
7 O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GERENTES DE ATENDIMENTO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE SALVADOR NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES DURANTE O ANO DE 2022

Lucas Nascimento Cruz

Graduando em Administração na Universidade do Estado da Bahia.

E-mail: nascimento.lukas@hotmail.com

Prof. Dr. Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque

Doutor em Difusão do Conhecimento pela UFBA, Mestre em Administração pela UFBA, Especialista em Educação e Tecnologias e Graduado em Processamento de Dados e Administração. É Professor Adjunto da Universidade do Estado da Bahia. Atua como Professor Permanente do Mestrado Nacional e Profissional de Ensino de Física (MNPEF/UNEB) e do Programa de Pós-Graduação em educação e Contemporaneidade (PPGEduC/UNEB).

E-mail: jalbuquerque@uneb.br

RESUMO

O tema deste artigo é analisar os estilos de liderança dos Gerentes de Atendimento de 3 agências bancárias de Salvador na motivação de seus colaboradores de um Banco X durante o ano de 2022 com base em suas opiniões. A partir daí foi feita a seguinte pergunta: Quais estilos de liderança os Gerentes de Atendimento das agências bancárias de Salvador podem adotar para através da teoria de Herzberg motivar dos seus colaboradores durante o ano de 2022? A pesquisa foi desenvolvida utilizando uma abordagem dedutiva qualitativa através do estudo de caso em 3 (três) agências do Banco X, usando 2 (dois) tipos de pesquisas: a bibliográfica e a descritiva. O artigo retrata uma liderança democrática presente nas agências que favorece quanto a motivação dos colaboradores bancários. Portanto, conclui-se, que, um líder democrático proporciona uma maior influência quanto a motivação dos colaboradores, visando as principais motivações intrínsecas e extrínsecas encontradas.

Palavras-chave: Estilos de Liderança. Motivação de Herzberg. Bancos Comerciais. Gerente de Atendimento.

ABSTRACT

The theme of this article is to analyze the leadership styles of the Service Managers of 3 bank branches in Salvador in motivating their employees of Bank X during the year 2022 based on their opinions. From there, the following question was asked: What leadership styles can Customer Service Managers at bank branches in Salvador adopt to motivate their employees through Herzberg's theory during the year 2022? The research was developed using a qualitative deductive approach through a case study in 3 (three) branches of Banco X, using 2 (two) types of research: bibliographical and descriptive. The article portrays a democratic leadership present in the branches that favors the motivation of bank employees. Therefore, it is concluded that a democratic leader provides a greater influence on the motivation of employees, aiming at the main intrinsic and extrinsic motivations found.

Keyword: Leadership Styles. Herzberg's motivation. Commercial Banks. Manager;

7.1 INTRODUÇÃO

As organizações passaram nas últimas décadas por um intenso processo de mudanças. No atual ambiente de negócios, onde a competitividade é cada vez maior, o verdadeiro diferencial competitivo das empresas passou a ser o capital humano associando a questões de liderança (MAURICIO; LEMOS, 2019). Desta forma, a liderança é uma importante aliada da organização, pois as corporações possuem cenários de desafios, isso leva as empresas buscarem pessoas capacitadas, com o estilo de liderança e estratégias adequadas para tornar o ambiente organizacional mais eficaz para realização de atividades através das tomadas de decisões para enfrentamentos de crises, levando ao rumo certo em busca do sucesso (BRUNÓRIO *et al.*, 2017).

No caso de equipes de empresas bancárias de nível tático o importante papel de líder é assumido pelos gerentes que precisam desenvolver e o engajamento e entusiasmo dos colaboradores pelo trabalho, fazendo com que ele se sinta motivado e envolvido com a organização, conhecendo seu objetivo e sabendo qual sua função para que seja possível a realização do mesmo e o alcance do sucesso profissional (AZEVEDO, 2020).

A motivação também é outro aspecto que influencia no processo de interação e desenvolvimento nos aspectos profissionais, sociais e de aprendizado de uma equipe da área bancária. O líder precisa ter e ou desenvolver habilidades que permitam conhecer bem seus liderados, identificando seus potenciais e suas fragilidades, assim como qualidades, saber ouvir, dar e receber opinião influencia o desenvolvimento da sua equipe, promovendo mudanças que estimulam o seu crescimento (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017).

A importância da liderança e motivação também pode ser percebidas nos bancos comerciais, que tem passado por mudanças devido entrada de novos entrantes e concorrentes no setor. Os bancos comerciais percebem as mudanças nas formas de consumo e interação de seus clientes, assim como os mais variados modelos de negócios emergentes. Diante a concorrência, investir na qualidade dos recursos humanos e na escolha dos líderes tornam-se um diferencial.

O presente artigo tem como tema os estilos de liderança dos Gerentes de Atendimento de 3 (três) Agências Bancárias de Salvador na motivação de seus colaboradores de um Banco X durante o ano de 2022 a partir de suas opiniões. A partir daí foi feita a seguinte pergunta: Quais estilos de liderança os Gerentes de Atendimento das agências bancárias de Salvador podem adotar para através da teoria de Herzberg motivar dos seus colaboradores durante o ano de 2022 a partir de suas opiniões? O Objetivo Geral é o de analisar qual o estilo de liderança os Gerentes

de Atendimento agências bancárias podem adotar para melhorar a motivação segundo a Teoria de Herzberg destes colaboradores. Já os Objetivos Específicos são: descrever os principais atributos dos estilos de liderança, e sua relação com a motivação Herzberg; e apresentar como o estilo de liderança adotado pode influenciar na relação dos gerentes de atendimento de agências bancárias na motivação da sua equipe através da Teoria de Herzberg.

Esta análise permitir verificar até que ponto o gestor consegue influenciar e interferir na manutenção da motivação dos seus funcionários. Este estudo também servirá como ferramenta de auxílio na seleção de futuros gestores de agências, tendo em vista o estilo liderança e aspectos relevantes capaz de aumentar o desempenho e produtividade da equipe, e consequentemente, os resultados da organização, além de gerar um clima organizacional melhor.

A pesquisa abordada é de relevância, pois busca compreender, através deste estudo os desafios de liderança dos Gerentes de Atendimento na agência bancária, relacionando isso a importância de conhecer, entender, refletir e atualizar os conceitos de liderança e motivação, buscando incessantemente a melhor maneira de liderar pessoas, ou seja, a liderança eficaz.

Portanto, busca-se com esta pesquisa oferecer uma forma de ampliar o conhecimento sobre o estilo de liderança dos Gerentes de Agências mais adequado para o setor bancário, colaborando para uma melhor compreensão da realidade na qual estão inseridos e visando a adequação das necessidades da organização e seus colaboradores. Além disso, visa orientar a organização na forma de avaliar e selecionar seus novos Gerentes de Atendimento de agências no intuito de terem no cargo certo a pessoa certa.

