

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIAS DO NOROESTE FLUMINENSE

PEREIRA, Ana Paula Couto¹

Resumo

Liderar é dirigir pessoas e influenciá-las a tomar atitudes em busca de melhores resultados. Um líder eficiente é capaz de atuar e motivar diferentes equipes visando os objetivos da organização. Este trabalho busca apresentar a relevância da liderança no setor bancário, sua influência nos resultados da instituição e na motivação do colaborador. Seu estudo se justifica pela importância de investir e qualificar bons líderes para atingir as metas propostas pelo Banco. Foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a interpretação dos dados obtidos através de pesquisa de campo tendo como objeto as percepções dos colaboradores de duas agências bancárias no Noroeste Fluminense. Após análise dos dados obtidos através da pesquisa, conclui-se que a expectativa dos bancários sobre o papel do gerente é alta, pois pode-se perceber que em todas as situações questionadas a presença de um gerente tornou-se um fator majoritariamente diferenciado, e nos casos em que o gerente é um bom líder, notou-se influência positiva sobre o comportamento e motivação da maioria dos funcionários.

Palavras-chave: liderança. motivação. setor bancário.

¹ Titulação; IES, Curso, Cidade-UF, e-mail

Abstract

To lead is to direct people and influence them to take actions in search of better results. An efficient leader is able to act and motivate different teams towards the organization's objectives. This paper seeks to present the relevance of leadership in the banking sector, its influence on the results of the institution and the motivation of the employee. Its study is justified by the importance of investing and qualifying good leaders to achieve the goals proposed by the Bank. Bibliographic research and the interpretation of data obtained through field research were used with the object of the perceptions of employees of a two bank branch in the Northwest of Rio de Janeiro. After analyzing the data obtained through the research, it is concluded that the expectation that bank employees about the manager is high, as it can be seen that in all situations questioned, the presence of a manager has become a mostly differential factor, and in cases in which the manager is a good leader, a positive influence on the behavior and motivation of most employees was noticed.

Keywords: leadership. motivation. banking sector.



1 INTRODUÇÃO

Devido à acelerada globalização, as mudanças no mercado ocorrem de forma cada vez mais rápida e com isso a liderança organizacional também teve progresso. O líder é responsável por preparar e adequar sua equipe em busca de resultados positivos em todas as situações.

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 Sistema Financeiro Nacional possui estratégias para se adaptar diante inovações em resposta ao mercado, buscando agregar a seu quadro, líderes capacitados a responder por essas variantes (FEBRABAN, 2006 *apud* STEFANO *et al.*, 2008). A forma como este líder se posiciona, influencia o estímulo dos trabalhadores.

O presente artigo analisa o significado e o papel exercido pela liderança em condições normais e em meio à pandemia onde foi necessário repensar estratégias e objetivos. Os líderes nessas situações precisam ter capacidade de gerenciar suas equipes, dando direção ao novo posicionamento das agências bancárias. Ressalta-se a necessidade de recriação para manter a qualidade no atendimento ao público, principalmente diante à concorrentes que estão cada vez mais adaptados criando vantagem competitiva dentro deste setor econômico.

A pesquisa busca compreender de que maneira o posicionamento da liderança afeta o estímulo dos bancários e a importância de mantê-los motivados. O profissional motivado favorece o ambiente de trabalho e os resultados da organização (BRUSCO, 2013 *apud* LIMA, 2013).

Apresenta-se neste estudo a importância da liderança no setor bancário. Objetiva conceituar e analisar características do líder e sua influência nos resultados da instituição e na motivação do colaborador. O trabalho se justifica pela importância de investir e qualificar bons líderes para atingir objetivos idealizados às agências bancárias.

2 METODOLOGIA

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica em relação ao comportamento organizacional, fenômenos da liderança e da motivação. E pesquisa de campo, tendo como objeto as

percepções dos colaboradores de duas agências bancárias localizadas no Noroeste Fluminense, realizando-se um *survey* e a interpretação dos dados obtidos.

3 O PAPEL DO LÍDER NO SETOR BANCÁRIO E SUAS IMPLICAÇÕES ATUAIS

3.1 Conceitos de liderança

Liderança é o poder de influenciar pessoas a trabalharem com motivação para alcançar um resultado comum a todos que estão envolvidos (HUNTER, 2004). Para ser um líder é preciso ter habilidade em se comunicar, precisa mostrar o caminho a ser seguido. O líder influencia de forma positiva no comportamento e na tomada de decisão dos colaboradores. Os que lideram tem o poder de inspirar através da forma de agir e se comunicar (SINEK, 2018).

