

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SOB A ÓTICA DA ALTA GESTÃO: UMA
ABORDAGEM QUALITATIVA DOS COMPORTAMENTOS E CAPACIDADES DE
LÍDERES EM UM BANCO PÚBLICO NO RIO DE JANEIRO**

DIEGO DOS SANTOS TEIXEIRA

Rio de Janeiro
2020

DIEGO DOS SANTOS TEIXEIRA

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SOB A ÓTICA DA ALTA GESTÃO: UMA
ABORDAGEM QUALITATIVA DOS COMPORTAMENTOS E CAPACIDADES DE
LÍDERES EM UM BANCO PÚBLICO NO RIO DE JANEIRO**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira
de Administração Pública e de Empresas com
a finalidade de obtenção do título grau de
mestre em Administração.

Orientador: Helio Arthur Irigaray

Rio de Janeiro
2020

Teixeira, Diego dos Santos

Competências de liderança sob a ótica da alta gestão: uma abordagem qualitativa dos comportamentos e capacidades de líderes em um banco público no Rio de Janeiro / Diego dos Santos Teixeira. – 2020.

83 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Helio Arthur Irigaray.

Inclui bibliografia.

1. Administração de empresas. 2. Liderança. 3. Concorrência. 3. Administração bancária. I. Irigaray, Hélio Arthur. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658

DIEGO DOS SANTOS TEIXEIRA

"COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA SOB A ÓTICA DA ALTA GESTÃO: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA DOS COMPORTAMENTOS E CAPACIDADES DE LÍDERES EM UM BANCO PÚBLICO NO RIO DE JANEIRO".

DISSERTAÇÃO apresentado(a) ao Curso de MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL do(a) ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS para obtenção do grau de MESTRE(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Data da defesa: 20/02/2020

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof^o/a HÉLIO ARTHUR REIS IRIGARAY


HÉLIO ARTHUR REIS IRIGARAY
Orientador


LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA
Membro


ISABEL DE SÁ AFFONSO DA COSTA
Membro



Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, App de vídeo etc

*Em homenagem aos meus pais Dilma e Edson,
dedico todo amor, empenho, e sacrifício
resumidos nessa jornada. Com toda honra,
devo-lhes tudo que sou, e tudo que serei. Meus
eternos espelhos, base do meu caráter e da
minha vida.*

AGRADECIMENTOS

O mestrado me transformou. Aos 25 anos de idade me reencontrei e, com isso, conheci minha força. Aliar carreira profissional e vida acadêmica foi um desafio engrandecedor. Descobri que o tempo é diferente para cada um de nós, e que variadas perspectivas de vida nos mostram que o desconhecido pode alcançar até nossa zona de conforto.

Escrever é um processo solitário, que exige dedicação, concentração e propósito. O caminho foi longo, repleto de sacrifícios, e a Fundação Getúlio Vargas foi o ponto de convergência dessa transformação. Agradeço todo corpo docente, discente e administrativo, em especial do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, por todo o aprendizado, e pelas oportunidades de viagens extremamente enriquecedoras para meu crescimento pessoal.

Nunca estive sozinho, e indubitavelmente tive a sorte de ter pessoas formidáveis durante minha jornada. Elas me proporcionaram a existência de momentos que me tornaram maior e mais forte. Gostaria de poder agradecer pessoalmente a todos que fizeram parte dessa jornada.

Agradeço aos meus amigos de profissão pela torcida e pela disponibilidade durante as entrevistas. Dedico um agradecimento especial à Daniele Vasconcelos pela inspiração, e ao amigo Jurley Costa pela força, compreensão e apoio durante minhas ausências. Registro aqui minha admiração pela sensibilidade com “pessoas” e pelo profissionalismo de ambos. Foi um prazer tê-los como líderes.

Aos meus amigos da Turma Intensiva MEX 2018, agradeço pelas experiências e pelos momentos de convivência durante as aulas. Nossa turma foi especial pelas pessoas que fizeram parte de tudo isso. Em especial aos amigos Caio de Lima e Juan Carlos, pelas gargalhadas diante do desconhecido, principalmente durante os momentos em que não havia uma direção, acreditando que tudo daria certo no final.

Agradeço também aos amigos Júlio Cesar, Júlia Valente e Marcela Bezerra, pelos conflitos intergeracionais e culturais que me proporcionaram uma interpretação mais leve

sobre como tudo deve ser. A vida me trouxe vocês para somar, e não só somaram como mudaram minha vida. Admiro a história e as pessoas que são.

Um agradecimento à Adriana Cunha, por ajudar a construir uma pessoa melhor, por desconstruir padrões, instigar minha coragem para vencer as barreiras impostas pelo conforto, e acima de tudo por me proporcionar enxergar além dos meus olhos e para dentro. Você é incrível.

Quando tudo parecia impossível, uma amiga foi capaz de me tirar do furacão: Tamara Fava. Obrigado pela intensidade semelhante à minha, e pela companhia em todos os momentos. Ao compartilhar pensamentos, desabafos e trechos da dissertação, encontrei em você o fôlego que era preciso para encarar meus medos. Obrigado pelo seu brilho e pela sua amizade. Sou eternamente grato.

À uma pessoa especial, por sua harmonia e afeto: Fernanda Picone. Obrigado por estar presente até mesmo quando não havia mais tempo e, principalmente, por me ajudar a pará-lo quando era preciso. Obrigado por ressignificar, pelo olhar único, pelos ouvidos, pelas palavras de acolhimento e por ser refúgio durante os dias conturbados. Sem você teria sido muito mais difícil. Sorte a minha em encontrá-la.

Por fim, o maior agradecimento: meus pais. Nada seria possível, nem mesmo meus propósitos, se eu não tivesse a honra em tê-los ao meu lado. Obrigado por toda grandeza no amor transferido a mim, por respeitar incondicionalmente a minha ausência nesses últimos meses e por compreender a necessidade da “solidão” para que esse sonho pudesse ser concluído. Vocês são meu início, meu meio, e meu fim. Sem vocês, eu nada seria. Obrigado!

*“Conhece-te a ti mesmo e conhecerás o universo
e os deuses.”*

Sócrates

RESUMO

Objetivo – Esse estudo propõe-se a identificar as competências de liderança valorizadas por gerentes em um Banco Público Federal, no contexto da Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro.

Metodologia – Adota-se uma abordagem qualitativa para atingir o objetivo do estudo. Foram entrevistados 16 gestores da organização, tendo como técnica de coleta de dados predominante a entrevista semiestruturada, e a análise de conteúdo.

Resultados – Competências comportamentais foram identificadas, sendo valorizadas a partir do contexto organizacional, da diferença entre o papel de líder e gerente, e das características do banco enquanto empresa pública. Além disso, os estilos de liderança transformacional e servil se mostraram complementares na busca pela motivação e desempenho individual dos liderados.

Limitações – A principal limitação da pesquisa é que se limita a uma região no Estado do Rio de Janeiro, com características específicas. Adicionalmente, não se estuda a percepção de liderados, limitando-se à perspectiva de líderes.

Contribuições práticas – A partir dos resultados, é possível identificar competências necessárias para o desempenho da liderança. Sendo assim, a adoção de uma postura proativa no desenvolvimento de líderes pode representar uma importante ferramenta estratégica.

Contribuições sociais – Ao identificar competências de liderança, as organizações podem atuar na construção social de ambientes mais propensos à satisfação de equipes de trabalho e suscetíveis ao bem-estar de empregados.

Originalidade – Pelo nosso conhecimento, este estudo agrega à área de estudos das competências de liderança, pelo contexto de uma empresa pública na região do Estado do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Competências. Liderança. Banco Público. Liderança Servil.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado

ABSTRACT

Objective - This study intends to identify leadership skills valued by managers at Public Bank, without the context of Baixada Fluminense, in the State of Rio de Janeiro.

Methodology - A qualitative approach is adopted to achieve the objective of the study. Sixteen managers of the organization were interviewed, using semi-structured interviews and content analysis as the predominant data collection technique.

Results - Behavioral competences were identified, being valued in the organizational context, in the difference between the role of leader and manager and the characteristics of the bank as a public company. In addition, transformational leadership styles and the server are complementary in the search for motivation and individual performance of leaders.

Limitations - The main limitation of the research is that it limits a region in the State of Rio de Janeiro, with specific characteristics. Additionally, do not study the perception of leaders, limiting it to the perspective of leaders.

Practical Contributions - Based on the results, it is possible to identify the needs necessary for the performance of the leadership. Thus, adopting a proactive stance in the development of leaders can execute an important strategic tool.

Social Contributions - When identifying leadership skills, how to participate in social construction activities in environments more prone to the satisfaction of work teams and susceptible to the well-being of employees.

Originality - To our knowledge, this study adds to the area of studies on leadership skills, in the context of a public company in the region of the State of Rio de Janeiro.

Keywords: Skills. Leadership. Public Bank. Servant Leadership.

Article Category: Master Thesis

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Abordagens sobre competências	26
Quadro 2: Competências de Liderança	31
Quadro 3: Local das entrevistas e Duração – Estudo Piloto	41
Quadro 4: Local das entrevistas e Duração – Pesquisa de Campo	45
Quadro 5: Consonância entre a Literatura e a Percepção dos Líderes.....	49
Quadro 6: Sujeitos no Estudo piloto	51
Quadro 7: Sujeitos na Pesquisa de campo	52
Quadro 8: Competências de liderança reconhecidas	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relevância das competências ao longo do tempo	29
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 O problema	13
1.2 Objetivo	15
1.3 Relevância do estudo	16
1.4 Delimitação do estudo	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Teorias de liderança	19
2.1.1 <i>Liderança Transformacional x Liderança Servil.....</i>	<i>21</i>
2.1.2 <i>Desenvolvimento dos líderes e da liderança.....</i>	<i>22</i>
2.2 Competência	24
2.2.1 <i>O conceito de competência.....</i>	<i>24</i>
2.2.2 <i>Abordagens sobre competências.....</i>	<i>25</i>
2.2.3 <i>Classificações de competências</i>	<i>27</i>
2.3 Competências de liderança	30
2.3.1 <i>Compreensão de sentido geral.....</i>	<i>32</i>
2.3.2 <i>Condução de mudança.....</i>	<i>33</i>
2.3.3 <i>Representação Interorganizacional.....</i>	<i>35</i>
3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	38
3.1 Coleta de dados	39
3.1.1 <i>Estudo Piloto</i>	<i>41</i>
3.1.2 <i>A pesquisa de campo</i>	<i>44</i>
3.2 Tratamento de dados.....	46
3.3 Cronologia da pesquisa	49
4 RESULTADOS.....	51
4.1 Compreensão de sentido geral.....	55
4.2 Condução de mudança	57
4.3 Representação interorganizacional	59
4.4 Características de empresa pública.....	60
4.5 Perspectivas sobre classificação temporal.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	73
REFERÊNCIAS.....	75
ANEXO A – Roteiro de Entrevista – Estudo Piloto	80
ANEXO B – Roteiro de Entrevista – Pesquisa de Campo	81
ANEXO C – Protocolo de ética	83

1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema

Nas últimas décadas, a sociedade sofreu um processo radical de transformação, estando cada vez mais incerta, complexa, volátil e ambígua, o que gera um ambiente de negócios imprevisível e dinâmico.

A transição da sociedade de produção para a de consumo trouxe diversas mudanças que atingem as esferas sociais, econômicas e políticas (BAUMAN, 2001). O processo de globalização vem exigindo modificações na atuação das empresas, levando-as a questionarem o tradicional modelo de gestão, centrado no cargo (FLEURY, 2001). Nesse cenário instável, é preciso encontrar novas formas de organização do trabalho.

A atuação de profissionais que sejam capazes de lidar com a complexidade do ambiente econômico atual já é uma demanda nas organizações. A ênfase na liderança e no seu desenvolvimento pode ser percebida como uma vantagem competitiva.

De forma geral, as principais pesquisas na área identificaram abordagens de liderança como questionamentos de características, comportamentos, de influência e poder, abordagem situacional, integrativa e de liderança carismática (YUKL, 2013).

O estudo de competências em gestores do século XXI vem ganhando proporções em pesquisas nacionais, centralizadas principalmente em determinar competências essenciais ou ideias demandadas por organizações nos dias de hoje (ANDRADE, 2016; NEVES, 2017; FREITAS, 2018).

Embora existam competências de liderança predominantes na literatura, nenhuma estrutura única é suportada por todos os pesquisadores. É provável que isso seja consequência das características e capacidades do líder individual, das características da organização, das necessidades do ambiente circundante e das necessidades do negócio da empresa (BOYATZIS, 2009).

Para o setor público, o estudo da liderança e das competências se mostram voltados para o desempenho dos serviços públicos, buscando estilos de liderança e competências de liderança capazes de proporcionar um maior engajamento nas equipes de trabalho (OLIVEIRA, 2010; DIAS, 2015). De maneira geral, os cargos de liderança na

administração pública, na sua maioria, não são atrativos, ora por não agregarem vantagem financeira, ora por serem vistos culturalmente como uma “obrigação” imposta pelo sistema de rodízio para os cargos de liderança departamental (VIEIRA, 2019).

Contudo, essas pesquisas permeiam os ambientes organizacionais de instituições públicas geralmente ligadas à saúde, justiça, governo, segurança ou educação (OLIVEIRA, 2010; DIAS, 2015; VIEIRA, 2019), nos quais o objetivo principal é a prestação de serviços públicos.

Em uma empresa pública é possível perceber um ambiente organizacional diferente: sua personalidade é de direito privado e suas atividades têm, como fundamento, os preceitos comerciais. É uma empresa estatal, constituída, organizada e controlada pelo poder público. Possui natureza ambivalente, pois pertence ao mesmo tempo ao domínio público e ao domínio privado, sem se identificar completamente com um ou com outro.

Nesse contexto, os desafios dos gestores em empresas públicas se tornam ainda mais desafiadores na gestão de pessoas em busca de um maior desempenho organizacional. Dado que a liderança é uma parte essencial do desenvolvimento organizacional, é vital identificar quais comportamentos e capacidades específicas devem estar presentes e quais são valorizadas pela liderança estratégica da organização.

Em níveis organizacionais elevados, a interpretação sobre as percepções dos indivíduos que atuam como líderes, pode significar uma valiosa contribuição para o aprimoramento de líderes dentro do contexto organizacional, levando em consideração as experiências vividas por eles durante sua carreira.

Além da importância atribuída à experiência desses profissionais, a análise das competências sob a ótica de indivíduos que exercem, de forma estratégica, funções de liderança, justifica-se pelo grau de influência exercida sobre equipes de trabalho da sua gestão.

A pergunta de pesquisa deste estudo é: Quais são as competências de liderança valorizadas por gerentes em um Banco Público Federal, no contexto regional da Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro?

Para responder a essa pergunta, foram entrevistados gerentes em diferentes níveis organizacionais de um banco público na região delimitada, com a intenção de buscar suas experiências pessoais e perspectivas sobre a atuação de líderes na organização.

Este estudo está estruturado em 5 seções. O primeiro capítulo – a introdução – abordou a problemática da pesquisa, seus objetivos, além de justificar sua relevância e delimitação. No capítulo subsequente, consta o arcabouço teórico. Nele, buscou-se abordar as teorias de liderança, o seu conceito e as competências para a atuação de líderes, assim como explorar a sua divisão em três grupos (STOREY, 2016). No capítulo três foi apresentada a estratégia metodológica e, posteriormente, foram evidenciados os resultados. Por fim, constam as considerações finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

1.2 Objetivo

O presente estudo tem como principal objetivo identificar quais são as competências de liderança valorizadas por gerentes em um Banco Público Federal, no contexto regional da Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro.

Além do objetivo principal, a pesquisa busca interpretar as razões pelo valor atribuído a cada competência, na intenção de compreender a razão pela qual determinadas competências são valorizadas.

Busca-se, também, investigar como gestores atribuem valor às competências de liderança diante de diferentes níveis organizacionais, ou seja, levando em consideração a atuação de líderes em diferentes níveis hierárquicos como matriz, área administrativa regional e unidades bancárias.

Compreender a expectativa de gestores quanto às competências de empregados que atuam em posição de liderança em unidades bancárias na região estudada também é um dos objetivos deste estudo.

Enquanto instituição financeira sob a forma de empresa pública, a organização possui algumas características próprias. Buscamos compreender como esses aspectos limitam a gestão de pessoas, e como a atuação de líderes pode proporcionar estratégias

para superarem essas barreiras. Para isso, investigamos se o líder, durante o desempenho de suas atribuições, deve priorizar as necessidades da empresa ou do empregado.

Por fim, buscamos informações de forma qualitativa sobre as competências que precisam ser desenvolvidas para a atuação de líderes no futuro.

1.3 Relevância do estudo

Os resultados desta pesquisa poderão contribuir para reforçarem a importância das competências de liderança em organizações inseridas em mercados competitivos e dinâmicos, como é o caso do mercado financeiro/bancário no Brasil.

Para os líderes, será possível a análise dos resultados, com o objetivo de adotar ou de desenvolver competências específicas de liderança em diferentes contextos e, assim, contribuir para o bom desempenho das suas funções. Ademais, parte-se do pressuposto de que o desempenho do gestor exerce influência sobre as competências ou o desempenho dos seus subordinados e, por conseguinte, sobre os resultados organizacionais.

Para a organização, o estudo poderá trazer não apenas um norte para o aprimoramento das funções desempenhadas por seus gestores, mas, também, suas expectativas quanto às necessidades de desenvolvimento de novos líderes. Ademais, pode-se usar os resultados para aprimorarem processos seletivos internos, uma vez que a pesquisa investiga as competências de liderança valorizadas em diferentes níveis organizacionais.

