

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

ANDRÉA MARUYAMA

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E O ESTUDO DOS PROGRAMAS
INSTITUCIONAIS**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SÃO PAULO
2011**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

ANDRÉA MARUYAMA

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E O ESTUDO DOS PROGRAMAS
INSTITUCIONAIS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim.

**SÃO PAULO
2011**

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim – PUC/SP
Orientador

Prof. Dr. Wilson Amorim – FIA/SP

Prof. Dr. Leonardo Trevisan – PUC/SP

Dedico este trabalho aos meus amados pais, Alexandre N. Maruyama e Elza I. Maruyama, pelo exemplo diário de vida, fé, caridade e amor. No abraço de vocês aprendo o que é amor e proteção, no olhar compreendo o valor da educação e do apoio, no sorriso sinto a força e alegria que sustentam meus sonhos e nos gestos... agradeço à Deus todos os dias por serem meus pais.

Agradeço...

À Deus pelo dom da vida, saúde, força e providência para a realização deste sonho. Agradeço pela sabedoria de todos os dias, discernimento nas escolhas, fé na caminhada, acalento nas adversidades e alegria das bênçãos na vitória.

Aos meus irmãos Cláudio Ishida Maruyama e Carolina Maruyama pelo apoio, força, amor e companheirismo nos momentos em que precisei me dedicar à dissertação. Vocês me ajudaram a conciliar nossos momentos em família e torná-los revigorantes para continuar escrevendo.

À querida Profa Maria Cristina que foi muito mais do que minha professora orientadora, foi incentivadora em meus momentos desafiadores de conciliar o mestrado com o trabalho, um exemplo de sabedoria e humildade em cada orientação, além da doçura no lidar.

Aos professores do programa pelo aprendizado compartilhado e Rita de Cássia pela ajuda e orientação na Secretaria.

Aos gestores que compreenderam e apoiaram a realização deste sonho e valorizaram o conhecimento acadêmico no ambiente corporativo: Ricardo Saldanha, Alexandre Bastos, Eliana Medeiros e Marcos H.B.

RESUMO

O tema liderança abordado atrai a atenção tanto de pesquisadores e empreendedores quanto de líderes e liderados. O grande interesse pelo assunto determinou o aparecimento de várias definições entre os pesquisadores em Comportamento Organizacional e novos enfoques foram surgindo e se complementando. Em meio às diferentes ou mesmo definições complementares, o que nos chama a atenção são dois elementos que parecem ser comuns a todas elas. Em primeiro lugar, conservam o denominador comum que liderança esteja ligada a um fenômeno que envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

O estudo das principais definições de liderança foi aplicado neste trabalho com o objetivo de avaliar os conteúdos dos programas de liderança de uma instituição bancária, tendo como foco analítico as ações da instituição para o auto desenvolvimento, gestão de equipes e gestão de estratégias para o desenvolvimento de liderança.

Considerando-se a amplitude do objeto e subjetividade inerente a tema, optou-se pela abordagem qualitativa para analisar o fenômeno por meio de estudo de caso em uma instituição bancária no mercado brasileiro desde 1957, com aproximadamente 52 mil funcionários, sendo 38% destes em posições de liderança.

Ao analisar os blocos dos programas sob a luz das teorias de liderança, notamos que as práticas do programa de autogestão procuram motivar, criar identificação entre o indivíduo e a instituição e transformar valores individuais para alinhá-los com os institucionais. Caminho semelhante ao recomendado pela teoria transformacional. No bloco de gestão das relações como o objetivo é aumentar o conhecimento dos gestores para aplicação das práticas na condução do dia-a-dia. Quando o líder ocupa uma posição estratégica, o programa de capacitação busca desenvolvê-lo para traduzir o modelo do banco e expressá-lo no dia-a-dia, tendo como expectativa que trabalhe para o engajamento e a criação de valor presente e futuro, gerando resultados que contribuam para que o banco torne-se uma liderança no setor e referência na sociedade.

Palavras chaves: Liderança, motivação, comportamento organizacional, gestão.

ABSTRACT

Relevance of studies related to leadership has been highlighted in the academic field as well as inside organizations. As a result of this strategic relevance of this issue, have pushed academic researchers on definitions and studies related to Organizational Behavior which theories have been built in order to complement standards already defined in the literature. This situation builds a scenario whose scope one cannot find whole meaning of leadership issue.

Definitions available are, from one side different among their shelf and, from the other side, complementary. However, two elements seem to be in a commonsense. First of all, leadership as a phenomenon linked to at least two individuals. Second, leadership has been considered as an influence process.

Main definitions related to leadership were considered for this academic research which objective is to evaluate contents related to leadership programs in a bank organization. Analytical focus as based on actions made by this organization in order to develop their leaders, to manage teams and to build up strategy for leadership development.

By considering amplitude of the object, subjectivity and its contemporary characteristic for business administration, a qualitative study was conducted in order to analyze phenomenon through a case study in an international bank that has played in Brazil since 1957 and nowadays is responsible for approximately 52 thousand employees and 38% of them in a leadership position.

During the study, researcher could verify that this organization put in place corporative programs top develop leadership focus on day-by-day and strategic decision making processes.

Key works: *Leadership, motivation, organizational behavior, management.*

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO.....	12
II. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
1. AS TEORIAS DA LIDERANÇA.....	16
2. TRANSIÇÃO DAS TEORIAS DA LIDERANÇA.....	18
2.1. Teoria dos Traços.....	18
2.2. Teorias Comportamentais.....	20
2.2.1. Estudos da Universidade Estadual de Ohio.....	21
2.2.2. Estudos da Universidade de Michigan.....	22
2.2.3. O grid gerencial.....	22
2.3. Teorias Contingenciais.....	23
2.3.1. Modelo de Fiedler.....	23
2.3.2. Teoria situacional de Hersey & Blanchard.....	25
2.3.3. Teoria da troca.....	26
2.3.4. Teoria Caminho-Objetivo.....	27
2.4. Teorias Contemporâneas.....	29
2.4.1. Teoria da Liderança Carismática.....	29
2.4.2. Liderança Transacional.....	30
2.4.3. Liderança Transformacional.....	30
3. TEORIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO – ADM DO SENTIDO.....	33
3.1. O sentido da motivação.....	33
3.2. Liderança e a Teoria da hierarquia das necessidades.....	34
3.3. Liderança e a Teoria X e Y.....	34
3.4. Liderança e a Teoria de dois fatores.....	36
4. LIDERANÇA E CONTROLE.....	38
4.1. Primeiro momento: controle simples – explícito.....	38
4.2. Segundo momento: controle com maior grau de complexidade.....	38

III- METODOLOGIA.....	40
IV. OBJETO DE PESQUISA.....	42
1. Emprego bancário no Brasil em 2010.....	42
1.1. Faixa de remuneração.....	44
1.2. Desempenho por região geográfica.....	45
1.3. Nível de escolaridade.....	46
1.4. Admissões e desligamentos por gênero.....	47
1.5. Faixa etária.....	48
1.6. Ocupação.....	49
1.7. Tempo médio de permanência no emprego.....	50
2. Instituição Bancária estudada – contexto mundial.....	52
2.1. Presença no Brasil.....	53
V- ANÁLISE DOS PROGRAMAS.....	56
1. Programas Institucionais.....	56
2. Programas de desenvolvimento de liderança.....	58
VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA.....	32
TABELA 2. BALANÇO PATRIMONIAL DOS SEIS MAIORES BANCOS.....	44
TABELA 3. EXPANSÃO DO EMPREGO POR REGIÃO.....	45
TABELA 4. ADMITIDOS, DESLIGADOS E REMUN MÉDIA POR REGIÃO.....	46
TABELA 5. ADMIT, DESLIG E REMUN MÉDIA POR ESCOLARIDADE.....	47
TABELA 6. ADMIT, DESLIG E REMUN MÉDIA POR GÊNERO.....	48
TABELA 7. REMUN MÉDIA DOS ADMIT E DESLIG POR GÊNERO.....	48
TABELA 8. ADMIT, DESLIG E REMUN MÉDIA POR OCUPAÇÃO.....	50
TABELA 9. DESLIG E REMUN MÉDIA POR TIPO DE DESLIG – 2009.....	51
TABELA 10. DESLIG E REMUN MÉDIA POR TIPO DE DESLIG – 2010.....	51
TABELA 11. PROGRAMAS INSTITUCIONAIS.....	58
TABELA 12. PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. LUCRO LÍQUIDO DOS SEIS MAIORES BANCOS.....	43
GRÁFICO 2. ADMITIDOS E DESLIGADOS POR FAIXA ETÁRIA.....	49
GRÁFICO 3. PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM TERMOS DE N. DE AG.....	53

I - INTRODUÇÃO

O estudo do tema liderança abordado e discutido pela academia como também pelas corporações, atraiu a atenção tanto de pesquisadores e empreendedores quanto de líderes e liderados. Para Bergamini, que vêm tratando do assunto desde 1994, foi graças ao intenso ritmo de pesquisas e publicações que se pode contar, na atualidade, com um considerável acervo de trabalhos que tratam da liderança, do líder e da dinâmica da interação do vínculo entre líderes e seguidores.

Esse grande interesse pelo assunto da liderança determinou, por outro lado, o aparecimento de várias definições dentre os pesquisadores em Comportamento Organizacional, o que sem dúvida, dificultou até certo ponto, o delineamento mais preciso e a real abrangência do tema (Bergamini, 1994).

