

Competências e Estilos de Liderança na Direção Geral do Banrisul: Um Levantamento Junto a Gestores e Equipes

NILCIANE DE CASTRO CORRÊA¹
LUCIANO LAMB²

Data de submissão: 20/02/2021. Data de publicação: 15/05/2021

RESUMO

Este artigo tem como propósito a identificação dos estilos de liderança e competências, por meio das percepções dos gestores e de seus subordinados, que atuam na Direção Geral do Banrisul. O estudo possui corte transversal e é de natureza descritiva e exploratória, no qual foram aplicados questionários, sendo uma pesquisa com abordagem quantitativa. Os resultados evidenciam a aderência da liderança adaptativa, por meio da forma multifacetada da utilização dos estilos de liderança, bem como a evidência das competências, as quais convergiram, nas percepções entre líderes e liderados. Também demonstrou que o estilo de liderança coercivo é pouco utilizado pelos gestores. Outrossim, esclareceu que as opiniões, entre líderes e liderados, divergem com relação ao estilo de liderança coaching. Por fim, os desdobramentos futuros sugerem a realização de pesquisas comparativas a rede de agências do Banrisul e o estudo com o objetivo de verificar quais são as melhores práticas exercidas pelos líderes do Banrisul, com o propósito de mapear e disseminar para os gestores do Banco, essas informações.

Palavras-chave: Competência. Gestor. Estilo de Liderança. Liderança adaptativa.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the perception of managers and subordinates that work at Banrisul's General Management regarding leadership styles and competencies. This study is a quantitative research with a cross-section and has a descriptive and exploratory approach. Data were collected by questionnaires. The results showed that there is adherence to the adaptive leadership style, as well as competencies of leadership and multifaceted ways of using leadership styles, based on the perception of both leaders and subordinates. It was also possible to verify that the coercive leadership style is little used by managers. Regarding

¹ Auditora; Administradora; Especialista em Gestão de Negócios em Cooperativas e em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional pelo IBGEN- FTEC.

² Mestre em Administração, com especialização em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos e em Dinâmica dos Grupos. Professor em cursos de graduação e pós-graduação em Recursos Humanos, tanto presenciais quanto em ensino a distância. Especialista e trainer em Análise de Perfil Comportamental Individual e por Equipes Extended DISC© (Finlândia). Autor do livro "Remuneração e Benefícios" (editora Unilasalle, 2019)

the leadership style of coaching, there is a difference of opinion between leaders and subordinates. Finally, it is suggested that surveys be carried out at Banrisul's branch network to verify which are the best practices exercised by leaders, in order to map and disseminate this information to bank managers.

Keyword: Competence. Manager. Leadership Style. Adaptive leadership.

1 INTRODUÇÃO

Com a velocidade das mudanças e a incerteza que o novo traz, torna-se mais desafiador para as pessoas e as organizações se manterem no mercado de maneira competitiva e com a celeridade necessária para que seja assegurada a sustentabilidade nos negócios. Nesse contexto, a liderança é crucial a fim de que sejam alcançados os resultados almejados pelas organizações.

Uma definição apropriada para o termo liderança, de acordo com Johann (2013, p. 106), “é a capacidade de o indivíduo influenciar positivamente as circunstâncias e as pessoas – colegas, superiores e subordinados –, contribuindo para que sejam produzidos/alcançados resultados desejáveis pela organização”.

O líder tem um papel fundamental quando possui a habilidade de influenciar o pensamento e as atividades de outras pessoas. Dessa maneira, é imprescindível a continuidade do desenvolvimento pessoal. Para isso, se torna indispensável identificar as competências e estilos de liderança já existentes, a fim de desenvolver outras habilidades com o objetivo de identificar o momento que a organização atravessa e agir de acordo com ele, sem perder a visão de futuro.

Segundo Kouzes e Posner (2013, p. 24, grifo dos autores), “os líderes mobilizam *outras pessoas* que querem lutar pelas aspirações comuns, e isso significa, basicamente, que *liderança é relacionamento*”. Para esses autores, os líderes devem ter consciência de suas escolhas e ações, visto que as pessoas usam isso para formarem sua opinião se os líderes fazem o que realmente dizem.

Diante disso, pode-se dizer que liderança é uma questão de competência, podendo ser intrínseca e/ou desenvolvida. De acordo com Munhoz (2006), a raça humana progride por meio de processos de interações, de maneira interna e externa, convivendo com os indivíduos, a sociedade, a cultura e a natureza. A necessidade de se adaptar ao contexto que se apresenta é

fundamental. Com todos esses sistemas apresentando modelos semelhantes de auto-organização, aprimora-se o desenvolvimento das pessoas para enfrentar os desafios das transformações que estão em constante evolução.

Assim, este trabalho pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: qual a aderência da liderança adaptativa, levando em consideração as competências e estilos de liderança praticados na Direção Geral do Banrisul? Para tanto, o objetivo geral deste trabalho é identificar quais são as competências e estilos de liderança utilizados e sua aderência a liderança adaptativa. Por sua vez, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a percepção dos gestores (gerentes executivos) da Direção Geral com relação as suas competências e estilos de liderança, praticados para liderar;
- b) Verificar as percepções dos liderados (subordinados) com relação ao uso, por parte de seus gestores, das competências e traços dos estilos de liderança;
- c) Identificar os fatores convergentes e divergentes nas percepções e sua aderência a aplicabilidade da liderança adaptativa.