Conforme exposto na Tabela 1, podemos observar que quando buscamos pelas palavras-chaves nas bases de dados, Google Acadêmico, SciELO e Capes separadamente temos uma extensa lista de estudos no período de 2017 a 2022. A palavra-chave Estilos de liderança temos 32.587 estudos, Motivação de Herzberg 60.828 estudos, Bancos Comerciais temos 16.723, já Gerente temos 44.501. Porém, quando cruzadas, podemos observar que pouco foi abordado sobre o tema na área bancária de forma delimitada. Contudo, esse trabalho possibilitará analisarmos como cada estilo de liderança impacta na motivação dos colaboradores através da teoria de Herzberg, sendo relevante para futuras pesquisas acadêmicas abordando a respeito das características da liderança e a relação com a motivação afim de oferecer uma forma de identificar e ampliar o conhecimento sobre o tema.

Tabela 1 - Pesquisas por palavras-chaves entre os anos 2017 até 2022

	Google Acadêmico	SciELO	Capes	Total
Estilos de Liderança	15.600	14	16.973	32.587
Motivação Herzberg	48.900	256	11.672	60.828
Bancos Comerciais	14.100	0	2.623	16.723
Gerente	37.100	19	7.382	44.501
Estilos de liderança AND				
Motivação Herzberg	15.700	0	476	16.176
Estilos de Liderança				
AND Bancos Comerciais	13.300	0	117	13.417
Estilos de Liderança				
AND Gerente	11.200	0	261	11.461
Motivação Herzberg AND				
Bancos Comerciais	15.500	0	535	16.035
Motivação Herzberg AND				
Gerente	15.200	0	783	15.983
Bancos Comerciais AND				
Gerente	15.500	0	338	15.838

Fonte: Adaptado do GOOGLE ACADÊMICO; CAPES; SCIELO, 2022.

O presente artigo está dividido em 6 (seis) partes. A Introdução: nela contém o tema, o problema e os objetivos. Depois vem o referencial teórico denominado de: “Estilos de liderança dos Gerentes e a motivação segundo a Teoria de Herzberg”. Em seguida a metodologia: esta aborda os instrumentos usados para a elaboração deste artigo acadêmico. Logo após, o estudo de caso este trata da pesquisa feita na agência do Banco X no período de 2022. E finalmente os resultados e considerações finais.

7.2 ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GERENTES E MOTIVAÇÃO SEGUNDO TEORIA DE HERZBERG

Por muitos anos a liderança foi definida como um processo de influência nas ideias e ações das pessoas na busca de realizações dos objetivos. Com o tempo, a liderança se definiu

como a capacidade de influenciar os outros pela liberação do seu poder e potencial para impactar o bem maior. Percebeu-se que a liderança não poderia estar voltada apenas com objetivos relacionados para resultados, como também para “o bem maior”, ou seja, aquilo que é melhor para todos os envolvidos (BLANCHARD, 2011).

A liderança está ligada a um tipo de poder pessoal, na qual uma pessoa influencia as outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (CHIAVENATO, 2005). Ele conceitua a influência como uma transação interpessoal, onde, uma pessoa atua propositalmente no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa. Somente com excelente liderança se consegue uma enorme influência positiva; má liderança pode gerar uma poderosa influência negativa (HARRISON, 2005, p. 86).

Soto (2008) acrescenta, caracterizando a influência como a capacidade que algumas pessoas têm de direcionar, de acordo com os desejos e interesses, a conduta de outras pessoas que não se sujeitam ao que influencia por uma questão de dependência, submissão ou hierarquia. O autor nesse contexto diferencia autoridade de influência, sendo autoridade, aplicado para quem está abaixo hierarquicamente, e a influência utilizada para conseguir precisamente complementos daqueles onde não tem superioridade hierárquica.

Liderança é a habilidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva. Na liderança, essa motivação vem muito mais pelas atitudes práticas do líder do que propriamente dito pelas palavras que ele diz. No conceito de liderança, o líder busca influenciar e conduzir a equipe na luta por um mesmo objetivo, contando sempre com a participação de todos e abrindo portas para que a equipe possa participar do processo (BRUNÓRIO *et al.*, 2017).

São muitos os estilos de liderança e criar estratégias a partir de suas próprias habilidades está diretamente relacionada com as características de um grande líder, levando em consideração que cada indivíduo tem seu próprio estilo de liderar com o intuito de alcançar seus objetivos (TIMOTHY, 2019).

Há três estilos de liderança e cada um deles tem seus pontos positivos e negativos, mas a personalidade de quem dirige interfere na maneira de liderar. Os principais tipos de liderança são (Quadro 1): Autocrática, Democrática e Liberal (CHIAVENATO, 2014).

Na liderança autocrática, o líder procura fixar as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Também estabelece a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. O líder apresenta-se como dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (CHIAVENATO, 2000).

Como exposto no Quadro 1, a liderança autocrática é um estilo controlador, na qual o líder dá ordem aos seus colaboradores, e tudo gira em torno dele. O trabalho só é feito com a sua autorização, não dando oportunidade para seus liderados expressarem suas opiniões, além de não contribuir para o desenvolvimento da equipe no processo de tomada de decisões. O lado humano não é valorizado, tão pouco é dada liberdade para a evolução da criatividade. Os trabalhadores se sentem oprimidos e desmotivados. O clima da empresa é tenso pois o relacionamento interpessoal não é valorizado e o sistema de motivação humana está ligado a recompensas e punições. Isso faz com que os líderes autocráticos tenham uma baixa popularidade entre a equipe, pois costumam não incluir a equipe nas estratégias para auxiliar a gerenciar (VICENTINI; PIZZUTTI, 2018).

Líderes autocráticos são muitas vezes forçados a acreditarem em políticas formais, processos e procedimentos para ajudá-los a gerenciar sem a entrada direta de sua equipe. Líderes autocráticos não são geralmente os chefes mais populares e o estilo traz questões inerentes, no entanto, ele funciona para algumas pessoas. (TIMOTHY, 2019, p. 20).

Quanto à liderança democrática, Chiavenato (2000), diz que as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A equipe esboça as providências para atingir o objetivo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para escolha. Nesse estilo as tarefas ganham novas perspectivas com e qualidade com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro inserido no contexto do trabalho, é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.

A liderança democrática é o estilo que proporciona e prioriza a motivação, desenvolvimento e a troca de ideias entre os funcionários, porém sob sua supervisão. Tem como objetivo ter uma relação próxima e amistosa com sua equipe, incluindo-os nos processos de decisões em vez de concentrar o poder todo na figura do líder (SOUZA; MARQUES, 2019).

Segundo Silva *et al.*, (2017), na liderança democrática a equipe está num lugar de protagonismo no que diz respeito às tomadas de decisões. No qual o gestor envolve seus colaboradores em quase todos os planos e discussões, fazendo parceria com os mesmos e dividindo as tarefas e responsabilidades. Dessa maneira, as atividades do líder estão voltadas em incentivar a comunicação e diálogo com o propósito de aumentar a interação e produtividade da equipe, fazendo com que todos se sintam parte importante dentro do grupo.