No decorrer dos estudos, novos enfoques foram surgindo e se complementando, não sendo possível encontrar na literatura, um só enfoque que seja capaz de conter todo o significado do tema. Para Bergamini (1997) vários aspectos do estudo da liderança têm-se mostrado até contraditórios, fazendo com que aquilo que pareceu coerente em um dado momento pareça não ser suficiente para explicar a realidade mais adiante.

Porém, dois elementos parecem ser comuns a todas essas definições. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores (Bergamini, 1994).

É possível ao se percorrer a grande quantidade de estudos e teorias sobre liderança, descobrir que, embora todos eles falem de um mesmo assunto, cada um tenha destacado um aspecto diferente a respeito do contexto, do processo, da definição de líder e papéis dos liderados, do significado e dinâmica para cada um e por conseqüência, das relações estabelecidas.

Nas primeiras abordagens teóricas, o seguidor deveria sofrer passivamente a influência do seu líder. Assim, em primeiro lugar procurou-se estudar a liderança principalmente buscando conhecer aquilo que o líder é. O grande interesse foi tentar

encontrar traços e motivações especiais que descrevessem o retrato do líder ideal (Bergamini, 1994).

Com isso, teóricos inicialmente preocuparam-se em definir aquilo que o líder é, quais os traços que caracterizam sua personalidade. Posteriormente, outros imprimiram maior dinâmica quanto à sua concepção de líder, buscando caracterizar aquilo que o líder faz a partir de um estilo pessoal específico. O fenômeno da liderança foi também analisado em função das circunstâncias que favorecem a eficácia do líder e mais recentemente, abordando também o sentido e congruência de direção.

Muitas outras maneiras de abordar o tema estão presentes nas preocupações atuais de pesquisa. E embora para alguns autores esses enfoques, em lugar de se contradizerem, complementam-se uns aos outros, há um intenso debate não superado, de uma teoria com relação à outra.

O objetivo geral deste trabalho será avaliar os conteúdos dos programas de liderança da instituição à luz das principais teorias sobre liderança, tendo como foco analítico as ações da instituição para o autodesenvolvimento, gestão de equipes e gestão de estratégias de acordo com o objetivo do programa e o como alinha a liderança com a atuação no modelo do banco.

A metodologia será o uso do método qualitativo através de estudo de caso. Uma vez que este pode ser aplicado em um contexto real, como no caso da instituição bancária objeto deste estudo e cujas informações para o estudo do desenvolvimento de liderança podem ser colhidas junto ao RH do banco através dos conteúdos programáticos dos treinamentos, além do detalhamento de público-alvo, objetivos, dinâmica do programa e workshops com as temáticas abordadas.

O estudo apresentará, primeiramente, revisão histórica dos diferentes enfoques e teorias sobre liderança para, em seguida, discutir o entendimento da liderança e a inter-relação com a motivação, tendo em vista compreender o motivo que leva as pessoas a agirem, o significado do sentido do trabalho para cada uma e o conjunto de práticas de liderança.

“A motivação, como tópico, deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem em sua constituição individual e transformou-se em um instrumento

pragmático para influenciar o comportamento humano” (Bergamini, C. Coda, R., 1997. p. 49).

Como objeto de pesquisa será utilizada uma instituição bancária pertencente a um grupo internacional presente no mercado financeiro desde 1857 e com negócios espalhados entre Espanha, Portugal, Alemanha, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina e Estados Unidos. Opera em escala global, nas divisões de banco de varejo, atacado, gestão de ativos, seguros e meios de pagamento. Possuem 169 mil funcionários que atendem cerca de 90 milhões de clientes em 13.600 agências espalhadas pelos países onde opera.

No Brasil, está presente desde 1957 atuando em todos os segmentos do mercado financeiro com uma rede de 3.600 agências e 18.100 caixas eletrônicos. Com uma carteira de 10 milhões de clientes ativos, a operação no Brasil conta com aproximadamente 52 mil funcionários, respondeu por mais de 20% do lucro líquido do grupo e 53% de seu lucro líquido na América Latina.

Na seqüência do capítulo de ambientação do segmento bancário no Brasil, dados da força de trabalho e do contexto da instituição que será o objeto de pesquisa deste trabalho, serão abordados os conteúdos programáticos, objetivos e respectivos caminhos na busca de propiciar o auto desenvolvimento, gestão das relações e das estratégias nos programas institucionais dividindo-os em corporativos e os de desenvolvimento de liderança.

A instituição possui quatro segmentos de programas corporativos: Entrada (Becas e Formação em Riscos), Desenvolvimento (Mundo XXX e MBA Internacional), Corporativos (Futuros Diretivos e STEP) e Atratividade (Summer Job). Cada um atua em determinado público-alvo e com ênfase no reforço de cultura e formação de novos líderes da organização.

Os programas de desenvolvimento de liderança vigentes estão divididos em três blocos: Gestão Corporativa do significado (representado pelo programa Ser Líder), Gestão das Relações (formado pelos programas Ser Gestor Básico, Ser Gestor I, Ser Gestor II e Ser Gestor III) e Autogestão (Mentoring e Coaching). O presente estudo analisa os principais cursos institucionais e de liderança do banco por meio dos conteúdos programáticos, público-alvo, carga horária e blocos de desenvolvimento.

Como público-alvo destes treinamentos a instituição tem como elegíveis funcionários em posição de liderança - cargo de gerente geral, gerente de atendimento da rede de agência, gerente de área da matriz, superintendentes, gerentes executivos e acima.

Para melhor ilustrar o contingente, de acordo com uma amostra da base de dados do banco de 2007¹, 40% dos funcionários estão na faixa etária entre 26 e 35 anos, mais da metade da amostra (52%) são casados e sem filhos e aproximadamente 70% tem nível superior completo e um quarto destes também tem pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Nos cargos de liderança, considera-se que mais de 38% do total de funcionários do Grupo no Brasil, estejam em posições de liderança e mais de 55% destes, estejam elegíveis aos programas aqui estudados.

Como fechamento do estudo nas considerações finais há o resgate dos capítulos com o foco no objetivo do trabalho e principais análises do entendimento dos programas e da maneira como a instituição demonstra através do conteúdo programático, carga horária, dinâmica e temática dos workshops a linha de aplicação das teorias de liderança no dia-a-dia da organização e no desenvolvimento de seus líderes.

¹ Para este estudo foi considerada a base de dados de 2007 por ter sido a mais completa concedida pela Instituição. Segundo informado, com a fusão com outra instituição financeira estão trabalhando adequações no atual sistema de levantamento de dados do banco.

II - REFERENCIAL TEÓRICO

1. As teorias da liderança

Limongi-França e Arellano (2002) resgatam que “em 1948 Stogdill afirmou que uma pessoa não se torna um líder por possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores. Maccoby em 1977 definiu liderança com base em quatro grandes funções: pôr em funcionamento uma política, criar uma estratégia, mobilizar equipes e fazer alianças criando uma cultura de empresa que seja motivadora. Em 1978 Hollander conceituou como um processo de relacionamento de influência, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade” (Limongi-França e Arellano, 2002, p. 260).

Bergamini (1994) relaciona mais um elenco de diferentes pontos de vista, que ilustram as definições no decorrer dos anos:

“1. Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum (Hemphill e Coons, 1957, p. 7).

2. Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo (Janda, 1960, p. 35).

3. Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico (Tannenbaum, Weschler e Massarik, 1961, p. 24).

4. Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida ou desejada (Jacobs, 1970, p. 232).

5. Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação (Stogdill, 1974, p. 411).

6. Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização (Katz e Kahn, 1978, p. 528).

7. Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo (Rouch e Behling, 1984, p. 46)” (Bergamini, 1994, p. 14).

Além destas, vale destacar a de Hersey & Blanchard, que definem liderança como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo em uma dada situação. Um líder precisa preocupar-se com tarefas e relações humanas. E essas preocupações da liderança são um reflexo de duas das primeiras escolas de teoria organizacional: administração científica e relações humanas. (Hersey & Blanchard, 1986, p. 105).

Para os autores, na teoria da administração científica ou clássica, a melhor maneira de aumentar a produção era melhorar as técnicas ou métodos utilizados pelos trabalhadores.

Na teoria das relações humanas, Elton Mayo e seus colaboradores argumentavam que, além de procurar os melhores métodos tecnológicos para aumentar a produção, a administração deveria interessar-se também pelas questões humanas. Sustentavam que os verdadeiros centros de poder em uma organização eram as relações interpessoais que se desenvolvem dentro da unidade de trabalho. A organização deveria ser desenvolvida em torno dos trabalhadores, levando em consideração seus sentimentos e atitudes.

Para Bergamini, o líder é visto como alguém que traz algum benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercâmbio, o valor que normalmente lhe é atribuído. Por sua vez, os membros do grupo devolverão ao líder o seu reconhecimento, que se traduz pela forma de lhe conferir a autoridade que passa a ter perante seus seguidores. (Bergamini, 1994, p. 19).

A autora parte do pressuposto de que liderar é, antes de mais nada, administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo

em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha. (Bergamini, 1994, p. 22).

Vergara (1999) afirma que a liderança está associada a estímulos e incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. E como funções importantes do líder, a autora aponta perscrutar o ambiente externo, estando atento a mudanças; contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes para satisfação das pessoas; e ser hábil em solucionar problemas.

Para Kotter (1999) a liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos. Somente a liderança pode fazer a mudança acontecer, fixando suas raízes na verdadeira cultura de uma organização (Kotter, 1999: 30).