Desde os primórdios, métodos de liderança sempre foi tema de preocupação, podendo observar vestígios em antes da era cristã, devido à necessidade de viver em sociedade, surgindo líderes como Platão (FIDLER, 1967 *apud* BERGAMINI, 1994). Platão liderava muitas pessoas através de sua influência. Mesmo sem equipamentos eletrônicos que facilitam a comunicação, ele se fazia presente em sua sociedade, ganhando destaque e admiração através do diálogo e interação. Muitas de suas ideias ainda são relevantes para os dias atuais.

Montana e Charnov (1998) explicam que nos tempos de realeza, havia a teoria genética. Ser líder era algo considerado nato, intrínseco, um direito divino geneticamente transmitido de pais para os filhos, não havendo a possibilidade de alguém fora do berço real ser um líder. Os reis comandavam grandes exércitos nas batalhas e suas ordens eram acatadas pelos seus servos. Entretanto, foram perdendo o poder conforme seu exército ia perdendo as guerras.

Através da Revolução Industrial, a Inglaterra desencadeou um novo conceito de liderança, surgindo o capitalismo industrial. Para Marx e Engels (1998) essa evolução do capitalismo foi impactante e revolucionária, pois transformou a relações existentes.

Em 1927, Elton Mayo desenvolveu a teoria das Relações Humanas através da análise denominada Experiência de Hawthorne, onde concluiu que quando toda a equipe trabalha em sintonia, os resultados são mais satisfatórios. Mayo contrariou a Teoria Clássica que enfatizava a estrutura organizacional e percebeu a importância de humanizar a administração dentro das organizações (SANTOS, 2012 *apud* SILVA, 2014). Segundo Bergamini (1994),

após a teoria das Relações Humanas os estudiosos da época começaram a julgar as atitudes do líder dentro das organizações e evidenciar características de personalidade.

Segundo Chiavenatto (2000) há três estilos de comportamento de liderança, sendo a primeira a liderança autoritária, onde o líder, expressa sua decisão sem permitir que outras pessoas opinem a respeito. A segunda é a liberal, oposto da autoritária, neste caso o chefe não tem controle sobre as decisões tomadas. E a terceira, uma intercessão entre os dois estilos, denomina-se democrática onde o líder orienta e permite que seus colaboradores expressem suas opiniões.

O termo liderança passa por várias mudanças de acordo com a evolução da sociedade. Alguns conceitos são descartados e outros são adaptados para comportar as novas interações sociais. Uma boa liderança tem a capacidade de passar por mudanças sem desestabilizar seu quadro de funcionários. Um líder precisa estar apto para compreender pessoas e suas interações, percebendo as características de cada indivíduo do grupo, a fim de enquadrar toda a equipe para obter resultados eficazes.

3.2 Estilos e características do líder

Uma organização é formada por grupo de pessoas com características e objetivos pessoais distintos. Desse modo, é importante a presença do líder que irá direcionar o grupo ao objetivo comum. A ele é necessário a competência de motivar sua equipe, sabendo atribuir a função de cada integrante para alcançar os resultados esperados. O papel do líder nos dias atuais, conforme Marcolino (2018, p. 14) é gerir pessoas e ter que desenvolver competências comportamentais que possibilitem exercer a liderança de maneira estratégica dentro das organizações. Entretanto existem várias maneiras de efetivar este ofício.

Chiavenatto (2004) define alguns estilos de liderança a saber:

a) O Autoritário, que é aquele que dá a ordem e não aceita opiniões e sugestões alheias. Apesar da alta produtividade, o resultado não implica na satisfação de alcançá-la. Este método é pouco viável para a atualidade. Os colaboradores gostam serem ouvidos e sentem que são parte importante do resultado da organização. Um líder autoritário é muitas vezes incapaz de lidar com pessoas e perceber sua importância.

b) O estilo “liberal”, em lado oposto ao autoritário, o líder liberal permite que a equipe tome as decisões perante as situações. Este não é capaz em sua maioria de impor respeito aos liderados. Poucas vezes opina, permanecendo o interesse do grupo. Pela falta de participação,

os colaboradores tendem a dispersarem do objetivo, perdendo tempo com detalhes desnecessários.