De forma geral, o trabalho pode contribuir para o fomento de iniciativas que buscam o desenvolvimento de competências e, por consequência, o aprimoramento da carreira profissional de indivíduos.

Já para a academia, o estudo poderá incentivar futuras pesquisas sobre competências de liderança em contextos organizacionais de empresas públicas. Investigar realidades em que não exista a finalidade do lucro, pode agregar valiosas contribuições quando comparados os resultados com esse estudo, realizado em uma empresa pública com fins lucrativos.

1.4 Delimitação do estudo

Esta pesquisa se propôs a identificar quais são as competências de liderança valorizadas por gerentes em um Banco Público Federal, no contexto regional da Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro.

Vale ressaltar que a pesquisa de campo focou na percepção de indivíduos que exercem papel de liderança de forma estratégica, isso é, gerentes gerais que lideram equipes de trabalho que desempenham funções essenciais nas operações da empresa.

A pesquisa optou por essa escolha, visto que são profissionais que possuem experiência na condução de grupos de trabalhos e já participaram ou participam de processos de seleção para a composição de equipes com diferentes finalidades, fornecendo perspectivas importantes, dados e uma imagem mais significativa sobre o uso de competências de liderança.

A conceituação de liderança foi parte importante para a condução do estudo, assim como a diferença entre líderes e gerentes, segundo a literatura. Foram abordados os conceitos de competências, bem como os comportamentos e capacidades inerentes a um líder.

É válido pontuar que o estudo adotou a divisão de competências de liderança de Storey (2016) em três grupos: compreensão de sentido geral, mudança de liderança e representação interorganizacional. Tal pesquisa se propôs a identificar quais competências são valorizadas e investigar, com base na divisão proposta por Storey (2016), o propósito pelo valor atribuído a elas. Nesse ponto, é apropriado lembrar o objetivo da pesquisa, uma vez que não nos propomos a analisar e discutir todas as competências de liderança e sim destacar as competências de liderança que foram valorizadas dentre os três grupos descritos.

O estudo foi delimitado geograficamente na Baixada Fluminense, região do estado, que abrange 9 municípios ao norte da cidade do Rio de Janeiro. A escolha se deu em razão da alta densidade demográfica, que proporciona grandes volumes de atendimento em unidades bancárias, demandando comportamentos, habilidades e atitudes na gestão de equipes de trabalho. De acordo com dados da empresa, na região

trabalham 1200 empregados públicos lotados em 58 unidades bancárias, controladas administrativamente por uma Superintendência Regional, que presta o maior volume de atendimento a programas sociais do governo federal.

Por fim, é importante pontuar que este estudo é fixado em determinado período, de modo que análises semelhantes podem ser desenvolvidas em outro momento com a mesma empresa e alcançarem resultados distintos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho teve como objetivo identificar as competências de liderança valorizadas por gerentes de um Banco Público. Para isso foi necessária uma revisão da literatura sobre a temática em questão.

Dessa forma, o referencial teórico foi estruturado da seguinte forma: a primeira seção trouxe uma breve discussão sobre a Liderança, apresentando, segundo a literatura, características sobre as principais teorias, bem como o surgimento de estudos dos comportamentos percebidos em líderes ao longo do tempo. Dentre as teorias, duas foram destacadas pela valorização dos comportamentos do líder: a transformacional e a servil. Foram abordadas suas principais distinções, o desenvolvimento da liderança e do indivíduo que a exerce.

Em seguida, o objetivo foi elencar os diversos conceitos de competência, suas diferentes perspectivas, tipologias e classificações. Inicialmente, foi abordado o conceito amplo de competência para, no capítulo seguinte, tratar das competências no âmbito da liderança.

Na seção subsequente, abordou-se, com mais profundidade, as competências de liderança. Para o estudo dos propósitos foi adotada a divisão de Storey (2016) em três grupos: compreensão de sentido geral, condução de mudança e representação interorganizacional. Acrescentamos a composição de cada grupo, bem como as competências que as integram.

2.1 Teorias de liderança

A liderança é um tema que faz parte do campo de estudos de comportamento organizacional. Entre os tipos de liderança estudados nesse âmbito, é possível encontrar a chamada teoria dos traços que pressupõe que alguns indivíduos tenham particularidades de personalidade e características extraordinárias que diferem de outros indivíduos, qualificando-os como líderes. Alguns exemplos são: autoconfiança, inteligência, integridade, sociabilidade, dentre outros atributos (NORTHHOUSE, 2018).

A partir dos princípios da gestão científica sobre liderança, as teorias comportamentais criam os seus aspectos teóricos (ARMSTRONG, 2016). Os estudiosos de comportamento buscaram examinar a interação entre gerentes e seus trabalhadores, partindo do princípio de que os líderes possam desempenhar melhor um papel de liderança se entenderem a interação entre os seres humanos e a eficácia das suas interações.

Já a teoria contingencial enfatiza que nada é absoluto – pelo contrário –, tudo é relativo, cujo papel da liderança é determinado com base na situação e nos requisitos dos seguidores. Essa teoria afirma que o líder deve levar em consideração a situação interna e externa, ou seja, não deve ser considerado apenas o ambiente organizacional interno, mas, também, o contexto no qual a organização está inserida (NORTHOUSE, 2018).

A teoria dos sistemas ajuda a identificar a complexidade e amplia o pensamento da liderança, especialmente em termos de comunicação e abertura. A teoria vê a liderança como um conceito aberto devido à sua troca com o ambiente, fornecendo uma imagem geral do papel de um líder, no lugar de uma imagem simples, contribuindo para formar um capital social por uma mudança do pensamento sistêmico (ARENA, 2016).

Contendo raízes na liderança carismática, cuja preocupação com as características da personalidade se sobressaem à interação socialmente construída entre os líderes e seus seguidores, surge a teoria transformacional (BURNS, 1978). O autor diferenciou a liderança transformacional e transacional pela capacidade de alcançar o resultado com motivação e inspiração intrínsecas, utilizando diferentes tipos de recompensas como meio para a transformação.

A teoria transformacional, com a característica de se concentrar mais nos objetivos organizacionais em detrimento dos seguidores (DIERENDONCK, 2011) e por evitar outras características de liderança, se diferencia da teoria da liderança servil. Essa, por sua vez, concentra-se mais nos objetivos dos seguidores.

Com base no trabalho seminal de Greenleaf (1970), a teoria da liderança servil marca uma perspectiva de outras ações de liderança, porque é horizontalmente centrada no seguidor e, portanto, diferente no seu foco principal quando comparada a outros estilos mais verticais, centrados no líder. Ressonando com as ideias de Follett (1926) sobre

poder relacional e foco no serviço, Greenleaf (1970) afirmou que o líder servo é “primus inter pares” ou “primeiro entre iguais”. Em outras palavras, os líderes servis enfatizam o poder pelo seguidor compromisso, em oposição ao poder pela autoridade do líder (FOLLETT, 1926).

Um vislumbre superficial da liderança transformacional e da liderança servil deixa a percepção de que os conceitos são bastante semelhantes. A próxima seção examina o arcabouço teórico, as características e o foco da liderança transformacional e da liderança servidora para determinar quais semelhanças e diferenças existem entre os dois conceitos de liderança.

2.1.1 Liderança Transformacional x Liderança Servil

A liderança transformacional e a servil são tentativas de definirem e explicarem estilos de liderança orientados para as pessoas (STONE, 2004; PAROLINI, 2007) e parte da premissa que os líderes transformacionais tendem a se concentrarem mais nos objetivos organizacionais, enquanto os líderes servis se concentram mais nas pessoas que são seus seguidores (STONE, 2004).

Essa tendência do líder servil de se concentrar nos seguidores parece ser o principal fator que distingue as duas teorias. Um entendimento claro de ambas as estruturas ajuda a revelar as muitas semelhanças e a distinção mencionada.

Tanto os líderes transformacionais quanto os servis são visionários, geram altos níveis de confiança, servem como modelos, mostram consideração pelos outros, delegam responsabilidades, capacitam seguidores, ensinam, comunicam, ouvem e influenciam seguidores (STONE, 2004; PAROLINI 2007; WILLIANS, 2017; EVA, 2019). No entanto, existem pontos significativos de variação nos conceitos.

Ambas as teorias oferecem uma estrutura conceitual para a liderança dinâmica. Embora a liderança transformacional tenha sido bem pesquisada e tenha se tornado popular na prática, a teoria da liderança servil precisa de mais apoio (STONE, 2004; EVA, 2019).

Stone (2004) defende que a principal diferença entre liderança transformacional e liderança servil é o foco do líder. Embora líderes transformacionais e líderes servis

demonstrem preocupação por seus seguidores, o foco principal do líder servil está no serviço aos seus seguidores, enquanto na liderança transformacional o foco do líder é direcionado para a organização. O autor defende, ainda, que as primeiras responsabilidades do líder servil são relacionamentos e pessoas, confiando nos seus seguidores para realizarem ações que sejam do melhor interesse da organização, mesmo que os líderes não se concentrem, principalmente, nos objetivos organizacionais.

Willians *et al.* (2017) examinaram como a liderança servil e a habilidade política se combinam para impactarem o local de trabalho e a criatividade dos funcionários. No estudo, sugeriram que a liderança servil impacta na criatividade dos funcionários a partir de um relacionamento fortalecido, na medida em que o líder servil possua altos níveis de habilidade política.

Segundo os autores, três características principais que, quando tomadas em conjunto, diferenciam a liderança servil de outros conceitos de liderança são: primeira: a maior prioridade do líder servil é prestar serviço a outras pessoas, incluindo as partes interessadas dentro e fora da organização; segunda: o foco principal do líder servo está no seguidor e terceira: a liderança servil incorpora um componente moral.

Com o seu foco em atender às necessidades dos seguidores de uma maneira autêntica e empoderada, o conceito de liderança servidora é bem adequado para as organizações atuais, ricas em conhecimento e intensivas em inovação, comprometidas em ajudarem os seguidores a maximizarem o seu potencial criativo (WILLIANS, 2017).

Estudos sugerem que, ao entender diversas situações sociais, os líderes servidores possam construir redes sociais fortes para obterem valiosos recursos organizacionais tangíveis e intangíveis (FERRIS *et al.*, 2005, 2008; WILLIANS *et al.*, 2017), o que aumentará ainda mais a criatividade dos seus seguidores.

Na próxima seção, fornecemos uma visão geral sobre o desenvolvimento de líderes e da liderança.

2.1.2 Desenvolvimento dos líderes e da liderança

Na literatura sobre a temática, o desenvolvimento da liderança e o dos líderes têm sido aprimorados com base nas fraquezas de cada teoria. Assim, pode-se sugerir que o desenvolvimento da liderança ocorreu enquanto as teorias eram realizadas em cada estágio. Nesse avanço, os comportamentos e as capacidades dos líderes não deixaram de ser estudados por pesquisadores e por profissionais.

A ausência de definições, modelos e abordagens claras de liderança implicam, de forma negativa, nas práticas de desenvolvimento da liderança, pois o tipo de liderança pode diferir de acordo com as necessidades das organizações (YUKL, 2013). A não observância dessas necessidades ou a falta de sua identificação podem significar o desperdício de oportunidades para aprimorarem vantagens competitivas.

A compreensão do contraste entre gerentes e líderes ajuda a entender os propósitos do desenvolvimento da liderança e do desenvolvimento gerencial, bem como a sobreposição da primeira com relação à segunda (DAY, 2001).

Não é objetivo deste estudo distinguir liderança de gerência. Contudo, é essencial lembrar ao leitor que não há acordo na literatura sobre gerentes serem semelhantes aos líderes ou que líderes são diferentes de gerentes. Para este estudo, adota-se a abordagem que considera a liderança como um papel especializado, concentrando-se nos papéis exercidos por indivíduos que exercem influências motivacionais sob gestão de equipes.

Entender a diferença entre gerentes e líderes ajuda a compreender os propósitos do desenvolvimento da liderança (DAY, 2001). O desenvolvimento da liderança tende a envolver as capacidades dos indivíduos, enquanto o desenvolvimento gerencial se concentra na melhoria das tarefas exercidas pelas funções gerenciais (DAY, 2001).

As características pessoais dos líderes como capacidades, estilos, comportamentos e personalidade atraíram a atenção nas últimas décadas (YUKL, 2013; NORTHOUSE, 2018), sendo uma abordagem que desencadeia grande atenção no desenvolvimento da liderança.

Uma vez que a liderança é parte essencial do desenvolvimento organizacional, torna-se imprescindível identificar quais comportamentos e capacidades específicas devem estar presentes. Sem isso, as empresas podem deixar de potencializar as contribuições da sua liderança em prol do resultado. Ressalta-se que o desenvolvimento

dessas características é ineficaz para o desenvolvimento da liderança caso o contexto organizacional não seja levado em consideração como fator determinante (STOREY, 2016).

Outra abordagem leva em consideração a diferença entre liderança e liderança estratégica. Em termos de papel, observa-se que a liderança se refere aos líderes em diferentes níveis organizacionais, enquanto a liderança estratégica se atribui a líderes no nível superior da organização (GILL, 2011).

Ao se levar em conta as abordagens ao desenvolvimento de liderança e de líderes, pode-se sugerir que o desenvolvimento de líderes, de forma individual, não se traduz, necessariamente, em uma melhor liderança. Tal sugestão pode estar de acordo com Day (2001), no que diz respeito à relação entre ambos os conceitos.

O autor indica que a distinção conceitual entre o desenvolvimento de líderes e o desenvolvimento da liderança é valiosa. Contudo, há uma necessidade fundamental de conectar ambas as ações, considerando o desenvolvimento da liderança como um processo coletivo.

Na sequência, será aprofundado o conceito de competências e as suas possíveis classificações.

2.2 Competência

2.2.1 O conceito de competência

O termo competência vem sendo usado desde a Idade Média, por uma linguagem jurídica, com o sentido do indivíduo ou da instituição ser responsável por apreciar ou julgar algo. Ao longo do tempo, o conceito evoluiu com maior aplicabilidade para a área da Administração, sendo uma terminologia utilizada para fazer alusão a alguém capaz de se pronunciar sobre um dado assunto ou para qualificar o indivíduo em condições de realizar um determinado trabalho (BRANDÃO, 2009).

Percebe-se, com essa evolução, que o foco inicial sobre o construto deixa a capacidade e passa a levar em consideração o desempenho, ou seja, não somente os comportamentos adotados pelo indivíduo, mas, também, as realizações que podem ser

proporcionadas por tal comportamento (BRANDÃO *et al.*, 2005; MONTEZANO *et al.*, 2015).

A contribuição de Borbas *et al.* (2011) sobre o conceito faz referência ao estudo de Durand (1999) ao propor que a competência seja um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para esses autores, tais características fazem parte das qualidades desse profissional, auxiliando na conclusão das metas pessoais e as organizações propostas em determinado contexto.

As definições para esses três elementos são pontuadas como (DURANT, 1999; BORBAS, 2011):

a) Conhecimento: sinônimo de “saber”: seria o conhecimento não definitivo, ou seja, uma busca constante em aprender, sempre estar em constante desenvolvimento;

b) Habilidade: sinônimo de “saber fazer”: corresponde à capacidade de utilizar os conhecimentos em prol da resolução de problemas e para a criação de novas possibilidades para determinado contexto;

c) Atitude: sinônimo de competência, que seria similar ao “saber fazer acontecer”. Corresponde à capacidade de se obter excelentes resultados, ou seja, ir além da expectativa.

Multifacetado e complexo são adjetivos do próprio conceito de competências (BRANDÃO, 2007). A multiplicidade conceitual se torna ainda mais latente quando são observadas as inúmeras sínteses envolvendo o construto (BRITO *et al.*, 2012; FREITAS *et al.*, 2018) e que pode ser analisado sob diferentes perspectivas exploradas na seção a seguir.

2.2.2 Abordagens sobre competências

A primeira abordagem, com ênfase em atributos pessoais de indivíduos, entende a competência como um conjunto de qualificações ou características implícitas à pessoa, que ajudam a enfrentar determinada situação ou que permitem a realização de um trabalho específico (FREITAS, 2018). É representada, principalmente, por autores norte-americanos e ganha relevância frente a algumas definições que recentemente corroboram essa corrente, como é o caso de Lima (2005), que idealiza competências

como características pessoais vinculadas à capacidade ou atributos que, combinados, formam distintas maneiras de realizarem as ações de determinada prática profissional.

Na segunda abordagem representada, sobretudo por autores franceses, a ênfase é dada no desempenho entregue - no contexto se assimila a competência - não havendo um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinada conjuntura na qual está inserida, ou seja, àquilo que o indivíduo frutifica no trabalho (BRANDÃO, 2009).

Nos últimos anos, uma terceira vertente obteve destaque, à medida que se buscava adotar uma abordagem integradora, cuja interpretação do constructo competência alcançava a convergência de concepções das duas correntes. Para essa abordagem, a competência é compreendida não somente como um conjunto de conhecimentos, de habilidades e atitudes (perspectiva americana), mas, também, como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto (perspectiva francesa).

O quadro 1 resume as três abordagens sobre competências.

Quadro 1: Abordagens sobre competências

Perspectiva	Ênfase	Conceitos de competências	Precursores
Americana	Atributos pessoais	Conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que proporcionam que o indivíduo realize determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou enfrentar uma dada situação.	McClelland (1973) e Boyatzis (1982)
Francesa	Desempenho entregue e Contexto	Conjunto de entregas e feitos realizados por indivíduo em determinado contexto de trabalho, e não um conjunto de atributos de uma pessoa.	Zariffan (1999) e Le Boterf (1999)
Integradora	Atributos pessoais, desempenho e contexto	Não só o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho da pessoa no contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e as consequentes realizações.	Gonczi (1999)

Fonte: Adaptado de Freitas *et al* (2018)

Vale ressaltar que a definição mais alinhada ao presente estudo é legitimada pela abordagem integradora, ora assimilando, de modo geral, a competência como inerente ao indivíduo e vinculando a um patamar superior de desempenho, seja no cumprimento de atividades específicas, seja em determinado contexto (tangenciando a corrente americana), ora relacionando-as com ações ou comportamentos ou resultados que uma pessoa deve demonstrar com o seu desempenho (aproximando-se da corrente francesa).