Em Robbins (2005) liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos e a origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. E como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa.

Como podemos perceber neste decorrer de definições, há muitos pontos que se complementam. O ponto em comum que encontramos é a liderança como exercício de influência, que neste estudo, adotaremos a definição acima proposta por Robbins para delimitar tal conceito.

2. Transição das Teorias da Liderança

Embora outros autores como Hersey & Blanchard (1986) e Bergamini (1994) também abordem a evolução das teorias de liderança, entre tantos, Robbins possibilita uma suficiente visão geral. Esta é também uma boa e prática visão, que convém ser utilizada para este trabalho.

Robbins (2005) classifica as teorias em quatro grupos abordados a seguir: Teoria dos traços, comportamentais, contingenciais e contemporâneas.

2.1. Teoria dos Traços

Os estudos sob a denominação de liderança, até a década de 40 tiveram a contribuição das pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos, muito incrementados a

partir de 1920 até 1950 que buscavam enfatizar especialmente as qualidades pessoais do líder.

Para este enfoque dos traços, os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Com isso, os líderes passaram a serem entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como líderes como também por mantê-los em suas posições.

Eles já nascem como tal, não havendo a probabilidade de ‘fazê-los’ posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

“Existem três grandes tipos de traços sobre os quais fala a literatura. Primeiramente existem os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Segundo, os pesquisadores examinaram habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Terceiro, uma ampla gama de aspectos de personalidade foram examinados. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.” (Bergamini, 1994:29).

Porém, os estudos feitos neste primeiro esforço de pesquisa empírica a respeito das características da personalidade do líder levaram a um resultado impossível de ser considerado em termos práticos. Por exemplo, uma revisão de 20 trabalhos nessa linha, feita no final dos anos 60, identificou quase 80 traços de liderança, mas apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos. Por volta dos anos 90, depois de muitos estudos e análises, o máximo que se poderia dizer é que os sete traços seguintes pareciam diferenciar os líderes dos não-líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado auto-monitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho. Mas a capacidade de prever a liderança a partir desses traços continua modesta (Robbins, 2005: 259).

A liderança nesta definição estava sendo considerada como um somatório de características pessoais, não se cogitando a interdependência que pudessem manter. Foi pintado um retrato do tipo ideal partindo-se de características típicas a muitas personalidades de diferentes indivíduos sem se estudar a viabilidade da coexistência delas

em um só indivíduo. Parece mais se tratar de um estudo a respeito daquilo que o bom líder deve ser do que daquilo que realmente ele é (Bergamini, 1994: 32).

Para Robbins (2005) a abordagem dos traços apresenta pelo menos quatro limitações:

- Primeiro, não existe traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação. Na verdade, os traços parecem prever a liderança em situações seletivas.
- Segundo, os traços prevêm melhor o comportamento em situações “fracas” do que em situações “fortes”. As situações fortes seriam aquelas em que existem rígidas normas comportamentais, fortes incentivos a tipos específicos de comportamento e claras expectativas em relação à quais comportamentos são recompensados ou punidos. Essas situações criam menos oportunidades para que os líderes expressem suas tendências inerentes.
- Terceiro, as evidências são pouco claras quanto à separação de causa e efeito.
- Finalmente, os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes. O fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos.

Podemos concluir que esta teoria teve seu sucesso devido à contribuição dada pelas pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos e que os aspectos mencionados foram importantes; mas não são os únicos fatores. É excessivo determinismo supor que somente aqueles que nascem com tais características possam ser líderes (Limongi-França e Arellano, 2002).

2.2. Teorias Comportamentais

As falhas dos primeiros estudos sobre traços levaram os pesquisadores a seguirem por outra direção do final dos anos 40 até a década de 1960. Eles começaram a analisar o comportamento exibido por certos líderes e procuravam descobrir se havia alguma coisa específica na maneira de se comportarem (Robbins, 2005: 260).

Os pesquisadores passaram a dirigir sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se particularmente interessados na identificação de que tipos de comportamentos adotados por ele seriam responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores.

Nesta teoria, conhecida também como enfoque dos estilos de liderança, segundo Bergamini (1994) passa-se a aceitar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo assim se transformar em melhores líderes.

Esta segunda etapa de estudos começa, em termos práticos, no momento em que as grandes preocupações são as atividades de gerenciamento do dia-a-dia das organizações. O estilo de liderança manifestado pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo por ele comandado.

2.2.1. Estudos da Universidade Estadual de Ohio

Robbins (2005) relata que pesquisadores da Universidade Estadual de Ohio, no início dos anos 50, buscaram identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Começando com mais de mil dimensões diferentes, foram afinando a lista até chegar a duas categorias que são substancialmente responsáveis por boa parte do comportamento de liderança descrito por funcionários. Chamaram essas duas dimensões de: estrutura de iniciação e consideração.

- Estrutura de iniciação refere-se à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus funcionários na busca do alcance dos objetivos. Isso inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas.
- A consideração é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias

dos funcionários e cuidado com o sentimento deles. Esse líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados. Um líder com alto grau de consideração pode ser descrito como alguém que ajuda seus funcionários em seus problemas pessoais, é amigável e disponível e trata como iguais todos os subordinados.

Muitas pesquisas baseadas nessas definições indicam que os líderes com alto grau de estrutura de iniciação e de consideração costumam obter altos índices de desempenho e satisfação dos funcionários com maior frequência do que aqueles com baixa pontuação em uma dessas dimensões. Porém, embora estes estudos sugiram que o estilo alta iniciação e alta consideração geralmente tragam resultados positivos, existem exceções suficientes para indicar que os fatores situacionais precisam ser integrados a esta teoria (Robbins, 2005: 261).

2.2.2. Estudos da Universidade de Michigan

Já o grupo de pesquisadores da Universidade de Michigan, contemporâneos ao grupo de Ohio, chegou a duas dimensões do comportamento de liderança, que eles chamaram de orientação para o funcionário e orientação para a produção.

“Os líderes vistos como orientados para os funcionários foram descritos como enfatizadores das relações interpessoais; demonstravam interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros do grupo. Os líderes orientados para a produção tendiam a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho – sua principal preocupação era com a execução das tarefas do grupo, e seus membros eram apenas o meio para se atingir um fim” (Robbins, 2005: 261).

As conclusões destes pesquisadores foram favoráveis ao comportamento dos líderes orientados para os funcionários, uma vez que esse tipo de liderança estava associado a uma maior produtividade do grupo e satisfação com o trabalho.

2.2.3. O grid gerencial

Como base nestes estudos, Blake e Mouton propuseram um grid gerencial baseado nos estilos “preocupado com as pessoas” e “preocupado com a produção”, que representa

essencialmente, como o líder se posiciona em 81 classificações possíveis. (Limongi-França e Arellano, 2002).

Vale ressaltar que o grid oferece apenas uma melhor estrutura para a conceitualização do estilo de liderança, pois não mostra os resultados produzidos, mas sim os fatores dominantes na forma de pensar do líder em relação à obtenção de resultados.

Concluindo as teorias comportamentais, para Robbins (2005), elas obtiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo. O que parece estar faltando é a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso.

2.3. Teorias Contingenciais

As teorias contingenciais, também conhecidas como situacionais, tiveram destaque na década de 1970 e exploraram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. Pelo contrário, praticamente todas elas buscaram determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingir o maior grau possível de eficácia em cada diferente situação.

A impossibilidade de obter resultados consistentes levou os pesquisadores a focar as influências da situação. A relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob uma condição *a*, o estilo *x* pode ser adequado, enquanto o estilo *y* é mais indicado para a situação *b*, e o estilo *z* mais apropriado para a situação *c*. Mas o que seriam essas situações *a*, *b* e *c*? Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é ser capaz de identificar essas condições situacionais (Robbins, 2005: 263).

Vamos considerar algumas abordagens conforme abaixo.

2.3.1. Modelo de Fiedler

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler, que propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e quanto de controle a situação proporciona a ele.

Fiedler elaborou o questionário do colega menos preferido (LPC – Least preferred co-worker), cujo propósito é avaliar se uma pessoa é orientada para os relacionamentos ou

para as tarefas, através da classificação das respostas de um questionário a respeito do colega menos preferido.

Assim, se o colega for descrito com termos relativamente positivos, o respondente estará interessado em manter uma boa relação com ele, sendo então rotulado por orientado para o relacionamento. Já se o colega menos preferido for descrito com termos desfavoráveis, o respondente será rotulado como orientado para a tarefa.

Após esta definição de estilo de liderança, deve-se adequar a pessoa à situação, uma vez que para Fiedler o estilo é fixo – ou seja, se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou a situação terá de ser modificada ou o líder substituído (Robbins, 2005: 264).

Com relação à situação, esta seria definida pela avaliação de três fatores contingenciais: relação líder-liderados (grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder), estrutura da tarefa (ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não) e poder da posição (grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder).

Ou se deve mudar o líder para atender à situação ou modifica-se a situação para adequá-la ao líder e isso poderia ser feito através da reestruturação das tarefas, ou aumentando ou diminuindo o poder do líder em controlar fatores.

No dizer do autor deste modelo: *“Caso se queira aumentar a eficácia organizacional e grupal, é preciso não só treinar mais eficazmente os líderes, mas também construir um ambiente organizacional no qual ele possa sair-se bem”* (Fiedler, 1967 apud Bergamini, 1994: 55).