O último grupo, ou seja, o estilo de liderança liberal, tem como princípio a liberdade para as decisões tanto grupais quanto individuais, com mínima participação do líder. Esta é

limitada, ficando o líder à disposição para o fornecimento de informações desde que solicitadas. Também, a divisão das tarefas e escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo, sem contribuição do líder. O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta sobre as atividades quando perguntado (CHIAVENTO, 2000).

A liderança liberal é um estilo conhecido pela ausência da influência direta de um líder no processo de evolução de seus liderados. Na sua posição, o líder concede plena autonomia para que seus funcionários executem suas atividades e tomem suas decisões, baseando-se na confiança com sua equipe e descentralizando o poder de decisão. Por outro lado, esse tipo de liderança pode ficar mais vulnerável aos erros, cronogramas, planejamentos podem ser afetados, equipe passa a ser individualista e desmotivada, pois não terá acompanhamento de um gestor mais participativo (SOUZA; NETO, 2019).

De acordo com Ribeiro (2009, p. 74):

Liderança Liberal (laissez-faire) é liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas. Ademais, a característica “liberal até demais” desse perfil de gerenciador é um pouco perigosa quando coloca-se em equipe e, muitas vezes, os subordinados não compreendem sua forma de monitorar e acabam se perdendo no trabalho harmônico da organização.

Quadro 1 - Tipos de Liderança

(continua)

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões, onde o líder não tem os melhores resultados devido a deixar sua equipe sem apoio e estrutura.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. Este sabe ouvir e aceitar críticas ou sugestões.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução de tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.

Quadro 1 - Tipos de Liderança

(conclusão)

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Divisão do trabalho	O líder que determina qual tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: CHIAVENATTO (2000, p. 150).

A partir dos dados apresentados no Quadro 1 sobre os tipos de liderança podemos trazer isso para caracterizar os gerentes. Mesmo que o campo de atuação do líder e do gerente serem os mesmos, os posicionamentos tomados são diferentes. Liderar engloba uma maior proporção que um simples gerenciamento. Para Bergamini (2002), gerentes são capazes de manter a identidade da organização, fazendo aquilo que foi estipulado com a realização dentro do prazo. “Os grandes líderes, por outro lado, têm a capacidade de inspirar as pessoas a agir” (SINEK, 2018 p. 15).

O gerente é um profissional que possui autoridade para comandar as atividades relacionadas ao trabalho. Contudo, para o sucesso da organização, é necessário que desenvolva qualidades de liderança como capacidade de se comunicar claramente, trabalhar qualidades de sua equipe e fortalecê-las. Para Chiavenato (1992) para que um gerente alcance o sucesso da organização, deve assumir a postura de um líder. Para isso, é necessário que o grupo compreenda a importância de realizar as tarefas para a satisfação e objetivos pessoais (CHIAVENATTO, 1992).

Um gerente contrata pela aptidão e habilidade que contratado possui. Um líder capacita, treina e desenvolve constantemente seus funcionários, pois sabe da relevância para a empresa em ter uma equipe apta de acordo com novos posicionamentos globais e prontos para encarar novos desafios. Em situação de conflito, o gerente busca resolver, o líder procura entender suas causas, efeitos e erradicá-los para que não ocorra novamente (CARVALHO; SILVA, 2017).

Uma empresa produtiva e eficiente depende de colaboradores engajados e comprometidos com os objetivos do negócio. Contar com apoio de funcionários entusiasmados só é possível quando liderança e motivação estiverem lado a lado. Um líder que não motiva a sua equipe não é líder. Afinal de contas, é função da liderança guiá-los para que eles se realizem profissionalmente. A motivação no ambiente corporativo, geralmente, vem de um estímulo externo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. É o líder que fornece esse incentivo e ainda serve como fonte de inspiração. Pois, a postura e as atitudes do gestor refletem no comportamento dos seus colaboradores (VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI, 2018).

Liderança e motivação são elementos diretamente interligados e inseparáveis. Mais do que isso, são fundamentais para o desenvolvimento contínuo e alcance de resultados extraordinários. Funcionários felizes e motivados produzem mais e melhor, além de se tornarem mais engajados e comprometidos (BRUNÓRIO *et al.*, 2017).

A palavra motivação provém dos termos latins *motus* (“movido”) e *motio* (“movimento”). Para a psicologia e a filosofia, a motivação são aquelas coisas que incentivam uma pessoa a realizar determinadas ações e a persistir nelas até alcançar os seus objetivos. O conceito também se encontra associado à vontade e ao interesse. Por outras palavras, a motivação é à vontade para fazer um esforço e alcançar determinadas metas. A motivação implica a existência de alguma necessidade, seja ela absoluta, relativa, de prazer ou de luxo. Quando uma pessoa está motivada a “algo”, considera que esse “algo” é necessário ou conveniente. Visto isto, a motivação é o vínculo que leva essa ação a satisfazer a necessidade. É o impulso que vem de dentro e que faz com que uma pessoa tome uma ação. Uma das formas que há para que uma pessoa se mantenha motivada é ter objetivos e metas (OLIVEIRA, 2017).

A teoria dos dois fatores realizada por – elenca a satisfação e insatisfação dos empregados em dois grupos: os motivadores e os higiênicos. Os motivacionais relacionam-se com a realização, reconhecimento e o crescimento dentro da empresa. No ambiente corporativo é muito comum encontrar pessoas desmotivadas. Isso se dá por diversos fatores, estando alguns deles ligados a liderança. O líder é capaz de estimular ou provocar o oposto no colaborador e saber conduzir essa ação é relevante para a instituição (BRUNÓRIO *et al.*, 2017).

Para estarem satisfeitos e comprometidos com a empresa, os funcionários precisam sentir que contribuem com o sucesso dela. Colaboradores desmotivados tem sua produtividade reduzida, pois não possuem um estímulo para alcançar o objetivo da empresa. Alguns partidários da Administração Científica mostraram que para se atingir uma maior produtividade é necessário que o colaborador tenha conforto físico e segurança no trabalho (BERGAMINI,

2008). Essa segurança depende da forma como o líder transmite informações e resolve situações inesperadas, ou seja, como trabalham com o clima psicológico organizacional. A forma como orientam para execução das tarefas, a leveza na forma de cobrar e a implantação de inovações são consideradas por Martins (2008) elementos importantes para inspirar os colaboradores.

Liderar um grupo de pessoas requer muita dedicação, pois precisa balancear características de todos os integrantes para assim determinar a ação. É necessário que haja sinergia para harmonizar os interesses de cada indivíduo com os organizacionais, levando ao sucesso da empresa e inspirando seu pessoal (TIMOTHY, 2019).

As diversas características de um líder do setor bancário influenciam diretamente a motivação de seus colaboradores, sendo este determinante para a eficiência e produtividade de toda a equipe. Metas abusivas e inalcançáveis frustram os funcionários que não as alcançam. E adoecem psicologicamente aqueles que tentam. É necessário que o líder desenvolva critérios para aplicar as metas de forma que os funcionários se sintam capazes de atingir e conseqüentemente fiquem motivados. Colaboradores desmotivados não trazem os resultados esperados, por isso é indispensável desenvolver estratégias bem estruturadas para tornar a empresa mais produtiva e competitiva no mercado financeiro (CABRAL, 2018).

