

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

CARLA FERNANDA DA SILVA

**DESVENDANDO A CRIATIVIDADE NO SETOR BANCÁRIO:
Fatores propulsores e seus impactos**

**VITÓRIA
2024**

CARLA FERNANDA DA SILVA

**DESVENDANDO A CRIATIVIDADE NO SETOR BANCÁRIO:
Fatores propulsores e seus impactos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Profa. Dra. Rozélia Laurett

**VITÓRIA
2024**

CARLA FERNANDA DA SILVA

**DESVENDANDO A CRIATIVIDADE NO SETOR BANCÁRIO:
Fatores propulsores e seus impactos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 04 de novembro de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Profº Dr.: ROZÉLIA LAURETT
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Profº Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Profº Dr.: WALTER SOUTO DE SOUZA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

AGRADECIMENTOS

A Deus por todas as oportunidades e proteção diária.

A meus pais pela minha vida e por me incentivar no caminho dos estudos desde o início de minha infância: “Os estudos lhe abrirão portas, minha filha!”.

A meu marido, meu companheiro, que esteve sempre a meu lado ao longo deste mestrado.

A meus amigos de turma pelo apoio e pela amizade, que continuará com admiração.

Aos respondentes que dedicaram seu tempo para contribuir com esta pesquisa.

A todos os meus professores e em especial à professora orientadora Rozélia Laurett pela inspiração, aprendizado e direcionamento, essencial neste mestrado.

A imaginação é mais importante que a ciência, porque a ciência é limitada, ao passo que a imaginação abrange o mundo inteiro.

(Albert Einstein)

RESUMO

As instituições financeiras estão imersas em um ambiente dinâmico, com oscilações de conjunturas comerciais, o que as levam a desenvolverem habilidades e aptidões de recursos humanos para sobreviverem e manterem-se competitivas, a exemplo, a criatividade dos funcionários. Diante disto, esta pesquisa teve como objetivo analisar os antecedentes (segurança psicológica, engajamento no trabalho e perceber um chamado) e os consequentes (inovação e ao desempenho individual) da criatividade do funcionário e o papel moderador da liderança transformacional na relação entre os antecedentes e a criatividade individual do funcionário no setor bancário brasileiro. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários junto a funcionários de bancos que atuam no Brasil. A amostra da pesquisa foi composta por 365 respostas válidas. Para analisar os dados, adotou-se a modelagem de equações estruturais por meio dos mínimos quadrados parciais. Os resultados indicaram que o engajamento no trabalho e perceber um chamado impactam positivamente na criatividade dos funcionários do setor bancário; como também, indicaram que esta criatividade tem efeito direto e positivo na inovação individual e no desempenho do empregado. Os resultados não validaram a relação entre a segurança psicológica e a criatividade, tal como, não validaram as hipóteses de moderação da liderança transformacional na relação entre os antecedentes da criatividade e a criatividade. Como contribuição teórica a gestão de pessoas, esta pesquisa trouxe o estudo de perceber um chamado para entendimento da criatividade no ambiente de trabalho. Como contribuição prática, oferece *insights* para gestores estimularem a criatividade dos funcionários no setor bancário brasileiro.

Palavras-chave: Criatividade; Setor bancário; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Financial institutions are immersed in a dynamic environment, with fluctuating business situations, which lead them to develop human resource skills and aptitudes to survive and remain competitive, such as employee creativity. In view of this, this research aimed to analyze the antecedents (psychological safety, engagement at work and perceiving a calling) and the consequences (innovation and individual performance) of employee creativity and the moderating role of transformational leadership in the relationship between the antecedents and individual employee creativity in the Brazilian banking sector. A quantitative, descriptive, cross-sectional approach was used, with primary data collected from bank employees operating in Brazil. The research sample consisted of 365 valid responses. To analyze the data, structural equation modeling was adopted through partial least squares. The results indicated that engagement at work and perceiving a calling have a positive impact on the creativity of employees in the banking sector; they also indicated that this creativity has a direct and positive effect on individual innovation and employee performance. The results did not validate the relationship between psychological safety and creativity, nor did they validate the hypotheses of moderation of transformational leadership in the relationship between the antecedents of creativity and creativity. As a theoretical contribution to people management, this research brought the study of perceiving a call for understanding creativity in the workplace. As a practical contribution, it offers insights for managers to stimulate employee creativity in the Brazilian banking sector.

Keywords: Creativity; Banking sector; Human resources management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 CRIATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS.....	14
2.2 SEGURANÇA PSICOLÓGICA.....	16
2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....	18
2.4 PERCEBER UM CHAMADO.....	21
2.5 INOVAÇÃO INDIVIDUAL.....	23
2.6 DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO.....	25
2.7 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	27
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	32
4 RESULTADOS.....	37
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	37
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	41
5 DISCUSSAO	45
6 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS.....	59
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO.....	61
APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	65

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Os bancos, imersos em um ambiente dinâmico e enfrentando a crescente demanda de manter e conquistar clientes em meio às flutuações dos cenários competitivos e conjunturas comerciais, necessitam ser inovadores para atender às demandas dos clientes que constantemente requerem a melhoria das ofertas de serviços, esperam medidas substanciais de segurança ao lidar com suas informações pessoais e desejam serviços especializados (Koomson, 2024; Li et al., 2021). Deste modo, este ambiente em constante mudança leva as instituições financeiras a desenvolverem habilidades e aptidões de recursos humanos para sobreviverem e manterem-se competitivas (Dimple & Tripathi, 2024). O setor bancário é essencial para a economia e, ao enfrentar desafios na gestão de riscos, depende da expertise dos funcionários para tomar decisões que minimizem riscos e fortaleçam a resiliência (Chelh, 2023).

Dada a importância da atuação dos funcionários nas organizações, a capacidade de inovação dos bancos origina-se na capacidade inovadora de seus funcionários (Koomson, 2024). Por isso, estas organizações precisam estimular a criatividade dos funcionários (Suifan & Marwa, 2017), que está ligada à produção de novas ideias, soluções para questões conflituosas ou problemas vivenciados pelas organizações (Elidemir et al., 2020). Diante desse contexto, vários bancos líderes mundiais, como Standard Bank, Wells Fargo, Citigroup, Deutsche Bank e Barclays reconhecem a importância dos funcionários como fonte de criatividade e inovação (Shah et al., 2021).

O setor bancário brasileiro tem se mostrado cada vez mais receptivo às inovações tecnológicas, com seus participantes mantendo robustos níveis de capital e liquidez, o que tem ajudado a economia a enfrentar com segurança as adversidades internas e externas, gerando confiança em vez de apreensão (Carlos, 2020). Uma representação de inovação são as agências digitais, onde profissionais utilizam ferramentas de relacionamento à distância como chat, videochamadas, mensagens eletrônicas e outras tecnologias para interagir com clientes, refletindo as transformações no mercado, com o número dessas agências no Brasil mais que triplicando em 2017 (Federação Brasileira de Bancos [FEBRABRAN], 2018).

Desta forma, vários estudos (Tu et al., 2019; Van Zyl et al., 2021; Zhang et al., 2018) reconhecem a importância da criatividade dos funcionários para as empresas e se dedicaram a identificar os fatores antecedentes da criatividade dos funcionários. Tal como, a segurança psicológica, que está ligada à sensação de ser competente para executar as próprias responsabilidades sem receios quanto a repercussões prejudiciais para a autoestima, posição ou trajetória profissional (Gode et al., 2020). Por exemplo, Tu et al. (2019), com base em organizações de Pequim, Xangai, Wuhan e outras 12 cidades na China, identificaram relação positiva entre segurança psicológica e criatividade dos funcionários.

Outro antecedente de criatividade estudado nesta pesquisa foi o engajamento no trabalho, um estado emocional positivo e satisfatório associado ao trabalho e com uma mentalidade marcada por entusiasmo, comprometimento e imersão, que conecta as pessoas de forma emocional, mental e psicológica às suas responsabilidades e ao seu emprego (Van Zyl et al., 2021). Van Zyl et al. (2021), abordando organizações do setor de tecnologia de informação e comunicação, constaram relações positivas entre engajamento no trabalho, criatividade e

inovação. Também foi estudado perceber um chamado, que se refere ao funcionário observar em si mesmo uma afeição por determinada atividade de trabalho, com significância para si que ultrapassa conceitos triviais e pragmáticos (Felix & Blulm, 2020). Esta pesquisa trouxe como inovação testar perceber um chamado como antecedente da criatividade dos funcionários no setor bancário.

Neste contexto, dentre os diversos estilos de liderança como, por exemplo, a liderança servidora, transacional, paradoxal e autêntica, a liderança transformacional se sobressai por promover impactos positivos nas atitudes e comportamentos dos liderados (Rabiul et al., 2023). A liderança transformacional se destaca, pois é uma forma de gestão que visa a mudança e desenvolvimento dos liderados; estes líderes incentivam os seus liderados a construir suas interpretações de liderança, com novas possibilidades, pois há incentivo em utilizar o intelecto (Eliyana, 2019).

Por exemplo, Zhang et al. (2018), com foco na indústria da construção civil na China, identificaram que a liderança transformacional tem impacto positivo no comportamento inovador dos membros da equipe. Desta forma, foi verificado se a liderança transformacional tem efeito moderador nos antecedentes da criatividade e a criatividade no setor bancário, no sentido de fortalecer essas relações, algo ainda não testado na literatura.

De forma semelhante aos antecedentes, identificam-se estudos com foco em fatores consequentes da criatividade. A exemplo, inovação individual, que é caracterizado pelas maneiras como os funcionários adotam, implementam ou aplicam ideias criativas para resolver desafios dentro de suas funções, equipes ou na organização como um todo (Mutonyi et al., 2020). Ghosh (2015) identificou uma relação positiva entre criatividade dos funcionários e inovação ao abordar as

indústrias automobilística e farmacêutica, no norte da Índia. No mesmo sentido, desempenho dos funcionários, definido pelo que eles realizam e não realizam, influenciando diretamente a sua contribuição para a empresa (Sabuhari et al., 2020). Ximenes (2019) identificou que há efeito positivo da criatividade dos funcionários no desempenho dos funcionários, em pesquisa com funcionários de cooperativas de crédito no Timor-Leste.

Diante disso, há evidências de que empresas buscam desenvolver a criatividade dos funcionários a fim de melhorar a inovação e o desempenho deles e, conseqüentemente, de seus negócios (Sözbilir, 2018). Apesar dos estudos citados, há lacunas identificadas quanto ao estudo conjunto de antecedentes e conseqüentes da criatividade dos funcionários do setor bancário, sobretudo, por ser um lugar supervisionado com rigor e com alto controle (Fu et al., 2022). Bem como há lacunas de estudos que identifiquem o efeito moderador da liderança transformacional nas relações entre os antecedentes e a criatividade no setor bancário. Além disso, não foram encontrados estudos sobre perceber um chamado no setor bancário.

Com o exposto, este estudo teve como objetivo analisar os antecedentes (segurança psicológica, engajamento no trabalho e perceber um chamado) e os conseqüentes (inovação e ao desempenho individual) da criatividade do funcionário e o papel moderador da liderança transformacional na relação entre os antecedentes e a criatividade individual do funcionário no setor bancário brasileiro.

Esta pesquisa se justifica teoricamente, primeiro, ao expandir a literatura sobre criatividade dos funcionários no ambiente de trabalho e pelo foco específico no setor bancário brasileiro, dado que os estudos anteriores foram realizados em outros segmentos de negócios (Zhang et al., 2018; Jyoti & Dev, 2015). Em segundo,

a pesquisa inova ao trazer o construto perceber um chamado para ser pesquisado no setor bancário. Em terceiro, traz o construto liderança transformacional foi inserido como um moderador da relação entre os antecedentes de criatividade dos funcionários e a criatividade, dado que esta relação ainda não foi testada anteriormente no setor bancário.