Na atividade de liderança, mobilizar e orientar a força de trabalho para o cumprimento das metas propostas pela empresa pode ser uma alternativa de inspirar a equipe a dar o melhor de si em prol da instituição. A motivação, a construção colaborativa e o engajamento passam pela entrega pessoal de cada ser humano, podendo ocorrer a partir da percepção dos liderados, exemplificado pelo comportamento de um líder exemplar, o que remete aos valores de cada pessoa e a construção de vínculos de confiança.

Para Goleman (2015), a motivação é um traço que a maioria dos líderes eficazes possuem, o que vem ao encontro da autogestão, pela qual mobilizam emoções positivas para propelar as metas. Logo, para essas pessoas, a palavra-chave é realizar. Ainda, o autor complementa que aqueles com potencial de liderança possuem um desejo profundamente enraizado da realização pela realização.

Desta forma, pretende-se, com este trabalho, trazer contribuições relevantes para a área de Gestão de Pessoas – notadamente, os aspectos inerentes a Liderança. Além disso, como *locus* de pesquisa, almeja-se colaborar com a empresa em que foram coletados dados para este trabalho, apresentando novas visões sobre fenômenos organizacionais presentes e, com isso, reflexões acerca deles, que retroalimentem novas formas de pensar e agir.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, serão apresentados os fundamentos teóricos que balizam o trabalho, seguidos pelo delineamento

metodológico da pesquisa. Em seguida, serão esmiuçados os dados coletados e apresentada a análise sobre eles para, por fim, serem expostas as considerações finais sobre o trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Competências consistem na prática de situações por meio de conhecimentos adquiridos e que se transformam de acordo com a complexidade do assunto. O conceito de competência foi desenvolvido em 1973, por David McClelland, pelo interesse de uma abordagem mais efetiva para os testes de inteligência. Com isso, na época, pretendia-se evidenciar a escolha de pessoas para as organizações, a fim de tentar identificar variáveis de competências que pudessem prever sucesso nas atuações no trabalho e na vida das pessoas, de maneira que a escolha fosse realizada sem discriminação de sexo, cor ou condição social. A pesquisa de McClelland possibilitou evidenciar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (também conhecido pela sigla CHA) que comporiam as competências diferenciadoras que afetariam a transformação do conhecimento em diferencial de resultado organizacional.

Segundo Dutra (2017), o termo “competência” pode ser atribuído a diferentes atores. Na organização, tem-se o conjunto de competências que lhe é próprio, que decorre da gênese e do processo de seu desenvolvimento e é concretizado em seu patrimônio de capacidades e recursos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere. Com relação às pessoas, por meio de seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização, se emprega a definição do saber agir responsável e reconhecido que, por consequência, implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.

Dessa forma, dentro do espaço organizacional, conhecimentos são os “saberes”, habilidades “o saber fazer” e as atitudes o “querer fazer”, tanto centrado na noção de cargos, bem como na contribuição do indivíduo, agregando valor e desmistificando a complexidade do trabalho.

Além disso, Coda (2016, p. 5, grifo do autor) fala que “competência tem origem no termo em latim *competere* e significa uma aptidão para cumprir alguma tarefa ou função. Também é uma palavra usada como sinônimo de cultura, conhecimento e jurisdição”.



Para este trabalho serão adotados os conceitos de Coda (2016) e Dutra (2017), complementados pela ideia de conseguir colocar em prática o potencial de cada indivíduo, de acordo com o contexto, com o respectivo comprometimento e resultando na maior participação da pessoa no sucesso da organização, visando a busca da liderança adaptativa.

Diante do dinamismo e, ao mesmo tempo, dos desafios que a era da revolução tecnológica apresenta, as pessoas estão cada vez mais solicitadas a entregar o seu melhor as organizações. Com isso, as pessoas querem demonstrar que são competentes, tanto tecnicamente como na busca de resultados associados ao seu cargo. Assim, Coda (2016, p. 2), diz que competências individuais são “aquelas que indivíduos precisam aplicar em seu trabalho para que objetivos sejam atingidos – ou seja, como precisam agir para que as atividades sejam concretizadas da melhor maneira possível”.

Ao tentar promover um equilíbrio entre comportamento e necessidade ou cumprimento dos requisitos do cargo que ocupa, apesar dos inúmeros desafios, Coda (2016) afirma que é essencial o alinhamento entre as competências das pessoas e as da organização.

Por outro lado, conforme Ferreira (2015), embora haja essa busca de desenvolvimento das competências que atendam a necessidade da empresa, se ressalta o inter-relacionamento (competências organizacionais X competências humanas), pois são as competências humanas que sustentam as competências da organização. Afinal, leva-se em consideração que as competências das pessoas devem ser específicas por organização, área de conhecimento, processo ou cargo. Isto posto, delimita-se as competências de liderança, nas quais o líder obtém comprometimento e máximo desempenho de suas equipes, o qual é considerado um bom exemplo a ser seguido. Por consequência, delega a seus liderados, com precisão e limites adequados para que eles alcancem as metas. Tonet et al. (2012), contextualizando Vergara (2011), elencam seis competências necessárias ao gestor líder, que são:

- Gestão da competitividade, que é a capacidade que o líder tem de usar a informação certa para ser usada na hora certa;
- Gestão da complexidade, tratando-se da visão sistêmica para lidar com a cultura organizacional, com objetivos distintos e eventuais conflitos;
- Gestão da adaptabilidade, isto é, a flexibilidade diante das mudanças que se apresentam;
- Gestão de equipes, que envolve a capacidade de conviver com as pessoas;

- Gestão de incerteza, que é a capacidade de lidar com o futuro desconhecido que afeta as mudanças;
- Gestão do aprendizado, que se traduz na capacidade de aprender sobre si mesmo e de facilitar esta mesma condição as pessoas ao seu redor.