“O ponto mais importante dessa teoria é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Isso significa que um programa que envolva somente os aspectos de personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização está fadado ao fracasso. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras” (Bergamini, 1994: 56).

Porém, as críticas com relação a este modelo nos chamam a atenção para o fato de que o questionário LPC não tem sua lógica muito clara e alguns estudos revelaram que seus resultados não são estáveis.

Além disso, as variáveis contingenciais são complexas e difíceis de serem avaliadas na prática, como por exemplo, é difícil de avaliar se a relação líder-liderados é boa, se a tarefa é estruturada e qual o poder de posição que o líder detém. (Robbins, 2005).

2.3.2. Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Paul Hersey e Ken Blanchard desenvolveram um modelo de liderança que vem conquistando seguidores entre diversos especialistas em desenvolvimento da administração e cujo foco é sobre os liderados.

“A ênfase nos liderados, no que se refere à eficácia da liderança, reflete a realidade de que são eles que aceitam ou não um líder. Independentemente do que fizer o líder, a eficácia dependerá das ações de seus liderados. Essa é uma dimensão importante que foi menosprezada ou pouco enfatizada na maioria das teorias sobre liderança” (Robbins, 2005: 266).

A liderança situacional baseia-se em uma inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Essa definição oferece aos líderes maior compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados.

Assim, embora todas as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, na liderança situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados (Hersey & Blanchard, 1986).

Não existe, portanto, um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

Visando alinhar conceitualmente, vale ressaltar que, para Hersey e Blanchard, maturidade define-se como a capacidade e a disposição das pessoas de assumirem a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada.

Nesta teoria está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.

E esse desenvolvimento, para Hersey & Blanchard (1986), deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança conforme os quatro níveis de maturidade e à dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio), conforme segue:

- Determinar: para maturidade baixa. Pessoas que não têm nem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes e seguras de si.
- Persuadir: para maturidade entre baixa e moderada. As pessoas que não têm capacidade mas sentem disposição para assumir responsabilidades. Têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias.
- Compartilhar: para maturidade entre moderada e alta. As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer. Sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesma.
- Delegar: para maturidade alta. As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de delegação que dê pouca direção e pouco apoio apresenta maior probabilidade de ser eficaz com indivíduos desse nível.

Para Robbins, esta teoria situacional tem um apelo intuitivo. Ela reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores (Robbins, 2005: 267).

2.3.3. Teoria da troca

Na teoria da troca entre líder e liderados, de Hollander, argumenta-se que, por causa das pressões do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados.

Esses indivíduos constituem o “grupo interno” – têm toda a confiança, recebem uma parcela desproporcional de atenção do líder e costumam sendo alvo de privilégios especiais.

Os demais membros formam o “grupo externo”. “Recebem menos tempo, menos recompensas controladas por ele; e seus relacionamentos se baseiam nas interações formais de autoridade” (Robbins, 2005: 267).

A teoria propõe que logo no início da interação entre líder e liderado, o primeiro já escolhe quem fica no “grupo interno” e essa escolha, é em função da similaridade de atitudes e características de personalidade ou mesmo devido ao nível de competência ser superior ao dos demais membros do grupo.

Assim, essa teoria evidencia que os líderes realmente diferenciam seus liderados e investem seus recursos em quem acreditam que terão melhor desempenho, ou seja, no “grupo interno”, propiciando a estes melhores condições, avaliações de desempenho, levando à menor rotatividade e maior satisfação com seus superiores.

2.3.4. Teoria Caminho-Objetivo

Ainda dentro do enfoque contingencial, mais uma teoria aparece ressaltando a importância do liderado como um reduto motivacional dentro do processo de liderança.

Trata-se da teoria Caminho-Objetivo (Path-Goal), desenvolvida por Robert House, cuja sustentação argumenta que *“(...) o comportamento do líder é aceitável para os liderados quando estes o percebem como uma fonte de satisfação imediata ou futura. E é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário. Os termos meta e caminho derivam da convicção de que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos, tornando a jornada mais fácil ao reduzir os seus obstáculos”* (Robbins, 2005: 314).

House identifica quatro comportamentos de liderança, onde o líder diretivo faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas; o líder apoiador é amigável e demonstra sensibilidade pelas necessidades de seus subordinados; o líder participativo consulta os liderados e utiliza suas idéias antes de tomar decisões e o líder orientado para a conquista estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

Ao contrario de Fiedler, House assume que os líderes são flexíveis, podendo mostrar qualquer um desses comportamentos, ou todos eles, dependendo da situação (Robbins, 2005).

Esta teoria afirma ainda que existem duas classes de variáveis contingenciais ou situacionais que moderam a relação entre o comportamento do líder e os resultados obtidos:

- Ambientais, que estão fora do controle do funcionário (a estrutura da tarefa, o sistema forma de autoridade e o grupo de trabalho); e
- Aquelas que fazem parte das características pessoais do funcionário (centro de controle, experiência e capacidade percebida).

Os fatores ambientais determinam o tipo de comportamento requerido do líder como um complemento para que os resultados atingidos pelos subordinados sejam maximizados, enquanto as características pessoais do funcionário determinam como o ambiente e o comportamento do líder são interpretados.

Segundo Yukl (apud Bergamini, 1994) a teoria caminho-objetivo diz que o efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do subordinado e o esforço depende da situação, incluindo as características do cargo e as características do subordinado. Essas variáveis situacionais determinam tanto o potencial para o aumento da satisfação do subordinado como a maneira a partir da qual o líder deve agir para aumentar a motivação.

Na sua essência, esta teoria propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas.

Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo, esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo.

A tarefa do líder é, então, diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais (Smith & Peterson, 1989 apud Bergamini, 1994).

Complementa Bergamini (1994) que os subordinados estarão motivados com relação ao comportamento do líder na medida em que esse comportamento comprove de forma objetiva uma atuação decisiva em favor do atendimento das expectativas desses

liderados. É requisito básico à eficácia do líder que fique claro o resultado da sua ação para conseguir atingir as recompensas esperadas pelos subordinados.

2.4. Teorias Contemporâneas

Para Robbins (2005), elas vêem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de suas palavras, idéias e comportamentos. São elas: teoria carismática, transacional e transformacional.

Na carismática, os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. Há confiança nos seguidores, similaridade de crenças e envolvimento emocional.

A liderança transacional tem no líder a pessoa que conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho e reconhece conquistas. Além disso, procura e observa desvios de regras e padrões, tomando atitudes corretivas necessárias.

Na transformacional, o líder inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados. Há níveis altos de moralidade, motivação, conscientização e envolvimento na busca da auto-realização.

2.4.1. Teoria da liderança carismática

Associada à palavra carisma, que é de origem grega e significa inspiração divina, que tem a capacidade de realizar milagres e predições, a teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança.

“Os estudos sobre a liderança carismática têm sido direcionados, em sua maior parte, à identificação daqueles comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos demais. (...) O estudo mais bem documentado identificou cinco características que diferenciam os carismáticos dos não carismáticos: os carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como

às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns” (Robbins, 2005: 317).

Ainda nas características, *“(...) House aponta a confiança nos seguidores e a similaridade de crenças. Os liderados apresentam aceitação incondicional dos líderes, obediência espontânea, envolvimento emocional com a missão, alto nível de desempenho e crença na capacidade de contribuição”* (Limongi-França & Arellano, 2002: 266).

Porém, para Robbins, a liderança carismática nem sempre é necessária para se atingir altos níveis de desempenho dos funcionários. O carisma parece ser mais apropriado quando a tarefa dos liderados possui um componente ideológico ou quando o ambiente envolve um alto grau de incerteza ou tensão (Robbins, 2005).

2.4.2. Liderança Transacional

Na liderança transacional, para Robbins (2005) a recompensa é contingente, uma vez que negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho e reconhece conquistas. Outra característica é que procura observar regras e respectivos desvios, fazendo necessárias correções. Intervém apenas quando os padrões não são alcançados e abdica das responsabilidades, evitando a tomada de decisões.

Para Limongi-França e Arellano (2002) o processo é compreendido como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores em determinado contexto situacional. O líder transacional guia seus seguidores na direção das metas e esclarece as exigências de papel e da tarefa.

2.4.3. Liderança Transformacional

“Na liderança transformacional, de acordo com Burns (1978), líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação. Esse tipo de influência aumenta o grau de conscientização e envolvimento e ativa a busca da auto-realização. Seguindo a hierarquia de Maslow, não existe apelo aos interesses baseados em trocas utilitárias pela submissão a um objetivo (transacional). Além de ter carisma, o líder desperta fortes emoções e mudanças, e os valores são compartilhados no contexto da cultura da empresa” (Limongi-França & Arellano, 2002: 266).

Para Robbins (2005) os líderes transformacionais prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – ela produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. Além disso, a liderança transformacional é mais do que carisma, pois tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder (Robbins, 2005, p. 285).

Em síntese, após discorrer essa evolução histórica de definições, quatro aspectos apresentam-se como relevantes à melhor compreensão do fenômeno da liderança, conforme agrupados na tabela a seguir.