c) O líder “democrático”, é um líder que orienta e estimula. Capta opiniões distintas de seus liderados e estuda possíveis resultados antes de agir. Esse posicionamento fortalece o grupo por incentiva-los a trabalhar em conjunto. O estilo democrático valoriza a equipe sendo bem aceito pelos colaboradores e proporciona um bom resultado.

d) A liderança “situacional”, sua postura é estimulada e adaptada de acordo com a situação que ocorre no momento. O líder age de acordo com a necessidade, sendo flexível e não conforme sua personalidade. Com isso a equipe se sente inspirada e segura, pois o líder sabe como agir em diversas situações.

e) O “indeciso”, não possui uma posição ou opinião concreta. O líder indeciso não assume responsabilidade, provocando a insatisfação e insegurança nos liderados.

f) Por fim, o “emergente”. Sabe conduzir bem o grupo por agregar habilidades de comando. Com isso, sua equipe fica assegurada de que em emergências, o líder saberá responder as necessidades.

3.3 Diferenças entre líderes e gerentes

Apesar do campo de atuação do líder e do gerente serem os mesmos, os posicionamentos tomados os diferem. Liderar abrange 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 (BOWDITCH E BUONO, 1992 *apud* MAIOLI 2017). 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 Chiavenatto (1992) *apud* Wendling (2007) 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, 2005).

Um gerente contrata pela capacidade 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 (WENDLING, 2007).

Gerenciar é comandar uma equipe para chegar no resultado. É impor ideias, pois seu cargo permite exercer papel de mandante, é uma autoridade oficial (PANZENHAGEN, 2012). Liderar está ligado a inspiração, onde há o comando através da influência que o líder exerce.

Iannini (2000, p. 24) *apud* Maiolli (2017) construiu um quadro diferenciando os dois termos muitas vezes confundidos:

Quadro 1: Diferenças entre Chefe e Líder

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto a sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar as funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuo
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Maiolli (2017, não paginado)

As ações de um chefe determinam se é ou não um bom líder (LIMA, 2013). Pode-se compreender que o chefe não dá abertura para opiniões e muitas vezes seus colaboradores não relatam problemas ou tiram dúvidas, ocasionando erros desnecessários. O líder está sempre aberto a ouvir questionamentos com a intenção de trazer clareza para seu quadro. Busca soluções práticas e conquista sua equipe pelo posicionamento.

3.4 O papel do líder na pandemia

As empresas buscam cada vez mais se preparar para mudanças que ocorrem no mundo globalizado, entretanto há situações que fogem do controle da empresa, como a pandemia ocasionada pelo COVID-19 no ano de 2020 e que se estende até o ano de 2021 (REZENDE *et al.*, 2020).

Eventualidades como essa não tendem a ser calculadas, principalmente pelo fato de não ter como prever o tempo de permanência da pandemia. Os direcionamentos estratégicos

de muitas empresas não estavam voltados para gestão de crises. Com isso fecharam suas portas devido à grande proporção tomada pelo vírus, paralisando a economia global. A sociedade precisou se reinventar buscando soluções imediatistas após o impacto na vida pessoal e profissional. (buscar referências (REZENDE *et al.*, 2020).

Para que as instituições se reorganizassem, foi de extrema importância a presença de um líder capaz de implementar os planos estratégicos em busca de soluções viáveis para novas exigências do mercado. O líder diante a situação precisou controlar seus colaboradores que se sentiam inseguros diante as indeterminações do período vivenciado (GOLEMAN, 2004 *apud* STEFANO *et al.*, 2008).

Essa insegurança desencadeou crises de ansiedade e estresse, conforme pesquisa realizada pela Associação Brasileira de psiquiatria em maio de 2020. Com as doenças psicossomáticas, os líderes precisaram desenvolver inteligência emocional, composta por autodisciplina, empatia e habilidade social (GOLEMAN, 2004 *apud* STEFANO *et al.*, 2008). Também demonstrar habilidade de compreensão para passar segurança desde a forma de pensar à maneira de se comunicar e expressar.

3.5 Liderança e motivação

“A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essa necessidade” (CHIAVENATO, 2000, p. 161). A motivação impulsiona o ser a agir para atingir determinado objetivo.

A teoria dos dois fatores realizada por Herzberg (1957) 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.