De acordo com Robbins (2005), outra maneira de considerar o que fazem os gestores é verificando as habilidades ou competências que eles precisam para atingir seus objetivos com sucesso. O autor identifica três competências essenciais, que constam no quadro 1.

Quadro 1 – Competências dos Executivos.

Habilidades Técnicas	Essas habilidades englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos ou especialidades específicas. Por meio da educação formal extensiva (conhecimento explícito), eles obtiveram os conhecimentos e as práticas específicas de suas áreas. Todo trabalho requer algum tipo de habilidade especializada e muitas pessoas adquirem tal conhecimento no exercício de suas funções (conhecimento tácito).
Habilidades Humanas	É a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais. Elas podem não ser boas ouvintes, incapazes de entender as necessidades dos outros ou ainda ter dificuldade para administrar conflitos. Como os executivos realizam coisas por meio do trabalho de outras pessoas, eles precisam ter habilidades humanas para se comunicar, motivar e delegar.
Habilidades Conceituais	Os líderes precisam ter capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas. O processo de tomada de decisão, por exemplo, exige que o gestor seja capaz de identificar problemas, desenvolver soluções alternativas para corrigi-los, avaliar essas alternativas e selecionar a melhor. Um executivo pode possuir competência técnica e humana, mas fracassar por causa da incapacidade de processar e interpretar racionalmente as informações.

Fonte: baseado em Robbins, 2005.

Em síntese, todas as competências citadas anteriormente são essenciais para que o líder possa desempenhar um bom trabalho e apresentar resultados consistentes. Assim, é fundamental dispor de conhecimentos técnicos sobre as atividades que se executa no dia a dia, com expertise, aptidão e assertividade. Porém, todo esforço pode ser colocado a perder se não houver as habilidades interpessoais, visto que a gestão humana é crucial para o diferencial competitivo. Por último, mas não menos importante, a capacidade de tomar decisões e desenvolver estratégias eficazes, em momentos complexos, é vital e colabora para fomentar os resultados da organização.

Robbins (2005), Goleman (2015) e Celestino (2016) definem liderança como a capacidade de influenciar pessoas a fim de alcançar metas. Assim, essa capacidade pode ter

origem formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização, visto que essas posições demonstram autoridade. Uma pessoa pode, em outras palavras, assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Por conseguinte, nem todos os líderes são administradores, como nem todos os gestores são líderes. Assim, o fato da organização investir aos seus gestores posições de gestão não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz.

Por conta disso, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal. Neste contexto de incertezas, o que se sabe é que:

[...] as organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões. Também precisamos de executivos para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia. (ROBBINS, 2005, p. 258 e 259).

Segundo Celestino (2016), a base da verdadeira liderança, embora esteja em utilizar as melhores práticas reconhecidas internacionalmente, também devem ser consideradas as fontes de inspiração. Isto é, um líder para se desenvolver depende da capacidade de encontrar referências em outros líderes, podendo ser dentro ou fora de sua empresa, tais como espelhos, cujas ideias, crenças, propósitos, caráter e valores sejam inspiradores e muito apropriados para serem aplicados na organização. Como aponta Kets de Vries (1997), a arte de liderar está em criar um tipo de ambiente no qual as pessoas possam usufruir de grandes experiências. E isso só é conseguido quando os líderes transmitem aos seus liderados a sensação de que dominam o que fazem.

Ao encontro disso, Robbins (2005) fala sobre a teoria dos traços de liderança, a qual faz a diferenciação entre líderes e não-líderes, com base nas qualidades e características pessoais. Assim, é identificado pessoas como líderes, a exemplo de como Margaret Thatcher, Nelson Mandela, Steve Jobs e os descrevem usando qualidades como carismáticos, entusiastas e corajosos.

Assim, a abordagem de Celestino (2016) aponta para outro aspecto essencial a ser considerado pelo líder, que é o entendimento do contexto no qual ele exerce sua liderança que, como resultado, conduziria sua equipe com mais segurança. Nesse passo, aborda as competências básicas dos líderes, citando: habilidade de comunicação, saber delegar, realizar follow-up eficaz, saber dar *feedback*, motivação e realizar bom uso do tempo. Por

consequência, defende que a base para ser um líder eficaz é que “a liderança nunca pode ser engessada, imutável, rígida” (CELESTINO, 2016, p. 52). Contudo, desenvolvendo sua capacidade de adaptação para produzir os resultados requeridos, se utilizando de uma liderança adaptativa.

Considerando a complexidade dos novos tempos, a qual se está exigindo o surgimento de uma qualidade superior em liderança, Johann (2013) afirma que a maior atribuição de um líder contemporâneo ou da nova liderança, na atualidade, é atuar sobre a atitude das pessoas, que abrange, além da formação técnica sobre a essência de seu trabalho, outras formações por meio de uma educação multifacetada, a fim de facilitar o contato com outros indivíduos para lhes estimular a motivação.