Tabela 1. Definições de liderança

Conceito	Definição	Forma de identificação ou mensuração
Traços	Possuir certas características especiais de personalidade que seriam as principais facilitadoras no desempenho do papel da liderança.	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores físicos: altura, peso, aparência e idade; - Habilidades: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; - Aspectos de personalidade: moderação, introversão, extroversão, auto-confiança dentre outros.
Comportamento	O comportamento do líder e seu enfoque traduz seu estilo de liderança e determina o nível de desempenho atingido pelo grupo por ele comandado.	<ul style="list-style-type: none"> - Organização das relações de trabalho e metas, preocupação com o bem-estar, conforto e satisfação dos liderados (Ohio); - Orientação para o funcionário e orientação para a produção (Michigan); - Preocupado com as pessoas e preocupado com a produção (Grid gerencial).
Situação	Para cada diferente situação, buscar determinados comportamentos para atingir o maior grau possível de eficácia.	<ul style="list-style-type: none"> - Relação líder-liderados, estrutura da tarefa e poder da posição (Fiedler); - Quantidade de orientação e direção, apoio sócio-emocional e o nível de prontidão/maturidade dos subordinados (Hersey e Blanchard); - Diferenciação no relacionamento com um pequeno grupo de liderados – grupo interno (Teoria da Troca); - Satisfação e motivação do subordinado para alcançar a meta (Caminho-Objetivo).
Contemporânea	Os líderes são vistos como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Os liderados apresentam obediência, espontaneidade, envolvimento emocional com a missão e crença na contribuição (Carismática); - Alto nível de moralidade e motivação, busca da auto-realização e mudança de visão (Transformacional); - Ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores (Transacional).

Fonte: elaboração da autora.

Logo de início, acreditou-se ser o líder possuidor de traços pessoais, motivações e estilos. A seguir, surge a figura do liderado desempenhando um papel de grande peso dentro desse processo; passa-se a cogitar que o liderar eficazmente esteja ligado à aquiescência dos liderados. E, explorados os aspectos do vínculo complementar líder-liderado, outros parâmetros passam a ser focalizados, tais como as características do ambiente que podem aumentar ou comprometer a fluidez do processo (Bergamini, 1994).

Na administração do sentido, os líderes são vistos como indivíduos que inspiram, alinham o sentido da vida de seus seguidores com a realização do trabalho, ficando cada vez mais evidente a interligação entre liderança e motivação.

3. Teoria da liderança e motivação - administração do sentido

3. 1. O sentido da motivação

No decorrer das modificações das teorias de liderança ao longo do tempo, percebemos sua interligação e proximidade com os estudos sobre motivação; uma vez que: “Numa análise do desempenho do empregado, a compreensão das contingências que influenciam seu comportamento é essencial (...) o conhecimento das ferramentas disponíveis para influenciar os outros tem grande valor prático. (...) Isto é, os administradores querem saber o que podem fazer para ‘motivar’ empregados. Todavia, aquilo que realmente querem saber é como eles podem influenciar o desempenho do subordinado” (Sims, J. & Lorenzi, P. 1992, p. 35 apud Bergamini, C. 1994, p. 88).

Para que haja o comportamento, as pessoas são movidas pelo desejo de alcançar algum objetivo, ou seja, pela vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação.

Hersey & Blanchard (1986) descrevem que a motivação das pessoas depende da intensidade de seus motivos e estes são os responsáveis por provocar e manter as atividades, além de determinar a orientação geral do comportamento das pessoas.

Como estes comportamentos num dado momento costumam ser determinados pelas necessidades mais intensas; conseqüentemente é importante para os líderes terem conhecimento das necessidades que comumente são mais importantes para as pessoas lideradas.

3.2. Liderança e a Teoria da hierarquia das necessidades

Neste contexto, a teoria da hierarquia das necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow para explicar a intensidade e hierarquia de certas necessidades proporciona maior visibilidade aos estudos de liderança.

De acordo com esta teoria, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais baixo e aquelas relacionadas à auto-realização são chamadas de necessidades de nível mais alto. A diferenciação entre estes dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego). Assim, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior (Robbins, 2005, p. 133).

Nesta linha, só se conseguirá, portanto, trabalhar com pessoas realmente motivadas, caso se tenha a suficiente sensibilidade que permita conhecer aquelas necessidades que estão organizando o comportamento de uma pessoa num dado momento. E como se propõe na teoria da liderança situacional caminho-objetivo, o líder eficaz atua junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento de suas próprias necessidades; e em seguida, facilitar e até mesmo monitorar o percurso até os objetivos, isto é, viabilizar o caminho do liderado até os fatores de satisfação que complementem suas necessidades de forma muito específica (Bergamini, 1994. p. 92).

Bergamini (1994) complementa que a sensibilidade do líder neste caso é o recurso do qual dispõe para detectar as necessidades que orientam o comportamento do seguidor; e em um dado momento representa também o meio para evitar o oferecimento de fatores de contra-satisfação. Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo algum sentido naquilo que se está fazendo.

3.3. Liderança e Teoria X e Y

A segunda teoria de motivação que tornou-se um dos mais importantes estudos sobre o tema e referência para muitos administradores foi à chamada Teoria X e Teoria Y

de Douglas McGregor; em que os valores do líder sobre as intenções de seus liderados determinariam um processo de influência mais autoritário (Teoria X) ou mais participativo (Teoria Y).

Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme esse conjunto de premissas (Robbins, 2005. p. 133).

Sob a teoria X, as quatro premissas são:

- Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível;
- Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos funcionários coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Os administradores que aceitam as suposições da Teoria X procuram estruturar, controlar e supervisionar estritamente os seus empregados. Esses administradores acham que o controle externo é inteiramente apropriado para tratar com pessoas nas quais não se pode confiar, que são irresponsáveis e imaturas (Hersey & Blanchard, 1986, p.60).

Porém, com o avanço de suas pesquisas, Mc Gregor concluiu que as hipóteses da Teoria X sobre a natureza humana, quando universalmente aplicadas, são muitas vezes inexatas e que os métodos administrativos baseados nessas idéias podem ser incapazes de motivar as pessoas a trabalhar de acordo com os objetivos da empresa. (...) Em decorrência dessa convicção, desenvolveu uma teoria alternativa ao comportamento humano chamada Teoria Y (Hersey & Blanchard, 1986, p.61).

Na Teoria Y, Mc Gregor lista quatro premissas:

- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;

- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade;
- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Neste contexto teórico, o líder tem um papel fundamental em desencadear o potencial em seus liderados, uma vez que acredita que uma pessoa corretamente motivada pode atingir melhor os seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para a realização dos objetivos da empresa.

Para maximizar a motivação, propôs idéias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo. Afirma que não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e alteração do comportamento individual de acordo com ela resulte em um funcionário mais motivado; ambas as teorias podem ser aproveitadas em uma dada situação (Robbins, 2005, p. 134).

Sendo assim um importante estudo e ferramenta disponível, podendo ser empregada também na liderança situacional, buscando maior assertividade e eficiência na influência e motivação do grupo de liderados.

3.4. Liderança e a Teoria de dois fatores

A terceira teoria proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg foi chamada de Teoria de dois fatores ou também de Teoria da Higiene-Motivação.

De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Os fatores intrínsecos – como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização – parecem estar relacionados à satisfação no trabalho. (...) Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos – como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho. (...) Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles vão apaziguar os funcionários, e não motivá-los. Assim, as condições em

torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos. (...) Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estas são as características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (Robbins, 2005. p. 135).

Embora tenha também suas críticas, para Robbins (2005), a popularidade da verticalização das funções para permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho talvez possa ser atribuída às recomendações de Herzberg.

Os estudos sobre motivação vêm abrangendo, no decorrer dos anos, fatores mais complexos e, assim como nas teorias da liderança, a subjetividade vêm ganhando cada vez mais espaço e atenção.

Nota-se portanto que ao longo do tempo a modificação da função de liderança vem se aproximando da motivação e acompanhando sua evolução tanto na forma de visualizar, sentir e melhor influenciar seus liderados para a ação em função de um objetivo específico ou projeto; quanto na necessidade de estudos, controles e comportamentos mais complexos e subjetivos.

O desempenho desse papel prevê que se deva ter um bom autoconhecimento para se possível conhecer em maior profundidade aqueles que se lidera. Possuindo desenvolvida sensibilidade interpessoal, o líder poderá ser capaz de ter um conhecimento tão razoável quanto possível dos objetivos e expectativas dos subordinados. Assim pode, junto deles, planejar estratégias que facilitem corresponder às expectativas de auto-estima e identidade (Bergamini, 1994. p. 97).

Como reforça Bergamini, a predisposição motivacional, tanto dos líderes como dos liderados apresenta-se como um dos elementos-chave dentro da psicodinâmica da liderança (Bergamini, 1994. p. 35).

No decorrer deste estudo como foi abordado o transcorrer das teorias de liderança e a proximidade com as da motivação, vale um breve adendo com relação à liderança e a

questão do controle, também tão presente tanto na literatura quando tratado do tema, quanto nas práticas organizacionais.

4. Liderança e controle

4.1. Primeiro momento: controle simples - explícito

Do ponto de vista do controle no que se refere a processos, objetivos de desempenho e metas, as teorias da liderança inicialmente abordaram com ênfase as formas explícitas onde, na própria Teoria dos Traços, os fatores físicos, as habilidades como comunicação, escolaridade e conhecimento e aspectos de personalidade como extroversão, controlavam a identificação dos aptos à função de liderança.

O exercício da liderança era diretamente ligado ao controle, seja este no sentido de administrar recursos orçamentários e de pessoas e ter a autonomia necessária para exercê-lo, seja também no aspecto de acompanhar, mensurar e direcionar os indicadores e ações.

