

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

Lucas Daniel Fuchs<sup>1</sup>, Bernardete Bregolin Cerutti<sup>2</sup>,  
Gabriel Machado Braidó<sup>3</sup>

**Resumo:** Este 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. A fundamentação teórica aborda as diferenças entre trabalho individual, grupal e em equipe, os desafios enfrentados atualmente pelas instituições bancárias e o papel dos líderes enquanto promotores do trabalho em equipe. A pesquisa, de natureza descritiva e quantitativa, teve como população os 259 gestores lotados nas agências bancárias da superintendência regional da instituição bancária, e destes, obteve-se uma amostra de 59 respondentes. Os resultados mostram que entre as práticas que favorecem o trabalho em equipe estão a boa qualificação dos gestores, o conhecimento dos diferentes perfis dos subordinados, a busca por melhorias nos processos de seleção e treinamento e o compartilhamento de informações entre os colaboradores; e entre as práticas que fragilizam o trabalho em equipe estão as limitações relacionadas ao uso de recursos financeiros e as dificuldades na aplicação de medidas disciplinares. Por fim, entre as facilidades percebidas pelos líderes estão o alinhamento no desenvolvimento de competências e ações colaborativas entre os integrantes da equipe e entre as dificuldades estão os aspectos estruturais e culturais da instituição que restringem a flexibilidade e o uso de determinados recursos para a promoção de maior integração entre os funcionários.

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

- 
- 1 Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Taquari - Univates. Contato: [ldfuchs@universo.univates.br](mailto:ldfuchs@universo.univates.br)
  - 2 Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Professora do Curso de Administração da Univates. Contato: [bcerutti@univates.br](mailto:bcerutti@univates.br)
  - 3 Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Professor do Curso de Administração da Universidade do Vale do Taquari – Univates. Contato: [gabrielb@univates.br](mailto:gabrielb@univates.br)

# LEADERS' PERCEPTION ON TEAMWORK IN A BANKING INSTITUTION IN RIO GRANDE DO SUL

**Abstract:** This study focuses on people management and aims to analyze leaders' perceptions of teamwork in a banking institution in the state of Rio Grande do Sul. The theoretical framework addresses the differences between individual, group, and teamwork, the current challenges faced by banking institutions, and the role of leaders as promoters of teamwork. The research, descriptive and quantitative in nature, involved a population of 259 managers working in the branches of the regional superintendent of the banking institution, with a sample of 59 respondents. The results show that practices enhancing teamwork include the good qualification of managers, knowledge of different subordinate profiles, the pursuit of improvements in selection and training processes, and the sharing of information among employees. Practices weakening teamwork include limitations related to financial resources and difficulties in applying disciplinary measures. Finally, the facilitators perceived by leaders include alignment in the development of competencies and collaborative actions among team members, while challenges include the institution's structural and cultural aspects that restrict flexibility and the use of certain resources to promote greater integration among employees.

**Keywords:** people management; leadership; motivation; teamwork.

## 1 INTRODUÇÃO

O capital humano de que dispõe as organizações não é mais um mero recurso executor de tarefas, e sim 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 neste contexto, os profissionais incumbidos da função de liderar pessoas estão diante de gigantescos desafios, pois o tipo de relacionamento que se mantinha com seus subordinados há algum tempo já não serve mais 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, este trabalho tem o objetivo geral de analisar a percepção de líderes sobre trabalho em equipe em uma instituição bancária do Rio Grande do Sul, e objetivos específicos de: (a) mapear as práticas organizacionais da instituição bancária que favorecem o trabalho em equipe; (b) mapear as práticas organizacionais da instituição bancária que fragilizam o trabalho em equipe; (c) identificar facilidades e dificuldades percebidas pelos líderes para promoverem trabalho em equipe; e (d) identificar ações que promovem trabalho em equipe.

Vale destacar que trabalhar em equipe 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. Assim, busca-se lançar luz sobre a seguinte questão: *Qual a percepção dos líderes sobre os principais fatores que promovem o trabalho em equipe na instituição bancária?*

A instituição bancária objeto deste estudo possui mais de 400 agências e mais de 8.000 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 onde atuam.

Diante destes números expressivos, optou-se por delimitar a pesquisa junto a 259 funcionários comissionados da superintendência regional centro da instituição bancária, 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. O nome da instituição bancária não será revelado, por questões de diretrizes internas.

