

Atributos de liderança relacional no contexto de uma instituição do setor financeiro

Luis Guilherme Moreira Kantovitz

Pesquisador da Fundação Getúlio Vargas (Brasil)

luis.kantovitz@gmail.com

Anderson de Souza Sant'Anna

Professor da Fundação Getúlio Vargas (Brasil)

anderson.santanna@fgv.br

Daniela Martins Diniz

Professora da Universidade Federal de São João Del Rei (Brasil)

danidiniz09@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é mensurar o grau de atributos de liderança relacional em uma instituição Brasileira do setor financeiro, segundo a percepção de participantes do programa de inovação da instituição investigada. Quanto ao método, foi adotada a técnica de survey, envolvendo a aplicação de questionário voltado à mensuração de atributos de liderança relacional. Os resultados revelam elevado grau de características da liderança relacional. Três dimensões, em particular, foram percebidas como muito relevantes: reconhecimento as contribuições das pessoas com quem trabalho; acredito na construção entre indivíduos e organização; apoio meus pares e colegas de outros níveis a atingirem os objetivos.

Palavras-Chave

Setor bancário; Relacional; Liderança

Relational leadership attributes in context from a financial sector institution

Abstract

The objective of this work is to measure the degree of relational leadership attributes in a Brazilian institution in the financial sector, according to the perception of participants in the innovation program of the investigated institution. As for the method, the survey technique was adopted, involving the application of a questionnaire aimed at measuring the attributes of relational leadership. The results reveal a high degree of relational leadership characteristics. Three dimensions, in particular, were perceived as very relevant: I recognize the contributions of the people I work with; I believe in the construction between individuals and organization; I support my peers and colleagues at other levels to achieve the goals.

Keywords

Banking sector; Relational; Leadership

Atributos del liderazgo relacional en contexto de una institución del sector financiero

Resumen

El objetivo de este trabajo es medir el grado de los atributos de liderazgo relacional en una institución brasileña del sector financiero, según la percepción de los participantes en el programa de innovación de la institución investigada. En cuanto al método, se adoptó la técnica de la encuesta, involucrando la aplicación de un cuestionario dirigido a medir los atributos del liderazgo relacional. Los resultados revelan un alto grado de características de liderazgo relacional. Tres dimensiones, en particular, se percibieron como muy relevantes: reconozco las contribuciones de las personas con las que trabajo; Creo en la construcción entre individuo y organización; Apoyo a mis compañeros y colegas de otros niveles para lograr los objetivos.

Palabras clave

Sector bancario; Relacional; Liderazgo

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Daniela Martins Diniz - Universidade Federal de São João Del Rei. Av. Leite de Castro, 847 - Fábricas, São João del Rei - MG, 36301-182, Brasil. **URL:** <https://www.ufsj.edu.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 26/10/2022 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 14/11/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i1.59747>

Introdução

No atual contexto dos negócios e das organizações, marcado pela transição para a chamada quarta revolução industrial (Kelly, 2016; Schwab, 2019), catalisada pela pandemia de COVID-19, o mundo passa por uma de suas maiores transformações, trazendo novos desafios - assim como oportunidades - para as organizações e seus respectivos líderes, em todos os setores (Guerra, 2012). O setor financeiro, em particular, tem vivenciado mudanças significativas nos modelos de negócio, nas tecnologias adotadas, bem como nos estilos de liderança requeridos neste contexto (Pereira, 2021).

Na esteira dos estudos na área de liderança, algumas abordagens se destacam tanto em nível acadêmico quanto empresarial. A teoria da liderança transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985; Gomes & Cruz, 2007), a liderança multidimensional e múltipla (Yammarino, Dansereau & Kennedy, 2001), e, mais recentemente, a liderança relacional (Uhl-Bien, 2003; 2006; Sant'Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; Uhl-Bien & Arena, 2018; Simão Lima et al., 2019; Mendes, Sant'Anna e Diniz, 2021), apontam para novas formas de se compreender o fenômeno em contextos marcados por forças tecnológicas cada vez mais complexas.

A abordagem relacional assume que a liderança decorre da inter-relação de diferentes dimensões - além daquelas unidirecionais, entre líder-seguidor -, englobando níveis individuais, mas também organizacionais e societários (Uhl-Bien, 2006; Sant'Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; Mendes, Sant'Anna e Diniz, 2021). Seu foco são, portanto, nas dinâmicas e interações complexas subjacentes às dinâmicas de influência e mudança, em diferentes esferas e níveis. Para Uhl-Bien (2006), a problemática central que orienta suas investigações são os processos relacionais em que a liderança emerge e é exercida.

Diferentemente, portanto, de abordagens que se orientam à investigação de traços, atributos individuais ou comportamentos eficazes à liderança, majoritariamente centrados no indivíduo ou, no máximo, na díade líder-seguidor, a liderança relacional enfatiza as relações, por meio das quais a liderança é construída, ativada, exercida e reconfigurada (Sant'Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; Mendes, D'Avila et al., 2020; Sant'Anna e Diniz, 2021).

A abordagem relacional visa, também, superar as noções de liderança vinculadas ao desenvolvimento de competências requeridas a ocupantes de posições gerenciais, validando a importância de uma compreensão mais ampla da liderança como fenômeno que permeia o universo das relações humanas, assim como diferentes agentes, não somente aqueles inscritos nas estruturas hierárquicas das organizações (Meindl, 2005; Ospina, Kersh & Quick, 2014).

Outra característica da liderança relacional é a valorização da dimensão do contexto, tanto do macro-contexto, quanto das ambiências organizacionais em que se faz exercer. Concomitantemente, orienta-se à construção e sustentação de contextos capacitantes multiníveis, em que novos estilos de liderança são requeridos dada novas configurações macro-ambientais e organizacionais, cada vez mais relacionais: organizações em rede, organizações virtuais, arquiteturas horizontais, arranjos produtivos locais, dentre outras (Sant’Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; D’Avila et al., 2020; Mendes, Sant’Anna e Diniz, 2021).