Assim como Freitas *et al.*, (2018), acredita-se que não basta líderes deterem certo conjunto de atributos, se não o colocam em ação, de forma que a equipe ou organização em que atuam eleve o seu patamar de desempenho requerido pelo contexto.

2.2.3 Classificações de competências

Competências podem ser associadas não apenas às pessoas, no plano individual, mas, também, às equipes de trabalho ou até mesmo à organização por completo (BRANDÃO, 2009).

Nesse contexto, podemos classificar as competências como humanas, quando relacionadas aos indivíduos e organizações, quando se referem aos atributos ou às capacidades da organização na sua totalidade ou nas suas unidades produtivas. Cabe ressaltar que um nível influencia o outro, e vice-versa, de tal forma que as competências humanas determinam as competências organizacionais e, ao mesmo tempo, são influenciadas por elas (BRANDÃO, 2009). Esta análise busca focar no estudo sobre a identificação das competências humanas em determinado grupo de indivíduos.

Pesquisas envolvendo as competências individuais ganharam atenção nos últimos anos (OLIVEIRA *et al.*, 2010; ANDRADE, 2016; ODELLIUS, 2016; WILLIANS, 2017; FREITAS *et al.*, 2018), dentre elas, chamam atenção as diferenças envolvendo competências comportamentais e competências cognitivas

Andrade (2016) chama as competências comportamentais relacionadas às habilidades sociais e de comunicação como “*soft skills*” e busca identificar e analisar a percepção de profissionais da área de gestão de pessoas sobre a influência dessas competências na atuação de gestores no século XXI.

A autora corrobora o estudo de Mitzberg (2004) e Deepaa e Seth (2013) ao defender que as competências comportamentais precisam ser desenvolvidas diante do contexto atual, principalmente dada a demanda das organizações por trabalhos que envolvam o relacionamento com o próximo para a obtenção de resultados.

Deepa e Seth (2013) e Andrade (2016) abordam a diferença entre *soft skills* e *hard skills*, sugerindo que *hard skills* podem ser compreendidas como competências técnicas

e conhecimentos de domínio, enquanto as *soft skills* são um conjunto de habilidades individuais, interpessoais, de comunicação e inteligência emocional.

O grau de importância de determinada competência – humana ou organizacional – também pode ser classificada quanto à sua relevância ao longo do tempo, conforme proposto por Sparrow e Bognanno (1994), que sugerem a utilização de uma tipologia para mapear as competências necessárias ao sucesso organizacional.

Carbone *et al.* (2016) dão relevância a tal classificação, posicionando uma interpretação de competências diante da estratégia organizacional. Os autores defendem que a competência é classificada quanto à sua relevância em função de uma tendência estratégica.

De acordo com a sua relevância no tempo, as competências podem ser classificadas como (SPARROW *et al.*, 1994):

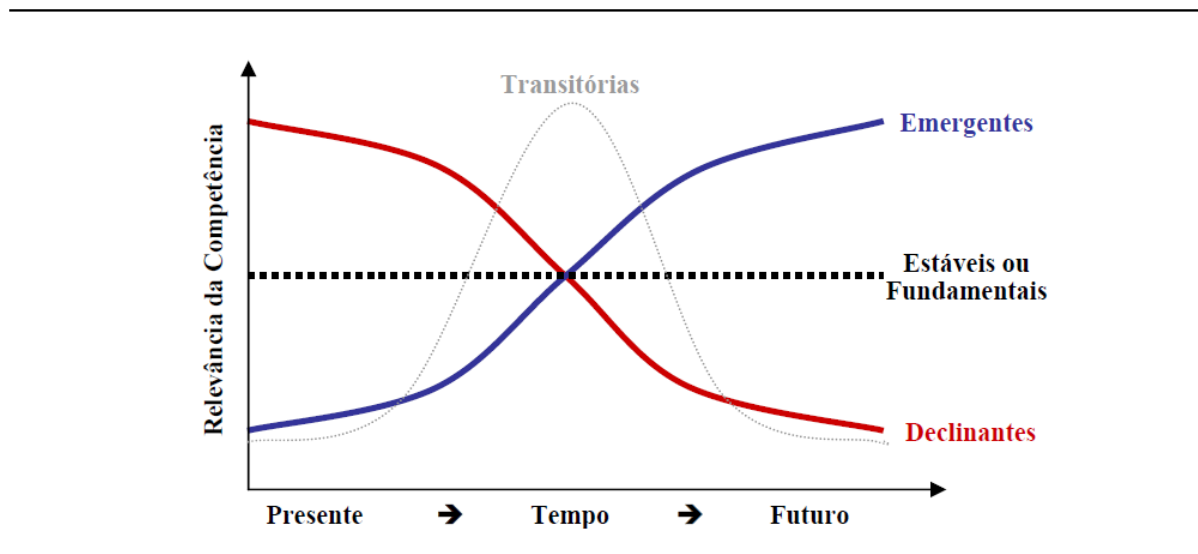
- a) Emergentes: são competências que não eram relevantes até um determinado momento; a orientação estratégica da organização, o desenvolvimento tecnológico ou as mudanças na natureza do trabalho as enfatizarão em um futuro próximo.
- b) Declinantes: são competências que constituíram parte importante da empresa num passado recente, mas se tornarão cada vez menos importantes devido às mudanças na estratégia organizacional, na natureza do trabalho ou na tecnologia vigente.
- c) Estáveis: competências fundamentais para o funcionamento da organização, que tendem a permanecer relevantes ao longo do tempo.
- d) Transitórias: competências que, embora essenciais em situações críticas e de transição, não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização. Tornam-se importantes apenas em momentos de crise ou de mudança, como é o caso da capacidade de trabalhar sob pressão e de administrar o estresse.

Sobre essa classificação, ressaltam-se dois tipos quanto à sua importância: emergentes e declinantes. A primeira trata de competências cujo grau de importância

tende a crescer no futuro, enquanto a segunda tende a diminuir. A Figura 1 ilustra a relevância correlacionada com a linha temporal.

O direcionamento de esforços e recursos da organização não são apenas para a manutenção das competências consideradas fundamentais, mas, também, para o desenvolvimento daquelas tidas como emergentes que permitem a adoção de uma postura proativa por parte da organização e dos seus profissionais, na intenção imediata de desenvolverem competências que serão requeridas apenas no futuro (SPARROW *et al.*, 1994; BRANDÃO, 2009; CARBONE *et al.*, 2016).

Figura 1: Relevância das competências ao longo do tempo



Fonte: Brandão (2009)

O uso dessas classificações podem ser uma importante ferramenta com relação às expectativas das organizações. Andrade (2016), por exemplo, buscou compreender quais competências seriam avaliadas como importantes em um gestor do século XXI. A autora defende que competências como habilidade de relacionamento, capacidade em desenvolver pessoas, habilidade de comunicação e capacidade de liderança são competências valorizadas tanto na contratação quanto na trajetória profissional, ressaltando-as como competências comportamentais.

Odelius (2016) encontrou resultado semelhante no seu estudo sobre componentes afetivos de competências (atitudes e habilidades sociais) para trabalho em equipe, indicando a abertura à diversidade humana, habilidades sociais, cooperação, responsabilidade como competências essenciais para grupos de trabalho.

No âmbito da liderança e do setor público, Oliveira *et al.* (2010) buscaram identificar um elenco de atributos de competências requeridas ao gestor e líder do setor público, diante das perspectivas de ocupantes de posições-chave nos governos do estado de Minas Gerais e Rio de Janeiro, focalizando em competências demandadas por gestores no futuro.

O presente estudo busca identificar quais são as competências de liderança valorizadas por gerentes em um Banco Público Federal. Busca-se, também, identificar quais as competências de lideranças que podem ser classificadas como emergentes ou declinantes, com o intuito de vislumbrar quais devem ser valorizadas no desenvolvimento e a sua eventual correlação com a estratégia organizacional.

Na seção a seguir trataremos das competências de liderança, seus conceitos e de que forma seus propósitos podem ser analisados.

2.3 Competências de liderança

Tanto para o desenvolvimento de líderes quanto para o progresso da liderança em si, o construto “competências” deve ser explorado na intenção de dar clareza à abordagem dessa pesquisa.

Nas últimas décadas, a frequente utilização do termo no campo da gestão organizacional fez com que tal estrutura adquirisse variadas conotações. Embora a literatura no campo da liderança apresente amplamente os termos comportamento, capacidade, competência, atributo e habilidade, este estudo não objetiva discutir qual é o termo correto. Apesar de muitos estudos terem definido competências de liderança, não existe acordo sobre uma única definição.

Para ser considerado um líder competente, pode-se esperar que um indivíduo tenha uma gama de capacidades. Também é preciso que os líderes tenham uma série de comportamentos necessários para o desempenho das suas funções.

Ademais, parte-se do pressuposto de que o desempenho do gestor exerce influência sobre as competências ou o desempenho dos seus subordinados e, por conseguinte, sobre os resultados organizacionais.

Geralmente, os comportamentos dependem das capacidades e, dessa forma, ambos estão intimamente entrelaçados. Portanto, estruturas de competências expressam as habilidades necessárias e as realizações comportamentais exigidas (STOREY, 2016).

A definição de Storey (2016) se encaixa no objetivo desse estudo, que não analisa e não discute todas as competências de liderança devido às dificuldades em abordar todas de forma separada. O objetivo do presente estudo é destacar as competências de liderança que são predominantes na literatura e analisá-las em grupos.

Adota-se a divisão de competências de liderança de Storey (2016) em três grupos: compreensão de sentido geral, condução de mudança e representação interorganizacional. Na composição desses grupos, as competências analisadas são as que estão dispostas no quadro a seguir.

Quadro 2: Competências de Liderança

Compreensão de Sentido Geral	Condução de Mudança	Representação Interorganizacional
Entendimento do Todo Demonstrar o conhecimento sobre a organização Uso da teoria de sistemas Aplicação eficaz da tecnologia Sensibilidade global Remuneração efetiva (compensação eficaz) Compromisso abrangente com práticas éticas	Entrega da mudança Criar mudança transformacional; Desenvolver cultura de aprendizado contínuo; Gerenciar o processo de mudança; Desenvolver agentes de mudanças; Encorajar a mudança individual; Incentivar a mudança estrutural na organização Construir mecanismos para criar e sustentar esforços	Competências Sociais Consciência social Empatia Trabalho em equipe Construindo confiança Inspirando os outros Delegar efetivamente Mentor e treinador Modelo de exemplo Gestão de Conflitos
Competências Cognitivas Tomada de decisão Resolução de Problemas Habilidade de Aprendizado/Adaptação Estratégia de pensamento Pensamento Crítico Pensamento Criativo	A voz do Líder/Comunicação Demonstrar escuta ativa Uso hábil do idioma, de forma oral e escrita Habilidade para linguagem corporal Negociação eficaz Entrevista eficaz	
	Inteligência Emocional Autoconsciência emocional Autocontrole emocional Adaptabilidade	

Fonte: Adaptado de Tubbs e Schulz (2006), Storey (2016), Boyatzis (2009, 2011) e Megheirkouni (2014)

A identificação e o estudo das competências de liderança podem diferir de uma empresa para a outra, devido à privacidade do ambiente em torno de cada organização e de como cada companhia reage a ela.

O conjunto de competências descrito a seguir, quando atribuídas a um líder, representa características, qualidades e comportamentos que incentivam a participação, o desenvolvimento e o comprometimento de outras pessoas na organização.

2.3.1 Compreensão de sentido geral

Esse grupo de competências se refere à capacidade de entendimento dos ambientes e oportunidades, tanto internas quanto externas, bem como de se mover entre eles (STOREY, 2016). Essas competências permitem que líderes consigam conquistar o respeito dos seguidores, pela demonstração de conhecimento de toda a organização.

Esse estudo não pode incluir todos os comportamentos e capacidades, mas destacam-se seis diferentes competências para entenderem a totalidade em uma empresa. De acordo com Tubbs e Schulz (2006):

- a) Demonstra o conhecimento sobre toda a organização, dando credibilidade à compreensão sobre o negócio;
- b) Usa da teoria de sistemas, demonstrando a influência da mudança em diferentes partes do sistema organizacional;
- c) Aplica eficazmente a tecnologia, atuando como uma habilidade crítica nas organizações de hoje, sendo isso considerado, por vezes, como vantagem competitiva;
- d) Possui sensibilidade global, validando a noção sobre a posição da empresa no ambiente competitivo em que está inserida;
- e) Tem remuneração efetiva (compensação eficaz), como um tipo de motivação para a condução de indivíduos e das equipes de trabalho;
- f) Apresenta compromisso abrangente com práticas éticas, solidificando a postura e servindo pelo exemplo.

Esse conjunto representa comportamentos críticos para a compreensão das capacidades no ambiente geral. Exerce a função de entender os requisitos individuais, da empresa e dos empregados e, por isso, devem ser desenvolvidas (TUBBS; SCHULZ, 2006).

As competências cognitivas também podem ser consideradas como parte da criação de sentido para a compreensão do todo, pois são responsáveis pelas capacidades cognitivas básicas.

Sun e Hui (2012) discutem sobre o papel essencial do pensamento crítico e criativo como uma dessas capacidades e observam que a habilidade analítica com o pensamento criativo e o crítico como habilidade de pensamento estratégico facilitam a solução de problemas de forma eficaz e, principalmente, a tomada de decisão, desenvolvendo a habilidade de aprenderem e se adaptarem ao meio.

Storey (2016) vai além e destaca as diferenças entre os líderes e os gerentes, argumentando que as competências nesse grupo tendem a ser atribuídas apenas aos líderes e não aos gerentes. Isso ocorre porque os líderes se concentram na visão estratégica da organização, enquanto os gerentes visam os detalhes e procedimentos operacionais.

Para entender esse grupo de competências, pode-se adotar a visão de Storey (2016) sobre as diferenças entre líderes e gerentes como procedimento vital, pois identificar as distinções em termos de papéis, comportamentos e até características ajuda no reconhecimento das competências efetivas necessárias para desenvolver a liderança.

Em vista disso, sugere-se que as competências para a compreensão do sentido geral visam apenas aquelas que estão em nível estratégico. Isso se deve ao fato de que gerentes se concentram mais em procedimentos, tarefas, indivíduos, desempenho e organizações do que os líderes que se concentram no quadro geral estratégico (STOREY, 2016).

2.3.2 Condução de mudança

Diante das influências internas e externas em um indivíduo e na organização, esse grupo de competências tem como tema principal a mudança. Certamente, essa pesquisa não tem como abordar todas as competências que fomentam as modificações, mas pretende ressaltar aquelas que predominam, como a entrega de mudanças, comunicação e inteligência emocional.

Tubbs e Schulz (2006) sugerem sete competências que podem ser categorizadas como capacidades que facilitam a entrega de mudanças, elencadas a seguir:

- a) Criar mudança transformacional;
- b) Desenvolver cultura organizacional de aprendizado contínuo;
- c) Construir mecanismos para criar e sustentar esforços de mudança;
- d) Gerenciar o processo de mudança;
- e) Desenvolver agentes de mudanças;
- f) Encorajar a mudança individual;
- g) Incentivar a mudança estrutural na organização.

Storey (2016) afirma que a mudança faz referência à capacidade de um líder em inspirar os seus seguidores a terem audição ativa, bem como a pré-disposição para investirem em desenvolvimento e capacitação de outros. O autor ainda ressalta que essas são as principais características da liderança transformacional.

Para um entendimento completo das estratégias e das necessidades de uma organização, é indispensável a transmissão de informações de uma forma eficaz. Habilidades detalhadas de compreensão oral, escrita e auditiva contribuem, efetivamente, para o entendimento dessas informações (MUMFORD, 2007).

Portanto, pode-se considerar a comunicação como parte principal desse grupo de competências e, grande parte das atividades nas quais os líderes estão envolvidos, anseiam por habilidades de comunicação (MUMFORD, 2007).

A partir disso, podemos elencar cinco características que refletem uma boa capacidade de comunicação:

- a) Demonstração da escuta ativa;
- b) Uso hábil do idioma, de forma oral e escrita;
- c) Habilidade para linguagem corporal;
- d) Negociação eficaz;
- e) Entrevista eficaz;

A inteligência emocional também pode ser categorizada como importantes competências para uma boa condução de mudança. Boyatzis (2009; 2011) afirma que características de inteligência emocional podem contribuir para um desempenho eficaz

ou superior, à medida que proporcionam uma capacidade de reconhecer, entender e usar informações emocionais sobre si mesmo. Como exemplo, podemos elencar:

- a) Autoconsciência emocional;
- b) Autocontrole emocional;
- c) Adaptabilidade.

Yukl (2013) sugere que a liderança, por ser um processo de interação social, pode demandar o uso e o desenvolvimento de competências que envolvam inteligência emocional, na tentativa de influenciarem o comportamento dos seus seguidores.

2.3.3 Representação Interorganizacional

Dada a dinâmica, o ritmo e a volatilidade da mudança no ambiente interno e externo dos mercados no Brasil, os indivíduos que exercem papéis de liderança são obrigados a “liderarem” em um contexto de rede.