“Para estarem satisfeitos e comprometidos com a empresa, os funcionários precisam sentir que contribuem com o sucesso dela” (LIMA, 2013 p. 6). 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 as

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 (BARBOSA, 2013).

3.6 Liderança no setor bancário

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 (CABRAL, 2018).

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 consequentemente fiquem motivados (CABRAL, 2018).

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 (LIMA, 2013).

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 (CABRAL, 2018).

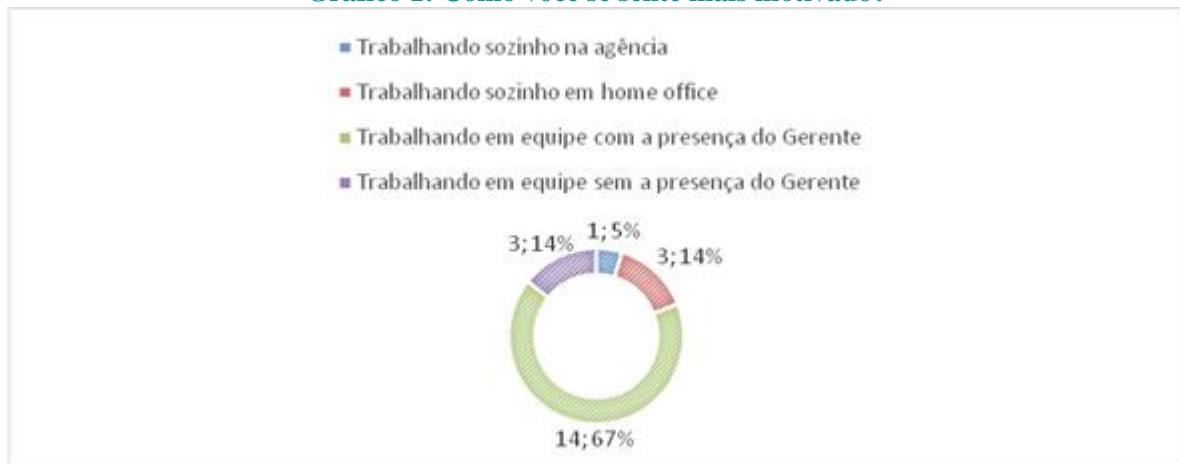
4 ESTUDO DE CASO

4.1 Descrição dos dados coletados

A pesquisa se passou em duas agências bancárias no Noroeste Fluminense. O objetivo é poder observar a influência do líder/gerente e como isso pode influenciar na motivação dos bancários.

Foi realizado um *survey* virtual contendo 13 questionamentos, e posteriormente uma única questão que o entrevistado pôde expressar-se discursivamente. Participaram da pesquisa 21 pessoas, 14 do sexo feminino e 7 do sexo masculino e todos os participantes estão trabalhando há mais de 2 anos no setor bancário. As informações coletadas serão compiladas abaixo em gráficos e posteriormente analisadas.

Gráfico 1: Como você se sente mais motivado?



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2: Qual é a sua maior fonte de desmotivação?



Fonte: Dados da pesquisa

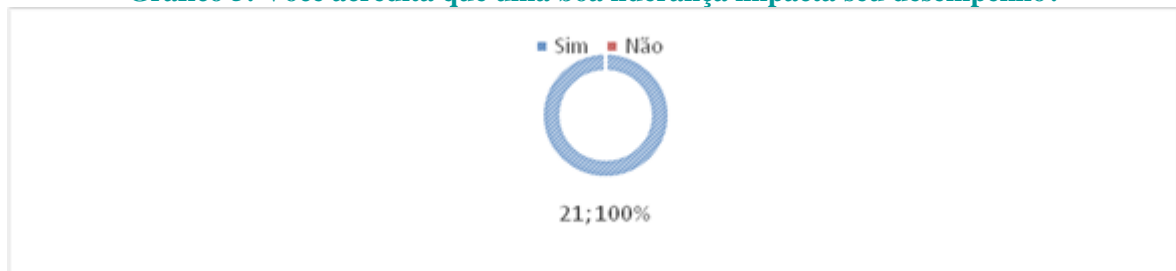
Gráfico 3: Com que frequência você se sente pressionado no trabalho?