A despeito de suas potenciais contribuições, a liderança relacional configura tema relativamente recente. Logo, seu significado e implicações ainda se encontram abertos a diferentes interpretações (Simão Lima et al., 2019; Mendes, Sant’Anna e Diniz, 2021). Partindo dessa lacuna, este artigo apresenta resultados de estudo destinado à mensurar o grau de atributos de liderança relacional em uma instituição Brasileira do setor financeiro, segundo a percepção de participantes do programa de inovação da instituição bancária. Complementarmente, buscou-se verificar a existência de semelhanças e/ou dessemelhanças entre os atributos de liderança relacional e fatores sociodemográficos e profissionais dos respondentes.

1. A liderança sob o enfoque relacional

A liderança relacional constitui uma das abordagens mais contemporâneas no âmbito da literatura sobre liderança (Uhl-Bien, 2006; Sant’Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; Correa, Camelo & Leal, 2017; Uhl-Bien & Arena, 2018; Simão Lima et al., 2019; Mendes, Sant’Anna e Diniz, 2021). Uma das percussoras dos estudos nessa área é a pesquisadora Mary Uhl-Bien (2003, 2006), que define liderança relacional como um processo de influência social, uma construção que emana das conexões entre os indivíduos, a organização e o contexto no qual se insere.

Para Uhl-Bien (2003), embora diferentes definições de liderança relacional possam ser elaboradas, dois aspectos são comuns nas diferentes tentativas de conceituação: influência e mudança. A autora identifica, ainda, quatro pressupostos centrais à noção de liderança relacional: i) a liderança ocorre quando indivíduos usam sua influência para gerar mudança; ii) liderança é um comportamento, não uma posição formal; iii) a liderança gera mudanças por meio de relações eficazes; iv) a eficácia da liderança é aprimorada pela capacidade de o indivíduo construir e sustentar relações eficazes com os outros.

Em estudo posterior, Uhl-Bien (2006) identifica duas abordagens em torno da noção de liderança relacional: i) a Entidade, que enfatiza a identificação de atributos individuais mobilizados em relações interpessoais; e ii) a Relacional, propriamente dita, a qual considera a organização como uma rede de pessoas e relações complexas que se modificam ao longo do tempo e do espaço.

Sob a perspectiva da Entidade, a “vida organizacional” é compreendida como resultado específico das ações individuais e, desse modo, os indivíduos são considerados como “entidades”. Estudos alinhados a essa perspectiva buscam explicar as relações entre indivíduos, com base em comportamentos manifestos nas relações que estabelecem entre si.

Já na abordagem Relacional, Uhl-Bien (2006) define “relações” como interações comunicativas e sujeitas a múltiplos significados, pois são produzidas e disseminadas em contextos interdependentes, porém distintos. Assim sendo, sob a perspectiva **Relacional** enfatiza-se o processo de interação e de conversação (Cunliffe & Eriksen, 2011). Diálogo é entendido como um movimento dialético e de influência mútua entre indivíduos, grupos, artefatos não humanos e dispositivos, por meio dos quais o significado emerge no “espaço entre” tais elementos.

Estudo posterior de Day e Harrison (2007) apresenta a liderança relacional como uma propriedade compartilhada formada a partir de interdependências entre indivíduos, equipes, organizações e sociedade. Constitui, portanto, fenômeno que pertence à esfera do coletivo, envolvendo a criação de um sistema de significados compartilhados. Segundo os autores, à medida que os líderes se desenvolvem, suas identidades se expandem do nível individual para o interpessoal/coletivo. Portanto, o desenvolvimento da liderança requer uma lente coletiva, superando a ênfase no líder individual (Day & Harrison, 2007).

Já para Gittell (2011), dois elementos são comuns entre os diversos conceitos de liderança relacional: i) a noção de liderança descentralizada e coletiva; ii) a noção de liderança desvinculada de posições hierárquicas (Crevani, 2015).

Para Sant’Anna, Nelson e Carvalho-Neto (2015), a liderança é, por natureza, um fenômeno relacional, que emerge da interação recíproca entre “líder-liderado” e “liderado-líder”. Isso significa que a relação construída entre ambas as partes permite que qualquer uma delas seja líder, contanto que legitimado, independentemente do nível hierárquico que ocupa na organização (D’Avila et al., 2020; Mendes et al., 2020).

Após observarem profissionais ocupando posições estratégicas em diferentes organizações, Sant’Anna, Nelson e Carvalho-Neto (2015) apontam que a capacidade de construir relacionamentos efetivos é uma característica central nesse estilo de liderança. Outros atributos associados à noção de liderança relacional foram reunidos no Quadro 1.

Quadro 1 - Atributos da Liderança Relacional

LIDERANÇA RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Percebem que as relações possuem uma dimensão afetiva e solidária, assim como prática;• Trabalham com laços fortes e fracos, mantendo equilíbrio entre eles;• Constroem equipes com competências complementares e sinérgicas;• Fornecem tempo, espaço e recursos para a construção de ambientes organizacionais de alto desempenho;• Superam barreiras e maximizam as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais;• Utilizam a biografia e a trajetória de carreiras pessoais como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas.
---------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Sant’Anna, Neto e Carvalho-Neto (2015).

Os autores baseiam-se na noção de que o líder está localizado no centro de três dimensões: Indivíduo-Organização-Sociedade. A dimensão individual é entendida como a capacidade do líder de inspirar e mobilizar as competências dos indivíduos em suas relações. Já a dimensão organizacional está relacionada à capacidade do líder de estimular a criação de um contexto organizacional propício ao surgimento de equipes de alta performance. Por fim, a societal está associada à capacidade do líder de navegar em diferentes ambientes com diferentes *stakeholders* (Sant’Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; D’Avila et al., 2020; Mendes, Sant’Anna e Diniz, 2021).

Simão Lima et al. (2019) apresentam duas perspectivas sobre Liderança Relacional, partindo da noção da liderança como um processo social: i) entidades, que considera que os processos são baseados nas percepções dos indivíduos quanto à troca interpessoal; ii) relacionamentos, cujo foco do processo está na construção entre indivíduos e organização, uma vez que ambos não são percebidos como responsáveis pela construção do processo, mas como parte dele.

Uhl-Bien e Arena (2018) enfatizam a importância do papel das redes de relacionamento no processo de inovação. Nesse estudo, os autores apresentam dois estilos de liderança: o adaptador, que apresenta menos ideias originais, mas é mais capaz de encontrar soluções que sejam implementáveis; e o inovador, que é capaz de recombina perspectivas e informações aparentemente não relacionadas.

