



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**PERCEÇÃO DE LÍDERES SOBRE TRABALHO EM EQUIPE EM
UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DO RIO GRANDE DO SUL**

Lucas Daniel Fuchs

Lajeado/RS, novembro de 2023



Lucas Daniel Fuchs

**PERCEPÇÃO DE LÍDERES SOBRE TRABALHO EM EQUIPE EM
UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DO RIO GRANDE DO SUL**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari – Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Bernardete B. Cerutti

Lajeado/RS, novembro de 2023

Lucas Daniel Fuchs

PERCEPÇÃO DE LÍDERES SOBRE TRABALHO EM EQUIPE EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DO RIO GRANDE DO SUL

A Banca examinadora abaixo aprova a Monografia apresentada no componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas:

Prof. Dr. Gabriel Machado Braidó
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Profa. Dra. Liciane Diehl
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Profa. Dra. Bernardete B. Cerutti
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Lajeado/RS, novembro de 2023

RESUMO

O presente estudo está relacionado à gestão de pessoas e busca analisar a percepção de líderes sobre o trabalho em equipe em uma instituição bancária do estado do Rio Grande do Sul. Para isso, foram traçados objetivos específicos que buscam: (I) mapear as práticas organizacionais da instituição bancária que favorecem o trabalho em equipe; (II) mapear as práticas organizacionais da instituição bancária que fragilizam o trabalho em equipe; (III) identificar facilidades e dificuldades percebidas pelos líderes para promoverem trabalho em equipe; e (IV) identificar ações que promovem trabalho em equipe. A fundamentação teórica baseia-se em temas ligados às diferenças entre o trabalho realizado por meio de indivíduos, grupos de pessoas e equipes de trabalho, aos desafios enfrentados atualmente pelas instituições bancárias, e ao papel desempenhado pelos líderes enquanto promotores do trabalho em equipe. Valendo-se de métodos descritivo e quantitativo, o estudo teve como população os 259 gestores lotados nas agências bancárias da Superintendência Regional Centro do Bannrisul, e destes, obteve-se uma amostra de 59 respondentes. Dentre os resultados observados, constata-se boa qualificação dos gestores, bom conhecimento dos diferentes perfis dos seus subordinados, busca por aperfeiçoamento de processos de seleção e treinamento das pessoas, e compartilhamento de informações entre os colaboradores. Também foram detectadas algumas dificuldades inerentes ao caráter público da instituição, especialmente no que se refere à utilização de recursos financeiros e aplicação de medidas disciplinares quando necessário.

Palavras-chave: gestão de pessoas; liderança; motivação; trabalho em equipe.

ABSTRACT

This study is about people management and seeks to analyze the leaders' perception of teamwork in a banking institution in the state of Rio Grande do Sul. To do this, specific objectives were established, seeking to: (I) map organizational practices from the banking institution that favor teamwork; (II) map the organizational practices of the banking institution that weaken teamwork; (III) identify facilities and difficulties perceived by leaders to promote teamwork; and (IV) identify actions that promote teamwork. The theoretical foundation is based on themes related to the differences between the work carried out by individuals, groups of people, and work teams, the challenges currently faced by banking institutions, and the role played by leaders as promoters of teamwork. Using descriptive and quantitative methods, the population of the study was 259 managers working in bank branches of the Central Regional Superintendence of Banrisul, and from these, a sample of 59 respondents was obtained. Among the results observed, the managers are qualified, they know the different profiles of their subordinates, and they search to improve the people selection and training processes and sharing of information among employees. Some difficulties in the public nature of the institution were also detected, especially regarding the use of financial resources and the application of disciplinary measures when necessary.

Keywords: people management; leadership; motivation; teamwork.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação do <i>Spread</i>	18
Figura 2 - Tipos de influência	25
Figura 3 - Estilos de comportamento do líder.....	26
Figura 4 - Curva da Maturidade.....	27
Figura 5 - Grade gerencial de Blake e Mouton.....	27
Figura 6 - Diagnóstico das necessidades de treinamento	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Clareza quanto aos perfis integrantes da equipe.....	47
Gráfico 2 - Clareza em relação aos diferentes perfis como potencial para desenvolvimento da liderança	48
Gráfico 3 - Conhecimento acerca das necessidade e objetivos dos membros da equipe	49
Gráfico 4 - Estímulo quanto a produtividade e participatividade no ambiente de trabalho	49
Gráfico 5 - Compartilhamento de informações e incentivo ao desenvolvimento da equipe.....	50
Gráfico 6 - Estímulo a iniciativas e ideias geradoras de boas práticas e resultados positivos	50
Gráfico 7 - Administração de conflitos no ambiente de trabalho	51
Gráfico 8 - Como líder, procuro melhorar os relacionamentos entre as pessoas de diferentes áreas da agência bancária	51
Gráfico 9 - Tomo a iniciativa na promoção de acontecimentos sociais internos para a integração de todos os colaboradores da agência	52
Gráfico 10 - Realização de reuniões eficazes	53
Gráfico 11 - Percepção sobre a eficácia dos <i>briefings</i> diários.....	53
Gráfico 12 - Percepção sobre tamanho da agência, segmentação de atividades e trabalho em equipe.....	54
Gráfico 13 - Adoção de rodízio de funções como ferramenta de valorização das atividades realizadas pelos colaboradores.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre grupos e equipes de trabalho.....	15
Quadro 2 - Características das equipes de trabalho bem-sucedidas	17
Quadro 3 - Composição da prova objetiva do edital de abertura de concurso público da instituição bancária foco do estudo, em 2009	21
Quadro 4 - Composição da prova objetiva do edital de abertura de concurso público da instituição bancária foco do estudo, em 2015	22
Quadro 5 - Composição da prova objetiva do edital de abertura de concurso público da instituição bancária foco do estudo, em 2018	22
Quadro 6 - Composição da prova objetiva do edital de abertura de concurso público da instituição bancária foco do estudo, em 2022	23
Quadro 7 - Conceito de liderança.....	24
Quadro 8 - Perfil pessoal e ocupacional dos respondentes	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema	11
1.2 Definição do problema.....	11
1.3 Delimitação do estudo	11
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo geral.....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.5 Justificativa.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Trabalho em equipe.....	14
2.2 Instituições bancárias e seus desafios	18
2.3 Papel do líder para a promoção de trabalho em equipe	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 Tipos de pesquisa	32
3.1.1 Quanto à natureza	32
3.1.2 Quanto aos seus objetivos	33
3.1.3 Quanto à abordagem do problema	33
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	34
3.2 População e amostra	35
3.3 Coleta de dados.....	36
3.4 Análise dos dados.....	37
3.5 Limitação do método	38
4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA.....	39
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
6 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS.....	60

APÊNDICE	66
APÊNDICE A - Roteiro estrutura do questionário de pesquisa.....	67

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo, caracterizado por rápidas transformações no comportamento das pessoas e nas relações de consumo, também atravessa um momento de extrema competitividade entre as empresas. Nesse contexto, a necessidade de geração de resultados que correspondam às expectativas de sócios e acionistas faz com que se almeje produtividade e alto desempenho nas organizações, alavancando uma série de atitudes e decisões por parte dos líderes e gestores para o alcance dos resultados esperados.

O capital humano de que dispõe as organizações não é mais um mero recurso executor de tarefas, mas também um valioso patrimônio intelectual que, se liderado e desenvolvido de forma adequada, torna-se o principal agente de inovação e diferenciação competitiva das empresas. Inseridos nesse contexto, os profissionais incumbidos da função de liderar pessoas estão diante de gigantescos desafios, pois o tipo de relacionamento mantido com seus subordinados não é mais adequado para motivar e mobilizar a equipe. Outras atribuições lhes são requeridas, especialmente aquelas relacionadas ao conhecimento do perfil profissional e comportamental das pessoas pertencentes às equipes de trabalho.

Compreender as necessidades e as motivações das pessoas permite que o gestor desempenhe um papel de condutor e facilitador no ambiente organizacional, constituindo-se num importante elemento na promoção do trabalho em equipe.

Diante desse papel de destaque que os líderes trazem consigo, o presente trabalho busca trazer à tona algumas características que estes profissionais julgam relevantes na promoção do trabalho em equipe, principalmente quanto à sua postura

diante dos seus subordinados, bem como as implicações decorrentes desta relação.

É neste cenário desafiador que o presente estudo se insere, trazendo a seguir o tema, o problema, a delimitação do estudo, os objetivos e a justificativa.

1.1 Tema

O tema deste estudo é o trabalho em equipe em uma instituição bancária do estado do Rio Grande do Sul.

1.2 Definição do problema

Ao longo dos últimos anos, são notórias as mudanças que as organizações têm promovido nas suas estratégias administrativas e na forma que estabelecem suas atividades laborais, resultando em importantes mudanças nas relações entre líderes e liderados. Sob este aspecto, os melhores resultados costumam ser obtidos quando as pessoas trabalham em equipe, possibilitando que os indivíduos desempenhem as tarefas conforme suas habilidades e competências em prol do alcance dos objetivos propostos.

Trabalhar em equipe, contudo, nem sempre é algo que ocorre naturalmente nas organizações, demandando por parte dos gestores uma série de conhecimentos e a adoção de práticas capazes de fomentar esta forma de trabalho.

Diante disso, este estudo busca lançar luz sobre a seguinte questão: *Qual a percepção dos líderes sobre os principais fatores que promovem o trabalho em equipe na instituição bancária?*

1.3 Delimitação do estudo

A instituição bancária objeto deste estudo possui 495 agências e mais de 8.800 funcionários em seu quadro laboral. Deste total, na rede de agências atuam aproximadamente dois mil funcionários em funções comissionadas, que são de confiança da diretoria e que exercem o papel de líderes junto às equipes em que atuam.

Diante destes números expressivos, optou-se por delimitar a pesquisa junto a 259 funcionários comissionados da Superintendência Regional Centro (SUREG

Centro), cuja área de abrangência é composta por agências localizadas, em sua maioria, em municípios do Vale do Rio Pardo e Vale do Taquari, no estado do Rio Grande do Sul.

1.4 Objetivos

Os objetivos deste estudo são descritos a seguir.

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a percepção de líderes sobre trabalho em equipe em uma instituição bancária do Rio Grande do Sul.

1.4.2 Objetivos específicos

- Mapear as práticas organizacionais da instituição bancária que favorecem o trabalho em equipe;
- Mapear as práticas organizacionais da instituição bancária que fragilizam o trabalho em equipe;
- Identificar facilidades e dificuldades percebidas pelos líderes para promoverem trabalho em equipe;
- Identificar ações que promovem trabalho em equipe.

1.5 Justificativa

Considerando que o cumprimento dos objetivos das organizações passa pela atuação e engajamento das pessoas, este estudo busca identificar os principais fatores desencadeadores do trabalho em equipe na rede de agências da instituição bancária, bem como propor ações visando a resolução dos problemas que dificultam a implementação desta forma de trabalho.

Para o acadêmico, o estudo tem o propósito de colocar em prática os conhecimentos obtidos ao longo da graduação em Administração de Empresas, não limitando-se ao escopo da resolução de problemas e situações teóricas e hipotéticas. Representa também um aprimoramento na área de gestão de pessoas, podendo atuar

de forma mais assertiva junto à equipe de trabalho, uma vez que este acadêmico é funcionário na referida instituição bancária.

Para a universidade, este estudo se constitui numa oportunidade de avaliação da qualidade do ensino ministrado no curso de Administração de Empresas, bem como servirá como fonte de consulta aos demais acadêmicos e profissionais que buscam informações nesta área de conhecimento ou que enfrentam situações similares em outras organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os conceitos de trabalho em equipe, sua importância e aplicação no ambiente corporativo, bem como ações reconhecidamente capazes de fomentar o trabalho em equipe nas organizações. Em seguida são apresentadas algumas características das instituições bancárias no que se refere à gestão de pessoas, desde a forma de ingresso dos colaboradores, avaliação de desempenho e peculiaridades do ambiente bancário. Por fim, são apontados aspectos inerentes aos líderes enquanto agentes de promoção e incentivo ao trabalho em equipe.

2.1 Trabalho em equipe

No que tange à organização do trabalho realizado por pessoas nas organizações, são três as possibilidades de execução: de maneira individual, na forma de grupos ou de equipes de trabalho. O trabalho executado de forma individual é necessariamente realizado por um único indivíduo, com a performance sendo mensurada somente pelas atividades realizadas por esta pessoa.

Os grupos de trabalho, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 299), são “[...] aqueles que interagem basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade”. Os autores ainda afirmam que o resultado obtido por meio de grupos de trabalho se constitui na soma dos trabalhos individuais de cada integrante, não se verificando nenhuma espécie de ganho que seja superior a simples soma dos

desempenhos de cada pessoa.

Já as equipes de trabalho são definidas como sendo “[...] um grupo de duas ou mais pessoas que interagem de forma independente e adaptativa para atingir objetivos importantes, específicos e compartilhados” (Milkovich; Boudreau, 2013, p. 78). Complementando o conceito de Milkovich e Boudreau (2013), Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 299) afirmam que as equipes de trabalho “[...] geram uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado”. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior que a soma de suas contribuições individuais de seus membros”.

Esta percepção dos ganhos proporcionados pelo trabalho em equipe em relação ao trabalho executado na forma de grupos é endossada por Chiavenato (2014) ao afirmar que as equipes de trabalho conseguem atingir metas, alcançar objetivos e entregar resultados superiores.

As principais diferenças entre trabalho em grupo e trabalho em equipe podem ser observadas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Diferenças entre grupos e equipes de trabalho

Grupos	Equipes
São conjuntos de pessoas sem um objetivo comum	São conjuntos de pessoas com um objetivo comum
As pessoas podem ter os mesmos interesses	As pessoas compartilham os mesmos interesses
As pessoas decidem de maneira individual	As pessoas decidem de maneira conjunta
As pessoas agem de maneira individual	As pessoas agem de maneira conjunta
Não há interconectividade ou intercâmbio de ideias	Tem forte interconectividade e intercâmbio de ideias
Resultam em uma soma de esforços das pessoas	Resultam em uma multiplicação de esforços das pessoas
Não há interação emocional ou afetiva	Há forte interação emocional e afetiva

Fonte: Chiavenato (2014, p. 199).