Na prática, essa pesquisa se justifica, primeiro, ao pesquisar funcionários do setor bancário, dado o fato de que no Brasil, três das cinco maiores empresas empregadoras são bancos: Itaú Unibanco, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil (Tarquini, 2023). Em segundo, a pesquisa se justifica ao apontar para os gestores quais tendem a ser os antecedentes e o potenciais resultados da criatividade dos funcionários no setor bancário, isso pode incentivar os formuladores de políticas das instituições bancárias a valorizar e promover a criatividade dos seus funcionários.

Em terceiro, ressalta a importância do reconhecimento dos funcionários como uma fonte de criatividade no setor bancário brasileiro. Em quarto, traz ao gestor de recursos humanos do setor bancário informações sobre a potencial influência de o funcionário perceber a sua atividade como um chamado ocupacional, a fim de reforçar como é importante haver uma identificação entre a atividade executada pelo funcionário e os impactos em agregar vantagens em sua organização, como saúde mental, bem-estar e melhor aproveitamento das potencialidades de seus funcionários.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CRIATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS

Para superar as constantes mudanças do ambiente corporativo, a organização precisa ser dinâmica e flexível; bem como, promover a liberdade de pensamentos dos empregados e suas expressões, dando *feedback* construtivo, pois, eles podem trazer ideias de valor, com utilidade, a fim agregar melhorias nos serviços ou nos produtos, nesse sentido, destaca-se a criatividade dos funcionários (Sari, 2023). A criatividade está relacionada à geração de novas ideias e à resolução de conflitos ou desafios enfrentados pelas organizações (Elidemir et al., 2020). Em outra definição, a criatividade é a criação de novos pensamentos, a fim de melhorar o desempenho da empresa (Sari et al., 2023).

A criatividade possibilita à pessoa a gerar ideias inovadoras que podem melhorar a realização das tarefas no dia a dia (Li et al., 2015). Além disso, a criatividade desempenha um papel importante no desenvolvimento das organizações (Bai et al., 2016). Tendo em vista que o aumento do pensamento criativo dos indivíduos possibilita o alcance de melhorias no contexto pessoal e profissional (Krskova et al., 2023). Assim, a criatividade é um componente essencial em procedimentos inovadores; desta forma, a criatividade corresponde à etapa inicial de formulação de novas ideias (Houtgraaf, 2023).

Desta maneira, traz-se que a criatividade é um componente essencial da inovação, mas com a distinção de que esta última envolve a comercialização e exige a eficaz concretização de concepções inovadoras (Ghosh, 2015). Conforme identificado em uma pesquisa com 36 funcionários da área de Design e Engenharia

de Soluções, de uma empresa automobilística e farmacêutica na Índia, a criatividade tende a gerar inovação (Ghosh, 2015). Por uma lógica paralela, pode-se argumentar que a associação significativa positiva entre a criatividade dos funcionários e a orientação inovadora no local de trabalho encontrada neste estudo assegurou o fluxo causal da criatividade para a inovação. Corroborando com este estudo, Asbari et al. (2021) identificaram em uma indústria na Indonésia que a criatividade tem relação positiva com o comportamento inovador.

Por exemplo, no Standard Bank, da África do Sul, os empregados são encorajados a apresentar propostas criativas; de fato, o banco conseguiu solucionar o problema do tempo de inatividade dos caixas eletrônicos graças a uma ideia criativa compartilhada pelos funcionários (Shah et al., 2021). Bancos como Wells Fargo, Citigroup, Deutsche Bank e Barclays, também lançaram seus próprios centros internos de inovação, onde os colaboradores são estimulados a compartilhar ideias criativas, isso reforça que a criatividade está se tornando uma prática nesse setor (Shah et al., 2021).

Por outro lado, a falta de criatividade pode ser o caminho para o declínio de uma empresa, assim, as organizações modernas devem procurar maneiras eficazes de fomentar a criatividade (Shah et al., 2021). É um grande obstáculo para as empresas a falta de inovação e a falta de criatividade para que elas prosperem com êxito no mercado (Elidemir et al., 2020). Nesse contexto, a falta de criatividade não é apenas ameaça ao crescimento das empresas, mas também à sua própria sobrevivência num mercado competitivo (Elidemir et al., 2020). A carência de criatividade do funcionário pode reduzir o desempenho do funcionário (Ximenes et al., 2019).

No setor bancário, a criatividade dos funcionários tem um papel no desempenho da organização, ela é o alicerce para o sucesso ou insucesso de uma empresa e, em algumas situações, a criatividade é vista como o recurso mais vital de uma organização (Fu et al., 2022), inclusive, na inovação de serviços prestados do setor bancário. A criatividade é flexível e dinâmica e difere de funcionário para funcionário (Asbari et al., 2021), além disso, é um recurso abstrato e escasso que pode constituir uma fonte valiosa de competitividade e de aquisição de uma vantagem competitiva sustentável para as empresas (Elidemir et al., 2020).

2.2 SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A noção de segurança psicológica está associada à confiança em executar responsabilidades sem temores de repercussões negativas para a autoestima, posição ou trajetória profissional (Gode et al., 2020). Assim sendo, a segurança psicológica remete ao sentimento do funcionário quanto ao que pode acontecer, ao abraçar risco em determinado ambiente (Edmondson & Lei, 2014). Além disso, a segurança psicológica oferece aos funcionários confiança adequada e uma habilidade antecipada para exercer a criatividade (Gong et al. 2012).

Um ambiente de trabalho com segurança psicológica pode oferecer um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários tenham sentimento de tranquilidade para expor suas ideias quanto ao seu trabalho (Li et al., 2015). Além de um sentimento de segurança quanto a receberem, por parte da empresa, um tratamento digno e respeitoso, para que possam construir um ambiente de segurança (Li et al., 2015). Desta forma, neste ambiente, os empregados tendem a sentir segurança psicológica para expor seus pensamentos e comportamentos criativos (Li et al., 2015).

A saúde de qualquer organização passa por um ambiente com segurança psicológica, que permite que seus empregados enfrentem atividades com risco em seus trabalhos, sem receio de penalidades em casos de erros (Rabiul et al., 2023). Já no âmbito da equipe, o ambiente de segurança psicológica é a convicção comum entre seus integrantes de que eles podem participar com confiança na exploração de desafios interpessoais (Tu et al., 2019). Sendo assim, um contexto com segurança psicológica abre espaço para o aprendizado e soma de saberes e desenvolvimento (Rabiul et al., 2023).

Em um ambiente com alta segurança psicológica, os integrantes da equipe se sentem protegidos contra riscos interpessoais e possíveis prejuízos à sua reputação pessoal, que podem surgir da livre manifestação de ideias inovadoras, mesmo que incompletas (Liang et al., 2012). Este ambiente reflete as qualidades de um contexto no qual as pessoas estão isentas da ameaça e da dúvida relacionadas à apresentação de novas soluções, à questionamento do status quo e à adoção de comportamentos inovadores (Tu et al., 2019). Um clima de segurança psicológica não apenas promove a criatividade da equipe e a criatividade individual dos membros, mas também equaliza os níveis de criatividade entre eles (Tu et al., 2019).

Conforme pesquisa de Gode et al. (2020) em uma organização de grande porte, na Dinamarca, identificou-se que a segurança psicológica, por meio de um ambiente acolhedor, de aprendizado, de bom humor e de apoio entre os colaboradores envolvidos, influenciou o envolvimento do funcionário na idealização de novas ideias e projetos. No mesmo sentido, pesquisa de Tu et al. (2019) com gerentes de recursos humanos de 50 organizações da China, confirmou a influência positiva de sentimento de segurança psicológica na criatividade dos funcionários.

Por outro lado, a insegurança no trabalho reduz os níveis de segurança psicológica; fato que está estreitamente ligado ao reduzido estado de saúde física e mental que traz comportamentos deficientes no trabalho dos colaboradores (por exemplo, a redução do contentamento no trabalho, da saúde, da dedicação à organização, do engajamento e da criatividade); assim como, da redução de desempenho por parte dos funcionários e da organização (Kim, 2020). A falta de segurança no trabalho está ligada a diversos desfechos adversos tanto em termos individuais quanto organizacionais, por exemplo, como diminuição da autoconfiança e aumento da ansiedade, bem como impacto negativo no desempenho do trabalho (Bentzen et al., 2020).

Ainda, Bentzen et al. (2020) identificaram que a insegurança pode trazer mal-estar psicológico e diminuição do bem-estar nos treinadores de alto desempenho de diversos esportes da Noruega e Suécia. Assim como, uma organização com ambiente psicologicamente seguro dá condições de os funcionários terem aprendizados e conquistas de habilidade e de conhecimentos novos (Rabiul et al., 2023). Neste contexto, propõem-se que:

H1: A segurança psicológica tem influência positiva na criatividade dos funcionários do setor bancário.

2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O engajamento no trabalho é um estado emocional positivo e gratificante, caracterizado por entusiasmo e dedicação, que vincula as pessoas emocional, mental e psicologicamente às suas funções e ao seu trabalho (Van Zyl et al., 2021). É o sentimento de que é possível se expor e empenhar sem temor de retaliações para a sua jornada profissional, autoimagem ou status; e também tem relação com

a liberdade de se expressar no ambiente organizacional (Tu et al. 2019). O engajamento no trabalho pode acarretar atitudes inovadoras relativas ao trabalho dos funcionários e melhorar o seu desempenho (Van Zyl et al., 2021).

No dia a dia, o engajamento no trabalho denota em compromisso, dedicação, entusiasmo, imersão, diligência, concentração intensa e vitalidade (Schaufeli, 2012). Quando as pessoas estão completamente envolvidas em suas tarefas, produzem mais, apresentam um desempenho superior e finalizam suas obrigações laborais de forma mais eficiente (Van Zyl et. Al., 2021). Desta forma, funcionários engajados são os que aplicam seus esforços substanciais em todas as suas atividades devido à sua identificação com elas (Schaufeli, 2012). Além disso, esse engajamento resulta em benefícios tanto a nível pessoal, com crescimento e amadurecimento; quanto a nível organizacional, com melhoria no desempenho e excelência (Schaufeli, 2012).

O engajamento dos funcionários no ambiente de trabalho é considerado um fator precursor da criatividade no local de trabalho (Slatten & Mehmetoglu, 2011). Tal engajamento dos funcionários funciona como um elemento de estímulo a emoções positivas das pessoas no trabalho, as quais, por sua vez, afetam a criatividade; funcionários comprometidos exibem entusiasmo em relação às suas funções, compreendem a relevância de suas ocupações e manifestam fidelidade para com suas empresas, contrastando com os funcionários desinteressados (Ismail et al., 2019).

Além disso, funcionários engajados apresentam maior aptidão para elaborar soluções inovadoras, promover o pensamento criativo e aplicar um raciocínio adaptável em cenários desafiadores dentro das organizações (Ismail et al., 2019). Ainda, experimentam sentimentos positivos, como curiosidade e motivação,

ampliando sua disposição para abraçar novas experiências, tendo como consequência, inclinar-se a explorar soluções inovadoras e, trazendo como resultado, tornam-se mais criativos em suas funções (Fu et al., 2022). Estes funcionários geralmente abordam os desafios de maneira proativa, sendo assim, estimulados a descobrir novos conhecimentos e conceitos para, então, implementá-los em suas atividades profissionais (Van Zyl et. Al., 2021).

A pesquisa de Ismail et al. (2019) junto a trabalhadores de empresas libanesas confirma que o engajamento dos funcionários influencia de maneira benéfica e notável a criatividade. Eles verificaram que quando os empregados experimentam satisfação em relação às suas atividades no trabalho, não apenas manifestam comprometimento, contentamento e um senso de orgulho, mas também demonstram criatividade no desempenho de suas tarefas. No mesmo sentido, tem-se a pesquisa de Van Zyl et al. (2021) em uma empresa global de tecnologia da informação, com funcionários de filial na Holanda, onde verificaram que o engajamento do trabalho influencia positivamente no comportamento inovador na organização.