Portanto, a motivação precisa ser estimulada constantemente. É necessário levar em consideração as particularidades dos liderados e como essas características acrescentarão no potencial da organização. É essencial que haja o diálogo para compreender o nível de motivação dos colaboradores. E assim como as mudanças que precisam ser feitas na estratégia para melhorar o desenvolvimento do potencial organizacional (ALBERTI *et.al.*, 2019).

7.3 METODOLOGIA

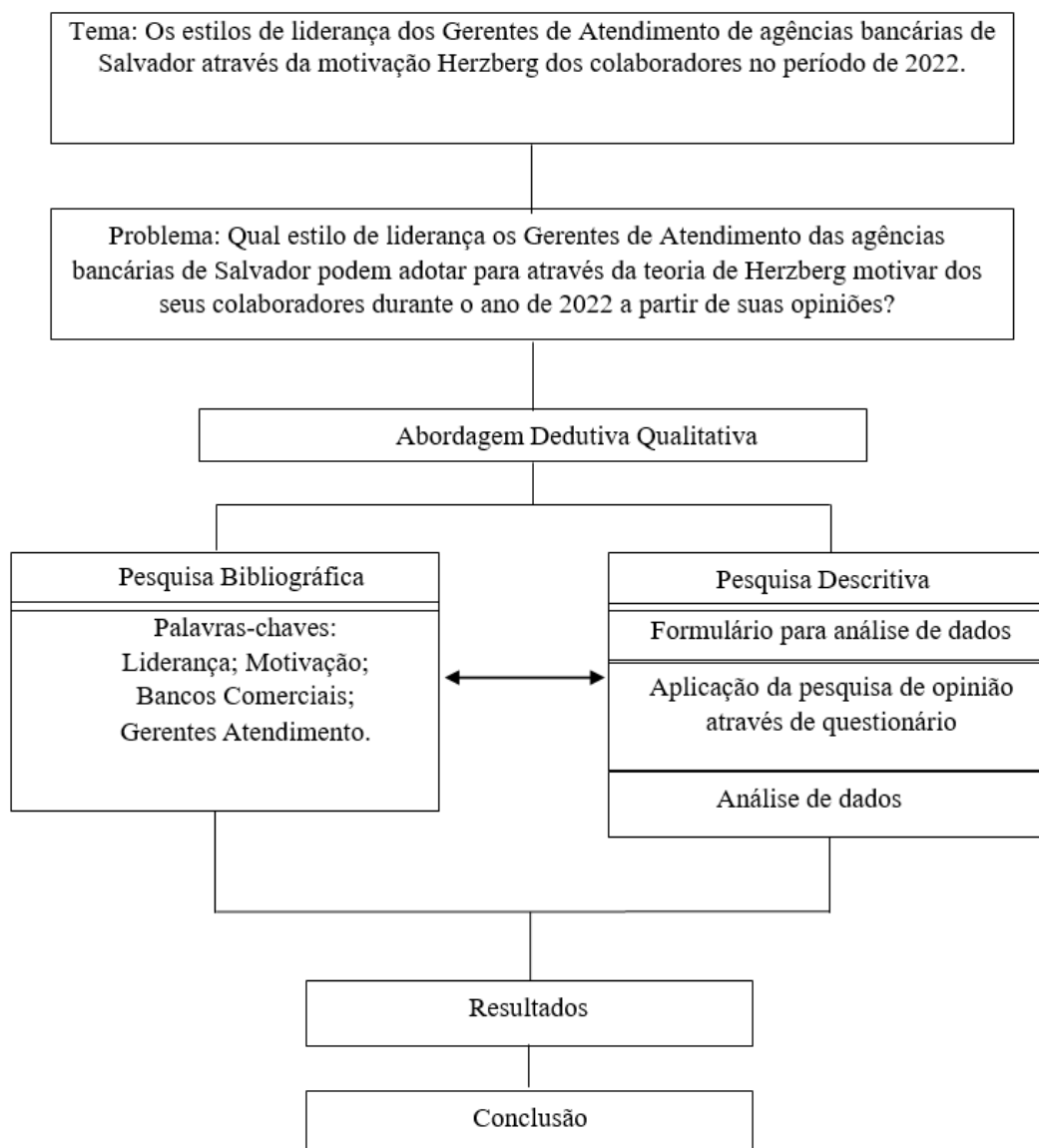
Para a execução do presente trabalho a metodologia utilizada é uma Abordagem Dedutiva Qualitativa de cunho descritivo que utilizou Estudo de Caso em 03 (três) agências do mesmo Banco X, localizada na cidade de Salvador. As pesquisas utilizadas foram: a Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa Descritiva.

Na Pesquisa Bibliográfica utilizou-se as palavras-chaves: Estilo de Liderança; Motivação de Herzberg; Bancos Comerciais; Gerente de Atendimento (BLANCHARD, 2011; BRUNÓRIO *et.al.*, 2017; CHIAVENTO, 2000; CHIAVENATO, 2005; CHIAVENATO, 2008; CHIAVENATO, 2014; HARRISON, 2005; RIBEIRO, 2009; SILVA *et al.*, 2017; SOTO, 2008; SOUZA, MARQUES, 2019; MAXIMIANO, 2007; PAES *et al.*, 2021; SOUZA; NETO, 2019; TIMOTHY, 2019; VICENTINI; PIZZUTTI, 2018); Motivação de Herzberg (ALBERTI *et*

al., 2019; BRUNÓRIO *et al.*, 2017; CORREA, 2004; HERZBERG, 1957; MARTINS, 2008; OLIVEIRA, 2017; SANTOS *et al.*, 2018; VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI, 2018); Bancos Comerciais (CABRAL, 2018) e Gerente de Atendimento (BERGAMINI, 2002 ; CARVALHO; SILVA, 2017; CHIAVENATTO, 1992; SINEK, 2018).

Já na pesquisa descritiva utilizou uma Pesquisa de Campo realizado no Banco X, com aplicação de um questionário como instrumento de coleta de dados (Modelo Apêndice A). O questionário foi aplicado aos Gerentes de Atendimento e colaboradores de 3 (três) agências selecionadas pelo próprio pesquisador. A população pesquisada foi de 17 (dezesete) respondentes, correspondendo a um censo. Todos os respondentes do questionário leram e aprovaram o TCLE (Apêndice B), como também o Banco X aprovou e autorizou a aplicação da Pesquisa (Apêndice C). Em seguida foi feita uma análise dos dados obtidos, os quais foram quantificados os resultados expostos através de gráficos e tabelas com uso de estatísticas descritivas apresentados em forma percentual durante todo o trabalho. Depois os dados da Pesquisa Bibliográfica foram confrontados com o da Pesquisa Descritiva, para chegar aos resultados e conclusões. A Figura 1 resume a metodologia aplicada.

Figura 1 - Síntese metodológica



Fonte: Elaboração própria (2022).