As definições contemporâneas de liderança e o cenário atual, promovem uma visão do fenômeno como relacional, envolvendo processos emergentes padronizados e englobando influência formal e informal (CARTER, 2015). Alguns estudos sugerem que, além de ocorrer no nível superior, a liderança pode ser distribuída por toda a organização ou por relacionamentos interorganizacionais (DECHURCH *et al.*, 2010; CARTER *et al.*, 2015).

Carter *et al.* (2015) afirmam que o estudo das abordagens de redes sociais no campo da liderança se dá em razão de características como um fenômeno relacional, situacional, padronizado e que pode ser formal ou informal.

Os autores caracterizam o fenômeno de liderança como relacional, pois envolve duas ou mais pessoas, em que uma exerce a liderança sobre a outra ou mutuamente entre si. Para isso, faz-se necessário manter conexões sustentáveis para as interações entre grupos de trabalho (CARTER *et al.*, 2015).

O aspecto situacional se dá pela percepção de contextos específicos, demandando do líder a sua adaptabilidade em diferentes cenários e contextos. O poder

de relacionamento de um indivíduo que exerce o papel de liderança pode otimizar a sua inserção em diferentes contextos (CARTER *et al.*, 2015).

Um terceiro aspecto-chave é que as relações de liderança entre diferentes grupos de pessoas são únicas, de modo que surgem padrões de relações de liderança (CARTER *et al.*, 2015).

A liderança ainda é vista como um fenômeno cuja influência ocorre formalmente e/ou informalmente. Certamente, a liderança se origina de indivíduos com autoridade e controle em uma estrutura formal, mas também pode se originar de membros de um grupo de trabalho (CARTER *et al.*, 2015).

Nesta seção se destacam as competências que inspiram e criam confiança. Percebe-se que na liderança, inspirar outros e desenvolver competências de confiança são estratégias que podem ser usadas como um meio de ir além da expectativa dos subordinados e ser fiel aos valores centrais da empresa.

Argumenta-se que líderes inspiram seus subordinados por uma ação direcionada aos seus objetivos, o que faz a inspiração ir além da motivação. A construção da confiança é usada para melhorar o relacionamento entre um líder e os seus subordinados, no intuito de atender aos objetivos da empresa e, para isso, o líder deve entender quais fatores psicossociais estão envolvidos na conquista do “coração e mente” dos seus subordinados (MONZANIA *et al.*, 2015).

Devido à sua influência, papel e importância, a representação Interorganizacional é percebida como um dos principais temas atuais no debate sobre liderança. Nesse âmbito, podem ser destacados nove comportamentos e capacidades como características essenciais para que seja desenvolvida uma boa representação interorganizacional de um líder (STOREY, 2016; TUBBS; SCHULZ, 2006):

- a) Consciência social;
- b) Empatia;
- c) Trabalho em equipe;
- d) Construção de confiança;
- e) Inspiração para os outros;
- f) Delegação efetiva;
- g) Mentoria e treinador;

- h) Inspiração pelo exemplo;
- i) Gestão de Conflitos.

Como observado, a influência de um líder dentro do contexto no qual está inserido tem mais relação com o poder pessoal e a experiência profissional dos líderes, bem como suas habilidades na construção de alianças e redes interorganizacionais, do que com a sua posição de liderança em uma estrutura organizacional.

3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Este capítulo descreve a estratégia metodológica adotada no presente estudo, objetivando encontrar possibilidades de respostas para a problemática apresentada. Nele, é esclarecido o tipo de pesquisa adotada, além de especificar a forma em que os dados foram coletados e tratados.

Em relação aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva (VERGARA, 2006). É exploratória, pois objetiva tornar o tema central mais familiar ao leitor, além de ser uma temática relevante nos últimos anos. É descritiva, visto que busca definir ou descrever um assunto, no contexto deste estudo, quais são as competências de liderança valorizadas por gestores em um Banco Público Federal.

Em relação aos meios de investigação, esta pesquisa possui duas características: bibliográfica, no que se refere à fundamentação teórica; e de campo, uma vez que foram utilizadas entrevistas que contemplam a percepção de profissionais que desempenham a liderança em diferentes níveis organizacionais sobre as competências de liderança (VERGARA, 2006).

Os métodos qualitativos produzem uma riqueza de dados detalhados sobre um pequeno número de pessoas e casos, fornecendo profundidade e detalhes por uma cotação direta e descrição cuidadosa de situações, eventos, interações e comportamentos observados (KLENKE, 2016). Por consequência, a análise qualitativa envolve a organização não numérica dos dados, com a finalidade de descobrir padrões, temas e formas (KLENKE, 2016).

É importante ressaltar que um estudo qualitativo não se pauta pela quantidade, mas sim pela capacidade de reunir depoimentos relevantes que permitam o esgotamento do tema em pauta, proporcionando enriquecimento da discussão sobre as características e os impactos das competências de liderança e as razões por trás do seu uso nos diferentes níveis organizacionais.

3.1 Coleta de dados

A empresa pesquisa é uma instituição financeira, sob a forma de empresa pública, com patrimônio próprio e autonomia administrativa com sede em Brasília, no Distrito Federal, e com filiais em todo o território nacional. Trata-se de uma pessoa jurídica autônoma, vinculada ao Ministério da Economia.

Integra também o Sistema Financeiro Nacional, auxiliando na política de crédito do Governo Federal, submetendo-se às suas decisões e à disciplina normativa ao Ministro da Economia e à fiscalização do Banco Central do Brasil. Conta, em caráter excepcional, com serviços bancários autorizados pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Suas contas e operações estão sujeitas ao exame e ao julgamento do Tribunal de Contas da União (TCU).

A admissão de empregados é realizada por concurso público e o gestor da unidade não decide ou analisa o perfil do empregado que receberá, o que limita a sua decisão de escolha. Ademais, depois de contratado, o empregado adquire um status de estabilidade profissional atribuída aos empregados públicos. Apesar de ter regimento pela CLT, os empregados públicos que ingressam no banco não são demitidos por decisão do gestor, salvo por má conduta ou práticas ilegais, após julgados por comissão interna de apuração de responsabilidades.

A pesquisa assume a visão dos sujeitos mais relevantes no contexto: gerentes em um Banco Público Federal, no contexto regional da Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro. Adota-se uma abordagem qualitativa para identificar as competências de liderança e as razões pelo valor atribuído a elas, tendo sido utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada.

O pesquisador é empregado público na empresa em questão desde 2013 e foi a campo entre 31/10/2019 e 24/01/2020, com o objetivo de identificar quais as competências são valorizadas por gerentes em um Banco Público, em determinado contexto regional. Para isso, obteve-se autorização da Superintendência Regional, responsável pela administração e pela gestão estratégica da empresa na região geográfica estipulada neste estudo. Entretanto, o nome da organização não será revelado.

Durante a condução da pesquisa, buscou-se dar poder aos indivíduos para compartilharem as suas histórias, ouvir suas vozes e minimizar as relações de poder que frequentemente existem entre um pesquisador e os participantes de um estudo (CRESWELL, 2014). Além disso, procurou-se compreender os significados atribuídos pelos indivíduos aos fenômenos sociais (MERRIAM; TISDELL, 2016; YIN, 2016). Dessa forma, foi-se à campo buscando captar o fenômeno em estudo pelas perspectivas das pessoas envolvidas e dos pontos de vista relevantes (CRESWELL, 2014; MERRIAM; TISDELL, 2016; TRACY, 2013).

Vale acrescentar que, com o objetivo de incentivar a espontaneidade das respostas, permitindo uma maior compreensão do fenômeno estudado, foi exposta a intenção da pesquisa, garantido a confidencialidade dos relatos colhidos e o anonimato dos entrevistados, conforme protocolo de ética (vide Anexo C) assinado por todos os entrevistados.

O presente trabalho se caracteriza como pesquisa bibliográfica e de campo. A construção do referencial teórico objetivou averiguar o que a literatura compreende sobre as competências de liderança e estudá-las em grupos. A partir do arcabouço construído, estipulou-se os marcos teóricos de cada capítulo, que determinaram a construção do questionário para a pesquisa de campo, sendo dividida em duas etapas: estudo piloto e a pesquisa de campo final.

A estratégia proporcionou a coleta de dados por dois roteiros de entrevistas semiestruturadas (Anexo A - Roteiro de entrevistas Estudo Piloto e Anexo B – Roteiro de entrevista Pesquisa de Campo), cujo objetivo era obter respostas com maior volume de informações e detalhes possível sobre o assunto proposto no estudo.

Para as duas etapas foram selecionadas amostras não probabilísticas de gestores que exercem papel de liderança, de forma estratégica, na área administrativa e nas agências.

No total foram selecionados, de maneira intencional e não aleatória, 16 participantes identificados de E1 a E16, seguindo os critérios de tipicidade e acessibilidade (VERGARA, 2005). Em ambas as etapas do trabalho, optou-se por selecionar profissionais que tivessem experiência com a proposta do presente estudo, ou seja, vivência como líder em equipes de trabalho da região.

3.1.1 Estudo Piloto

Na primeira etapa, o estudo piloto teve o objetivo de testar a aplicabilidade da estratégia metodológica e tornar o estudo flexível, no que tange à descoberta de novos fenômenos e situações não pensadas anteriormente. O estudo piloto auxilia o pesquisador na hora de aprimorar os planos, tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos na pesquisa de campo (YIN, 2014). Nesse sentido, o estudo piloto foi utilizado de uma maneira formativa, ajudando o pesquisador a desenvolver o alinhamento relevante das questões, providenciando, até mesmo, algumas elucidações conceituais para a pesquisa (YIN, 2014).

Para isso, foi construído um roteiro a partir do levantamento bibliográfico e aplicado com objetivo de captar a percepção dos entrevistados quanto às competências de liderança demandadas em diferentes níveis organizacionais.

O roteiro semiestruturado, que pode ser encontrado no Anexo A (roteiro das entrevistas – estudo piloto) do presente trabalho, solicitava aos entrevistados a indicação de competências necessárias e desenvolvidas em diferentes contextos organizacionais.

A seleção dos participantes seguiu critérios propostos por Yin (2014) e, por conveniência, foram selecionados 6 indivíduos (Quadro 03). Os sujeitos atuam como gestores em diferentes segmentos na unidade administrativa, sendo responsáveis pela gestão de 58 unidades bancárias, não havendo outros desenvolvendo a mesma função na área geograficamente estipulada para a pesquisa desse estudo. A proximidade geográfica e a facilidade de acesso aos dados foram convenientes ao pesquisador.

Quadro 3: Local das entrevistas e Duração – Estudo Piloto

Entrevistado	Local da Entrevista	Segmento de Atuação	Data	Duração
E1	Empresa - Área Administrativa	Pessoa Jurídica	31/10/2019	00:19:50
E2	Empresa - Área Administrativa	Atendimento	01/11/2019	00:27:05
E3	Empresa - Área Administrativa	Construção Civil	01/11/2019	00:20:16
E4	Empresa - Área Administrativa	Gestão Regional	01/11/2019	00:28:14
E5	Empresa - Área Administrativa	Governo	04/11/2019	00:33:05
E6	Empresa - Área Administrativa	Pessoa Jurídica	05/11/2019	00:30:14

Fonte: Elaborado pelo autor

No estudo piloto foram realizadas 2 horas e 38 minutos de entrevista (Quadro 03), que buscaram explorar as experiências vividas pelos participantes durante as suas carreiras. As entrevistas semiestruturadas foram gravadas e transcritas, possibilitando ao pesquisador averiguar novas vertentes sobre a temática em questão que não haviam sido pensadas no momento da elaboração do questionário (GILL *et al.*, 2008).

O levantamento bibliográfico salientou as principais competências em indivíduos que desempenham papel de líder e se optou por apresentar um cartão (Quadro 2 – Competências de liderança) contendo as competências identificadas. O objetivo do Quadro 2 durante as entrevistas foi o de evitar a perda de informações não incluídas nas perguntas, além de possibilitar ao participante uma visão geral das competências de liderança que buscamos compreender com este estudo. Objetivou-se, ainda, verificar se haveria alguma competência ausente do escopo deste trabalho.

Nesse intuito, os entrevistados foram provocados a apontarem, no Quadro 2 – Competências de liderança, as competências que pudessem proporcionar ao líder a compreensão de sentido geral, a capacidade de entregar e provocar mudanças e as que poderiam dar uma representação organizacional (STOREY, 2016) frente aos diferentes contextos abordados, como pode ser visto a seguir.

a) Visão geral da empresa

O pesquisador procurou captar quais tipos de comportamentos e capacidades de liderança são vitais para o ambiente interno da empresa e a razão da sua importância, segundo a ótica dos entrevistados. O objetivo foi perceber, sob a perspectiva dos entrevistados, quais comportamentos e capacidades de liderança são esperados de indivíduos que exercem posições de liderança na empresa, independentemente do nível de gestão.

b) Visão na liderança estratégica

O pesquisador buscou compreender, sob a ótica dos entrevistados, quais são as competências de liderança que melhor propiciam o bom desempenho de um líder

estratégico e os motivos pelos quais são importantes. O objetivo foi interpretar que tipos de competências de liderança os entrevistados mais julgam ser necessários para o desempenho da liderança em posições estratégicas.

c) Visão nas unidades bancárias

O pesquisador tentou captar, sob a ótica dos entrevistados, quais são as competências de liderança que melhor propiciam o bom desempenho da liderança dentro das unidades bancárias, sob influência da unidade administrativa da qual faziam parte e os motivos pelos quais são importantes. O Objetivo era captar a expectativa quanto às competências de liderança que eram esperadas em líderes nas unidades sob sua influência.

Além dos 3 blocos sintetizados acima, foram colhidos dados categóricos, como formação acadêmica e anos de experiência desenvolvendo papéis de liderança dentro da organização. Um bloco extra sobre a perspectiva quanto às competências valorizadas em futuros líderes também foi abordado, conforme se pode verificar a seguir.

d) Visão sobre as necessidades futuras de desenvolvimento

O pesquisador tentou identificar, sob a perspectiva dos entrevistados, quais são as competências de liderança que podem ser classificadas como emergentes e declinantes e os motivos pela sua classificação. O objetivo era identificar quais são as competências de lideranças emergentes e declinantes, de acordo com a perspectiva da alta gestão.

Do estudo piloto, novos temas foram identificados e incorporados ao referencial teórico, remodelando o roteiro de entrevistas utilizado na segunda etapa da pesquisa de campo.

3.1.2 A pesquisa de campo

Na segunda etapa, o objetivo foi identificar as competências de liderança valorizadas por gerentes gerais das unidades bancárias sobre a atuação de líderes em diferentes níveis organizacionais e interpretar as razões pela valorização dessas competências.

Para tanto, foram utilizados os resultados interpretados do estudo piloto para remodelar o roteiro semiestruturado, objetivando captar maiores informações para cumprir os objetivos desta dissertação. O roteiro pode ser encontrado no ANEXO B (roteiro de entrevistas – pesquisa de campo) do presente trabalho. A percepção dos entrevistados quanto à liderança, às competências e às competências de liderança foram exploradas, visando responder à pergunta de pesquisa desta análise.

Nesta etapa, não foi apresentado o Quadro 2 (Competências de liderança) durante as entrevistas, ou seja, não foram definidas quais seriam as competências de liderança abordadas, o que permitiu ao entrevistado ter a liberdade e a espontaneidade para opinar sobre sua relevância, assim como sobre as razões por detrás dos apontamentos.

Para esse estágio, optou-se por selecionar 10 indivíduos, de maneira intencional e não aleatória, que atuam como líderes de equipes em 10 unidades bancárias na região geograficamente estipulada nesse estudo.

A seleção das agências obedeceu a critérios apontados no relatório do estudo piloto, sendo reconhecidos quatro tipos de unidades bancárias, categorizadas segundo o seu volume de atendimento e de negócios. Essas quatro categorias, espelham o tamanho das equipes de trabalho e podem traduzir diferentes experiências de indivíduos no desempenho do papel de líder. O relatório também apontou diferentes competências de liderança em função dessas categorias, motivo pelo qual se buscou entrevistar gestores dos 4 tipos de agência, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Local das entrevistas e Duração – Pesquisa de Campo

Entrevistado	Local da Entrevista	Tamanho Unidade	Data	Duração
E7	Empresa - Unidade Bancária	Porte 1	13/01/2020	00:20:28
E8	Empresa - Unidade Bancária	Porte 3	14/01/2020	00:12:33
E9	Empresa - Unidade Bancária	Porte 1	14/01/2020	00:20:48
E10	Skype	Porte 4	17/01/2020	00:18:30
E11	Skype	Porte 1	17/01/2020	00:12:09
E12	Skype	Porte 2	17/01/2020	00:12:19
E13	Skype	Porte 3	21/01/2020	00:15:54
E14	Skype	Porte 2	21/01/2020	00:25:37
E15	Skype	Porte 3	21/01/2020	00:16:21
E16	Empresa - Unidade Bancária	Porte 2	22/01/2020	00:19:20

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram 2 horas e 54 minutos (Quadro 04) de entrevistas, gravadas e transcritas, que buscaram explorar experiências vividas pelos entrevistados no dia a dia das unidades bancárias. Nesse sentido, os sujeitos foram questionados sobre três categorias em diferentes contextos, conforme se pode observar a seguir.

a) Liderança e atuação dos líderes

O objetivo foi perceber, sob a perspectiva dos entrevistados, qual é o papel do líder e o foco da sua atuação dentro da organização, os seus desafios, bem como a diferenciação entre os construtos líder e gerente.

b) Competências e Competências de liderança

O objetivo foi perceber a compreensão do conceito de competência, a sua atribuição aos líderes e gerentes, o entendimento do que é competências de liderança, bem como a sua correlação com os níveis organizacionais.

c) Propósitos das Competências de liderança

O objetivo foi identificar quais são as competências de liderança valorizadas e compreender o seu propósito, a sua importância para a estratégia organizacional, bem como o seu uso frente às vulnerabilidades organizacionais apontadas durante o caso piloto.