O Quadro 2 apresenta uma síntese dos principais atributos de liderança relacional discutidos na revisão teórica deste artigo.

Quadro 2 - Liderança Relacional

Autor	Características
Uhl-Bien (2003)	A liderança ocorre quando indivíduos usam sua influência para gerar mudança;
	A liderança é um comportamento, não uma posição formal;
	A liderança gera mudanças por meio de relações eficazes;
	A eficácia da liderança é aprimorada pela capacidade de o indivíduo construir e sustentar relações eficazes com os outros.
Gittell (2011)	A liderança é descentralizada, coletiva e desvinculada de posições hierárquicas.
Sant'Anna et al. (2015)	Os líderes relacionais:
	Percebem que as relações possuem uma dimensão afetiva e solidária;
	Trabalham tanto com os laços fortes quanto com os fracos, mantendo equilíbrio entre eles;
	Constroem equipes com competências complementares e sinérgicas;
	Fornecem tempo, espaço e recursos para a construção de ambientes organizacionais de alto desempenho;
Uhl-Bien e Arena (2018)	Superam barreiras e maximizam as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais;
	Utilizam a biografia e a trajetória de carreiras pessoais como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas.
	A liderança adaptadora apresenta cada vez menos ideias originais, mas é mais capaz de encontrar soluções que sejam implementáveis;
Simão Lima, et al. (2019)	Já a liderança inovadora recombina perspectivas e informações aparentemente não relacionadas.
	Interação recíproca, liderança horizontal;
Simão Lima, et al. (2019)	Entidades: os processos são baseados nas percepções dos indivíduos quanto à troca interpessoal;
	Relacionamentos: construção entre indivíduos e organização, uma vez que ambos são percebidos como parte do processo.

2. Método de pesquisa

A pesquisa empírica realizada pode ser caracterizada como de abordagem quantitativa desenvolvida por meio da técnica de **survey**, tendo em vista o objetivo de mensurar atributos associados à liderança relacional na organização alvo do estudo.

O estudo foi conduzido em uma instituição financeira Brasileira fundada em 1940, no interior de São Paulo e faz parte de um dos maiores conglomerados financeiros do país. Em 2020 possuía 89.575 funcionários, 100,8 milhões de clientes, 8.840 agências e 79.870 postos de atendimento. É o banco privado brasileiro com melhor colocação no Índice de Sustentabilidade de Dow Jones e possui valor de mercado de R\$ 226,8 bilhões.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado em dois blocos, quais sejam: 1) dados sociodemográficos e profissionais dos participantes da pesquisa com o intuito de traçar o perfil da amostra; 2) escala de Liderança Relacional desenvolvida para fins deste estudo utilizando-se das características discutidas na revisão teórica (Uhl-Bien, 2006; Sant’Anna, Nelson & Carvalho-Neto, 2015; Simão Lima et al., 2019; Mendes, Sant’Anna e Diniz, 2021).

O instrumento foi composto por 16 itens, respondidos em uma escala Likert de 11 pontos (0 a 10), que busca identificar a presença do estilo de Liderança Relacional nos respondentes (Ver Quadro 3).

Quadro 3 - Questionário sobre Liderança Relacional

Atributos de Liderança Relacional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(0)											(10)
DISCORDO TOTALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE										
1. Comunico-me de forma clara.											
2. Sou favorável a interações informais e horizontais.											
3. Sou autônomo para o exercício do meu trabalho, bem como dou autonomia às pessoas com quem trabalho.											
4. Estabeleço relações interpessoais afetivas e solidárias.											
5. Aprimoro relacionamentos interpessoais visando fortalecer minha rede de contatos.											
6. Crio laços fortes e/ou fracos, e mantenho equilíbrio entre eles.											
7. Apoio/incentivo meus pares e colegas de outros níveis a atingirem os objetivos traçados.											
8. Supero barreiras e maximizo as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais.											
9. Construo/ajudo na construção de equipes com competências complementares e sinérgicas.											
10. Utilizo as biografias e trajetórias de carreiras das pessoas como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas.											
11. Dedico tempo, espaço e recursos para a construção de ambientes organizacionais de alto desempenho.											
12. Reconheço as contribuições das pessoas com quem trabalho.											
13. Minhas ideias não são tão originais, mas sou capaz de encontrar soluções que sejam implementáveis.											
14. Sou melhor em recombinar perspectivas e informações aparentemente não relacionadas.											
15. Acredito que os processos são baseados nas percepções dos indivíduos quanto à troca interpessoal.											
16. Acredito na construção entre indivíduos e organização, uma vez que ambos são parte do processo.											

Os respondentes da pesquisa foram selecionados em função da participação em programa de inovação da instituição financeira alvo do estudo, com uma ou mais ideias aprovadas, no período

de janeiro a dezembro de 2020. O programa, fundado em julho de 2014, tem como objetivo fomentar o nível de inovação da instituição bancária a partir do incentivo à participação dos funcionários na geração de ideias e proposições que busquem inovação dos processos, produtos e/ou serviços por meio de um processo mais formal e estruturado.

Foram selecionados, 62 funcionários de departamentos, áreas e cargos diferentes, sendo 58 autores e 4 coautores das ideias. Deste total, 39 funcionários autores e 4 coautores responderam à pesquisa (43 respondentes).

Quanto ao perfil dessa amostra, tem-se: 60% de profissionais do sexo masculino e 40% do sexo feminino; quanto à faixa etária, a maior proporção dos respondentes (37%) tem entre 31 e 40 anos, 30% entre 41 e 50 anos, 19% entre 22 e 30 anos e 14% entre 51 e 60 anos; quanto ao cargo, o percentual de analistas, coordenadores, gerentes e acima de gerentes é de, respectivamente, 40%, 9%, 37% e 14%; em relação ao estado civil, vale ressaltar elevado percentual de respondentes (63%) que se declaram casados, tendo-se 25% solteiros, 7% divorciados e 5% em união estável; quanto à variável filhos, 53% dos respondentes declaram tê-los; quanto à escolaridade, merece destaque o percentual de profissionais com pós-graduação/MBA (65%) e com curso superior completo (35%).