Informamos também que esta pesquisa faz parte do Grupo de Pesquisa Modelos E Estruturas Organizacionais A Nível Territorial Para Ações Sustentáveis (METAS), aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UNEB no CAEE de nº 16244819.9.0000.005"

7.4 ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GERENTES DE ATENDIMENTO DAS AGÊNCIAS DO BANCO X NO PERÍODO DE 2022 E A MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES

De acordo com os dados da Tabela 2 - item 1, dentre os respondentes, 11,8% não tem opinião, 35,3% concordam pouco e 41,2% concordam totalmente que as decisões são discutidas entre líder e colaboradores para chegar a uma denominador comum. Já 17,6% não tem opinião,

11,8% concordam pouco e 58,8% concordam totalmente que o líder é democrático e obtendo uma média ponderada de 4,2. Portanto, os dados indicam que mais da metade das repostas (70,8%) definem que essas características são resultantes de um líder democrático, o que podemos classificar o estilo democrático com bom, visto a média ponderada obtida.

O líder democrático procura ter a uniformidade entre o trabalho a ser realizado e a equipe, percebendo a necessidade de cada um, dando abertura para o diálogo do grupo por meio da comunicação, auxiliando na resolução de problemas, dando melhores soluções e sugerindo ideias (PAES *et al.*, 2021).

Em outra questão, Tabela 2 - item 3, teve como objetivo apresentar a maneira de liderar e a relação estabelecida com os colaboradores para executar o trabalho do seu modo. Os dados demonstraram que 47,1% concordam pouco e 41,2% concordam totalmente que o líder dá liberdade e sabe reconhecer o trabalho dos colaboradores nas agências bancárias, resultando numa média ponderada de 4,2, apresentado como bom a relação estabelecida entre líder e colaboradores.

Segundo Maximiano (2007), um aspecto de importância no comportamento do líder é à sua maneira de se relacionar e reconhecer atividades desenvolvidas pelos colaboradores. A pessoa que consegue gerir com sucesso seus colaboradores a fim de que estes alcancem finalidades em comum para a empresa, é considerado um líder.

Ainda na Tabela 2 - item 18, foi indagado quanto a motivação nas agências, 5,9% dos respondentes não tem opinião, 41,2% concordam pouco e 47,1% concordam totalmente que os gestores conseguem motivar os colaboradores e resultando numa média ponderada de 4,2. Logo, mais de 88% dos entrevistados concordam que se sentem motivados pelos gestores.

O papel do líder de uma empresa é conservar um clima harmônico e motivador dentro do grupo de trabalho. Cabe ao líder buscar a criação de um ambiente propício, onde os colaboradores se sintam motivados a buscar um determinado objetivo, deste modo o líder deve fornecer meios para que as pessoas se sintam engajadas à equipe e lutem por um motivo comum a todos (RUFFATO; PAULI; FERRÃO, 2017).

Tabela 2 - Dados Questionário Estilo de Liderança - Banco X - 2022

Perguntas	1	2	3	4	5	Média Ponderada
1. As decisões são discutidas entre líder e colaboradores para chegar a um denominador comum.	0%	11,8%	11,8%	35,3%	41,2%	4,1
2. Estar aberto para as sugestões	0%	0%	11,8%	5,9%	82,4%	4,7
3. O líder dar a liberdade para executar as tarefas do seu modo e sabe reconhecer as atividades desenvolvidas por você.	0%	11,8%	0%	47,1%	41,2%	4,2
4. Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades).	0%	5,9%	0%	11,8%	82,4%	4,7
5. É democrático.	0%	11,8%	17,6%	11,8%	58,8%	4,2
6. Possui credibilidade através da admiração e do respeito mútuos.	11,8%	0%	0%	29,4%	58,8%	4,2
7. Comunica-se bem	0%	5,9%	0%	11,8%	82,4%	4,7
8. Divide a tarefa de liderança com seus funcionários	17,6%	0%	11,8%	35,3%	35,3%	3,7
9. Equipe toma as decisões, o líder assiste e participa.	11,8%	11,8%	17,6%	23,5%	35,3%	3,6
10. Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia.	5,9%	17,6%	17,6%	17,6%	41,2%	3,7
11. Equipe decide sobre a divisão do trabalho.	5,9%	17,6%	23,5%	17,6%	35,3%	3,6
12. É participativo e objetivo, elogios/ críticas compartilhados.	5,9%	0%	5,9%	41,2%	47,1%	4,2
13. Incentiva a participação de seus liderados em todos os projetos da equipe.	0%	0%	17,6%	17,6%	64,7%	4,5
14. Dar orientação a equipe.	0%	5,9%	5,9%	17,6%	70,6%	4,5
15. Ajuda na definição do problema e incentiva a equipe a participar.	0%	0%	11,8%	58,8%	29,4%	4,2
16. O gestor se envolve na solução de problemas apresentados pelos clientes.	0%	11,8%	5,9%	23,5%	58,8%	4,3
17. Participo juntamente com meu gestor no estabelecimento dos meus objetivos.	0%	5,9%	11,8%	41,2%	41,2%	4,2
18. Conseguir motivar a equipe	5,9%	0%	5,9%	41,2%	47,1%	4,2

1 = discordo totalmente

4 = concordo um pouco

2 = discordo um pouco

5 = concordo totalmente

3 = não tenho opinião

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 3 - itens 1 a 11 observou-se a relação dos Gerente de Atendimento e colaboradores no dia a dia que influenciam diretamente quanto a promoção da motivação da equipe.

O trabalho ocupa grande parte da vida, e a única maneira de estar verdadeiramente satisfeito é fazendo aquilo que acreditamos ser um bom trabalho. Quando gosta do que faz, a motivação e o empenho são maiores. Conforme demonstrado na Tabela 3 – item 6, 35,3% não tem opinião, 23,5 concordam um pouco e 41,2% concordam totalmente que gostam do trabalho, resultando numa média ponderada de 4,1, que demonstra classificado como bom sobre os colaboradores gostarem do trabalho.

Quando perguntados sobre a liderança e motivação Tabela 3 - item 4, 11,8% não tem opinião, 29,4% concordam um pouco e 52,9% concordam totalmente que os gestores mostram preocupação suficiente com motivação, o que justifica que mais de 94% Tabela 3 – item 9, concordam totalmente que a motivação reflete na produtividade com média ponderada de 5,0 e que 76,5% concordam que os colaboradores são reconhecidos pelos resultados nas agências bancárias.

Em um âmbito organizacional, a produtividade da empresa sofre influência de fatores externos como situação econômica do país, situação da mão de obra, da concorrência, do mercado de insumos; e fatores internos como grau de utilização do estoque disponível, atualização, estratégia competitiva, sistema de avaliação de desempenho, habilidade, qualificação e motivação da força de trabalho, ou seja, fatores higiênicos e motivacionais conforme veremos na Tabela 4 e 5 (CORREA, 2004).