Considerando que o cumprimento dos objetivos das organizações passa pela atuação e engajamento das pessoas, este estudo justifica-se por buscar identificar os principais fatores desencadeadores do trabalho em equipe na rede de agências, bem como propor ações visando a resolução dos problemas que dificultam a implementação desta forma de trabalho. Assim, o estudo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção é descrita a revisão de literatura e na terceira seção, os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na quarta seção, apresenta-se a análise dos resultados, e na quinta seção a conclusão. Após, estão as referências consultadas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **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 à 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 Dessler (2014), ao afirmar que as equipes de trabalho conseguem atingir metas, alcançar objetivos e entregar resultados superiores.

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, da maior participação dos funcionários nas decisões, o que 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.

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.

Os diversos autores citados 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, e 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).

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. Os produtos e serviços 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 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.

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. 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, tem-se 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. 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”.

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”.

Neste sentido, os gestores da instituição encontram um grande desafio pela frente: precisam buscar resultados cada vez mais arrojados num cenário cada vez mais competitivo, dispondo 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.

Nota-se que as definições mais modernas de liderança têm como ponto em comum a questão da influência sobre as pessoas, abandonando 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 pode ser comprada, nem dada e tampouco tirada. Ela é conquistada, principalmente em função do caráter, do relacionamento e do exemplo que se dá às pessoas.

Assim, o exercício da liderança deve ser capaz de promover ações que sejam capazes de estimular 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 integrantes 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 por meio 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 do candidato não apresentar o perfil requerido, existem ainda três medidas a serem tomadas pelos gestores. A primeira delas é proporcionar treinamento a ele, 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 integrantes da equipe. 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, Martins (2017) afirma que é necessário efetuar uma análise das competências, habilidades 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.

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 atingidas e a disponibilização de meios para concretizá-las, 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 para Bergamini (2018) 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 esta autora, 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.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atender o problema e os objetivos propostos, este estudo classifica-se como pesquisa quantitativa e descritiva. Segundo Walliman (2015, p. 71), os dados quantitativos “podem ser medidos, com maior ou menor precisão, porque contêm alguma forma de magnitude, habitualmente expressa em números”. E, conforme Gil (2012, p. 28), a pesquisa descritiva “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis”.

Com relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa é bibliográfica, documental e de levantamento de campo. De acordo com Gil (2022), uma das principais vantagens do emprego da pesquisa bibliográfica é a de possibilitar ao pesquisador a obtenção de informações as quais não teria acesso de forma primária. 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, conforme Marconi; Lakatos (2021), tem como característica tomar como fonte de coleta de dados documentos que constituem o que se denomina de fontes primárias, tais como leis, ofícios, atas, regulamentos, registros, ofícios, dentre outros. A pesquisa documental, nesta pesquisa, compreendeu a consulta a leis nacionais e estaduais, regulamentos, editais, códigos e relatórios.

A pesquisa de levantamento de campo, segundo Gil (2022), tem a vantagem 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 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.

Quanto à 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).

Neste estudo, a população considerada é o total de funcionários que exercem cargos de liderança na superintendência regional 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”. Considerando que a participação de cada líder que integra a população é espontânea, sem caráter obrigatório, utilizar-se-á a amostragem por acessibilidade (ou por conveniência), definida por Gil (2012, p. 94) como aquela em que “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”.

Quanto à 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 18 questões fechadas que, de acordo com Gil (2012, p. 123), 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 pudessem responder à pesquisa. No questionário utilizou-se a técnica denominada “Escala de Likert”, 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). O período de coleta dos dados ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2023.

Findado o período de coleta de respostas, constatou-se que, da população de 259 líderes existentes na referida superintendência, 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), foram auferidos um grau de confiança de 95% e margem de erro de 11%, o que permite inferir um razoável grau de representatividade das respostas coletadas junto a população do estudo.

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. Nesta pesquisa, os dados foram tabulados com auxílio de planilhas eletrônicas. A tabulação, conforme Gil (2012, p. 159), é definida como o “processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise”. Na sequência, 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.

Este estudo possui algumas limitações, tendo em vista que a amostra consultada constitui apenas uma parcela dos líderes da instituição bancária objeto desta pesquisa, além do fato da amostragem se dar por acessibilidade (ou por conveniência). Cabe ressaltar que a amostragem possui característica não probabilística, impossibilitando, desta forma, inferir generalizações a populações maiores a partir deste levantamento.

De acordo com Marconi e Lakatos (2021, p. 54), a amostragem não probabilística do tipo intencional cabe quando “o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção) de determinados elementos da população, mas não representativos dela.” 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).

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta os resultados do estudo, subsidiado a partir da apuração de dados contidos em 59 respostas válidas. Com relação ao gênero, 62,7% dos respondentes se identificam como homens, enquanto 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 houve 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).