Os dados, após tabulados, permitiram o cálculo de estatísticas descritivas contendo medidas de tendência central, com estabelecimento das médias, medianas e quartis, considerando intervalos de confiança a 95%. Complementarmente, foram produzidos Gráficos de Boxplot para fornecer uma análise visual da posição, dispersão, simetria, caudas e valores discrepantes (*outliers*) do conjunto de dados (Gráficos 1 a 5 constantes na seção de Análise de dados). Além disso, foi conduzida análise fatorial confirmatória dos blocos de questões, cálculo da estimativa Alfa de Cronbach, e dos testes KMO e de Bartlett. Em seguida, foi calculado o teste de correlação de Spearman, com o intuito de verificar a influência das variáveis explicativas entre si.

O fator de adequação do tamanho da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi a medida adotada para testar se o tamanho da amostra é suficientemente adequado para testar a variável investigada (a Liderança Relacional). Como regra para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

O resultado obtido para a escala de Liderança Relacional indica que o tamanho da amostra é adequado para a Análise Fatorial, considerando o índice médio obtido de 0,68. Neste quesito, vale destacar o peso dos itens: i) utilizo as biografias e trajetórias de carreiras das pessoas como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas (0,82); ii) sou favorável a interações informais e horizontais (0,78); e, iii) supero barreiras e maximizo as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais (0,78).

Por fim, foi calculada a Correlação de *Spearman* entre as 16 questões que compõem o instrumento sobre liderança relacional adotado neste estudo. A correlação varia de -1 a 1 e, quanto mais perto de 1, maior será a correlação entre os itens. O sinal de negativo indica que a correlação é inversa, conforme resultados constantes na Tabela 5 da próxima seção.

3. Apresentação e análise dos dados

Primeiramente buscou-se mensurar o grau em que as características da liderança relacional investigadas neste estudo estão presentes no âmbito de programa de inovação da instituição bancária investigada. Os resultados da Tabela 1 indicam elevada presença do conjunto de atributos relacionados à liderança relacional na organização investigada, tendo em vista o escore de 8,51.

Tabela 1 - Escores Liderança Relacional

Variável	Mé- dia	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Míni- mo	1º Quartil	Media- na	3º Quartil	Máxi- mo	Desvio Padrão	Alpha Cronbach
Liderança Relacional	8.51	8.19 – 8.84	5.25	8.08	8.62	9.25	9.87	0.99	0.90

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Nessa direção, os atributos de liderança relacional mais relevantes ao programa de inovação alvo deste estudo são, nesta ordem: i) Reconheço as contribuições das pessoas com quem trabalho (9.42); ii) Acredito na construção entre indivíduos e organização, uma vez que ambos são parte do processo (9.37); e iii) Apoio/incentivo meus pares e colegas de outros níveis a atingirem os objetivos traçados (9.16) (ver Tabela 2).

Por sua vez, como atributos com menores escores, tem-se: i) Sou melhor em recombinar perspectivas e informações aparentemente não relacionadas (7.47); ii) Utilizo as biografias e trajetórias de carreiras das pessoas como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas (7.42); e iii) Minhas ideias não são tão originais, mas sou capaz de encontrar soluções que sejam implementáveis (7.39) (ver Tabela 2).

Tabela 2 - Escores Liderança Relacional por Atributo

Atributo de competência	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão
1. Comunico-me de forma clara.	8.92	8.62 – 9.22	7.00	8.00	9.00	10.00	10.00	0.91
2. Sou favorável a interações informais e horizontais.	9.03	8.55 – 9.50	2.00	9.00	9.00	10.00	10.00	1.44
3. Sou autônomo para o exercício do meu trabalho, bem como dou autonomia às pessoas com quem trabalho.	8.47	7.81 – 9.13	0.00	8.00	9.00	10.00	10.00	2.01
4. Estabeleço relações interpessoais afetivas e solidárias.	9.05	8.69 – 9.42	6.00	9.00	9.00	10.00	10.00	1.11
5. Aprimoro relacionamentos interpessoais visando fortalecer minha rede de contatos.	8.87	8.48 – 9.26	5.00	8.00	9.00	10.00	10.00	1.19
6. Crio laços fortes e/ou fracos, e mantenho equilíbrio entre eles.	8.71	8.27 – 9.15	5.00	8.00	9.00	10.00	10.00	1.33
7. Apoio/incentivo meus pares e colegas de outros níveis a atingirem os objetivos traçados.	9.16	8.84 – 9.48	6.00	9.00	9.00	10.00	10.00	0.97
8. Supero barreiras e maximizo as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais.	8.84	8.54 – 9.14	6.00	8.25	9.00	9.00	10.00	0.92
9. Construo/ajudo na construção de equipes com competências complementares e sinérgicas.	7.82	6.99 – 8.64	0.00	8.00	8.50	9.00	10.00	2.50
10. Utilizo as biografias e trajetórias de carreiras das pessoas como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas.	7.42	6.68 – 8.16	1.00	6.25	8.00	9.00	10.00	2.26
11. Dedico tempo, espaço e recursos para a construção de ambientes organizacionais de alto desempenho.	7.97	7.26 – 8.68	1.00	7.00	8.50	9.75	10.00	2.16
12. Reconheço as contribuições das pessoas com quem trabalho.	9.42	9.17 – 9.67	8.00	9.00	10.00	10.00	10.00	0.76

13. Minhas ideias não são tão originais, mas sou capaz de encontrar soluções que sejam implementáveis.	7.39	6.66 – 8.13	0.00	6.25	8.00	9.00	10.00	2.22
14. Sou melhor em recombinações de perspectivas e informações aparentemente não relacionadas.	7.47	6.89 – 8.06	2.00	6.25	8.00	9.00	10.00	1.78
15. Acredito que os processos são baseados nas percepções dos indivíduos quanto à troca interpessoal.	8.29	7.83 – 8.75	5.00	7.25	8.00	9.00	10.00	1.41
16. Acredito na construção entre indivíduos e organização, uma vez que ambos são parte do processo.	9.37	9.13 – 9.60	8.00	9.00	9.50	10.00	10.00	0.71

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Já o cruzamento entre os atributos de liderança relacional e as variáveis sociodemográficas revela para indivíduos do sexo feminino (8,70) maior mobilização do conjunto de atributos de liderança relacional investigados comparativamente àqueles do sexo masculino (8,39).

Em relação ao nível de escolaridade, os dados apontam para maior mobilização de atributos de liderança relacional entre os indivíduos com escolaridade em nível de graduação (8,62), comparativamente aos respondentes com escolaridade em nível de pós-graduação (8,45).