Esta ligação entre liderança e controle – este, por sua vez, entendido aqui como forma de poder, abre a reflexão que liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar pessoas. O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais (Limongi-França e Arellano, 2002).

4.2. Segundo momento: controle com maior grau de complexidade

Em um segundo momento, com o advento das mudanças histórico-sociais e respectivos reflexos nas organizações, os controles implícitos foram iluminados, vêm à tona e aparecem várias possibilidades de se exercer esse controle:

- através de diversos tipos de comportamento;
- das situações tanto do ambiente quanto da equipe de liderados, sua maturidade-imaturidade, preparo e conhecimento;
- além do sentido que dão ao trabalho.

Os estudos trazem a função do líder mais voltada à influência de comportamento através do exercício de identificar os motivos que fazem com que os liderados dediquem-se; sejam pela identidade com a causa, com o objetivo do projeto ou mesmo pelo levantamento de necessidades, anseios, expectativas que podem ser trabalhadas para que se consiga o sentimento de auto-realização e satisfação do que se é vital para que o trabalho faça sentido.

Acredita-se também que, muito mais do que habilidades técnicas e conceituais, o líder necessita da habilidade interpessoal, porque tudo aquilo que o líder diz ou faz tem um efeito sobre aqueles que se associam a ele. Garantir adesão e reduzir a resistência são fundamentais para o exercício do poder e por sua vez, também para o exercício e manutenção da liderança.

Transcorridas as definições de liderança e relação com motivação e controle, entraremos na metodologia de pesquisa deste estudo.

III - METODOLOGIA

Optamos neste estudo por uma abordagem metodológica qualitativa, adotando a estratégia do estudo de caso, em função do objeto de estudo e dos objetivos definidos.

A pesquisa qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, analisando a interação de variáveis, de modo a identificar e compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ampliando e aprofundando o entendimento de particularidades comportamentais (RICHARDSON, 1999).

Para Quivy e Campenhoudt:

O método é intensivo (análise de um pequeno número de informações complexas e pormenorizadas) e tem como informação de base a presença ou a ausência de uma característica ou o modo segundo o qual os elementos do discurso estão articulados uns com os outros (1998, p.227).

Importância fundamental é dada à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos. É definido de acordo com o axioma de crenças do investigador (VIEIRA & ZOUAIN, 2004).

Outro ponto abordado pelos autores é que “no campo qualitativo tende-se a utilizar as técnicas de pesquisa para a análise de fenômenos vinculados à cultura organizacional” (VIEIRA & ZOUAIN, 2004, p. 15) o que faz sentido a escolha e reforça ser o método mais adequado para este trabalho, uma vez que o objetivo é avaliar os conteúdos dos programas de liderança de uma instituição bancária tendo como foco analítico as ações da instituição para o auto desenvolvimento, gestão de equipes e gestão de estratégias para o desenvolvimento de liderança.

A versão qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos (VIEIRA & ZOUAIN, 2004).

O estudo de caso justifica-se, na medida em que a pesquisa é realizada de forma a explorar e a analisar, em profundidade e detalhamento, o tema em questão, limitada à realidade de uma única organização (YIN, 2001). Para Yin:

[...] em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (2001, p. 19).

Quanto à tipologia de corte da pesquisa, foi feito o seccional, “pesquisa na qual o interesse é no momento atual, sobre o qual dados são coletados” (VIEIRA & ZOUAIN, 2004, p. 21).

O nível de análise, segundo Vieira & Zouain (2004) classifica-se como organizacional, uma vez que o objeto central de interesse da pesquisa é a organização.

Como unidade de análise será utilizada uma instituição bancária pertencente a um grupo internacional que atua em todos os segmentos do mercado financeiro e está presente no Brasil desde 1957 com uma rede de 3.600 agências, aproximadamente 52 mil funcionários sendo 38% destes em posições de liderança.

Assim, neste trabalho, o desenvolvimento de liderança através dos programas institucionais será avaliado com informações colhidas nos conteúdos dos programas corporativos e de desenvolvimento de liderança vigentes na instituição bancária objeto deste estudo.

IV – OBJETO DE PESQUISA

O objeto de pesquisa deste estudo é uma instituição financeira. Para melhor entendimento do banco, apresentamos o mercado bancário brasileiro e dados sobre a instituição.

1. Emprego bancário no Brasil em 2010

Em 2010 o emprego formal cresceu de forma robusta em praticamente todos os setores de atividade econômica no Brasil. No setor bancário não foi diferente. Em termos percentuais, a pesquisa desenvolvida pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF) mostra que o crescimento foi de 5,19%.

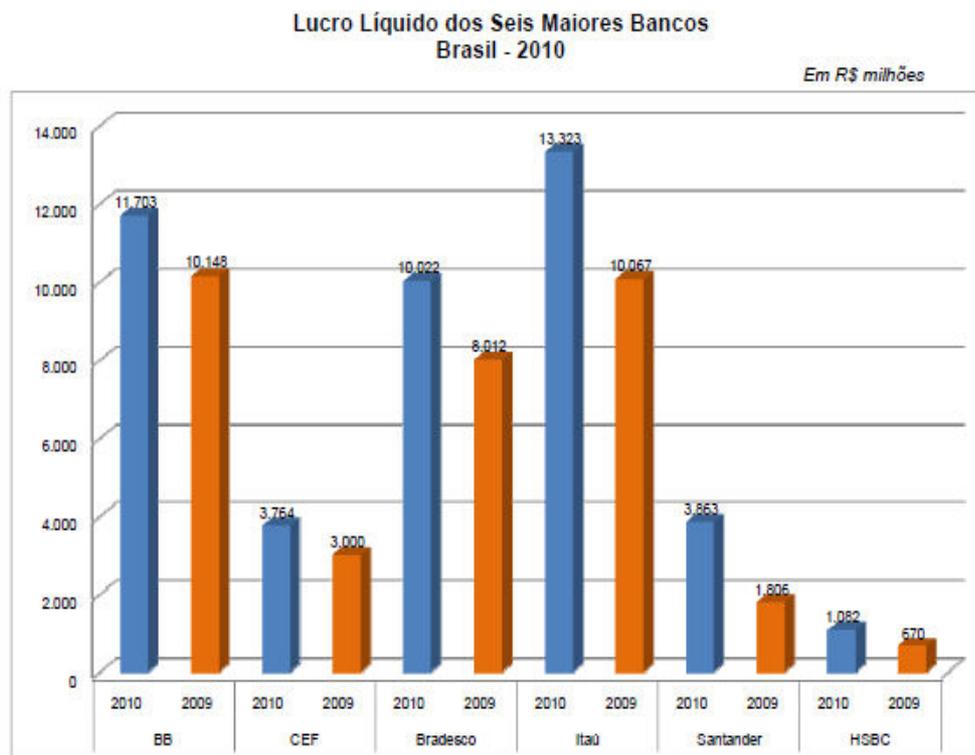
Segundo dados de fevereiro de 2011 da 8ª edição da Pesquisa de Emprego Bancário (PEB), desenvolvida pelo DIEESE e a CONTRAF, no ano de 2010, 57.450 trabalhadores foram admitidos no setor bancário no Brasil, enquanto 33.418 foram desligados. O saldo do emprego foi positivo em 24.032 vínculos empregatícios, contrastando com o saldo negativo de 621 postos em 2009.

Os dados mostram uma reversão da tendência de queda na ocupação do setor, observada em 2009 quando o Brasil enfrentava os efeitos da crise e a incerteza quanto à capacidade de o país fazer frente a ela.

Ao final do exercício de 2010, o lucro líquido das seis maiores instituições financeiras² do país, conforme gráfico abaixo, correspondeu a mais de R\$ 43 bilhões (crescimento de 30% em relação ao mesmo período de 2009). Por instituições, o ano de 2010 foi liderado pelo Itaú Unibanco Holding, que apresentou lucro líquido de R\$ 13,3 bilhões (32%), seguido pelo Banco do Brasil com R\$ 11,7 bilhões (15%) e pelo Bradesco com R\$ 10 bilhões (25%), todos do resultado consolidado (Gráfico 1).

² O setor bancário brasileiro está altamente concentrado em poucos grupos que atuam na forma holdings financeiras. Dados de dezembro de 2009, do Banco Central do Brasil, mostraram que somente os seis maiores grupos detiveram mais de 50% dos ativos totais do sistema financeiro nacional.

Gráfico 1. Lucro líquido dos seis maiores bancos



Fonte: Balanços dos bancos.
Elaboração: DIEESE. Rede Bancários.

No destaque das principais contas do balanço patrimonial, o ativo total dos seis maiores bancos correspondeu a R\$ 3,1 trilhões, alta de 20% em relação a 2009. Esse resultado foi fortemente influenciado pelo crescimento de 25% com operações de crédito e de arrendamento mercantil, seguido pelos títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos (26%), que são as contas mais representativas do ativo. Por instituições, o BB manteve a liderança em ativos totais em 2010, com R\$ 811 bilhões (14%), seguido pelo Itaú Unibanco com ativos em R\$ 755 bilhões e um crescimento expressivo no período (24%) (Tabela 2).