Além das três categorias sintetizadas acima foram colhidos dados categóricos como formação acadêmica e anos de experiência, desenvolvendo papéis de liderança dentro da organização.

A escolha dos participantes foi realizada de acordo com os tipos de unidades identificadas durante o estudo de caso (YIN, 2014), abrangendo agências de diferentes categorias. Como já citado anteriormente e levando em consideração o relatório do caso piloto, a diversificação no tamanho das unidades objetivou agregar experiências e perspectivas de diferentes estilos de liderança.

Foram valorizadas a liberdade e a espontaneidade dos participantes para opinarem sobre a relevância do assunto, assim como sobre as razões por detrás dos apontamentos.

3.2 Tratamento de dados

Considerando que este estudo possui caráter qualitativo, os dados foram colhidos durante a pesquisa de campo e organizadas para que, em uma segunda etapa, fossem analisadas e estruturadas, de acordo com o referencial teórico. Essa técnica é capaz de produzir inferências de materiais textuais para determinado contexto social de forma objetiva (CAMPOS, 2004), utilizando a comunicação como ponto inicial para a etapa de análise.

A pesquisa adota a análise de conteúdo como método de análise de dados. Segundo Vergara (2006), uma vez que tudo pode ser transformado em texto, tudo é possível ser analisado com essa técnica. Assim, o pesquisador constrói as informações como resultado da sua interpretação, passando ele próprio a ser parte da pesquisa.

Para Creswell (2014), a coleta de dados em um contexto natural e sensível às pessoas e aos lugares em estudo exige um relatório final, que inclui as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e a interpretação do problema, bem como a sua contribuição para a literatura com um chamado à mudança.

Utilizando as premissas de Bardin (2011) para a análise de conteúdo, o presente estudo foi elaborado em três etapas:

- a) Pré-análise dos dados: nessa etapa foram definidos temas, o conteúdo do referencial teórico, os objetivos, a metodologia e o tipo de coleta de dados;
- b) Exploração do material: fase de organização e descrição dos dados coletados pelas categorias determinadas;
- c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: momento em que os fenômenos são interpretados com base no referencial teórico, buscando respostas para as questões iniciais da pesquisa, contradições e, por fim, realizar a conclusão.

Os dados coletados no estudo piloto e na pesquisa de campo foram submetidos a essas três etapas. A transparência, a metodicidade e a fidelidade às evidências foram valorizadas, com a finalidade de incorporar confiança e credibilidade (YIN, 2016).

A construção do referencial teórico objetivou averiguar o que a literatura compreende sobre competências de liderança e estudá-las em grupos. A partir do arcabouço construído, estipulou-se os marcos teóricos de cada capítulo, que determinaram a construção do questionário para as duas etapas da pesquisa de campo: o estudo piloto (Anexo A – Roteiro de entrevistas Estudo Piloto) e a pesquisa de campo final (Anexo B – Roteiro de entrevistas Pesquisa de Campo).

Em ambas as etapas, os dados brutos colhidos durante as entrevistas foram transcritos e analisados na sua íntegra para garantirem o entendimento completo de todas as informações coletadas.

Na primeira etapa, o estudo piloto buscou identificar quais competências de liderança eram identificadas pelos sujeitos quando questionados sobre o papel do líder em diferentes níveis organizacionais. Procurou-se, ainda, compreender o motivo pelo qual eram valorizadas diante dos propósitos para a compreensão de sentido geral,

capacidade de entregar e provocar mudanças e para a representatividade interorganizacional (STOREY, 2016).

Após a transcrição, a redução de informações foi o primeiro passo, extraindo temas de dados brutos relacionados às perspectivas dos entrevistados, de acordo com o contexto organizacional frente aos diferentes níveis. Com isso foram identificados temas centrais:

- a) Perspectivas sob a compreensão de sentido geral;
- b) Perspectivas sobre a condução de mudança;
- c) Perspectivas sobre a Representação Interorganizacional;
- d) Perspectivas sobre as Características da Empresa Pública;
- e) Perspectivas sobre a classificação temporal.

Em seguida, foram adquiridos temas de ordem inferior, que foram, posteriormente, combinados e comparados com os temas centrais.

Buscou-se também identificar possíveis temáticas não abordadas, com a finalidade de aprofundamento teórico e inserção na remodelagem do instrumento de estudo a ser utilizado na segunda etapa da pesquisa de campo. A análise dos resultados traz trechos das entrevistas para explicar, de forma mais concreta, as constatações e conclusões do estudo piloto.

As interpretações e temas identificados durante o estudo piloto foram incorporados ao roteiro semiestruturado (Anexo B) que, remodelado, foi capaz de proporcionar dados para cumprir os objetivos do estudo e trazer respostas à problemática da pesquisa.

Segundo Bardin (2011), as categorias são classes que agrupam um conjunto de elementos em comum, que refletem uma determinada realidade, conceito ou característica semelhante. Com base nisso, foi elaborado um conjunto de categorias, de acordo com o referencial teórico (conforme Quadro 05).

Sendo assim, utiliza-se, neste estudo, um conjunto de categorias emergentes para explicar o presente fenômeno. Conforme o Quadro 05 verificamos os marcos teóricos do levantamento bibliográfico e assimilamos com as informações compreendidas no estudo piloto. Nesse conjunto, procura-se identificar, em relação às categorias mencionadas, se há consonância entre a literatura e a percepção dos entrevistados.

Quadro 5: Consonância entre a Literatura e a Percepção dos Líderes

Categorias	Definição
Atuação de líderes na organização <ul style="list-style-type: none"> • Papel do líder da organização; • Foco do líder durante o seu desempenho; • Diferença no conceito de líder e Gerente; 	Características da liderança e de líderes (DAY, 2001; NORTHOUSE, 2018; STOREY, 2016; ARMSTRONG, 2016);
Competências de liderança <ul style="list-style-type: none"> • Compreensão do conceito de competência; • Competências de liderança em diferentes contextos; 	Conceito de competências e competências de liderança (BRANDÃO, 2005, 2009; MONTEZANO <i>et al.</i> , 2015; FREITAS, 2018; BOYATZIS, 1982);
Propósitos das competências de liderança <ul style="list-style-type: none"> • Competências vinculadas à compreensão de sentido geral; • Competências que proporcionam a condução de mudança; • Competências vinculadas à representatividade Interorganizacional; • Impacto das competências de liderança na gestão de pessoas; 	Propósitos e relevância de competências de liderança (STOREY, 2016; YUKL, 2013; TUBBS; SHCULZ, 2006; SUN; HUI, 2012; MUMFORD, 2007; BOYATZIS, 2011; CARTER <i>et al.</i> , 2015; MONZANI, 2015);

Fonte: Elaboração própria

3.3 Cronologia da pesquisa

A cronologia da pesquisa se dividiu em 4 etapas. Na primeira, buscou-se realizar uma revisão da literatura sobre competências e competências de liderança. Essa etapa teve como objetivo definir o objeto de estudo, assim como explorar a divisão das competências de liderança em três grupos (STOREY, 2016).

A segunda etapa consistiu na coleta de dados. A pesquisa bibliográfica permitiu o mapeamento dos principais comportamentos, habilidades e atitudes de líderes em diferentes níveis organizacionais. Em um primeiro momento, foi realizado um estudo

piloto com 6 gestores em uma área administrativa como estratégia metodológica para auxiliar na validação do instrumento de pesquisa desenhado, para, assim, aprimorá-lo em relação ao seu conteúdo (YIN, 2014). Em um segundo momento, elaboramos as categorias Mozzato; Grybovski (2011) e Bardin (2011), que iriam nortear a pesquisa de campo com 10 gestores de unidades bancárias.

No terceiro momento, foi realizada uma análise de dados com base nas entrevistas citadas anteriormente. O objetivo dessa etapa foi averiguar se o que a literatura pontua como competências de liderança e como os propósitos do seu uso corresponde com a prática, ou seja, a percepção que os indivíduos que atuam na liderança estratégica possuem sobre as competências inerentes a um líder.

Por fim, na quarta etapa, consta a reflexão crítica, bem como a conclusão e as sugestões para pesquisas futuras, baseadas no presente estudo.

Como explicado anteriormente, a opção escolhida no trabalho foi realizar entrevistas semiestruturadas com uma amostra intencional de gestores em diferentes níveis organizacionais em um Banco Público Federal, na região da Baixada Fluminense, no estado do Rio de Janeiro.

4 RESULTADOS

Este capítulo relata os resultados das entrevistas realizadas com 16 indivíduos que atuam, de forma estratégica, como líderes em um Banco Público Federal.

Em um primeiro momento, foi realizado um estudo piloto com seis gestores, que atuam em uma área administrativa, com o intuito de aprimorar a estratégia metodológica e testar a aplicabilidade do instrumento de pesquisa (YIN, 2014).

Buscou-se identificar competências que pudessem proporcionar ao líder a compreensão de sentido geral, a capacidade de entregar e provocar mudanças, além de uma representação Interorganizacional (STOREY, 2016) frente aos diferentes contextos. Dessa forma, os dados colhidos no estudo piloto foram tratados e serviram para refinar o delineamento da pesquisa, evitando inconsistências metodológicas, teóricas ou analíticas que poderiam comprometer todo o estudo (CRESWELL, 2014).

Em um segundo momento, foram realizadas dez entrevistas com líderes em unidades bancárias na região delimitada pelo estudo. De acordo com Bardin (2011), o conteúdo das entrevistas foi agrupado e organizado em três categorias, subdivididas em nove subcategorias, contando, ainda, com um ponto adicional de sugestões sobre competências demandadas em futuros líderes. Tais categorias foram planejadas para irem ao encontro do referencial teórico.

Ainda no estudo piloto, observou-se que a maioria dos entrevistados possuem graduação em administração e cerca de 20 anos de experiência na empresa e já exercem função de liderança durante quase todo período, conforme se pode observar no Quadro 6:

Quadro 6: Sujeitos no Estudo piloto

Entrevistado	Cargo	Anos na Empresa	Experiência como Líder	Formação
E1	GERENTE REGIONAL	14	12	Administração
E2	GERENTE REGIONAL	21	19	Administração
E3	GERENTE REGIONAL	20	19	Administração; Computação
E4	SUPERINTENDENTE REGIONAL	30	28	Contabilidade
E5	GERENTE REGIONAL	20	19	Administração
E6	GERENTE REGIONAL	19	18	Administração

Fonte: Elaborado pelo autor

A experiência dos entrevistados forneceu dados significativos com relação ao papel da liderança na organização, contribuindo com informações importantes na busca por respostas para a pergunta de pesquisa. O material colhido serviu para remodelar o roteiro de entrevistas a ser utilizado na pesquisa de campo (Anexo B), dando mais assertividade aos objetivos desse estudo.

Já na pesquisa de campo, buscamos sujeitos que atuam em diferentes categorias de agências (conforme o Quadro 5), o que proporcionou relatos sobre experiências em realidades distintas.

Observou-se que a maioria dos entrevistados possui mais de 12 anos de experiência na empresa, com diferentes formações acadêmicas, conforme se pode observar no Quadro 7.

Quadro 7: Sujeitos na Pesquisa de campo

Entrevistado	Cargo	Anos na Empresa	Experiência como Líder	Formação
E7	GERENTE GERAL	14	4	Direito
E8	GERENTE GERAL	8	7	Matemática
E9	GERENTE GERAL	12	12	Economia
E10	GERENTE GERAL	16	12	Marketing
E11	GERENTE GERAL	16	14	Administração
E12	GERENTE GERAL	16	12	Matemática
E13	GERENTE GERAL	9	6	Economia
E14	GERENTE GERAL	18	17	Direito
E15	GERENTE GERAL	12	9	Direito
E16	GERENTE GERAL	12	11	Economia

Fonte: Elaborado pelo autor

De maneira geral, os entrevistados na pesquisa de campo possuem menos experiência como líderes quando comparados aos sujeitos entrevistados no estudo piloto. Isso pode ser explicado pelo encarreiramento profissional na empresa, cujo cargo de Gerente Regional exige (dentre outros requisitos) uma experiência em gestão de unidades bancárias. É importante ressaltar que as contribuições de Gerentes Gerais são tão valiosas quanto as de Gerentes Regionais, pois atuam de forma estratégica no dia a dia de equipes de trabalho, atuando como líderes.

Observou-se que as competências de liderança valorizadas estão diretamente ligadas ao contexto, ou seja, diferentes competências foram apontadas, levando em consideração o nível organizacional, no qual o líder desempenhava suas atribuições (matriz, atuação regional, ou agências), como representado pela fala dos entrevistados E5 e E15:

Eu preciso adequar o perfil do cara (líder) à aquela minha necessidade daquela agência. Por ser menor, preciso de um cara que tem conhecimento operacional também e negocial. Em uma agência grande, esse cara não vai estar no dia a dia, ele precisa só fazer a agência andar. (E5)

Uma agência menor, com menos empregados, o líder dessa unidade precisa ter competências mais técnicas, porque ele precisa lançar mão, muitas das vezes pessoalmente, de algumas tarefas, dividindo com a sua agência, ao passo que um líder de uma unidade de maior porte, com mais empregados, tem que exercer mais gestão e controle do que competências técnicas (E15)

Pôde-se perceber que em uma agência pequena, há uma expectativa maior sobre a capacidade do líder em conhecer os procedimentos e rotinas operacionais, enquanto em agências maiores, com maior quantitativo de empregados sob sua gestão, é esperado de um líder competências que possam aproximá-lo dos seus liderados, como citado pelos entrevistados E8 e E10:

A partir do momento que a agência vai aumentando, você não consegue mais ter esse controle tão próximo e aí, você tem que motivar pessoas a passar a sua visão, ou seja, para que façam o que você faria se você estivesse ali. Então você acaba tendo que delegar, ter uma inteligência emocional de que a pessoa crie empatia com você, entenda a sua forma de gestão e você consiga atuar em todas as linhas da agência, independente se está perto ou não. (E8)

Sempre com equipes menores você pode estar mais perto e você tem uma certeza mais fidedigna se aquilo que você passou é realmente aquilo que está chegando na ponta. (E10)

O contexto organizacional é percebido como fator determinante para o desenvolvimento da liderança e das competências inerentes à função de líder, assim como considerado por Storey (2016). Contudo, os entrevistados E10, E13, E14 ressaltam, ainda, que as competências básicas inerentes ao desempenho de um líder independentemente do contexto na qual está inserido:

Então, o líder hoje, o gestor, seja qual for o nível, ele tem que estar muito conectado com a sua rede. Ele não pode ser um líder vertical, um cara que está lá no topo e as coisas acontecendo na base da pirâmide sem ele estar interagindo. Ele tem que ser um líder que circula em todos os ambientes da empresa. (E4)

A essência do líder é um estado de espírito. É você florescer a sua capacidade de trazer pessoas a crescerem, fazer pessoas terem motivação para trabalhar, trazerem pessoas a trabalhar sorrindo, trazerem pessoas a crescerem junto do seu lado. Então, independe. (E10)

O líder tem que ter uma certa emoção, não ser só razão. [...] Você precisa interpretar, você precisa transmitir confiança, transmitir empoderamento, você precisa transmitir, vamos dizer assim, boas condições para que isso tudo aconteça. Não adianta a gente só ver números, só ver o que está escrito, porque assim, as coisas não acontecem. A gente precisa ter emoção, a gente precisa ter sentimento também. (E13)

O líder, tirando o nível técnico, se ele conhece pessoas ou se ele se adapta a pessoas, se ele sabe lidar com pessoas, ele vai ser líder em todos os lugares, independentemente de onde ele esteja. (E14)

Neste cenário, foram observadas diferenças entre as competências esperadas nos líderes e gerentes, em que o papel de líder envolve competências comportamentais, voltadas para a mobilização, enquanto para os gerentes são esperadas competências relativas à execução de tarefas operacionais, como mencionado nas entrevistas E12 e E13:

Líder é justamente o cara que olha para o empregado. O gerente é aquele que gerencia os recursos da empresa. [...] Eu acredito que um gerente tem muito mais necessidade de gerenciar coisas e processos e, enfim, recursos, de um modo geral, inclusive, podem ser recursos humanos, como eu disse. O líder, acredito que o papel dele, essencialmente, é trabalhar com recurso humano. (E12)

O gerente está simplesmente gerenciando processos. O líder tem que gerenciar processos de pessoas. [...] Não adianta você só focar em números, você tem que trabalhar para as pessoas também, que é o que vai trazer o resultado. (E13)

Os entrevistados E15 e E16 acrescentaram que um líder não necessariamente ocupa um cargo, podendo surgir dentre os liderados que:

O líder não precisa, necessariamente, ocupar um cargo de gestão, uma posição de chefia. O líder, para mim, é aquele que consegue inspirar colegas, inspirar pares a agirem. O líder é aquele que levaria pessoas num patamar que elas não conseguiriam chegar sozinhas. E para isso ele

não necessariamente precisa ser um chefe ou ocupar uma posição formal dentro da empresa. (E15)

Um líder pode ser um escriturário, pode ser um operário, pode ser um funcionário sem um cargo. O líder é a pessoa que exerce [...] algum tipo de influência sobre aqueles que estão ao lado dele, seja superior, seja inferior a ele. Então, ser líder é influenciar pessoas. (E16)

A partir da visão dos entrevistados sobre a atuação de líderes e gerentes, foram percebidos diferentes propósitos diante das competências de liderança identificadas. A forma escolhida para organizar os resultados tem por objetivo estruturar as informações coletadas para que os objetivos do estudo fossem cumpridos e para que a pergunta de pesquisa fosse respondida.