A partir da ciência das diferenças elencadas no Quadro 1 torna-se mais fácil entender a importância e os benefícios proporcionados pelo trabalho em equipe nas organizações.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a utilização do trabalho em equipe pelas organizações decorre da possibilidade de um melhor emprego dos talentos dos colaboradores, da maior flexibilidade e da capacidade de adaptação que elas possuem frente às rápidas mudanças que ocorrem atualmente e da maior participação

dos funcionários nas decisões. Conseqüentemente se traduz em um aumento da motivação no ambiente organizacional.

Ainda sobre os benefícios obtidos por essa forma de organização do trabalho, Milkovich e Boudreau (2013, p. 79) afirmam que “[...] o trabalho em equipe tem o potencial de aumentar a comunicação e a autonomia e liberar a criatividade dos empregados”. Os autores também sustentam que boa parte dos atuais modelos organizacionais que utilizam a tecnologia como parte de seus processos tem como premissa a utilização do trabalho em equipe para alcançar os objetivos propostos.

De fato, quando se observa o atual cenário de globalização no qual as organizações estão inseridas, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, incerteza política e econômica, mercados extremamente competitivos e pressão por resultados cada vez maiores com recursos cada vez mais escassos, é possível afirmar, com base nas ideias expostas até então, que o trabalho em equipe é de fato uma das melhores formas de organizar o trabalho. As diversas vantagens desta forma de realização de tarefas, especialmente quanto à adaptabilidade, rapidez na tomada de decisões, facilidade de comunicação e maior motivação dos colaboradores vão de encontro às necessidades requeridas pelas instituições num cenário desafiador como o verificado atualmente.

Há, contudo, uma importante ressalva a se fazer: a utilização do trabalho em equipe produz, num primeiro instante, apenas um potencial de ganho de produtividade (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Ainda segundo estes autores, essa transformação de potencial em ganho real gerado pelo trabalho em equipe depende, basicamente, de quatro fatores: a disponibilidade de recursos adequados, a presença de uma liderança eficaz, um clima de confiança entre os membros e a existência de um sistema de avaliação de desempenho e recompensas.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que existem quatro condições principais para que as equipes de trabalho sejam bem-sucedidas:

- a) Disponibilidade de recursos adequados (informações, tecnologia, recursos humanos, apoio administrativo, recursos materiais, dentre outros), cuja importância se dá devido à necessidade de sustentação para a execução das tarefas, e cuja escassez leva à redução da capacidade que a equipe possui em desempenhar satisfatoriamente seu trabalho;
- b) Existência de liderança e estrutura, que se destinam a organizar o funcionamento da equipe especialmente no que diz respeito às atribuições

e contribuições de cada membro, cabendo aos líderes promoverem um ambiente livre de conflitos e executar uma adequada delegação de funções de acordo com as habilidades de cada um;

- c) Clima de confiança entre os membros da equipe, o que permite uma maior cooperação entre todos, diminui a necessidade de vigiar constantemente os comportamentos e atitudes pessoais das pessoas, e promove a percepção e a ideia de que nenhuma tentará levar vantagem em cima da outra;
- d) Existência de sistemas de avaliação de desempenho e recompensas baseadas nos resultados obtidos pelo trabalho em equipe, como por exemplo a participação nos lucros e resultados, ressaltando que essa avaliação coletiva não tem objetivo de substituir as avaliações de desempenho individuais, mas complementá-la.

Os fatores acima elencados são confirmados, em sua essência, pelas ideias trazidas por Arnold (*apud* Chiavenato, 2014, p. 203) através do Quadro 2.

Quadro 2 - Características das equipes de trabalho bem-sucedidas

1 - Compromisso com objetivos compartilhados.
2 - Consenso na tomada de decisões.
3 - Comunicação aberta e honesta.
4 - Liderança compartilhada.
5 - Clima de cooperação, colaboração, confiança e apoio.
6 - Valorização dos indivíduos pela sua diversidade.
7 - Reconhecimento do conflito e sua resolução positiva.

Fonte: Arnold (*apud* Chiavenato, 2014, p. 203).

Com base nas ideias apresentadas até aqui, é possível afirmar que o trabalho em equipe depende substancialmente do que as organizações proporcionam em termos de condições materiais, clima organizacional, regras institucionais claras, benefícios e lideranças com papel estritamente facilitador, capazes de delegar funções.

Os diversos autores citados até então trazem ideias que convergem para a necessidade de que estas condições estejam presentes nos ambientes onde se deseja trabalho em equipe, sob pena de que os ganhos proporcionados por esta forma de organização de trabalho não sejam obtidos, não passando de mero potencial não aproveitado pela organização.

2.2 Instituições bancárias e seus desafios

Inicialmente é importante trazer à tona alguns conceitos básicos sobre o que são e como funcionam as instituições bancárias, bem como contextualizar sua atuação no cenário econômico atual.

No âmbito da legislação brasileira, em redação dada pela Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964, as instituições financeiras são assim definidas:

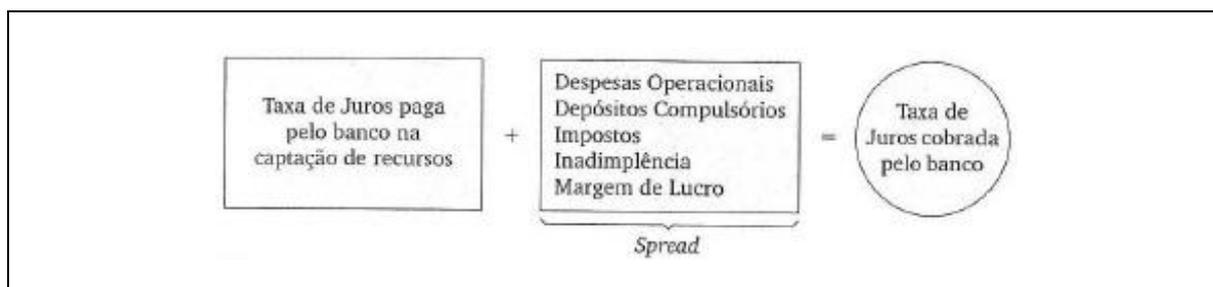
Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros (Brasil, 1964).

A definição trazida por Assaf Neto (2012) afirma que as instituições financeiras são caracterizadas, em um sentido mais amplo, por executarem basicamente duas funções: a primeira delas é a criação e execução dos mecanismos relacionados aos sistemas de pagamentos na sociedade; a segunda diz respeito às operações que envolvem intermediação financeira, realizando a captação de recursos financeiros junto aos agentes superavitários (poupadores) e disponibilizando-os aos agentes deficitários (tomadores).

Assim como a maior parte das organizações, as instituições bancárias dependem da geração de lucro para a continuidade de suas atividades. Uma parte importante desses lucros é proveniente do *spread* bancário, que é “[...] a diferença entre os juros cobrados nas operações de crédito e a remuneração paga aos poupadores pela captação” (Newlands Junior, 2011, p. 6).

O *spread* bancário contempla as despesas administrativas, impostos, perdas relacionadas à inadimplência e ainda proporcionar remuneração ao capital investido pelos acionistas, auferindo-lhes lucro por isso (Assaf Neto, 2012, p. 279), conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Representação do *Spread*



Fonte: Assaf Neto (2012, p. 278).

No entanto, a forte concorrência que ocorre no setor bancário brasileiro faz com que os *spreads*, embora ainda em patamares considerados altos comparados aos praticados em outros países, sejam cada vez menores, ocasionando “[...] um aumento na participação das receitas não juros no total das receitas bancárias e uma queda nas margens líquidas de juros das instituições financeiras” (Camargo, 2009, p. 19).

No conceito de “receitas não juros” citados anteriormente está incluído todo o portfólio de produtos e serviços comercializados pelas instituições financeiras, com ênfase em cartões de crédito, consórcios, seguros, títulos de capitalização e previdência privada. Esses produtos e serviços citados apresentam uma característica importantíssima que os torna tão atrativos para as instituições financeiras: a minimização do risco de inadimplência.

O risco de inadimplência é um item crítico na composição dos *spreads* de operações de crédito, fazendo com que as instituições financeiras tenham que realizar provisionamentos contábeis que podem chegar a até 100% do total do valor emprestado, para o caso do não pagamento dos compromissos assumidos pelos clientes tomadores do crédito. Estas provisões, embora as normas contábeis brasileiras permitam que sejam tratadas como uma despesa inerente ao negócio, causam importantes impactos negativos nas demonstrações contábeis das instituições financeiras.

Já com relação aos demais produtos e serviços, em caso de inadimplência, estes são simplesmente cancelados, ocorrendo apenas eventuais devoluções de valores já aportados pelos clientes (no caso de consórcios, títulos de capitalização e planos de previdência privada), ou ainda, no caso de seguros, o cancelamento das respectivas apólices, sem qualquer tipo de devolução de valores já pagos.

O crescimento das receitas advindas deste rol de produtos e serviços faz com que as instituições financeiras priorizem cada vez mais sua comercialização, alocando grande parte de sua equipe de trabalho para desempenhar funções estritamente comerciais.

A partir deste ponto, verifica-se uma diferença crucial para o entendimento da administração de recursos humanos existente nas instituições financeiras de controle privado e nas instituições de controle público, incluindo nesta categoria as sociedades de economia mista, que é objeto deste estudo.

Nas instituições financeiras de controle privado, a administração de recursos humanos ocorre mediante práticas largamente adotadas nas empresas privadas em

geral, ou seja, com processos de recrutamento e seleção compostos por análise de currículos e entrevistas nas quais é possível selecionar candidatos com perfil desejado (neste caso, comercial); avaliações de desempenho que levam em consideração a performance de vendas, remuneração e benefícios que premiam o desempenho comercial, e possibilidade de desligamento, a qualquer tempo, de funcionários que não atinjam os resultados esperados.

Já nas instituições bancárias de controle público, a administração de recursos humanos (em todas as suas etapas), é regida por legislação, além de regulamentos e códigos que guardam algumas diferenças do setor privado, especialmente quanto à forma de ingresso de seus funcionários, que é efetuada mediante concurso público, conforme prevê a Constituição Federal em seu artigo 37, inciso II:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (Brasil, 1988).

A instituição financeira na qual se desenvolve este estudo, de acordo com seu estatuto social “[...] é uma sociedade de economia mista constituída sob a forma de sociedade anônima...”, cuja “[...] participação do Estado do Rio Grande do Sul no capital do Banco, em hipótese alguma, poderá ser inferior a 51% (cinquenta e um por cento) do total de ações com direito a voto” (Banrisul, 2022, p. 1).

Para uma maior compreensão das peculiaridades do regime jurídico das sociedades de economia mista expressos na forma da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 em seu artigo 4º, descreve-se a seguir a definição desta forma de organização, conforme a referida lei:

Sociedade de economia mista é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta (Brasil, 2016).

Não menos importante são as determinações constantes no artigo 1º da mesma lei (nº 13.303):

A pessoa jurídica que controla a sociedade de economia mista **tem os deveres e as responsabilidades do acionista controlador**, estabelecidos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e deverá exercer o poder de controle no interesse da companhia, respeitado o interesse público que justificou sua criação (Brasil, 2016, grifo nosso).

Observando o conteúdo da Lei 13.303, entende-se que embora o capital das sociedades de economia mista não seja exclusivamente público, elas devem cumprir

com as mesmas obrigações do seu acionista controlador, que neste caso é o ente público.

A partir das informações trazidas até então, temos de um lado o direcionamento comercial das instituições financeiras, cada vez mais pautado pela busca de resultados financeiros mediante comercialização de produtos e serviços tais como consórcios, seguros, capitalização e previdência privada, e de outro lado o ingresso de funcionários mediante obrigatoriedade de realização de concurso público, composto somente de questões objetivas e sem qualquer etapa adicional que permita analisar as competências comportamentais dos candidatos.

Nesse sentido, é importante destacar que até 2009 os editais de abertura de concurso público da instituição financeira objeto deste estudo não previam quaisquer questões relacionadas à área de vendas, conforme observamos no Quadro 3.

Quadro 3 - Composição da prova objetiva do edital de abertura de concurso público da instituição bancária foco do estudo, em 2009

Prova	N.º de Questões	Valor da Questão	N.º mínimo de acertos	Caráter
Língua Portuguesa	20	5	10	Eliminatório e Classificatório
Matemática Financeira	20	5	10	Eliminatório e Classificatório
Conhecimentos Bancários e de Mercado	20	5	10	Eliminatório e Classificatório
Informática	20	5	10	Eliminatório e Classificatório
Total	80			

Fonte: Rio Grande do Sul (2009, p. 6).

Somente a partir de 2015 é que surge o primeiro edital de abertura de concurso público em que aparecem as disciplinas de “atendimento” e “técnica de vendas”, de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4 - Composição da prova objetiva do edital de abertura de concurso público da instituição bancária foco do estudo, em 2015

Conhecimentos Básicos	Questões	Peso	Pontuação Máxima
Matemática	15	1	15
Raciocínio Lógico	5	0,5	2,5
Língua Portuguesa	15	1	15
Domínio Produtivo de Informática	5	0,5	2,5
Total Conhecimentos Básicos	40		35
Conhecimentos Específicos	Questões	Peso	Pontuação Máxima
Conhecimentos Bancários	25	2	50
Atendimento	5	1	5
Ética e Legislação de Equidade de Gêneros e Igualdade Racial	5	1	5
Técnicas de Vendas	5	1	5
Total Conhecimentos Específicos	40		65
Total	80		100

Fonte: Rio Grande do Sul (2015, p. 11).

O certame seguinte, ocorrido em 2018, também incluiu questões objetivas relacionadas a atendimento ao público e a técnicas de vendas, conforme observa-se no Quadro 5.

Quadro 5 - Composição da prova objetiva do edital de abertura de concurso público da instituição bancária foco do estudo, em 2018

Conhecimentos Básicos	Nº de questões	Peso	Máximo de Pontos	Duração da Prova	Caráter
Língua Portuguesa	20	1,5	30	4h	Eliminatório e Classificatório
Matemática	15	1,5	22,5		
Raciocínio Lógico/Matemático	5	1	5		
Domínio Produtivo de Informática	5	1	5		
Total Conhecimentos Básicos	45		62,5		
Conhecimentos Específicos	Nº de questões	Peso	Máximo de Pontos		
Conhecimentos Bancários	20	1,5	30		
Atendimento, Ética e Diversidade	8	0,5	4		
Técnicas de Vendas	7	0,5	3,5		
Total Conhecimentos Específicos	35		37,5		
Total	80		100		

Fonte: Fundação Carlos Chagas (2018, p. 7).

O último concurso público realizado pela instituição, em 2022, novamente contemplou a área comercial, desta vez trazendo o maior percentual (25%) de questões relacionadas à área comercial frente ao total de questões do edital, agrupadas sob a denominação de “vendas e negociação”. Não obstante a isso, as questões de cunho comercial foram consideradas como tendo peso 2, elevando sua representatividade para expressivos 40 pontos de um total de 100 possíveis, como podemos ver no Quadro 6.

Quadro 6 - Composição da prova objetiva do edital de abertura de concurso público da instituição bancária foco do estudo, em 2022

Conhecimentos básicos	Nº de questões	Peso	Máximo de pontos
Língua Portuguesa	15	1	15
Matemática	5	1	5
Atualidades do Mercado Financeiro	5	1	5
Total Conhecimentos Básicos	25		25
Conhecimentos Específicos	Nº de questões	Peso	Máximo de pontos
Matemática Financeira	10	1	10
Conhecimentos Bancários	10	1	10
Conhecimentos de Informática	10	1	10
Vendas e Negociação	20	2	40
Ética e Diversidade	5	1	5
Total Conhecimentos Específicos	55		75
Total	80		100

Fonte: Adaptado pelo autor, com base na Fundação CESGRANRIO (2022, p. 16).

A partir do exposto, observa-se que nos últimos anos as instituições financeiras têm empenhado esforços cada vez maiores na busca de resultados advindos da área comercial de produtos e serviços não necessariamente relacionados às operações de crédito. O reflexo deste direcionamento comercial pode ser visualizado na composição dos editais de concurso público, que cada vez mais buscam pessoas com perfil “vendedor”.

Embora os processos seletivos tenham sido aprimorados com vistas à admissão de funcionários com perfil preponderantemente direcionado à área de vendas, o número de colaboradores selecionados desde 2015 ainda é muito baixo frente ao quadro total de funcionários.

Nesse sentido, os gestores da instituição encontram um grande desafio pela frente: precisam buscar resultados cada vez mais arrojados num cenário cada vez mais competitivo, dispendo para isso de equipes de trabalho compostas por

funcionários que nem sempre tem o perfil aderente às funções comerciais. Diante desse problema, cabe aos líderes a adoção de técnicas e estratégias capazes de resolver, ou ao menos minimizar os problemas apresentados, como descrito na próxima seção.

2.3 Papel do líder para a promoção de trabalho em equipe

A liderança é uma característica inerente ao ser humano, acompanhando-o em toda a sua existência. Ao longo da história, encontram-se inúmeros exemplos de pessoas que desempenharam papéis de liderança em diversas áreas, tais como política, religiosa, militar, acadêmica, artística, dentre outras.

Da mesma forma, o próprio conceito de liderança vem sofrendo alterações constantes ao longo dos anos, sendo aprimorado à medida que novos estilos de gestão organizacional vão surgindo e conforme o relacionamento entre líderes e liderados vai se transformando. Por meio do Quadro 7 é possível observar essas mudanças conceituais de liderança.

Quadro 7 - Conceito de liderança

Conceitos	Fontes
“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum.”	Hemphill e Coons (1957, p. 7 como citado por Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.”	Janda (1960, p. 358 como citado por Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados ... serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.”	Jacobs (1970, p. 232 como citado por Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.”	Roach e Behling (1984, p. 46 como citado por Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.”	Stogdill (1990, p. 15 como citado por Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la.”	Kouzes e Posner (1997, p. 98).

(Continua...)

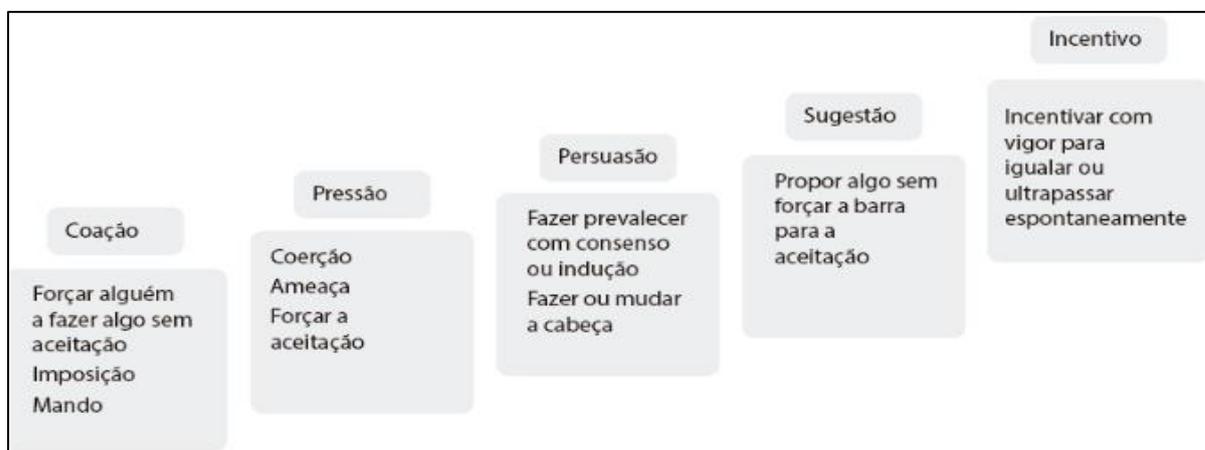
(Conclusão)

Conceitos	Fontes
Liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.”	Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359).

Fonte: Bianchi; Quishida; Foroni (2017, p. 42).

Nota-se que as definições mais modernas de liderança têm como ponto em comum a questão da influência sobre as pessoas, deixando para trás a ideia de que liderança é apenas uma questão de subordinação. Sobre isso, Chiavenato (2022) afirma que sendo algo essencialmente social, a influência pode ocorrer por meio de poder e autoridade. Poder envolve capacidade de coerção, a fazer com que as pessoas façam coisas mesmo contra sua vontade, principalmente devido à sua posição e força, estando relacionado ao cargo que se ocupa, à hierarquia que ele representa. Além disso, pode ser comprado, herdado, dado e tirado. Já a autoridade não é passível de ser adquirida por meio de compra, concessão ou tampouco ser tirada. Ela é conquistada, principalmente em função do caráter, do relacionamento e do exemplo que se dá às pessoas. A Figura 2 permite observar algumas das maneiras através das quais se dá essa influência.

Figura 2 - Tipos de influência



Fonte: Chiavenato (2022, p. 258).

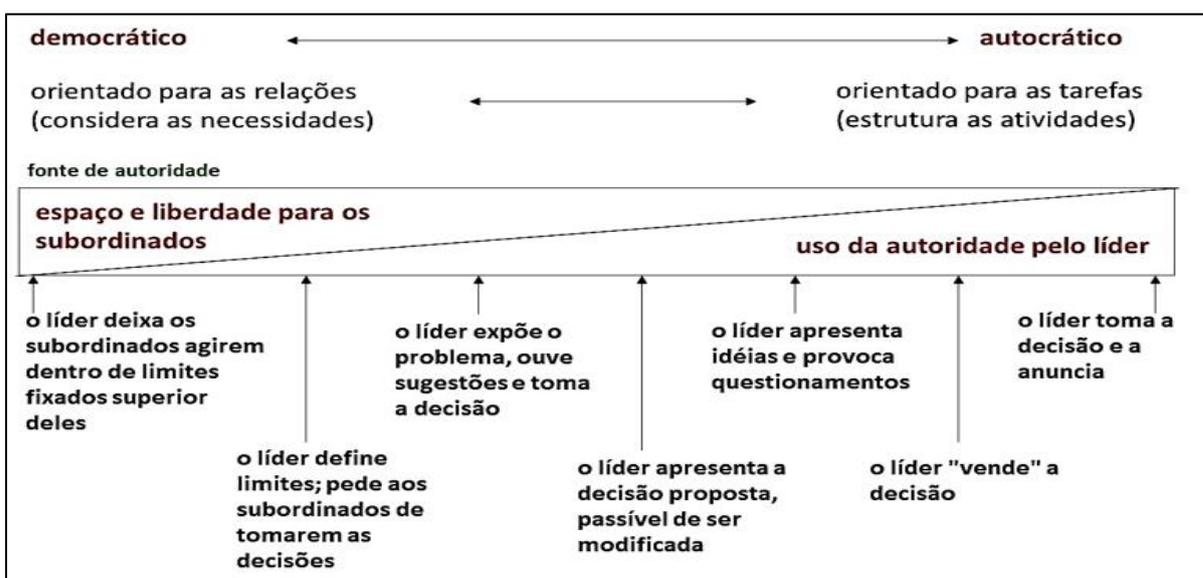
O entendimento desses conceitos leva a um enfoque teórico sobre a liderança. Gil (2001) cita a existência de três correntes principais a respeito do tema:

- Abordagem dos Traços de Personalidade, que afirma que os líderes já nascem feitos, procurando encontrar neles características de personalidade comuns à maioria dos mesmos, como por exemplo inteligência, persistência, organização, perspicácia e empatia. Embora seja cada vez menos aceita no meio acadêmico, esta teoria ainda possui certa aceitação

nas organizações, que tendem a priorizar os processos de seleção em relação ao treinamento de pessoas, alçando a cargos de liderança pessoas com determinados traços de liderança;

- b) Abordagem do Comportamento, que afirma que os comportamentos necessários ao desempenho da liderança podem ser aprendidos, trazendo, portanto, uma grande importância ao treinamento. De acordo com essa abordagem, Tannenbaum e Schmidt (*apud* Gil, 2001) afirmam que o líder pode estar orientado para a tarefa, agindo de forma autocrática (toma as decisões sozinho, baseado em suas convicções, sem consultar a equipe) ou estar orientado para as pessoas, agindo de forma democrática (toma as decisões em conjunto com a equipe, participando das decisões e ouvindo a opinião de todos), de acordo com as informações constantes na Figura 3.

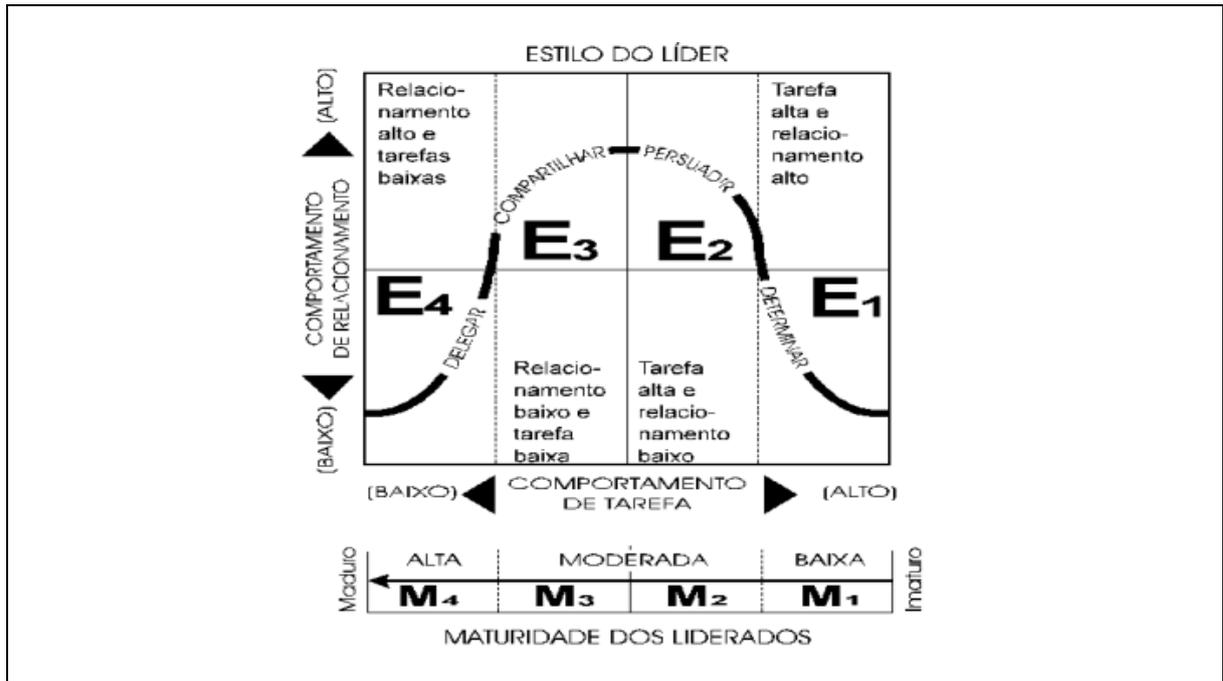
Figura 3 - Estilos de comportamento do líder



Fonte: descomplica.com.br, com base em Tannenbaum e Schmidt (1958).

- c) Abordagem Situacional da Liderança, que afirma que o comportamento do líder é moldado e determinado conforme as situações e contingências enfrentadas pelo mesmo. Ainda de acordo com o autor, a relação entre o líder e seus subordinados varia de acordo com a maturidade (conhecimento do trabalho e disposição para assumir responsabilidades) destes, demandando do líder maior orientação para o trabalho nas fases iniciais de maturidade dos liderados até as fases nos quais o líder pode delegar tarefas aos subordinados, que possuem conhecimentos e confiança necessários para assumir as tarefas delegadas, conforme a Figura 4.