Para Bergamini (2009), a liderança, na modernidade, só poderá ser compreendida quando se levar em conta o conhecimento de como funcionam concomitantemente três elementos: o líder, o seguidor e a situação. Assim, complementa que o líder, onde quer que esteja, acima ou abaixo, com ou sem autoridade, carece de ter a habilidade de engajar seus seguidores a se confrontar com o inesperado, oferecendo o seu apoio e não o controle, sendo a liderança eficaz, desempenhada naturalmente, a fim de desenvolver novos auto líderes eficazes.

Já de acordo com Kanaane (2017), a classificação das premissas tradicionais de liderança autocrática, liberal e democrática sofreu modificações devido a estruturação das sociedades e culturas regionais. Ele cita o surgimento, nos Estados Unidos, de abordagens múltiplas como: liderança participativa, integradora, transacional, transformacional, estas focadas nos resultados financeiros, organizacionais e nas pessoas, o que trouxe os novos tempos com relação a liderança.

Liderança, na concepção de Kanaane (2017), traz algumas variáveis significativas, dentre elas o poder e a autoridade, a persuasão, a influência, entre outras. Estas, por sua vez, estão no âmago da sociologia, a qual influencia os estilos gerenciais e de gestão que, por consequência, faz surgirem comportamentos distintos quanto a performance, resultados, socialização organizacional e comportamento organizacional. Além disso, há uma dicotomia entre o discurso e a prática durante o efetivo exercício dos papéis desempenhados pelos gestores. Os subordinados que, nesses casos, evidenciam o distanciamento entre a fala e a prática, afloram na pseudodemocracia, sendo, por vezes, chamados de colaboradores, mas

também percebem as dificuldades apresentadas no desempenho das atividades voltadas a gestão.

Assim, Kanaane enuncia que:

Do exposto, concebe-se que o processo de liderança através do tempo assumiu e vem assumindo diferentes abordagens, as quais sinalizam as tendências, características e os respectivos autores envolvidos em suas propostas. Têm-se então: O Grid Gerencial – Blake Mouton; Os Quatros Sistemas – Likert; A Teoria 3D – Reddin; O Perfil de Águia – Maccoby; A Liderança Carismática – Max Weber; Os Quatro Estilos Lifo – Atkins e Katcher; A Teoria Situacional – Hersey e Blanchard; A Liderança Transformacional – Barnard Ban; e a Liderança Servidora – Hunter.(KANAANE, 2017, p. 130).

Segundo Goleman (2015), por meio de uma pesquisa sobre inteligência emocional na formação do líder de sucesso, indicou que os melhores resultados são apresentados por líderes que não dependem de um único estilo de liderança, pelo contrário, tais líderes se utilizam da maioria dos estilos. Os seis estilos de liderança, citados por esse autor, estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Estilos de Liderança.

Estilo Autoritário	É o gestor visionário, deixa claro como o trabalho das pessoas se enquadra numa visão maior para a empresa, motivando-as. Maximiza o compromisso com as metas e as estratégias da organização. Define padrões que giram em torno da visão, os padrões para o sucesso são claros a todos, assim como as recompensas.
Estilo Coaching	Esse gestor ajuda os colaboradores a identificar suas forças e fraquezas e as vincula as suas aspirações pessoais e profissionais. Motiva-os a criarem metas de desenvolvimento de longo prazo, por meio de um plano para atingi-las. Dá instrução e <i>feedback</i> constantemente. Este estilo é usado com menos frequência.
Estilo Afiliativo	Esse estilo gira em torno das pessoas. O líder dá aos colaboradores a liberdade para realizarem seu trabalho da forma que considerem mais eficaz e são mestres em desenvolver uma sensação de pertencimento. Muitos líderes usam o estilo afiliativo conjuntamente com o estilo autoritário.
Estilo Democrático	Pelo fato da equipe ter influência na definição das metas dos padrões para avaliar o sucesso, os colaboradores em um sistema democrático tendem a ser bem realistas sobre o que pode ou não ser alcançado.
Estilo Marcador de Ritmo	Este estilo fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente. Esse líder é obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido. Aponta os maus desempenhos e exige mais da equipe. Essa, se não corresponder às expectativas, as pessoas são substituídas por outras que correspondam. Por mais que essa gestão garanta que o trabalho seja realizado, até antes do prazo, este estilo nunca deveria ser utilizado sozinho.
Estilo Coercivo	Essa gestão exige obediência imediata. É um estilo mais “mandão”, que diz a equipe o que e como deve ser feito. É na maioria das vezes controlador, fica criticando o que está errado e quase nunca faz elogios. Assim sendo, este estilo deve ser usado com extrema cautela, em poucas situações, a exemplo de uma ousada recuperação de uma empresa ou sob ameaça de uma aquisição hostil. Assim, este estilo poderá romper hábitos empresariais já fracassados e dar um choque nas pessoas, induzindo, rapidamente, novos modelos de trabalho.

Fonte: Adaptado de Goleman (2015).



Considerando que o estilo de liderança interfere no clima organizacional, o qual leva a medição do impacto nos resultados, Goleman afirma que:

Clima não é um termo amorfo. [...], refere-se aos seis fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização: sua flexibilidade – ou seja, quão livres os funcionários se sentem para inovar sem serem impedidos pela burocracia; sua sensação de responsabilidade com a organização; o nível de padrões que as pessoas adotam; a sensação de precisão sobre o feedback de desempenho e adequação das recompensas; a clareza das pessoas sobre missão e valores; e finalmente o nível de compromisso com um propósito comum. Todos os seis estilos de liderança possuem um efeito mensurável sobre cada aspecto do clima. (GOLEMAN, 2015, p.31).

Conforme Kanaane (2017) e Goleman (2015) mencionam, liderar é complexo, mas é possível, tendo como principal desafio a capacidade dos líderes acompanharem as mudanças: tecnológicas, da economia, bem como a transmutação dos novos profissionais e da sociedade em geral. Por sua vez, ter a habilidade necessária para gerir as relações intergeracionais, diante de suas características e comportamentos no contexto social.

De acordo com Blanchard (2019), para entusiasmar e motivar a equipe a prestar um serviço acima do esperado pelos clientes, a resposta chave é fazer com que as pessoas se sintam pertencentes ao propósito e demonstrar que são fundamentais para que o objetivo seja alcançado, ou seja, empoderar. Isso se traduz em “permitir que as pessoas usem seu conhecimento, sua experiência e sua motivação para criar um robusto resultado quádruplo” (BLANCHARD, 2019, p. 43). O autor descreve as três chaves para o empoderamento.

A primeira chave passa pela comunicação, essencialmente o compartilhamento das informações com os liderados, sendo essa uma das maneiras de nutrir um sentimento de confiança e responsabilidade. O fato é que pessoas, sem as informações necessárias, não conseguem agir responsabilmente. Por outro lado, as que têm as informações precisas se sentem responsabilizadas a agir, o que resulta na aprendizagem organizacional.

A segunda chave para empoderar pessoas passa pela autonomia. Esta, por sua vez, expande em permitir que as pessoas assumam novas responsabilidades, na medida em que crescem e se desenvolvem. Para isso, os líderes esclarecem as fronteiras dentro das organizações, as quais ilustram o contexto permitindo a visão pelos liderados de onde melhor podem agregar. Conseqüentemente, as pessoas, possuindo a liberdade para agir, arcam com os resultados.

A terceira chave, mas não menos importante para o empoderamento, é a sinergia de esforços individuais e em equipe. Para isso, deve ser substituída a velha hierarquia por



equipes e pessoas autodirigidas. Na atualidade, Blanchard (2019, p. 56) relata a constatação de que “a divisão que se observa entre superior e subordinado não é mais de grande utilidade nas empresas.”

As competências e estilos de liderança que cada indivíduo desenvolve se complementam em um contexto mais amplo de gestão. Nesse cenário se integra as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, as quais convergirão na tomada de decisão e passarão a influenciar a organização com relação aos resultados a estratégia organizacional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem desta pesquisa é descritiva que, segundo Gil (2018, p. 25), “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, a qual se aproxima das pesquisas exploratórias que “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. E com relação a classificação da pesquisa, se define como um levantamento de campo (*survey*) em virtude dos procedimentos adotados na análise e interpretação dos dados.

Dentro do que classifica Malhotra (2019), foi realizado um estudo com corte transversal, que envolveu a coleta de informações de uma amostra de elementos da população de uma só vez, sendo o tipo de pesquisa realizada por meio de abordagem quantitativa e as técnicas de coleta de dados se deram por meio de questionários. Para complementar a análise foi realizada a observação participante, de acordo com o perfil e comportamento dos liderados.

Foram criados dois instrumentos de coleta de dados estruturados, compostos por vinte e oito questões (sendo as primeiras cinco questões para identificação do perfil do respondente e as demais destinadas a investigação sobre os estilos de liderança, competências e aderência da aplicabilidade da liderança adaptativa). Os respondentes avaliaram uma escala de Likert, composta por cinco alternativas de resposta. Os instrumentos de coleta foram submetidos a um especialista para validação, antes de ser aplicado aos respondentes.

O público-alvo dessa pesquisa se constituiu dos empregados na função de Gerente Executivo e dos comissionados, ambos lotados na Direção Geral do Bannisul. Do total de dois mil, oitocentos e oitenta e dois funcionários, cento e setenta e um são Gerentes Executivos e

dois mil e vinte e seis são empregados comissionados (liderados, na sua maioria, pelos Gerentes Executivos, os quais atuam nas funções de analistas, assistentes, auditores, etc...). Esses funcionários estão lotados em cinquenta e nove unidades da Direção Geral do Banrisul.

A plataforma de pesquisa utilizada para aplicação dos questionários foi a Survey Monkey, a qual originou *links* de pesquisa, sendo um destinado aos Gerentes Executivos (líderes) e outro destinado aos comissionados (liderados). Cada *link* foi enviado ao seu respectivo público-alvo por meio de correio eletrônico.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística, por conveniência. Da totalidade de Gerentes Executivos da Direção Geral, foi obtido o retorno de sessenta e seis respondentes, o que significou 38,60% do número total.

O quadro 3 demonstra o perfil desses respondentes e sua representatividade em cada item, em relação a amostra.

Quadro 3 – Perfil dos Líderes respondentes

Formação	Faixa etária	Tempo de empresa	Tempo na função	Tempo na Unidade/Área
Pós-Graduação completa	48 a 58 anos	Acima de 31 anos	01 a 05 anos	01 a 05 anos
83,33%	54,55%	45,45%	53,03%	39,39%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Do mesmo modo, foi enviado a mil respondentes o *link* da pesquisa destinado aos liderados comissionados. Esta amostra abrangeu cinquenta e nove Unidades, estando garantida a representatividade em todas as Unidades da Direção Geral. Foi obtido o retorno de duzentos e oitenta e três respondentes, o que significou 28,30% do número total.

O quadro 4 demonstra o perfil da maioria desses respondentes e sua respectiva representatividade percentual.

Quadro 4 – Perfil dos Liderados respondentes

Formação	Faixa etária	Tempo de empresa	Tempo na função	Tempo na Unidade/Área
Pós-Graduação completa	37 a 47 anos	06 a 10 anos	01 a 05 anos	01 a 05 anos
51,59%	34,63%	43,46%	39,58%	42,05%

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

As respostas dadas as afirmativas destinadas ao estilo de liderança autoritário convergiram no que diz respeito a como o trabalho das pessoas se enquadra numa visão maior para empresa, motivando-as. O mesmo ocorreu sobre a afirmação da maximização do compromisso com as metas e as estratégias da organização. Da mesma forma, houve convergência com relação a definição de padrões que giram em torno da visão, sendo o líder visionário. Mesmo havendo a concordância, notou-se um distanciamento entre o percentual de respondentes, o que demonstrou que esse traço não é amplamente perceptível pelos liderados.

Por outro lado, quando foi afirmado se havia clareza nas definições pelo gestor com relação aos padrões para o sucesso, bem como para as recompensas, as respostas divergiram. Os líderes concordaram com essa afirmativa em 84%, por sua vez, os liderados discordaram em 46%.

Complementarmente, foi observado que existem traços do estilo de liderança autoritário na gestão praticada pelos gerentes executivos. Também se observou que, no que tange a clareza dos padrões para o sucesso e as recompensas, requer alinhamentos entre gestores e subordinados, a fim de que se torne claro aos liderados as definições de seu líder. Segundo Goleman (2015, p. 33), “líderes autoritários dão às pessoas liberdade para inovarem, experimentarem e correrem riscos calculados.” Por outro lado, mesmo que o estilo de liderança autoritário instigue a equipe uma renovada visão de longo prazo, poderá não funcionar em todas as situações.

Sobre as afirmativas do estilo de liderança *coaching*, ocorreu divergências nas opiniões entre líderes e liderados. Na pesquisa, 92% dos líderes concordaram que ajudam os colaboradores a identificar suas forças e fraquezas para vinculá-las as suas aspirações pessoais e profissionais. Já 38% dos liderados discordaram e 29% responderam estar indiferentes (ou neutro). Esse resultado pode demonstrar a falta de *feedback* ou falta de clareza da informação que o líder deseja passar.

A mesma forma ocorreu quando foi investigado se o gestor motiva sua equipe a criar metas de desenvolvimento de longo prazo por meio de um plano para atingi-las. Nessa afirmativa, 77% dos gestores concordaram e 21% optaram pela opção indiferente (ou neutro). Com relação as respostas dos liderados, 42% discordaram e 28% preferiam ficar indiferente (ou neutro). Notou-se que isso pode estar ocorrendo em virtude da energia do líder estar



focada em resolver as questões da empresa, sem que haja tempo para incentivar o desenvolvimento pessoal de seu colaborador.

Por outro lado, quando foi verificado se o gestor dava instrução e *feedback* constantemente, o resultado das opiniões convergiu, apesar de se perceber que ocorreu distanciamento nessa concordância, haja vista que 90% dos líderes e somente 43% dos liderados concordaram.

Foi percebido que são baixos os traços do estilo de liderança *coaching*, ocorrendo discrepância da visão entre líderes e liderados, sendo o estilo utilizado com pouquíssima frequência pelos gerentes executivos. De acordo com Goleman (2015, p. 35), “líderes que ignoram esse estilo estão abrindo mão de uma ferramenta poderosa. Seu impacto sobre o clima e o desempenho é notoriamente positivo”.

Em contraste com as afirmativas sobre o estilo de liderança afiliativo, os pontos de vista trouxeram concordância. Os líderes concordaram em 92% e os liderados em 65% quando foi analisado se o estilo de liderança do gestor girava em torno das pessoas, dando aos colaboradores a liberdade para realizarem seu trabalho da forma que considerassem mais eficaz.

Semelhantemente, quando foi verificado se o gestor era mestre em desenvolver uma sensação de pertencimento, ocorreu harmonia nas respostas. Examinada essas opiniões, denotou-se que há traços do estilo de liderança afiliativo sendo praticados pelos gerentes executivos. Todavia, a quantidade de respondentes que optou por estar indiferente (ou neutro) chamou a atenção. Juntos, eles representaram mais de 50% das respostas. Além disso, demonstrou não haver tanta proximidade pelo distanciamento do número de respondentes com relação aos construtores naturais de relacionamentos, dando a entender não estar disseminado esse sentimento de pertencimento entre gestores e subordinados. Conforme Goleman (2015), embora o estilo de liderança afiliativo traga benefícios, ele deve ser utilizado combinando com outros estilos de liderança para que, apesar da aproximação com seus subordinados, não impeça que o mau desempenho seja corrigido.

Mereceram destaque as respostas sobre o estilo de liderança democrático, mesmo sendo convergente. Foi analisado se era considerada a influência da equipe na definição das metas e padrões para avaliar o sucesso e, como consequência, isso tenderia a gerar clareza sobre o que poderia ou não ser alcançado. Os líderes concordaram em 93% e os liderados concordaram em 38%, sendo que 24% preferiram responder estar indiferentes (ou neutro).

Para essa questão, ao juntar as respostas dos liderados para as opções “discordo totalmente”, “discordo” e indiferente (ou neutro), totalizaram mais de 50%, discordando no que tange aos traços do estilo democrático. Dessa forma, observou-se que as respostas evidenciam falta de alinhamento entre líder e liderado quando se trata de clareza com relação aos padrões de sucesso. Isso veio ao encontro do resultado de outra questão, quando foram pesquisados os traços do estilo de liderança autoritário. Segundo Goleman (2015), no estilo democrático, o líder dedica tempo para ouvir ideias e obter a adesão das pessoas, a fim de desenvolver confiança, respeito e compromisso, aumentando a flexibilidade e a responsabilidade com seus liderados.

O estilo de liderança marcador de ritmo demonstrou possuir traços praticados pelos gestores, em virtude de 68% dos líderes e 40% dos liderados concordarem com a questão que analisa se o gestor é obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido. Equitativamente, acerca da questão que investigava se o gestor aponta os maus desempenhos e exige mais da equipe, 63% dos líderes e 39% dos liderados concordaram com essa afirmação.

Em contrapartida, quando foi analisado se o gestor fixava padrões de desempenho extremamente altos e os exemplificava pessoalmente, as opiniões divergiram. Os líderes declararam concordar, e os liderados em discordar, ambos com 50% de respondentes cada. Ressalta-se o número de respondentes que optou pela alternativa “indiferente (ou neutro)”, sendo 27% dos líderes e 28% dos liderados. Adicionalmente, notada essas respostas, ao se somar o número de respondentes que preferiram não opinar, totalizariam 55%.

Essa amostra evidenciou uma inversão da percepção entre gestores e subordinados com relação a esse estilo praticado. Para Goleman (2015), o estilo de liderança marcador de ritmo deve ser usado com parcimônia pelo fato de ele afetar o clima devido a muitas pressões e exigências.

Sobre o estilo de liderança coercivo, as percepções de líderes e liderados tiveram consonância. Foi verificado se o gestor exigia obediência imediata e se era, na maioria das vezes, controlador, criticando o que está errado e quase nunca fazia elogios. Para essas afirmativas, ambos, gestores e subordinados, discordaram.

Do mesmo modo, foi analisado se o líder dizia a equipe o que e como deveriam ser feitas as tarefas. Como resultado, 54% dos líderes e 47% dos liderados concordaram, a despeito de 27% dos liderados optarem pela alternativa indiferente (ou neutro). Com esses resultados, houve afinidade entre as percepções.

Consideradas essas opiniões, evidencia-se que o estilo de liderança coercivo, apesar de apresentar traços na gestão, é, em sua maioria, aplicado e que os pensamentos da prática desse estilo estão alinhados por meio das percepções dos gerentes executivos e de seus colaboradores.

Sobre esse estilo de liderança, Goleman (2015, p. 44) diz que “esse estilo é sempre apropriado durante uma emergência genuína, como após um terremoto ou um incêndio. E pode funcionar com funcionários problemáticos, com os quais tudo o mais falhou”.

Com relação as competências ou habilidades essenciais dos líderes, as sete questões destinadas a essa investigação convergiram nas percepções dos líderes e liderados. No que tange as habilidades técnicas, quando verificado se as competências do gestor englobavam a capacidade de aplicação de conhecimentos ou especialidades específicas na área que atua, 90% dos líderes e 71% dos liderados concordaram.

De acordo com Robbins (2005), os executivos podem oferecer treinamentos para aperfeiçoar as competências/habilidades técnicas dos membros de sua equipe, visto que, quanto melhores essas competências, mais a equipe tem condições de desenvolver sua confiança, podendo contar com ela a fim de alcançar os objetivos traçados.

Acerca das competências humanas, foi analisado se o gestor possuía alta capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente quanto em grupos. Também foi questionado se o gestor é um bom ouvinte, capaz de entender as necessidades dos outros e administrar conflitos. Nessas questões, as respostas totalizaram 90% de concordância dos líderes e 50% dos liderados.

Com tal característica, quando verificado se o gestor delegava o trabalho e confiava no resultado da equipe, 96% dos líderes e 77% dos liderados consentiram com a afirmação. Analisadas as respostas, os respondentes demonstraram o alinhamento de opiniões sobre as habilidades praticadas por seus líderes nas relações interpessoais. Robbins (2005, p. 10) afirma que “os seres humanos são complexos. Como eles são todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada”.

Com relação as competências conceituais, foi investigado se o gestor possuía alta capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas, se possuía a habilidade de tomar decisões logo que identificasse problemas e se desenvolvia soluções alternativas para corrigi-los. Sobre isso, 89% dos líderes e 61% dos liderados concordaram. Segundo Robbins (2005), independentemente da forma de serem chamadas “habilidades”,



“competências”, “papéis interpessoais”, “comunicação e atividades de interconexão”, fica claro que o executivo precisa desenvolver suas competências para ser eficaz e bem-sucedido.