Portanto, cada bloco a seguir se refere à percepção dos sujeitos entrevistados frente às competências de liderança que proporcionam a conquista do respeito, a capacidade de entregar e provoque mudanças, inspire e crie confiança.

Também há um bloco para uma análise sobre as competências valorizadas diante das características específicas da organização enquanto empresa pública, bem como outro bloco para uma análise sobre a perspectiva quanto às competências esperadas em líderes em um cenário futurista.

4.1 Compreensão de sentido geral

Durante o estudo piloto, os entrevistados foram questionados sobre de que forma os líderes conseguem conquistar o respeito dos seus seguidores. Foi observado que para gerir equipes de trabalho é necessário ter conhecimento sobre as características internas da organização como um todo:

Você para gerir um time, para que entenda as diretrizes que a empresa precisa para funcionar, você precisa desse conhecimento amplo da organização no qual você está inserido. (E1)

A equipe precisa se sentir segura na execução da tarefa e saber que aquilo é importante para empresa. Gerar significados em cada ação. (E4) [...] para isso acontecer (conquistar respeito) eu preciso que cada líder, que cada gestor tenha a consciência do que está acontecendo no todo, tenha o entendimento da necessidade de mudança e a projeção disso para o futuro [...]. (E6)

O conhecimento a que os entrevistados E1 e E6 se referem nos trechos acima, foi o mesmo percebido na pesquisa de campo, que demonstra que o conhecimento sobre a organização foi a competência mais valorizada na busca pelo respeito de seguidores. Fornecer sentido, dar credibilidade e gerar admiração pela liderança desempenhada foram as razões observadas, nas falas dos entrevistados E7, E9 e E14:

O plano estratégico da empresa tinha que ser mais divulgado. [...] A gente precisa dar significado às pessoas que trabalham. Eu não gosto de ser demandada em alguma coisa que não faça o menor sentido. Então, você tem que dar sentido para as pessoas. [...] Conquista mais o respeito. Ele (o líder) consegue mais seguidores, digamos assim. (E7).

[...] as vezes o liderado pode, num primeiro momento, até não concordar com ele (líder), só que esse conhecimento faz ele falar “pô, cara, se esse cara conhece tanto e ele está falando isso, ele deve ter alguma razão. Eu tenho admiração por ele pelo que ele conhece, pelo que ele já mostrou, pelo que ele já construiu. [...] acho que é importante a gente ouvir o conhecimento que ele tem pra mostrar, [...]. (E9)

[...] o líder ele é testado o tempo todo. E isso também é muito legal, porque, assim, às vezes você chega numa agência nova, num lugar novo e as pessoas, antes de fazer qualquer coisa, vão perguntar ao líder [...] por dois motivos: pela insegurança, [...] e por testar mesmo, para saber se aquele cara (o líder) sabe. (E14)

A fala de E4 e E7 vai ao encontro do que Oliveira *et al.* (2010) defendem como competências de liderança na administração pública, uma vez que líderes precisam de uma perspectiva mais articuladora das competências e recursos internos, assim como da capacidade de atribuir aos liderados um maior significado e relevância dos seus papéis.

Outra competência valorizada foi o pensamento crítico sobre as ações desempenhadas nos grupos de trabalho, representada pelas falas dos entrevistados E4 e E10:

Não é o cara que sabe como é que opera a máquina, mas ele precisa saber como essa máquina funciona pelo menos. Para que serve? Como é que é? Qual a regra do jogo? Isso é fundamental.(E4)

Precisa ser alguém que conheça daquilo que ele está liderando de alguma forma. Eu dou até um exemplo, você para abrir um restaurante não precisa, necessariamente, saber cozinhar, mas você precisa saber se a comida está boa. (E10)

Apesar dos entrevistados E4 e E10 não priorizarem a demonstração de conhecimento sobre o todo em si, houve um valor atribuído à capacidade do líder em conseguir analisar e fazer críticas ao negócio desenvolvido pela empresa.

4.2 Condução de mudança

O depoimento dos entrevistados possibilitou identificar aspectos em comum sobre como um líder é capaz de provocar e entregar mudanças na organização.

No estudo piloto foi relatada, além da preocupação inerente às mudanças que todo mercado está submetido, a vinculação do Banco como agente de políticas do governo, que traz um cenário de mudanças cíclicas em decorrência das eleições presidenciais, como citado pelo entrevistado E2 e E6:

Na nossa empresa, principalmente nesse momento, nesse ano, por questões óbvias, periodicamente ou em alguns períodos ela mudar, vamos dizer assim, de dono, a política também muda. Então acaba tendo uma mudança muito grande da forma de gestão da empresa e da forma como é conduzido os resultados. (E2)

A gente vive a cada quatro anos pelo menos, uma sensação diferente do que a gente viveu no ano anterior por conta de eleições ou mudança de cenários políticos, então a gente vai ter essa necessidade de estar gerenciando a mudança, é quase que constantemente, é como se fosse assim uma empresa que trabalha com inovação, se eu tivesse hoje trabalhando numa empresa de tecnologia que vive da inovação eu ia dizer que a gente precisa está o tempo todo gerenciando processos de mudança ou incentivando a mudança estrutural e organizacional na empresa. (E6)

Verifica-se uma característica que diferencia a organização das demais empresas no mercado financeiro: a política interna da organização é vulnerável às eleições presidenciais no país, pois a escolha do presidente da companhia é realizada pelo governo eleito. Sobre isso, o entrevistado E6 faz comparação a uma instituição de inovação:

[...] Então assim, nesse ínterim a gente está muito parecido com uma empresa que trabalha com tecnologia e com inovação, mas não por que a gente cria isso, mas por que nós somos instados o tempo inteiro a mudar o nosso procedimento porque mudou o cenário, porque mudou o cenário político. (E6)

Já na pesquisa de campo, o autocontrole emocional foi a competência mais apontada durante as entrevistas, dando valor à inteligência emocional, por considerar o líder como principal influência no comportamento de seus seguidores (YUKL, 2013), como retratado pelos entrevistados E7, E9, E12, E15 e E16:

O líder é aquela pessoa que não pode chegar triste na agência. As pessoas vão na tristeza dele. Então, ele é o grande animador de festa do espetáculo. (E7)

Então ele tem que entender as diferenças e ele ter que ter também Inteligência emocional, até para ele poder ser o ponto de equilíbrio junto com o seu time. (E9)

[...] acho que a liderança conduz bem o processo de mudança se ela tiver segurança no que está acontecendo. Serenidade. (E12)

Ele (líder) precisa se conhecer muito bem, seus limites, porque para provocar mudanças ele precisa mudar hábito da sua equipe, mudar hábito das pessoas. E todas as pessoas são escravas de hábitos. [...] para mudar o hábito da equipe, primeiro se mudam os próprios hábitos. Acho que o líder precisa se conhecer, ter um autoconhecimento muito grande para ele, primeiro, mudar a sua postura, mudar os seus hábitos e, assim, provocar mudança na equipe. (E15)

[...] Um momento de dificuldade não quer dizer que todo caminho que você fez a estratégia está errado. Quando você (líder) traça uma estratégia não quer dizer que, num momento de dificuldade, a sua estratégia está errada. Você precisa ter o equilíbrio emocional para entender que a estratégia precisa ser refeita ou que a estratégia precisa ser mantida ou que seus funcionários precisam ser realinhados ou você precisa bancar aquele momento, porque vai dar certo aquela estratégia que você traçou (E16).

Para o E7, o E9, e o E12, um líder precisa ter, ainda, a capacidade de escuta ativa, com o propósito de aproximar o líder e o liderado, reconhecendo as suas individualidades:

O líder tem que estar próximo. O líder tem que estar perto. (E7)

Eu acho que ele tem que ter um pouco de leitura das pessoas, um pouco de psicólogo das pessoas que estão atuando junto com ele. (E9)

Tem uma coisa que eu acho que a líder precisa ter muito que são, assim, ouvidos atentos, falar um pouco menos em alguns momentos. (E12)

Nos trechos acima, pode-se perceber uma preocupação com o liderado. Esse olhar mais atento para o seguidor também pôde ser percebido nas falas dos entrevistados E4 e E10, que destacam a competência de encorajar a mudança individual:

Na minha visão, o líder é aquele que leva as pessoas aonde elas não chegariam sozinhas. [...], você precisa fazer um papel de transformar pessoas que estavam num nível e você levá-las a um outro nível, onde elas não chegariam sozinhas. (E4)

Você precisa entender em cada um qual motivo vai gerar uma ação em cada um e aí você vai atuar dentro daquele motivo para você despertar essa mudança. Porque a mudança vem de dentro para fora, nunca de fora para dentro. [...] A única coisa que eu posso fazer é tentar te ajudar a encontrar dentro de você um motivo que te leve a uma ação diferente. (E10)

4.3 Representação interorganizacional

Argumenta-se que a relação interpessoal de líderes pode proporcionar não somente a motivação de empregados, mas inspirá-los a ir além dos seus objetivos (MONZANI *et al.*, 2015). Nesse sentido, tanto no estudo piloto quanto na pesquisa de campo, a relevância das competências sociais foi percebida principalmente pela capacidade de ser modelo de exemplo para os liderados, como destacado na fala dos entrevistados E1, E2, E4, E9 e E13:

A liderança pelo exemplo, [...] a gente precisa praticar aquilo que a gente fala, que a gente propaga como diretriz. (E1)

Quando você fala que eles precisam fazer de uma determinada forma, mas você também faz daquela forma, você tá dando um exemplo, com isso tem muito mais chance do colega lá entender o que você tá pedindo e ele fez também. Acaba vendo em você o que você está pedindo para ser feito. (E2)

Ele (o líder) só inspira se ele for visto como tal, como uma pessoa que conhece, uma pessoa que está ali para apoiar, uma pessoa que não abandona a equipe nos bons e nos maus momentos [...]. (E4)

É a ideia de que se você pede uma coisa para alguém, a primeira pessoa a fazer tem que ser você. [...] Porque senão as pessoas não vão acreditar naquilo que você está vendendo. [...] Como que você gera confiança? Você mostrando, você fazendo atos. Então, assim, se eu peço alguma coisa e, no dia a dia, eu mesmo que tenho que ser o exemplo, faço diferente, eu não crio confiança. Se eu não crio confiança, eu não inspiro. (E9)

Então, eu acho que partindo do princípio do exemplo, de você ser exemplo, de você ser honesto, ser transparente, saber lidar com as dificuldades, [...] Você tem líderes que estão juntos com a equipe, cada um no seu papel, cada um na sua função, mas que estão ali inspirando pelo exemplo, inspirando pela honestidade, pela transparência. Eu acho que esse é o caminho. (E13)

No estudo piloto, a empatia foi uma outra competência, cujo valor foi atribuído pela proximidade gerada com as equipes de trabalho:

[...] o líder hoje, o gestor, seja qual for o nível, ele tem que estar muito conectado com a sua rede, ter empatia. Ele não pode ser um líder vertical, um cara que está lá no topo e as coisas acontecendo na base da pirâmide sem ele estar interagindo. Ele tem que ser um líder que circula em todos os ambientes da empresa. (E4)

[...] entender e se colocar no seu lugar também (do liderado), porque a empatia que a gente coloca aqui como uma necessidade do líder para que ele consiga se colocar no lugar do empregado [...], por outro lado também existe o caminho inverso em que o empregado, liderado, ele olha para o líder e entende qual é o caminho que ele tá querendo seguir, pela postura corporal pela forma que fala, pelo entendimento daquilo que é o dia de trabalho do profissional. (E6)

Chama a atenção a fala do entrevistado E6, na qual é possível observar uma interpretação da empatia não apenas com origem no líder, mas, também, adotando um caminho inverso como consequência das ações da liderança.

Os entrevistados E2 e E7, sob a perspectiva de uma agência bancária, acrescentaram, ainda, a capacidade de gerenciarem conflitos como competência responsável por solucioná-los, o que pode minar o desenvolvimento da organização:

Os líderes em geral, mas principalmente o gestor de uma unidade bancária porque ele lida mais com pessoas, vamos dizer assim, mas lida no corpo a corpo, lida no dia a dia, ele tem que ter uma habilidade emocional muito grande para gerir conflitos, para ver situações ali do dia a dia que podem de repente estar trazendo algum tipo de situação de risco para unidade. (E2)

Atitude. Aquela atitude rápida, a resposta rápida. A equipe se surpreender com algo que ela não tinha pensado e buscou em você, uma pessoa mais rápida de solução de conflito. Ela se sentir ali protegida em caso de a gente vê muito em agência, o cliente culpando, e aí você vê que aquele funcionário, de certo modo, tinha razão e você conseguir dirimir aquele conflito. Então, você ganha a confiança dele. (E7)

4.4 Características de empresa pública

Tanto no estudo piloto, quanto na pesquisa de campo, foram identificadas características específicas da organização, como o atendimento a programas sociais do

Governo Federal e as características de empresa pública, no que diz respeito à gestão de pessoas (admissão por concurso público, realocação e desligamento de empregados).

No banco público, a admissão de empregados é realizada por concurso público e o gestor da unidade não decide ou analisa o perfil do empregado que receberá, o que limita a sua alçada na gestão. Ademais, depois de contratado, o empregado adquire um status de estabilidade profissional, atribuída somente aos empregados públicos. Apesar de ter regimento pela CLT, os colaboradores que ingressam no banco não podem ser demitidos por iniciativa da empresa, salvo por má conduta ou práticas ilegais, após julgados por comissão interna de apuração de responsabilidades.

Os entrevistados E2, E6 e E9 pontuam essa diferença no ambiente organizacional:

[...] na empresa pública você tem que ter um diferencial com relação ao tratamento das pessoas, com relação à sua competência para gerir as pessoas, porque na empresa pública, se aquela pessoa não der certo, se você não conseguir colocar ela para fazer o que você precisa que seja feito, você não tem como tirar ela, você não tem como mandar ela embora. Ela vai ficar ali. [...]. (E2)

Então a gente vai ter conflitos dentro das nossas unidades bancárias que não existem no banco particular. [...] Porque na empresa privada a gente manda o empregado embora [...], vou botar outro e o conflito se extingue naquele momento ali. Eventualmente contratando outro empregado eu tenho outro conflito diferente do anterior, mas em tese, eu resolvo aquele conflito com a demissão do empregado. [...] como que eu lido com o empregado que eu não posso mandar embora? Como que eu faço esse empregado entender que ele precisa se engajar no processo e que ele precisa correr junto com a equipe? [...] (E6)

[...] se você está na organização privada, você simplesmente corta e aquela pessoa cai no mercado de trabalho, [...] dentro da nossa organização você tem um desafio muito maior [...] (E9)

Essas características foram consideradas pelos entrevistados como “vulnerabilidades” que a organização possui frente aos concorrentes no mesmo segmento de mercado, uma vez que os gestores de bancos privados possuem autonomia para desligarem empregados.

Nesse sentido, o entrevistado E16 relata a sua experiência vivida diante das diferentes características de empregados nos dois contextos organizacionais, ressaltando o desafio na gestão de pessoas em um ambiente público:

[...] dos vinte anos de profissão, eu tenho doze anos no banco público e oito anos de um banco privado [...]. No banco privado, você tem duas

características de profissionais e os dois amplamente motivados: um é aquele que tem aquela tesão de ser promovido, então ele está sempre motivado, por que ele quer crescer; e o outro é aquele que não quer crescer, mas ele quer se manter empregado. Então, as duas vertentes de características profissionais estão amplamente motivadas [...]. Quando você vem para o banco público, você tem duas vertentes também: um que quer crescer, então esse vai estar sempre motivado; mas tu tens aquele que não quer crescer, que a função de técnico bancário é suficiente. Como que você motiva esse cara? (E16)

Pelo depoimento dos entrevistados, observa-se o uso de determinadas competências de liderança como um importante instrumento estratégico na superação desse desafio trazido pelas características de empresa pública. A capacidade de ser empático foi valorizada pelos entrevistados E7, E10, E12 e E14:

Tem que ver o que ele gosta de fazer. Aí, é enquadrar mesmo, porque eu não tenho como mandar embora. (E7)

Precisa ter muita proximidade. Precisa ser bem parceiro, bem presente para entender a realidade de cada um, entender o que motiva cada um, o que vai deixar aquele colaborador feliz. [...] O líder precisa ter muita observação, muita empatia, se colocar no lugar do outro, entender porque o outro está daquela forma, porque ele pensa daquele jeito. (E10)

Conhecendo o empregado, o liderado. Deixando claro para ele que não há possibilidade de ele ser atendido em todas as suas demandas, isso é muito importante, o líder precisa ter essa delimitação, colocar-me no lugar do outro não significa que eu vou fazer tudo que o outro precisa, mas mostrar para o outro que eu entendo. (E12)

[...] cada um tem o seu máximo, cada um tem, é claro que um é diferente do outro, mas é tirar o máximo daquela que está ali. Porque, assim, você está ali com uma peça que não é igual ao resto do time [...]. (E14)

De forma geral, observamos uma demanda específica por comportamentos em líderes no banco público, em especial as competências sociais. Nesse ponto, os entrevistados E10, E12, E14, e E16 demonstraram um olhar mais atento para as pessoas, com foco no empregado de forma individual, valorizando os seus limites e as suas competências:

Às vezes o Neymar é muito bom, mas se você botar ele de goleiro, talvez ele não seja tão bom, porque está jogando na posição errada. Então, o líder precisa estar muito perto, identificar as competências de cada um pra que possa, dessa forma, colocar também cada um na posição certa, porque isso vai ajudar para que cada colaborador renda mais, apesar de algumas limitações que possa ter. Dentro da realidade dele, ele vai render mais. (E10)