Quanto à faixa etária, tem-se uma maior mobilização de atributos de liderança relacional junto aos respondentes na faixa entre 41 e 50 anos (8,81), seguidos pelos indivíduos entre 31 e 40 anos (8,77), 22 e 30 (7,86) e, por último, entre 51 e 60 anos (7,80).

No que tange, por sua vez, aos dados sobre tempo de casa, os profissionais entre 16 e 20 anos apresentam os maiores escores (8,79), seguidos pelos profissionais com 1 a 5 anos (8,56), 21 anos ou mais (8,45), 6 a 10 anos (8,36) e, por último, 11 a 15 anos (8,23).

Ao se analisar dados sobre cargos, os profissionais em posição gerencial apresentam os maiores escores associados à mobilização dos atributos de liderança relacional investigados (8,95), seguidos por cargos acima de gerente (8,56), de coordenação (7,42) e, por último, pelos analistas (8,04).

Já a variável que agrupa os respondentes entre o número de ideias aprovadas, os que declararam 3 ideias selecionadas pelo programa de inovação da instituição apresentaram escore médio superior (9,29); seguidos por aqueles com 2 e 1 ideias aprovadas, ambos com escore médio de 8,62. Por

fim, os que declararam possuir filhos ou dependentes tiveram maior escore, com 8.54, contra 8.09 dos que declararam não possuir.

A Tabela 3 contempla síntese dos cruzamentos estatísticos entre os atributos de liderança relacional mobilizados no programa de inovação investigado vis-à-vis fatores sociodemográficos e profissionais dos respondentes.

Tabela 3 - Liderança Relacional X Variáveis Sociodemográficas Profissionais

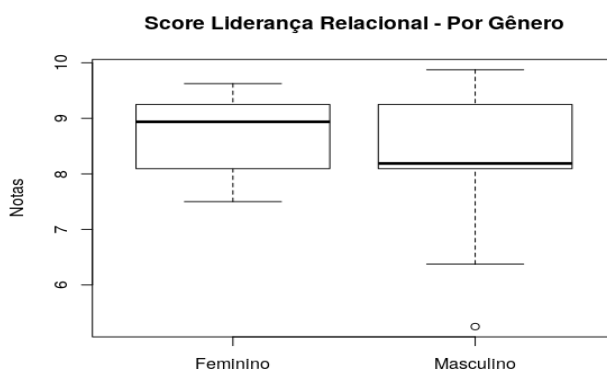
Variável	Classe	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Teste de média
Sexo	Feminino	8.70	8.30 – 9.10	7.50	8.09	8.94	9.25	9.62	0.72	194
	Masculino	8.39	7.90 – 8.88	5.25	8.09	8.19	9.25	9.87	1.13	(0.53)
Escolaridade	Graduação	8.62	8.15 – 9.09	6.94	8.17	9.00	9.05	9.62	0.82	179
	Pós-Grad.	8.45	7.99 – 8.91	5.25	8.06	8.31	9.39	9.87	1.09	(0.75)
	Não Possui	8.54	8.08 – 8.99	5.25	8.19	8.87	9.00	9.81	1.00	(0.11)
Faixa etária	22 a 30 Anos	7.86	6.75 – 8.97	6.94	7.31	7.69	8.12	9.25	0.89	
	31 a 40 Anos	8.77	8.28 – 9.27	7.50	8.09	8.69	9.53	9.87	0.85	5.69
	41 a 50 Anos	8.81	8.49 – 9.13	8.06	8.31	9.00	9.06	9.62	0.53	(0.13)
	51 a 60 Anos	7.80	6.10 – 9.50	5.25	6.83	8.47	8.94	9.25	1.62	
Tempo de casa	1 a 5 anos	8.56	5.69 – 11.44	7.69	7.91	8.12	9.00	9.87	1.16	
	6 a 10 anos	8.36	6.93 – 9.80	6.94	7.31	8.87	9.25	9.44	1.15	1.64
	11 a 15 anos	8.23	7.94 – 8.53	8.06	8.16	8.19	8.27	8.50	0.19	(0.80)
	16 a 20 anos	8.79	8.16 – 9.42	7.50	7.95	9.00	9.53	9.81	0.88	
	21 anos ou mais	8.45	7.83 – 9.07	5.25	8.17	8.84	9.11	9.62	1.16	
Cargo	Analista	8.04	7.32 – 8.77	5.25	7.41	8.22	8.97	9.87	1.25	
	Coordenador	8.42	6.24 – 10.6	7.50	8.00	8.50	8.87	9.25	0.88	5.69
	Gerente	8.95	8.63 – 9.27	8.06	8.47	9.00	9.44	9.75	0.57	(0.13)
	Acima de Gerente	8.56	7.63 – 9.50	7.75	7.95	8.19	9.22	9.81	0.89	
Quantas ideias aprovadas	1 ideia	8.62	8.22 – 9.01	6.94	8.09	8.75	9.34	9.81	0.83	
	2 ideias	8.62	8.18 – 9.07	7.69	8.19	8.31	9.03	9.87	0.66	4.55
	3 ideias	9.29	8.20 – 10.38	8.87	9.06	9.25	9.50	9.75	0.44	(0.21)
	4 ideias	–	–	–	–	–	–	–	–	
	5 ou mais ideias	–	–	–	–	–	–	–	–	

Estado civil	União Estável	8.53	4.16 – 12.90	8.19	8.36	8.53	8.70	8.87	0.49	
	Solteiro(a)	8.34	7.72 – 8.95	7.69	7.84	8.09	8.50	9.56	0.74	6.07
	Casado(a)	8.69	8.25 – 9.13	5.25	8.19	9.00	9.37	9.87	1.07	(0.11)
	Divorciado(a)	7.52	5.76 – 9.29	6.94	7.12	7.31	7.81	8.31	0.71	
Possui filhos	Possui filhos	8.54	8.09 – 8.99	5.25	8.19	8.91	9.04	9.81	1.02	158.50
	Não Possui filhos	8.48	7.95 – 9.00	6.94	7.73	8.16	9.47	9.87	0.98	(0.61)

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Quando considerados resultados do Boxplot, dados do Gráfico 1 permitem melhor visualizar, como anteriormente apresentado, maior mobilização do conjunto dos atributos de liderança relacional investigados junto a respondentes do sexo feminino.