Assim, o engajamento no trabalho é marcado por vitalidade, participação e efetividade, que representam os contrastes evidentes das três facetas do esgotamento, fadiga, descrença e reduzida sensação de realização (Schaufeli, 2012). Por outro lado, o desengajamento de funcionários pode resultar em um desempenho organizacional mais baixo e representar um risco à continuidade de uma organização (Gode et al., 2020). Dado esse contexto e tendo como base os estudos anteriores que reforçam que o engajamento no trabalho influencia na criatividade (Schaufeli, 2012; Gode et al., 2020), propõem-se que:

H2: O engajamento no trabalho tem influência positiva na criatividade dos funcionários do setor bancário.

2.4 PERCEBER UM CHAMADO

O trabalho tem sido visto como um ambiente para a concretização do desenvolvimento pessoal, além disso, a concepção do trabalho como um chamado tem sido discutida no âmbito do desenvolvimento profissional e da gestão organizacional (Li et al., 2021). Neste sentido, o chamado é uma ocupação na qual uma pessoa se sente impulsionada a buscar, com o intuito de construir uma carreira que seja gratificante, carregada de significado e seja um elemento de sua identidade (Felix & Blulm, 2020). O construto chamado diz respeito a perspectiva psicológica do trabalho, que se distingue por uma convocação transcendental ou força guia, a harmonização de sua trajetória profissional com um sentido mais abrangente de significado e propósito na vida e uma intenção de auxiliar os outros ou promover o bem maior por meio de sua carreira (Li et al., 2021).

Um chamado traz vantagens quando a pessoa enxerga nessa carreira algum propósito para a sua existência (Duffy et al., 2017). Quando um indivíduo possui um chamado, espera-se que ele se sinta chamado por uma carreira que contenha significado pessoal, seja altruísta; há uma tendência de estes indivíduos serem mais felizes devido a viverem este chamado e viverem uma vida com mais significância (Duffy et al., 2017). O chamado é frequentemente descrito como uma carreira com significado para auxiliar outros indivíduos de alguma maneira (Duffy et al., 2013). O sentimento de chamado profissional implica em uma compatibilidade entre a pessoa e o ambiente de trabalho (Li et al., 2023).

Quando se trata de chamado, existe distinção: há o perceber um chamado e há o viver um chamado (Duffy et al., 2013). Assim, viver um chamado está mais relacionado com a satisfação com a vida do que perceber um chamado, significa conseguir colocar o chamado em prática (Duffy et al., 2013). Quando as pessoas percebem um chamado, elas buscam vivê-lo e realizá-lo, aprimorando as suas habilidades e avançando nas carreiras para as quais se sentem chamadas (Park et al., 2018). Indivíduos que vivenciam um chamado possuem níveis mais elevados de recursos motivacionais, como motivação intrínseca e capital psicológico, que promovem seu bem-estar; esses recursos psicológicos acumulados e o aumento da satisfação tanto no seu trabalho tanto na sua vida em geral, por sua vez, contribuem para fortalecer e manter as suas convocações (Park et al., 2018).

Já perceber um chamado vinculado a viver um chamado, em parte, é condicionado a uma maior capacidade de escolha das carreiras desejadas, assim, indivíduos com recursos e níveis de educação mais elevados são mais propensos a sentir que estão a viver um chamado (Duffy et al., 2013). Perceber um chamado, foco desse estudo, refere-se à noção de que alguém reconheceu uma ocupação alinhada com o seu chamado e sente como tendo atualmente um chamado (Li et al., 2021). Indivíduos que percebem um chamado e os vivenciam tendem obter maiores resultados positivos quanto a bem-estar e à saúde psicológica, conforme pesquisa com funcionários públicos brasileiros das esferas municipais, estaduais e federais (Felix & Blulm, 2020). O chamado fornece aos indivíduos significado na vida, e os benefícios são gerados à medida que um chamado ocupacional anda junto com a percepção de significado (Felix & Blulm, 2020).

Conforme estudo de Ehrhardt e Ensher (2021), com professores dos Estados Unidos, os indivíduos que vivem seu chamado apresentaram índices superiores de

contentamento e comprometimento no trabalho, além de experimentarem índices mais baixos de ausências relacionadas ao estresse, e terem relatado menos problemas físicos do que aqueles que não acreditavam estar seguindo seu chamado. Indivíduos com chamados atendidos tendem a ter níveis mais elevados de envolvimento no trabalho, comprometimento com a carreira, comprometimento físico e emocional (Gazica & Spector, 2015). Diante deste contexto, levanta-se as seguintes hipóteses:

H3: Perceber um chamado tem influência positiva na criatividade dos funcionários do setor bancário.

2.5 INOVAÇÃO INDIVIDUAL

A criatividade em algumas vezes é utilizada como equivalente à inovação, porém há diferença entre esses dois conceitos (Slåtten et al., 2020). A criatividade é gerar ideias novas e possivelmente úteis; e, quando estas ideias são efetivamente aplicadas e implementadas com sucesso dentro da organização ou equipe, elas são consideradas inovação (Slåtten et al., 2020). Vale ressaltar que a criatividade individual é também definida como fonte principal e base da inovação; pode-se afirmar que, sem pensamento criativo, não haverá qualquer comportamento inovador, a criatividade é o pilar da descoberta e da inovação (Asbari et al., 2021).

O comportamento inovador individual, por sua vez, se distingue pela maneira como os colaboradores adotam, implementam ou aplicam ideias criativas para enfrentar desafios em suas funções, equipes ou na organização como um todo (Mutonyi et al., 2020). Exemplos destes comportamentos englobam a procura por novas tecnologias ou processos, a sugestão de métodos alternativos para alcançar

metas, a identificação dos recursos necessários para viabilizar novas ideias e a aplicação de abordagens de trabalho renovadas (Mutonyi et al., 2020).

O comportamento inovador individual é uma maneira peculiar de trabalhar com orientação para criação, com adição de pensamentos novos e com utilidade em sua organização pelos funcionários (Asbari et al., 2021). O comportamento de pensamento criativo e inovador do funcionário tende a desenvolver a inovação individual, o que também acrescenta na inovação da empresa, contribuindo, assim, para a melhoria do desempenho organizacional (Ghosh, 2015). A criatividade dos funcionários é um fator importante para a inovação de todas as organizações (Del-Corte-Lora et al., 2023). A organização deve recrutar funcionários com inclinação a pensamento criativo e promover ambiente de criatividade para apoiá-los em sua potencialidade criativa (Del-Corte-Lora et al., 2023).

O estudo de Ghosh (2015) com funcionários de uma organização automobilística e uma organização farmacêutica, ambas no norte da Índia, concluiu que a criatividade é antecedente da inovação individual. No mesmo sentido, estudos de Asbari et al. (2021) com funcionários de uma indústria na indonésia, provou que a criatividade tem efeito positivo e significativo no comportamento inovador individual dos funcionários. Ainda, Slåtten et al. (2020) numa pesquisa realizada com funcionários de um hospital no interior da Noruega, concluiu que há uma relação positiva entre criatividade e comportamento inovador individual. Diante deste contexto, tem-se a seguinte hipótese a ser verificada:

H4: A criatividade dos funcionários tem influência positiva na inovação individual dos funcionários do setor bancário.

2.6 DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO

O desempenho dos funcionários é determinado pelo que eles fazem ou deixam de fazer, impactando diretamente sua contribuição para a empresa, sustentado por três fatores primordiais, a saber: a competência dos indivíduos para desempenhar suas funções, o grau de empenho empregado e o suporte oferecido pela organização (Sabuhari et al., 2020). O desempenho do funcionário é avaliado com base numa análise da execução das tarefas alinhadas com as políticas da empresa, incluindo a importância dos resultados das atividades para a organização, visando alcançar as metas estabelecidas ao longo de um intervalo específico (Sabuhari et al., 2020).

As organizações têm procurado cada vez mais desenvolver a criatividade e a eficiência, além do desempenho de seus funcionários e da própria empresa, com objetivo de conquistar e manter uma vantagem competitiva (Sözbilir, 2018). As organizações melhoram o desempenho dos funcionários ao se dedicar a melhorar a percepção, as competências e as habilidades profissionais de suas equipes, ou seja, ao estimulá-los a se engajarem mais em suas responsabilidades dentro da empresa, ao oferecer-lhes a oportunidade de demonstrar suas capacidades criativas e de transformar suas ideias em realidade (Tampi et al., 2022).

O desempenho exerce considerável impacto nas operações contínuas de uma empresa, sendo que um melhor desempenho por parte dos funcionários ajuda na contribuição na melhoria do avanço da organização; além disso, o desempenho incide sobre diversos aspectos dentro de uma empresa, por exemplo, influencia diretamente os objetivos estratégicos da organização (Tampi et al., 2022).

Cabe mencionar que os funcionários, enquanto valiosos recursos organizacionais, devem ser incentivados a contribuir na análise e resolução de questões organizacionais, inclusive sendo envolvidos na atribuição de responsabilidades para alcançar os objetivos da empresa; a partir desse envolvimento, espera-se que surjam ideias, inovação e proatividade, que são extremamente vantajosas para aprimorar o desempenho individual de cada colaborador e impulsionar o avanço da organização (Tampi et al., 2022).

A criatividade impulsiona o desempenho profissional dos funcionários, fomenta adicionalmente a originalidade, a praticidade, autonomia, autoconfiança e disposição para enfrentar desafios, tornando os indivíduos mais flexíveis e receptivos a novas experiências e, conseqüentemente, mais aptos a alcançar um desempenho individual superior (Duarte et al., 2021). Funcionários com maiores níveis de criatividade também demonstram um melhor desempenho individual devido ao aprimoramento da capacidade cognitiva e da motivação, além de adotarem comportamentos mais positivos (Duarte et al., 2021).

O estudo de Ximenes et al. (2019), com funcionários de uma cooperativa no Timor Leste, mostram que a criatividade tem relação positiva e significativa no desempenho dos funcionários. Da mesma forma, pesquisa de Yamin (2020) com funcionários de organizações públicas da Arábia Saudita, confirmou a relação positiva entre criatividade dos funcionários e desempenho dos funcionários dentro da organização. Já a pesquisa de Duarte et al. (2021), com trabalhadores de diferentes setores, incluindo educação, serviços de administração e economia, gestão de recursos humanos e outros setores, confirmaram que a criatividade individual contribui para um melhor desempenho individual do funcionário. Diante deste contexto, tem-se a seguinte hipótese a ser verificada:

H5: A criatividade dos funcionários influencia positivamente no desempenho dos funcionários do setor bancário.

2.7 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Entre muitos estilos de liderança, como a liderança servidora; liderança transacional, liderança paradoxal, liderança autêntica, a liderança transformacional se destaca por gerar consequências atitudinais e comportamentais favoráveis (Rabiul et al. 2023). Desta forma, a liderança transformacional é uma perspectiva contemporânea que avalia a direção em que a organização precisa ir e estabelece estratégias para lidar com as transformações internas e externas exigidas que os funcionários necessitam para alcançar os objetivos da organização (Jyoti & Dev, 2015).

Gestores que possuem este modelo de pensamento tendem a conduzir suas equipes a transcenderem seus objetivos individuais para o bem comum de seus times, empresas ou comunidades; estes gestores têm a capacidade de transformar equipes ou organizações, transmitindo e moldando uma visão, motivando os funcionários a atingirem os objetivos traçados (Jyoti & Dev, 2015).

A liderança transformacional é um estilo de gestão focado na mudança e no desenvolvimento dos liderados; líderes transformacionais encorajam seus liderados a desenvolverem suas próprias interpretações de liderança, explorando novas possibilidades por meio do incentivo ao uso do intelecto (Eliyana, 2019). Estes líderes têm a capacidade de observar os liderados, podem lhes oferecer apoio e atenção personalizada, por meio de inspiração e carisma (Eliyana, 2019).