Eu acredito que principalmente conscientizando as pessoas individualmente. Acredito muito nessa questão de você buscar as pessoas individualmente. Porque o grupo só existe, o coletivo só existe começando pelo individual. [...] Eu acho que precisa olhar para o empregado para alcançar os objetivos da empresa. Eu acho impossível alcançar os objetivos da empresa se não olhar para as características do empregado. (E12)

[...] cada um é diferente do outro, mas eu acho que a gente como líder tem que entender cada um. Quando você entende cada um, você consegue fazer com que esse “cada um” dê o seu melhor, porque o melhor de um não é o melhor do outro, são pessoas diferentes, características diferentes. (E14)

[...] nenhum tipo de liderança que você não foque nas pessoas, você tem uma característica que faça os liderados entenderem o porquê que se chega lá. Quando você foca uma liderança na empresa você apenas almeja o resultado. Esse tipo de liderança encontra resultado num primeiro momento, num segundo momento, mas ele não se perpetua, porque você não consegue mostrar para o liderado o sentido para isso [...]. Quando você foca a liderança na pessoa, a pessoa se motiva. Então ela, por si só, acorda já querendo ir para o trabalho e almejando entregar aquilo que a empresa precisa. (E16)

Nesse sentido, pela fala dos entrevistados E6, E7, E14 e E16 transcritas abaixo, é possível perceber uma liderança desenvolvida com prioridade nas necessidades do seguidor, em detrimento das urgências da empresa:

Eu preciso calçar os sapatos daquela pessoa, eu preciso, não é só eu me colocar no lugar dela, não é ver o mundo como aquela pessoa ver, é experimentar situação de vida que aquela pessoa experimenta. (E6)

[...] você entender que a pessoa tem as suas prioridades pessoais, entender o porquê, tentar tirar o empregado daquele casulo dele. (E7)

Não adianta você estar lá, de longe lá, e você analisar a pessoa sem saber o que está acontecendo. Às vezes, o empregado está num dia péssimo, aconteceu alguma coisa em casa, você olha, a produtividade dele caiu, quando você para do lado dele para dar um bom dia para falar com ele, você enxerga, [...] E é melhor até que você fale com esse empregado para ele ir para casa para resolver o problema, do que ele estar ali e ele não vai estar com a cabeça ali e vai trazer um problema ao invés de trazer soluções. (E14)

Então, a forma de você motivar um funcionário público, dentro de um banco, dentro de um órgão público, dentro de uma empresa social, a forma de você motivar a todos é sendo exemplo, é se dedicando, é mostrando que você trabalha tanto ou mais quanto qualquer um dos funcionários. É dedicação, comprometimento, líder servidor e liderança

pelo exemplo. É o que eu mais acredito nesses 20 anos de profissão. (E16)

Esse foco nas necessidades psicológicas dos seguidores demonstra traços da liderança servil que se manifestam pela priorização individual das necessidades e interesses individuais dos seguidores (STONE, 2004; PAROLINI, 2007; EVA, 2019) que, nesse contexto, é usada como estratégia para a superação dos desafios da gestão de pessoas num banco público.

Proporcionar felicidade e bem-estar no ambiente de trabalho em um banco público foi percebido na fala dos entrevistados E10, E12, E13 e E15:

Pessoas felizes produzem mais, trabalham mais, trabalham melhor, e, conseqüentemente, geram resultado para a empresa. (E10)

Eu, pelo menos eu enxergo muito isso, no meu próprio exemplo, eu acho que as pessoas valorizam muito a felicidade. Se você se sente mesmo feliz com o que está fazendo, demonstra felicidade, isso inspira as pessoas [...]. (E12)

[...] se eu só tenho um funcionário que pode desempenhar algo que gosta, que pode desempenhar um papel num setor, o ideal é que ele fique nesse setor, que é onde ele vai estar mais feliz [...]. (E13)

Em pequenos ajustes você consegue gerar um bem-estar maior, e eu acredito que as pessoas quando se sentem melhor, quando estão mais felizes, elas tendem a produzir mais. (E15)

Diante da natureza pública, observamos competências de liderança que possam proporcionar um clima organizacional, no qual o indivíduo conquiste, pelo trabalho, o bem-estar psicológico.

A experiência de sentido no trabalho de empregados do banco pode ir ao encontro do que fora proposto por Rodrigues *et al.* (2017), que ressalta que essa experiência de sentido para servidores públicos está associada ao comprometimento afetivo e ao bem-estar psicológico, gerando hipóteses sobre motivação e características relacionadas com o clima organizacional.

4.5 Perspectivas sobre classificação temporal

As competências podem ser classificadas quanto à sua relevância ao longo do tempo (SPARROW; BOGNANNO, 1994), sendo relevantes para uma interpretação

diante da estratégia organizacional (CARBONE *et al.*, 2016). Direcionar esforços para a identificação de competências relevantes em um futuro próximo pode permitir a adoção de posturas proativas para o desenvolvimento estratégico (BRANDÃO, 2009; CARBONE *et al.*, 2016)

No contexto organizacional estudado, foi perguntado aos entrevistados quais seriam as competências que os líderes do banco precisariam desenvolver para estarem mais preparados para os desafios futuros. A maioria dos entrevistados mencionaram a capacidade de se adaptar, sugerindo uma maior inteligência emocional:

[...] as mudanças estão ocorrendo, com um período cada vez menor, então essa competência, ela, na minha opinião, de se adequar às realidades, de se adequar às mudanças, vai ser fundamental. (E1)

A despeito de ser uma empresa pública a gente precisa dar resultado de constantes e crescentes, e para isso acontecer é importante essa questão da inovação, da adaptabilidade. (E6)

A capacidade de adaptação citada pelos entrevistados E11, E13, e E14 vai além das necessárias diante das mudanças trazidas pela tecnologia, alcançando as modificações de paradigmas que o ambiente organizacional enfrentará com a inserção de novas gerações no mercado de trabalho:

Acho que as pessoas vão ser sempre a parte mais importante do processo. [...] Sim, mas, além disso, ele precisa entender as diferenças geracionais. Um cara hoje que tem, no caso, a minha idade, 48 anos, ele precisa estar preparado para conseguir liderar, conseguir ter uma liderança empática com um menino da geração B, de 20 e poucos anos, que outras coisas chamam a atenção dele. (E11)

Então, a gente está vivendo uma transição de geração, então eu acho que é mais se adaptar à geração, porque, falando por hoje, e para daqui a dez anos, hoje, o líder de dez anos atrás, se ele não se atualizou e se ele não mudou a forma de pensar, de agir, ele já está totalmente obsoleto hoje. (E13)

Se adaptar, isso aí. [...] Isso vai ser muito importante. Porque a velocidade da mudança é muito rápida, e quando ele entende mais rápido, quando ele se adapta, consegue se adaptar, quando ele... o quanto antes ele entender o que está acontecendo, ele vai se sobrepôr, ele vai conseguir resultados melhores, ele vai conseguir crescer. O cara que é nostálgico e fica na mesmice, no dogma, ele está fadado ao insucesso. (E14)

Os trechos transcritos acima sugerem uma tendência à valorização de pessoas e competências sociais por parte de gestores, indo ao encontro do que Andrade (2016)

defende no seu estudo ao concluir que a capacidade para desenvolver pessoas, habilidade de comunicação e habilidade relacional são valorizadas na contratação de gestores na iniciativa privada.

Com relação à administração pública, o resultado corrobora também com o que Oliveira *et al.* (2010) defendem para um “líder eficaz” na administração pública, em que são requeridos (dentre outros) atributos, como: capacidade de comunicação e de lidar com os liderados, legitimidade, bom-senso e habilidade de agregação.

Pela fala dos entrevistados foi possível perceber um declínio nas competências que alguns líderes têm para a operacionalização, sinalizando mais uma vez a diferença entre o líder e o gerente (DAY, 2001; STOREY, 2016, ANDRADE, 2016), no qual o líder precisa desenvolver foco maior nas pessoas:

Eu acredito que a gente está cuidando demais de se digitalizar, de deixar a tecnologia cuidar um pouco da gente, que os líderes estão esquecendo de que tratam de pessoas. (E12)

Hoje, as pessoas querem trabalhar num ambiente onde elas tenham autonomia, onde elas tenham confiança para exercer as suas tarefas, então acho que um líder que fornece autonomia para a sua equipe, confiança, que seja sensível a entender a necessidade de cada liderado, tenha uma gestão customizada para cada um, um projeto de desenvolvimento de carreira para cada liderado. Eu acredito muito na customização da liderança. Não sei se o termo seria esse: uma customização de liderança. Uma liderança mais próxima de cada liderado. Eu acho que o futuro caminha por aí. (E15)

[...] aquele líder que se preocupa com as pessoas. Ele não só se preocupa em fazer, mas ele se preocupa com as pessoas, ele se preocupa em entender se as pessoas estão bem, se as pessoas têm condições psicológicas de trabalhar, se as pessoas têm condições de trabalhar, como, onde que as pessoas estão enquadradas no processo. Eu preciso reestruturar uma empresa, reestruturar uma área de trabalho, reestruturar um ambiente de trabalho, mas eu preciso encaixar as pessoas nessa reestruturação, porque são as pessoas que fazem o nosso negócio fluir. São as pessoas que atendem o nosso público, são as pessoas que dão o nosso resultado. (E16)

Ao se retornar aos objetivos e à problemática da pesquisa, ou seja, à investigação sobre quais são as competências de liderança valorizadas por gerentes em um Banco Público Federal, no contexto regional da Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro, pode-se inferir, a partir dos resultados obtidos, que as competências comportamentais são consideradas fatores determinantes no papel dos líderes.

O estudo deu enfoque nas competências associadas ao plano individual dos indivíduos que exercem o papel de líder, não levando em consideração as competências da organização por completo. Dito isso, os resultados foram analisados em temas centrais, como no Quadro 8, a seguir:

Quadro 8: Competências de liderança valorizadas

Compreensão de sentido Geral
<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar conhecimento sobre a organização; • Pensamento crítico.
Condução de Mudança
<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrole emocional; • Demonstrar escuta ativa.
Representação interorganizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Exemplo; • Empatia.
Líder em empresa pública
<ul style="list-style-type: none"> • Empatia.
Classificação Temporal
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade.

Fonte: Elaboração própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das entrevistas, foi possível perceber que a demonstração de conhecimento sobre a organização e o pensamento crítico foram dados como competências demandadas para líderes conquistarem o respeito dos seus seguidores, além de posicioná-lo dentro do organograma empresarial e aproximar os diferentes níveis organizacionais.

A capacidade de ter autocontrole emocional e de demonstrar escuta ativa foram competências valorizadas em um líder para provocar e entregar mudanças na organização, dando valor à inteligência emocional por considerar o líder como principal influência no comportamento dos seus seguidores.

Ser modelo de exemplo e ter empatia foram competências identificadas para inspirar e criar confiança, com a intenção de liderar em rede e facilitar a entrega da mudança, fomentando um propósito para as equipes de trabalho.

As competências sociais, em particular a empatia, também foram valorizadas diante do contexto de empresa pública, com o propósito de envolver indivíduos e motivá-los, gerando sinergia nas equipes de trabalho.

A adaptabilidade foi evidenciada como a principal competência a ser valorizada no futuro, com o intuito de proporcionar uma otimização de tempo e recursos quanto ao entrosamento do líder em novos cenários ou equipes de trabalho, fomentando um ambiente criativo com novas ações para lidar com a volatilidade do mercado e encontrar saídas de forma proativa.

Diante das provocações para a reflexão dos propósitos por trás das competências apontadas durante as entrevistas, foram observados fatores determinantes, como: o contexto organizacional, a diferenciação entre o líder e o gerente e as características da organização como empresa pública.

Inicialmente, buscou-se identificar o papel do líder e como gestores atribuem valor às competências de liderança diante de diferentes níveis organizacionais no organograma do banco, ou seja, levando em consideração a atuação de líderes em diferentes níveis hierárquicos como matriz, área administrativa regional e unidades bancárias.

Sob a ótica das unidades bancárias, os participantes colocaram em pauta a diferenciação entre o tamanho das unidades. A região analisada dispõe de diversas agências com diferentes tamanhos e volumes de negócios e cada uma com um número diferente de equipes de trabalho. Nesse cenário, os resultados mostram que em agências maiores, as competências de liderança são valorizadas, com o intuito de aproximarem o líder dos grupos de trabalho. Nas agências pequenas há uma maior proximidade com o operacional.

Pelas entrevistas foi possível averiguar que o contexto organizacional é fator determinante para o desenvolvimento da liderança e das competências inerentes à função de líderes (STOREY, 2016; NORTHOUSE, 2018). Contudo, competências básicas são exigidas independentemente do contexto.

Averiguamos, também, que há diferença entre o papel de um líder e de um gerente. O gerente se concentra na melhoria das tarefas exercidas pelas funções gerenciais, ou seja, no operacional, enquanto o líder envolve a capacidade do indivíduo em mobilizar pessoas (DAY, 2001; STOREY, 2016).

Dessa maneira, os resultados apontam que as competências esperadas em líderes e gerentes são diferentes. O papel de líder envolve competências comportamentais voltadas para mobilização e dos gerentes são esperadas as competências voltadas à execução de tarefas operacionais.

Enquanto instituição financeira, sob a forma de empresa pública, foi possível perceber um ambiente organizacional diferente: a personalidade é de direito privado e suas atividades têm, como fundamento, os preceitos comerciais. O banco possui natureza ambivalente, apresentando, ao mesmo tempo, características de domínio público e de domínio privado, sem se identificar completamente com um ou com outro. Buscamos compreender como essas características limitam a gestão de pessoas e como a atuação dos líderes pode proporcionar estratégias para superarem essas limitações.

Com os resultados, pode-se inferir que o desafio de gestores nas empresas públicas torna-se ainda mais árduo na gestão de pessoas em busca de um maior desempenho organizacional, pois a admissão de empregados é realizada por concurso público e o gestor não decide ou analisa o perfil do empregado que receberá, o que limita

a sua alçada na gestão. Ademais, depois de contratado, o empregado adquire um status de estabilidade profissional atribuída somente aos empregados públicos.

As características da empresa pública foram ressaltadas por todos os 16 entrevistados como vulnerabilidades que possui na gestão de pessoas. Todos indicaram competências sociais como forma estratégica para superá-las.

Durante todo o estudo, o papel de líder foi abordado pelos entrevistados como o responsável pela criação de um ambiente colaborativo, reconhecendo as diferenças individuais, demonstrando um comportamento de aceitação individual diante das necessidades dos liderados e compreendendo os pontos fortes e fracos de seguidores. Essas características poderiam permitir ao líder alinhar seguidores com tarefas que melhorem o seu desempenho, criando uma visão para orientar a mudança pela inspiração para o bem da organização, sugerindo um estilo de liderança transformacional como principal forma de conduzir equipes.

Contudo, quando a natureza ambivalente enquanto empresa pública foi colocada em pauta durante as entrevistas, foi possível observar uma priorização das necessidades do empregado em detrimento do que precisa a empresa. A maioria dos entrevistados transpareceram uma mudança de foco na liderança empregada diante dos desafios na gestão de pessoas no ambiente em que estão inseridos, sugerindo que no contexto de empresa pública é necessário o desenvolvimento de uma liderança servil.

Essa percepção sobre o foco dos entrevistados vai ao encontro dos estudos de Stone (2004) e de Dierendonck (2011): os líderes transformacionais tendem a se concentrar mais nos objetivos organizacionais, enquanto os líderes servos se concentram mais nas pessoas que são seus seguidores.

Tanto os líderes transformacionais quanto os líderes servos são visionários, geram altos níveis de confiança, servem como modelos, mostram consideração pelos outros, delegam responsabilidades, capacitam seguidores, ensinam, comunicam, ouvem e influenciam seguidores (PAROLINI, 2007). Todas essas capacidades foram valorizadas pelos participantes durante as entrevistas.

Sobre essa diferença no foco dos entrevistados e levando em consideração que o contexto influencia diretamente as competências que são esperadas em líderes (BRANDÃO, 2009; STOREY, 2016; NORTHOUSE, 2018), pode-se inferir que a liderança

transformacional e servil são complementares (STONE, 2004; PAROLINI, 2007; EVA, 2019) e que ambos os estilos são necessários para o contexto organizacional estudado, pois se complementam diante dos desafios específicos enfrentados por gestores em empresas públicas.

Banks *et al.* (2018) e Hoch *et al.* (2018) apresentaram evidências empíricas que sugerem a validade incremental da liderança servil em relação às outras abordagens de liderança, corroboradas com os resultados deste estudo. O uso da liderança servil em complemento a outro estilo de liderança foi percebido no discurso dos entrevistados, refletindo as competências de liderança como cruciais para os gestores vencerem os desafios inerentes à organização na qual estão inseridos.

Os entrevistados revelam uma latente expectativa de líderes quanto à capacidade de entender efetivamente os outros no ambiente de trabalho e usam esse conhecimento para influenciá-los a agirem de maneira a aprimorarem os objetivos pessoais e/ou organizacionais. Considerado por Ferris (2005) como habilidade política, o foco no liderado pode proporcionar resultados mais satisfatórios diante das características de empresa pública. Nesse contexto, a habilidade política pode ser considerada como o resultado de traços individuais, além de experiência, treinamento e socialização (FERRIS *et al.*, 2008; ANDRADE, 2016)

Estudos argumentam (STONE, 2004; PAROLINI, 2007; WILLIAMS, 2017; EVA, 2019) que a transmissão da habilidade política permite que o líder servil reconheça situações sociais diversas, entenda a importância da adaptação do seu comportamento para alcançar e conquistar diferentes públicos-alvo, fortalecendo a construção de redes sociais que lhe possibilite adquirir conhecimento e recursos organizacionais para o sucesso de seus seguidores e, por consequência, da organização.