Tabela 3 - Dados Questionário Motivação - Banco X - 2022

Perguntas	1	2	3	4	5	Média Ponderada
1. Disponibiliza informações suficientes para condições de trabalho dos colaboradores.	0%	0%	5,9%	23,5%	70,6%	4,6
2. É importante estabilidade dos colaboradores	0%	5,9%	0%	17,6%	76,5%	4,6
3. A equipe trabalha de forma colaborativa	0%	5,9%	11,8%	29,4%	52,9%	4,3
4. Mostra preocupação suficiente com a motivação	5,9%	0%	11,8%	29,4%	52,9%	4,2
5. Os colaboradores se sentem felizes no trabalho	0%	0%	29,4%	23,5%	47,1%	4,2
6. Os colaboradores gostam do trabalho	0%	0%	35,3%	23,5%	41,2%	4,1
7. Os colaboradores são reconhecidos pelos resultados	0%	5,9%	0%	17,6%	76,5%	4,6
8. Considera os colaboradores motivados	0%	5,9%	11,8%	47,1%	35,3%	4,1
9. A motivação reflete na produtividade	0%	0%	0%	5,9%	94,5%	5,0
10. Você dá autonomia para propor e executar melhorias na equipe	0%	5,9%	11,8%	29,4%	52,9%	4,3
11. Permite os colaboradores participar das tomadas de decisões	5,9%	0%	23,5%	29,4%	41,2%	4,0

1 = discordo totalmente 4 = concordo um pouco

2 = discordo um pouco 5 = concordo totalmente

3 = não tenho opinião

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 4 foram apresentados os resultados quanto aos fatores higiênicos. Quando questionado no tocante a políticas da empresa Tabela 4 - item 1, pode-se observar quão importante tal fator, visto que 11,8% dos respondentes concordam um pouco e 64,7% concordam totalmente que existem incentivos aos colaboradores estarem aderentes as políticas da empresa. Já no que diz respeito ao ambiente de trabalho Tabela 4 - item 2 há uma divisão uma vez que apenas 52,9% dos respondentes concordam totalmente em os colaboradores estar satisfeitos com as condições de trabalho e 35,3% concordam um pouco.

O Relacionamento interpessoal positivo impulsiona a produtividade, cria confiança em uma atmosfera de respeito e empatia, além de reduzir os conflitos, motivar e fazer com que os profissionais se sintam motivados. Um bom relacionamento interpessoal pode levar à motivação ou à desmotivação dos funcionários. Esse fator influencia na produtividade e pode afetar os resultados, estando diretamente ligado ao desempenho dos funcionários que agregam

valor a instituição, conforme visto na Tabela 4 - item 3 (CHIAVENATO, 2008). Logo, observa-se a satisfação quanto ao incentivo do relacionamento e interação entre os colaboradores Tabela 4 - item 3 com 70,6% dos respondentes concordando totalmente, obtendo uma média ponderada de 4,6 o que mostra como excelente o incentivo dos gestores para o relacionamento entre os colaboradores. Porém, quanto a segurança nas agências bancárias Tabela 4 – item 4, há uma divisão e um ponto a melhorar visto a obtenção de média ponderada de 3,8 e apenas 29,4% dos entrevistados concordam totalmente, 29,4% concordam pouco e 29,4% não tem opinião, revelando-se como fator de insatisfação para parte significativa dos pesquisados.

Tabela 4 - Dados Questionário Fatores Higiênicos - Banco X - 2022

Perguntas	1	2	3	4	5	Média Ponderada
1. Existe incentivo aos colaboradores estarem aderentes as políticas da empresa.	0%	11,8%	11,8%	11,8%	64,7%	4,3
2. Os colaboradores devem estar satisfeitos com as condições do ambiente de trabalho.	0%	0%	11,8%	35,3%	52,9%	4,4
3. Incentiva o relacionamento e interação entre os colaboradores.	0%	0%	11,8%	17,6%	70,6%	4,6
4. Os colaboradores se sentem seguro em relação ao trabalho.	0%	11,8%	29,4%	29,4%	29,4%	3,8

1 = discordo totalmente 4 = concordo um pouco

2 = discordo um pouco 5 = concordo totalmente

3 = não tenho opinião

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Referente a possibilidade de crescimento na empresa Tabela 5 - item 1, a maioria afirma que existe, com 82,4% dos pesquisados concordando totalmente. Que corrobora o resultado obtido quando questionado se existem oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores nas agências, onde 17,6% concordam um pouco e 70,6% concordam totalmente. Já quanto as atividades que a empresa oferece para ajudar no desenvolvimento dos colaboradores Tabela 5 - item 2, podemos observar a satisfação quanto a esse fator, uma vez que 23,5% dos entrevistados concordam pouco e 64,7% concordam totalmente que são satisfatórios.

Segundo Maximiano (2007), o salário Tabela 4 - item4, é um dos maiores motivadores dos funcionários, sendo que quanto mais satisfeito o colaborador estiver com seu salário, menor será a disposição para reclamar de sua relação com a empresa. Além disso, se a política salarial for elaborada de uma forma correta, é um sinal de que a empresa realmente trata de forma justa

seus funcionários. Na Tabela 4 - item 4, quando questionado quanto ao salário, observa-se um relativo equilíbrio na distribuição de opiniões com relação à sua adequação ao serviço desenvolvido onde 17,6% dos colaboradores discordam um pouco, 35,3% concordam um pouco e 47,1% concordam totalmente.

É importante destacar que como um dos fatores primordiais para a motivação, o reconhecimento das conquistas por parte dos superiores é altamente positivo, pois ajuda a fortalecer a autoestima dos funcionários, fazendo com que os mesmos se sintam úteis e importantes para o sucesso organizacional. Santos *et al.* (2018), diz que funcionários que se sentem respeitados e reconhecidos por aquilo que desenvolvem, tornam-se parceiros de negócio, fazendo muito além das suas obrigações e se preocupando com o andamento da empresa. Nesse sentido, percebe-se na Tabela 5 - item 5 que 76,5% dos respondentes concordam totalmente que seus resultados são reconhecidos, 11,8% concordam em partes e 5,9% não tem opinião. Já quanto a distribuição igualitária das responsabilidades Tabela 5 – item 6, podemos observar que é um ponto a melhor, visto que obteve uma média ponderada de 3,5, com 29,4% discordando um pouco e 17,6% diz não ter opinião.

Tabela 5 - Dados Questionário Fatores Motivacionais - Banco X - 2022

Perguntas	1	2	3	4	5	Média Ponderada
1. Existe possibilidade de crescimento para os colaboradores na empresa.	0%	0%	5,9%	11,8%	82,4%	4,8
2. As atividades que oferece para ajudar no desenvolvimento dos colaboradores são satisfatório	0%	5,9%	5,9%	23,5%	64,7%	4,5
3. Existem oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento	0%	5,9%	5,9%	17,6%	70,6%	4,5
4. Considera o salário dos colaboradores satisfatório com a atividade realizada	0%	17,6%	0%	35,3%	47,1%	4,1
5. Os colaboradores são reconhecidos pelos resultados	0%	5,9%	5,9%	11,8%	76,5%	4,6
6. Há uma distribuição igualitária de responsabilidades entre os colaboradores.	0%	29,4%	17,6%	23,5%	29,4%	3,5

1 = discordo totalmente

4 = concordo um pouco

2 = discordo um pouco

5 = concordo totalmente

3 = não tenho opinião

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

7.5 RESULTADOS

As respostas foram analisadas através das Tabelas 2, 3, 4 e 5 sobre as relações estabelecidas entre o líder e seus liderados, especificamente com os colaboradores que atuam nas agências do Banco X. Percebe-se os 2 (dois) aspectos: o tipo de liderança que o gerente está exercendo e a percepção motivacional dos colaboradores.