Tabela 2. Balanço patrimonial dos seis maiores bancos

Balanço patrimonial dos seis maiores bancos
Brasil - 2010

Em R\$ milhões

Bancos	BB		CEF		Bradesco				
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	
Balanço Patrimonial									
Ativo Total	811.172	708.549	400.614	341.312	637.485	506.223			
..Aplicações interfinanceiras	107.579	168.398	12.207	29.429	73.232	110.797			
..TVM e Instrum. Financ. Derivativos	143.867	124.337	108.575	118.450	213.518	146.619			
..Oper. Créd. e Arrend. Mercantil	321.583	266.484	164.638	115.516	197.890	157.458			
..Provisões	(16.625)	(17.916)	(11.146)	(8.855)	(15.642)	(15.516)			
Passivo Total	811.172	708.549	400.614	341.312	637.485	506.223			
..Depósitos Totais	376.851	337.564	215.182	180.670	193.201	171.073			
..Captações no Mercado Aberto	142.175	160.821	45.211	64.289	171.497	113.273			
Patrimônio Líquido	50.441	36.119	15.437	13.144	48.514	42.551			

(Continuação)

Bancos	Itaú		Santander		HSBC		TOTAL		Variação 2010/2009
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	
Balanço Patrimonial									
Ativo Total	755.112	608.273	387.212	342.324	122.078	97.554	3.113.673	2.604.235	20%
..Aplicações interfinanceiras	85.926	139.195	21.058	30.174	12.007	22.813	312.009	500.805	-38%
..TVM e Instrum. Financ. Derivativos	188.853	120.189	89.897	79.691	17.372	16.594	762.082	605.879	26%
..Oper. Créd. e Arrend. Mercantil	274.810	221.899	144.200	121.882	41.327	33.421	1.144.447	916.660	25%
..Provisões	(22.292)	(24.052)	(8.324)	(9.068)	(2.072)	(2.711)	(76.100)	(78.117)	-3%
Passivo Total	755.112	608.273	387.212	342.324	122.078	97.554	3.113.673	2.604.235	20%
..Depósitos Totais	202.738	190.772	117.479	113.473	76.866	65.908	1.182.317	1.059.460	12%
..Captações no Mercado Aberto	199.641	131.935	65.778	34.612	1.749	2.062	626.051	506.992	23%
Patrimônio Líquido	60.879	50.683	64.851	64.493	7.791	7.118	247.912	214.109	16%

Fonte: Demonstrações Contábeis Consolidadas.
Elaboração: DIEESE, Rede Bancários.

Tendo visto acima dados de crescimento do setor em lucro líquido, ativos e em contratações, entraremos a seguir no detalhamento da caracterização da força de trabalho, iniciando pela remuneração média dos admitidos. Embora tenha aumentado o saldo de contratações, o salário médio caiu para R\$ 2.188,43, diante de R\$3.506,88 dos desligados, o que representa uma diferença de -37,60%.

1.1. Faixa de remuneração

Com relação às faixas de remuneração, o estudo aponta que as faixas de remuneração de até 04 salários mínimos apresentaram saldo positivo de geração de postos de trabalho. Entretanto, registrou-se saldo negativo de 22 postos na faixa de 0,51 a 1 salário mínimo. Ainda assim, os postos criados em 2010 com remuneração de até 04 salários mínimos somam 31.064.

Na faixa de 2,01 a 03 salários mínimos foram criados 24.959 novos postos de trabalho e na situada entre 1,51 e 02 salários mínimos, 5.105 vagas.

Todas as faixas de remuneração com valor superior a 04 salários mínimos apresentam saldo negativo de emprego, em especial, as faixas entre 04 e 10, que totalizam o fechamento de 5.572 postos de trabalho. As faixas superiores a 10 salários mínimos

também apresentam saldo negativo, embora menos acentuados, totalizando o fechamento de 1.455 postos de trabalho.

A maior parte das admissões em 2010 está concentrada na faixa salarial entre 02 e 03 salários mínimos (57,05% das admissões totais). Essa faixa salarial também apresenta a maior proporção de desligamentos (23,37% do total). Entre aqueles que recebem de 3 a 10 salários mínimos está concentrada outra parcela importante de desligamentos, que totalizam 55,48%.

Assim, as faixas entre 02 e 10 salários mínimos têm 78,85% das demissões de 2010.

1.2. Desempenho por região geográfica

Em termos absolutos, a região Norte do país registrou o menor saldo no emprego, com a criação de 981 postos de trabalho em 2010. No extremo oposto aparece o Sudeste, com a geração de 16.065 vagas.

Porém, em termos comparativos, o Norte apresentou maior expansão das vagas de emprego (6,33%). Essa região e a Sudeste foram as únicas com crescimento superior à média calculada para o território nacional (5,20%). No Nordeste foi registrado o pior desempenho: expansão de apenas 3,22% no número de postos de trabalho em 2010, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3. Expansão do emprego por região

Expansão do emprego (%) por região natural Brasil – Janeiro a Dezembro de 2010			
Região do País	Nº Trab. Em dez/2009¹	Saldo de emprego 2010	Expansão do emprego
Norte	15.504	981	6,33%
Nordeste	55.496	1.785	3,22%
Sudeste	278.239	16.065	5,77%
Sul	69.410	3.097	4,46%
Centro-Oeste	43.515	2.104	4,84%
Total	462.164	24.032	5,20%

Fonte: MTE. Caged

Elaboração: DIEESE. Subseção Conترف-CUT

Nota: 1) Dados extraídos da RAIS 2009

Com relação à distância entre salários dos admitidos e desligados em 2010, a menor é no Sudeste (-35,05%), onde a remuneração média dos admitidos é de R\$2.383,85 e a dos desligados, de R\$3.670,33. Nas demais regiões, a distinção de salários dos admitidos e desligados é superior a 40%, com destaque para a Centro-Oeste, que apresentou diferença superior a 45%, conforme Tabela 4.

Tabela 4

**Admitidos, desligados e remuneração média por região natural
Brasil – Janeiro a Dezembro de 2010**

Região do país	Admitidos	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Desligados	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Saldo	Dif.% da Rem. Média
Norte	1.869	3,25%	1.539,95	888	2,66%	2.641,59	981	-41,70%
Nordeste	4.534	7,89%	1.712,14	2.749	8,23%	2.967,06	1.785	-42,29%
Sudeste	39.195	68,22%	2.383,85	23.130	69,21%	3.670,33	16.065	-35,05%
Sul	7.452	12,97%	1.894,12	4.355	13,03%	3.352,46	3.097	-43,50%
Centro-Oeste	4.400	7,66%	1.704,89	2.296	6,87%	3.103,66	2.104	-45,07%
Total	57.450	100,00%	2.187,86	33.418	100,00%	3.504,78	24.032	-37,57%

Fonte: MTE. Caged

Elaboração: DIEESE. Subseção Conترف-CUT

1.3. Nível de escolaridade

O levantamento aponta que os bancários têm escolaridade acima da média observada para a força de trabalho brasileira. Tanto entre os admitidos quanto entre os desligados predominam trabalhadores com escolaridade superior incompleto e superior completo.

Entre os admitidos, 98,92% possuem ensino médio completo, ensino superior incompleto ou ensino superior completo. Para os desligados, essa proporção é de 94,49%. Isso significa que as admissões realizadas em 2010 tendem a aumentar a porcentagem de trabalhadores com, pelo menos, o ensino médio completo.

Do ponto de vista do saldo do emprego no ano, proporcionalmente, a Tabela 5 mostra que os postos diminuem entre bancários que têm até ensino médio incompleto. O saldo de admissões é positivo para bancários com ensino médio completo, superior incompleto e completo.

Mais da metade das vagas criadas em 2010 são para bancários com ensino superior incompleto, totalizando 12.605 postos, enquanto o saldo dos que têm ensino superior completo, embora positivo, é bastante inferior, totalizando 3.963 postos. Nessa faixa encontra-se também o maior número de demissões de 2010 (foram 20.284 demissões, representando 60,7% do total).

Tabela 5.

**Admitidos, desligados e remuneração média por nível de escolaridade
Brasil – Janeiro a Dezembro de 2010**

Grau de Escolaridade	Admitidos	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Desligados	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Saldo	Dif.% da Rem. Média
Analfabeto	1	0,00%	980,00	1	0,00%	1.725,00	0	-43,19%
Até 5º ano incompleto do fund.	61	0,11%	1.350,16	10	0,03%	1.672,00	51	-19,25%
5º ano completo do fund.	8	0,01%	1.537,75	14	0,04%	1.001,71	-6	53,51%
6º a 9º ano do fund.	11	0,02%	1.433,64	54	0,16%	2.231,28	-43	-35,75%
Fundamental completo	35	0,06%	4.121,54	209	0,63%	3.412,63	-174	20,77%
Médio incompleto	503	0,88%	620,71	1.552	4,64%	2.265,43	-1.049	-72,60%
Ensino Médio Completo	12.097	21,06%	1.407,92	3.412	10,21%	2.409,45	8.685	-41,57%
Superior incompleto	20.487	35,66%	1.396,80	7.882	23,59%	2.248,84	12.605	-37,89%
Superior completo	24.247	42,21%	3.277,81	20.284	60,70%	4.278,95	3.963	-23,40%
Total	57.450	100,00%	2.187,86	33.418	100,00%	3.504,78	24.032	-37,57%

Fonte: MTE. Caged
Elaboração: DIEESE. Subseção Contraf-CUT

1.4. Admissões e desligamentos por gênero

As mulheres ocupam 53% do total de vagas criadas em 2010 no setor bancário, totalizando 12.735 novos postos de trabalho, enquanto 11.297 ou 47% são ocupadas por homens.

O número de admissões aponta que, em 2010 foram contratados mais homens (29.047) do que mulheres (28.403). No entanto, o saldo é maior entre as mulheres porque houve mais desligamentos entre os homens (17.750), conforme tabela 6.