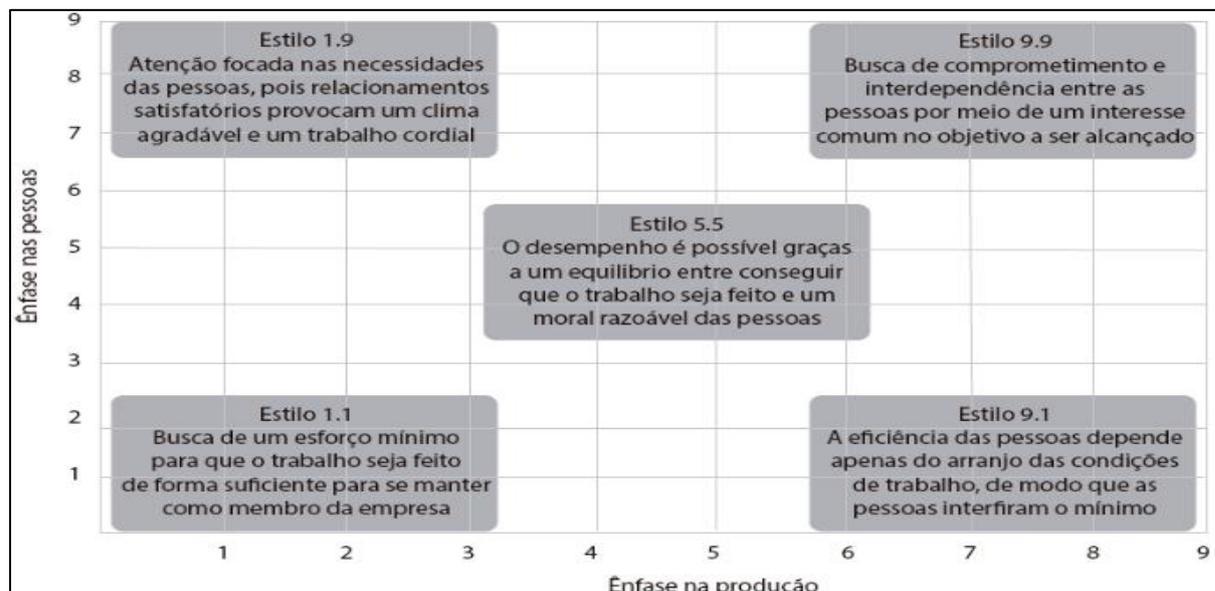
Figura 4 - Curva da Maturidade



Fonte: Hersey e Blanchard (apud Cosme de Souza, 2014, p. 4).

Ainda com relação aos tipos de liderança, Blake e Mouton (apud Chiavenato, 2022) apresentam uma teoria baseada em uma grade composta por dois eixos que representam as duas preocupações de todo o administrador: as pessoas (representado pelo eixo vertical) e a produção (representado pelo eixo horizontal). Cada um dos eixos é dividido numa classificação que vai de 1 a 9, sendo 1 a menor ênfase dada ao respectivo aspecto, e 9 a maior, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Grade gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Chiavenato (2022, p. 262).

Como podemos observar até então, diversos autores trouxeram ao longo dos anos várias teorias que procuraram classificar os estilos de liderança com enfoque basicamente voltado à maior ou menor coerção e liberdade às pessoas, e com maior ou menor grau de supervisão e interferência nas tarefas. A partir disso, o exercício da liderança deve ser capaz de promover ações que sejam capazes de promover o trabalho em equipe no ambiente de trabalho. Para que estas ações sejam assertivas, é necessário conhecer o perfil dos funcionários (traços de personalidade, carências de treinamento, o que os motiva e o que lhes traz satisfação) e as características inerentes ao ambiente de trabalho na organização.

Em seus estudos, Chiavenato (2022) afirma que o gestor precisa levar em consideração cinco fatores para a criação e desenvolvimento de equipes capazes de obter bons resultados. O primeiro fator é a escolha dos membros da equipe. De acordo com o autor, devem ser contratadas pessoas que possuem as habilidades e os conhecimentos necessários para a realização do trabalho, escolhendo-as através de testes e entrevistas capazes de revelar os candidatos com a maior aptidão requerida.

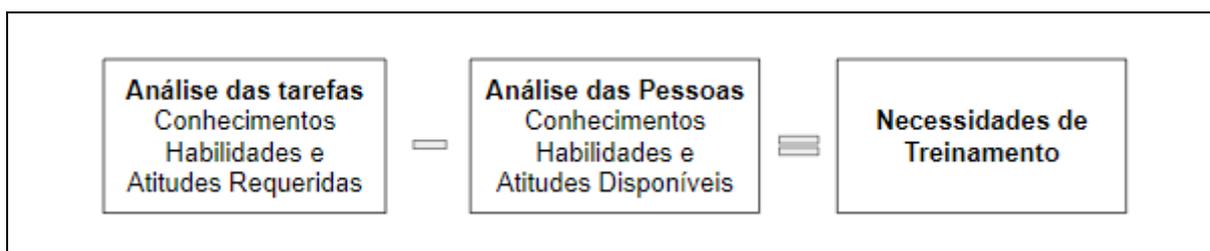
Considerando o contexto da instituição financeira objeto do estudo, na qual os gestores de agências não têm poder decisório sobre a seleção e contratação de candidatos, nem sempre os funcionários admitidos têm o perfil ideal para o trabalho a ser executado. Sobre isto, Robbins, Judge e Sobral (2010) sustentam que nos casos de o candidato não apresentar o perfil requerido, existem ainda três medidas a serem tomadas pelos gestores. A primeira delas é proporcionar treinamento para que desenvolva as competências requeridas. As outras medidas consistem na sua transferência para outra unidade, ou simplesmente não o contratar. Considerando que na prática as duas últimas alternativas são difíceis de serem implementadas, o treinamento constitui a única forma de dotar as pessoas com os conhecimentos e habilidades desejáveis. Por isso, a instituição bancária em questão conta com uma Universidade Corporativa que disponibiliza uma série de cursos de aperfeiçoamento nas modalidades EaD e presenciais.

O segundo fator destacado por Chiavenato (2022) é a modelagem do trabalho da equipe, ou seja, procurar distribuir as tarefas a serem realizadas levando em consideração as competências dos membros da equipe. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 307) endossam essa ideia, afirmando que:

Para aumentar a probabilidade de que os membros da equipe trabalhem bem, os gestores precisam compreender os pontos fortes que cada pessoa pode trazer, selecionar os membros tendo em mente esses pontos fortes e distribuir as atribuições de trabalho de maneira que se ajustem aos estilos preferidos pelos membros.

O terceiro fator refere-se à preparação da equipe, mais especificamente no que tange à sua capacitação. Chiavenato (2022, p. 293) deixa essa ideia bem clara ao afirmar que “[...] todos os membros precisam ter os conhecimentos, habilidades e competências necessários e precisam ser constantemente treinados e avaliados pelo supervisor”. Para que isto ocorra, Gil (2001) afirma que é necessário efetuar uma análise das competências, habilidade e atitudes existentes nas pessoas e confrontá-las com as competências, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas, surgindo desta confrontação as necessidades de treinamento, conforme verifica-se na Figura 6.

Figura 6 - Diagnóstico das necessidades de treinamento



Fonte: Gil (2001, p. 128).

O quarto fator elencado por Chiavenato (2022) refere-se à condução e a liderança da equipe, quando é necessário a definição de metas a serem alcançadas e a disponibilização de meios de alcançá-la, prestando acompanhamento, suporte e apoio aos subordinados para que desempenhem suas funções.

O quinto e último fator enumerado pelo mesmo autor (Chiavenato, 2022) trata da motivação e das recompensas à equipe, mantendo um bom clima organizacional, a satisfação das pessoas, e proporcionando reconhecimento e recompensas pelo alcance dos objetivos propostos. A motivação, dada sua importância para que o trabalho em equipe ocorra, merece atenção especial.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), motivação é “[...] o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. Chiavenato (2020) reitera este entendimento, afirmando que “[...] motivação é a disposição de alcançar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”.

A compreensão de motivação compreendida por Gil (2001) é mais sintética, afirmando que é a força que estimula as pessoas a agir, originando-se sempre em uma necessidade não satisfeita das pessoas. Ainda segundo este autor, como as necessidades são intrínsecas a cada pessoa, os gestores não podem simplesmente colocá-las nelas, concluindo a partir disso que uma pessoa não pode motivar outra. O que os gestores devem fazer é estarem atentos às necessidades de suas equipes, proporcionando-lhes condições de satisfazer suas necessidades e alcançar seus objetivos.

Ainda sobre a motivação, autores como Chiavenato (2020), Gil (2001) e Robbins; Judge e Sobral (2010) citam em suas pesquisas as teorias clássicas sobre motivação, especialmente a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow (motivação baseada em suprir as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização); a Teoria X e Teoria Y, proposta por Douglas McGregor (a Teoria X, negativa, em que os gestores pressupõem que as pessoas não gostam de trabalhar, e a Teoria Y, positiva, que diz que os gestores acreditam que o trabalho traz satisfação às pessoas) e a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg (citando fatores higiênicos como sendo geradores de insatisfação, e fatores motivacionais como geradores de satisfação).

Estas teorias provavelmente são as mais conhecidas e estudadas no meio acadêmico, mas Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam diversas falhas e lançam questionamentos sobre suas validações, especialmente por falta de comprovação empírica e limitações quanto às metodologias aplicadas para as referidas validações. Diante desses problemas, os autores citam algumas teorias contemporâneas, que têm como ponto positivo justamente o fato de terem maior validação empírica. São elas:

- a) Teoria da avaliação cognitiva, que afirma proporcionar algum tipo de recompensa a algum comportamento que já foi anteriormente recompensado, e tende a diminuir de eficácia se for percebida como uma forma de controle;
- b) Teoria do estabelecimento de objetivos, que afirma que devem ser instituídos objetivos específicos que ofereçam certo grau de dificuldade, trazendo feedback às pessoas conforme o andamento das atividades;
- c) Teoria da autoeficácia, que traz a ideia de que as pessoas devem acreditar em suas capacidades de realizar as tarefas propostas;

- d) Teoria do reforço, que sustenta que as atitudes executadas derivam das consequências que irão ocorrer pela realização destes mesmos atos;
- e) Teoria da equidade, que diz que as pessoas comparam seus esforços e respectivas recompensas com os dos demais integrantes da equipe, agindo, a partir disso, no sentido de se equiparar aos demais membros;
- f) Teoria da expectativa, que afirma que a intensidade com que se executa determinada ação depende do nível da expectativa de quais e quantos benefícios esta ação trará ao indivíduo, e o quanto essas recompensas irão satisfazer seus objetivos pessoais.

A partir das abordagens citadas, torna-se difícil afirmar que alguma teoria se sobressai à outra, pois o que se observa no ambiente corporativo é uma junção de aspectos apreciados em todas as teses, dependendo do indivíduo, do momento e da situação vivenciada.

Considerando que a motivação das pessoas é um aspecto importante para a promoção do trabalho em equipe, Gil (2001) afirma que para motivar os empregados o líder deve valorizar os membros da equipe de forma justa e sem favorecimentos, deve reconhecer e elogiar os acertos e avanços obtidos pelas pessoas, promover as iniciativas e sugestões de melhorias vindas da equipe, delegar certo nível de autoridade aos subordinados e tornar o trabalho mais atrativo a eles, agregando tarefas mais complexas que permitam o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades.

Diante disso, pode-se afirmar que o líder deve desempenhar um papel de norteador da equipe, promovendo condições para motivar e desenvolver as pessoas, de modo a nelas suscitar naturalmente o sentimento de cooperação e trabalho em equipe, despertando atitudes colaborativas e empáticas para que os objetivos sejam alcançados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Walliman (2015, p. 5), os procedimentos metodológicos “[...] são técnicas utilizadas para a realização das pesquisas e proporcionam os caminhos possíveis que devem ser delineados pelo pesquisador para coletar, ordenar e analisar informações, de modo a tecer conclusões”. A importância em se conhecer os procedimentos metodológicos empregados, segundo Gil (2022), reside na avaliação da qualidade dos resultados da pesquisa.

3.1 Tipos de pesquisa

Nesta subseção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a execução e análise da pesquisa. Destaca-se que a pesquisa é classificada quanto à sua natureza, seus objetivos, quanto à abordagem do problema e quanto aos procedimentos técnicos adotados.

3.1.1 Quanto à natureza

Do ponto de vista de sua natureza, as pesquisas podem ser classificadas de duas formas:

A primeira, denominada pesquisa básica, reúne estudos que têm como propósito preencher uma lacuna no conhecimento. A segunda, denominada pesquisa aplicada, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem (Gil, 2022, p. 41).

A partir destes conceitos, é possível classificar o presente estudo como sendo de natureza aplicada, uma vez que procura lançar luz sobre problemas de ordem prática enfrentados em uma instituição bancária.

3.1.2 Quanto aos seus objetivos

Quanto ao seu objetivo, esta pesquisa é classificada como sendo descritiva. De acordo com Gil (2012, p. 28), “[...] as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis”.

As pesquisas descritivas possuem algumas características que merecem destaque, expostas a seguir:

Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador (Andrade, 2012, p. 112).

A escolha por este tipo de pesquisa se dá quando se deseja examinar as características de determinado grupo, além de estabelecer associações entre determinadas variáveis e procurando determinar a natureza entre essas relações (Gil, 2012, p. 28).

No que tange à sua operacionalização, a pesquisa descritiva caracteriza-se pela utilização de “[...] técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática” (Andrade, 2012, p. 112).

3.1.3 Quanto à abordagem do problema

Com relação à abordagem utilizada neste estudo, pode-se classificá-la como sendo de ordem quantitativa. Segundo Walliman (2015, p. 71), os dados quantitativos “[...] podem ser medidos, com maior ou menor precisão, porque contém alguma forma de magnitude, habitualmente expressa em números”.

A escolha pela utilização de métodos de natureza quantitativa se deve, sobretudo, por ser “[...] a mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidades dos entrevistados, uma vez que emprega questionários” (Marconi; Lakatos, 2022, p. 325).

Embora possa parecer inadequado tratar quantitativamente um estudo que tenha como objetivo o levantamento de opiniões, percepções e outros fatores subjetivos, Wallimann (2015, p. 71) sustenta que o emprego destes métodos é perfeitamente válido, afirmando que se “[...] um conjunto de respostas admissíveis for apresentado em um questionário, será possível contar os números das várias respostas e, assim, os dados, mesmo os qualitativos, podem ser tratados quantitativamente”.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Com relação aos procedimentos técnicos, está sendo adotada a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de levantamento de campo.

Segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 212), a pesquisa bibliográfica pode ser definida da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, artigos científicos impressos ou eletrônicos, material cartográfico e até meios de comunicação oral...