Líderes transformacionais são informados, competentes e tem proatividade para guiar a si mesmos e seus liderados a adotar transformações, aplicando

empenho adicional para satisfazer as crescentes exigências da concorrência (Jyoti & Dev, 2015). Desta forma, gestores com característica de liderança transformacional têm a possibilidade de estimular o pensamento criativo dos funcionários, ao apoiar o seu trabalho e desenvolver competências em seus liderados (Zhang et al., 2018).

A pesquisa de Jyoti e Dev (2015), com funcionários de *call centers* na Índia, concluiu que a liderança transformacional é a forma de liderança mais adequada para incentivar os liderados a terem pensamentos criativos. Há uma conexão favorável entre a liderança e a capacidade criativa dos colaboradores (Suifan & Marwa, 2017). A liderança transformacional desempenha um papel fundamental no estímulo do pensamento criativo dos funcionários, ao apoiar o trabalho e desenvolvimento de competências (Zhang et al., 2018). A pesquisa de Sari et al. (2023), com funcionários de empresas como Shopee e Netflix, concluiu que a liderança transformacional tem influência positiva na criatividade dos funcionários. Já Sari et al. (2023) argumentam que o papel da liderança está vinculado ao ambiente de criatividade que se permeia na organização.

A liderança transformacional se concentra em aumentar o envolvimento dos funcionários nos objetivos da organização e tende a levá-los a perceberem um ambiente de trabalho seguro (Xu et al. 2022). Líderes transformacionais servem como exemplos, inspiram seus seguidores, incentivam a criatividade, demonstram uma preocupação genuína com suas necessidades, e baseiam suas decisões em integridade, moralidade e justiça, o que reflete sua honestidade, ética e confiabilidade, fatores que contribuem para alcançar eficazmente os objetivos organizacionais (Moin et al., 2021). Neste contexto, o estudo de Xu et al. (2022) com professores de universidade na China, confirmou que a liderança

transformacional faz com que os funcionários se sintam mais seguros psicologicamente. Além disso, líderes transformacionais estimulam o pensamento criativo dos funcionários (Zhang et al., 2018). Assim, embora o efeito de moderação da liderança transformacional não tenha sido estudado na relação entre segurança psicológica e criatividade no setor bancário do Brasil, sugere-se a hipótese a seguir:

H6: A liderança transformacional modera a relação entre segurança psicológica e a criatividade dos funcionários no setor bancário, tornando essa relação mais forte.

Líderes transformacionais são eficazes em estimular o desenvolvimento pessoal dos seguidores em aprendizado, crescimento e desempenho, promovendo autoestima elevada e engajamento espontâneo no trabalho, além de utilizarem mentoria individual para reduzir o estresse, incentivando a consideração individual e fortalecendo a identificação social dentro da equipe, o que resulta em um alto senso de valor ao enfrentar mudanças e avançar em várias tarefas (Meng et al., 2022). Estes líderes exibem quatro comportamentos singulares: estimulação intelectual, influência idealizada, motivação inspiradora e consideração individualizada (Arokiasamy et al., 2020).

Vários fatores influenciam o nível de engajamento dos funcionários, como ter oportunidades de expressar ideias, a empresa cuidar da saúde e bem-estar dos funcionários, bem como uma visão e missão claras e mensuráveis, além de um comportamento gerencial apropriado e de apoio, sendo este último essencial para alcançar um alto nível de engajamento, pois os gerentes devem focar tanto nos indivíduos, para conquistar confiança e comprometimento, quanto na equipe como um todo, implementando políticas em ações e práticas concretas (Winasis et al., 2021). Estudo de Arokiasamy et al. (2020) com professores universitários da

Malásia confirmaram que a liderança transformacional traz engajamento no trabalho. De igual modo, Jyoti e Dev (2015) concluíram que os líderes transformacionais influenciam na criatividade dos liderados. Ainda que o efeito de moderação da liderança transformacional não tenha sido estudado na relação entre engajamento no trabalho e criatividade no setor bancário do Brasil, propõe-se:

H7: A liderança transformacional modera a relação entre engajamento no trabalho e a criatividade dos funcionários no setor bancário, tornando essa relação mais forte.

Os líderes transformacionais realçam a relevância de determinados princípios para alcançar seus propósitos; e os valores subjacentes, comportamentos evidentes e manifestações emocionais destes líderes são reconhecidos e influenciam os seguidores (Park et al., 2018). Equipes com uma maior proporção de membros com orientação por chamado demonstraram níveis superiores de identificação, comprometimento e confiança na liderança em comparação com grupos com uma menor proporção de membros com chamado (Park et al., 2018). Quando o indivíduo possui um chamado e conta com apoio de sua liderança, o seu desempenho e a sua atitude são fortalecidos (Buis et al., 2024). Segundo pesquisa de Li et al. (2023) com diretores e professores, há relação positiva entre a liderança transformacional e o sentido de chamado profissional. Ademais, o líder transformacional influencia positivamente na criatividade dos funcionários (Sari et al., 2023). Embora o efeito de moderação da liderança transformacional ainda não tenha sido estudado na relação entre engajamento no trabalho e criatividade no setor bancário do Brasil, propõem-se a seguinte hipótese:

H8: A liderança transformacional modera a relação entre perceber um chamado e a criatividade dos funcionários no setor bancário, tornando essa relação mais forte.

A figura 1 consolidada o modelo proposto.

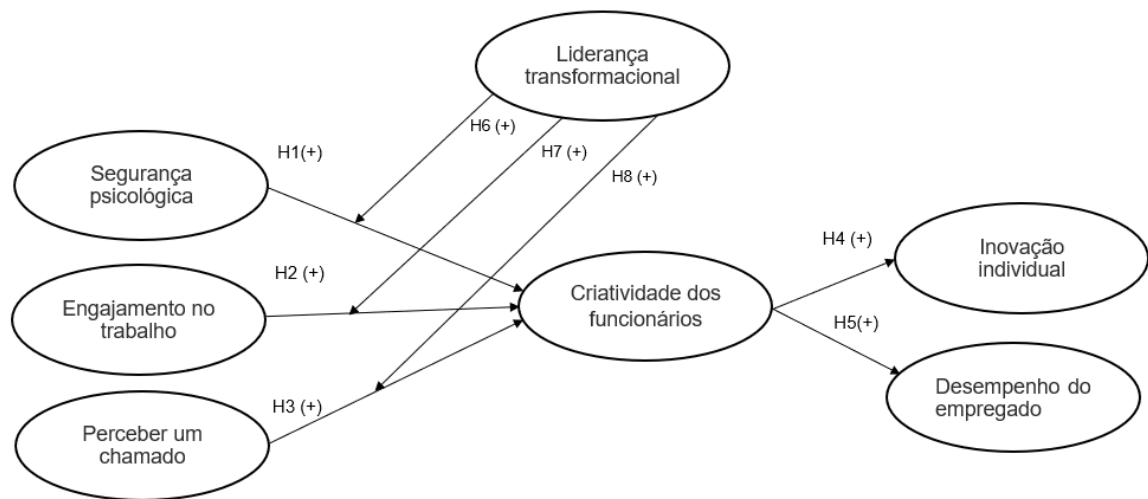


Figura 1: Modelo proposto

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atender ao objetivo foi desenvolvida uma pesquisa empírica quantitativa, descritiva, com coleta de dados primários e corte transversal. O campo de estudo desta pesquisa foi o setor bancário, que engloba os bancos públicos, privados e de economia mista que atuam no Brasil. Os bancos públicos englobam as instituições financeiras que tem seu controle e capital total pertencente ao Estado; caso este controle e capital sejam em parte estatal e em parte privado, serão classificados como bancos de economia mista (Gomes, 2016). Já os bancos privados, são as instituições financeiras em que seus proprietários não são governamentais, são empresas exclusivas de capital privado, que dependem do dinheiro dos próprios sócios para funcionarem (Villalba, 2016).

O setor bancário foi escolhido como campo de estudo, por atualmente, pois das cinco das maiores empresas empregadoras do Brasil, três são bancos (Tarquini, 2023). Também, pelo fato de ser relevante geração de receitas, em 2023, o lucro dos 5 maiores bancos brasileiros somou aproximadamente R\$ 107,5 bilhões de reais, liderado pelo desempenho do Banco Itaú Unibanco (banco privado), Caixa Econômica Federal (banco público) e Banco do Brasil (banco de economia mista) (BM&C News, 2024).

A pesquisa teve como população-alvo funcionários de bancos públicos, privados ou de economia mista que possuíam um gestor, uma vez que o modelo proposto inclui um construto sobre liderança transformacional, necessitando, portanto, da relação entre líder e liderado. Esses funcionários formaram a amostra

da pesquisa, utilizando uma abordagem de amostragem não-probabilística por acessibilidade.

A coleta de dados se deu por meio de um questionário desenvolvido no *Google Forms*. Esse questionário foi composto por três partes. Na primeira parte, foi apresentada a pesquisa e o pesquisador; há uma pergunta quanto ao aceite em participar da pesquisa: Diante dos esclarecimentos acima, você aceita participar desta pesquisa? Em seguida, há duas perguntas de controle de público-alvo a responder, a fim de identificar e excluir os funcionários que não possuem um gestor, são elas: (1) Você trabalha em banco público, privado e/ou de economia localizado no Brasil? (aqueles que não trabalham em banco serão remetidos para o encerramento da pesquisa) e (2) Você trabalha sob a liderança de algum(a) gestor (a) em seu banco? (aqueles que não possuam um gestor (a) serão remetidos para o encerramento da pesquisa).

Já a segunda parte, composta pelos itens 4 a 39, são as frases adaptadas dos construtos com escalas validadas na literatura. Para o construto criatividade foi utilizado a escala de Asif et al. (2019), com três frases adaptadas. Para o construto segurança psicológica foi utilizada a escala de Ahmad et al. (2022), com um conjunto de cinco itens. Para o construto engajamento no trabalho foi utilizada a escala de Ahmad et al. (2022), composto por nove itens. Para o construto liderança transformacional foi utilizada a escala de Wright e Pandey (2010), com cinco itens. Para o construto inovação individual foi utilizado cinco de construto de Mussner et al. (2017), com cinco itens. Para a escala de desempenho do empregado foi utilizada a escala de Ximenes et al. (2019), composta por cinco itens. Para o construto perceber um chamado foi utilizada a escala de Dik et al. (2012), com

quatro itens. O quadro completo de construtos utilizados está disponível no Apêndice A.

O questionário está disponível no Apêndice B. Foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos, onde 1 corresponde a discordo totalmente; e, 5, corresponde a concordo totalmente, para as variáveis dos construtos. Na terceira e última parte, as questões de 40 a 45, serão apresentados os dados demográficos quanto a tempo total de trabalho no banco atual, se possui cargo de gestão, região do Brasil de sua lotação, sexo, idade e escolaridade.

Foi aplicado um pré-teste com 15 respondentes em setembro de 2024, a fim de garantir o entendimento do questionário pelo público alvo. Após a realização do pré-teste, foram efetuadas correções semânticas e formatações. A seguir, o questionário validado foi enviado por e-mail para associações, sindicatos da categoria e por grupos de WhatsApp de funcionários de bancos de todo o Brasil, com garantia de anonimato na coleta de dados e seus resultados. A coleta de dados foi feita entre o final de setembro de 2024 e o início de outubro de 2024, onde foram coletadas 377 respostas.

Desse montante, 10 respostas foram excluídas, pois os respondentes declararam não aceitar participar da pesquisa, não trabalhar em banco ou não estar sob a liderança de algum gestor, ou seja, não atendendo aos requisitos da população-alvo definida para essa pesquisa. Ainda, foram excluídas duas respostas, pois os respondentes marcaram a mesma resposta em todos os itens de construto do questionário. Assim, restaram 365 respostas válidas.