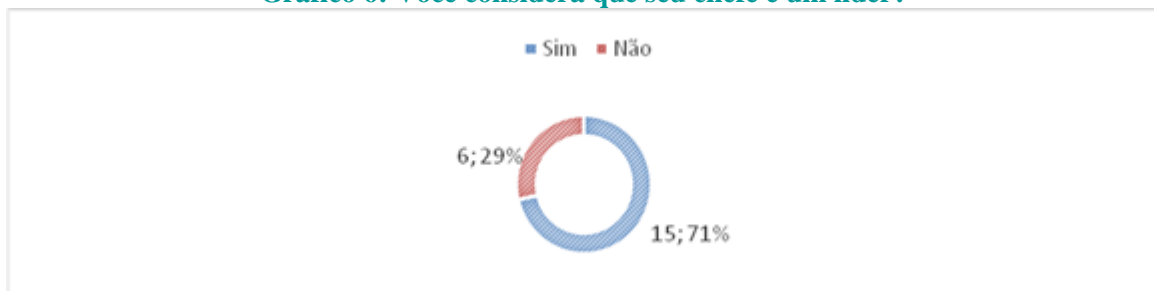
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4: Seu gerente busca motivá-lo?


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5: Você acredita que uma boa liderança impacta seu desempenho?


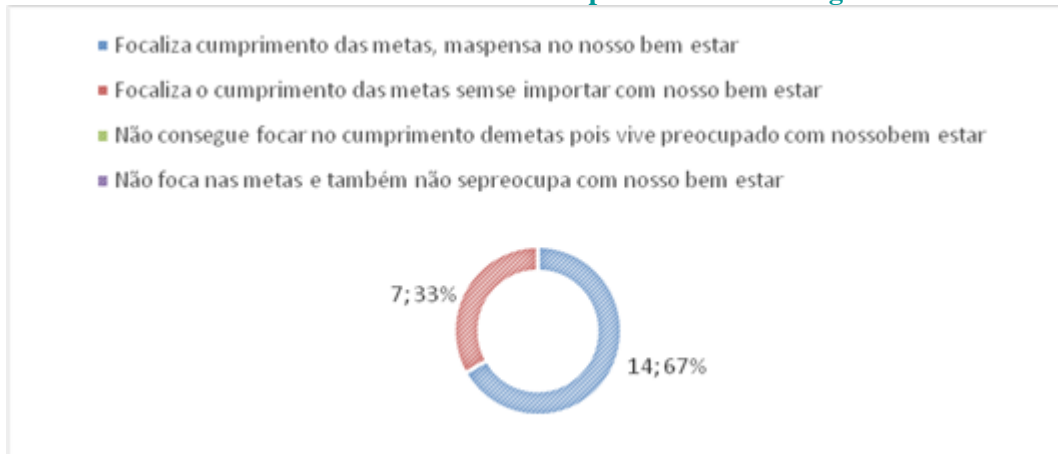
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6: Você considera que seu chefe é um líder?


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 7: Seu gerente possui o conhecimento técnico sobre as atividades que ele exige de você?


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8: Como você analisa o comportamento do seu gerente?


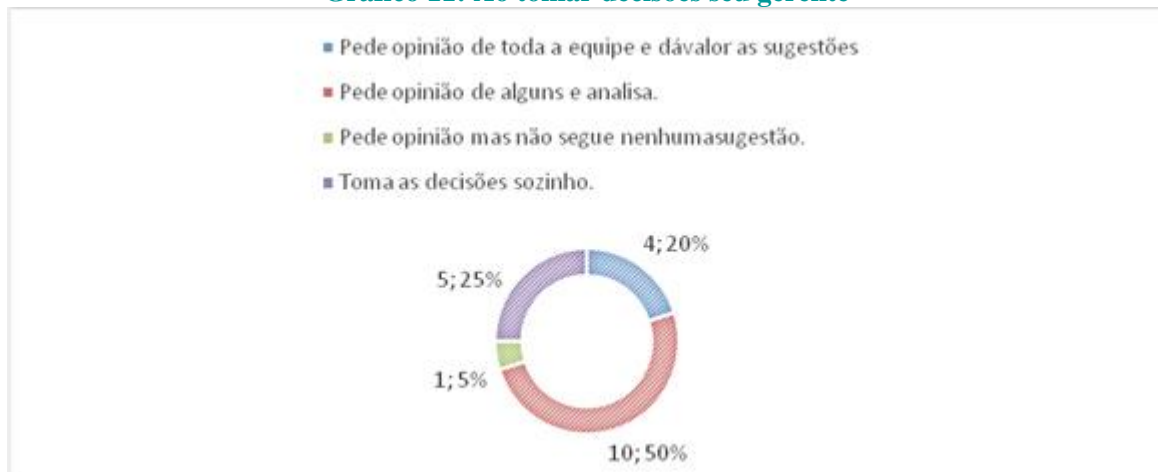
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9: Seu gerente te informa sobre o que ele acha do seu desempenho?