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, 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 períodos de ausência nas agências.

Dando continuidade, as questões que vão do número 6 ao número 18 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 pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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, 2022), 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 pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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 pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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) que sustentam que os funcionários têm necessidades e objetivos pessoais diferentes, e que esperam satisfazer por meio do seu trabalho. E, a oferta de recompensas para atender às suas diversas necessidades pode ser altamente motivadora para os funcionários.

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 participação no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

Por meio do gráfico observa-se que 81,4% dos respondentes concordam com a afirmativa, enquanto 15,3% se mostraram indiferentes e 3,4% discordam parcialmente. Os resultados corroboram com Chiavenato (2022), 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 pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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, Dessler (2014) afirma que o desenvolvimento das pessoas não se limita ao compartilhamento de informações, mas envolve principalmente fornecer uma formação básica que permite que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias e conceitos, além de modificar seus hábitos e comportamentos. para se tornarem mais eficazes em suas atividades.

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

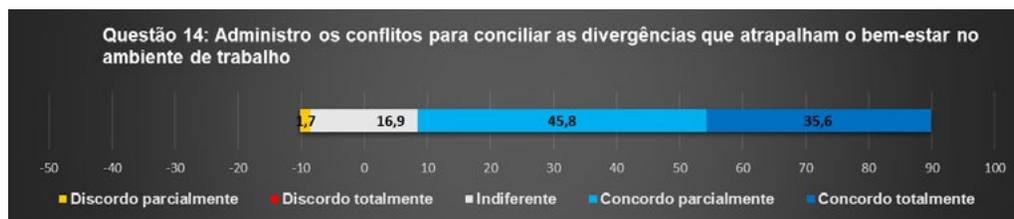


Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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 (2022) 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 na 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 pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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 (Dessler, 2014).

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 pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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 (2022) dá a este aspecto, ressaltando que muitas tarefas realizadas nas organizações exigem competências individuais, como colaboração, cooperação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, iniciativa, liderança, comunicação e expressão pessoal.

Por meio do Gráfico 9, percebe-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

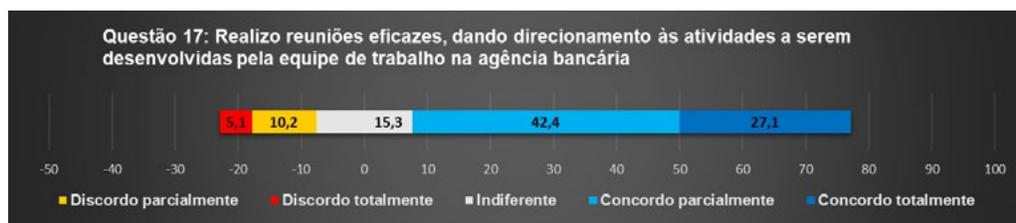


Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

O maior percentual de respondentes (32,2% do total) afirma ser indiferente à afirmativa, enquanto 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 a outra é indiferente ou discorda da afirmativa. Segundo Chiavenato (2022), 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 exhibe 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 pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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 pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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 pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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 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 à 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 pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2025).

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 (2020), que argumenta que a rotação de cargos contribui para uma melhor compreensão mútua entre os diferentes grupos dentro da organização e Lacombe (2020) aponta como principal vantagem dessa prática o aumento da visão global ou sistêmica dos colaboradores.

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 (2020) no sentido de manter as pessoas em posições compatíveis com a sua formação básica e pela possibilidade de que novos ocupantes possam não possuir um conhecimento tão completo das funções recém-assumidas quanto aqueles que já as desempenhavam por mais tempo, o que pode impactar a eficiência e a adaptação no desempenho das atividades.

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 menos 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.

## 5 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.

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 dessa referida instituição, obtendo-se a partir daí uma amostra com 59 respondentes.

Buscando responder ao objetivo geral, optou-se por estabelecer os objetivos específicos, proporcionando uma melhor organização das ideias e entendimento sobre trabalho em equipe. Assim, 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, 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 eles. Também se ressalta 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.

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 de forma adequada suas funções, 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, e ainda 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 mesmo recursos e limitações aqui evidenciados.

## REFERÊNCIAS

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 26 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595compilado.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/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm). Acesso em: 27 abr. 2023.

CAMARGO, Patricia O.. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 6. ed. Barueri, SP: Grupo GEN, 2022.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

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.

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, v. 53, n. 3, p. 472–480, jul. 2000.

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.

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

IBGE. **Pesquisa nacional de saúde**. 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.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

MARTINS, José Carlos Cordeiro. **Soft skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

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

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

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

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

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.