Desta forma, observou-se que a partir do estudo realizado percebe-se que a empresa apresenta uma liderança democrática, mostrou que a motivação é um ponto importante para os líderes e é incentivado entre os colaboradores das agências, apresentou pontos positivos em relação aos fatores higiênicos e motivacionais, mostrou a satisfação em trabalhar na empresa com oportunidade de crescimento e de relacionamento interpessoal (Quadro 2).

Ainda no Quadro 2 relata que os principais fatores higiênicos de acordo com os respondentes são: salário, condições de trabalho, relações interpessoais. Já quanto aos fatores motivacionais são: realização, crescimento, desenvolvimento e reconhecimento.

Assim, conforme Quadro 2, constata-se que a liderança e a motivação são elementos diretamente interligados e inseparáveis. Mais do que isso, são fundamentais para o desenvolvimento contínuo e alcance dos melhores resultados tanto nas agências bancárias quanto nas organizações em geral. O líder é capaz de influenciar a equipe a atingirem os seus próprios objetivos e os da organização, para isso é necessário compreender o comportamento humano e o que o motiva, ou seja, as suas necessidades para poder facilitar o processo motivacional, gerar satisfação e aumentar a produtividade.

As respostas foram analisadas através das Tabelas 2, 3, 4 e 5 sobre as relações estabelecidas entre o líder e seus liderados, especificamente com os colaboradores que atuam nas agências do Banco X. Percebe-se os 2 (dois) aspectos: o tipo de liderança que o gerente está exercendo e a percepção motivacional dos colaboradores.

Desta forma, observou-se que a partir do estudo realizado percebe-se que a empresa apresenta uma liderança democrática, mostrou que a motivação é um ponto importante para os líderes e é incentivado entre os colaboradores das agências, apresentou pontos positivos em relação aos fatores higiênicos e motivacionais, mostrou a satisfação em trabalhar na empresa com oportunidade de crescimento e de relacionamento interpessoal (Quadro 2).

Ainda no Quadro 2 relata que os principais fatores higiênicos de acordo com os respondentes são: salário, condições de trabalho, relações interpessoais. Já quanto aos fatores motivacionais são: realização, crescimento, desenvolvimento e reconhecimento.

Assim, conforme Quadro 2, constata-se que a liderança e a motivação são elementos

diretamente interligados e inseparáveis. Mais do que isso, são fundamentais para o desenvolvimento contínuo e alcance dos melhores resultados tanto nas agências bancárias quanto nas organizações em geral. O líder é capaz de influenciar a equipe a atingirem os seus próprios objetivos e os da organização, para isso é necessário compreender o comportamento humano e o que o motiva, ou seja, as suas necessidades para poder facilitar o processo motivacional, gerar satisfação e aumentar a produtividade.

Quadro 2 - Inferências encontradas na pesquisa no Banco X - 2022

Tipo de Liderança	Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Democrático	Trabalho colaborativo; Felicidade no trabalho; Gostam do que faz; Motivação refletindo na produtividade; Autonomia; Satisfação com ambiente de trabalho; Condições de trabalho; Salário; Relacionamento e interação entre colaboradores;	Possibilidade de crescimento; Oportunidade claras de crescimento e desenvolvimento; Reconhecimento.

Fonte: Elaboração própria (2022).

O Quadro 3 explicita o que o líder tem de positivo e negativo na opinião dos respondentes. Foi apresentado que o ponto de intervenção quanto ao estilo de liderança será o gestor dar mais autonomia aos colaboradores a fim de introduzir a equipes nos processos de tomadas de decisões o que influencia quanto a motivação dos colaboradores. Já quanto os fatores higiênicos e motivacionais, percebe-se a necessidade e importância dos líderes desenvolverem meios que forneça mais segurança e proteção aos colaboradores.

Quadro 3 - Pontos Positivos e Negativos do Banco X – 2022

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Intervenção	Tendências Futuras
Estilos de Liderança	Comunicação; Aberto a sugestões; Incentivo aos liderados a participarem dos projetos; Explora as habilidades dos colaboradores; Consegue motivar as equipes.	Não divide as tarefas de liderança com as equipes; Equipe não decide sobre as divisões de tarefas	Dar mais autonomia para os colaboradores e introduzir mais a equipe nas tomadas de decisão.	O cargo de Gerente de Atendimento irá continuar e para isso os líderes precisarão se qualificar afim de se tornar um líder mais competente
Motivação	A motivação reflete na produtividade; Disponibiliza informações suficiente para melhor condições de trabalho das equipes; A importância da estabilidade dos colaboradores.	Permitir os colaboradores participar das tomadas de decisões.	Inserir os colaboradores nos processos de tomadas de decisão.	Criar condições favoráveis para que os funcionários manifestem suas próprias iniciativas e/ou auxiliem nas tomadas de Decisões
Fatores Higiênicos	Incentiva o relacionamento e interação entre os colaboradores.	Os colaboradores não se sentem seguro em relação ao trabalho.	Disponibilizar meios que forneça mais segurança e proteção aos colaboradores.	Investir e implantar medidas que disponibilize maior segurança aos colaboradores
Fatores Motivacionais	Possibilidade de crescimento para os colaboradores na empresa; Os colaboradores são reconhecidos pelo trabalho.	Não há uma distribuição igualitária de responsabilidade entre os colaboradores		Implantar uma métrica que proporcione igualdade quanto a distribuição das responsabilidades entre os colaboradores

Fonte: Elaboração própria (2022).

7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança e motivação são assuntos muito importantes, tanto no contexto organizacional como no acadêmico. Assim, buscou-se analisar a influência do estilo de liderança sobre a motivação em agências bancárias de Salvador. Os principais atributos dos estilos de liderança foram relacionados no tópico 2. Estilos de Liderança dos Gerentes e a motivação segundo a teoria de Herzberg, demonstrado no Quadro 1 - Tipos de liderança. Foi feita a identificação do líder democrático através da Tabela 1. Para apresentar como o estilo de liderança adotado pode influenciar na relação dos gerentes de atendimento de agências bancárias na motivação da sua equipe através da Teoria de Herzberg foi descrito no tópico - Estilos de liderança dos Gerentes de Atendimento das agências do Banco X no período de 2022 e a motivação das equipes, evidenciados no Quadro 2.