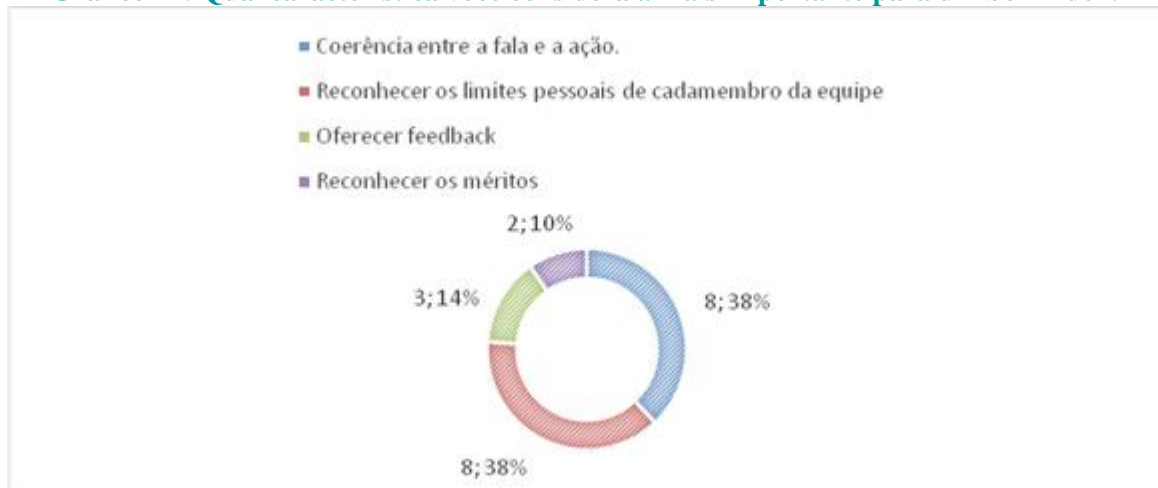

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10: Seu gerente te compara com outros funcionários?


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11: Ao tomar decisões seu gerente


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12: Qual característica você considera a mais importante para um bom líder?


Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre “a importância do líder em meio à pandemia?” 14 participantes responderam da seguinte forma.

1. Direcionamento.
2. Importante, pois, nos dá esperança e direção
3. É de grande importância que as empresas disponham de bons líderes, principalmente no momento atual, diante de uma realidade que era desconhecida. Mas um bom líder precisa levar em consideração o cenário atual para que o direcionamento seja feito de forma correta, agindo com empatia e compreensão para despertar a motivação. Não que um líder não possa cobrar, todos sabemos no dia a dia nosso papel e o que precisa ser feito, mas a forma de cobrança é o ponto diferencial.

4. Usar de empatia para com seus liderados, pois com o cenário o qual estamos vivendo nem sempre conseguimos entregar o que é solicitado!
5. Entender o momento de cada cliente e do seu funcionário.
6. Importantíssima, pois em um cenário tão imprevisível ter um norte ajuda muito.
7. Fundamental
8. Muito importante, pois com essa pandemia mais do que nunca temos que ajudar uns aos outros.
9. Um desafio diário onde aprendemos a buscar/aproveitar oportunidades que antes eram passadas despercebidas! Isso devido à diminuição de oportunidades!
10. Motivação em momentos de instabilidade
11. Importantíssimo para nós orientar e dar segurança em negociação a tanta instabilidade, porém não é o que temos atualmente.
12. Orientações claras e objetivas
13. A pandemia vem nos mostrando que temos que ter mais amor ao próximo
14. O suporte que o mesmo nos proporciona para o enfrentamento de situações delicadas motivadas pela mesma junto aos clientes.

Tais informações sendo correlacionadas com o material bibliográfico dos subcapítulos anteriores, poderão ser úteis aos gerentes que almejam tornar-se líderes de seus supervisionados, pois poderão compreender melhor os anseios dos trabalhadores bancários em variadas situações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do estudo bibliográfico foram constatados dois temas centrais, o primeiro com relação aos gerentes, porque é possível observar a superioridade administrativa de um gerente “líder” sobre um gerente “chefe”. O primeiro demonstra-se capaz de superar melhor as adversidades de uma empresa influenciando positivamente nas ações de seus funcionários, visto que este agrega ao todo.

O segundo tema é com relação à motivação, pois esta mostrou-se fundamental para a produtividade dos funcionários, e é uma questão sensível partindo da premissa que ela necessitará ser constantemente trabalhada nos colaboradores bancários principalmente nos tempos atuais em que se enfrenta uma pandemia.

Seguindo para a pesquisa de campo, pôde-se analisar que os dados coletados tiveram harmonia com os dados teóricos em todas as questões. Especialmente quando se analisa a questão da motivação, é percebido que a ampla maioria concorda que a presença do gerente é um motivador, e 100% dos entrevistados afirmaram que uma boa liderança impacta positivamente no desempenho do trabalho.

Destarte, em uma situação de pandemia, o estudo concluiu que 100% esperam do líder uma atitude inspiradora e concordam no diferencial do mesmo para auxiliar os funcionários emocionalmente e psicologicamente.

Por fim, é visível a necessidade que gerentes almejem se tornar bons líderes para uma melhor produtividade de seus supervisionados, que estão constantemente necessitando de motivação, principalmente em tempos de incertezas como o da pandemia global do SARS-COV-2 (COVID-19).

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. **A importância da credibilidade na liderança eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

CARNEIRO, B. de O. **A percepção quanto ao estilo de liderança liberal e os reflexos na satisfação no trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso, Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30853/30853.PDF>. Acesso em: 27 maio. 2021.

CABRAL, S. C. R. **O impacto da liderança na motivação dos colaboradores do setor bancário na Região Autónoma dos Açores**. 2018. 141 p. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas/MBA). Ponta Delgada: Universidade dos Açores, 2017. [Consult. Dia Mês Ano]. Disponível em [www: http://hdl.handle.net/10400.3/4684](http://hdl.handle.net/10400.3/4684). Acesso em: 27 maio. 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. Nova Iorque: John Miley 1957.

HUNTER, J. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIMA, L. P. M. **Ferramentas estratégicas para o desenvolvimento da motivação e engajamento dos colaboradores**. Pós-Graduação, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Paraná, 2013. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5941/1/PG_CEEP_2013_1_19.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo : Martins Fontes, 1998.

MARCOLINO, E, X. **O papel do líder na gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2018. Disponível em:
http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K236284.pdf. Acesso em: 17 abr. 2021.

MAIOLI, S. **Chefes ordenam, líderes comandam**. Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de São Marcos. São Marcos, 2017. Disponível em: <https://site.facsoma.com.br/anexo/forum-2018-05-02-5ae9ee643e0f8Silvio.pdf>. Acesso em: 26 maio. 2021.

MARTINS, M. do C. F. **Clima organizacional**. medidas do comportamento organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

PANZENHAGEN, L. M.; DE NEZ, E. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Gestão em Foco**, [S.L.], 2012. Disponível em:
file:///C:/Users/paull/OneDrive/Pictures/CHEFIA_E_LIDERANCA_NA_GESTAO_PUBLICA_ALG.pdf. Acesso em: 20 maio. 2021.

REZENDE, A. A. de.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020. Disponível em:
<http://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>. Acesso em: 10 out. 2021.

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

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Doutorado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/pt-br.php>. Acesso em: 30 mar. 2021.

WENDLING, M. Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em:
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 maio. 2021.

APÊNDICE A – LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO. QUESTIONÁRIO PARA ELABORAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO DO TCC

URL externa:

https://docs.google.com/forms/d/1hdqxjBMjeQjzlhPuAMTSTK8aIv_oW5fdGqFEvyc1kVY/edit

COMO CITAR ESTE ARTIGO

ABNT: PEREIRA, A. P. C. Liderança e motivação no setor bancário: um estudo de caso em agências do Noroeste Fluminense. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, Itaperuna, v. 07, n. I, p. 1-18. 2022. DOI: 10.20951/2446-6778/v7n1a17.

AUTOR CORRESPONDENTE

Nome completo: Ana Paula Couto Pereira
e-mail: coutope.ana@gmail.com

RECEBIDO

10. 10. 2021.

ACEITO

12. 12. 2021.

PUBLICADO

10. 03. 2022.

TIPO DE DOCUMENTO

Revisão de Literatura