Para verificar o tamanho mínimo da amostra, foi feita análise de poder com o software G*Power 3.1.9.7. os critérios foram: Power = $1 - \beta$ (erro tipo II) = 0,80; α (erro tipo I) = 0,05, número de preditores = 3; e, o tamanho do efeito (f^2) de 0,15

(Bido et al., 2014). De acordo com o software, o tamanho mínimo da amostra deve ser de 77 respostas válidas. Com base nesse critério, o número de respostas obtidas no estudo, 365 respostas válidas, é considerado suficiente.

Com base nas 365 respostas válidas do questionário, verificou-se o perfil sociodemográfico a seguir: 50,95% dos respondentes são do sexo masculino; 42,51% dos respondentes possuem de 41 a 50 anos de idade; a grande maioria dos respondentes possui pós-graduação (59,56%); mais de cinco anos de trabalho em banco (89,92%); cargo de gestão (64,58%); e está lotada na região nordeste do Brasil (84,74%). A caracterização completa da amostra está no Apêndice C.

Como técnica de análise de dados foi utilizada a modelagem de equações estruturais, com estimativa por mínimos quadrados parciais (*partial least square structural equation modelling* [PLS-SEM]). O software estatístico utilizado para análise da pesquisa foi o SmartPLS 4.0. A análise foi efetuada em duas etapas. Primeiro foi efetuada a análise de componentes confirmatória, para examinar o modelo de mensuração; e posteriormente foi efetuada a análise do modelo estrutural que inclui a análise das relações estruturais, ou seja, das hipóteses (Bido & Silva, 2019).

Para a validação do modelo de mensuração, foram analisadas as cargas fatoriais, concomitantemente, a Confiabilidade Composta (CC), a correlação de Spearman (ρ_A), a Variância Média Extraída (AVE) e o Alfa de Cronbach, assim, foi verificada a validade convergente, consistência interna e confiabilidade (Hair et al., 2019). Em seguida, foi utilizado o critério de cargas cruzadas, critério de Fornell e Larcker (1981) e o critério HTMT (*Heterotrait-monotrait ratio*), conforme Bido e Silva (2019), a fim de verificar a validade discriminante (Hair et al., 2019). Após isso, realizou-se a avaliação do modelo estrutural com suas hipóteses propostas,

conforme critérios sugeridos por Hair et al. (2019): o coeficiente de determinação (R^2); a relevância preditiva (Q^2); a significância (p-valor); o tamanho dos efeitos (f^2) e o fator de inflação da variância (VIF).

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A análise de componente confirmatória (ACC) foi adotada para constatar a validação do modelo de mensuração. Desta maneira, os valores das cargas fatoriais foram analisados, sendo aceitas as cargas ideais, com valores superiores a 0,708 (Hair et al., 2019). Consequentemente, excluiu-se nesta ordem, uma a uma, as seguintes variáveis devido ao valor das cargas fatoriais: Perceber um chamado (PC3 = 0,040; PC4 0,000), Segurança psicológica (SP5 = 0,543; SP3 0,567) e Desempenho do empregado (DE 0,665; DE 0,666); após exclusão de cada uma, foi efetuado novo cálculo, no qual as cargas fatoriais apresentaram um valor superior a 0,708, ficando entre 0,735 e 0.910, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

TABELA 1: MATRIZ DE CARGAS FATORIAS

Itens	C	DE	ET	II	LT	PC	SP
C1	0.882						
C2	0.877						
C3	0.818						
DE1		0.831					
DE2		0.907					
DE5		0.816					
ET1			0.856				
ET3			0.892				
ET5			0.862				
ET6			0.844				
ET7			0.840				
ET8			0.833				
ET9			0.910				
II1				0.828			
II2				0.862			
II3				0.891			
II4				0.870			

II5	0.812	
LT1	0.894	
LT2	0.895	
LT3	0.894	
LT4	0.904	
LT5	0.838	
PC1		0.888
PC2		0.902
SP4		0.841
SP1		0.766
SP2		0.735

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: Todos os itens estão disponíveis no Apêndice A – Quadro de Construtos

Nota 2: C: Criatividade; SP: Segurança psicológica; ET: Engajamento no trabalho; PC: Perceber um chamado; LT: Liderança transformacional; II: Inovação individual e DE: Desempenho do empregado

Concomitantemente foram avaliadas a Confiabilidade Composta (CC), correlação de Spearman (ρ_A), Variância Média Extraída (AVE) e Alfa de Cronbach para verificar a validade convergente (Hair et al., 2019). A Confiabilidade Composta (CC) deste estudo ficou com valores entre 0.825 e 0.953; a correlação de Spearman (ρ_A) ficou entre 0.714 e 0.944; a Variância Média Extraída (AVE) ficou entre 0.611 e 0.802 e o Alfa de Cronbach ficou entre 0.686 e 0.943, mostrando relação consistentes entre os dados e coerência com limites ideais (Hair et al., 2019). Conforme Ringle et al. (2014), o Alfa de Cronbach deve ser superior a 0.70. Porém, o construto segurança psicológica foi aceito mesmo com o resultado de 0.686 no Alfa de Cronbach, pois além de apresentar valor próximo a 0,70, está dentro das referências dos indicadores: correlação de Spearman (ρ_A), Confiabilidade Composta (CC) e Variância Média Extraída (AVE) (Hair et al., 2019). Segue Tabela 2 com validade convergente, consistência interna e confiabilidade.

TABELA 2: VALIDADE CONVERGENTE, CONFIABILIDADE E CONSISTÊNCIA INTERNA

Construtos	Cronbach's alpha	Correlação de Spearman (rho _a)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
CRIATIVIDADE	0.823	0.830	0.894	0.738
DESEMPENHO DO EMPREGADO	0.811	0.814	0.888	0.727
ENGAJAMENTO NO TRABALHO	0.943	0.944	0.953	0.744
INOVAÇÃO INDIVIDUAL	0.906	0.908	0.930	0.728
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	0.931	0.933	0.948	0.784
PERCEBER UM CHAMADO	0.753	0.755	0.890	0.802
SEGURANÇA PSICOLOGICA	0.686	0.714	0.825	0.611

Fonte: Dados da pesquisa

Nota 1: C: Criatividade; SP: Segurança psicológica; ET: Engajamento no trabalho; PC: Perceber um chamado; LT: Liderança transformacional; II: Inovação individual e DE: Desempenho do empregado

Por último, foi analisada a validade discriminante, para identificar o nível em que cada construto se difere uns dos outros (Bido & Silva, 2019). Foi utilizado o critério de cargas cruzadas (*Cross Loading*), sendo constatado que as cargas fatoriais de cada construto precisam ser superiores às cargas cruzadas (variáveis latentes) distribuídas tanto na observação vertical quanto na horizontal. Conforme tabela 3, verifica-se alinhamento com este critério.

TABELA 3: CARGAS CRUZADAS

Construto	C	DE	ET	II	LT	PC	SP
C1	0.882	0.415	0.464	0.609	0.283	0.410	0.348
C2	0.877	0.543	0.516	0.581	0.404	0.423	0.370
C3	0.818	0.364	0.409	0.640	0.318	0.346	0.202
DE1	0.417	0.831	0.419	0.424	0.415	0.380	0.341
DE2	0.475	0.907	0.438	0.495	0.444	0.476	0.368
DE5	0.431	0.816	0.463	0.486	0.458	0.437	0.428
ET1	0.467	0.495	0.856	0.498	0.510	0.481	0.541
ET3	0.481	0.404	0.892	0.551	0.568	0.511	0.483
ET5	0.430	0.360	0.862	0.479	0.534	0.466	0.432
ET6	0.422	0.397	0.844	0.525	0.456	0.458	0.454
ET7	0.481	0.529	0.840	0.547	0.551	0.491	0.515

ET8	0.455	0.444	0.833	0.548	0.533	0.482	0.436
ET9	0.523	0.480	0.910	0.602	0.564	0.537	0.497
II1	0.577	0.457	0.581	0.828	0.426	0.464	0.420
II2	0.589	0.498	0.532	0.862	0.412	0.445	0.381
II3	0.633	0.492	0.533	0.891	0.444	0.438	0.352
II4	0.651	0.452	0.510	0.870	0.349	0.438	0.308
II5	0.566	0.452	0.495	0.812	0.314	0.406	0.316
LT1	0.327	0.433	0.540	0.376	0.894	0.380	0.442
LT2	0.352	0.467	0.540	0.365	0.895	0.347	0.504
LT3	0.407	0.438	0.591	0.469	0.894	0.384	0.430
LT4	0.340	0.497	0.575	0.418	0.904	0.395	0.482
LT5	0.306	0.450	0.476	0.397	0.838	0.331	0.377
PC1	0.431	0.469	0.454	0.443	0.350	0.888	0.378
PC2	0.394	0.441	0.561	0.477	0.394	0.902	0.413
SP1	0.276	0.270	0.402	0.308	0.389	0.319	0.766
SP2	0.225	0.326	0.333	0.257	0.375	0.226	0.735
SP4	0.334	0.432	0.540	0.395	0.422	0.454	0.841

Fonte: Dados da pesquisa

Nota 1: C: Criatividade; SP: Segurança psicológica; ET: Engajamento no trabalho; PC: Perceber um chamado; LT: Liderança transformacional; II: Inovação individual e DE: Desempenho do empregado

Em continuidade da análise da validade discriminante desta pesquisa, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), conforme Bido e Silva (2019), onde foi constatado que o construto de maior carga (diagonal sombreada) é raiz quadrada da AVE, superior às demais correlações dos outros construtos (fora da diagonal). A Tabela 4 confirma esta validade.

TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LACKER (1981)

	C	DE	ET	II	LT	PC	SP
C	0.859						
DE	0.519	0.852					
ET	0.542	0.517	0.863				
II	0.707	0.552	0.623	0.853			
LT	0.393	0.516	0.617	0.458	0.885		
PC	0.460	0.508	0.568	0.514	0.416	0.895	
SP	0.362	0.447	0.557	0.418	0.506	0.442	0.782
Nota 1: AVE	0.738	0.727	0.744	0.728	0.784	0.802	0.611

Fonte: Dados da pesquisa

Nota 2: C: Criatividade; SP: Segurança psicológica; ET: Engajamento no trabalho; PC: Perceber um chamado; LT: Liderança transformacional; II: Inovação individual e DE: Desempenho do empregado

Para concluir a avaliação da validade discriminante desta pesquisa, utilizou-se o critério HTMT (*Heterotrait-monotrait ratio*), consolidado por sua confiabilidade quanto ao tema. Este critério tem objetivo de avaliar a dimensão das correlações entre os construtos, considerando como aceitos os que possuem valor inferior a 0.85 (Hair et al., 2019). Conforme visualizado na Tabela 5, todos os dados foram menores que 0.85, o que indica que cada construto é diferente dos demais.

TABELA 5: VALIDADE DISCRIMINANTE (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT)

	C	DE	ET	II	LT	PC	SP
C							
D							
E	0.627						
ET	0.610	0.588					
II	0.823	0.641	0.671				
LT	0.444	0.593	0.655	0.496			
P							
C	0.583	0.649	0.671	0.622	0.495		
S							
P	0.466	0.584	0.672	0.516	0.630	0.590	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: C: Criatividade; SP: Segurança psicológica; ET: Engajamento no trabalho; PC: Perceber um chamado; LT: Liderança transformacional; II: Inovação individual e DE: Desempenho do empregado

Após a verificação dos dados apresentados e a realização da análise de componentes confirmatória, o modelo de mensuração mostrou possuir validade convergente, confiabilidade, consistência interna e validade discriminante adequadas. Assim, a validação do modelo de mensuração proposto neste estudo foi acatada, o que justifica o avanço para a modelagem de equações estruturais e o teste do modelo teórico proposto

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Após validação do modelo de mensuração descrito acima, foi efetuada a avaliação do modelo estrutural, que tem o objetivo de analisar a relação entre os

construtos por meio do teste de hipóteses (Hair et al., 2019). Esta análise foi efetuada por meio da avaliação do coeficiente de determinação (R^2), que possui os seguintes valores como referências: 0,02 = fraco; 0,13 = moderado; e 0,26 = substancial (Bido & Silva, 2019). Nesta pesquisa, foram verificados os seguintes coeficientes R^2 ajustado: criatividade = 0.335; Desempenho do empregado 0.265 e Inovação individual 0.502, assim, todos substanciais (Hair et al., 2019), valores dispostos na figura 2. Depreende-se assim que todos estes indicadores foram satisfatórios, com a validação do modelo estrutural.

Também foi avaliada a relevância preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser, que avalia se aproximou do que se esperava dele, tendo a referência Q^2 maior que 0 como aceitável; um resultado perfeito seria $Q^2 = 1$, indicando a realidade, sem reflexo de erros (Ringle et al., 2014).). Os valores de Q^2 verificados nesta análise foram: criatividade = 0.307; desempenho de empregado = 0.260 e inovação individual = 0.354, conforme observado na figura 2. Confirmando, assim, que este modelo tem capacidade de representar satisfatoriamente os construtos em questão.

Em continuidade, o teste de hipóteses foi efetuado após validação do modelo estrutural, considerando as seguintes medidas, conforme Hair et al. (2019): significância (p-valor), tamanho dos efeitos (f^2) e fator de inflação da variância (VIF), conforme figura 2 e tabela 5.

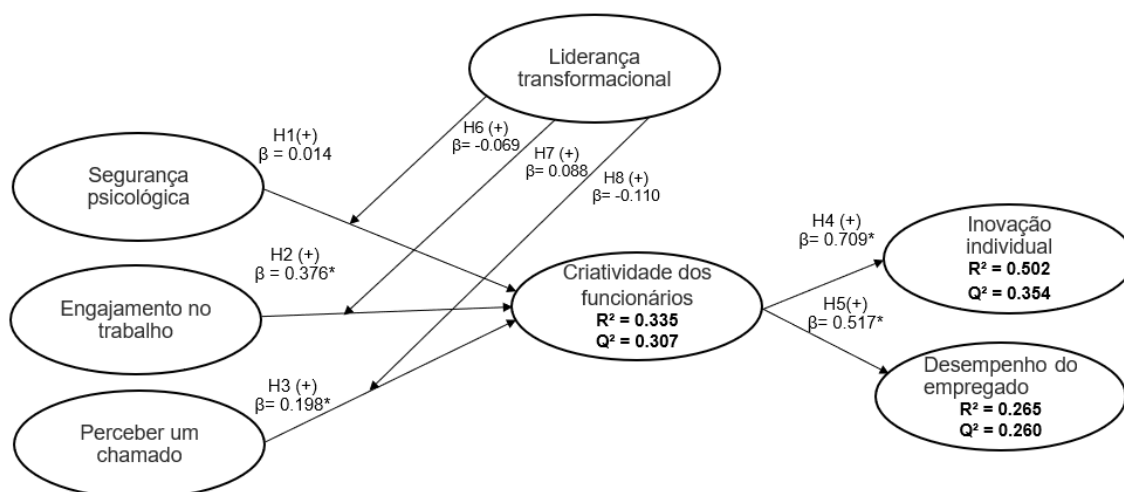


Figura 2: Modelo estrutural (teste de hipóteses)

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: *p-valor <0,01 (significante a 1%)

Figura 2: Modelo estrutural (teste de hipóteses)

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: *p-valor <0,01 (significante a 1%)

Após as análises efetuadas e resultados dispostos acima, constata-se que no teste de hipóteses de acordo com Bido e Silva (2019), as que foram suportadas foram: H2 ($\beta = 0.376$; p-valor < 0,01), H3 ($\beta = 0.198$; p-valor < 0,01), H4 ($\beta = 0.709$; p-valor < 0,01) e H5 ($\beta = 0.517$; p-valor < 0,01). Porém, de acordo com as mesmas orientações, constata-se que as seguintes hipóteses não foram suportadas, isto é, sem apresentação estatística significativa (p-valor > 5): H1 ($\beta = 0.014$; $f^2 = 0.001$; p-valor > 0,05); H6 ($\beta = -0.069$; p-valor > 0,05), H7 ($\beta = -0.088$; p-valor > 0,05) e H8 ($\beta = -0.110$; p-valor > 0,05), conforme figura 2 e tabela 5.

Em seguida, para continuar a avaliação do modelo estrutural, identificou-se o indicador de Cohen (f^2), que indica a mensuração de como cada construto se ajustou no modelo, com as referências: efeito pequeno se (f^2) = 0.02; médio se (f^2) = 0.15 ou grande se (f^2) = 0.35 (Bido & Silva, 2019). Neste estudo, os indicadores f^2 encontrados nas hipóteses suportadas foram: grande para H2 ($f^2 = 0.092$) médios para H3 ($f^2 = 0.042$); H4 ($f^2 = 0.327$) e H5 ($f^2 = 0.083$) (tabela 5).

Quanto a verificação de colinearidade no modelo estrutural, adotou-se a VIF – Variance Inflation Factor (Bido & Silva, 2019). Assim, buscou-se verificar se havia variáveis com efeitos comprometidos, então foram excluídos os itens com valores maiores que 5 (ET4- 5.699 e ET2 -5.003) e realizado novo cálculo, conforme sugerido por Hair et al. (2019). Nesta pesquisa, as variáveis dos construtos apresentaram VIF entre 1.518 e 4.304; assim, sem problemas de colinearidade (todos os VIF abaixo de 5). Quanto às relações diretas das hipóteses, elas apresentaram valores de VIF entre 1.495 e 2.165, de igual forma, sem problema de colinearidade, conforme disposto na tabela 5.

TABELA 5. EFEITO DIRETO E MODERAÇÃO

Relações diretas estruturais	hipóteses	VIF	Coefficiente estrutural (β)	f^2	P values = Valor - p
SP -> C	H1 (+)	1.586	0.014	0.001	0.813
ET -> C	H2 (+)	2.165	0.376	0.092	0.000*
PC -> C	H3 (+)	1.546	0.198	0.042	0.001*
C -> II	H4 (+)	1.620	0.709	0.327	0.000*
C -> DE	H5 (+)	1.495	0.517	0.083	0.000*
Efeito moderador					
LT x SP-> C	H6 (+)		-0.069		0.203
LT x ET -> C	H7 (+)		0.088		0.154
LT x PC -> C	H8 (+)		-0.110		0.069

Nota: *p-valor <0,01 (significante a 1%)

Nota2: Todos os valores de VIF < 5.

Nota 3: C: Criatividade; SP: Segurança psicológica; ET: Engajamento no trabalho; PC: Perceber um chamado; LT: Liderança transformacional; II: Inovação individual e DE: Desempenho do empregado

CAPÍTULO 5

5 DISCUSSÃO

As avaliações e análises dos resultados acima indicaram que as hipóteses, H2, H3, H4 e H5 foram suportadas, enquanto as hipóteses H1, H6, H7 e H8 não foram suportadas.

A hipótese 1 sugeriu que a segurança psicológica influencia positivamente a criatividade do funcionário no setor bancário, porém não foi suportada pelos resultados desta pesquisa. Este achado não corrobora com os estudos de Rabiul et al. (2023), Gode et al. (2020) e Tu et al. (2019) onde constataram que há relação positiva entre a segurança psicológica e a criatividade dos funcionários. Este resultado indica que na amostra dos respondentes desta pesquisa, a segurança psicológica não tem impacto positivo significativo na criatividade. A segurança psicológica permite que os funcionários tenham confiança e tranquilidade para exporem suas ideias e comportamentos criativos quanto ao seu trabalho, encarem riscos em suas atividades profissionais, recebendo tratamento digno e respeitoso por parte da organização, sem prejuízo de sua carreira ou reputação (Gode et al., 2020; Li et al., 2015; Rabiul et al., 2023). Por este resultado não ratificar os estudos citados, seria interessante reformular a hipótese proposta, por exemplo, a fim de verificar se existe segurança psicológica para os funcionários no setor bancário, para melhor compreensão da realidade das organizações deste segmento da economia.

A hipótese 2 foi suportada pelos resultados deste estudo, onde foi proposta a relação direta e positiva entre o engajamento no trabalho e a criatividade do funcionário do setor bancário. Portanto, confirma os achados de pesquisa de Ismail

et al. (2019) também no setor bancário, onde tem o engajamento no trabalho como fator antecedente da criatividade. Este resultado corrobora com Fu et al. (2022) e Van Zyl et al. (2021), onde traz indicação de que funcionários engajados, motivados e curiosos ampliam suas experiências na organização, buscam soluções inovadoras, e então, somam criatividade em suas tarefas do dia a dia; eles encaram os desafios com iniciativa e diligência, motivados a aprimorar aprendizados e conhecimentos, colocando em prática em suas jornadas profissionais.

Ainda, esta pesquisa efetuada no setor bancário propôs a hipótese 3, onde sugeriu que perceber um chamado tem relação direta e positiva com a criatividade, que foi suportada. Assim, este resultado indica que no setor bancário há funcionários que possuem um chamado e que os perceberam, conseqüentemente, este chamado influencia em sua criatividade, mesmo em um seguimento tão normatizado, supervisionado com alto rigor e controle (Fu et al., 2022). Este achado inovador no setor bancário amplia horizonte para pesquisas futuras, a fim de aprimorar o construto perceber um chamado no setor bancário, como também, a relação entre perceber um chamado e a criatividade. Esta pesquisa foi embasada nos estudos de Park et al. (2018), onde foi constatado que funcionários que percebem um chamado são proativos em desenvolverem suas habilidades e progressões em sua jornada profissional, alinhada para o que foram chamados; eles possuem patamares superiores de motivação e capital psicológico, o que fortalece a sua satisfação no trabalho e em sua vida em geral.

A hipótese 4, que testou a relação direta e positiva entre a criatividade do funcionário e inovação individual, foi suportada pelos resultados deste estudo. Assim, esta pesquisa ratifica no setor bancário o estudo de Asbari et al. (2021), que constatou impacto positivo da criatividade na inovação individual. Portanto, a

criatividade dos funcionários tem relevância também no setor bancário, aconselhando-se, assim, que os bancos incentivem e apoiem o pensamento criativo em sua organização, que os formadores de políticas institucionais fomentem meios que incentivem a atitude criativa de seus funcionários (Del-Corte-Lora et al., 2023). Assim, ao promover a criatividade, propulsora da inovação individual, as instituições tendem a se beneficiar com inovação da empresa e com melhoria de seu desempenho (Ghosh, 2015).

A hipótese 5 propôs que a criatividade do funcionário influencia positivamente no desempenho deste no setor bancário, sendo esta hipótese suportada pelos resultados desta pesquisa. Este achado no setor bancário colabora com estudos de Duarte et al. (2021), onde constataram que a criatividade impulsiona o desempenho profissional, estimula originalidade, autoconfiança e abertura a novas experiências, resultando em um melhor desempenho do empregado. Assim, traz melhoria nas rotinas que impactam nos resultados da organização e no alcance de seus objetivos e metas (Sabuhari et al., 2020).