Sobre a pesquisa bibliográfica, Gil (2022) afirma que uma das principais vantagens no seu emprego é possibilitar ao pesquisador a obtenção de informações as quais não teria acesso de forma primária. Complementando este raciocínio, Marconi e Lakatos (2022, p. 213) sustentam que “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, visto que propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Neste estudo, a pesquisa bibliográfica se deu mediante consulta de livros e artigos científicos como forma de obter embasamento teórico sobre o tema.

A pesquisa documental, de acordo com Marconi e Lakatos (2022, p. 202), tem como característica “[...] tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias”, tais como leis, ofícios, atas, regulamentos, registros, ofícios, dentre outros, endossando o entendimento de Gil (2022), que “[...] recomenda-se que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização”. A pesquisa documental, na presente pesquisa, compreendeu a consulta a leis nacionais e estaduais, regulamentos, editais, códigos e relatórios.

Por fim, a pesquisa de levantamento de campo, cujo conceito de Gil (2022, p. 48) caracteriza-se

[...] pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Ainda segundo o autor (Gil, 2022), a principal vantagem na utilização desta técnica reside no fato de que quando os dados são obtidos por meio de questionamentos realizados diretamente às pessoas, obtém-se conhecimento fidedigno da realidade estudada. Neste estudo, considerando a vantagem desta técnica, foi aplicado no semestre B/2023 um questionário estruturado *on-line*, de forma a tomar conhecimento da percepção de líderes quanto à promoção de trabalho em equipe no seu ambiente de trabalho.

3.2 População e amostra

Nos casos em que o grupo de indivíduos a ser estudado é numeroso, torna-se difícil fazer um levantamento que consiga abordar a todos. Nesta situação, a opção é investigar uma parcela da população total que seja a mais representativa possível do todo, e que a partir da análise dos resultados obtidos, possibilita inferir os resultados como se a população total fosse analisada (Marconi; Lakatos, 2021).

Segundo Gil (2012, p. 89), população ou universo “[...] é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. A definição trazida por Marconi e Lakatos (2021, p. 42) é semelhante, afirmando ser “[...] o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Neste estudo, a população considerada é o total de funcionários que exercem cargos de liderança na Superintendência Regional Centro (SUREG Centro) da instituição bancária, compreendendo 259 funcionários.

A definição de amostra, de acordo com Gil (2012, p. 89) é “[...] um subconjunto do universo ou da população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. Marconi e Lakatos (2021, p. 42) novamente corroboram a definição anterior, afirmando que “[...] amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Considerando que a participação de cada líder que integra a população é espontânea, sem caráter obrigatório, utilizar-se-á uma amostragem, definida por Gil (2012) como um subconjunto da população, por meio do qual se estimam as características dessa população.

Findado o período de coleta de respostas, constatou-se que, da população de 259 líderes existentes na SUREG Centro, houve um total de 59 respondentes, número que representa a amostra da presente pesquisa.

A partir dos números de população e amostra, e mediante o emprego de ferramenta *on-line* disponível no site SurveyMonkey (2023), pode-se observar na Tabela 1 que foram auferidos um grau de confiança de 95% e margem de erro de 11%, o que permite inferir um razoável grau de assertividade e representatividade das respostas coletadas junto a população do estudo.

Tabela 1 - Grau de confiança e margem de erro da pesquisa

População	Amostra	Grau de confiança (%)	Margem de erro (%)
259	59	95	11

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados, de acordo com Marconi e Lakatos (2021, p. 32) é a “[...] etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, para recolher os dados previstos”.

Neste estudo foi desenvolvido um questionário estruturado *on-line* composto por 20 questões fechadas, disponível no Apêndice A. Segundo Gil (2012, p. 123), as questões fechadas são as mais utilizadas “[...] porque conferem maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente processadas”. A ferramenta utilizada para a elaboração do questionário foi o Microsoft Forms, sendo posteriormente enviado o link via e-mail à população objeto de estudo para que possam responder à pesquisa. O período de coleta dos dados ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2023.

Ainda em relação ao questionário, destaca-se que as questões de número 1 a 7 destinam-se a traçar o perfil pessoal e ocupacional dos respondentes. Já as questões de número 8 a 20 tiveram o propósito de mensurar as opiniões, percepções e sentimentos dos respondentes com relação aos diversos fatores que podem promover o trabalho em equipe, e foram elaboradas com base nos autores

referenciados na fundamentação teórica e utilizando-se do conceito de escalas sociais, que “[...] são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes de maneira mais objetiva possível” (Gil, 2012, p. 136).

A partir do conceito de escalas sociais, utilizou-se a técnica denominada “Escala de Likert”, cujas etapas são a construção das suposições relacionadas ao objetivo do estudo por meio de uma escala de 1 a 5 que indica o grau de concordância do respondente, sendo 1 a total discordância e 5 a total concordância, com posterior análise de dados (Marconi; Lakatos, 2021).

3.4 Análise dos dados

Após a etapa de coleta de dados, o passo seguinte consiste na sua análise e interpretação, de modo que façam sentido frente aos objetivos do estudo. De acordo com Gil (2012, p. 156),

[...] a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores obtidos.

Nesta pesquisa, os dados foram tabulados com auxílio de planilhas eletrônicas. A tabulação, conforme Gil (2012, p. 159), consiste no “[...] processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise”.

Após o processo de tabulação, os resultados são apresentados de forma escrita, em quadros, tabelas e na forma de gráficos, buscando-se utilizar a maneira de apresentação que possibilite a melhor visualização e compreensão das informações pelo leitor.

A análise dos dados tabulados se dá mediante a verificação dos percentuais de concordância, neutralidade e discordância das respostas obtidas em cada questão, de forma a conhecer os fatores mais importantes para construção de trabalho em equipe de acordo com os respondentes. Posteriormente a isso, efetua-se o cruzamento destas questões com o perfil ocupacional dos respondentes, de modo a conhecer possíveis relações e diferenças de opiniões, crenças e percepções entre os distintos perfis profissionais existentes.

3.5 Limitação do método

Este estudo possui algumas limitações, tendo em vista que a amostra consultada constitui uma parcela dos líderes da instituição bancária objeto desta pesquisa, pelo fato de ser uma amostragem.

Cabe ressaltar que a amostragem não permite inferir generalizações a populações maiores a partir deste levantamento. Sobre isso, Marconi e Lakatos (2021, p. 54) afirmam que:

A característica principal das técnicas de amostragem [...] é a de que, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, por exemplo, entre outros, de erros de amostra.

Dito isso, as mesmas autoras sedimentam a legitimidade deste tipo de amostra ao afirmar que “[...] uma vez aceitas as limitações da técnica, em que a principal delas é a impossibilidade de generalização dos resultados do inquérito à população, ela tem a sua validade dentro de um contexto específico” (Marconi; Lakatos, 2021, p. 54).

Outra limitação existente é a característica social e subjetiva das relações humanas, sendo que de inúmeros aspectos podem restringir a eficácia do estudo. Sobre isso, Gil (2022, p. 49) destaca que

[...] a mais notável é que os dados obtidos se referem principalmente à percepção que as pessoas têm de si mesmas. Ora, a percepção é subjetiva, o que pode resultar em dados distorcidos, pois há muita diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a esse respeito.

4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Esta seção apresenta a caracterização da instituição bancária foco deste estudo, destacando sua história, missão, valores e princípios. Assim, trata-se do Banrisul¹, uma sociedade anônima de capital aberto e de economia mista, com ações negociadas na bolsa de valores junto à B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). É um banco múltiplo, operando em diversas carteiras tais como comercial, de crédito, de financiamento e de investimento, de crédito imobiliário, dentre outras.

Suas estratégias corporativas incluem o propósito de “[...] promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul, sendo o agente financeiro e transformador na vida das pessoas”, a visão de “[...] ser um banco público, sólido, rentável e competitivo, conectado às comunidades e oferecendo soluções com excelência”, pautados pelos valores da “transparência, ética, comprometimento, integração e eficiência” (Banrisul, 2023).

Sua fundação se deu em 12 de setembro de 1928 na cidade de Porto Alegre - RS dispondo inicialmente de duas carteiras: econômica e hipotecária. O objetivo da sua fundação, à época, era o de prestar suporte financeiro ao setor pecuarista, conforme descrito a seguir:

[...] os pecuaristas atravessavam uma crise de grandes proporções após um período promissor. Endividados, os criadores de gado reivindicavam do governo estadual incentivos especiais a fim de ultrapassar as dificuldades e impulsionar o desenvolvimento do setor. Em 1927, com a realização do 1º Congresso de Criadores, surgiu a proposta de abertura de um banco de crédito rural. Na época de sua criação, o principal papel do Banrisul era atender as necessidades de crédito da pecuária gaúcha (Banrisul, 1999, p. 1).

¹ Por uma decisão do pesquisador, juntamente com seus dirigentes, somente a partir desta seção o nome da instituição bancária foco do estudo é explicitamente declarada.

Atualmente possui 495 agências localizadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal, além de uma agência localizada no exterior, nas Ilhas Cayman, Caribe.

Seu quadro de funcionários é composto atualmente por 8.804 funcionários, admitidos obrigatoriamente através de aprovação em concurso público, pois tratando-se de uma sociedade de economia mista cujo controle pertence ao Estado do Rio Grande do Sul, fazendo parte da administração indireta deste estado (vinculado à Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul), se submete também à legislação estadual, cujo artigo 20 da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul trata da admissão de funcionários na esfera pública.

A investidura em cargo ou emprego público assim como a admissão de empregados na **administração indireta e empresas subsidiárias** dependerão de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargos de provimento em comissão, declarados em lei de livre nomeação e exoneração (Rio Grande Do Sul, 2022, grifo nosso).

A partir das determinações legais, o estatuto social da referida instituição financeira, em seu artigo 101, também faz menção à forma de admissão em seus quadros ao determinar que “[...] a contratação do pessoal do Banco, no País, será feito pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho, através de concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a complexidade do cargo” (Banrisul, 2022, p. 29).

Diante do exposto, nota-se que a admissão no quadro de funcionários da referida instituição bancária se dá via concurso público (salvo as raras exceções previstas em estatuto), mas a contratação se dá via regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), ou seja, sob o olhar frio da legislação não há a garantia de estabilidade prevista aos funcionários públicos contratados sob o regime estatutário.

Na prática, observa-se que, a despeito do regime de contratação ocorrer via CLT, os funcionários admitidos via concurso público nesta instituição bancária gozam de relativa estabilidade de emprego, tendo em vista que os desligamentos ocorrem somente através de planos de demissão voluntária ou a pedido do funcionário ou mediante cometimento de falta gravíssima.

Nesse sentido, considerando que os quadros da alta diretoria são preenchidos por meio de indicação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, e que nessas indicações normalmente há, em maior ou menor escala, um alinhamento político com o governo, a estabilidade de emprego para os cargos hierarquicamente inferiores é,

até certo ponto, compreensível, como afirma Longo (2007, p. 72) na passagem a seguir:

Em todos os sistemas de função pública examinados..., o direito ao cargo ou estabilidade (*tenure*) protege, em maior ou menor grau, o funcionário público da demissão arbitrária, como mecanismo de garantia para a manutenção de um comportamento independente e profissional. Em todos eles, também, está contemplada a possibilidade de demissão por razões disciplinares.

Ainda segundo Longo (2007), além dos fatores acima expostos, a estabilidade de emprego verificada nos empregos públicos é maior do que nos empregos privados devido à existência de uma cultura tradicional existente nas empresas públicas e pela força das organizações sindicais às quais os funcionários públicos são vinculados.

O problema que surge a partir da estabilidade é uma possível acomodação por parte dos funcionários, ao perceberem que seu emprego e remuneração estão garantidos mesmo ao desempenhar suas funções em níveis de produtividade abaixo dos patamares observados nas empresas privadas. Sabedores de que só serão demitidos em caso de faltas graves e conhecedores da força dos sindicatos, não raras vezes é possível observar funcionários públicos com alto índice de absenteísmo, baixo desempenho profissional, além de alguns funcionários prestarem mau atendimento ao cidadão, quase como se lhe estivesse fazendo um favor.

Nesse sentido, o Código de Ética e de Conduta da referida instituição financeira traz as normas com os comportamentos e atitudes a serem desempenhados por seus funcionários nas relações com clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. Dentre as várias diretrizes constantes nesse documento, espera-se que o funcionário da instituição deva “[...] estar engajado na busca permanente da eficiência no atendimento aos clientes e usuários” (Barrisul, 2022, p. 6).

Como em qualquer organização que almeja lucro em suas operações, essa busca por maior eficiência no atendimento se dá com vistas ao incremento do resultado financeiro da instituição, alcançando este objetivo com base na ética, respeito e profissionalismo da instituição para com seus clientes e usuários.

Também no Código de Ética e de Conduta da instituição bancária encontra-se previsão, ainda que de uma forma um tanto quanto sintética, para o descumprimento das normas de conduta constantes no documento, determinando que “[...] no caso de violação de qualquer norma estabelecida neste Código, serão aplicadas as sanções disciplinares cabíveis previstas no Regulamento de Pessoal do Barrisul e na legislação vigente” (Barrisul, 2022, p. 8).

O Regulamento de Pessoal da referida instituição bancária é um documento de uso interno do banco no qual estão contidas as informações que regem o contrato de trabalho dos empregados, tais como direitos e deveres, responsabilidades, licenças, remuneração, gratificações, promoções, penalidades, dentre outros temas de grande importância nas relações de trabalho entre líderes e subordinados.

Ao considerar o exposto, destacam-se vários desafios com os quais os líderes se deparam nas relações com os subordinados e que são entraves à promoção do trabalho em equipe. O primeiro destes desafios ocorre já na admissão dos funcionários, admitidos via concurso público somente através de aplicação de provas objetivas, sem uma prévia análise comportamental e de perfil desejado.

O segundo obstáculo reside na obtenção de resultados esperados pelos controladores e acionistas, dispondo de funcionários muitas vezes sem o perfil adequado para tal. O terceiro desafio diz respeito aos instrumentos administrativos e legais disponíveis para a gestão de pessoas em casos de funcionários com baixo desempenho técnico e com problemas disciplinares.