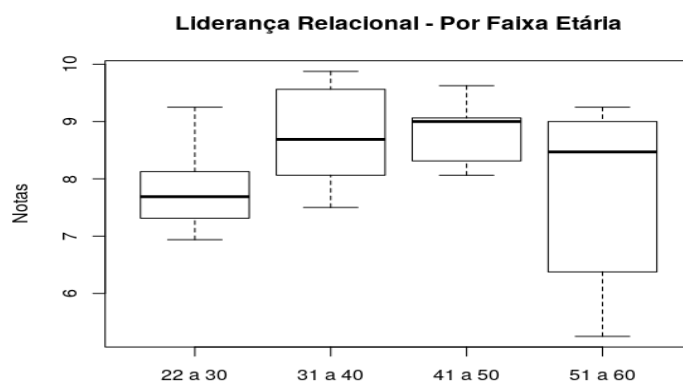
Gráfico 1 - Notas Liderança Relacional por sexo



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Igualmente, mas desta vez quanto à idade, o Gráfico 2 evidencia maior mobilização de atributos de liderança relacional junto aos respondentes na faixa de 41 a 50 anos.

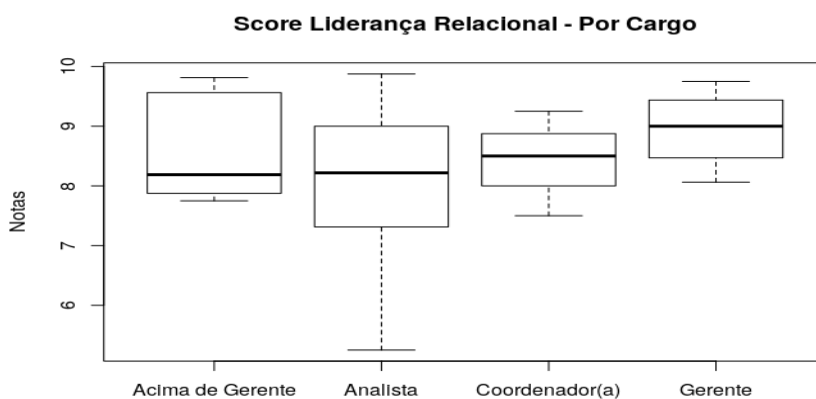
Gráfico 2 - Notas Liderança Relacional por faixa etária



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Ao se considerar, por sua vez, o cargo, os profissionais em posições gerenciais apresentam maior percepção quanto à mobilização de atributos de liderança relacional junto ao programa de inovação da instituição investigada (Gráfico 3).

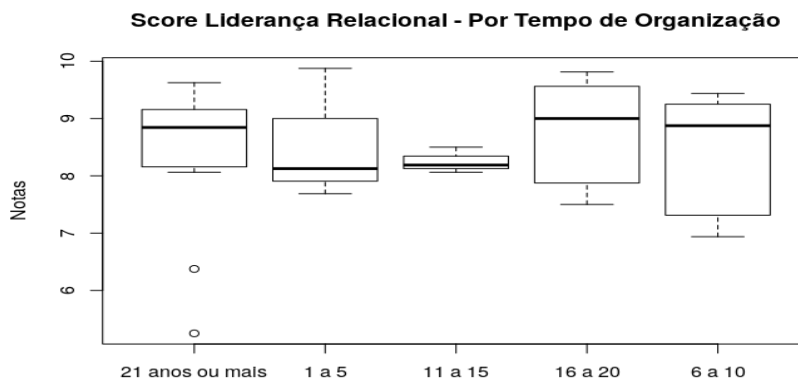
Gráfico 3 - Notas Liderança Relacional por cargo



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Quanto aos dados sobre tempo de casa, os profissionais entre 16 e 20 anos de casa apresentam os maiores escores associados a mobilização dos atributos de liderança relacional investigados, visto pelo grande volume de dados concentrados entre o primeiro e o terceiro quartil, com assimetria negativa.

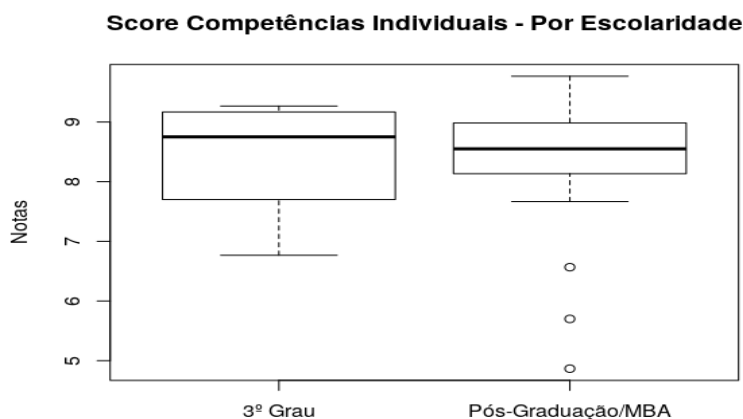
Gráfico 4 - Notas Liderança Relacional por tempo de casa (em anos)



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Por fim, cabe destacar, em relação ao nível de escolaridade, maior mobilização dos atributos de liderança relacional entre indivíduos com escolaridade em nível de graduação, com grande volume de dados concentrados entre o primeiro e o terceiro quartil, comparativamente aos respondentes com escolaridade em nível de pós-graduação, que além de possuir um *range* menor entre os quartis, apresenta três *outliers* abaixo do limite mínimo.

Gráfico 5 - Notas Liderança Relacional por escolaridade



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Os resultados das análises fatoriais indicam que a questão “8 - Supero barreiras e maximizo as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais” é a que melhor se ajusta ao Fator 1 (0,83), seguido pelas questões “11 - Dedico tempo, espaço e recursos para a construção de ambientes organizacionais de alto desempenho” (0,81) e “10 - Utilizo as biografias e

trajetórias de carreiras das pessoas como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas” (0,76).

Por outro lado, a questão “16 - Acredito na construção entre indivíduos e organização, uma vez que ambos são parte do processo” é uma das questões que menos se ajusta ao Fator 1 (0,46), seguida pelas questões “1 - Comunico-me de forma clara” (0,36) e “12 - Reconheço as contribuições das pessoas com quem trabalho” (0,35) (ver Tabela 4).