Com o propósito de verificar a aderência da liderança adaptativa, foi destinada uma questão que avaliou se o gestor utiliza a capacidade de adaptação para produzir os resultados requeridos por meio de uma liderança adaptativa de acordo com o contexto e o momento vivido. As opiniões convergiram, sendo que 96% dos líderes e 54% dos liderados concordaram. Sobre isso, Celestino (2016, p. 50) diz que “um grande desafio é definir a liderança de uma maneira simples e capaz de servir como instrução clara para o líder, principalmente em momentos de crise, saiba o que fazer para continuar liderando.” Igualmente, Goleman (2015) e Celestino (2016) trazem a abordagem da liderança adaptativa, por meio de ser utilizado o estilo de liderança apropriado a cada situação. Pela avaliação dos respondentes, embora se observou distanciamento entre o número de respostas, existe a prática da liderança adaptativa pelos gestores da Direção Geral do Banrisul. Por outro lado, uma parcela de liderados ainda não percebe com clareza esses traços, demonstrando que existe espaço para alinhar essa percepção. Portanto, para evitar que a falta de know-how atrapalhe a evolução dos líderes, a melhor estratégia é a busca da capacitação que auxilie a eliminar as lacunas que possam existir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar quais são as competências e estilos de liderança utilizados e sua aderência a liderança adaptativa. A discussão sobre liderança adaptativa é, de certa forma, recente e pauta-se pela velocidade das mudanças e a necessidade de adaptação ao contexto que se apresenta, de forma tempestiva.

Além disso, este trabalho visou analisar a percepção dos gestores (gerentes executivos) com relação as suas competências e estilos de liderança praticados e verificar as percepções dos liderados (subordinados) com relação a isso. Nas respostas obtidas, foi possível identificar os fatores convergentes e divergentes nas percepções para analisar a aderência da aplicabilidade da liderança adaptativa.

O resultado da pesquisa permitiu afirmar que existe a aderência a liderança adaptativa, por meio da utilização dos traços dos estilos de liderança e suas competências praticados pelos gerentes executivos na Direção Geral do Banrisul. Isso se justificou por ter



sido identificado, mediante a convergência de opiniões entre líderes e liderados, a presença de traços dos estilos de liderança autoritário, afiliativo, democrático e marcador de ritmo. Também foi confirmado que o estilo de liderança coercivo é pouco utilizado por esses gestores.

Por outro lado, foi constatado que existe discrepância sobre a prática do estilo de liderança *coaching*. Pelo entendimento dos gestores, eles praticam esse estilo, mas, pela percepção dos subordinados, esse estilo, praticamente não é consumado.

Com relação as competências dos gestores, líderes e liderados possuem a mesma compreensão, sendo identificadas habilidades técnicas, humanas e conceituais na prática.

Como dificuldade e limitações da pesquisa, este estudo demonstrou as percepções dos líderes e liderados lotados na Direção Geral (Porto Alegre/RS) do Banrisul, a partir de uma amostra por participação voluntária dos respondentes. Consequentemente, não é possível estender os resultados obtidos para toda a organização, haja vista que a rede de agências também possui seus gestores (gerente geral e gerente adjunto) em diferentes cidades, podendo apresentar diferenças culturais.

Além disso, o estudo foi delimitado com o propósito de identificar a aderência a liderança adaptativa por meio da identificação dos estilos de liderança e competências praticados pelos gerentes executivos do Banrisul. Ainda que se tenha obtido uma amostra pequena de 66 gerentes executivos e 283 comissionados da população-alvo, isso constituiu outra limitação da pesquisa, decorrente da dificuldade do levantamento de dados no campo.

Frente ao cenário atual, os gestores terão que se adaptar rapidamente, criando modelos de gestão para liderar suas equipes, também de maneira remota. Terão que utilizar os mais diferentes estilos de liderança e se manter motivados, influenciando suas equipes a atingir suas metas e seus objetivos na busca da continuidade dos negócios da organização e em atendimento aos seus objetivos estratégicos.

Assim poderão desenvolver um estilo inovador de gestão, que passará pelo desenvolvimento de novas competências. Dessa maneira, poderão perceber que as soluções aplicadas no passado talvez não resolvam os problemas atuais. De acordo com Dutra (2017), é importante observar as transformações na forma de gerir pessoas, por existir mudanças no perfil das pessoas e na gestão dos processos, assim como das exigências das organizações.

Como indicação para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos, com aplicação de pesquisas para gestores que estão lotados na rede de agências



do Banrisul, a fim de identificar os estilos de lideranças e competências por eles praticados. Outra sugestão é realizar um estudo para verificar quais são as melhores práticas dos líderes do Banrisul para mapear e disseminar para os demais gestores essas informações.

É necessário o envolvimento de todos os empregados (líderes e liderados), com o propósito de qualificar o modelo de gestão para que sejam atendidas as expectativas de todos os interessados na organização, com o foco de desenvolver as pessoas como gestores, suas relações com a empresa e seus avanços na carreira.

REFERÊNCIAS

BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A. – BANRISUL. Relações com Investidores. Divulgação de Resultados 2019- **Relatório das Demonstrações Financeiras 4T2019**. Disponível em:

http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo_pt.asp?tipo=36949&id=0&idioma=0&conta=28&ano=2019. Acesso em: 07 maio 2020.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CELESTINO, Silvio. **O líder transformador**: como transformar pessoas em líderes. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais**: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.



GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

JOHANN, Silvio Luiz. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2013.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MUNHOZ, Maria Luiza Puglisi. Liderar com Criatividade, uma Competência Humana. *In*: MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr Figueredo de (Orgs.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TONET, Helena C. et al. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro, FGV, 2012.