes era apenas com um funcionário.

Na visão de Silva e Navarro (2012), a transformação no setor ocorreu devido, principalmente, a concorrência acirrada dos bancos nacionais e internacionais. Contudo, os trabalhadores sofreram grande impacto com as mudanças sendo uma delas a necessidade de mudar sua forma de trabalhar para atender empregadores e clientes.

Considerando as mudanças no processo de trabalho no setor bancário, a área de vendas tomou um grande espaço. Segundo Silva e Vieira (2017, p. 5), “o vendedor, portanto, tem o conhecimento especializado para fornecer o produto ou serviço que o cliente necessita ao mesmo tempo em que tem o compromisso de convencer o cliente a comprá-lo, para contribuir com o objetivo da organização”. Com isso, as atribuições dos funcionários passaram por uma redefinição, passando estes a ser vistos como bancários, com o foco em vendas no atendimento ao cliente, ofertando os diversos produtos oferecidos pelo banco, entre esses produtos constam seguros, títulos de capitalização, aplicação e demais produtos e serviços oferecidos pelos bancos. Nesse contexto, o trabalhador bancário se tornou polivalente e sua capacitação voltada para ser um exímio vendedor.

Considerando que em um processo de redefinição de atribuições é necessário atentar-se ao plano de cargos, no qual Banov (2011, p. 23) traz essa definição: “o cargo refere-se ao conjunto de funções ou atividades equivalentes, por exemplo o cargo de Analista de Recursos Humanos, enquanto que a função refere-se a um conjunto de tarefas que cada colaborador deve executar”. Os cargos no setor bancário, em alguns casos, diferem na sua nomenclatura, contudo são bem próximos em suas funções.

O trabalho no setor bancário dispõe de números expressivos de cargos. Em determinados bancos a estratégia em relação aos cargos há destaque para o agente comercial, caixa, assistente de negócios, supervisor de atendimento, gerente de módulo, gerente de atendimento (pessoa física e jurídica) e gerente geral.

Considerando as novas configurações dos cargos, demanda-se dos profissionais de Psicologia Organizacional, em conjunto com os gestores e líderes, reestruturar os métodos e técnicas de recrutamento e seleção. Assim, como apontam Rothmann e Cooper (2017, p. 156):

O recrutamento é definido como um processo de procurar e atrair candidatos adequados de dentro ou de fora da organização para as vagas existentes. [...] A seleção envolve a classificação dos candidatos a um cargo vago e a eliminação daqueles que não se adaptam aos requisitos do cargo e/ou da organização.

Como há diferenças nos processos de recrutamento e seleção no setor bancário, pois no público acontece através de concurso público, e no privado, é através de seleção incluindo as etapas de seleção de currículo e entrevistas, podendo incluir outros meios de seleção como aplicação de testes, dinâmica de grupo e exame médico específico, já o viés entre setor bancário público e o privado, em relação aos funcionários é similar na contribuição da equipe de liderados para a busca dos resultados.

3.3 LIDERANÇA

No decorrer dos estudos sobre liderança, Galvão (2017) apregoa que por volta do ano 4.000 a.C., na região da Mesopotâmia, surgiu a necessidade de se viver em conjunto e em sociedade e para isso acontecer, era necessário alguém para direcionar as ações daquelas pessoas.

Pode-se dizer que liderança é o poder de influenciar pessoas sem a necessidade de utilizar meios coercitivos, levando-as a realizar os objetivos do líder. Neste contexto, fica

claro que para Rothmann e Cooper (2017) liderança serve, em parte, para o bom relacionamento entre líder e liderado, elevando os sentimentos positivos entre eles. Na relação entre liderança e desempenho, seja organizacional ou profissional, uma boa liderança é um excelente auxílio para o desempenho de uma organização mantendo seus subordinados satisfeitos, comprometidos e com elevado bem-estar.

Portanto, compreender o que é liderança passa pelo entendimento de que as pessoas se organizam em equipes coesas e voltadas para objetivos, contudo, isso acontece quando os responsáveis por liderar são pessoas aptas ao processo de composição de equipes e da prática da liderança.

As consequências geradas por insatisfação dos subordinados, no que se refere líderes inaptos a liderar, podem acarretar grande rotatividade, insubordinação, absenteísmo, mentiras envolvendo situações para não ir trabalhar e, assim, prejudicando a equipe. Neste viés, compreende-se o papel do líder na contemporaneidade, que ele requer habilidades em suas relações interpessoais, seja no contexto social ou no trabalho, pois é dessa habilidade que se tem possibilidade de obter resultados pessoais e profissionais favoráveis (ROTHMANN; COOPER, 2017).

Na relação entre líder e liderado há um campo interpessoal, em que um dos componentes é o processo de comunicação, entre líder e seguidor, que visa contribuir para que haja o cumprimento de determinado objetivo. Neste contexto, Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961), consideram que mantendo uma boa comunicação, a liderança consegue uma maior probabilidade de alcançar os objetivos. Os autores deixam claro que sem comunicação é inviável alcançar os objetivos desejados.

Com arrimo, os autores mencionados, validam a ideia de que liderança vai além do processo de gerenciar; é preciso ter um bom relacionamento entre os envolvidos, uma relação de confiança na díade líder e liderado.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 189), o relacionamento é definido como “a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e carícias psicológicas”. A influência retrata o modo como os líderes afetam seus liderados, por exemplo, quando existe entre eles uma dinâmica de legitimação e reconhecimento. De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 421):

[...] como liderança envolve influência, e como qualquer um pode exercê-la, então não há uma linha divisória rígida entre quem é líder e quem é seguidor. Da mesma forma como qualquer um pode ser líder os seguidores também o podem. Contudo,

não se trata de nivelar líderes e seguidores; de fato, essa distinção é crucial para o conceito de liderança.

Considerando os conceitos apresentados, entende-se que qualquer pessoa pode ser líder ou liderado, pois não há uma linha rígida sobre o perfil que leva um indivíduo a ser líder. Convém enfatizar, dentro desse contexto, que é importante manter a distinção entre os dois, podendo qualquer um exercer a liderança.

Evidenciando os conceitos sobre liderança no setor bancário, a importância da liderança no contexto organizacional e de toda sociedade, já que se trata de relações interpessoais, comunicação e entrega de resultados através do alcance dos objetivos traçados, fica claro a importância desses líderes no que se refere o gerenciamento dos colaboradores, bem como possibilitar o desenvolvimento e os resultados dos liderados

3.3.1 Perfis de Liderança

Compreender os aspectos citados nos tópicos anteriores, é um fator muito importante para podermos identificar os perfis dos líderes envolvidos nessa pesquisa, bem como entender que existem abordagens centrada no líder, na situação, nos liderados, no comportamento ou nas relações. Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), apregoam que, a princípio, na primeira metade do século XX, a liderança era focada nos traços e que as organizações eram direcionadas a contratar as pessoas certas, que tinham traços de um bom líder, para serem bem-sucedidas. Contudo, essa abordagem deu espaço ao interesse em destacar as dimensões comportamentais.

Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 423), a perspectiva comportamental se dá na “[...] diferenciação entre comportamentos autoritários, democráticos e laissez-faire”. Isso com o interesse em distinguir os líderes efetivos e os não efetivos através do comportamento.

Para Rothmann e Cooper (2017), os perfis de lideranças giram em torno de quatro abordagens sendo elas: as teorias do traço de personalidade, as teorias comportamentais, as teorias da contingência e as atuais. Referente às teorias mais recentes inclui-se a perspectiva de atribuição, liderança carismática, liderança transacional e transformacional, psicologia positiva, dentre outras.

Com isso, é possível compreender que uma equipe pode trabalhar, em momentos distintos, com uma diversidade de perfis de liderança, tendo em vista as mudanças de líderes nas empresas, seja porque foi promovido ou não se enquadra mais no projeto da organização.

Nesse viés torna-se necessário observar a liderança com a perspectiva, também do liderado, já que é parte fundamental da equipe. Bendassolli, Magalhães e Malvezzi, (2014, p. 429) pontuam sobre desempenho tendo em vista a perspectiva dos líderes e liderados:

Portanto, na medida em que as organizações precisam reter e desenvolver trabalhadores qualificados e motivá-los para um desempenho diferenciado, o entendimento da liderança na perspectiva dos liderados adquire relevância. Ademais, os novos tempos recomendam mais flexibilidade nas relações líder-liderado.

Por ser um assunto que desperta o interesse de setores como o bancário, a liderança, como da sociedade, pelo desempenho da equipe para a busca de resultados, falar sobre o assunto requer aprofundamento em seus perfis. Os perfis de liderança, apresentados abaixo, possibilitam análise sobre os impactos nos resultados dos subordinados. Os três perfis de liderança apresentados em seguida, com enfoque nas teorias comportamentais, surgiram com a mudança de direção do entendimento de que a liderança era inata, assim como era proposta na teoria dos traços, em que o líder já nascia líder.

Segundo Rothmann e Cooper (2017), as teorias comportamentais serviram para identificar os comportamentos que levariam o líder a ser eficaz e assim treiná-lo e aperfeiçoar o que ele já trazia de aspectos do que se considerava a boa liderança. Essa teoria recebe algumas críticas, tendo em vista pouco considerar a situação em que ocorre a liderança, contudo, proporcionou percepções grandiosas à área.

3.3.1.1 Liderança autocrática

No perfil autocrático apenas o líder toma as decisões, sem que o grupo tenha participação. Nesse contexto, o liderado não tem a possibilidade de opinar ou debater sobre assuntos que regem a organização, ficando por conta desse líder decidir o que é melhor ou não para todos. Conforme Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 423): “A liderança autoritária é caracterizada pela tomada de decisões solitária do líder, que dirige o grupo e distribui recompensas e críticas/punições de acordo com seus critérios”. O oposto dessa definição ocorre com a liderança democrática.

3.3.1.2 Liderança democrática

A liderança democrática está baseada na discussão das diretrizes que são decididas pelo grupo, ficando o líder incumbido de estimular, sugerir e aconselhar a equipe quando necessário. O líder procura ser um membro da equipe sem muito destaque, proporcionando a maior participação de todos; também evita colocar sua impressão pessoal nas críticas ou elogios, baseando essas questões em fatos. Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), nesse perfil de liderança, o líder tem a tendência a compartilhar tanto as decisões como as consequências com seus liderados.

3.3.1.3 Liderança *laissez-faire* (Liberal)

O terceiro perfil dessa teoria é o *laissez-faire* também conhecido como liberal, em que traz a liberdade quase que completa para a equipe ou até mesmo de forma individual com a participação mínima do líder fazendo-se presente apenas quando solicitado. Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 423) definem que: “A liderança *laissez-faire* caracteriza-se pela permissividade, passividade e abdicação da função de coordenação, permitindo autonomia aos membros do grupo e que as atividades ocorram a sua revelia”.

Percebe-se que são três perfis distintos, que envolvem o comportamento dos líderes frente às decisões da equipe, que segundo os autores citados nesse tópico, é um comportamento que pode ser modificado para assim, conduzir o líder a ser eficaz ou ineficaz.

3.3.1.4 Liderança transacional

A liderança transacional envolve um processo em que os subordinados são informados de seus deveres, são recompensados por atingir os resultados, avaliados e corrigidos em seu desempenho. Para tanto, "em síntese, líderes transacionais apelam aos interesses pessoais dos subordinados e estabelecem relações de trocas com eles" (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014, p. 431).

Acerca deste perfil de liderança, ocorrem as trocas, sejam elas econômicas, políticas e psicológica, segundo o que mais interessar ao subordinado. Nesse momento, acontece o processo de barganha, que é a transferência mútua de coisas, tendo em vista que as partes estão no mesmo patamar. Conforme Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 431):

A troca líder-membro foi concebida como um processo de construção de confiança. Nesse processo, liderados observam o comportamento do líder e fazem inferências sobre a natureza do relacionamento e/ou sobre o caráter do líder. Pesquisadores

investigaram diferenças na qualidade dos relacionamentos entre líder e liderados, em que a influência dos traços de personalidade foi observada.

No processo de observação por parte do liderado a seu líder, um dos objetos de estudos da psicologia se faz presente. Trata-se da personalidade. É preciso, porém, ir além e verificar quais os traços de personalidade geram mais qualidade no relacionamento. Pesquisas ligam uma associação positiva a traços de extroversão, disciplina e estabilidade emocional, enquanto traços de instabilidade emocional foram vistos por uma perspectiva negativa (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Os traços de personalidade tendem a contribuir para a qualidade no relacionamento e no alcance dos objetivos organizacionais por meio das metas. Pode-se considerar que esse modelo se utiliza de processos de maneira mais convencional, contudo, há outro perfil que vê esse processo de uma maneira mais transformadora, referente à sua equipe, que veremos em seguida.

3.3.1.5 Liderança transformacional

A liderança transformacional está relacionada a como o líder afeta seus liderados, de maneira a gerar entusiasmo e confiança, motivar para o alcance da realização pessoal, encorajar a questionar crenças vigentes e dar *feedbacks*, com isso, levando-os a realizar tarefas que priorizem a empresa e ao mesmo tempo focando no desenvolvimento do funcionário. Para Rothmann e Cooper (2017, p. 129) "a liderança transformacional baseia-se em fundamentos morais calçados em quatro componentes: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada".

Acrescido a barganha, que é essa troca mútua entre os envolvidos na relação líder e liderado, os autores citam que a liderança transformacional é um modelo para influenciar os liderados de uma forma que aguça sua consciência para, assim, elevá-la sobre a importância dos resultados e quanto a forma de alcançá-los. De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 431): "o líder transformacional influencia as pessoas a transcender seus próprios interesses em nome de metas coletivas organizacionais".

Nesse estilo de liderança as ações dos líderes sensibilizam seus liderados para valores e missões significativas que possam gerar transformação no seu modo de pensar e agir. O pensar e o agir, estão relacionados às situações que ocorrem de maneira contínua nas organizações e requerem do líder um perfil: o situacional.

3.3.1.6 Liderança situacional

Nesse modelo entende-se que o líder deve estar disponível para auxiliar seus liderados no processo de maturidade para que desenvolvam a capacidade e disposição para executar as tarefas pertinentes ao alcance dos resultados desejados. Hersey e Blanchard, (1986, p. 193) definem a que: "a chave da utilização da liderança situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se segundo o modelo".

Segundo Rothmann e Cooper (2017), o Modelo de Liderança Situacional é uma teoria que enfatiza os níveis de maturidade dos seguidores para determinar qual o perfil de liderança mais adequado. Para uma liderança bem sucedida, segundo o mesmo autor, é preciso saber escolher o perfil de liderança correto, o qual tem relação com a presteza ou maturidade dos seguidores.

As variáveis situacionais ocorrem na relação entre líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo. No entanto, destacam os liderados, enfatizando ser essencial em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque, como equipe, efetivamente direcionam o poder pessoal que o líder pode ter (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A liderança situacional se baseia numa interrelação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão ("maturidade") dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

É preciso ressaltar que a maturidade dos liderados tem relação com sua capacidade e disposição de assumir responsabilidades e guiar seu próprio comportamento. Esse processo de maturidade engloba duas facetas: a maturidade de trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (disposição). A primeira refere-se à capacidade de realizar algo e diz respeito ao conhecimento e a capacidade técnica, já a última está relacionada à disposição ou motivação para fazer algo e está ligada a confiança e ao empenho (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

De acordo com Rothmann e Cooper (2017), independente do que o líder faça, a eficiência fica ligada a ação de seus seguidores. Esta é uma situação de relevada importância que foi negligenciada na maior parte das teorias sobre liderança.

Considerando a interação entre a quantidade de orientação e direção, as variáveis situacionais, o comportamento de tarefa - medida com que o líder dirige as pessoas, o grau de maturidade, o ouvir ativamente as pessoas e apoiá-las, bem como as duas facetas

apresentadas, este perfil de liderança possibilita contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional da equipe.

3.3.1.7 Liderança carismática

A liderança carismática é um fenômeno associado à percepção do subordinado que pretende exercer uma relação de confiança baseada no comportamento do seu líder. Segundo Rothmann e Cooper (2017, p. 128) "a liderança carismática pode nem sempre ser necessária para alcançar altos níveis de desempenho do empregado. Pode ser mais apropriada quando a tarefa do seguidor tiver um componente ideológico".

Existem líderes carismáticos, conhecidos mundialmente entre os quais destacam: Nelson Mandela e Martin Luther King. Esses líderes têm uma maior probabilidade de aparecer em períodos de guerras, política e no meio religioso (ROTHMANN; COOPER, 2017).

De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 434): "Inúmeros autores concordam que líderes carismáticos conquistam o comprometimento de seus seguidores por intermédio de processos de identificação social e internalização pelos subordinados dos valores do líder". Nas organizações, o líder que possibilita a abertura para a participação de seus liderados e que gera um ambiente favorável para o relacionamento e desenvolvimento da equipe, caracteriza-se como um líder carismático.

3.3.1.8 Troca entre líder-membro (LMX)

A teoria que envolve esse perfil de liderança visa o reconhecimento das diferenças individuais com ênfase na relação díade entre o líder e cada um de seus liderados. Consideram-se dois perfis de relação entre os membros e os líderes: a de alta qualidade e a de baixa qualidade; sendo a primeira atingida quando o membro tem elevados níveis de responsabilidade, influência na decisão e acesso aos recursos disponibilizados a equipe, já uma relação LMX de baixa qualidade leva a baixos níveis de apoio aos membros proporcionando pouca responsabilidade e influência nas decisões.

De acordo com Rothmann e Cooper (2017, p. 126) "as relações líder-membro emergem como resultado de uma série de trocas ou interações durante as quais são elaborados os papéis do líder e do membro". Existe um processo de formação para definir esses papéis que acontecem em três fases: 1) ter um papel: o membro entra na organização e o líder avalia

sua capacidade e seu talento; 2) elaborar o papel: nessa fase que desenvolve-se a confiança para que os líderes e os membros desenvolvam uma relação de influência no comportamento um dos outros, se a confiança for violada a relação deixa de existir; a última fase é 3) tornar o papel rotineiro: o que foi construído nas fases anteriores nesse momento passa a ser rotina, sendo que os líderes e os membros compartilham do mesmo propósito.

3.3.1.9 Liderança servidora

Liderança servidora teve seu conceito desenvolvido com o embasamento centrado no líder, que vai além do seu próprio interesse e auxilia seus liderados no desenvolvimento, crescimento pessoal e bem-estar. Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 436), o líder servidor tem características como:

A capacidade de ouvir, enfatizando a importância da comunicação e a identificação dos desejos dos seguidores; empatia, a fim de compreender os outros e aceitar o modo como eles são; persuasão, buscando influenciar os outros como base nos argumentos, e não no poder de posição.

O gerenciamento desse perfil de líder é pautado na confiança e na realização do bem comum comprometendo-se com o desenvolvimento pessoal, profissional e espiritual dos liderados.

3.3.1.10 Liderança autêntica

Essa liderança difere dos modelos clássicos trazendo a proposta nos domínios do comportamento organizacional positivo e da teoria do desenvolvimento de liderança baseada no ciclo de vida. De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 435): “um aspecto-chave da liderança autêntica consiste no fato de os líderes saberem ‘quem eles são’, fazendo seus seguidores conectarem-se com seus objetivos e com os do grupo”. A pretensão com esse estilo de liderança é que os seguidores se conectem com os líderes por sua autenticidade, levando-os a experimentar sensações positivas e, assim, levá-los a atitudes positivas como satisfação no trabalho, engajamento e comprometimento com a equipe.

A teoria da liderança autêntica, na análise do desenvolvimento, propõe que a liderança é algo que pode ser aprendido, portanto, é um processo e não um traço fixo apresentado por algumas pessoas e outras não. A liderança autêntica tem quatro componentes:

autoconhecimento, autorregulação, transparência relacional e processamento equilibrado (ROTHMANN; COOPER, 2017).

3.4 RESULTADOS X LIDERANÇA

Neste tópico consta a relação entre os resultados obtidos a partir do perfil de liderança. Entende-se por resultados a consequência de uma ação que resulta em algo, que no contexto organizacional, está relacionado com a contribuição do empregado para a realização dos objetivos organizacionais (ROTHMANN; COOPER, 2017).

Contudo, há um fato que se sobrepõe aos resultados alcançados, que é o caminho como se chega a esse resultado. Nesse viés, para ser um líder que otimiza resultados, é essencial que se tenha muita dedicação e entusiasmo pelo que faz, pois a persistência e a dedicação levam ao aperfeiçoamento das habilidades e competências necessárias para a obtenção de resultados satisfatórios (NASCIMENTO; COSTA; AZEVEDO, 2016).

Assim, para obter resultados dentro de uma organização, é preciso obter o apoio dos liderados e encorajá-los a colaboração. Na visão de Testa et al. (2019), acompanhar as transformações, atribuir poder, encorajar e valorizar são ferramentas que podem contribuir com o desenvolvimento do liderado e, conseqüentemente, com seus resultados frente à empresa.

Acerca de resultados quando o líder dá o suporte a equipe e obtém o engajamento, possibilita a aceitação das demandas e desafios. Acrescido a estes, tem-se a dedicação e o entusiasmo mútuo e que o aperfeiçoamento das habilidades requer, por muitas vezes, um longo período. De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 422):

[...] portanto, a liderança não envolve a perseguição de objetivos que são apenas dos líderes (ou da organização), em um caminho unilateral, utilizando os seguidores meramente como “instrumentos” de implementação. A liderança é cotidianamente construída, compartilhada, tecida em uma rede de interdependências, visando o alcance de objetivos interpretados como comuns.

Assim, nota-se que a relação entre os resultados e a liderança, requer a participação do profissional da Psicologia Organizacional. Este profissional pode, por meio do subsistema da área de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, definir políticas nas organizações para que haja o investimento e o desenvolvimento das competências dos líderes, seja o líder democrático, autocrático, liberal, transacional, transformacional, situacional ou

carismático, e que essa política venha possibilitar resultados organizacionais como para identificar demandas de aprimoramento e desenvolvimento dos liderados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa é de cunho bibliográfico. Ela foi realizada através de artigos científicos e dissertações. A base de dados utilizada foi o buscador Google Acadêmico, onde se realizou a busca em revistas científicas e artigos produzidos em instituições de ensino superior. No campo de busca dessa ferramenta foram utilizadas as palavras-chave: “liderança”, “setor bancário” e “resultados” para assim delimitar os resultados encontrados, visando aos objetivos geral e o objetivo específicos.

O material coletado para os resultados dessa pesquisa foram oito artigos científicos das revistas: *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, *Revista Fatec Zona Sul*, *Revista Mix Sustentável*, *Revista Singular - Sociais e Humanidades*, *E – Locução Revista Científica da FAEX*, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* e duas dissertações da biblioteca digital da Fundação Getúlio Vargas. A opção pela escolha deu-se pelas conclusões sobre o perfil de liderança apresentado e os resultados obtidos por seus liderados.

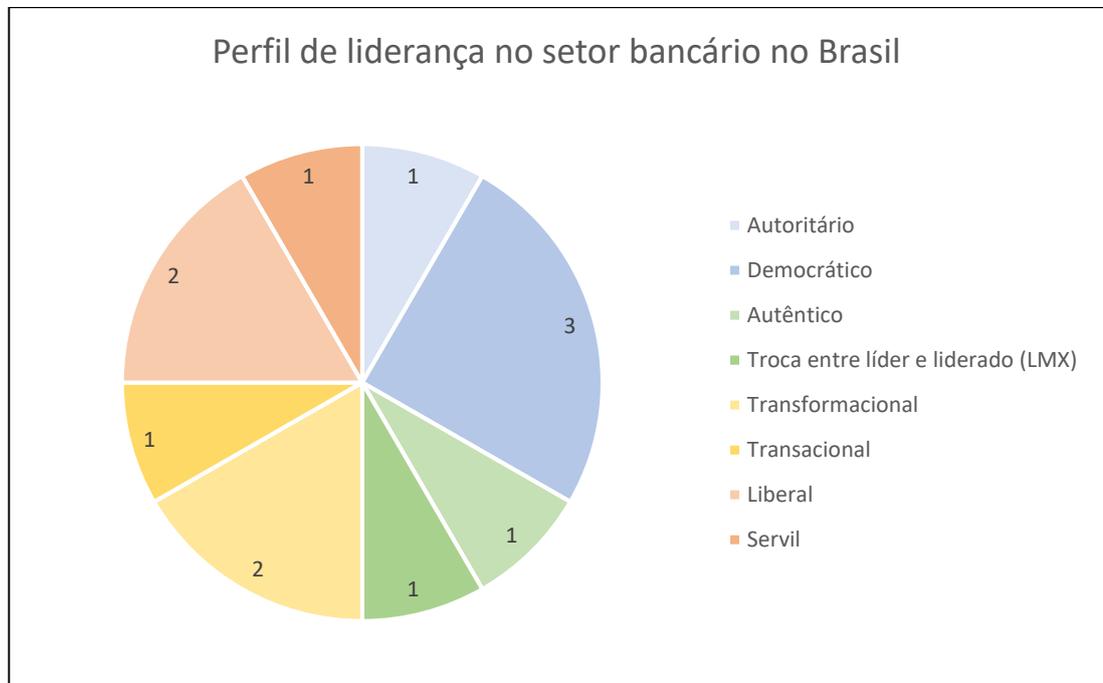
A ideiação em realizar esse estudo transcorreu foi motivada visando os colaboradores do setor bancário no Brasil, sendo um ambiente desafiador e muito competitivo, envolto de líderes e liderados, para que possam ter acesso a um material científico, no formato de artigo, que apresenta resultados da pesquisa bibliográfica sobre as contribuições do perfil do líder nos resultados dos liderados. Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) compreendem que liderança é um processo que envolve influenciar outras pessoas ocorrendo de maneira mais frequente em grupos, onde líderes e liderados buscam por mudanças reais, realizando objetivos comuns para, assim, conseguir alcançar os resultados pretendidos como é o caso do setor bancário no Brasil.

Em relação às respostas dos objetivos geral e específicos, bem como os resultados, constam a seguir.

4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO - IDENTIFICAR O PERFIL DE LIDERANÇA NO SETOR BANCÁRIO NO BRASIL

Com base nos resultados da pesquisa, nota-se que o perfil de liderança no setor bancário no Brasil é diversificado. Vale ressaltar que três dos artigos pesquisados não especificaram o perfil de liderança predominante. Entretanto, um dos artigos pesquisados em uma rede de agências bancárias, apresentou cinco perfis de liderança, contudo sem identificar qual é o perfil predominante.

Figura 1 – Gráfico com os perfis de liderança.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A pesquisa apresentou os seguintes perfis de liderança: autoritário; democrático; autêntico; troca entre líder e liderado (LMX); transformacional; transacional; liberal; servil. Salienta-se que os perfis contemplados nesse estudo tratam-se de perfis predominantes em cada artigo ou dissertação analisada, com exceção da dissertação com cinco perfis, mencionada anteriormente. Vale destacar que tamanha diversidade no estilo de liderar as equipes pode ser um fator relevante para o desempenho almejado. Observando a singularidade de cada grupo, Banov (2008) reforça essa ideia mencionando que as organizações possuem estruturas distintas que afetam o comportamento e a atitude das pessoas que nelas estão inseridas. Com isso, percebe-se que uma única maneira de liderar, ter um único perfil, não é viável dada as circunstâncias.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO - VERIFICAR SE HÁ UMA PREDOMINÂNCIA NO PERFIL DE LIDERANÇA NO SETOR BANCÁRIO O BRASIL

Considerando os perfis de liderança identificados nos estudos, o perfil democrático foi o com maior frequência, assim como visto no gráfico (Figura 1), nos estudos realizados

nas agências bancárias junto aos funcionários. O perfil democrático, segundo Silva (2007) prioriza que as decisões sejam discutidas em grupo com o líder assistindo, estimulando e aconselhando.

O perfil democrático está associado as teorias comportamentais que segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), é centrada no líder, quando se refere a liderança. Visando o comportamento do líder Rothmann e Cooper (2017), apregoam que é possível treinar e aperfeiçoar pessoas para serem líderes. Essa teoria implica que o comportamento do indivíduo deve ser estudado para identificar os líderes e treiná-los, o que pode contribuir nos resultados dos liderados.

Analisando os aspectos que regem o perfil democrático do líder e como ele pode se desenvolver através do treinamento considera-se que a Psicologia Organizacional, pode auxiliar no desenvolvimento desses líderes. É uma área que se insere no campo referente ao trabalho, com proximidade às atividades administrativas, com a visão do ajustamento do indivíduo ao trabalho, busca por sua eficiência e os resultados dos liderados (ZANELLI, 2002).

4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO - ANALISAR A RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE LIDERANÇA E OS RESULTADOS OBTIDOS POR SEUS LIDERADOS

Mediante a pesquisa realizada, constatou-se que em nove dos artigos pesquisados, os resultados consistem em o líder conduzir seus liderados para os resultados organizacionais, dando ênfase na qualidade de vida e na satisfação laboral de seus liderados.

No artigo que o perfil de liderança predominante foi o transformacional e o servil, identificou-se que os entrevistados demonstram uma latente expectativa em relação aos seus líderes, quanto a capacidade de compreender efetivamente os funcionários no ambiente de trabalho. E assim, usar esse conhecimento para influenciá-los a agir de maneira a alcançarem tanto os objetivos pessoais, quanto os objetivos organizacionais, portanto, contribuindo para o resultado dos liderados (TEIXEIRA, 2020).

No contexto da psicologia, temos a abordagem centrada na pessoa, que tem como ponto central o próprio indivíduo. Rogers (1997) descrevia as pessoas plenamente funcionais como realizadoras e não realizadas, indicando que a realização do *self* está em constante atualização. O perfil transformacional está associado a essa abordagem, já que é centrado no líder e nas suas ações em relação aos resultados dos liderados. Outro modelo similar às teorias da liderança centrada no líder, trata-se do perfil de liderança servil, na medida em que enfatiza

o ponto de vista do líder e de seus comportamentos. Conforme Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), ambas as teorias concordam que elementos como a estimulação intelectual e a influência por parte do líder geram bons resultados as organizações.

Segundo Banov (2008), os behavioristas defendem que os comportamentos humanos, assim como a personalidade, são frutos de aprendizagem. A Escola Behaviorista é uma escola norte-americana cuja a origem do termo behaviorismo vem do inglês *behavior*, que traduzida para o português significa comportamento. Considerando que, para o desenvolvimento de perfis de liderança que envolvam o comportamento, Banov (2008) define que muitos programas de treinamento não obtêm resultado por falta de clareza na definição de comportamentos desejados para alcançar os objetivos da organização. Nesse viés, há manuais que dizem para o funcionário fazer com que o cliente se sinta importante, porém não dizem o comportamento que esse funcionário deve exercer, de forma contundente, ao direcionar-se aos clientes com a finalidade de fazê-los se sentir importantes.

Os perfis de liderança autêntica, troca entre líder e liderado (LMX), transformacional, transacional, e *laissez-faire* se apresentaram em uma dissertação selecionada para este estudo, cujo resultado de sua pesquisa não constatou diferença significativa entre nenhum perfil de liderança pesquisado com o desempenho dos setores analisados, concluindo que o perfil de liderança não tem relação com o resultado dos liderados (GALINA, 2021).

O perfil de liderança autêntica com sua abordagem nas relações honestas do líder com o seu liderado, em que valoriza a contribuição dos seguidores, pode manter uma relação de confiança e, assim, auxiliar no resultado de seus liderados. Segundo Rothmann e Cooper (2017), pesquisas em empresas estatais mostraram que a liderança autêntica afeta o capital psicológico, por conseguinte, a esperança, o otimismo, a autoeficácia e resiliência dos subordinados, bem como sua satisfação no trabalho.

Na pesquisa realizada por Silva et al. (2017), foi possível confirmar que o líder que atua no setor bancário impacta diretamente na motivação e resultados da equipe. Rothmann e Cooper (2017, p. 47), definem que “a motivação é um conjunto de forças energéticas que se origina tanto dentro quanto fora do indivíduo para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho e para determinar sua direção, intensidade e duração”. O indivíduo quando está engajado e motivado vê sua segurança psicológica se tornando mais evidente, fazendo com que ele aja de uma forma natural sendo capaz de usar e empregar suas habilidades e os conhecimentos em uma função, para atingir os resultados dos liderados.

Acerca da colaboração dos líderes para os resultados, Rothmann e Cooper (2017), corroboram com esse resultado ao refletirem sobre a boa liderança como algo que contribui com o sucesso organizacional e o bem-estar social, pessoal e financeiro. De maneira oposta, o mau líder pode causar adoecimento em seus liderados. Por conseguinte, a análise dos resultados é oportuna, considerando que existe relação entre o perfil de liderança e os resultados obtidos por seus liderados. O desenvolvimento da produção referente aos objetivos específicos contribuiu, de fato, para que esta pesquisa alcançasse seu objetivo geral.

4.4 OBJETIVO GERAL - APRESENTAR OS IMPACTOS DO PERFIL DE LIDERANÇA NOS RESULTADOS DOS LIDERADOS NO SETOR BANCÁRIO NO BRASIL

Cumprindo o que foi proposto em cada objetivo específico possibilitou-se apresentar os impactos do perfil de liderança nos resultados dos liderados no setor bancário do Brasil, principalmente nas ações que antecedem esse resultado, tendo em vista que os líderes que compõem o setor bancário apresentam um perfil de liderança identificada dentro das teorias comportamentais, como foi apresentado no objetivo específico, que tinha como propósito identificar o perfil do líder no setor bancário, concluindo ser o democrático.

É possível destacar que os resultados dos liderados estão diretamente relacionados com as competências de gestão do seu líder. A motivação dos liderados no setor bancário perpassa pelas expectativas que eles têm em relação ao perfil de liderança que o seu líder vai exercer frente à equipe, assim, contribuindo com a satisfação dos liderados, e conseqüentemente, sobre seus resultados alcançados. Portanto, fazendo com que sejam produtivos preservando sua qualidade de vida.

Diante disso, fica evidenciado a importância dos líderes dentro de uma organização, principalmente entre as características do perfil de liderança, foi possível constatar que um líder deve ser munido de boa comunicação e relação interpessoal, tendo em vista que esses atributos são a base do que se considera uma boa liderança. Pode-se dizer que o perfil democrático seja o predominante nos resultados dessa pesquisa corrobora com esse contexto dado seu conceito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou identificar como o perfil de liderança no setor bancário no Brasil, tanto no setor público como no privado, vem contribuindo para o alcance dos resultados dos colaboradores, seja no aspecto pessoal ou profissional, de acordo com sua maneira de liderar as equipes. Aspectos inerentes como o relacionamento interpessoal, comunicação e influência do líder que são identificados no perfil democrático, transformacional, transacional, autêntico e servil tendem a contribuir para o alcance de resultados favoráveis tanto para as instituições bancárias como para o liderado.

A pesquisa possibilitou verificar que os cargos de liderança estão sendo ocupados por pessoas que se importam com a opinião dos seus colaboradores e buscam resolver as situações em conjunto, dando autonomia para se expressarem e assim alcançarem bons resultados validados, se não por toda a equipe, mas pela maioria. Em outra vertente, há líderes que optam por concentrar as decisões, não deixando oportunidade para o diálogo com seus liderados. Acrescidos a estes, outra parcela transita em outros perfis de liderança, em que concentra a atenção nos liderados e busca extrair suas potencialidades, dessa forma, contribuindo com o crescimento da equipe e da organização.

Dada a importância do tema, torna-se necessário o desenvolvimento de líderes, através de programas de treinamentos, que busquem os resultados com sua equipe de uma forma a proporcionar um ambiente saudável, em que a relação existente contribua para a evolução das pessoas e de suas vidas profissionais no setor bancário, sem perder sua qualidade de vida.

Na pesquisa realizada para construção dos resultados desse estudo percebeu-se a disparidade entre pesquisas na área da Administração e da Psicologia. Esse é um assunto com potencialidade para novos estudos acadêmicos com o viés da Psicologia, tendo em vista o envolvimento direto de pessoas que sofrem influência em decorrência de seus comportamentos, conhecimentos e particularidades.

Nesse sentido, conclui-se que o perfil de liderança – não necessariamente o perfil predominante nessa pesquisa, o democrático –, mas de forma ampla limitando-se aos resultados encontrados no material estudado, exerce impacto nos resultados dos liderados no setor bancário no Brasil podendo ser positivo ou negativo, considerando estilo de cada líder.

REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Pau: Atlas, 2011.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 413-449.
- BORGES, L. O.; YAMAMOTO, H. O. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: ZANELLI, C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 25-72.
- CAMARGO, P. O. **A evolução recente do Setor Bancário no Brasil**. São Paulo: UNESP, 2009.
- COSTA, F. N. **Blog cidadania e cultura**, [S.l], 2010. Disponível em: <<https://fernandonogueiracosta.wordpress.com/>>. Acesso em: 25 out. 2021.
- DIRETORIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BANCO DO BRASIL. **Banco do Brasil: 200 anos - 1964-2008**. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010.
- ELIAS, C. D. S. R. et al. Quando chega o fim? Uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. **Eletrônica Saúde Mental Álcool Drug.**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 58-53, Jan-abr 2012. ISSN 1806-6976.
- FALLETI, F. **Pandemia acelera bancarização e transforma setor de meios de pagamento**. Noomis CIAB FEBRABAN. 2021. Disponível em: <<https://noomis.febraban.org.br/temas/meios-de-pagamento/pandemia-acelera-bancarizacao-e-transforma-setor-de-meios-de-pagamento>>. Acesso em: 25 out. 2021.
- GALINA, A. **Liderança importa?** Comparando estilos de liderança entre agências bancárias de alto, médio e baixo desempenho. 2021. 46f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade). – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2021.
- GALVÃO, P. A. **O líder e sua influência na motivação da sua equipe**. 2017. 30f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - Universidade Cândido Mendes, Niterói, 2017. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N208640.pdf>. Acesso em: 06 maio 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

METZNER, T. D.; MATIAS, A. B. **O setor bancário brasileiro de 1990 a 2010**. Barueri: Minha Editora, 2015.

NASCIMENTO, M. S. S.; COSTA, T. C.; AZEVEDO, J. C. Os desafios da liderança: como atingir resultados. **Revista Científica Interdisciplinar**. São Carlos, v. 3, n. 3, p. 63-81, jul/set. 2016. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/57860629-Os-desafios-da-lideranca-como-atingir-resultados-significativos.html>>. Acesso em:

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, F. A. et al. Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista. **Revista Fatec Zona Sul**. São Paulo, v. 3, n. 4, p. 23-37, jun 2017. Disponível em: <<http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/102>>. Acesso em: 10 dez. 2021.

SILVA, J. D.; VIEIRA, V. A. **Impacto da identificação profissional do vendedor no desempenho em vendas**. Fundação Getulio Vargas. [S.l.], 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2017/paper/viewPaper/6108>>. Acesso em 10 dez. 2021.

SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. v. 20, n. 2, mar-abr 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rlae/a/FyYXqFz9k3fYLwNzPLgPdpR/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 09 dez. 2021.

SILVA, M. A. **Clientes por todos os lados "pois sempre há alguém para servir"**. São Paulo: Diário Gráfica e Editora, 2007.

TANNENBAUM, R. J.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Leadership and organization: A behavioral science approach**. New York: McGraw-Hill, 1961.

TEIXEIRA, D. S. **Competências de liderança sob a ótica da alta gestão: uma abordagem qualitativa dos comportamentos e capacidades de líderes em um banco público no Rio de Janeiro**. 2020. 83f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2020.

TESTA, J. P. et al. **Liderança**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

ZANELLI, C. J. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.