Tabela 4 - Análise Fatorial e Carga Fatorial por questão

Questão	Carga Fatorial	Comunalidade	Unicidade
1. Comunico-me de forma clara.	0,36	0,13	0,87
2. Sou favorável a interações informais e horizontais.	0,54	0,29	0,71
3. Sou autônomo para o exercício do meu trabalho, bem como dou autonomia às pessoas com quem trabalho.	0,59	0,34	0,66
4. Estabeleço relações interpessoais afetivas e solidárias.	0,62	0,39	0,61
5. Aprimoro relacionamentos interpessoais visando fortalecer minha rede de contatos.	0,70	0,50	0,50
6. Crio laços fortes e/ou fracos, e mantenho equilíbrio entre eles.	0,69	0,47	0,53
7. Apoio/incentivo meus pares e colegas de outros níveis a atingirem os objetivos traçados.	0,56	0,31	0,69
8. Supero barreiras e maximizo as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais.	0,83	0,69	0,31
9. Construo/ajudo na construção de equipes com competências complementares e sinérgicas.	0,68	0,46	0,54
10. Utilizo as biografias e trajetórias de carreiras das pessoas como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas.	0,76	0,58	0,42
11. Dedico tempo, espaço e recursos para a construção de ambientes organizacionais de alto desempenho.	0,81	0,66	0,34
12. Reconheço as contribuições das pessoas com quem trabalho.	0,35	0,13	0,87
13. Minhas ideias não são tão originais, mas sou capaz de encontrar soluções que sejam implementáveis.	0,48	0,23	0,77
14. Sou melhor em recombinar perspectivas e informações aparentemente não relacionadas.	0,65	0,42	0,58
15. Acredito que os processos são baseados nas percepções dos indivíduos quanto à troca interpessoal.	0,73	0,54	0,46
16. Acredito na construção entre indivíduos e organização, uma vez que ambos são parte do processo.	0,46	0,21	0,79

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Por fim, os dados da Tabela 5 apresentam os resultados da Correlação de Spearman entre os itens que compõem os fatores analisados quanto à liderança relacional. Como resultados, cabe destacar correlação entre as questões “9 - Supero barreiras e maximizo as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais” e “10 - Aprimoro relacionamentos interpessoais visando fortalecer minha rede de contatos” de 0,82, o que significa que quanto maior o escore atribuído à questão 9, maior aquele da questão 10.

Vale mencionar, também, a baixa correlação igualmente significativa e positiva entre as questões “1 - Minhas ideias não são tão originais, mas sou capaz de encontrar soluções que sejam implementáveis” e “3 - Sou melhor em recombinao perspectivas e informações aparentemente não relacionadas” (0,01), entre as questões “4 - Construo/ajudo na construção de equipes com competências complementares e sinérgicas” e “16 - Reconheço as contribuições das pessoas com quem trabalho”, assim como entre as questões “12 - Sou favorável a interações informais e horizontais” e “13 - Estabeleço relações interpessoais afetivas e solidárias”, os quais também não apresentam correlações com os demais itens da escala (ver Tabela 5).

Por fim, é possível observar entre as questões “2 - Utilizo as biografias e trajetórias de carreiras das pessoas como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas” e “7 - Sou autônomo para o exercício do meu trabalho, bem como dou autonomia às pessoas com quem trabalho” índice de correlação de -0,08 (ver Tabela 5).

Tabela 5 - Correlações de Spearman da Escala Liderança Relacional

Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1,00	-0,04	0,01	0,27	0,41	0,36	0,53	0,37	-0,03	0,17	0,16	0,21	0,11	0,22	0,33	0,38
2	-0,04	1,00	0,67	0,50	0,27	0,19	-0,08	0,54	0,36	0,39	0,61	0,26	0,34	0,32	0,45	0,04
3	0,01	0,67	1,00	0,47	0,33	0,27	0,06	0,54	0,51	0,54	0,71	0,27	0,25	0,16	0,33	0,12
4	0,27	0,50	0,47	1,00	0,72	0,47	0,37	0,51	0,29	0,28	0,45	0,29	0,26	0,41	0,44	0,01
5	0,41	0,27	0,33	0,72	1,00	0,62	0,63	0,58	0,27	0,35	0,45	0,36	0,21	0,37	0,59	0,44
6	0,36	0,19	0,27	0,47	0,62	1,00	0,49	0,54	0,63	0,56	0,39	0,07	0,29	0,61	0,39	0,40
7	0,53	-0,08	0,06	0,37	0,63	0,49	1,00	0,54	0,32	0,52	0,37	0,20	0,03	0,38	0,34	0,46
8	0,37	0,54	0,54	0,51	0,58	0,54	0,54	1,00	0,47	0,61	0,65	0,18	0,42	0,46	0,64	0,50
9	-0,03	0,36	0,51	0,29	0,27	0,63	0,32	0,47	1,00	0,82	0,68	0,13	0,46	0,52	0,37	0,19
10	0,17	0,39	0,54	0,28	0,35	0,56	0,52	0,61	0,82	1,00	0,75	0,21	0,28	0,55	0,43	0,32
11	0,16	0,61	0,71	0,45	0,45	0,39	0,37	0,65	0,68	0,75	1,00	0,35	0,32	0,43	0,55	0,44
12	0,21	0,26	0,27	0,29	0,36	0,07	0,20	0,18	0,13	0,21	0,35	1,00	0,08	0,19	0,29	0,40
13	0,11	0,34	0,25	0,26	0,21	0,29	0,03	0,42	0,46	0,28	0,32	0,08	1,00	0,47	0,71	0,08
14	0,22	0,32	0,16	0,41	0,37	0,61	0,38	0,46	0,52	0,55	0,43	0,19	0,47	1,00	0,60	0,22
15	0,33	0,45	0,33	0,44	0,59	0,39	0,34	0,64	0,37	0,43	0,55	0,29	0,71	0,60	1,00	0,37
16	0,38	0,04	0,12	0,01	0,44	0,40	0,46	0,50	0,19	0,32	0,44	0,40	0,08	0,22	0,37	1,00

Fonte: dados da Pesquisa (2021)

Considerações Finais

Retomando a questão central do estudo, os resultados empíricos revelam elevado grau de características da liderança relacional no âmbito do programa de inovação da instituição financeira investigada. Três dimensões, em particular, foram percebidas como muito relevantes pelos participantes da pesquisa (reconheço as contribuições das pessoas com quem trabalho; acredito na construção entre indivíduos e organização; apoio meus pares e colegas de outros níveis a

atingirem os objetivos traçados). Tais dimensões têm em comum a valorização de aspectos relacionais, seja na relação entre indivíduos, independentemente de suas posições hierárquicas, seja na relação entre indivíduo-organização.