As hipóteses H6, H7 e H8 propuseram que a liderança transformacional modera respectivamente a relação entre a segurança psicológica, engajamento no trabalho e perceber um chamado e a criatividade do funcionário do setor bancário, tornando esta relação mais forte, porém, não foram suportadas pelos resultados desta pesquisa. Apesar de pesquisas anteriores apontarem os impactos positivos entre liderança transformacional na segurança psicológica (Xu et al., 2022), no engajamento do trabalho (Arokiasamy et al., 2020) e em perceber um chamado (Li et al., (2023), nesta pesquisa, a liderança transformacional não apresentou impacto significativo positivo nas relações de moderação sugeridas. Este resultado não corroborou com estudo de Zhang et al. (2018), onde identificaram que liderança

transformacional exerce um papel importante no incentivo do comportamento criativo dos funcionários, apoiando o trabalho, o desenvolvimento de habilidades e aprendizados. Os líderes transformacionais são informados, proativos, íntegros, justos, incentivam a criatividade, servem de exemplo, inspiram seus liderados e demonstram preocupação genuína com eles (Moin et al., 2021; Jyoti & Dev, 2015).

CAPÍTULO 6

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os antecedentes (segurança psicológica, engajamento no trabalho e perceber um chamado) e os consequentes (inovação e ao desempenho individual) da criatividade do funcionário e o papel moderador da liderança transformacional na relação entre os antecedentes e a criatividade individual do funcionário no setor bancário brasileiro. Chegou-se à conclusão de que das 8 hipóteses propostas, 4 foram suportadas (H2, H3, H4 e H5) e 4 não foram suportadas (H1, H6, H7 e H8). Constatou-se nesta pesquisa, que os antecedentes engajamento no trabalho e perceber um chamado impactam positivamente na criatividade. Da mesma forma, verificou-se que a criatividade do funcionário impacta positivamente na inovação individual e no desempenho do empregado.

Em relação ao construto segurança psicológica, constatou-se que ela não tem impacto significativo na criatividade do funcionário do setor bancário. Como também, foi constatado que o construto a liderança transformacional não tem efeito moderador na relação entre os antecedentes da criatividade (segurança psicológica, engajamento no trabalho e perceber um chamado) e a criatividade, consequentemente, não torna estas relações mais fortes.

Esta pesquisa contribui com a teoria ao explorar criatividade, gestão de pessoas e setor bancário, constatando que os construtos engajamento no trabalho e perceber um chamado tendem a ser antecedentes da criatividade no setor bancário, influenciando-a positivamente; bem como, constatando que os construtos inovação individual e desempenho do empregado tendem a ser consequentes

desta criatividade, influenciando-a positivamente. Ainda, traz de originalidade o construto perceber um chamado na relação com criatividade e setor bancário. Como também, realiza esta pesquisa em um campo escasso de estudos, que é o setor bancário do Brasil.

Os resultados das hipóteses não suportadas, quanto a segurança psicológica não ter efeito direto e a liderança transformacional não ter efeito moderador na criatividade, trazem evidência para os temas no setor bancário. Assim, estes resultados trazem reflexões quanto à realidade no ponto de vista dos funcionários, dado que os respondentes foram os eles. De igual forma, este estudo oferece uma nova perspectiva para a organização a liderança transformacional de seus gestores e avaliação de implementação de medidas que possam dar segurança psicológica para seus funcionários, como cultura de feedbacks e orientações profissionais.

Como contribuição prática, este estudo colabora para a gestão de pessoas, com soma de conhecimento da criatividade no setor bancário do Brasil. Esta pesquisa reforça a importância de ações promoção de engajamento na organização, a exemplo, pesquisas internas para ouvir necessidades dos funcionários, sugestões de mudanças e verificação do clima organizacional; de cuidado com comunicação organizacional, que gere significado; de ações de reconhecimento de superação de objetivos. No mesmo sentido, esta pesquisa aponta para a organização que é importante a identificação e alinhamento do chamado dos funcionários com suas atividades na organização para fomentar a criatividade na empresa.

Esta pesquisa obteve limitações quanto a amostra se por acessibilidade e não probabilística, apresentando uma concentração de respondentes em uma

única região do Brasil, país que possui grande diversidade cultural (Nordeste: 84,74%), e com mais de 5 anos de trabalho em banco (89,92%). Assim, aponta necessidade de pesquisa futura com amostragem equilibrada de respondentes das cinco regiões do Brasil, diante da diversidade cultural deste país; e de tal forma, com amostra equilibrada quanto a quantidade de tempo de trabalho em banco dos respondentes.

Baseado nestes resultados e limitações, sugere-se para pesquisas futuras um estudo longitudinal a fim de analisar diferentes variáveis ao longo do tempo em relação aos antecedentes da criatividade e a criatividade. Ainda, sugere-se pesquisas futuras com a finalidade de investigar se existe segurança psicológica para o funcionário do setor bancário; se o funcionário do setor bancário enxerga estar sob a gestão de um líder transformacional; se outras variáveis são antecedentes da criatividade ou moderam a relação entre os antecedentes e a criatividade, a exemplo, cultura organizacional e outros estilos de liderança.

Além de estudos quantitativos com novas hipóteses, indica-se aprimoramento de pesquisas adicionando uma abordagem de metodologia qualitativa, com a realização de entrevistas para uma melhor compreensão quanto às hipóteses de segurança psicológica e liderança transformacional, que não foram suportadas.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2022). A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102968>
- Arokiasamy, A., & Tat, H. (2020). Exploring the influence of transformational leadership on work engagement and workplace spirituality of academic employees in the private higher education institutions in Malaysia. *Management Science Letters*, 10(4), 855-864. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.011>
- Asbari, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2021). From creativity to innovation: The role of female employees' psychological capital. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 66-77. <https://doi.org/10.5555/IJOSMAS.V2I2.18>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240-3250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.025>
- Bentzen, M., Kenttå, G., Richter, A., & Lemyre, P. N. (2020). Impact of job insecurity on psychological well-and ill-being among high performance coaches. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 7(19). <https://doi.org/10.3390/ijerph17196939>
- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). Smartpls 3: Specification, Estimation, Evaluation and Reporting. *Administração: Ensino E Pesquisa–Raep*, 20(2), 465-514. <http://dx.doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- BM&C, News (2024) Itaú, Caixa and Banco do Brasil profit a LOT from the 5 largest banks in 2023. <https://bmcnews.com.br/2024/03/04/itau-caixa-e-banco-do-brasil-lucram-muito-com-5-maiores-bancos-em-2023/>
- Buis, B. C., Kluemper, D. H., Weisman, H., & Tao, S. (2024). Your employees are calling: How organizations help or hinder living a calling at work. *Journal of Vocational Behavior*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103958>
- Chelh, S. (2023). Creativity in the Banking Industry: Navigating the Fine Line between Resilience and Risk. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, 1(3), 367-380. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8093283>

- Carlos, E. A. (2020). Cultural, methodological and technological challenges of digital transformation: a case study in the Brazilian banking market. *Innovation, Projects and Technologies Journal*, 8(2), 181-197. <https://doi.org/10.5585/iptec.v8i2.18415>
- Del-Corte-Lora, V., Martínez-Fernández, T., Vallet-Bellmunt, T., & Roig-Tierno, N. (2023). A configurational approach to innovation performance: The role of creativity. *International Journal of Innovation Studies*, 7(3), 171-186. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.03.001>
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the calling and vocation questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242-263. <https://doi.org/10.1177/1069072711434410>
- Dimple, & Tripathi, M. (2024). Bridging the Gap Between High-Performance Work System and Organizational Performance: Role of Organizational Agility, Transformational Leadership, and Human Resource Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00395-y>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428-436. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006>
- Duffy, R. D., England, J. W., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2017). Perceiving a calling and well-being: Motivation and access to opportunity as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 127-137. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.11.003>
- Edmondson, A.C., Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1 (1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ehrhardt, K., & Ensher, E. (2021). Perceiving a calling, living a calling, and calling outcomes: How mentoring matters. *Journal of Counseling Psychology*, 68(2), 168. <http://dx.doi.org/10.1037/cou0000513>
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2019.05.001>

- Federação Brasileira de Bancos. (2018). *FEBRABAN Banking Technology research 2018*. https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_2018_Final.pdf
- Felix, B., Blulm & L. F. M. (2020). Comparing the impacts of the perception of the occupational call on the personal, professional and health life of public employees. *Development in Question*, 18(51), 281-296. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.281-296>
- Fu, Q., Cherian, J., Rehman, K. U., Samad, S., Khan, M. A., Athar Ali, M., ... & Miculescu, A. (2022). Enhancing Employee Creativity in the Banking Sector: A Transformational Leadership Framework. *Sustainability*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084643>
- Gazica, M. W., & Spector, P. E. (2015). A comparison of individuals with unanswered callings to those with no calling at all. *Journal of Vocational behavior*, 91, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.008>
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0017>
- Gode, H. E., Johansen, W., & Thomsen, C. (2020). Employee engagement in generating ideas on internal social media: A matter of meaningfulness, safety and availability. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 263-280. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0024>
- Gomes, L. F. (2016). *What is the concept and purpose of a public company and a mixed economy company?* Jusbrasil. <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/qual-o-conceito-e-a-finalidade-de-empresa-publica-e-sociedade-de-economia-mista/1042265>
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633. <https://doi.org/10.1177/0149206310380250>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1), 2-24. <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Houtgraaf, G. (2023). Public sector creativity: Triggers, practices and ideas for public sector innovations. A longitudinal digital diary study. *Public Management Review*, 25(8), 1610-1631. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037015>
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506-523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>

- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
- Kim, B. J. (2020). Unstable jobs harm performance: The importance of psychological safety and organizational commitment in employees. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020920617>
- Koomson, S. (2024). Do total quality management and external factors matter? The effect of innovation behaviour on innovation performance in banks. *European Business Review*. <https://www.emerald.com/insight/0955-534X.htm>
- Krskova, H., & Breyer, Y. A. (2023). The influence of growth mindset, discipline, flow and creativity on innovation: Introducing the MDfC model of innovation. *Heliyon*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13884>
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68(6), 1149-1156. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.009>
- Li, F., Lu, H., Hou, M., Cui, K., & Darbandi, M. (2021). Customer satisfaction with bank services: The role of cloud services, security, e-learning and service quality. *Technology in Society*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101487>
- Li, F., Jiao, R., Liu, D., & Yin, H. (2021). The search for and presence of calling: Latent profiles and relationships with work meaning and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633351>
- Li, F., Jiao, R., Liu, D., & Liu, L. (2023). Principals' Transformational Leadership and Kindergarten Teachers' Career Calling: The Mediating Roles of Organizational Identification and Leader-Member Exchange. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231218842>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: How transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current issues in Tourism*, 24(16), 2269-2277. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1829569>
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages between transformational leadership, work meaningfulness and work engagement: A multilevel cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 367-380. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624>

- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175-197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Mussner, T., Strobl, A., Veider, V., & Matzler, K. (2017). The effect of work ethic on employees' individual innovation behavior. *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 391-406. <https://doi.org/10.1111/caim.12243>
- Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8). <http://dx.doi.org/10.3390/su12083295>
- Park, J., Lee, K., & Sohn, Y. W. (2018). Leading with callings: effects of leader's calling on followers' team commitment, voice behavior, and job performance. *Frontiers in psychology*, 9, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01706>
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & Panha, I. M. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sari, H. K., Tjahjono, H. K., & Wahyuningsih, S. H. (2023). Transformational Leadership and Innovation Climate as na Antecedent of Employee Creativity in The Era of The Covid-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 3(1), 75-83. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v3i1.1041>
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10
- Shah, M. S., Wu, C., & Ullah, Z. (2021). The inter-relationship between CSR, inclusive leadership and employee creativity: a case of the banking sector. *Sustainability*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13169158>
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An*

International Journal, 21(1), 88-107.
<https://doi.org/10.1108/09604521111100261>

- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2020). The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behaviour. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05954-4>
- Sözbilir, F. (2018). The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 92-100. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.12.006>
- Suifan, T. S., & Marwa, A. J. (2017). The relationship between transformational leadership and employees' creativity in the Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 284-292
- Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands. *Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 1620-1628
- Tarquini, J. (2023). *Meet the biggest employers in Brazil and the world*. Trendings. <https://trendings.com.br/negocios/conheca-os-maiores-empregadores-do-brasil-e-do-mundo/>
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, 159, 551-565. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40, 4012-4023 <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>
- Villalba, R. N. A. (2016). *The concept of company*. Jusbrasil. <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-conceito-de-empresa/343493536?msockid=072b1015522b61a0127a009853fa600b>
- Winasis, S., Djumarno, D., Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of transformational leadership climate on employee engagement during digital transformation in Indonesian banking industry. *International Journal of Data and Network Science*, 5(2), 91-96. <https://doi.org/10.5267/J.IJDNS.2021.3.001>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>
- Ximenes, M., Supartha, W. G., Manuati Dewi, I. G. A., & Sintaasih, D. K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and

employee creativity on employee performance. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1697512>

Xu, G., Zeng, J., Wang, H., Qian, C., & Gu, X. (2022). How transformational leadership motivates employee involvement: The roles of psychological safety and traditionality. *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440211069967>

Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051506>

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

CONSTRUTO	FRASES ORIGINAIS	FRASES ADAPTADAS
Criatividade do funcionário (Asif et al., 2019)	C1: This employee often comes up with original and practical ideas to improve performance.	C1: Eu geralmente apresento ideias originais e práticas para melhorar o desempenho do banco.
	C2: This employee often comes up with adaptive and practical work that is useful to the organization.	C2: Eu geralmente apresento um trabalho adaptável e prático que é útil para o banco.
	C3: This employee develops ideas, methods, or products that are both original and useful to the organization.	C3: Eu desenvolvo ideias, métodos ou produtos que são originais e úteis para o banco.
Segurança psicológica (Ahmad et al., 2022)	SP1: I am able to bring up problems and tough issues.	SP1: Eu me sinto com liberdade para expor os problemas e questões difíceis existentes do banco.
	SP2: People in this bank do not reject others for being different.	SP2: Os funcionários deste banco não rejeitam os outros por serem diferentes.
	SP3: It is safe to take a risk in this organization.	SP3: É seguro correr riscos neste banco.
	SP4: It is easy for me to ask other members of the organization for help.	SP4: É fácil para mim: eu pedir ajuda a outros colegas do banco.
	SP5: No one in this organization would deliberately act in a way that undermines my efforts.	SP5: Ninguém neste banco agiria deliberadamente de forma a prejudicar meus esforços.
Engajamento no trabalho (Ahmad et al., 2022)	ET1: At my work, I feel as though I have a lot of energy.	ET1: No meu trabalho sinto que tenho muita energia.
	ET2: At my job, I feel strong and vigorous.	ET2: No meu trabalho me sinto forte e vigoroso.
	ET3: I am enthusiastic about my job.	ET3: Estou entusiasmado com o meu trabalho.
	ET4: My job inspires me.	ET4: Meu trabalho me inspira.
	ET5: When I get up in the morning, I feel like going to work.	ET5: Quando eu me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
	ET6: I feel happy when I am working intensely.	ET6: Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente.
	ET7: I am proud of the work that I do.	ET7: Tenho orgulho do trabalho que faço.
	ET8: I am immersed in my work.	ET8: Estou imerso no meu trabalho.
	ET9: I get carried away when I'm working.	ET9: Eu me empolgo quando estou trabalhando.
Liderança transformacional (Wright & Pandey, 2010)	LT1: The Chief Administrative Officer/City Manager clearly articulates his/her vision of the future.	LT1: O (A) meu (minha) gestor (a) articula claramente sua visão do futuro do banco.
	LT2: The Chief Administrative Officer/City Manager leads by setting a good example.	LT2: O (A) meu (minha) gestor(a) lidera dando um bom exemplo.
	LT3: The Chief Administrative Officer/City Manager challenges me to think about old problems in new ways.	LT3: O (A) meu (minha) gestor(a) me desafia a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras.

	LT4: The Chief Administrative Officer/City Manager says things that make employees proud to be part of the organization.	LT4: O (A) meu (minha) gestor(a) fala coisas que deixam os funcionários orgulhosos de fazer parte da organização.
	LT5: The Chief Administrative Officer/City Manager has a clear sense of where our organization should be in 5 years.	LT5: O (A) meu (minha) gestor(a) tem uma noção clara de onde nossa organização deve estar em 5 anos.
Inovação individual (Musser et al., 2017)	II1: I promote and champion ideas to others.	II1: Eu promovo e defendo ideias para colegas do banco.
	II2: I search out new ideas and opportunities.	II2: Procuro novas ideias e oportunidades.
	II3: I investigate and secure funds needed to implement new ideas	II3: Eu investigo e asseguro os recursos necessários para implementar novas ideias.
	II4: I generate creative ideas.	II4: Eu gero ideias criativas.
	II5: I develop adequate plans and schedules for the implementation of new ideas.	II5: Eu desenvolvo planos e cronogramas adequados para a implementação de novas ideias.
Desempenho do empregado (Ximenes et al., 2019)	DE1: I always finish work according to the target number of cooperatives.	DE1: Eu sempre termino o trabalho de acordo com a expectativa do banco.
	DE2: I always finish my work according to the Cooperative quality standards.	DE2: Sempre finalizo meus trabalhos de acordo com os padrões de qualidade do banco.
	DE3: I am always on time in starting work.	DE3: Sou sempre pontual no início do trabalho.
	DE4: I always finish work on time.	DE4: Eu sempre termino o trabalho no horário.
	DE5: I always do good cooperation with fellow colleagues.	DE5: Eu sempre mantenho uma boa cooperação com os colegas de trabalho.
Perceber um chamado (Dik et al., 2012)	PC1: I have a calling to a particular kind of work.	PC1: Tenho um chamado para um determinado tipo de trabalho.
	PC2: I have a good understanding of my calling as it applies to my career.	PC2: Tenho um bom entendimento de meu chamado no que se refere à minha carreira no banco.
	PC3: I am trying to figure out my calling in my career.	PC3: Estou tentando descobrir meu chamado em minha carreira no banco.
	PC4: I am searching for my calling as it applies to my career.	PC4: Estou procurando o meu chamado no que se refere a minha carreira no banco.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Senhor (a)

Você está sendo convidado a contribuir para uma pesquisa sobre criatividade do funcionário no setor bancário. Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela mestrande Carla Fernanda da Silva, sob orientação da Dra. Rozélia Laurett, referente ao Mestrado Profissional em Administração e Contabilidade, da FUCAPE Business School. Sua participação será essencial para o sucesso desta pesquisa. Não existe resposta certa ou errada. Todas as informações são confidenciais, sem identificação de respondentes, os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Tempo máximo estimado: apenas 8 min.

No celular, para melhor visualização, utilizar a orientação paisagem, horizontal.

Muito grata por sua participação.

Mestranda: Carla Fernanda da Silva

Orientadora: Profa. Dra. Rozélia Laurett

Em caso de dúvidas, contactar por e-mail: cfernanda9@hotmail.com

1. Diante dos esclarecimentos acima, você aceita participar desta pesquisa?

☐ Sim

☐ Não

2. Você trabalha em banco?

☐ Sim, em banco público.

☐ Sim, em banco privado.

☐ Sim, em banco de economia mista.

☐ Não trabalho em banco.

3 – Você trabalha sob a liderança de algum(a) gestor (a) em seu banco?

☐ Sim

☐ Não

Para responder os itens abaixo, considere as seguintes definições: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo nem concordo; 4 – Concorde; 5 – Concorde totalmente

Q	FRASES ADAPTADAS	1	2	3	4	5
4	C1 Eu geralmente apresento ideias originais e práticas para melhorar o desempenho no banco.					
5	C2 Eu geralmente apresento um trabalho adaptável e prático que é útil para o banco.					
6	C3 Eu desenvolvo ideias, métodos ou produtos que são originais e úteis para o banco.					
7	Eu me sinto com liberdade para expor os problemas e questões difíceis existentes do banco.					
8	Os funcionários deste banco não rejeitam os outros por serem diferentes.					
9	É seguro correr riscos neste banco.					
10	É fácil para mim: eu pedir ajuda a outros colegas do banco.					
11	Ninguém neste banco agiria deliberadamente de forma a prejudicar meus esforços.					
12	No meu trabalho sinto que tenho muita energia.					
13	No meu trabalho me sinto forte e vigoroso.					
14	Estou entusiasmado com o meu trabalho.					
15	Meu trabalho me inspira.					
16	Quando eu me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.					
17	Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente.					
18	Tenho orgulho do trabalho que faço.					
19	Estou imerso no meu trabalho.					
20	Eu me empolgo quando estou trabalhando.					
21	O (A) meu (minha) gestor (a) articula claramente sua visão do futuro do banco.					
22	O (A) meu (minha) gestor(a) lidera dando um bom exemplo.					
23	O (A) meu (minha) gestor(a) me desafia a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras.					

24	O (A) meu (minha) gestor(a) fala coisas que deixam os funcionários orgulhosos de fazer parte da organização.					
25	O (A) meu (minha) gestor(a) tem uma noção clara de onde nossa organização deve estar em 5 anos.					
26	Eu promovo e defendo ideias para colegas do banco.					
27	Procuo novas ideias e oportunidades.					
28	Eu investigo e asseguro os fundos necessários para implementar novas ideias.					
29	Eu gero ideias criativas.					
30	Eu desenvolvo planos e cronogramas adequados para a implementação de novas ideias.					
31	Eu sempre termino o trabalho de acordo com a expectativa do banco.					
32	Sempre finalizo meus trabalhos de acordo com os padrões de qualidade do banco.					
33	Sou sempre pontual no início do trabalho.					
34	Eu sempre termino o trabalho no horário.					
35	Eu sempre mantenho uma boa cooperação com os colegas de trabalho.					
36	Tenho um chamado para um determinado tipo de trabalho.					
37	Tenho um bom entendimento de meu chamado no que se refere à minha carreira no banco.					
38	Estou tentando descobrir meu chamado em minha carreira no banco.					
39	Estou procurando o meu chamado no que se refere a minha carreira no banco.					

40. Idade?

- () Até 20 anos
 () De 21 a 30 anos
 () De 31 a 40 anos
 () De 41 a 50 anos
 () maior que 51 anos

41. Sexo?

- () Masculino
 () Feminino

42. Escolaridade?

- ☐ Ensino fundamental
- ☐ Ensino médio
- ☐ Ensino superior (Graduação)
- ☐ Pós graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

43. Tempo de trabalho em banco:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

44. Você possui cargo de gestão?

- ☐ Sim
- ☐ Não

45. Região de sua lotação:

- ☐ Norte
- ☐ Nordeste
- ☐ Sul
- ☐ Sudeste
- ☐ Centro Oeste

APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

CARACTERISTICA	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
IDADE	Até 20 anos	0	0,00
	De 21 a 30 anos	4	1,09%
	De 31 a 40 anos	139	37,87%
	De 41 a 50 anos	156	42,51%
	maior que 51 anos	68	18,53%
SEXO	Feminino	180	49,05%
	Masculino	187	50,95%
ESCOLARIDADE	Ensino fundamental	0	0,00%
	Ensino médio	6	1,64%
	Ensino superior (Graduação)	123	33,61%
	Pós-graduação	218	59,56%
	(Mestrado	19	5,19%
	Doutorado	0	0,00%
TEMPO DE TRABALHO EM BANCO	Menos de 1 ano	0	0,00%
	De 1 a 3 anos	13	3,54%
	De 3 a 5 anos	24	6,54%
	Mais de 5 anos	330	89,92%
CARGO DE GESTÃO	Possui cargo de gestão	237	64,58%
	Não possui cargo de gestão	130	35,42%
REGIÃO DO BRASIL	Nordeste	311	84,74%
	Norte	6	1,63%
	Sudeste	21	5,72%
	Sul	13	3,54%
	Centro oeste	16	4,36%