O Regulamento de Pessoal prevê uma série de medidas administrativas a serem adotadas nestes casos, tais como reuniões com registro em ata, inclusão em programas de orientação, advertências por escrito, severa repreensão e suspensão. Tais medidas podem levar tempo para serem executadas e sua principal consequência prática se dá na exclusão à elegibilidade das promoções de carreira. A demissão também está prevista no Regulamento de Pessoal, ocorrendo mediante ocorrência de faltas graves, somente após análise de comissão disciplinar e deliberação da diretoria do banco. Como pode-se observar, é um processo pouco dinâmico e que é de competência de alçadas superiores da administração.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo, subsidiado a partir da apuração de dados contidos em 59 respostas válidas.

O Quadro 8 traz um resumo das questões que vão do número 1 ao número 7, as quais contemplam o perfil pessoal e ocupacional dos respondentes, consolidando as informações de gênero, idade, escolaridade, tempo de trabalho na instituição, função que desempenha atualmente, classificação da agência em que trabalha e o tempo de trabalho desempenhando função comissionada.

Quadro 8 - Perfil pessoal e ocupacional dos respondentes

Perfil pessoal e ocupacional	Resultados	
Gênero	Homem	62,7%
	Mulher	37,3%
	Pessoa não binária	0,0%
	Prefiro não responder	0,0%
Idade	Até 30 anos	6,8%
	De 30 a 35 anos	15,2%
	De 35 a 40 anos	22,0%
	De 40 a 45 anos	18,6%
	De 46 a 50 anos	10,1%
	Mais de 50 anos	27,1%
Escolaridade	Ensino Médio	5,1%
	Graduação concluída	33,9%
	Graduação em andamento	6,8%
	Pós-graduação concluída	49,1%
	Pós-graduação em andamento	5,1%

(Continua...)

(Conclusão)

Perfil pessoal e ocupacional	Resultados	
Tempo de trabalho nesta instituição bancária	Até 5 anos	5,1%
	De 5 a 10 anos	16,9%
	De 10 a 15 anos	28,8%
	De 15 a 20 anos	25,4%
	De 20 a 25 anos	11,9%
	Mais de 25 anos	11,9%
Função que ocupa neste momento	Gerente Geral	20,4%
	Gerente Adjunto	25,4%
	Gerente de Negócios/Gerente de Mercado	16,9%
	Supervisor	25,4%
	Outras funções comissionadas	11,9%
Classificação da agência em que trabalha*	A ou SUREG	22,0%
	B	13,6%
	C	28,8%
	D	8,4%
	E	13,6%
	F	13,6%
Tempo de trabalho em função comissionada	Até 2 anos	22,0%
	De 3 a 5 anos	27,1%
	De 5 a 10 anos	16,9%
	De 10 a 20 anos	23,7%
	Mais de 20 anos	10,2%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa (2023).

*Nota: A, B, C, D, E e F são agências e SUREG é a Superintendência Regional da referida instituição bancária.

Com relação ao gênero, 62,7% dos respondentes se identificam como homens, enquanto que 37,3% se identificam como mulheres, diferindo do perfil demográfico nacional, que segundo o IBGE (2023), é composto por 51,13% de mulheres e 48,87% de homens. Não houveram respondentes que se identificasse como sendo não binários, com outras denominações de gênero ou que preferiram não responder, o que também difere do percentual de pessoas que se não se declaram heterossexuais ou que não quiseram informar este dado, que é de 5,2%, segundo o IBGE (2019). Já quando confrontamos os dados da pesquisa com os dados de gênero informados pela instituição bancária, há maior correlação entre ambos: segundo o Banrisul (2023), o quadro de funcionários é composto por 56,0% de homens e 44,0% de mulheres. Ainda

segundo a instituição bancária, 39,7% do total de cargos de liderança são ocupados por mulheres, índice muito próximo aos obtidos na presente pesquisa. O menor percentual de mulheres frente ao total de funcionários e especialmente em cargos de liderança talvez possa ser explicado pelo fato de que culturalmente, até algumas décadas atrás, a carreira bancária era ocupada em sua maioria por homens. Embora se verifique uma diminuição destas diferenças nos últimos anos, ainda há um longo caminho a ser percorrido até que haja equidade na ocupação dos cargos, sobretudo mais estratégicos, pelas mulheres.

Com relação à idade dos respondentes, verifica-se que o estrato com maior percentual de respondentes (27,1%) é composto por pessoas com mais de 50 anos. Se incluirmos as pessoas com mais de 40 anos de idade, o percentual de respondentes sobe para 55,8%. Considerando que, de acordo com o IBGE (2023), no país o total de pessoas com faixa etária a partir de 40 anos corresponde a 40,65% da população, constata-se que o perfil majoritário dos cargos de liderança da instituição bancária objeto deste estudo é mais experiente que a média da população brasileira.

No que diz respeito à escolaridade, dadas as atribuições e responsabilidades inerentes às funções de liderança, é notória qualificação acadêmica dos respondentes da pesquisa, constatando-se o percentual de 88,1% com graduação completa, pós-graduação completa ou pós-graduação em andamento. Este nível de escolaridade é superior aos 78,0% de funcionários do banco com no mínimo graduação completa (Banrisul, 2023), e muito mais elevado que o percentual de pessoas com curso superior no Brasil, que é de 12,86% (IBGE, 2022).

Sobre o tempo de trabalho na instituição bancária objeto deste estudo, a maior parte dos respondentes (54,2%) já trabalha entre 10 e 20 anos na organização, reforçando a importância da experiência profissional no perfil dos funcionários que exercem cargos de liderança.

Com relação à função que o respondente ocupa neste momento, predominam os gerentes adjuntos e supervisores, ambos com 25,4% do total de participantes da pesquisa. Logo em seguida aparecem os gerentes-gerais (20,4%), gerentes de negócios/gerentes de mercado (16,9%) e demais funções comissionadas (11,9%). Constata-se uma leve predominância de respondentes que desempenham funções administrativas (gerentes adjuntos e supervisores), com 50,8% do total, frente a 49,2% de respondentes que desempenham funções eminentemente comerciais (gerentes gerais, gerentes de negócios/gerentes de mercado e demais funções comissionadas).

Embora na instituição bancária haja um maior contingente de líderes exercendo funções comerciais do que administrativas, a constatação de menor participação destes na pesquisa talvez seja justificada pela necessidade que esses profissionais têm de visitar clientes, acarretando em períodos de ausência nas agências.

No que tange à classificação da agência em que trabalha, é importante levar em consideração os principais aspectos de como se dá esta classificação. As agências são classificadas em letras de A a F segundo o seu porte, levando em conta sua base de clientes e volume de negócios, o que acaba influenciando diretamente no dimensionamento quanto à sua estrutura física e número de funcionários, sendo as agências de categoria A as maiores e F as menores. De modo geral, as agências de categoria A e B localizam-se em cidades com mais de 50 mil habitantes e possuem mais de 8 funcionários exercendo funções de liderança, ao passo que as agências de categoria C e D situam-se em cidades com entre 15 mil e 50 mil habitantes e contam com 3 a 8 funcionários exercendo funções de liderança, enquanto que as agências de categoria E e F encontram-se em cidades com até 15 mil habitantes e possuem no máximo 3 funcionários com cargos de liderança.

A grosso modo, pode-se dizer que as agências A e B são de porte grande, as agências C e D são de porte médio e as agências E e F são de pequeno porte. Já a Superintendência Regional (SUREG) é única em cada região, possuindo uma estrutura composta por aproximadamente 5 funcionários com cargos de liderança e é responsável por coordenar as atividades realizadas pelas agências. No caso da Superintendência Regional Centro (SUREG Centro), responsável por coordenar as agências localizadas no Vale do Taquari e no Vale do Rio Pardo/RS, a mesma está localizada fisicamente na Agência Santa Cruz do Sul (de classificação A), motivo pelo qual foi incluída junto a esta categoria no questionário.

Tendo esclarecido as peculiaridades da estrutura organizacional da empresa, verifica-se que o maior percentual de respondentes está em agências médias (C e D), que juntas somam 37,2% do total de participantes do estudo, seguido pelas agências grandes (A/SUREG e B), com 35,6% do total de respondentes, e por fim as agências pequenas (E e F) com 27,2% do total de participantes. Embora na região de abrangência deste estudo haja predominância de pequenos municípios, onde se localizam agências E e F, a baixa quantidade de líderes atuando em cada uma dessas agências explica o menor percentual de respondentes dessas agências frente ao todo. Por outro lado, embora as agências grandes (A/SUREG e B) tenham maior número

de líderes em seus quadros, existem poucas agências deste porte na área de abrangência deste estudo, devido ao fato de não haver na região um número grande de cidades médias e grandes, que comportam agências deste tamanho. Por fim, o maior percentual de respondentes nas agências C e D se deve basicamente à combinação da existência, nas regiões (Vale do Taquari e Vale do Rio Pardo/RS), de um número razoável de agências deste porte, com uma quantidade também razoável de líderes que atuam em cada uma delas.

Em relação ao tempo em que exerce função comissionada, o maior contingente de respondentes já a exerce entre 3 a 5 anos, com 27,1% do total de participantes. Quando consideramos todos aqueles que possuem até 5 anos de função comissionada, chega-se a 49,1% de respondentes. Trata-se de uma constatação interessante, denotando um processo de renovação de praticamente metade das lideranças nos últimos 5 anos na instituição bancária. A explicação para esta expressiva renovação dos quadros de lideranças pode residir no fato de que nos últimos anos a referida instituição conduziu diversos planos de desligamento voluntário, com destaque para aqueles ocorridos no ano de 2020, ocasião em que saíram 903 funcionários (Banrisul, 2020) e no ano de 2022, quando saíram 511 funcionários (Banrisul, 2022). As informações trazidas até então ajudam a explicar o fato de que apenas 10,2% dos respondentes possuem mais de 20 anos em funções comissionadas, muito provavelmente em função de que uma parcela razoável de líderes neste estrato já possuem um tempo de carreira profissional que lhes permitam vislumbrar pedido de aposentadoria.

Dando continuidade, as questões que vão do número 8 ao número 20 indagam os líderes a respeito de suas percepções, crenças e convicções sobre diversos aspectos que podem influenciar na execução de trabalho em equipe junto aos seus subordinados. Assim, inicia-se pelo Gráfico 1, que ilustra os percentuais por nível de concordância quanto à clareza dos perfis que integram as equipes de trabalho.

Gráfico 1 - Clareza quanto aos perfis integrantes da equipe



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Em relação à clareza que os líderes possuem quanto aos diferentes perfis de colaboradores que integram as equipes de trabalho, constata-se que 79,7% dos respondentes concordam total e parcialmente com a afirmativa, enquanto que 11,9% são indiferentes e apenas 8,5 discordam parcialmente da afirmativa. Tendo em vista que o resultado indica que os líderes acreditam conhecer os perfis dos colaboradores que trabalham na instituição, e considerando que “[...] organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências” (Chiavenato, 2014, p. 3), o gestor consegue alocar os colaboradores às tarefas de uma maneira mais assertiva quando já conhece os perfis e as competências das pessoas integrantes do time.

O Gráfico 2 refere-se à afirmativa “Como líder, tenho clareza que os diferentes perfis na equipe são um potencial para o desenvolvimento e o aprimoramento da minha liderança”.

Gráfico 2 - Clareza em relação aos diferentes perfis como potencial para desenvolvimento da liderança

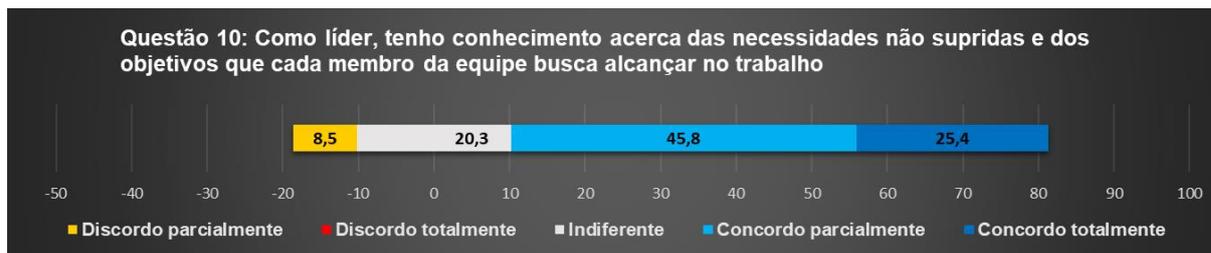


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Observa-se que o percentual de concordância total e parcial é de 93,3% dos respondentes, ao passo que 5,1% são indiferentes e apenas 1,7% discordam parcialmente. Neste quesito, os líderes demonstram que acreditam que o desenvolvimento e aprimoramento de sua liderança passa pela compreensão dos vários perfis existentes na instituição, confirmando o entendimento de Robbins, Decenzo e Wolter (2013), que afirmam que para liderar de forma adequada, o gestor precisa apresentar o estilo de liderança adequado às necessidades e às habilidades de cada funcionário.

O Gráfico 3 apresenta os resultados no que tange ao conhecimento dos líderes a respeito das necessidades não supridas e dos objetivos que cada membro da equipe busca alcançar no trabalho.

Gráfico 3 - Conhecimento acerca das necessidades e objetivos dos membros da equipe



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Nota-se que 71,2% dos respondentes concordam total e parcialmente com a afirmativa, ao passo que 20,3% são indiferentes e 8,5% discordam parcialmente. Os resultados vão ao encontro de Robbins, Decenzo e Wolter (2013, p. 19), que sustentam que

[...]os funcionários têm necessidades e objetivos pessoais diferentes, os quais eles estão esperando satisfazer por meio do seu trabalho. A oferta de vários tipos de recompensas para atender às suas diversas necessidades pode ser altamente motivadora para os funcionários. Motiviar uma força de trabalho diversificada também significa que os supervisores devem ser flexíveis, estando cientes das diferenças culturais.

A seguir, no Gráfico 4, estão os resultados quanto ao estímulo que o líder proporciona aos colaboradores para que o ambiente de trabalho seja produtivo e participativo, de forma que todos possam falar sobre os problemas e dificuldades enfrentados no dia a dia.

Gráfico 4 - Estímulo quanto a produtividade e participatividade no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Por meio do gráfico observa-se que 81,4% dos respondentes concordam com a afirmativa, enquanto que 15,3% se mostraram indiferentes e 3,4% discordam parcialmente. Os resultados corroboram com Chiavenato (2020), que afirma que o trabalho em equipe exige que o gestor tome decisões de forma colaborativa, através do debate e da argumentação entre os colaboradores.

O Gráfico 5 refere-se à afirmativa “Compartilho informações e incentivo o desenvolvimento da equipe, elevando os níveis de qualidade e produtividade na

realização do trabalho”.

Gráfico 5 - Compartilhamento de informações e incentivo ao desenvolvimento da equipe



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Constata-se que 84,7% dos respondentes concordam de forma total e parcial com a afirmativa, enquanto que 11,9% são indiferentes e 3,4% discordam parcialmente. Nesse sentido, Chiavenato (2010, p. 362) afirma que o desenvolvimento das pessoas não passa somente pelo compartilhamento de informações, mas “[...] sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem”.

Os resultados ao estímulo dado para que os colaboradores tenham iniciativas e ideias que possam gerar melhores práticas e resultados positivos são apresentados no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Estímulo a iniciativas e ideias geradoras de boas práticas e resultados positivos



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

O percentual de líderes que concordam (totalmente e parcialmente) chega a 88,1% do total de respondentes e 11,9% são indiferentes à afirmativa. Tal resultado confirma o entendimento de Chiavenato (2014, p. 162), que afirma que a proposição de ideias e iniciativas por parte dos colaboradores é parte importante do que se chama de *empowerment*, processo que significa “[...] dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e proativas dentro da organização” [...] e cujos benefícios traduzem-se em maior facilidade em atingir as

metas, melhoria no atendimento aos clientes, maior valor agregado à organização, melhoria contínua do trabalho, dentre outros.

O Gráfico 7 compete à afirmativa “Administro os conflitos para conciliar as divergências que atrapalham o bem-estar no ambiente de trabalho”.

Gráfico 7 - Administração de conflitos no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Verifica-se o percentual de 81,4% de respondentes que concordam parcial e totalmente com a afirmativa, enquanto que 16,9% mostram-se indiferentes e apenas 1,7% discordam parcialmente. Tal percentual de concordância por parte dos gestores é importante no contexto organizacional, tendo em vista que “[...] como os conflitos são comuns na vida organizacional, o administrador deve saber desativá-los a tempo e evitar a sua eclosão. Uma qualidade importante no administrador é sua capacidade de administrar conflitos” (Chiavenato, 2014, p. 391).

O Gráfico 8 apresenta os resultados a respeito do quanto o líder procura melhorar os relacionamentos entre os funcionários da instituição bancária.

Gráfico 8 - Como líder, procuro melhorar os relacionamentos entre as pessoas de diferentes áreas da agência bancária



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Identifica-se que 91,5% dos respondentes concordam total e parcialmente com a afirmativa, ou seja, acreditam estarem promovendo um ambiente com estas características, e apenas 8,5% são indiferentes. Os resultados obtidos confirmam a importância que Chiavenato (2014, p. 122) dá a este aspecto, ressaltando que muitas das tarefas a serem executadas nas organizações requerem competências individuais tais como “[...] colaboração e cooperação, facilidade em trabalhar em equipe ou com

outras pessoas, relacionamento humano, iniciativa, liderança, facilidade de comunicação e expressão pessoal”.

Por meio do Gráfico 9, percebem-se os resultados a respeito da iniciativa na promoção de eventos sociais que proporcionem integração entre os colaboradores.

Gráfico 9 - Tomo a iniciativa na promoção de acontecimentos sociais internos para a integração de todos os colaboradores da agência

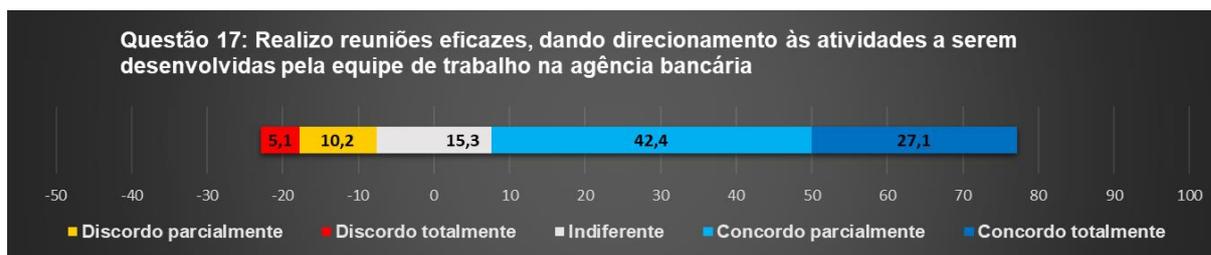


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

O maior percentual de respondentes (32,2% do total) afirma ser indiferente à afirmativa, enquanto que 22,0% concordam totalmente, 28,8% concordam parcialmente e 17,0% discordam total e parcialmente. Chama a atenção que praticamente metade dos respondentes afirmam tomar iniciativa na promoção de eventos sociais internos, enquanto que a outra é indiferente ou discorda da afirmativa. Segundo Chiavenato (2014), a importância deste tipo de evento, de reunir os funcionários, resulta na aproximação destes enquanto equipe, reforçando aspectos relacionados à cultura organizacional e promovendo a redução de possíveis conflitos entre as pessoas. A menor concordância dos respondentes nesta afirmativa é ponto que merece atenção, pois há potencial relevante que pode ser trabalhado e que pode trazer benefícios à organização. Contudo, cabe ressaltar que a instituição bancária objeto deste estudo, por ter caráter público, não dispõe de previsão orçamentária para as agências realizarem este tipo de evento interno. Nas ocasiões em que tais eventos são realizados, os custos financeiros são suportados com recursos próprios dos gestores, dos demais membros da equipe ou de ambos, o que acaba por diminuir a frequência destes acontecimentos.

O Gráfico 10 exibe os resultados em relação à afirmativa “Realizo reuniões eficazes, dando direcionamento às atividades a serem desenvolvidas pela equipe de trabalho na agência bancária”.

Gráfico 10 - Realização de reuniões eficazes



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Entre os respondentes, 69,5% concordam total e parcialmente com a afirmativa, 15,3% responderam de forma indiferente e 15,3% discordam total e parcialmente. Os resultados verificados confirmam as ideias defendidas por Gomes, Anselmo e Lunardi Filho (2000, p. 475), quando afirmam que

[...] quando se discute coletivamente um assunto, têm-se a oportunidade de tratá-lo sob várias abordagens e pontos de vista diferentes, o que possibilita que se reflita melhor sobre o tema e, ainda, que se conheça a percepção dos demais membros da equipe sobre o assunto colocado em discussão.

O Gráfico 11 revela os percentuais a respeito da afirmativa: Considero os briefings diários uma ferramenta eficaz para engajar, motivar e direcionar a equipe de trabalho a realizar as atividades propostas.

Gráfico 11 - Percepção sobre a eficácia dos *briefings* diários

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Os *briefings* (que traduzindo do inglês significa “resumo”) são rápidas reuniões diárias, que tem duração de até 15 minutos e ocorrem antes do horário de atendimento ao público, e servem para os gestores transmitirem instruções e informações comerciais e operacionais, alinhando e padronizando o trabalho da equipe. Em relação aos briefings diários, 72,9% dos respondentes concordam total e parcialmente com a afirmativa e acreditam que se trata de uma ferramenta importante para engajar, motivar e direcionar a equipe de trabalho, 13,6% são indiferentes e 13,6% discordam total e parcialmente.

O Gráfico 12 ilustra a percepção dos respondentes sobre o tamanho da agência, a segmentação de atividades e a relação com trabalho em equipe.

Gráfico 12 - Percepção sobre tamanho da agência, segmentação de atividades e trabalho em equipe



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Em relação à afirmativa “Considero que quanto maior a agência e maior a segmentação de atividades, menor é a percepção das pessoas de fazerem parte de uma equipe”, 62,7% dos respondentes concordam total e parcialmente, enquanto que 15,3% são indiferentes e 22,0% discordam total e parcialmente. Sobre este assunto, cabem duas considerações: a primeira delas é que nas agências menores (de classificação E e F) o quadro de pessoal é pequeno, fazendo com que na maioria das vezes os funcionários tenham que desempenhar múltiplas funções (caixas, atendimento à pessoa física, atendimento à pessoa jurídica, crédito rural, dentre outros), levando a um maior sentimento de empatia e união entre os colegas. A segunda consideração é que, em agências maiores, a demanda de trabalho acarreta na especialização dos colaboradores em áreas específicas, criando verdadeiros setores dentro das agências. Esta setorização traz diversos benefícios à organização (especialmente no que tange à maior produtividade e capacidade de resolução de problemas complexos), mas acaba por vezes afastando os setores uns dos outros, prejudicando a percepção que os colaboradores têm com relação a pertencerem a uma equipe de trabalho.

Por fim, o Gráfico 13 sintetiza os resultados quanto à adoção de rodízio de funções como ferramenta de valorização das atividades realizadas pelos colaboradores.

Gráfico 13 - Adoção de rodízio de funções como ferramenta de valorização das atividades realizadas pelos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

No que tange à utilização de rodízio de funções como estratégia de promoção de maior valorização das atividades desempenhadas pelos demais colegas, 54,2% dos respondentes concordam total e parcialmente com a afirmativa, ao passo que 11,9% mostraram-se indiferentes e 33,9% discordam de forma parcial e total. A constatação de que a maior parte dos gestores se mostra favorável à adoção desta técnica vai ao encontro das premissas defendidas por Chiavenato (2014, p. 23), que sustenta que “[...] a rotação de cargos [...] ajuda cada grupo a compreender melhor os problemas do outro lado”. Outros benefícios são citados por Lacombe (2020, p. 131), ao afirmar que “[...] a principal vantagem da rotação de funções é aumentar a visão global ou sistêmica do pessoal da empresa”, e Chiavenato (2014, p. 352), que defende que a rotação de funções “[...] permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas ideias”.

Contudo, ainda em relação ao Gráfico 13, não se pode desconsiderar o expressivo percentual de respondentes que não concordam com a implementação de rodízio de funções, talvez pelas dificuldades apontadas por Chiavenato (2014, p. 352) no sentido de “[...] manter as pessoas em posições compatíveis com a sua formação básica” e pela possibilidade de que “[...] novos ocupantes não terão um conhecimento tão completo das novas funções quanto os que já as ocupavam há algum tempo”.

Os resultados obtidos através da pesquisa apontam que os gestores possuem uma adequada formação acadêmica e uma considerável experiência profissional na instituição que se traduz em um bom nível de conhecimento técnico acerca das demandas bancárias, fatores que são importantes para o exercício de funções de liderança. Embora já com boa experiência profissional, uma parcela significativa dos gestores possui um tempo relativamente baixo no exercício de funções comissionadas, revelando um salutar processo de renovação que vem ocorrendo nos quadros profissionais nos últimos anos e cujo resultado deve aparecer de forma ainda mais clara ao longo dos próximos anos, com o acúmulo de maior experiência por parte destes líderes. Entretanto, quando se constata que a grande maioria dos cargos de liderança ainda são ocupados por homens, infere-se que este processo de renovação ainda não está sendo capaz de proporcionar maior diversidade de gênero a estas funções, fazendo com que se deixe de aproveitar as diferentes ideias e opiniões advindas de um quadro mais diverso.

A despeito disso, os resultados indicam que de uma forma geral os gestores possuem ciência quanto ao capital humano de que dispõem em suas equipes de

trabalho e são conhecedores de suas atribuições enquanto líderes, especialmente no que tange à viabilização de um ambiente de trabalho que permita aos colaboradores se desenvolver pessoal e profissionalmente, transformando potencial em resultados concretos. Como ponto que merece maior atenção, constata-se que os gestores promovem um número menor de eventos sociais internos do que seria o desejado, prejudicando desta forma a integração entre os membros da equipe e dificultando o conhecimento a respeito das motivações e necessidades dos colaboradores.

6 CONCLUSÃO

Considerando que as organizações têm nas pessoas o seu principal elemento de execução das estratégias corporativas, de inovação e de geração de valor por meio de ganhos de produtividade, cabe às lideranças o papel decisivo na promoção do trabalho em equipe, agindo como um facilitador, motivador e orientador. Um líder eficaz pode transformar um grupo de indivíduos em uma equipe coesa e produtiva, capaz de alcançar seus objetivos de maneira mais eficiente e eficaz.

Para tanto, é essencial que os gestores tenham conhecimento acerca das características pessoais, profissionais e socioeconômicas dos seus subordinados, entendimento sobre suas próprias virtudes e pontos a melhorar enquanto líder, além de estarem inteirados sobre as possibilidades e recursos que a organização oferece no âmbito da gestão de pessoas.

Diante da relevância que este assunto possui, o objetivo geral foi analisar a percepção de líderes sobre trabalho em equipe em uma instituição bancária do Rio Grande do Sul, valendo-se da aplicação de um questionário estruturado *on-line* aos 259 gestores da Superintendência Regional Centro do Banrisul, obtendo-se a partir daí uma amostra com 59 respondentes.

Buscando responder ao objetivo geral, optou-se por traçar objetivos específicos, proporcionando uma melhor organização das ideias e entendimento sobre trabalho em equipe.

O primeiro objetivo específico procurou mapear as práticas organizacionais da instituição bancária que favorecem o trabalho em equipe. Nesse sentido, destaca-se a existência de um quadro de lideranças com boa formação acadêmica e expressiva

experiência profissional, o que contribui para uma gestão de pessoas eficaz. Outro aspecto que merece destaque é a própria configuração que os editais dos últimos concursos públicos vêm apresentando, com conteúdos relacionados a vendas e negociação, e ética e diversidade, além de trazer previsão de vagas destinadas a pessoas com deficiência (PCD), negros, transgêneros e povos indígenas. Estas alterações nos editais têm como finalidade a seleção de pessoas com perfil mais diverso e mais adequado aos propósitos da organização, contribuindo para a formação de equipes igualmente diversas e com possibilidade de contribuir com ideias mais inovadoras.