Ademais, os resultados vão ao encontro do estudo de Williams (2017), que sugere o clima organizacional como um mecanismo mediador pelo qual o líder servil aumenta a criatividade dos seguidores e que esse relacionamento é fortalecido à medida que o líder servo possui a habilidade política necessária para executar seu estilo de liderança.

Além disso, Dierendonck (2011) defende que um líder politicamente qualificado pode fomentar seguidores proativos e autoconfiantes, dando a oportunidade de realizarem atividades nas quais desfrutem, permitindo o alcance de “equilíbrio, significado

e realização pessoal”, aumentando a motivação e os esforços criativos dos seus seguidores.

Nesse aspecto, os resultados da pesquisa apontam que diante da natureza pública, os líderes precisam de uma perspectiva mais articuladora das competências e recursos internos, assim como da capacidade de atribuir aos liderados maior significado e relevância dos seus papéis (OLIVEIRA, 2010). Sugere-se que o clima organizacional pode refletir na felicidade e no bem-estar psicológico do servidor público, dando sentido ao trabalho que desempenham (RODRIGUES *et al.*, 2017).

Por fim, o presente estudo identificou que a capacidade de se adaptar pode proporcionar uma otimização de tempo e recursos quanto ao entrosamento do líder em novos cenários ou equipes de trabalho. Os resultados apontam uma tendência à valorização de pessoas e competências sociais por parte de gestores. (OLIVEIRA *et al.*, 2010; ANDRADE, 2016)

Nesse ponto, a adaptabilidade vai além das necessárias diante das mudanças trazidas pela tecnologia e alcança um propósito frente às mudanças de paradigmas que o ambiente organizacional enfrentará com a inserção de novas gerações no mercado de trabalho.

Dessa forma, não apenas o direcionamento de esforços e recursos da organização para manutenção das competências consideradas fundamentais são importantes, mas também o desenvolvimento das competências comportamentais, tidas pelos entrevistados como emergentes.

Esse desenvolvimento permite a adoção de uma postura proativa por parte da organização e dos seus profissionais, na intenção imediata de desenvolverem competências que serão mais demandadas no futuro (SPARROW *et al.*, 1994; BRANDÃO, 2009; CARBONE *et al.*, 2016).

6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente estudo é uma fotografia de um grupo de gestores em um determinado momento, em uma organização com características específicas no seu ambiente organizacional, tendo personalidade de direito privado, com atividades fundamentadas em preceitos comerciais, porém com características de empresa estatal, constituída, organizada e controlada pelo poder público.

Nesse contexto, e diante da sua natureza ambivalente por pertencer ao mesmo tempo ao domínio público e ao domínio privado, sem se identificar completamente com um ou com outro, o desafio se torna ainda mais árduo na gestão de pessoas em busca de um maior desempenho organizacional.

Assim, a repetição deste estudo em outros momentos poderá apresentar resultados diferentes, o que merece ser feito para criar conhecimento sobre um perfil comportamental e gerar políticas de gestão de pessoas pertinentes e eficazes, uma vez que a liderança é uma parte essencial do desenvolvimento organizacional, sendo vital identificar quais comportamentos e capacidades específicas devem estar presentes.

Outro ponto interessante reside no fato de que este estudo foi aplicado em uma região no Estado do Rio de Janeiro, com características próprias, razão pela qual os resultados não podem ser generalizados em âmbito nacional.

Há que se destacar a centralidade do trabalho nas competências valorizadas por gerentes do banco, o que não significa dizer que é condizente com as expectativas de liderados.

Diante dos resultados apresentados, sugere-se a extensão deste estudo para outras regiões da empresa, a fim de testar as conclusões desta pesquisa com diferentes gestores em âmbito nacional. Além disso, pesquisas futuras levando em consideração a perspectivas de liderados podem acrescentar dados valiosos para o campo da liderança.

Considerando as competências como dependentes do contexto, sugerimos a aplicação da metodologia em bancos privados. Dessa forma seria possível a comparação com os resultados diante da natureza ambivalente de um banco público.

Sugere-se, também, a condução de pesquisas sobre competências de liderança em outros órgãos públicos, com o intuito de comparar os resultados de organizações sem

atividades fundamentadas em preceitos comerciais, mas constituída, organizada e controlada pelo poder público.

Por fim, são sugeridos estudos de Liderança servil e a capacidade de líderes em proporcionar ambientes propícios à inovação e criatividade.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. S. L. D. **A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. 2016. Tese, 2016.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management**. 4. ed. London: Kogan Page Publishers, 2016.
- ARENA, M. J.; UHL-BIEN, M. Complexity leadership theory: Shifting from human capital to social capital. **People and Strategy**, v. 39, n. 2, p. 22, 2016.
- BANKS G. C.; GOOTY, J.; ROSS, R. L.; WILLIAMS, C. E.; HARRINGTON, N. T. Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 236-251, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BORBAS, J. S. *et al.* A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal. Convibra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 8. **Anais...**, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2917.pdf>. Acesso em: 27 set. 2016.
- BOYATZIS, R. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2009.
- BOYATZIS, R. Managerial and leadership competencies: a behavioural approach to emotional, social and cognitive intelligence. **The Journal of Business Perspective**, v. 15, n. 2, p. 91-100, 2011.
- BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**: um estudo multinível. 2009. Tese, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 2, n. 56, p. 179-194, 2005.

BRATTON, J.; GRINT, K.; NELSON, D. **Organisational Leadership**. London: Thomson/South-Western, 2005.

BURNS, J. M. **Leadership**. NY: Harper & Row, 1978.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611 - 4, 2004

CARBONE, P. P.; CORREA, Tonet, H.; SILVA, Bruno, J. R.; SILVA, B. E; Izidio, K. **Gestão por competências**. Editora FGV, 2016.

CARTER, D. R.; DeCHURCH, L. A.; BRAUN, M. T.; CONTRACTOR, N. S. Social network approaches to leadership: an integrative conceptual review. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 3, p. 597-622, 2015.

CHURCH, L. A. de; MESMER-MAGNUS, J. R. The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 1, p. 32-53, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: Escolhendo entre Cinco Abordagens. Penso Editora, 2014.

DAY, D. Leadership Development: A Review in Context. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001.

DEEPA, S.; SETH, M. Do Soft Skills Matter? - Implications for Educators Based on Recruiters' Perspective. **IUP Journal of Soft Skills**, v. 7, n. 1, p. 7, 2013.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introduction**: The discipline and practice of qualitative research. The Sage handbook of qualitative research. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011. p. 1 - 19

DIAS, M. A. M. J.; GUIMARÃES, R. S. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, 200-221, 2015.

DIERENDONCK, Van D.; NUIJTEN, I. The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. **Journal of Business and Psychology**, v. 26, n. 3, p. 249-267, 2011.

DURAND, T. Forms os incompetence. In: **Internacional Conference on Competence-Based Management**, 4, 1999. Oslo. Proceedings, Oslo: Norwegian School of Manegement, 1999.

EVA, N.; ROBIN, M.; SENDJAYA, S.; VAN DIERENDONCK, D.; LIDEN, R. Servant Leadership: a systematic review and call for future research. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 111-132, 2019.

FERRIS, G. R.; BLICKLE, G.; SCHNEIDER, P. B.; KRAMER, J.; ZETTLER, I.; SOLGA, J.; NOETHEN, D.; MEURS, J. A. Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 7, p. 744-771, 2008.

FERRIS, G. R.; TREADWAY, D. C.; KOLODINSKY, R. W.; HOCHWARTER, W. A.; KACMAR, C. J.; DOUGLAS, C.; FRINK, D. D. Development and validation of the political skill inventory. **Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 126-152, 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. Qualidade na pesquisa qualitativa. In: **Qualidade na pesquisa qualitativa**. 2009. p. 196-196

FOLLETT, M. P. The giving of orders. In: METCALF, H.C. (ed.). *Foundations of Business Administration*, 1926.

FONSECA, A. M. D. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

FREITAS, P. F. P. de; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GREENLEAF, R. K. **The Servant as Leader**. Indianapolis, IN: The Robert Greenleaf Center, 1970.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GILL, R. **Theory and Practice of Leadership**. London: Sage Publications, 2011.

HOCH, J. E.; BOMMER, W. H.; DULEBOHN, J. H.; WU, D. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. **Journal of Management**, v. 44, p. 501-529, 2018.

KLENKE, K. **Qualitative Research in the Study of Leadership**. 2. ed. London: Emerald Group, 2016.

- LIMA, V. V. Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, n. 9, p. 369-379, 2005.
- MATTA, R. da. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Rocco, 1979.
- MEGHEIRKOUNI, M. S. **Leadership development in an Arab context: the case of Syria**. 2014. Tese. University of Bedfordshire, 2014.
- MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.
- MINTZBERG, H. **MBA? Não obrigada! Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MONTEZANO, L.; SILVA, D.; COELHO JR. F. Competências Humanas no Trabalho: a Evolução das Publicações Nacionais no Novo Milênio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ENANPAD, 2015
- MONZANIA, L.; RIPOLLA, P.; PEIRÓB, J. Winning the hearts and minds of followers: the interactive effects of followers' emotional competencies and goal setting types on trust in leadership. **Revista Latinoamericana de Psicología**, v. 47, n. 1, p. 1-15, 2015.
- MUMFORD, T.; CAMPION, M.; MORGESON, F. The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels. **Leadership Quarterly**, v.18, n. 1, p. 154-166, 2007.
- NEVES, A. C. D.; CARVALHINHA, P. U.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Diagnóstico y análisis de las competencias de los consejeros de Administración. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 453-469, 2017.
- NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and Practice**. 8. ed. London: SAGE, 2018.
- ODELIUS, C. C.; ONO, R. N.; ABBAD, G. D. S.; ALBURQUERQUE, P. H. M. **Atitudes e habilidades sociais para trabalho em equipe: desenvolvimento de uma escala**. 2016.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.
- PAROLINI, J.; PATTERSON, K.; WINSTON, B. Distinguishing between transformational and servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 30, n. 3, p. 274-291, 2009.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; IRIGARAY, H. A. R.; SOARES, D. R.; MORIN, E. M. O trabalho e seus sentidos: Um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 1058-1084, 2017.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and. **Managing learning**, v. 57, 1994.

STONE, A. G.; RUSSELL, R. F.; PATTERSON, K. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p. 349-361, 2004.

STOREY, J. **Leadership in Organization Current Issues and Key Trends**. 3. ed. New York, NY: Routledge, 2016.

SUN, R. C.; HUI, E. K. Cognitive competence as a positive youth development construct: A conceptual review. **The Scientific World Journal**, 2012.

TRACY, S. J. **Qualitative research methods**: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact. Chichester: Wiley-Blackwell, 2013.

TUBBS, S. L.; SCHULZ, E. Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. **Journal of American Academy of Business**, v. 8, n. 2, p. 29-34, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, R. I.; BARBOZA, R. A. B.; RAMALHEIRO, G. C. F. Liderança em instituições públicas: estudo de caso na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 9, n. 2, p. 2237-1427, 2019.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28

WILLIAMS, W.; BRANDON, R.; HAYEK, M.; HADEN, S.; ATINC, G. Servant liderança e criatividade de seguidores. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 2, p. 178-193, 2017.

WILLIAMS; WILKINS; BALTIMORE, M. D. p. 152-157.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**: Global edition. 8. ed. London: Pearson, 2013.

ANEXO

ANEXO A – Roteiro de Entrevista – Estudo Piloto

	Pergunta	Objetivo	Tópico Teórico
1	No atual cenário, que tipos de comportamentos e capacidades de liderança são vitais para um líder no ambiente interno da empresa?	Identificar quais comportamentos e capacidades de liderança são esperados de indivíduos que exercem posições de liderança na empresa, independentemente do nível de gestão	Competências (BRANDÃO, 2005, 2009; MONTEZANO <i>et al.</i> , 2015; FREITAS, 2018; BOYATZIS, 1982;
1.1	Por quê?	Identificar como líderes em posição estratégica compreendem o conceito de liderança	
2	Quais são, na sua opinião, as competências de liderança que melhor se adaptam no nível de gestão que você atua?	Identificar que tipos de competências de liderança são reconhecidos como importantes para o desempenho de suas funções, levando em consideração o nível de gestão que os entrevistados fazem parte	Liderança e Competências de Liderança (NORTHHOUSE, 2018; STOREY, 2016, DAY, 2001; YUKL, 2013; TUBBS; SHCULZ, 2006; SUN; HUI, 2012; MUMFORD, 2007; BOYATZIS, 2011; CARTER <i>et al.</i> , 2015; MONZANI, 2015)
2.1	Por quê?		
3	Quais são as competências necessárias para os cargos de liderança desempenhados por líderes nas unidades bancárias?	Captar a expectativa quanto à competências de liderança esperadas em líderes nas unidades bancárias.	
3.1	Por quê?	Compreender a percepção de líderes em posição estratégica sobre a diferença entre líder e gerente.	
4	Quais as competências de liderança podem ser classificadas como emergentes?	Vislumbrar quais as competências devem ser valorizadas para o futuro, segundo a visão dos líderes que atuam de forma estratégica.	Classificação de competências (BRANDÃO, 2005, 2009; SPARROW <i>et al.</i> , 1994; CARBONE <i>et al.</i> , 2016;
4.1	Quais podem ser classificadas como declinantes?		
4.2	Por quê?		

ANEXO B – Roteiro de Entrevista – Pesquisa de Campo

	PERGUNTA	OBJETIVO	TÓPICO TEÓRICO
1	No atual cenário, o que se espera de um líder na organização?	Identificar como líderes em posição estratégica percebem o papel de um líder, seu foco e seu impacto na organização	Liderança e atuação de líderes (DAY, 2001; NORTHOUSE, 2018; STOREY, 2016; ARMSTRONG, 2016)
1.1	Diante disso, e na sua opinião, a liderança deveria ter foco na empresa ou no empregado?		
1.2	Qual você acha que é o foco de líderes na sua empresa?		
2	Na sua opinião, qual a diferença entre um líder e um gerente?		
3	Na sua visão, as competências valorizadas em um líder são as mesmas valorizadas em um gerente?	Identificar como líderes em posição estratégica valorizam competências.	Competências de liderança (BRANDÃO, 2005, 2009; MONTEZANO <i>et al.</i> , 2015; FREITAS, 2018; BOYATZIS, 1982)
4	Na sua opinião, o nível organizacional influencia na necessidade de competências em líderes?	Identificar como líderes em posição estratégica percebem o contexto como fator significativo na valorização de competências de liderança.	
4.1	Na sua opinião o tamanho da agência influencia nas competências demandadas em líderes?		
5	Pergunta complementar: Na sua opinião, quais competências serão mais valorizadas em líderes daqui a 10 anos? Por quê?	Identificar, sob a perspectiva de líderes estratégicos, quais as competências de liderança que serão demandadas no futuro.	

6	Na sua opinião, quais são as competências que, pela demonstração de conhecimento de toda a empresa, líderes precisam ter para conquistar o respeito dos seus seguidores?	Identificar, sob a perspectiva de líderes estratégicos, por quais competências de liderança é possível conquistar respeito dos seguidores e as razões.	Propósitos de competências de liderança (STOREY, 2016; YUKL, 2013; TUBBS; SHCULZ, 2006; SUN; HUI, 2012; MUMFORD, 2007; BOYATZIS, 2011; CARTER <i>et al.</i> , 2015; MONZANI, 2015)
6.1	Por quê?		
7	Quais são as competências que podem dar ao líder a capacidade de entregar e provocar mudanças?	Identificar, sob a perspectiva de líderes estratégicos, quais são as competências de liderança que proporcionam ao líder a capacidade de entregar e provocar mudança e as razões.	
7.1	Por quê?		
8	Quais são as competências valorizadas em líderes para inspirar e criar confiança?	Identificar, sob a perspectiva de líderes estratégicos, quais são as competências de liderança ajudam a criar e inspirar confiança em seus seguidores, e as razões.	
8.1	Por quê?		
9	Diante do papel social e público da organização, você acha que as competências de liderança podem ajudar? Quais?	Identificar quais competências de liderança são valorizadas por líderes estratégicos diante das características da empresa.	
9.1	Por quê?		

ANEXO C – Protocolo de ética

Olá, meu nome é Diego Teixeira. Sou mestrando em Gestão Empresarial pela EBAPE/FGV. Estou realizando a pesquisa que tem por objetivo identificar as competências de liderança valorizadas por indivíduos que exercem, de forma estratégica, o papel de líder em um Banco Público Federal, no contexto regional da Baixada Fluminense. No caso de qualquer dúvida após esta entrevista, sinta-se à vontade para me contatar pelo telefone (21) 9 98336 9669 ou pelo e-mail diego.teixeira@fgv.edu.br ou diegoteixeira@id.uff.br.

Sua participação nessa pesquisa é muito importante, agradeço sua boa vontade em participar. Antes de começar as perguntas, gostaria de assegurar que como participante neste projeto você tem alguns direitos. Gostaria que você indicasse a sua compreensão a cada um dos tópicos que falarei simplesmente dizendo: *OK*.

Sua participação é voluntária, (*OK?*)

Você pode se recusar a responder qualquer pergunta, (*OK?*)

Você é livre para pedir para não mais participar a qualquer momento. (*OK?*)

Esta entrevista tem caráter estritamente confidencial e só será disponibilizada para fins acadêmicos. (*OK?*)

Trechos desta entrevista, na forma como foram falados, poderão fazer parte do relatório final, mas sob nenhuma circunstância, seu nome ou características suas que possam te identificar serão incluídas no relatório. (*OK?*)

Permito que a entrevista seja gravada no seu áudio.

Assinatura:
