

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MPGN  
NÍVEL MESTRADO**

**MÁRIO FERNANDO FERREIRA DA APARECIDA**

**LIDERANÇA COM ATRIBUTOS COACHING:  
A Percepção dos Liderados**

**Porto Alegre**

**2021**

MÁRIO FERNANDO FERREIRA DA APARECIDA

**LIDERANÇA COM ATRIBUTOS COACHING:  
A Percepção dos Liderados**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Co-orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2021

A639I      Aparecida, Mário Fernando Ferreira da.  
Liderança com atributos coaching : a percepção dos liderados / por Mário Fernando Ferreira da Aparecida. – 2021.  
64 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.  
Orientador: Dr. Ivan Lapuente Garrido.  
Co-orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

1. Atributos de liderança coaching. 2. Instituições financeiras. 3. Liderança. 4. Coach. I. Título.

CDU: 658.012.4:336.71

MÁRIO FERNANDO FERREIRA DA APARECIDA

**LIDERANÇA COM ATRIBUTOS COACHING:  
A Percepção dos Liderados**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 23 de agosto de 2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. José Carlos S. Freitas Jr. – Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

---

Profa. Dra. Maria Lúcia Rodrigues – Fundação Getúlio Vargas (FGV)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, saúde e força, para concretizar esta importante etapa na minha existência.

À minha esposa Carla e filhas Laura e Sarah, que sempre me apoiaram em toda trajetória do Mestrado, em especial por todo amor, carinho e compreensão nos momentos de ausências para dedicação aos estudos, dedico a vocês esta dissertação.

Aos meus pais, Analice e Dário, pela minha formação e grande exemplo em que pude me espelhar, inspirando minha caminhada.

Aos meus orientadores, professores Ivan Garrido e Patrícia Cabral, pela disposição constante e parceria no processo de aprendizagem. Foi uma honra e privilégio ter vocês como meu norte neste estudo.

À Edson Bundchen, grande líder e incentivador da formação das equipes que liderou, profissional que tive a felicidade de ter como líder.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aos meus colegas de trabalho e mestrado, pelo apoio e compartilhamento de conhecimento, e a todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

As instituições financeiras tradicionais têm enfrentado a escalada de novos entrantes no mercado financeiro brasileiro e que atuam fortemente nos canais digitais, apresentando, com isso, custos fixos reduzidos e conseqüentemente, uma forte competitividade. Soma-se a isso o fato do próprio Banco Central do Brasil estimular a competição entre os bancos, com iniciativas como o Open Banking. Este cenário desafiador reforça a cobrança para que os gerentes de agência construam resultados sustentáveis, implementando com sua equipe a estratégia da organização. Portanto, considera-se para este estudo o seguinte objetivo geral: analisar quanto a atuação de líderes com atributos coaching, pode influenciar o desempenho das agências bancárias que atendem clientes Pessoa Física de um grande banco brasileiro na região Nordeste do Brasil. A análise da atuação do gerente de agência na perspectiva da liderança com atributos coaching foi realizada sob a ótica do seu liderado, o gerente de relacionamento. A concepção de atributos de liderança coaching adotada foi embasada na *International Coach Federation* (ICF, 2017), conforme segue: perguntas poderosas, presença, estabelecimento de confiança e intimidade, escuta ativa, comunicação direta, criação de consciência, projeção de ações, planejamento e estabelecimento de metas, gerenciar o progresso e responsabilidade e, por fim, especificar confidencialidade. Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, tendo como estratégia a pesquisa de campo, com a participação de 162 respondentes. Ressalta-se os resultados obtidos na percepção do liderado, independentemente do seu tempo de atuação na função de gerente de relacionamento, o gerente de agência com atributos de liderança coaching influencia positivamente o resultado da agência.

**Palavras-chave:** Atributos de Liderança Coaching. Instituições financeiras. Liderança. Coach.

## **ABSTRACT**

Traditional financial institutions have been facing the escalation of new entrants in the Brazilian financial market and that act strongly in digital channels, presenting, therefore, reduced fixed costs and, consequently, a strong competitiveness. Added to this is the fact that the Central Bank of Brazil itself stimulates competition between banks, with initiatives such as Open Banking. This challenging scenario reinforces the endeavor of agency managers to build sustainable results, implementing the organization's strategy with their team. For this study, the general objective is: To analyze how the performance of leaders with coaching attributes can influence the performance of bank branches that serve Individual clients of a large Brazilian bank in the Northeast region of Brazil. The analysis of the agency manager's performance from the perspective of leadership with coaching attributes was carried out from the perspective of his subordinate, the relationship manager. The concept of coaching leadership attributes adopted was based on the International Coach Federation (ICF, 2017), as follows: powerful questions, presence, establishing trust and intimacy, active listening, direct communication, creating awareness, projecting actions, planning and setting goals, managing progress and accountability, and finally specifying confidentiality. This study was carried out through a descriptive research, of a quantitative nature, with field research as a strategy, with the participation of 162 respondents. It is noteworthy the results obtained in the perception of the led, regardless of their experience in the role of relationship manager, the agency manager with coaching leadership attributes positively influences the agency's results.

**Key-words:** Coaching Leadership Attributes. Financial Institution. Leadership. Coach.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro síntese da pesquisa de literatura em banco de dados da CAPES (Português) .....	15
Quadro 2 – Quadro síntese da pesquisa de literatura em banco de dados da CAPES (Inglês).....	16
Quadro 3 – Quadro síntese da pesquisa com as Palavras-chave: <i>Leadership Coach + Banking Segment</i> .....	17
Quadro 4 – Resumo das teorias sobre Liderança.....	25
Quadro 5 – Comparação do uso de atributo coaching entre coaches profissionais e líderes .....	30
Quadro 6 – Questionário MLCC .....	35
Quadro 7 – Comparação do Questionário MLCC com os atributos de coaching apresentados no referencial teórico.....	36
Quadro 8 – Variável de controle no questionário da pesquisa.....	38
Quadro 9 – Variável de controle experiência para cálculo no SPSS .....	38
Quadro 10 – Tratamento estatístico dos dados.....	41
Quadro 11 – Análise fatorial confirmatória do construto MLCC.....	42
Quadro 12 – Alpha de Cronbach do construto MLCC .....	43
Quadro 13 – Análise da Regressão Linear.....	44

## LISTA DE SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
DW	Durbin-Watson
HCI	Instituto do Capital Humano ( <i>Human Capital Institute</i> )
ICF	Federação Internacional de Coach ( <i>International Coach Federation</i> )
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
MLCC	Manager and Leader Coaching Composite
MLQ	Liderança Multifatorial
SFN	Sistema financeiro nacional
sPLIS	Escala de Integridade Percebida do Líder Simplificada ( <i>Simplified Perceived Leader Integrity Scale</i> )
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido
V.U.C.A.	Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo ( <i>Volatile, uncertain, complex and ambiguous</i> )
VC	Variável de Controle
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente
VIF	Fator de Inflação da Variância

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS.....	12
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 PRINCIPAIS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA.....	20
2.2 AS DIFERENÇAS ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO E O CONCEITO DE COACHING E MENTORING .....	27
2.3 LIDERANÇA COM ATRIBUTOS COACHING.....	29
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
3.1 CRITÉRIOS PARA DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	32
3.2 VARIÁVEIS DEFINIDAS PARA A PESQUISA.....	33
<b>3.2.1 Variável Independente</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2.2 Variável Dependente</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.3 Variável de Controle</b> .....	<b>37</b>
3.3 HIPÓTESE DA PESQUISA.....	39
3.4 COLETA DE DADOS.....	40
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
4.1 TRATAMENTO DOS DADOS .....	41
4.2 CONFIABILIDADE DO CONSTRUTO .....	42
4.3 TESTE DA HIPÓTESE .....	43
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>46</b>
5.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICO E GERAL.....	46
5.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO.....	47
5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO.....	48
5.4 INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	48
5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A – PESQUISA EM BANCO DE DADOS DA CAPES</b> .....	<b>56</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA</b> .....	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

“Bem-vindo à época das mudanças exponenciais, o melhor momento para se viver”. Esta frase está no prefácio do livro *Organizações Exponenciais* (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015), elaborado por Peter Diamandis, fundador da Singularity University, que apresenta a era das empresas com crescimento exponencial. Estas organizações apresentam evolução de *market share* sem precedentes, fruto de uma capacidade de evolução e adaptação de tamanha velocidade que as empresas tradicionais não conseguem acompanhar. Existem *startups* que tiveram sua origem nas garagens das casas de seus idealizadores, e mesmo com este início de negócio mais modesto, algumas delas têm ‘incomodado’ vários segmentos de mercado tradicionais.

Como exemplo, pode-se citar o Uber e a revolução propiciada com o uso dos aplicativos que possibilitam uma nova forma de locomoção nos grandes centros urbanos. No Brasil, os aplicativos de transporte abriram uma importante fonte de trabalho imediato a uma legião de desempregados no meio de uma das maiores crises enfrentadas pelo país.

O Air BnB tem oferecido uma alternativa de hospedagem frente aos hotéis e um novo modelo de negócios para milhares de proprietários de imóveis. Há ainda o exemplo que ocorreu no sistema financeiro, em que diariamente surgem *fintechs* que buscam atender a uma parcela do consumidor de produtos e serviços bancários.

Segundo o site [Finnovation.com.br](http://Finnovation.com.br), primeiro blog de *fintech* do país, existem 504 *fintechs* operando no Brasil, divididas em 10 segmentos. Essa estimativa é de 2019, representando um crescimento de 34% em relação a 2018, em que atuavam 377 *fintechs*. O segmento que se destaca é o de pagamentos, representando 26% no número total de empresas.

Caso as chamadas *Big Techs*, como o Google, Amazon e Facebook entrem neste mercado tão atraente para investir, a concorrência se tornará ainda mais acentuada, principalmente se houver abertura dos bancos centrais para que estes novos entrantes possam atuar de forma semelhante às instituições financeiras já estabelecidas, tendo em vista que estas empresas possuem capital suficiente para cumprir os requisitos exigidos pelo regulador.

O surgimento de novos entrantes no mercado financeiro, na sua maioria atuando fortemente em canais digitais, apresentam custos fixos reduzidos de

manutenção de estrutura de atendimento. Essa é uma realidade contrária à dos bancos tradicionais, tais como Bradesco, Itaú, Santander e Banco do Brasil, que possuem alto custo de manutenção, especialmente com infraestrutura física e folha salarial. Porém, muitas operações nos bancos tradicionais têm migrado para os canais digitais. Isso tem gerado um desafio enorme para os bancos tradicionais, que além de possuir uma grande escala e forte regulação por parte do BACEN (Banco Central do Brasil), não possuem a mesma flexibilidade das *fintechs*. Soma-se a isso o fato de o próprio BACEN estimular a competição entre os bancos, com iniciativas como o *Open Banking*.

Esse cenário se tornaria ainda mais desafiador para os bancos tradicionais no quesito concorrência, sem contar o enorme leque de riscos já enfrentados pelas instituições financeiras cotidianamente.

Além disso, considerando a globalização e a integração dos mercados financeiros, as organizações contemporâneas atuam diariamente em um ambiente repleto de desafios. Segundo Johansen (2007), o cenário de negócios que se apresenta atualmente para as empresas e instituições pode ser resumida na sigla V.U.C.A, em português: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo.

Segundo o conceito central da obra do sociólogo Bauman (2001), a “modernidade líquida” representa o momento histórico atual em que vivemos, no qual as instituições, as ideias e as relações estabelecidas entre as pessoas se transformam de maneira muito rápida e imprevisível, caracterizando-se como um líquido pela incapacidade de se manter a solidez.

Portanto, o cenário enfrentado pelas instituições financeiras tradicionais é extremamente desafiador. Somando-se a essa equação, os efeitos advindos da pandemia do COVID-19 tornaram o ambiente de negócios ainda mais volátil, e com forte aumento na competitividade.

Com isso, as instituições financeiras tradicionais precisam estar atentas ao mercado, e neste contexto destaca-se o principal diferencial dos bancos digitais e *fintechs* frente aos bancos tradicionais: o custo de infraestrutura ser muito menor. Para se manter uma agência bancária aberta, além das despesas inerentes a um estabelecimento comercial, existem as perdas com assaltos, fraudes, explosões de caixas eletrônicos, além das despesas com pessoal, considerando que há uma grande equipe de atendimento sob comando do gerente de agência.

Na instituição financeira pesquisada, o gerente de agência, junto com a sua equipe de Gerentes de Relacionamento, tem a missão de implementar a estratégia de negócios vinda da Sede, tendo como norte o direcionamento tático da Superintendência jurisdicionante. Portanto, além de ser responsável pelo resultado financeiro da agência bancária, o gerente de agência precisa cuidar da parte administrativa e gerir pessoas, por meio do exercício de sua liderança.

Como o gerente de agência atua na linha de frente junto com a sua equipe, o exercício de sua liderança é fundamental para a construção do resultado do banco pesquisado.

Considerando a importância de buscar a evolução na liderança de equipes, com o objetivo de avançar no desempenho esperado, segundo estudo de 2016 da Federação Internacional de Coach (*International Coach Federation – ICF*) e do Instituto do Capital Humano (*Human Capital Institute – HCI*), gerentes e líderes avaliaram a melhoria de desempenho como a principal razão para o uso de atributos coaching (HCI; ICF, 2016).

Ainda de acordo com a *International Coach Federation* (ICF, 2017), os atributos de liderança Coaching são resumidos em 10 itens, conforme segue: perguntas poderosas, presença, estabelecimento de confiança e intimidade, escuta ativa, comunicação direta, criação de consciência, projeção de ações, planejamento e estabelecimento de metas, gerenciar o progresso e responsabilidade e, por fim, especificar confidencialidade.

Portanto, considerando o indicativo de melhoria no desempenho com o exercício dos atributos de liderança coaching conforme foi apresentado pelo HCI e pelo ICF (2016), busca-se neste estudo a verificação desse fenômeno na instituição financeira pesquisada, com vistas a certificar também o impacto de sua aplicabilidade no desempenho da instituição.

Cabe ressaltar, que o escopo deste trabalho não é o estudo do coach profissional que atua externo à organização, sendo o foco de estudo direcionado para a atuação do líder com atributos coaching considerando, ainda, a relação de subordinação existente entre o gerente de agência e o gerente de relacionamento, sendo ambos participantes deste estudo.

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza quantitativa, tendo como estratégia a pesquisa de campo. Os dados quantitativos foram coletados por meio da *Survey MLCC (Manager and Leader Coaching Composite)*, construído no

artigo de autoria de Digirolamo e Tkach (2019), constituída de nove questões estruturadas com perguntas fechadas.

No referido artigo, foi realizada a validação desta escala por meio da pesquisa com os liderados, correlacionando-a com outras construções semelhantes que já possuíam validação estatística, cujo objetivo foi desenvolver um questionário que pudesse medir os atributos coaching de um líder, estando aderente aos objetivos deste estudo.

Dessa forma, o tema escolhido para este trabalho é: Liderança com atributos coaching: a percepção dos liderados.

O estudo foi realizado em agências bancárias do segmento pessoa física, e nesse contexto o gerente de agência atua como o líder e os liderados são os gerentes de relacionamento.

Para este trabalho, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quanto a atuação de líderes com atributos coaching pode influenciar o desempenho das agências bancárias que atendem clientes Pessoa Física de um grande banco brasileiro na região Nordeste do Brasil?

Para responder à pergunta de pesquisa e alinhado com o tema em estudo apresenta-se os objetivos descritos nos tópicos a seguir.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar quanto a atuação de líderes com atributos coaching pode influenciar o desempenho das agências bancárias que atendem clientes Pessoa Física de um grande banco brasileiro na região Nordeste do Brasil.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para operacionalizar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) Analisar a percepção da equipe de gerentes de relacionamento em relação à atuação do gerente de agência, considerando os atributos de liderança coaching;
- b) Analisar se a atuação de gerentes de agência com atributos coaching influencia o desempenho da equipe.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

No presente estudo, foram analisados os atributos de liderança coaching, a partir da percepção dos liderados sobre a atuação do gerente de agência e sua influência no desempenho.

Cabe salientar que neste estudo foi observado a relação líder e liderado, e considera-se que há entre eles uma relação de subordinação dentro da hierarquia da empresa, sendo bem diferente de uma sessão de coach executivo, no qual o próprio coachee contrata seu coach no intuito de auxiliá-lo a alcançar determinado objetivo pessoal ou profissional. Portanto, o enfoque desta pesquisa será na liderança coaching.

A escolha em realizar esta pesquisa nas agências deste segmento justifica-se pelo fato de que, no organograma da empresa, há um comitê de administração formado pelo gerente de agência e seus liderados imediatos – os gerentes de relacionamento, e ambos precisam desenvolver atributos de liderança, considerando que os Gerentes de Relacionamento lideram as equipes de assistentes de negócios e escriturários. Portanto, para investigação da percepção da liderança do gerente de agência, serão entrevistados o gerente da agência e os gerentes de relacionamento.

As agências da instituição financeira estudada possuem a seguinte estrutura de cargos:

- Gerente de Agência: líder do comitê de administração da agência, responsável pela performance em negócios, gestão de pessoas e processos operacionais;
- Gerente de Relacionamento: integrante do comitê de administração da agência, responsável por uma carteira com até 600 clientes do segmento pessoa física;

- Assistente de Negócios: responsável pelo suporte operacional aos negócios da carteira, atendimento a clientes e assistência para até dois gerentes de Relacionamento;
- Escriturário: Trata-se de função inicial na instituição financeira. As agências estudadas possuem no máximo duas dotações de cargo, com atribuições operacionais e de suporte ao negócio.

Este grande banco brasileiro apresenta em seu modelo de liderança o conceito do *Pipeline*, desenvolvida com base na obra de Charan, Drotter e Noel (2012), que apresenta seis níveis de passagem de liderança, sendo estes: I. Gerenciar a si mesmo a gerenciar outros; II. Gerenciar outros a gerenciar gestores; III. Gestor de gestores a gestor funcional; IV. Gestor funcional a gestor de negócios; V. Gestor de negócios a gestor de grupo, e VI. Gestor de grupo a gestor corporativo.

Na adaptação deste modelo para a realidade do Banco, foi feito a redução de seis para quatro passagens de liderança, conforme segue:

- Pipeline 1: Líder de si mesmo;
- Pipeline 2: Líder de Equipe;
- Pipeline 3: Líder de Líderes;
- Pipeline 4: Líder de Líderes Executivo.

Na visão da empresa, o Gerente de Agência atua no terceiro Pipeline como líder de líderes, e o Gerente de Relacionamento no segundo Pipeline como líder de equipe, tendo como requisito que ambos sejam líderes de si mesmo, ou seja, atuem com protagonismo na entrega de resultados, gestão da carreira e condução dos seus times.

A atuação do Gerente de Agência no terceiro Pipeline tem grande importância para a organização, visto que seu exemplo de liderança repercute como referência aos gerentes de relacionamento que, por consequência, exercem influência sobre os assistentes e escriturários.

Para entendimento de como é realizado o acompanhamento de negócios nas agências pesquisadas, apresenta-se a seguir o principal instrumento utilizado em todas agências pesquisadas.

O Acordo de Trabalho consiste em um programa de avaliação de desempenho, mobilização da força de vendas e avaliação de carteiras em instrumento único, sendo calculado pela soma dos pontos ponderados pelos pesos dos indicadores presentes no acordo. O resultado do acordo de trabalho da agência é formado pelo somatório do placar individual de cada gerente de relacionamento, tendo em vista que ambos possuem os mesmos indicadores de avaliação. Estes mensuram o desempenho em vendas de produtos e serviços financeiros, inadimplência, satisfação dos clientes e *compliance*.

O acordo de trabalho representa a implementação da estratégia corporativa, cuja formulação tem por base o *Balanced Scorecard*, seguindo a metodologia de Kaplan e Norton (1997).

Com isso, o alcance dos resultados traçados para a rede de agências é fundamental para o sucesso da organização e a concretização dos objetivos traçados pelo Plano Diretor da empresa.

Ressalta-se que para este estudo, o resultado será mensurado por meio da percepção do gerente de relacionamento da influência do gerente de agência na entrega dos resultados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa na base de dados da CAPES, (Apêndice A), no período de 16 a 17 de maio de 2020, considerando a data de publicação, independente do ano, conforme quadro abaixo e disponível também no Apêndice A:

Quadro 1 – Quadro síntese da pesquisa de literatura em banco de dados da CAPES (Português)

<b>Palavra (s) Chave (s)</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Data da Pesquisa</b>
Liderança Coach	51	16/05/2020
Liderança Coach + Equipe	19	16/05/2020
Liderança Coach + Segmento Bancário	0	16/05/2020
Liderança Coach + Banco	7	16/05/2020
Liderança Coach + Agências Bancárias	0	16/05/2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os sete artigos com as palavras-chave Liderança Coach + Banco, verifica-se que dentre eles, 4 estão relacionadas ao esporte, 1 a um painel publicitário, 1 à crise econômica e 1 à sociologia econômica.

A escolha esperada seria uma análise dos artigos com as palavras-chave Liderança Coach + Segmento Bancário. Entretanto, não foram localizados artigos para consulta.

Após verificado a pequena quantidade de artigos, foi realizada nova pesquisa com as mesmas palavras-chave, porém em inglês, conforme apresentado no quadro abaixo e disponível também no Apêndice A:

Quadro 2 – Quadro síntese da pesquisa de literatura em banco de dados da CAPES (Inglês)

<b>Palavra (s) Chave (s)</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Data da Pesquisa</b>
Leadership Coach	66.692	17/05/2020
Leadership Coach + Team	51.976	17/05/2020
Leadership Coach + Banking Segment	119	17/05/2020
Leadership Coach + Bank	3.745	17/05/2020
Leadership Coach + Bank Agencies	706	17/05/2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fica evidente a enorme discrepância na quantidade de artigos em inglês, em relação às publicações em língua portuguesa. Pressupõe-se assim a grande oportunidade de explorar melhor esse tema dentro de um grande banco brasileiro, considerando ainda a importância do sistema financeiro para a economia do país e sua relevância para a sociedade brasileira.

Além disso, o sistema financeiro brasileiro tem a característica de ser muito concentrado, tanto que praticamente todo mercado está sob o domínio de apenas cinco grandes bancos, dentre eles o banco pesquisado neste estudo.

Estes bancos juntos possuem milhares de agências bancárias, localizadas em todo território nacional, representando uma grande gama de realidades distintas, desde os grandes centros metropolitanos, até os confins dos sertões.

A relevância destas instituições financeiras para o país, tanto em termos de faturamento e lucratividade, quanto ao grande corpo funcional, resume a importância deste estudo para compreender melhor o papel da liderança coach dentro dessas

organizações, possibilitando uma infinidade de desdobramentos desta pesquisa, trazendo ganhos positivos às organizações e também na contribuição da ampliação desta discussão no meio acadêmico.

Após a segunda pesquisa no banco de dados da CAPES, realizou-se a análise dos artigos localizados pelas palavras-chave *Leadership Coach + Banking Segment*, tendo sido localizados 119 artigos, sendo estes classificados pelos seguintes tópicos:

Quadro 3 – Quadro síntese da pesquisa com as Palavras-chave: *Leadership Coach + Banking Segment*

<b>Tópicos</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Data da Pesquisa</b>
<i>Business</i>	25	17/05/2020
<i>Banking Industry</i>	5	17/05/2020
<i>Training</i>	5	17/05/2020
<i>Educational Change</i>	3	17/05/2020
<i>Investment</i>	3	17/05/2020
<i>Teaching Methods</i>	3	17/05/2020
<i>Entrepreneurs</i>	3	17/05/2020
<i>Mentoring</i>	2	17/05/2020
<i>Ethics</i>	2	17/05/2020
<i>Expatriates</i>	2	17/05/2020
<i>Diversity</i>	2	17/05/2020
<i>México</i>	2	17/05/2020
<i>Economics</i>	9	17/05/2020
<i>Education</i>	9	17/05/2020
<i>Marketing</i>	8	17/05/2020
<i>History &amp; Archaeology</i>	6	17/05/2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante de um consumidor cada vez mais exigente e pela natureza da atividade bancária como um agente prestador de serviço sendo, portanto, um produto de natureza intangível, observa-se a complexidade da gestão de uma agência bancária, tendo a equipe um papel muito importante na entrega de valor ao cliente, e por consequência, o sucesso da organização.

Soma-se a isso a importância de lidar com funcionários de gerações, formação e perfis diferentes, cabendo ao gerente de agência o desenvolvimento da equipe e a

construção de resultados esperados, com qualidade operacional e bom clima de trabalho.

Para que o líder seja eficaz, de acordo com Goleman (2015), ele precisa ser dotado das seguintes características: autoconsciência, autogestão, empatia, habilidade social, trabalhar bem em equipe, comunicação clara e eficaz, e boa adaptação à mudança (GOLEMAN, 2015).

A definição acima reforça a importância de o líder apresentar habilidades comportamentais, que o auxiliarão em uma liderança eficaz, ainda de acordo com Goleman (2015). Portanto, o estudo da percepção da liderança pelos liderados, como propõe esse estudo, trará importantes contribuições para o entendimento da liderança com atributos coaching no contexto bancário, considerando a escassez de publicações deste tema no Brasil.

Este estudo implementou a pesquisa realizada por Digirolamo e Tkach (2019), no artigo '*An Exploration of Managers and Leaders Using Coaching Skills*', ambos autores pertencentes à séria instituição ICF.

Naquele estudo, o objetivo foi apresentar uma escala para se medir o uso de atributos de coaching por gerentes e líderes, considerando na opinião dos autores, que as escalas atuais possuem uma série de limitações, conforme demonstrado em seu artigo. Por fim, após a realização de uma revisão abrangente de literatura, entrevistas semiestruturadas e uma pesquisa realizada com a escala denominada de MLCC (*Manager and Leader Coaching Composite*), observou-se sua validação científica, sendo esta escolhida para cumprir os objetivos desta pesquisa.

Neste estudo, aplicou-se o questionário MLCC, o que representa uma importante contribuição acadêmica, visto que poderá ser avaliado de que forma este questionário reflete o propósito de mensurar as habilidades de coach em líderes e gerentes, considerando a realidade brasileira. Outra contribuição será a comparação com a percepção dos liderados sob a influência do gerente no desempenho da agência. Esse aspecto foi não abordado no estudo de Digirolamo e Tkach (2019), tendo em vista que pretendia-se realizar apenas a validação do questionário proposto.

Além disso, na aplicação do questionário MLCC por Digirolamo e Tkach (2019), foi sugerido aos entrevistados, membros de equipe, que eles respondessem à pesquisa lembrando especificamente de um gestor ou líder com quem trabalhou e teve mais impacto positivo no desenvolvimento de sua carreira ou no aprimoramento do desempenho no trabalho. Porém, como alguns entrevistados podem ter pensado

em gestores e líderes de um passado distante, poderiam não relembrar o relacionamento com precisão.

Entretanto, neste estudo será realizada a avaliação do atual gestor, para verificar se o exercício da liderança possui ou não atributos coaching para, por fim, realizar a respectiva comparação com a percepção dos liderados sob a influência do gerente de agência no desempenho, algo que também não foi explorado na pesquisa de 2019, avançando nesta discussão e traduzindo para a realidade brasileira.

Ressalta-se ainda, o fato de que o pesquisador atua como gestor de agência na instituição financeira pesquisada, conhecendo os desafios inerentes à função.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao verificar as diferentes teorias ao longo do tempo, pode-se entender melhor a evolução dos conceitos até os tempos presentes, além de observar os pontos fortes e as críticas a cada teoria. Por este motivo, iniciaremos esta fundamentação com a apresentação das principais concepções de liderança.

Posteriormente, serão apresentadas as principais diferenças entre gestão e liderança, além dos principais conceitos de Coaching e Mentoring, visto que há pessoas que confundem ambos processos, sendo importante diferenciá-los.

Por fim, será apresentado o exercício da liderança com atributos coaching, sendo este conceito muito importante para o entendimento do objetivo desta pesquisa.

### 2.1 PRINCIPAIS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA

Verifica-se na literatura e em diversos artigos diferentes definições do que é liderança. Não obstante, o fato de que o estudo deste tema tenha se intensificado a partir do século XX (DAY; ANTONAKIS, 2012) desde a antiguidade, demonstra o interesse de pensadores em entender melhor sua influência na sociedade. Mais recentemente, observa-se a intensificação do estudo da liderança com foco no resultado apresentado por equipes de trabalho. De acordo com Burns (1978), até o final da década de 1970, muitas informações haviam sido levantadas sobre liderança, e mais de 130 diferentes definições apresentadas, sem que houvesse emergido nenhuma conceituação definitiva ou plenamente aceita.

Depois da década de 1970, surgiram inúmeras publicações sobre o tema, provando que a liderança é um fenômeno complexo e multifacetado (DAY; ANTONAKIS, 2012), o que dificulta a sua precisa definição. Apesar da dificuldade de consenso sobre o tema, escolheu-se a de Robbins (2005), que afirma o seguinte: pode-se definir liderança como a capacidade de influenciar as pessoas a seguir um determinado rumo, seja no sentido pessoal, seja no profissional (ROBBINS, 2005).

Esta exposição de Robbins (2005), representa bem o conceito de liderança em sentido mais amplo, pois apresenta a figura central do líder, com sua capacidade de influenciar pessoas, especialmente no ambiente corporativo, tendo ou não o auxílio do poder hierárquico e no aspecto pessoal do indivíduo, que tem livre arbítrio para escolher seus líderes de referência. Ressalta-se ainda a necessidade de se que haja

um rumo, um objetivo a ser atingido, sendo este portanto o sentido da liderança e da escolha de líderes em um contexto social.

As abordagens de liderança iniciam-se na antiguidade, tendo como referência líderes militares. Estes tinham como influência o contexto histórico, político e cultural em que estavam imersos no momento do seu exercício (GRINT, 2011).

Vários textos produzidos na era antiga e medieval continuam populares na atualidade, com 'A Arte da Guerra', o primeiro e talvez mais notável manual sobre liderança, elaborado com base nos ensinamentos de Sun Tzu entre 400-320 a.C., e o livro 'O príncipe', escrito entre 1513 e 1514, em que Maquiavel descreve as práticas políticas de seu tempo (DAY; ANTONAKIS, 2012).

De acordo com Grint (2011), ainda na era vitoriana, o fascínio pela figura do herói inicia a busca pelo entendimento das características definidoras de um líder. Até o final da década de 1940, a escola dos traços, também denominada teoria do grande homem – considerada a primeira escola entre as perspectivas formais sobre o tema; teve um papel dominante nos estudos sobre o fenômeno (HOUSE; ADITYA, 1997; NORTHOUSE, 2010).

A escola dos traços partia do pressuposto de que líderes já nasciam predestinados e equipados para exercer esse papel. Essa perspectiva buscou identificar os traços e as qualidades inatas que fazem com que determinada pessoa se torne um grande líder (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Essa teoria foi criticada por ser vista como determinista, ignorar fatores situacionais, e não tratar o processo da liderança de uma maneira holística (NORTHOUSE, 2010). Segundo Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, Coglisier (2010), após a década de 1940, houve um declínio na proporção de artigos publicados com foco nessa perspectiva.

Posteriormente, o pensamento sobre a liderança se afasta da figura do líder como herói para equalizá-la com a ocupação eficaz de posições de gestão (GRINT, 2011). Na década de 1950, muitos pesquisadores passaram a atentar para a forma como os líderes agiam no ambiente de trabalho por meio das abordagens comportamentais (YUKL, 2006). Apesar de também ter como foco central a figura do líder, nesta perspectiva o comportamento grupal também passou a ser analisado (BRYMAN, 2004). Nesse sentido, foi verificado que os líderes variavam na orientação de seus comportamentos. Líderes orientados para pessoas buscariam fundamentalmente criar um forte relacionamento com seus subordinados. Por outro

lado, o foco do líder orientado para tarefas seria a produtividade e o cumprimento de metas laborais (PARRY; BRYMAN, 2006). Apesar de o interesse por essa perspectiva ter diminuído na atualidade (DAY; ANTONAKIS, 2012), muitas de suas ideias originais foram incorporadas em perspectivas posteriores sobre a liderança.

No período que se estendeu até o final da década de 1960, o entendimento racional sobre o contexto e a necessidade de adaptação passam a ter precedência no pensamento sobre a liderança (GRINT, 2011), surgindo assim as teorias contingenciais. Segundo Yukl (2006), essa escola explora certos aspectos do contexto em que a liderança ocorre, e que podem alterar a efetividade e o poder de influência dos líderes. Para exercer influência efetivamente sobre um grupo, o líder deveria ser capaz de adaptar seu comportamento às diferentes situações (BOWDITCH; BUONO, 2002). Alguns dos aspectos situacionais relevantes seriam a natureza da tarefa a ser realizada, o grau de legitimidade e poder do líder estabelecido por via de estruturas formais, e o tipo de relacionamento entre ele e os membros do grupo (FIEDLER, 1967). No entanto, uma forte crítica a essa perspectiva é o fato de ela não ter sido verificada empiricamente por meio de métodos robustos de investigação científica, e se basear em construtos que não foram adequadamente validados e testados (YUKL, 2006).

Na década de 1970, logo após o movimento das teorias contingenciais, surgiu a escola relacional da liderança. Essa escola toma a relação entre o líder e cada um de seus seguidores como objeto central de interesse. O movimento começa com a Teoria dos Vínculos Diádicos Verticais (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975) e evolui até o desenvolvimento da teoria das Trocas entre Líder e Seguidores, conhecida pela sigla LMX (*Leader-Member Exchange*) (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

De acordo com Graen e Uhl-Bien (1995), relacionamentos diádicos verticais entre um líder e seus seguidores poderiam variar em termos qualitativos, desde uma troca limitada ao contrato formal de trabalho, na qual o indivíduo tem seus papéis estreitamente definidos, até um relacionamento de alta qualidade, baseado na confiança, no respeito e no alto envolvimento, e no qual os indivíduos detêm papéis expandidos. Esses dois tipos de relacionamentos permitiriam a formação de um grupo de seguidores mais próximos do líder e outro mais distante, denominados *in-group* e *out-group*, respectivamente (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Relacionamentos de alta qualidade entre um líder e seus seguidores promovem melhores resultados do que aqueles em que o respeito mútuo e a confiança estão ausentes, achados esses que

foram confirmados em diversas pesquisas empíricas (GERSTNER; DAY, 1997). No entanto, algumas ideias básicas dessa teoria não foram totalmente desenvolvidas, como a explicação sobre que fatores facilitariam o desenvolvimento de uma relação de alta qualidade entre líder e seguidores (NORTHOUSE, 2010).

Nos anos entre 1970 e 1980, alguns autores passaram também a questionar o pensamento tradicional sobre a liderança, argumentando que o fenômeno estaria muito mais na mente dos seguidores do que nas ações objetivas do líder (LORD; BINNING; RUSH; THOMAS, 1978). Para esses autores, são os seguidores que legitimam e empoderam os líderes. Alguns pensadores chegam a considerar os líderes irrelevantes, inaugurando o ceticismo como uma escola de pensamento sobre o tema (PFEFFER, 1977). Nesse período, tem origem a abordagem de teorias implícitas da liderança (EDEN; LEVIATAN, 1975), baseada no pressuposto de que expectativas sobre o líder influenciam as percepções dos indivíduos sobre seu comportamento.

O foco nos seguidores também propulsiona as teorias focadas no processamento de informações (LORD; FOTI; DE VADER, 1984), que procuram compreender o papel das cognições, afetos, identidade dos seguidores, e da prototipicidade dos líderes no processo da liderança. Outra perspectiva que também desloca a atenção da figura do líder para os seus substitutos discute a liderança dispersa (MANZ; SIMS, 1991), que em conjunto com o enfoque gerencial no conceito de empoderamento (CONGER; KANUNGO, 1987) e em equipes autogerenciadas, contribuem para as bases da teoria da liderança compartilhada (PEARCE; SIMS, 2001).

A partir do final da década de 1980, surge a teoria da liderança carismática, uma das perspectivas que constituem a escola da nova liderança (DAY; ANTONAKIS, 2012). A teoria, considerada por alguns autores uma volta ao passado por seu enfoque em indivíduos inspiradores (GRINT, 2011), causou um grande impacto por desenvolver originalmente o conceito de carisma aos líderes. Ela se baseia, primeiramente, no estudo de House (1977) e, posteriormente, nos trabalhos de Conger e Kanungo (1987), e Shamir, House e Arthur (1993). De acordo com esses autores, carisma é um fator de influência atribuído pelos seguidores a um líder. Líderes carismáticos têm, geralmente, um vínculo emocional único com seus seguidores, baseado, essencialmente, em valores compartilhados. Dessa forma, o impacto oriundo de suas habilidades carismáticas auxiliaria no estímulo ao engajamento dos

seguidores de House (1977) e Shamir, House e Arthur (1993). Além disso, a grande maioria desses líderes teria uma forte autoconfiança e convicção em seus próprios ideais e crenças, assim como uma alta necessidade de poder (YUKL, 2006).

As teorias da liderança transformacional e transacional, que constituem a chamada *Full-Range Leadership Theory*, ou Modelo de Extensão Total da Liderança (BASS, 2008), também fazem parte da escola da nova liderança, e estão baseadas, no trabalho seminal de Burns (1978). De acordo com esse autor, as relações transformadoras têm um efeito maior nos seguidores e nas massas do que as transacionais, porque estão baseadas no transcender e na busca pelo alcance de metas e ideais de grande impacto, compartilhadas pelo líder e seus seguidores. Por outro lado, as relações transacionais teriam um escopo mais limitado, sendo focadas em interesses de parte a parte, transações que objetivam obter compensações materiais e emocionais ou apoio político (BURNS, 1978).

A teoria da liderança transformacional parte das ideias de Burns e centraliza a atenção na motivação e desenvolvimento dos seguidores (NORTHOUSE, 2010). Segundo Bass (2008), essa perspectiva é composta por cinco dimensões básicas:

- 1) Carisma;
- 2) Influência idealizada;
- 3) Motivação inspiracional;
- 4) Estimulação intelectual;
- 5) Consideração individualizada.

Contudo, a dimensão do carisma, baseada, fundamentalmente, na própria liderança carismática, não é considerada um comportamento do líder transformacional por um grande número de autores (YUKL, 2006).

Na primeira década do século XXI, emergiu uma nova teoria baseada na filosofia e na psicologia positiva: a teoria da liderança autêntica (YUKL, 2006). Ela busca discutir, essencialmente, como seria uma liderança mais ética e mais efetiva para lidar com os desafios de nosso tempo (LUTHANS; AVOLIO, 2003).

A teoria da liderança autêntica tem ganhado evidência, principalmente neste momento em que a ética tem sido muito discutida nas organizações após o período enfrentado durante a grave crise financeira mundial de 2008. A crise originou-se da

displicência na avaliação de garantias de imóveis, gerando a famosa bolha imobiliária e criando um efeito dominó em todo o sistema financeiro mundial.

Segundo Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa, (2005) os quatro principais comportamentos de líderes autênticos são:

- 1) Processamento balanceado de informações;
- 2) Perspectiva moral internalizada;
- 3) Transparência relacional;
- 4) Autoconhecimento.

Uma crítica a essa abordagem é o fato de ela não ser considerada totalmente nova, uma vez que, para alguns autores, ela se confunde com a teoria da liderança ética de Brown, Treviño e Harrison (2005) e a da liderança transformacional, mesmo que parcialmente, de Cooper, Scandura e Schriesheim (2005). Apesar de já contar com diversos trabalhos publicados, a teoria de Gardner, Lowe, Moss, Mahoney e Coglisier (2010) ainda careceria de um desenvolvimento mais substancial (YAMMARINO; DIONNE; SCHRIESHIEM; DANSEREAU, 2008).

A partir desta apresentação das diversas escolas de liderança, observa-se o quanto é difícil chegar a uma conclusão definitiva sobre o tema. Para que haja uma maior compreensão das principais contribuições de cada teoria, seus pontos fortes e principais críticas, apresenta-se abaixo um quadro resumo que permite fazer esta observação:

Quadro 4 – Resumo das teorias sobre Liderança

(continua)

<b>ABORDAGENS TEÓRICAS FOCADAS NOS TRAÇOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Também conhecida como “a teoria do grande homem”, pois os primeiros exemplos dentro da abordagem dos traços eram exclusivamente masculinos.</li> <li>- Buscaram atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e os diferenciassem dos não-líderes.</li> <li>- Kirkpatrick (1991), identificou seis traços pelos quais líderes tendem a diferenciar-se de não-líderes: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; conhecimento relevante ao cargo.</li> </ul>

(continuação)

- Limitações das teorias dos traços: não considera as necessidades dos seguidores; geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços; não distingue a causa do efeito e ignora fatores situacionais.

### ABORDAGENS TEÓRICAS COMPORTAMENTAIS

- Buscaram explicar a liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, identificando com isto relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo.

- Os estudos comportamentais, que datam do final da década de 40, como os da *State University* e da *Michigan University* identificaram duas dimensões no comportamento dos líderes:

a) foco nas tarefas e capacidade para definir e estruturar o seu papel como líder e dos subordinados na busca para a realização de metas;

b) foco nas pessoas e capacidade para estabelecer relações de trabalho baseadas em confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos.

- Principal limitação das Teorias Comportamentais: não consideram *fatores situacionais*, tão pouco a complexidade que perpassa o exercício da liderança.

### ABORDAGENS TEÓRICAS CONTINGENCIAIS

- A Teoria dos Recursos Cognitivos, de Fiedler (1967), foi a precursora e apontou em seu modelo de contingência três variáveis básicas da situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder (relações membros-líder); o grau de estrutura da tarefa a executar (estrutura da tarefa); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (poder de posição);

- Tais abordagens são mais adaptáveis, identificando fatores situacionais que influenciam no exercício da liderança;

- Algumas variáveis contingenciais apontadas: o grau da estrutura da tarefa desempenhada; a qualidade das relações líder-membro; o poder da posição do líder; a clareza dos papéis dos subordinados; as normas do grupo; aceitação pelos subordinados das decisões do líder; a maturidade dos subordinados; a maturidade do líder;

- Algumas teorias contingenciais de liderança: Teoria Situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1974; 1986; 1993); Teoria da Troca Líder-Membro (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; SCANDURA, 1987); Teoria Caminho-Meta (HOUSE, 1971; HOUSE, MITCHELL, 1974); Modelo Participação-Líder (VROOM; YETTON, 1973; 1987).

(conclusão)

- Principal limitação das Teorias Contingenciais: rompem com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, mas o foco ainda é o microssistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade (imprevisibilidade, incerteza e auto-organização) do contexto.

### **ABORDAGENS TEÓRICAS NEO-CARISMÁTICAS**

- Enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora. Compreendem que a liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado. São exemplos:

a) Teoria da Liderança Transformacional que entende a liderança em termos do “efeito do líder sobre os seguidores”, sendo o processo de inspirar um grupo a lutar pelos objetivos e obter resultados, fazendo com que os seguidores prossigam além de seus próprios interesses. Destaca o fato de que líderes transformacionais são aqueles capazes de prestar atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados.

- Fundamenta-se em quatro aspectos: carisma; inspiração; estímulo intelectual; consideração individualizada;

b) Teoria da Liderança Visionária, que vai além do carisma; é a capacidade de criar e articular uma visão realista e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente.

- Principal limitação das Teorias Neo-carismáticas: embora redimensionem o lugar dos liderados, valorizando-os e conferindo-lhes mais poder, tendem a reeditar a máxima de que os liderados precisam de um líder-herói, diferenciado por seu carisma e capacidade de influenciar para obter os melhores resultados.

Fonte: Adaptado pelo autor de Wolff, Cabral e Lourenço (2013).

## **2.2 AS DIFERENÇAS ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO E O CONCEITO DE COACHING E MENTORING**

Após a apresentação do capítulo 2.1, no qual foram abordados as principais concepções de liderança, é importante fazer um comparativo entre as diferenças entre a atuação de um líder e de um gestor, além de conceituar Coaching e Mentoring.

Muitos de nós perguntamos: Todo gestor é um líder?

A seção 2.1 apresenta a definição de liderança feita por Robbins (2005), que identifica a capacidade de influenciar as pessoas a seguir um determinado rumo, seja no sentido pessoal, seja no profissional, ao passo que um gestor, segundo Kotter (2008), atua com planejamento, orçamento e aquisição de recursos para alcançar os resultados desejados. Pode-se, ainda, apresentar a definição que Drucker (1976) introduziu em sua obra 'O Gerente Eficaz', que resume bem a atuação de um gestor: "espera-se que faça aquilo que precisa ser feito" (DRUCKER, 1976), ou seja, trabalha com os membros da equipe para realizar as atividades inerentes ao negócio e o atingimento das metas organizacionais.

Portanto, ao resgatar a pergunta apresentada no início deste capítulo, um gestor pode ser eficaz e ainda sim apresentar deficiência nos seus atributos de liderança. Para corroborar com esta afirmação, Peltier (2010) apresenta o conceito de mudança como referência para fornecer um contraste em relação à distinção entre gestão e liderança. Segundo Peltier (2010), líderes motivam os membros da equipe a produzir mudanças e inovação, enquanto os gestores buscam garantir a entrega das metas e geralmente trabalham dentro de restrições mais rígidas.

É importante também distinguir conceitualmente o Coaching do Mentoring, visto que o Mentoring compartilha algumas características do Coaching, além de ter uma maior difusão em diversas organizações. O banco pesquisado, por exemplo, possui um programa de Mentoring para gerentes de agência em primeira investidora.

Para conceituar Coaching, é utilizado a definição de Grant e Stober (2006), que afirmam que na relação coach e coachee, não há autoritarismo, concluindo-se que Coaching é sobre fazer as perguntas certas, e não apenas dizer às pessoas o que fazer, não importando a experiência do coach no assunto. Em contrapartida, Mentoring, segundo Digirolamo e Tkach (2019), compartilha algumas características do Coaching, tais como confiança, presença e escuta ativa. Porém apresenta, segundo Grant (2001), algumas distinções em relação ao Coaching.

Para Grant (2001), o que diferencia o Coaching do Mentoring, é que no Mentoring a orientação envolve um indivíduo com conhecimento especializado em um domínio específico, passando este conhecimento para outro indivíduo com menos experiência.

Ainda segundo Grant (2001), a diferença entre o Coaching e Mentoring fica ainda mais evidente quando este especifica que o coach facilita o aprendizado do coachee, não precisando ser especialista na área de aprendizado do coachee,

precisando apenas ter experiência na facilitação de aprendizado e melhoria de performance.

### 2.3 LIDERANÇA COM ATRIBUTOS COACHING

Neste capítulo, é abordado a liderança com atributos coach. Porém, antes de iniciar-se esta discussão, é muito importante ressaltar a diferença entre um coach profissional e um líder com atributos coach.

De acordo com o artigo da ICF (2017), os atributos de Coaching são resumidos em 10 itens, selecionados de acordo sua frequência e impacto de uso, conforme abaixo:

- Perguntas poderosas;
- Presença;
- Estabelecimento de confiança e intimidade;
- Escuta ativa;
- Comunicação direta;
- Criação de Consciência;
- Projeção de ações;
- Planejamento e estabelecimento de metas;
- Gerenciar o progresso e responsabilidade;
- Especificar confidencialidade.

Portanto, a partir destes atributos, pode-se entender melhor a atuação tanto do coach profissional e do líder com atributos coaching,

Digirolamo e Tkach (2019) apresentam a distinção entre o trabalho de Coach com o uso de atributos coach. Ainda segundo o artigo, o Coach profissional trabalha com um cliente para atingir metas específicas, durante um período de tempo definido ou para um número especificado de sessões, utilizando-se de atributos coach durante essas sessões. Entretanto, o uso de atributos coach por gerentes e líderes é muito mais fluído e dinâmico, visto que, ainda segundo o artigo, o coaching é um processo de facilitação do crescimento e mudança, evocando a capacidade de um indivíduo.

A distinção apresentada acima é muito importante, pois segundo a conclusão de Anderson (2013), o coaching gerencial não representa toda gama de processos especializados de coaching, tratando-se de uma versão limitada do processo de coaching especializado. Segundo Matthews (2010), como os gerentes são responsáveis pelo alcance das metas organizacionais, isto pode entrar em conflito com as agendas de crescimento e autodesenvolvimento dos membros da equipe.

No quadro 5 abaixo, apresenta-se uma comparação entre atributos de coaching por coaches profissionais e por gerentes e líderes:

Quadro 5 – Comparação do uso de atributo coaching entre coaches profissionais e líderes

<b>USO DOS ATRIBUTOS DE COACHING</b>	<b>COACHES PROFISSIONAIS</b>	<b>LÍDERES COM ATRIBUTOS COACHING</b>
Quem define a agenda?	Cliente	Organização, gerente, funcionário
Confidencialidade	Salvo violação da ética ou ordenada pela justiça	Parcial ou nenhum
Estrutura da sessão	Estruturado, privado	Não estruturado, conversacional
Treinamento	Extenso	Mínimo
Manutenção de limites	Direto	Complicado
Relação	Igual	Hierárquico
Fidelidade	Cliente	Organização
Código de ética	Federação de Coaching	Organização
Contrato de coaching	Contrato escrito	Verbal ou nenhum
Metas	Cliente	Organização, gerente, funcionário

Fonte: Digirolamo e Tkach (2019).

Sobre o estilo de gestão que mais se adequa ao uso de atributos coaching, segundo Mcgurk (2009), o papel de um líder com atributos coaching é melhor entendido em um estilo de gestão mais participativo, ou seja, segundo Digirolamo e Tkach (2019), gerentes e líderes que adotam uma abordagem mais diretiva, provavelmente enfrentarão obstáculos ao adicionar atributos coaching em seu repertório. Portanto, conclui-se que a liderança com atributos coaching esteja correlacionada com a gestão participativa. Entretanto, em determinadas situações de emergência, o líder pode assumir temporariamente uma posição mais diretiva, assim

como argumenta Argyris (1982), que discutiu o contraste de uma abordagem direta *versus* uma abordagem mais consultiva, em que a abordagem direta é útil em situações urgentes e de curto prazo, não sendo ideal contudo na perspectiva de desenvolvimento a longo prazo.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentado a metodologia de pesquisa definida para o alcance dos objetivos deste estudo.

Inicia-se com os critérios utilizados para o delineamento da pesquisa, em seguida descreve-se as variáveis do estudo, hipótese de pesquisa e, por fim, a coleta de dados.

#### 3.1 CRITÉRIOS PARA DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracterizou-se por ser descritiva, de natureza quantitativa, tendo como estratégia a pesquisa de campo, com dados quantitativos coletados por meio de uma *Survey*.

Para o presente estudo, apresenta-se como objetivo geral: analisar quanto a atuação de líderes com atributos coaching pode influenciar o desempenho das agências bancárias que atendem clientes Pessoa Física de um grande banco brasileiro na região Nordeste do Brasil.

A partir do objetivo geral apresentado, o caráter descritivo da pesquisa se caracteriza em função da avaliação do impacto da variável 'atuação de líderes com atributos coaching', em relação à variável 'desempenho'. Para Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Portanto, estando de acordo com o objetivo deste estudo para responder à pergunta de pesquisa apresentada: Quanto a atuação de líderes com atributos coaching pode influenciar o desempenho das agências bancárias que atendem clientes Pessoa Física de um grande banco brasileiro na região Nordeste do Brasil?

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um tema para qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Portanto, o acesso e a análise de dados foram de característica quantitativa, em função dos objetivos da pesquisa, com vistas a um melhor entendimento tanto em amplitude como em profundidade para o estudo em questão, seguindo Saccol et al.

(2000), tendo em vista que a pesquisa quantitativa busca o entendimento quantificável do problema e a interação de determinadas variáveis.

## 3.2 VARIÁVEIS DEFINIDAS PARA A PESQUISA

Para o alcance dos objetivos deste estudo, apresenta-se as variáveis 'independente', 'dependente', e 'de controle', escolhidas para o teste da hipótese apresentado na seção 3.3.

### 3.2.1 Variável Independente

No delineamento da pesquisa apresentado na seção 3.1, a partir da apresentação do objetivo geral desta pesquisa, foram apontadas duas variáveis de estudo, sendo elas: atuação de líderes com atributos coaching, e desempenho da agência

Para responder à pergunta de pesquisa, torna-se necessário a verificação do impacto da atuação de líderes com atributos coaching no desempenho da agência, neste caso, apresentando-se uma relação de dependência entre as variáveis. Segundo Hair et. al (2005), uma técnica de dependência pode ser definida como aquela na qual uma variável, neste caso a variável 'dependente', pode ser predita ou explicada por outras variáveis conhecidas como variáveis 'independentes'.

Nesta relação, observa-se que atuação de líderes com atributos coaching seria a variável 'independente', pois pretende-se explicar a variável 'desempenho' a partir dela.

Considerando isso, para representar a variável 'independente', utilizou-se o questionário MLCC, construído no artigo de autoria de Digirolamo e Tkach (2019), cujos dados foram coletados por meio do uso de uma *Survey*, constituída de 9 questões estruturadas com perguntas fechadas. No estudo, os autores apresentaram a construção do questionário MLCC como uma importante consequência dos objetivos daquela pesquisa.

A construção do questionário MLCC foi realizada em duas fases, sendo a primeira uma revisão abrangente da literatura sobre o tema e a realização de entrevistas semiestruturadas com elaboradores de currículos para programas de desenvolvimento de líderes e gerentes com atributos coach. Na segunda fase, foram

realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais de RH (Recursos Humanos), semiestruturadas com gerentes e líderes e então aplicados a *Survey MLCC* com os membros da equipe.

O MLCC (DIGIROLAMO; TKACH, 2019) foi elaborado a partir da comparação com outras escalas, conforme abaixo:

- Escala de Integridade Percebida do Líder (sPLIS): Tendo sido utilizada uma versão mais simplificada da escala PLIS, de acordo com Craig (2010), com intuito de verificar se o uso de habilidades coach, pode alterar a percepção do membro da equipe sobre a integridade de seu gerente ou líder;
- Teoria das Trocas entre Líder e Membros (LMX): Escalas aplicadas no artigo foram desenvolvidas por Dienesch e Liden (1986) e Liden e Maslyn (1998), tratando-se de um modelo de intercâmbio diádico entre membros da equipe e líderes;
- Liderança Multifatorial (MLQ): Foi desenvolvida por Avolio e Bass (2004), para avaliar uma ampla gama de estilos de liderança, mais especificamente, liderança transacional e transformacional;
- Aliança de Trabalho: O questionário WAI-SR de Hatcher e Gillaspay (2006), foi desenvolvido com base nos modelos de aliança, consistindo nos fatores de objetivo, tarefa e vínculo;
- *Engagement* (Compromisso): Trata-se da aplicação do questionário UWES-9 desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2004), que considera engajamento no trabalho como um estado de espírito nos aspectos de vigor, edificação e absorção.
- *Turnover* (Intenção de Sair): Esta escala mede a intenção de sair ou Rotatividade (ItQ) do colaborador, conforme estudos de Colarelli (1984) e Saks (2006).

No estudo de Digirolamo e Tkach (2019), foi realizada a aplicação com os membros da equipe do questionário MLCC e os demais acima, permitindo com isso a validação desta, que exibiu, segundo os autores, boas propriedades psicométricas, e representa apenas constructos de coaching, não sendo incluídos na avaliação desta escala gerenciamento, liderança e mentoria.

O questionário MLCC possui 9 itens de avaliação, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 6 – Questionário MLCC

<b>QUESTÕES</b>	
Q1	Com que frequência este gerente ou líder, fez uma pergunta que iniciou um processo de aprendizado?
Q2	Com que frequência este gerente ou líder, concentrou sua atenção completa em uma conversa contigo e espontaneamente desenvolveu o relacionamento entre vocês?
Q3	Com que frequência este gerente ou líder, se esforçou para desenvolver uma relação de colaboração e confiança?
Q4	Com que frequência este gerente ou líder, te ouviu ativamente e refletiu sobre o que você estava dizendo?
Q5	Com que frequência este gerente ou líder, usou linguagem direta?
Q6	Com que frequência, suas interações com este gerente ou líder, levaram a uma maior conscientização, compreensão ou entendimento?
Q7	Com que frequência este gerente ou líder, trabalhou com você para projetar ações que poderiam promover seu crescimento na carreira ou desempenho profissional?
Q8	Com que frequência este gerente ou líder, trabalhou com você para planejar e definir metas que poderiam promover seu crescimento na carreira ou desempenho profissional?
Q9	Com que frequência este gerente ou líder, trabalhou com você para gerenciar o seu progresso e mantê-lo responsável por trabalhar em direção as suas metas de carreira ou desempenho profissional?

Fonte: Digirolamo e Tkach (2019).

As opções de resposta apresentadas no artigo foram as seguintes:

- Nunca (1);
- Raramente (2);
- Ocasionalmente (3);
- Frequentemente (4);
- Sempre (5).

Neste momento, é importante realizar a comparação entre o instrumento de pesquisa e o referencial teórico que define os atributos coaching. Para isso, apresenta-se o quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Comparação do Questionário MLCC com os atributos de coaching apresentados no referencial teórico

ATRIBUTOS DE COACHING	QUESTIONÁRIO MLCC	
Perguntas poderosas	Q1	Com que frequência este gerente ou líder, fez uma pergunta que iniciou um processo de aprendizado?
Presença	Q2	Com que frequência este gerente ou líder, concentrou sua atenção completa em uma conversa contigo e espontaneamente desenvolveu o relacionamento entre vocês?
Estabelecimento de confiança e intimidade	Q3	Com que frequência este gerente ou líder, se esforçou para desenvolver uma relação de colaboração e confiança?
Escuta ativa	Q4	Com que frequência este gerente ou líder, te ouviu ativamente e refletiu sobre o que você estava dizendo?
Comunicação direta	Q5	Com que frequência este gerente ou líder, usou linguagem direta?
Criação de Consciência	Q6	Com que frequência, suas interações com este gerente ou líder, levaram a uma maior conscientização, compreensão ou entendimento?
Projeção de Ações	Q7	Com que frequência este gerente ou líder, trabalhou com você para projetar ações que poderiam promover seu crescimento na carreira ou desempenho profissional?
Planejamento e estabelecimento de metas	Q8	Com que frequência este gerente ou líder, trabalhou com você para planejar e definir metas que poderiam promover seu crescimento na carreira ou desempenho profissional?
Gerenciar o progresso e responsabilidade	Q9	Com que frequência este gerente ou líder, trabalhou com você para gerenciar o seu progresso e mantê-lo responsável por trabalhar em direção as suas metas de carreira ou desempenho profissional?
Especificar confidencialidade		Não foi abordado

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo, com o quadro comparativo anteriormente apresentado, fica evidente que não foi especificado uma pergunta para o item “Especificar confidencialidade”, tendo em vista que no artigo de Digirolamo e Tkach (2019) foi apresentada a discussão em relação à impossibilidade de se manter a confidencialidade na relação líder e liderado. Este item foi, portanto, desconsiderado no questionário MLCC.

Resalta-se que o questionário, originalmente formulado no idioma inglês, foi aplicado em português, tendo sido utilizada a técnica de tradução *back translation*.

No artigo de Digirolamo e Tkach (2019), a pontuação indicada na *Survey* fica no intervalo de 1 a 5, sendo que quanto mais próximo de 1, maiores serão os atributos coaching do líder ou gestor avaliado. Para facilitar a comparação com a variável

dependente, foi realizado a inversão da pontuação, logo, quanto mais próximo de 5 for a média, maiores serão os atributos coaching dos gerentes de agência avaliados.

### **3.2.2 Variável Dependente**

A variável 'dependente' apresentada para este estudo tem em consideração a relação das variáveis apresentadas na seção 3.2.1, sendo: atuação de líderes com atributos coaching e desempenho da agência.

Considerando o conceito de relação de dependência entre variáveis exposto por Hair et. al (2005), e para cumprir os objetivos desta pesquisa, a variável 'desempenho' será considerada 'dependente' em relação à variável 'independente' (atuação de líderes com atributos coaching), neste estudo representada pelo questionário MLCC.

Para parametrizar esta variável 'dependente', considerando o conceito descrito por Hair et. al (2005) de variável métrica, no qual refere-se à pesquisa quantitativa e ainda, considerando que o questionário MLCC é avaliado pelo liderado em relação ao seu líder por valores no intervalo de 1 a 5, foi realizada a seguinte pergunta aos respondentes: "Indique em uma escala de 1 a 10, o quanto a atuação deste gerente ou líder, influenciou na entrega dos resultados de sua agência."

A variável dependente (desempenho da agência) será representada por esta pergunta, permitindo que o mesmo respondente que avaliou o gerente de agência por seus atributos de liderança coaching, também poderá opinar sobre a influência de sua liderança no desempenho das carteiras, sob supervisão dos gerentes de relacionamento, refletindo-se na agência como um todo.

No Apêndice B apresenta-se o questionário completo com os dados sociodemográficos que também foram coletados.

### **3.2.3 Variável de Controle**

Para análise da relação entre as variáveis dependente (desempenho) e independente (MLCC), a variável de controle escolhida, está representada no questionário sociodemográfico do apêndice B, conforme a seguir: "Informe há quanto tempo você trabalha neste cargo atual."

De acordo com Carlson e Wu (2012), as variáveis de controle, representadas pela sigla VC são criticadas na pesquisa de administração pois simplificam a interpretação dos resultados provenientes das análises estatísticas.

Considerando que na coleta de dados, conforme Apêndice B, a variável de controle escolhida possui o seguinte intervalo de dados:

Quadro 8 – Variável de controle no questionário da pesquisa

<b>Informe há quanto tempo você trabalha neste cargo atual</b>
( ) Menos de 1 Ano
( ) Entre 1 e 5 Anos
( ) Entre 6 e 10 Anos
( ) Entre 11 e 15 Anos
( ) Entre 16 e 20 Anos
( ) Mais de 20 Anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste caso, para parametrização dos intervalos e permitir a análise juntamente com a VD (Variável Dependente) e VI (Variável Independente), foi convencionado e atribuído um determinado número, de acordo com as faixas de cada resposta, conforme apresenta-se abaixo:

Quadro 9 – Variável de controle experiência para cálculo no SPSS

<b>Informe há quanto tempo você trabalha neste cargo atual</b>	<b>Variável de controle EXPERIÊNCIA (Valor convencionado)</b>
( ) Menos de um ano	1
( ) Entre 1 e 5 anos	2
( ) Entre 6 e 10 anos	3
( ) Entre 11 e 15 anos	4
( ) Entre 16 e 20 anos	5
( ) Mais de 20 anos	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 HIPÓTESE DA PESQUISA

Apresenta-se a hipótese de pesquisa, considerando que neste estudo foi verificado o impacto da variável independente (atuação de líderes com atributos coach), cujos dados foram provenientes da aplicação do questionário MLCC, e a variável dependente (desempenho), neste caso representado pela percepção dos liderados quanto à influência do gerente de agência nos resultados.

Para a realização dos testes estatísticos, apresenta-se a seguinte hipótese alternativa:

- H1: Existe uma relação positiva e significativa, entre a pontuação obtida pelo gerente de agência no MLCC e a percepção do respondente sobre a contribuição do avaliado para o atingimento dos seus resultados.

Esta hipótese alternativa foi formulada por meio das constatações do artigo de Digirolamo e Tkach (2019), em que foi correlacionado com várias medidas validadas, sugerindo que o uso de atributos coaching por gerentes e líderes esteja relacionado ao maior envolvimento dos membros da equipe, melhores relações de trabalho e menor *turnover*. Logo, nesta pesquisa, considerando o impacto positivo na equipe com o exercício da liderança coaching, apresenta-se como hipótese o impacto positivo no desempenho da equipe.

Segundo Dancey e Reidy (2006) a hipótese nula é muito importante para a testagem de hipóteses, pois os testes estatísticos se baseiam na hipótese de que não há relação entre as duas variáveis.

Para o teste de hipóteses, segue abaixo a hipótese nula:

- H0: Não existe relação entre a pontuação obtida pelo gerente de agência no MLCC e a percepção do respondente sobre a contribuição do avaliado para o atingimento dos seus resultados.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Considerando que a pesquisa aplicada foi do tipo *survey*, os dados foram coletados por meio do envio de e-mail aos respondentes.

O aplicativo Microsoft Forms® foi utilizado para a confecção do questionário a ser aplicado, bem como na compilação dos dados após a finalização da coleta.

A escolha do envio da pesquisa diretamente ao e-mail do público-alvo da pesquisa permitiu que os respondentes pudessem expor sua opinião sem quaisquer influências externas, tendo em vista que tratava-se da percepção sobre o superior hierárquico. Além disso, foi evidenciado no início da pesquisa o compromisso com o sigilo dos participantes e suas informações, além da apresentação do Termo de consentimento.

A coleta de dados teve início em 07 de maio de 2021, quando foi enviado um primeiro teste para os participantes que atuam na cidade de Fortaleza.

Após a conclusão dos testes, que contaram com 42 respondentes, estes dados coletados compuseram a amostra analisada neste estudo, tendo em vista que não houve necessidade de mudanças no questionário.

Após verificação do questionário, o mesmo foi enviado aos demais participantes público-alvo, da região Nordeste do Brasil. Nesta etapa, o questionário ficou disponível durante 15 dias a partir de 28 de maio de 2021, totalizando uma amostra final de 162 respondentes, com tempo médio de resposta inferior a 5 minutos por questionário respondido.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentado o tratamento dos dados, atestado a confiabilidade dos construtos, e também será realizado o teste da hipótese apresentada no subcapítulo 3.3.

### 4.1 TRATAMENTO DOS DADOS

Inicialmente, por meio do software IBM® SPSS® foram realizados testes para verificação dos dados, com resultados descritos no quadro a seguir:

Quadro 10 – Tratamento estatístico dos dados

ESTATÍSTICA DESCRITIVA									
Questões MLCC	Quant. Respondentes por questão	Valor	Valor	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
		Mín	Máx	Questões	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Q1	162	1	5	3,30	1,093	-,395	,191	-,418	,379
Q2	162	1	5	3,67	1,131	-,591	,191	-,555	,379
Q3	162	1	5	3,93	1,058	-,787	,191	-,075	,379
Q4	162	1	5	3,80	1,141	-,874	,191	,058	,379
Q5	162	1	5	4,19	,909	-1,344	,191	1,968	,379
Q6	162	1	5	3,77	,954	-1,004	,191	,912	,379
Q7	162	1	5	3,25	1,155	-,337	,191	-,628	,379
Q8	162	1	5	3,21	1,161	-,225	,191	-,763	,379
Q9	162	1	5	3,33	1,137	-,480	,191	-,574	,379
<b>Total</b>	<b>162</b>								

Fonte: Elaborado pelo autor.

Interpretando o quadro 10 acima apresentado, observa-se que todas as questões (Q1-Q9) do MLCC, possuem a mesma quantidade de respondentes, portanto, não houve *missing data*. De acordo com Kline (1998), a faixa máxima de dados omissos fica no intervalo de 5 a 10%, logo, não foi necessário eliminar nenhuma resposta.

Além disso, segundo sugere Hair et. al (2005), a normalidade dos dados pode ser verificada pela assimetria e curtose. Para Kline (1998), valores absolutos de

assimetria acima de |3| pode representar uma amostra muito assimétrica, e com curtose acima de |10| pode apresentar anormalidade nos dados.

Portanto, analisando o quadro 10, os dados apresentam normalidade, considerando os critérios de assimetria e curtose.

Observa-se também que cada variável do questionário MLCC, não apresenta erros de digitação, constatando-se que os resultados apresentados, estão no intervalo de respostas mínima de 1 e máxima de 5, portanto, apresentando boa qualidade sob a ótica do range.

Para verificação de *outliers*, utilizou-se a detecção univariada, no qual os valores dos dados, foram convertidos em escores padrão com média entre 0 e 1 desvio padrão. De acordo com Hair et. al (2005), para amostras superiores a 80, o valor do desvio padrão pode variar de 2,5 a 3. Portanto, ao verificar os desvios padrão dos dados, não foram identificados *outliers*.

Considerando o tratamento de dados apresentado acima, conclui-se que os mesmos demonstram uma boa qualidade e adequação para as análises.

## 4.2 CONFIABILIDADE DO CONSTRUTO

Após realizado o tratamento dos dados e constatado a sua adequação para realização das análises, neste subcapítulo, é avaliado a confiabilidade do construto MLCC, composto pelas questões de 1 a 9.

Por meio da análise fatorial confirmatória, pode-se verificar as cargas fatoriais de cada questão de MLCC, conforme apresenta-se no quadro abaixo:

Quadro 11 – Análise fatorial confirmatória do construto MLCC

<b>Questões</b>	<b>Cargas fatoriais de cada questão</b>
Q1	,816
Q2	,854
Q3	,877
Q4	,860
Q5	,726
Q6	,847
Q7	,852
Q8	,867
Q9	,823

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Hair et. al (2005), considera-se adequada uma variância explicada acima de 70% e cargas fatoriais de cada questão acima de 0,70. Ao analisar este conjunto de dados, com o software IBM® SPSS®, encontrou-se uma variância explicada de 70,05%, bem como observamos no quadro 11, que as cargas fatoriais de cada questão estão acima de 0,70, portanto, estando adequadas.

Ainda de acordo com Hair et. al (2005), para se validar a confiabilidade da escala pelo alpha de cronbach, o valor apresentado precisa estar acima de 0,7. Segue abaixo o resultado da análise da escala MLCC:

**Quadro 12 – Alpha de Cronbach do construto MLCC**

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Número de itens</b>
,946	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclui-se que o construto demonstra um adequado grau de confiabilidade, conforme atestado por meio da análise fatorial confirmatória e Alpha de Cronbach.

#### 4.3 TESTE DA HIPÓTESE

Nesta seção, é realizado o teste da hipótese apresentada no capítulo 3.3, por meio da análise de regressão linear, sendo a hipótese alternativa:

- H1: Existe uma relação positiva e significativa, entre a pontuação obtida pelo gerente de agência no MLCC e a percepção do respondente sobre a contribuição do avaliado para o atingimento dos seus resultados.

Segundo Hair et. al (2005), a análise de regressão é uma ferramenta analítica poderosa planejada para explorar todos os tipos de relações de dependência, portanto, estando aderente ao objetivo deste estudo.

Na seção 3.2.1, foi apresentada a variável independente (VI) e observa-se na seção 4.2 que a escala MLCC demonstra um adequado grau de confiabilidade, conforme atestado pela análise fatorial confirmatória e Alpha de Cronbach, portanto, estando adequada para o teste da hipótese.

Para a realização de análise de regressão linear, com o uso do software IBM® SPSS®, para a variável dependente (VD) (percepção do respondente sobre a contribuição do avaliado para o atingimento dos seus resultados), apresentada na seção 3.2.2 foi atribuído o nome de “DESATRIB” e para a variável de controle (VC), apresentada na seção 3.2.3, foi atribuído o nome de “EXPERIÊNCIA”.

Apresenta-se no quadro abaixo as informações da regressão linear do Modelo I, constituído por VI, VD, e VC:

Quadro 13 – Análise da Regressão Linear

<b>Modelo I (VI / VD / VC)</b>	
VD	DESATRIB
VI	MLCC
VC	EXPERIÊNCIA
R2	0,658*
Beta MLCC	0.813*
Beta EXPERIÊNCIA	0,047
VIF	1,005
DW (Durbin-Watson)	1,937
*Significativo a nível de 0,001	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Importante ressaltar que o R2 e o Beta da variável MLCC, são significativos à nível de 0,001, estando adequada sob o ponto de vista da significância, de acordo com Dancey e Reidy (2006).

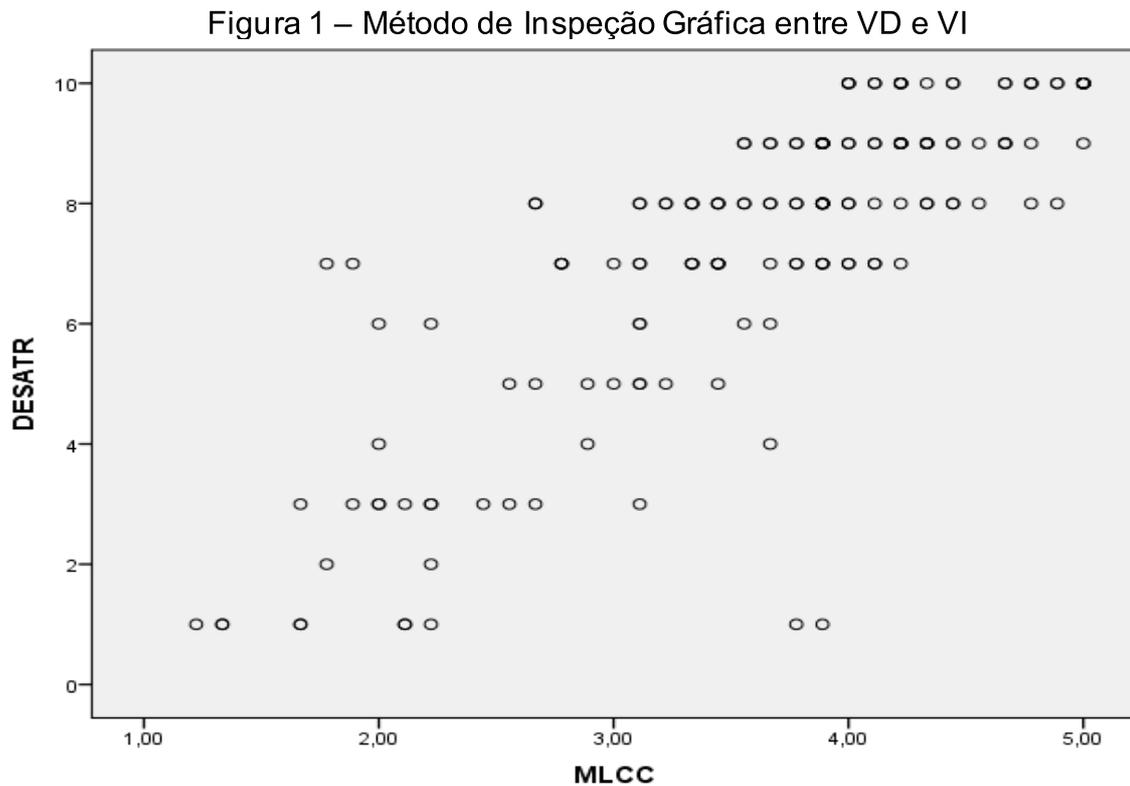
Entretanto, a variável de controle (EXPERIENCIA) apresentou um nível de significância de 0,316, estando acima do  $\alpha$  de 5%, conforme Dancey e Reidy (2006). Este resultado traz um fato interessante, pois, apesar do avaliador possuir mais tempo na função atual, ele ainda nutre expectativas quanto à liderança do avaliado. O líder, portanto, atuando com atributos coaching, é valorizado tanto por quem possui menos tempo de função, quanto por quem é mais experiente.

Observa-se que MLCC explica 65,8% da variância da percepção do respondente sobre a contribuição do líder para o atingimento dos seus resultados.

Conforme apresenta-se, o resultado do teste VIF (Fator de Inflação de Variância) foi de 1,005. Portanto, ficou dentro do limite aceitável, considerando que segundo Dancey e Reidy (2006), o valor de VIF tem que ser menor do que |10|. Além disso, o teste de Kolmogorov-Smirnov indicou a normalidade dos erros padronizados.

Quanto à independência dos erros, por meio do método de Durbin-Watson (DW), verificou-se o valor de 1,937, que de acordo com Dancey e Reidy (2006), fica muito próximo ao número 2, estando no intervalo de 1 a 3, apresentando um bom resultado.

Por fim, o método de inspeção gráfica demonstra a linearidade entre a variável dependente, representada por DESATR e a variável independente, no gráfico representada por MLCC, conforme segue abaixo:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apresentados acima suportam H1, ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre MLCC e a percepção do respondente sobre a contribuição do líder para o atingimento dos seus resultados.

## 5 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa e resgata os objetivos específicos e o objetivo geral da pesquisa. São também discutidos os resultados encontrados e serão explicitadas as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo. Por fim, faz indicações para trabalhos futuros e algumas limitações do estudo.

### 5.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICO E GERAL

Inicia-se esta análise a partir dos objetivos específicos estabelecidos para este estudo. A seguir, o primeiro objetivo específico:

- Analisar a percepção da equipe de gerentes de relacionamento em relação à atuação do gerente de agência, considerando os atributos de liderança coaching.

Para o atendimento deste primeiro objetivo, implementou-se o questionário MLCC proveniente da pesquisa de Digirolamo e Tkach (2019).

Após realizado o tratamento dos dados e constatado a sua adequação para realização das análises, foi avaliado a confiabilidade do construto MLCC, composto por nove questões, por meio da análise fatorial confirmatória.

Concluiu-se que o construto demonstra um adequado grau de confiabilidade, conforme atestado pela análise fatorial confirmatória e Alpha de *Cronbach*.

Para o segundo objetivo específico, segue a análise:

- Analisar se a atuação de gerentes de agência com atributos coaching influencia o desempenho da equipe.

Observa-se que este objetivo específico está diretamente ligado à hipótese alternativa (H1) apresentada para este estudo: Existe uma relação positiva e significativa, entre a pontuação obtida pelo gerente de agência no MLCC e a percepção do respondente sobre a contribuição do avaliado para o atingimento dos seus resultados.

Na seção 4.3, com a realização da regressão linear, concluiu-se que os resultados apresentados suportam H1, ou seja, existe uma relação positiva e significativa entre MLCC e a percepção do respondente sobre a contribuição do líder para o atingimento dos seus resultados.

Conclui-se que foi alcançado o objetivo geral de analisar quanto a atuação de líderes com atributos coaching pode influenciar o desempenho das agências bancárias que atendem clientes Pessoa Física de um grande banco brasileiro na região Nordeste do Brasil.

Com a validação da hipótese alternativa H1, foi confirmado que o gerente de agência com atributos coaching possui uma melhor percepção dos seus liderados quanto a sua influência para a construção de resultados.

Outra constatação importante, realizada por meio da análise da variável de controle (VC) 'experiência', apresentada na seção 4.3, é que o avaliador que possui mais tempo na função atual ainda nutre expectativas quanto à liderança do avaliado. Portanto, o líder atuando com atributos coaching é valorizado tanto por quem possui menos tempo de função, quanto por quem é mais experiente.

Este resultado reforça o entendimento sobre a Liderança com atributos coaching, de acordo com estudo de 2016 da Federação Internacional de Coach e do Instituto do Capital Humano (HCI; ICF, 2016). De acordo com a pesquisa, gerentes e líderes avaliaram a melhoria de desempenho de sua equipe como a principal razão para o uso de atributos coaching (HCI; ICF, 2016).

## 5.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO

Neste estudo, aplicou-se o questionário MLCC, sendo este uma importante contribuição acadêmica, visto que foi avaliado de que forma este questionário reflete o propósito de mensurar as habilidades de coach em líderes e gerentes, levando em consideração o perfil do brasileiro. Outra contribuição foi a comparação com a percepção dos liderados sob a influência do gerente de agência no seu desempenho, sendo, portanto, algo que foi não abordado no estudo de Digirolamo e Tkach (2019), tendo em vista que naquele estudo pretendia-se realizar apenas a validação do questionário proposto.

Além disso, na aplicação do questionário MLCC no estudo de Digirolamo e Tkach (2019), foi sugerido aos entrevistados, membros de equipe, que eles

respondessem à pesquisa lembrando especificamente de um gestor ou líder com quem trabalhou e teve mais impacto positivo no desenvolvimento de sua carreira ou no aprimoramento do desempenho no trabalho. Porém, como alguns entrevistados poderiam ter pensado em gestores e líderes de um passado distante, poderiam não relembrar o relacionamento com precisão.

Entretanto, no presente estudo, foi realizada a avaliação do atual gestor, na perspectiva dos seus liderados, para verificar se o exercício da liderança possui ou não atributos coaching para, enfim, realizar a respectiva comparação com a percepção dos liderados sob a influência do gerente de agência no desempenho, algo que também não foi explorado naquela pesquisa, avançando nesta discussão e traduzindo para a realidade brasileira.

### 5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

A partir da validação da hipótese alternativa H1 apresentada neste estudo, certificando que o exercício da liderança com atributos coaching se traduz em maiores resultados, poderá ser desenvolvido na instituição financeira pesquisada e em outras organizações programas de desenvolvimento de lideranças focados na organização os atributos de liderança coaching, proporcionando a construção de um perfil de liderança que esteja alinhado com este conceito.

### 5.4 INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Após a validação da escala MLCC de Digirolamo e Tkach (2019), com a comparação na perspectiva desempenho, também pode-se realizar a avaliação de outros parâmetros na gestão de pessoas, tais como: satisfação no trabalho, rotatividade e engajamento.

### 5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em relação às limitações observadas, pode-se citar que a avaliação do gerente de agência foi realizada apenas pelos gerentes de relacionamento, ficando limitado a uma parte da equipe. Além disso, no estudo não foi considerado o impacto das competências gerenciais específicas para o cargo de gerente de agência, que por

ventura pode influenciar na percepção da equipe em relação à atuação do líder avaliado.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, V. A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. **Human Resource Development International**, UK, v. 16, n. 2, p. 251–266, 2013.
- ARGYRIS, C. The executive mind and double-loop learning. **Organizational Dynamics**, v. 11, p. 5–22, 1982.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire manual & review copy**. 3. ed. Menlo Park, CA: Mind Garden, 2004.
- BACEN – Banco Central do Brasil. **A intermediação financeira do futuro**. Brasília. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/CorreioBraziliense\\_SF\\_Futuro\\_2019\\_07\\_01.pdf](https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/CorreioBraziliense_SF_Futuro_2019_07_01.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2020.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4 ed. New York: Free Press, 2008.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; FREITAS, Isa Aparecida de; VIEIRA, Fernanda Teles. Desenvolvimento e Estrutura Interna de uma Escala de Competências Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26 n. 1, p. 171-182, 2010.
- BROWN, M. E; TREVIÑO, L. K; HARRISON, D. A. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 10, p. 257-281.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- CARLSON, Kevin D.; WU, Jinpei. The illusion of statistical control: control variable practice in management research. **Organizational Research Methods**, v. 15, n. 3, p. 413–435, 2012.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de Liderança: O Desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- COLARELLI, S. M. Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, 633–642, 1984.

- CONGER, J. A; KANUNGO, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 4, 637-647, 1987.
- COOPER, C. D; SCANDURA, T. A; SCHRIESHEIM, C. A. Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, 475-493, 2005.
- CRAIG, S. B. **A short form of the Perceived Leader Integrity Scale (PLIS)**. 2010. Disponível em: <<http://www.sbcraig.com/plis/short.htm>>. Acesso em: 21 mar. 2021.
- DANCEY, Christine P.; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia: Usando SPSS para Windows**. 3. ed. Artmed, 2006.
- DANSEREAU, F; GRAEN, G; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the whole making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, n. 1, 46-78, 1975.
- DAY, D. V., ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2012.
- DIENESCH, R. M.; LIDEN, R. C. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. **The Academy of Management Review**, v. 11, 618-634, 1986.
- DIGIROLAMO, Joel A.; TKACH, J. Thomas. An Exploration of Managers and Leaders Using Coaching Skills. **American Psychological Association**, v. 71, n. 3, 195-218, 2019.
- DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- EDEN, D; LEVIATHAN, U. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 6, 736-741, 1975.
- FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- GARDNER, W. L; AVOLIO, B. J; LUTHANS, F; MAY, D. R; WALUMBWA, F. O. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, 343-372, 2005.
- GARDNER, W. L; LOWE, K. B; MOSS, T. W; MAHONEY, K. T; COGLISER, C. C. Scholarly leadership of the study of leadership: a review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 6, 922-958, 2010.

GERSTNER, C. R; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, 827-844, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **LIDERANÇA: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 143 p.

GRAEN, G. B; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, 219-247, 1995.

GRAEN, G.B; SCANDURA, T. A. Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*. **Apa PsycNet**, v. 9, 175-208, 1987.

GRANT, AM. **Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment**. Macquarie University. Sydney, Australia: [s.n.], 2001.

GRANT, AM; STOBER, D. Introduction. **Evidence-based coaching handbook**. New York: Wiley, 2006.

GRINT, K. A history of leadership. *In*: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Eds.). **The sage handbook of leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011.

HAIR Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HATCHER, R. L.; GILLASPY, J. A. Development and validation of a revised short version of the Working Alliance Inventory. **Psychotherapy Research**, v. 16, p. 12–25, 2006.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. So, you want to know your leadership style? **Training & Development Journal**, v. 28, n. 2, p. 22-37, 1974.

HCI; ICF. Human Capital Institute & International Coach Federation **Building a coaching culture with managers and leaders**. Cincinnati, OH: Human Capital Institute, 2016.

HORN, Guilherme. **Novo Mapa de Fintechs do Brasil**. Disponível em: <https://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil/>. Acesso em: 12 fev. 2020.

HOUSE, R. J. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 321-339, 1971.

- HOUSE, R. J. A Theory of charismatic leadership. *In*: HUNT J. G.; LARSON, L. L. (Eds.), **Leadership: the cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.
- HOUSE, R. J.; ADITYA, R. N. The social scientific study of leadership: Quo vadis? **Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 409-473, 1997.
- HOUSE, R. J.; MITCHELL, T. R. Path-Goal Theory of Leadership. **Contemporary Business**, v. 3, p. 81-98, 1974.
- ICF – INTERNATIONAL COACH FEDERATION. **Core competencies**. Lexington: 2017.
- ISMAIL, S.; MALONE, M.; GEEST, Y. **Organizações Exponenciais**. Barueri: HSM, 2015.
- JOHANSEN, Bob; JOHANSEN, Robert. **Get there early: Sensing the future to compete in the present**. [S. l.]: Berrett-Koehler Publishers, 2007.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 21 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- KLINE, Rex B. **Principle and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.
- KOTTER, J. P. **A force for change: How leadership differs from management**. Nova York, NY: Free Press, 2008.
- LIDEN, R. C.; MASLYN, J. M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, v. 24, p. 43–72, 1998.
- LORD, R. G; BINNING, J. F; RUSH, M. C; THOMAS, J. C. The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 21, n. 1, p. 27-39, 1978.
- LORD, R. G; FOTI, R. J; DE VADER, C. L. A test of leadership categorization theory: internal structure, information processing, and leadership perceptions. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 34, n. 3, p. 343-378, 1984.
- LUTHANS, F; AVOLIO, B. J. Authentic leadership: a positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton; R. E. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003.
- MANZ, C. C; SIMS, H. P. Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. **Organizational Dynamics**, v. 19, n. 4, 18-35, 1991.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MATTHEWS, J. Can line managers ever be effective coaches? **e-Organisations & People**, v. 17, p. 57–67, 2010.

MCGURK, J. In V. Anderson, C. Rayner, & B. Schyns (Eds.), **Coaching at the sharp end: The role of line managers in coaching at work**. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2009.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership theory and practice**. [s.l.]: Sage Publications, 2010.

NOVO Mapa de Fintechs do Brasil. 2019. Disponível em: <https://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil/>. Acesso em: 10 maio 2020.

PARRY, K. W; BRYMAN, A. Leadership in organizations. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.; NORD, W. (Eds.), **Sage handbook of organization studies**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.

PEARCE, C. L; SIMS, H. P. Shared leadership: toward a multi-level theory of leadership. **Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams**, v. 7, p. 115-139, 2001.

PELTIER, B. **The psychology of executive coaching: Theory and application**. 2 ed. Nova York, NY: Routledge, 2010.

PFEFFER, J. The ambiguity of leadership. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 1, p. 104-112, 1977.

ROBBINS, P. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

SACCOL, AMARONILDA et al. O Método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul/set 2000.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, p. 600–619, 2006.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual, Version 1.1**. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht, the Netherlands: Utrecht University, 2004.

SHAMIR, B; HOUSE, R. J; ARTHUR, M. B. The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory. **Organization Science**, v. 4, n. 4, p. 577-594, 1993.

VROOM, Victor H.; YETTON, PHILIP W. **Leadership and Decision-Making**. University of Pittsburgh Press, 1973.

WOLFF, Luciane; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; LOURENÇO, Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, jan./abr. 2013

YAMMARINO, F; DIONNE, S; SCHRIESHEIM, C; DANSEREAU, F. Authentic leadership and positive organizational behavior: a meso, multi-level perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 693-707, 2008.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.

## APÊNDICE A – PESQUISA EM BANCO DE DADOS DA CAPES

Pesquisa da literatura realizada em 16 de maio de 2020.

**.periodicos.**  
**CAPES**

**BUSCA**

- Buscar assunto
- Buscar periódico
- Buscar livro
- Buscar base

**INSTITUCIONAL**

- Histórico
- Missão e objetivos
- Quem participa
- Documentos

**ACERVO**

**INFORMATIVOS**

### Buscar Assunto

(Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

Convidado(a) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#) [Identificação](#) [Ajuda](#)

Qualquer contém liderança coach AND

Qualquer contém

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia Mês Ano

Data Final: Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca

**Buscar** **Clear** Busca simples

Personalize your results [Edit](#)

Resultados de 1 - 10 para 51 para Portal de Periódicos Ordenado por: Relevância

Mostrar somente Periódicos revisados por pares (35)

Artigo [Todas versões](#)

☆ **Liderança, compatibilidade treinador-atleta e satisfação no andebol: percepção de atletas novatos e experientes**  
Gomes, Rui ; Paiva, Paulo  
Psico-USF, 01 August 2010, Vol.15(2), pp.235-248 [Periódico revisado por pares]  
Este trabalho compara a percepção de atletas em formação desportiva (novatos) e

Expandir meus resultados  Expandir meus resultados

**.periodicos.**  
**CAPES**

**BUSCA**

- Buscar assunto
- Buscar periódico
- Buscar livro
- Buscar base

**INSTITUCIONAL**

- Histórico
- Missão e objetivos
- Quem participa
- Documentos

**ACERVO**

**INFORMATIVOS**

### Buscar Assunto

(Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

Convidado(a) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#) [Identificação](#) [Ajuda](#)

Qualquer contém liderança coach AND

Qualquer contém equipe

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia Mês Ano

Data Final: Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca

**Buscar** **Clear** Busca simples

Personalize your results [Edit](#)

Resultados de 1 - 10 para 19 para Portal de Periódicos Ordenado por: Relevância

Mostrar somente Periódicos revisados por pares (14)

Artigo [Todas versões](#)

☆ **O LÍDER-COACH E SUA EFETIVIDADE NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM COMPORTAMENTAL**  
Cristiane Penido  
GESTÃO.Org : Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 01 December 2015, Vol.13(2), pp.103-115  
O foco deste artigo é analisar a influência do líder-coach na consolidação da

Expandir meus resultados  Expandir meus resultados



- BUSCA
- Buscar assunto
  - Buscar periódico
  - Buscar livro
  - Buscar base
- INSTITUCIONAL
- Histórico
  - Missão e objetivos
  - Quem participa
  - Documentos
- ACERVO
- INFORMATIVOS

## Buscar Assunto (Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

[Convidado\(a\)](#) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#)

Qualquer	contém	liderança coach	AND
Qualquer	contém	agências bancárias	

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia ▼ Mês ▼

Data Final: Dia ▼ Mês ▼

[Selecione bases de dados para busca](#)

[Buscar](#) [Clear](#) Busca simples

## Expandir meus resultados

 Expandir meus resultados

0 Resultados para Portal de Periodicos

## Suggestions:

- Make sure all words are spelled correctly.
- Try different keywords.
- Try more general keywords.



- BUSCA
- Buscar assunto
  - Buscar periódico
  - Buscar livro
  - Buscar base
- INSTITUCIONAL
- Histórico
  - Missão e objetivos
  - Quem participa
  - Documentos
- ACERVO
- INFORMATIVOS

## Buscar Assunto (Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

Ajuda

[Convidado\(a\)](#) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#) [Identificação](#)

Qualquer	contém	liderança coach	AND
Qualquer	contém	segmento bancário	

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia ▼ Mês ▼ Ano ▼

Data Final: Dia ▼ Mês ▼ Ano ▼

[Selecione bases de dados para busca](#)

[Buscar](#) [Clear](#) Busca simples

## Expandir meus resultados

 Expandir meus resultados

0 Resultados para Portal de Periodicos

## Suggestions:

- Make sure all words are spelled correctly.
- Try different keywords.
- Try more general keywords.



#### BUSCA

- [Buscar assunto](#)
- [Buscar periódico](#)
- [Buscar livro](#)
- [Buscar base](#)

#### INSTITUCIONAL

- [Histórico](#)
- [Missão e objetivos](#)
- [Quem participa](#)
- [Documentos](#)

#### ACERVO

#### INFORMATIVOS

## Buscar Assunto (Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

Convidado(a) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#) [Identificação](#) [Ajuda](#)

Qualquer	contém	leadership coach	AND
Qualquer	contém		

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia Mês Ano

Data Final: Dia Mês Ano

[Selecione bases de dados para busca](#)

[Buscar](#) [Clear](#) [Busca simples](#)

[Personalize your results](#)  
Edit

Resultados de 1 - 10 para **66.692** para **Portal de Periódicos** Ordenado por: Relevância

Mostrar somente: Periódicos revisados por pares (19.066)



☆ **Effects of coach leadership and coach-athlete relationship on collective efficacy**  
Hampson, R. ; Jowett, S.  
Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, April 2014, Vol.24(2), pp.454-460 [Periódico revisado por pares]  
The study examined the independent and combined effects of **coach leadership** and coaching relationships on team efficacy. A total of 150 sport performers from football

[Todas versões](#)

[Expandir meus resultados](#)  
 Expandir meus resultados



#### BUSCA

- [Buscar assunto](#)
- [Buscar periódico](#)
- [Buscar livro](#)
- [Buscar base](#)

#### INSTITUCIONAL

- [Histórico](#)
- [Missão e objetivos](#)
- [Quem participa](#)
- [Documentos](#)

#### ACERVO

#### INFORMATIVOS

## Buscar Assunto (Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

Convidado(a) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#) [Identificação](#) [Ajuda](#)

Qualquer	contém	liderança coach	AND
Qualquer	contém	banco	

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia Mês Ano

Data Final: Dia Mês Ano

[Selecione bases de dados para busca](#)

[Buscar](#) [Clear](#) [Busca simples](#)

[Personalize your results](#)  
Edit

7 Resultados para **Portal de Periódicos** Ordenado por: Relevância

Mostrar somente: Periódicos revisados por pares (6)



☆ **Perception of competitive stress and culture in professional soccer players of Brazil, Portugal and Saudi Arabia/ Percepcao do estresse competitivo e cultura em futebolistas de tres paises participantes do mundial de 2006: Brasil, Portugal e Arabia Saudita. (ORIGINAL ARTICLE/ARTIGO ORIGINAL)**  
Brandao, M. R. F. ; Leite, G. ; Ferreira, R. A. ; Gomes, S. S. ; Pedrinelli, V. J. ; Oliveira, R. S.  
Motricidade, April 2013, Vol. 8(2), p. 55-65 [Periódico revisado por pares]

[Expandir meus resultados](#)  
 Expandir meus resultados



BUSCA

- Buscar assunto
- Buscar periódico
- Buscar livro
- Buscar base

INSTITUCIONAL

- Histórico
- Missão e objetivos
- Quem participa
- Documentos

ACERVO

INFORMATIVOS

SUporte

## Buscar Assunto (Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

Ajuda

[Convidado\(a\)](#)
[Meu Espaço](#)
[Minha conta](#)
[Identificação](#)

Qualquer	contém	leadership coach	AND
Qualquer	contém	team	

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia Mês Ano

Data Final: Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca


[Busca simples](#)

Personalize your results

Edit

Resultados de 1 - 10 para **51.976** para **Portal de Periódicos** Ordenado por: Relevância

Mostrar somente [Periódicos revisados por pares](#) (13.233)



☆ [The art of team leadership. \(Coach's Corner\)](#) [Todas versões](#)

Tiffan, Bill  
 Physician Executive, March-April, 2011, Vol.37(2), p.78(3) [Periódico revisado por pares]  
 Most physicians are trained as individual contributors and it's only on the job that they are actively confronted with the realities of working with teams. As residents, and eventually as physicians in a given specialty, the teamwork they experience and

Expandir meus resultados

Expandir meus resultados



BUSCA

- Buscar assunto
- Buscar periódico
- Buscar livro
- Buscar base

INSTITUCIONAL

- Histórico
- Missão e objetivos
- Quem participa
- Documentos

ACERVO

INFORMATIVOS

SUporte

## Buscar Assunto (Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

Ajuda

[Convidado\(a\)](#)
[Meu Espaço](#)
[Minha conta](#)
[Identificação](#)

Qualquer	contém	leadership coach	AND
Qualquer	contém	banking segment	

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia Mês Ano

Data Final: Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca


[Busca simples](#)

Personalize your results

Edit

Resultados de 1 - 10 para **119** para **Portal de Periódicos** Ordenado por: Relevância

Mostrar somente [Periódicos revisados por pares](#) (63)



☆ [Pricing Analysis for Merrill Lynch Integrated Choice](#) [Todas versões](#)

Stuart Altschuler ; Donna Batavia ; Jeff Bennett ; Russ Labe ; Bonnie Liao ; Raj Nigam ; Je Oh  
 Interfaces, 2002, Vol.32(1), p.5-19 [Periódico revisado por pares]  
 In late 1998, Merrill Lynch and other full-service financial service firms were under assault. Electronic trading and the commoditization of trading threatened Merrill

Expandir meus resultados

Expandir meus resultados



BUSCA

Buscar assunto

Buscar periódico

Buscar livro

Buscar base

INSTITUCIONAL

Histórico

Missão e objetivos

Quem participa

Documentos

ACERVO

INFORMATIVOS

# Buscar Assunto (Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

Ajuda

Convidado(a) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#) [Identificação](#)

Qualquer	contém	leadership coach	AND	Data de publicação:	Qualquer ano
Qualquer	contém	bank agencies		Tipo de material:	Todos os itens
				Idioma:	Qualquer idioma
				Data Inicial:	Dia Mês Ano
				Data Final:	Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca

Buscar

Clear

Busca simples

Personalize your results

Edit

Expandir meus resultados

Expandir meus resultados

Resultados de 1 - 10 para 706 para

Portal de Periódicos

Ordenado por:

Relevância

1 2 3 4 5

Mostrar somente Periódicos revisados por pares (435)



Artigo

Knowledge Management and E-Learning

Costarides, Marina V

Health Promotion Practice, November 2014, Vol. 15(6), pp.790-794 [Periódico revisado por pares]

The book Knowledge Management and E-Learning, which is intended for both scholars and practitioners, provides a historical perspective on the evolution of

Todas versões



#### BUSCA

- [Buscar assunto](#)
- [Buscar periódico](#)
- [Buscar livro](#)
- [Buscar base](#)

#### INSTITUCIONAL

- [Histórico](#)
- [Missão e objetivos](#)
- [Quem participa](#)
- [Documentos](#)

#### ACERVO

#### INFORMATIVOS



#### BUSCA

- [Buscar assunto](#)
- [Buscar periódico](#)
- [Buscar livro](#)
- [Buscar base](#)

#### INSTITUCIONAL

- [Histórico](#)
- [Missão e objetivos](#)
- [Quem participa](#)
- [Documentos](#)

#### ACERVO

#### INFORMATIVOS

## Buscar Assunto (Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

[Ajuda](#)

Convidado(a) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#) [Identificação](#)

Qualquer	contém	leadership coach	AND	
Qualquer	contém	bank		

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia Mês Ano

Data Final: Dia Mês Ano

[Selecione bases de dados para busca](#)

[Buscar](#) [Clear](#) Busca simples

[Personalize your results](#)  
Edit

Resultados de 1 - 10 para **3.745** para  
**Portal de Periódicos**

Ordenado por:  
Relevância

1 2 3 4 5

Mostrar somente [Periódicos revisados por pares](#) (1.672)

[Expandir meus resultados](#)  
[Expandir meus resultados](#)



Artigo

☆ [ORGANIZATION USE OF SELF: A NEW SYMBOL OF LEADERSHIP](#), (Report)  
Baker, Mila N.  
Leader to Leader, 2016, Vol.2016(81), p.47(1) [Periódico revisado por pares]  
Byline: Mila N. Baker According to Baker, a new symbol of leadership is "Organization Use of Self" (OUS, pronounced "us"). This enables leaders to "model adaptability and mitigate risk through a delicate balance of confidence and humility." She points to

[Todas versões](#)

## Buscar Assunto (Insira DOI/PMID ou termo de busca)

Nova Busca

[Ajuda](#)

Convidado(a) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#) [Identificação](#)

Qualquer	contém	leadership coach	AND	
Qualquer	contém	bank agencies		

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia Mês Ano

Data Final: Dia Mês Ano

[Selecione bases de dados para busca](#)

[Buscar](#) [Clear](#) Busca simples

[Personalize your results](#)  
Edit

Resultados de 1 - 10 para **706** para  
**Portal de Periódicos**

Ordenado por:  
Relevância

1 2 3 4 5

Mostrar somente [Periódicos revisados por pares](#) (435)

[Expandir meus resultados](#)  
[Expandir meus resultados](#)



Artigo

☆ [Knowledge Management and E-Learning](#)  
Costarides, Marina V  
Health Promotion Practice, November 2014, Vol.15(6), pp.790-794 [Periódico revisado por pares]  
The book Knowledge Management and E-Learning , which is intended for both scholars and practitioners, provides a historical perspective on the evolution of

[Todas versões](#)

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

### **Liderança com atributos coach, comparando a percepção dos liderados com os resultados alcançados pelas agências bancárias pessoa física na região nordeste do brasil**

Meu nome é Mário Fernando Ferreira da Aparecida, sou mestrando em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Estou desenvolvendo minha Dissertação sob a orientação do Professor Dr. Ivan Lapuente Garrido e coorientação da professora Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

O objetivo desta pesquisa é analisar como a atuação de líderes com atributos coach, pode influenciar o desempenho no acordo de trabalho, das agências bancárias que atendem clientes Pessoa Física de um grande banco brasileiro na região Nordeste do Brasil.

Sua participação envolve um questionário, que levará em média 5 minutos para ser respondido.

Você estará livre para participar ou interromper a participação a qualquer momento. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins de estudo, sem a identificação dos participantes.

Esta pesquisa é particular, de caráter exploratório e seus dados não serão utilizados de forma individualizada.

Os resultados desta pesquisa serão tornados públicos por meio da dissertação a ser defendida junto ao PPGN/UNISINOS, e em periódicos e eventos científicos.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários, coloque-me à disposição pelo e-mail: [mario\\_comp@yahoo.com.br](mailto:mario_comp@yahoo.com.br).

Cordialmente,

Mário Fernando Ferreira da Aparecida  
Porto Alegre (RS), 22/02/2021.

Ao enviaras respostas, você declara que participa voluntariamente deste estudo.

Declara ter sido devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador, conforme acima, sobre os objetivos da pesquisa e os procedimentos envolvidos na mesma, confirmando assim, o termo de consentimento.

<b>INFORME SUA IDADE</b>
<input type="checkbox"/> ATÉ 20 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 21 E 30 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 31 E 40 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 41 E 50 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 51 E 60 ANOS <input type="checkbox"/> ACIMA DE 60 ANOS
<b>GÊNERO (SEXO)</b>
<input type="checkbox"/> FEMININO <input type="checkbox"/> MASCULINO
<b>INFORME HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NESTE CARGO ATUAL</b>
<input type="checkbox"/> MENOS DE UM ANO <input type="checkbox"/> ENTRE 1 E 5 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 6 E 10 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 11 E 15 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 16 E 20 ANOS <input type="checkbox"/> MAIS DE 20 ANOS
<b>INFORME A SUA FORMAÇÃO ESCOLAR COMPLETA</b>
<input type="checkbox"/> ENSINO FUNDAMENTAL <input type="checkbox"/> ENSINO MÉDIO <input type="checkbox"/> GRADUAÇÃO <input type="checkbox"/> ESPECIALIZAÇÃO OU MBA <input type="checkbox"/> MESTRADO <input type="checkbox"/> DOUTORADO <input type="checkbox"/> PÓS DOUTORADO
<b>INFORME A CIDADE EM QUE VOCÊ ATUA PROFISSIONALMENTE</b>

--

<b>ATUALMENTE VOCÊ ATUA EM HOME OFFICE?</b>
( ) SIM
( ) NÃO

<b>SE A RESPOSTA FOR SIM, HÁ QUANTOS MESES VOCÊ ESTÁ ATUANDO EM HOME OFFICE?</b>

<b>Avalie a atuação do gerente geral de sua agência atual, de acordo com as questões a seguir:</b>	
Q 1	Com que frequência este gerente ou líder, fez uma pergunta que iniciou um processo de aprendizado?
Q 2	Com que frequência este gerente ou líder, concentrou sua atenção completa em uma conversa contigo e espontaneamente desenvolveu o relacionamento entre vocês?
Q 3	Com que frequência este gerente ou líder, se esforçou para desenvolver uma relação de colaboração e confiança?
Q 4	Com que frequência este gerente ou líder, te ouviu ativamente e refletiu sobre o que você estava dizendo?
Q 5	Com que frequência este gerente ou líder, usou linguagem direta?
Q 6	Com que frequência, suas interações com este gerente ou líder, levaram a uma maior conscientização, compreensão ou entendimento?
Q 7	Com que frequência este gerente ou líder, trabalhou com você para projetar ações que poderiam promover seu crescimento na carreira ou desempenho profissional?
Q 8	Com que frequência este gerente ou líder, trabalhou com você para planejar e definir metas que poderiam promover seu crescimento na carreira ou desempenho profissional?
Q 9	Com que frequência este gerente ou líder, trabalhou com você para gerenciar o seu progresso e mantê-lo responsável por trabalhar em direção as suas metas de carreira ou desempenho profissional?
Indique em uma escala de 1 a 10, o quanto a atuação deste gerente ou líder, influenciou na entrega dos resultados de sua agência.	