Ainda com relação às práticas organizacionais que favorecem o trabalho em equipe, pode-se incluir a existência da Universidade Corporativa Banrisul, unidade que disponibiliza inúmeros cursos de aperfeiçoamento nas modalidades EaD e presencial, além de promover cursos de pós-graduação/MBA aos gestores interessados. Nesse sentido, a Universidade Corporativa é uma importante ferramenta para a qualificação do quadro de funcionários da instituição com as habilidades e competências desejáveis.

O segundo objetivo específico procurou mapear as práticas organizacionais da instituição bancária que fragilizam o trabalho em equipe. Nesse contexto, destaca-se a falta de previsão orçamentária para a promoção de atividades sociais entre os colaboradores, o que acaba por dificultar a integração entre os mesmos. Também ressalta-se a baixa representatividade que as mulheres e pessoas não binárias possuem em cargos de liderança. Outro fator que dificulta o trabalho em equipe é a acomodação e o baixo desempenho, por parte de alguns funcionários, ocasionada pelos complexos mecanismos de aplicação de medidas disciplinares no caso de descumprimento das normas internas, somada à relativa estabilidade no emprego gerada pelo ingresso na instituição através de concurso público.

O terceiro objetivo específico consistiu em identificar facilidades e dificuldades percebidas pelos líderes para promoverem trabalho em equipe. Dentre as facilidades que o estudo aponta, destaca-se o conhecimento que os gestores possuem acerca dos perfis dos seus subordinados e o quanto esse conhecimento é importante para o seu aperfeiçoamento enquanto líder. Além disso, pode-se citar a autonomia que os gestores possuem para administrar a agência, especialmente no que tange ao compartilhamento de informações e ao estímulo de iniciativas e ideias capazes de trazer melhores resultados à instituição. Com relação às dificuldades percebidas pelos

gestores, salienta-se a existência de maior segmentação de tarefas em agências maiores, distanciando os colaboradores uns dos outros e dificultando a formação de equipes homogêneas.

Por fim, o quarto objetivo específico buscou identificar ações que promovem trabalho em equipe. Quanto a isso, pode-se citar a disponibilidade de recursos materiais, intelectuais, tecnológicos e humanos que a instituição proporciona para que os colaboradores desempenhem suas funções de forma adequada, bem como a existência de líderes capazes de administrar adequadamente as equipes de trabalho, a presença de confiança mútua entre as pessoas e a existência de mecanismos justos para avaliação de desempenho e recompensas com base no desempenho da equipe.

A partir do exposto, mesmo que a pesquisa apresenta limitações quanto ao tamanho e a representatividade da amostra, acredita-se que este estudo alcançou o propósito de elencar as principais variáveis que contribuem para que as pessoas realizem (ou não) o trabalho na configuração de equipe.

Por fim, visando dar prosseguimento a este estudo, sugere-se que sejam averiguados os fatores que mais motivam e desmotivam as pessoas no ambiente de trabalho. Recomenda-se, da mesma forma, analisar se os líderes de outras instituições bancárias compartilham das mesmas percepções sobre o trabalho em equipe levantadas neste estudo e dispõem dos mesmos recursos e limitações aqui evidenciados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2012. *E-book*. ISBN 9788522478392. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9788522478392>. Acesso em: 27 ago. 2023.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BANRISUL. **Apresentação de Resultados 1T2023**. Relação com Investidores. Porto Alegre, RS, 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fafdeaf3-7820-4ec2-9477-ce501c563c96/387b5ba7-be94-98d0-b878-9e98b3ba6012?origin=1>. Acesso em: 29 abr. 2023.

BANRISUL. **Apresentação de resultados 2T2023**. Relação com Investidores. Porto Alegre, RS, 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fafdeaf3-7820-4ec2-9477-ce501c563c96/90ac2878-2e5b-202b-ef85-0e881f43b0ab?origin=2>. Acesso em: 02 out. 2023.

BANRISUL. **Balanco Social 1999**. Portal Internet Banrisul. Porto Alegre, RS, 1999. Disponível em: https://www.banrisul.com.br/bob/download/Banrisul_Balanco_Social_1999.pdf. Acesso em: 30 abr. 2023.

BANRISUL. **Código de ética e conduta do Banrisul**. Relação com Investidores. Porto Alegre, RS, 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fafdeaf3-7820-4ec2-9477-ce501c563c96/f228422f-41e0-93b9-9cc9-6517b3011e36?origin=1>. Acesso em: 27 abr. 2023.

BANRISUL. **Estatuto Social**. Relação com Investidores. Porto Alegre, RS, 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fafdeaf3-7820-4ec2-9477-ce501c563c96/1f9b0e24-4851-bcf5-39a6-12a652d4948c?origin=1>. Acesso em: 27 abr. 2023.

BANRISUL. **Fato Relevante** - Plano de desligamento voluntário. Relação com Investidores. Porto Alegre, RS, 19 out. 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fafdeaf3-7820-4ec2-9477-ce501c563c96/bca8d899-d2e6-43ed-b0f5-8f09f4252e9f?origin=1>. Acesso em: 16 out. 2023.

BANRISUL. **Fato Relevante** - Plano de desligamento voluntário. Relação com Investidores. Porto Alegre, RS, 5 out. 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fafdeaf3-7820-4ec2-9477-ce501c563c96/c37f8402-707c-2c48-b155-ce412e776d30?origin=1>. Acesso em: 16 out. 2023.

BANRISUL. Perfil. **Portal Internet Banrisul**, Porto Alegre, RS, 2023. Disponível em: https://www.banrisul.com.br/bob/link/bobw00hn_perfil.aspx?secao_id=22. Acesso em: 28 abr. 2023.

BANRISUL. **Pilares Estratégicos**. Relação com Investidores. Porto Alegre, RS, 2023. Disponível em: <https://ri.banrisul.com.br/pilares-estrategicos>. Acesso em 26 abr. 2023.

BANRISUL. **Regulamento do Pessoal**. Porto Alegre, RS: Unidade de Gestão Corporativa, 2006.

BANRISUL. **Relatório de Sustentabilidade 2021**. Porto Alegre, RS, 2021. Disponível em: <https://www.banrisul.com.br/bob/download/Relatorio-Sustentabilidade-Banrisul-2021-PT.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

BIANCHI, Eliane M. P. G.; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 41–61, jan. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwvjWRX3kQSfT9DcR3b/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 07 maio 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 26 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 27 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595compilado.htm. Acesso em: 26 abr. 2023.

CAMARGO, Patricia O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. *E-Book*. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/hn9cv/pdf/camargo-9788579830396.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2023.

CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 5. Lajeado, RS: Univates, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://www.univates.br/editora-univates/publicacao/402>. Acesso em: 24 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. *E-book*. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9788597025170>. Acesso em: 18 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. Barueri, SP: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9786559773305>. Acesso em: 15 maio 2023.

COSME DE SOUZA, Marcos J. **O modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard na análise da liderança: o caso do departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços no Recife - PE**. 2014. Relatório executivo (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Recife, PE, 2014. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/39550/677694/RELAT%C3%93RIO+EXECUTIVO+-+MARCOS+JOS%C3%89+COSME+DE+SOUZA.pdf/e45d7618-0f20-44b5-805a-2bc3dca3beae>. Acesso em: 05 maio 2023.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Edital nº 01/2018**. Banco do Estado do Rio Grande do Sul - Banrisul. São Paulo: FCC, 2018. Disponível em: https://www.concursosfcc.com.br/concursos/banrs118/edital_de_abertura_escriturario_13_12.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

FUNDAÇÃO CESGRANRIO. **Edital de abertura Concurso Público 01/2022** - Banco do Estado do Rio Grande do Sul - Banrisul - Edital nº 01/2022. Rio de Janeiro: Cesgranrio, 18 nov. 2022. Disponível em: https://www.cesgranrio.org.br/pdf/banrisul0122/banrisul0122_edital.pdf. Acesso em: 17 maio 2023.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Barueri, SP: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9786559771653>. Acesso em: 22 maio 2023.

GOMES, Elisiane dos S.; ANSELMO, Maria E. de O.; LUNARDI FILHO, Wilson D. As reuniões de equipe como elemento fundamental na organização do trabalho. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.l.], v. 53, n. 3, p. 472-480, jul. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/LYpryzN6C5GzWW5XNsF9VYz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 out. 2023.

HOUSEL, Debra J. **Equipes: gerenciando para o sucesso**. Série Profissional – SENAC. [S.l.]: Cengage Learning Brasil, 2017. *E-book*. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9788522114221>. Acesso em: 04 abr. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa nacional de amostra de domicílios contínua** - PNAD Contínua. 2023. Disponível em: <https://painel.ibge.gov.br/pnadc/>. Acesso em: 01 out. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Pesquisa nacional de saúde. Em pesquisa inédita do IBGE, 2,9 milhões de adultos se declararam homossexuais ou bissexuais em 2019. **Agência de notícias IBGE**, 25 maio 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/33785-em-pesquisa-inedita-do-ibge-2-9-milhoes-de-adultos-se-declararam-homossexuais-ou-bissexuais-em-2019>. Acesso em 01 out. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pessoas com 14 anos ou mais de idade por sexo e nível de instrução**. 2022. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/7267#resultado>. Acesso em: 01 out. 2023.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. *E-book*. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9788571441262>. Acesso em: 22 out. 2023.

LIDERANÇAS em tempos ágeis: técnicas e formas de liderar. O Modelo de Tannenbaum. **Descomplica**, [s.d.]. il. p&b. Disponível em: <https://dex.descomplica.com.br/liderancas-em-tempos-ageis/liderancas-em-tempos-ageis/liderancas-em-tempos-ageis-tecnicas-e-formas-de-lideranca/explicacao/1>. Acesso em: 02 maio 2023.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no serviço público. Tradução de Ana Corbisier, Lucia Jahn, Luis Reyes Gil e Paulo Anthero Barbosa. Revisão de Helena Jansen. Revisão técnica de Pedro Anibal Drago e Sandra Souza Pinto. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. *E-book*. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9788597026580>. Acesso em: 22 maio 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9788597026610>. Acesso em: 24 maio 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Atualização da edição João Bosco Medeiros. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022. *E-book*. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9786559770670>. Acesso em: 23 maio 2023.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

NEULANDS JUNIOR, Carlos A. **Sistema financeiro e bancário**: teoria e questões. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RIO GRANDE DO SUL. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS: Assembleia Legislativa, [2022]. Disponível em: http://www2.al.rs.gov.br/dal/LinkClick.aspx?fileticket=9p-X_3esaNg%3d&tabid=3683&mid=5358. Acesso em: 03 maio 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **Edital de concurso nº 01/2009-2**. Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A. Porto Alegre, RS, 2009. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201907/10165227-05093031-20110531164239edital-n-01-2009-2.doc>. Acesso em: 11 maio 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **Edital de concurso nº 01/2015**. Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A. Porto Alegre, RS: 2015. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201907/10163333-05095014-20151007090109edital-n-01-2015.pdf>. Acesso em: 11 maio 2023.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. *E-book*. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9788502204348>. Acesso em: 17 out. 2023.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SURVEYMONKEY. **Calculadora de margem de erro**. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>. Acesso em: 18 set. 2023.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. *E-book*. Disponível em: <http://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9788502629857>. Acesso em: 19 maio 2023.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro estrutura do questionário de pesquisa

Perfil pessoal e ocupacional

1. Gênero: como você se identifica?

- Homem
- Mulher
- Pessoa não binária
- Prefiro não responder
- Outra (descreva)

2. Idade:

- Até 30 anos
- De 30 a 35 anos
- De 35 a 40 anos
- De 40 a 45 anos
- De 45 a 50 anos
- Mais de 50 anos

3. Escolaridade:

- Ensino Médio
- Graduação concluída
- Graduação em andamento
- Pós-graduação concluída
- Pós-graduação em andamento

4. Tempo de trabalho nesta instituição bancária:

- Até 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- De 20 a 25 anos
- Mais de 25 anos

5. Função que ocupa neste momento:

- Gerente Geral
- Gerente Adjunto
- Gerente de Negócios/Gerente de Mercado
- Supervisor
- Outras funções comissionadas

6. Classificação da agência em que trabalha:

- A ou SUREG
- B
- C

- () D
 () E
 () F

7. Tempo de trabalho em função comissionada:

- () Até 2 anos
 () De 3 a 5 anos
 () De 5 a 10 anos
 () De 10 a 20 anos
 () Mais de 20 anos

Demais questionamentos

Afirmativa	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
8. Como líder, tenho clareza dos diferentes perfis de colaboradores que trabalham comigo.					
9. Como líder, tenho clareza que os diferentes perfis na equipe são um potencial para o desenvolvimento e o aprimoramento da minha liderança.					
10. Como líder, tenho conhecimento acerca das necessidades não supridas e dos objetivos que cada membro da equipe busca alcançar no trabalho					
11. Diariamente estimo um ambiente produtivo e participativo, proporcionando espaço para que a equipe possa falar sobre os problemas ou dificuldades em suas tarefas.					
12. Compartilho informações e incentivo o desenvolvimento da equipe, elevando os níveis de qualidade e produtividade na realização do trabalho.					
13. Estimulo os colaboradores a terem iniciativas e ideias que possam gerar melhores práticas e resultados positivos.					
14. Administro os conflitos para conciliar as divergências que atrapalham o bem-estar no ambiente de trabalho.					
15. Como líder, procuro melhorar os relacionamentos entre as pessoas de diferentes áreas da agência bancária.					
16. Tomo a iniciativa na promoção de acontecimentos sociais internos para a integração de todos os colaboradores da agência.					
17. Realizo reuniões eficazes, dando direcionamento às atividades a serem desenvolvidas pela equipe de trabalho na agência bancária.					
18. Considero os <i>briefings</i> diários uma ferramenta eficaz para engajar, motivar e direcionar a equipe de trabalho a realizar as atividades propostas					

(Continua...)

(Conclusão)

Afirmativa	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
19. Considero que quanto maior a agência e maior a segmentação de atividades, menor é a percepção das pessoas de fazerem parte de uma equipe					
20. Considero que a adoção de alguma forma de rodízio de funções seria capaz de promover maior valorização das atividades desempenhadas pelos demais colegas					

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nota: 1. Discordo plenamente; 2. Discordo parcialmente; 3. Indiferente; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo plenamente.



UNIVATES

R. Avelino Talini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95914.014 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000
www.univates.br | 0800 7 07 08 09