Tais achados poderiam, de certa forma, serem esperados considerando que os participantes do estudo foram indivíduos envolvidos em programa de inovação. Ou seja, uma das características presentes em ambientes com elevados níveis de inovação é a criação de condições para que as pessoas se encontrem, conectem, compartilhem ideias e conhecimentos, fortalecendo os laços relacionais entre elas.

Entretanto, uma questão que emerge é se esse ambiente favorecedor da inovação e dos vínculos relacionais entre os indivíduos se estende para outros espaços da instituição bancária ou se tais condições estariam limitadas ao contexto do programa de inovação investigado. São questões que poderiam ser abordadas em estudos futuros, considerando que o setor bancário tem vivenciado intenso processo de transformação tecnológica e os bancos tradicionais têm sido compelidos a repensarem os seus modelos de negócio e de liderança, com a inserção no segmento de startups ágeis, inovadoras e intensivas em tecnologia (as fintechs). Outra possibilidade de agenda de pesquisa é aplicar o estudo em instituições de outros segmentos relevantes (saúde, educação, etc.), que também têm vivenciado transformações tecnológicas significativas.

Quanto à sua contribuição, espera-se que os achados deste estudo aportem elementos que auxiliem na superação de lacunas quanto a impactos das transformações em curso (SCHWAB, 2016) sobre as organizações do setor bancário. Nesse contexto, a necessidade de se repensar o exercício da liderança expande-se também face à expansão de setores não industriais, aos quais se integram instituições de saúde, educacionais, firmas de consultoria, de serviços jurídicos e bancários.

Além disso, ao adotar instrumento de mensuração de atributos de liderança relacional, este estudo avança, tendo em vista as raras pesquisas conduzidas no Brasil com esse enfoque. Ou seja, a maior parte dos estudos sobre liderança relacional discute o termo de forma abstrata e teórica, sem se preocuparem com a definição de indicadores e dimensões que compõem o constructo de liderança relacional.

Por fim, ao extrapolar a compreensão da liderança alicerçada em atributos pessoais ou comportamentais, a liderança relacional, ao privilegiar a dimensão relacional e contextual, indo além da análise da díade líder-liderado, propõe superar importante lacuna dos Leadership Studies, trazendo à tona perspectivas de análise mais sistêmicas e multidimensionais (Ospina, Kersh & Quick, 2014; Uhl-Bien & Arena 2018).

Como forma de contribuir para a organização investigada, sugere-se a aplicação de treinamentos voltados ao desenvolvimento de atributos de liderança relacional nos demais setores da organização

e a criação de programas/eventos que estimulem a troca de experiências, de modo a fomentar a criação de redes de contatos entre todos os níveis de funcionários.

Como limitações, há que se registrar o número reduzido da amostra e o fato de o estudo ter sido aplicado em uma única organização. O contexto pandêmico também pode ter tido impacto desfavorável no sentido de acessar um número mais amplo de respondentes.

Referências Bibliográficas

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Crevani, L. (2015) Relational leadership. In: Carroll, Ford, Taylor (ed.), *Leadership: Contemporary critical perspectives* London: Sage Publications.

Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>

D'ávila, P. R., Oliveira, F. B., Diniz, D. M., & Sant'anna, A. S. (2020). Brazilian Army Leadership in Mission in Haiti. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(4), 1-19.

Day, D. V, & Harrison, M. M (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373.

Gittell, J. H., et al. (2011). *Relational Leadership: New Developments in Theory and Practice*.

Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e cotributos para o exercício da liderança. *Psicol. USP*, 18(3), 143-161.

Guerra, C. C. R. (2012). *Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional*. Tese (Mestrado em Psicologia, Especialidade em Psicologia Social das Organizações) - ISPA Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Lisboa, Portugal.

Hutcheson, G. D.; Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Sage.

Kelly, K. (2016). *The inevitable: Understanding the twelve technological forces that will shape our future*. New York: Pinguin Books.

Meindl, J. R. (2005). *Implicit leadership theories: essays and explorations*. Greenwich, Conn.: Information Age Pub., xiv, 348 p.

Mendes, L. D.; Sant'Anna, A. S.; Diniz, D. M. (2021). Liderança relacional e modernidade organizacional em firmas de advocacia de Belém do Pará. *Revista GV de Direito*, 17(3), 1-25.

Mendes, L. D.; Sant'Anna, A. S.; Diniz, D. M. (2020). Liderança Relacional e Modernidade Organizacional em Escritórios de Advocacia. In: VII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, Anais... Evento on-line.

Ospina, S. M., Kersh, R., & Quick, K. (2014). Taking a Relational Turn in Leadership Studies. *Public Administration Review*. 74(4), 542-544.

Pereria, P. A. G. (2021). Uma análise sobre o impacto da indústria 4.0 aplicada ao sistema bancário. 2021. 52 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade de Brasília, Brasília.

Simão Lima, G., Carvalho Neto, A., Lima, M. S., & Versiani, F. (2019). A Reciprocidade entre Estrutura (Organizacional) e os Agentes (Líderes e Liderados): Um Estudo sobre Liderança Relacional a Partir da Teoria da Estruturação de Giddens. *Revista de Ciências da Administração*, 21(53), 144-159.

Sant'Anna, A. S., Nelson, R. E., & Carvalho-Neto, A. (2015). Fundamentos e dimensões da Liderança Relacional. *DOM Revista da Fundação Dom Cabral*, 17-21.

Schwab, K. (2019). *A Indústria 4.0*. São Paulo: Edipro.

Uhl-Bien, M. (2003). Relationship development as a key ingredient for leadership development. *The future of leadership development* (2003): 129-147.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.

Uhl-Bien, M.; Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 89-104.

Yammarino, F. J., Dansereau, F., & Kennedy, C. J. (2001). A multiple-level multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*, 29(3), 143-163.