Diante do problema apresentado, vale salientar que o estilo de liderança encontrado nesta pesquisa foi a liderança democrática conforme mostra a Tabela 2 - item 5, onde mais de 70% dos respondentes afirmam que os respectivos Gerentes adotam o estilo democrático. Uma vez que favorece quanto a motivação dos colaboradores que atuam nas agências, onde verifica que os líderes desempenham os seguintes papéis: sabe reconhecer, tem uma boa comunicação, incentiva os liderados a participarem dos projetos, sabem explorar as habilidades dos colaboradores e conseguem motivar a equipe (Quadro 3). Tal estilo de liderança influencia quanto a motivação dos colaboradores, visto conforme os resultados apresentados nas Tabelas 3, 4 e 5, onde mostra que 94,5% concordam que a motivação reflete na produtividade, 70,6% estão satisfeitos pois existe incentivos quanto ao relacionamento e interação com os colegas que está relacionado aos fatores higiênicos e quanto aos fatores motivacionais, 82,4% concordam com as possibilidades claras de crescimento dentro da empresa.

Diante disso, podemos entender que o estilo de liderança mais adequado a ser adotado afim de influenciar quanto a motivação dos colaboradores é o democrático, pois visa a colaboração da equipe, visa ativamente a opinião do time, confiando e direcionando os funcionários, estimulando novas ideias, motivando e consequentemente promovendo melhores resultados. Já quanto a motivação, é percebido o importante papel do gestor afim de impactar positivamente no desempenho, satisfação e desenvolvimento, ou seja, fatores higiênicos e motivacionais dos colaboradores bancários.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, Ricardo *et al.* Motivação e o trabalho bancário. **Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)**. [s.l.], v. 20, [s.n.], p.10-27, 2019.
- AZEVEDO, Marcela Dantas. A importância do líder engajado para o estímulo da equipe: um estudo das lideranças em instituições financeiras de Sergipe. **Ideias & Inovação**, Aracaju. v. 5. n. 3. p. 9-16. 2020.
- BERGAMINI, Cecília. Whitaker. **A importância da credibilidade na liderança eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGAMINI, Cecília. Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BLANCHARD, Ken; **Liderança de Alto Nível**: Como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BRUNÓRIO, Wellington *et al.* Liderança e Motivação no Trabalho. **RACRE - Revista de Administração**. Espírito Santo do Pinhal-SP, v. 17, n. 21. jan/dez. 2017.
- CABRAL, Sara Cristina Rodrigues. **O impacto da liderança na motivação dos colaboradores do setor bancário na Região Autónoma dos Açores**. 2018. 141 f. Dissertação - (Mestrado em Gestão de Empresas/MBA). Ponta Delgada: Universidade dos Açores, 2017. Disponível em: [www: http://hdl.handle.net/10400.3/4684](http://hdl.handle.net/10400.3/4684). Acesso em: 27 maio 2022.
- CALDEIRA, Ricardo Jorge Fernandes. **Significados da Liderança Emocional**: Um estudo Qualitativo e Aplicado a uma Instituição do Sector Bancário. 2019. 75 f. Dissertação - (Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial). Lisboa: Universidade Europeia, 2019. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/30170>. Acesso em: 27 maio 2022.
- CARVALHO, Adriano Dias; SILVA, Bianca Alves do Reis. A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo. **Revista de Carreiras Pessoas**, [s.l.], v. 7, n. 3, p. 139-150, 2017.
- CHIAVENATO. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Teoria, Processo e Prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 539p.

CORREA, Henrique; CORREA, Carlos. **Administração de Produções e Operações - Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica: de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430p.

MAURÍCIO, Nathanni Marrelli Matos; LEMOS, Célia Regina Lopes. A motivação no ambiente de trabalho: Um estudo com os funcionários da área comercial de um banco privado na cidade de Palmas, TO. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v. 12, n. 1, 2019.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Êmila Silveira de. Motivação no Ensino Superior: estratégias e desafios. **Revista Contexto & Educação**, [s.l.], v. 32, n. 101, p. 212, 6 jul. 2017.

OLIVEIRA, Samara da Costa; MELO, Jose Airton Mendonça; ALVES, Josias Rodrigues. Liderança como fator crítico de eficácia no clima organizacional: um levantamento de campo sobre a eficácia e o estilo de liderança. **Revista Negócios em Projeções**. [s.l.], v. 12, n. 2, p. 27-41, 2021.

PEREIRA, Ana Paula Couto. Liderança e motivação no setor bancário: um estudo de caso em agências do noroeste fluminense. **REINPEC - Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, [s.l.], v. 7, n. 1, p. 1-18, 2022.

PERRONE, Claudia Maria, SANTOS, Anelise Schaurich; DIAS, Ana Cristina Garcia. **Revista Trabalho [En] Cena**, [s.l.], v. 3, n. 2, p. 44-64, 2018.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. **Revista de Administração Faces Journal**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 29-44, 7 abr. 2017.

SANTOS, Silvia Spagnol Simi dos; OLIVO, Ana Maria; PETRI, David Rodrigo; ORO, Ieda Margarete. Satisfação e motivação no trabalho: Inshigts sobre percepção da justiça tributiva e remuneração estratégica por individuo da geração Z. **Revista de Ciências da Administração.**, [s.l.], v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019.

SILVA, Felipe Augusto., et al. Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista. **REFAS - Revista Fatec Zona Sul**, [s.l.], v. 3, n. 4, p. 23-37, 2017.

SINEK, Simon; **Comece pelo porquê**. São Paulo: GMT Editores, 2018.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 313p.

SOUZA, Flávia Andreza; MARQUES, Ana Carolina Freitas de Barros. Liderança situacional nas organizações: uma Reflexão de seus impactos na atuação do líder. **Revista Humanae**, [s.l.], v.13, n. 2, p. 1-14. 2019.

SOUZA, Miguel Tadeu dos Santos; NETO, João Pinheiro de Barros. Influência do estilo de liderança na motivação da equipe: estudo de caso em empresas de metal mecânicas da Serra Gaúcha. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 439-457, 2018.

TIMOTHY, Oliver. **Liderança: Habilidades de liderança para influenciar, Desenvolver e motivar Pessoas**. Babelcube Inc.: -85Babelcube Inc., 2019.

VALAR, Adriano *et al.* Coaching e liderança no setor bancário: Estudo em uma agência de um banco público. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 12, n. 1, p. 46-61, 2020.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. Liderança e motivação nas organizações. *In*: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 8., 2018. São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: CONVIBRA, 2018. Disponível em: www.convibra.com.br. Acesso em: 28 mar. 2022.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GERENTES DE ATENDIMENTO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE SALVADOR NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES DURANTE O ANO DE 2022
RECEBIDO	23/02/2023
AVALIADO	24/04/2023
ACEITO	03/04/2023

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Lucas Nascimento Cruz
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduando em Administração na Universidade do Estado da Bahia.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Prof. Dr.
NOME COMPLETO	Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Doutor em Difusão do Conhecimento pela UFBA, Mestre em Administração pela UFBA, Especialista em Educação e Tecnologias e Graduado em Processamento de Dados e Administração. É Professor Adjunto da Universidade do Estado da Bahia. Atua como Professor Permanente do Mestrado Nacional e Profissional de Ensino de Física (MNPEF/UNEB) e do Programa de Pós-Graduação em educação e Contemporaneidade (PPGeduC/UNEB).
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: nascimento.lukas@hotmail.com
---	---