Tabela 6.

**Admitidos, desligados e remuneração média por gênero
Brasil – Janeiro a Dezembro de 2010**

Gênero	Admitidos	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Desligados	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Saldo	Dif.% da Rem. Média
Masculino	29.047	50,56%	2.534,52	17.750	53,12%	4.049,92	11.297	-37,42%
Feminino	28.403	49,44%	1.833,35	15.668	46,88%	2.887,21	12.735	-36,50%
Total	57.450	100,00%	2.187,86	33.418	100,00%	3.504,78	24.032	-37,57%

Fonte: MTE. Caged
Elaboração: DIEESE. Subseção Contraf-CUT

A análise da remuneração média revela que os valores pagos tanto para as trabalhadoras admitidas quanto para as desligadas é inferior aos dos homens. As trabalhadoras desligadas saíram do banco com rendimento médio de R\$2.887,21, valor 28,71% inferior àquele auferido pelos homens (R\$4.049,92). Já a mão de obra feminina admitida entra no banco com remuneração média de R\$1.833,35, enquanto os admitidos do sexo masculino recebem o equivalente a R\$2.534,52, diferença de 27,66% (Tabela 7).

Tabela 7.

**Remuneração média dos admitidos e desligados por gênero
Brasil – Janeiro a Dezembro de 2010**

Rem. Média (em R\$)	Masculino	Feminino	Dif.% da Rem. Média
Admitidos	2.534,52	1.833,35	-27,66%
Desligados	4.049,92	2.887,21	-28,71%

Fonte: MTE. Caged
Elaboração: DIEESE. Subseção Contraf-CUT

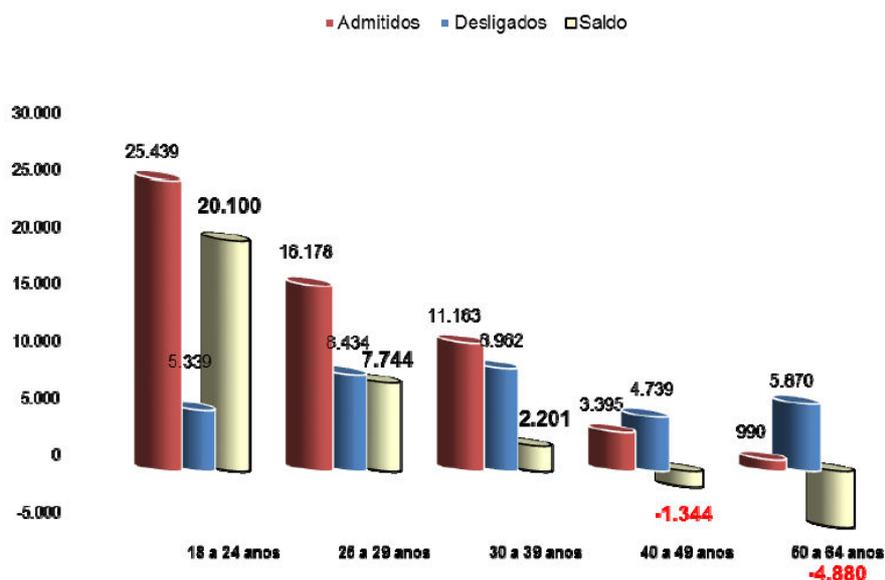
1.5. Faixa etária

A análise do Gráfico 2 abaixo revela que o saldo de empregos estabelece relação inversa com a idade dos contratados, ou seja, foi criado maior número de vagas entre os mais jovens: 25.439 postos nas faixas de até 24 anos e 27.341 na faixa entre 25 e 39 anos. Já na faixa a partir dos 40 anos, foi registrado saldo negativo, com o fechamento de 6.224 postos.

A remuneração média dos admitidos nas faixas até 39 anos – que apresentam saldo positivo de contratação – é de R\$2.223,79, enquanto a remuneração média dos desligados pertencentes às faixas de 40 anos ou mais, é de R\$5.170,35.

Gráfico 2.

**Admitidos e desligados por faixa etária
Brasil – Janeiro a Dezembro de 2010**



Fonte: MTE, Caged
Elaboração: DIEESE, Subseção Contraf-CUT

1.6. Ocupação

O maior saldo de empregos foi para a ocupação de escriturário, ocupação de início de carreira dos bancários, com 34.454 admissões e 11.432 desligamentos em 2010, totalizando saldo de 23.022 postos.

Além dessa ocupação, apresentam saldo positivo: agentes, assistentes, auxiliares administrativos e operadores de telemarketing. A similaridade entre as ocupações é que a remuneração média dos admitidos é inferior a R\$1.500.

Já nas ocupações de maior remuneração, o saldo de empregos é negativo: para os cargos de diretoria, cujo salário médio dos desligados é de R\$18.107,34, o saldo é de -45 postos. Para os de gerência, o salário médio de desligamento é de R\$5.668,77 e o saldo é negativo em 1.277 postos. Para supervisores e profissionais de comercialização e

consultoria de serviços bancários, o salário médio é superior a R\$3 mil e o saldo é negativo em 1.034 e 1.153, respectivamente.

Um fato interessante é que, para gerentes, profissionais de comercialização e consultoria de serviços bancários e supervisores, o salário de admissão é maior do que o de demissão em 9,15%, 7,40% e 50,04%, respectivamente, diferente do que acontece com escriturários e com a média do setor (Tabela 8).

Tabela 8.

Admitidos, desligados e remuneração média por ocupação¹
Brasil – Janeiro a Dezembro de 2010

Ocupação	Admitidos	Rem. Média (em R\$)	Desligados	Rem. Média (em R\$)	Saldo	Dif.% da Rem. Média
Gerentes	3992	6.187,49	5.269	5.668,77	-1.277	9,15%
Profissionais de comercialização e consultoria de serviços bancários	3.230	3.511,95	4.383	3.269,94	-1.153	7,40%
Supervisores	315	5.019,79	1.349	3.345,55	-1.034	50,04%
Diretores	266	17.655,41	311	18.107,34	-45	-2,50%
Operadores de telemarketing	1.350	1.031,00	376	1.364,69	974	-24,45%
Agentes, assistentes e auxiliares administrativos	6.200	1.441,99	4.070	1.755,16	2.130	-17,84%
Escriturários de serviços bancários	34.454	1.319,19	11.432	2.595,97	23.022	-49,18%
Outros	7.643	3.609,54	6.228	4.085,38	1.415	-11,65%
Total	57.450	2.187,86	33.418	3.504,78	24.032	-37,57%

Fonte: MTE. Caged

Elaboração: DIEESE. Subseção ContraF-CUT

Nota: 1) Famílias de ocupação da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)

1.7. Tempo médio de permanência no emprego

Do total de 33.418 trabalhadores desligados dos bancos brasileiros em 2010, 25,23% estavam no emprego há 10 anos ou mais e recebiam remuneração média de R\$4.192,23.

Apenas 16,67% das demissões estavam concentradas nas faixas inferiores a 12 meses de contratação. A faixa com menor número de demissões é a de 1,0 a 2,9 meses de tempo no emprego, que teve apenas 4,05% do total de demissões.

Os dados mostram que em 2010, o desligamento a pedido, ou por iniciativa do próprio bancário, foi o responsável por 49,08% do total de desligamentos nos bancos (Tabela 10).

Esse comportamento é bastante distinto do de 2009, quando apenas 35,65% dos bancários pediram demissão (Tabela 9). Isso representa uma mudança importante, já que, nas pesquisas anteriores, esse foi o segundo maior tipo de desligamento e agora passa a ser o principal.

Tabela 9.

**Desligados e remuneração média por tipo de desligamento
Brasil – Janeiro a Dezembro de 2009**

Tipo de Desligamento	Desligados	Part. %	Rem. Média (em R\$)
Desligamento por demissão sem justa causa	16.786	55,89%	3.866,75
Desligamento por demissão com justa causa	1.257	4,19%	2.773,50
Desligamento a pedido	10.706	35,65%	3.186,00
Desligamento por término de contrato	182	0,61%	1.753,58
Desligamento por aposentadoria	587	1,95%	2.573,87
Desligamento por morte	235	0,78%	3.925,51
Término de contrato de trabalho por prazo determinado	281	0,94%	539,81
Total	30.034	100,00%	3.509,59

Fonte: MTE. Caged
Elaboração: DIEESE. Subseção Contraf-CUT

Tabela 10.

**Desligados e remuneração média por tipo de desligamento
Brasil – Janeiro a Dezembro de 2010**

Tipo de Desligamento	Desligados	Part. %	Rem. Média (em R\$)
Desligamento por demissão sem justa causa	14.056	42,06%	3.629,01
Desligamento por demissão com justa causa	992	2,97%	2.784,96
Desligamento a pedido	16.400	49,08%	3.639,18
Desligamento por término de contrato	298	0,89%	2.387,24
Desligamento por aposentadoria	596	1,78%	3.020,88
Desligamento por morte	228	0,68%	3.366,73
Término de contrato de trabalho por prazo determinado	848	2,54%	458,46
Total	33.418	100,00%	3.504,78

Fonte: MTE. Caged
Elaboração: DIEESE. Subseção Contraf-CUT

Já para o ano de 2011, a expectativa do DIEESE e CONTRAF é de manutenção do crescimento do emprego no setor bancário brasileiro, devido ao crescimento da atividade do setor, com ampliação do crédito, principalmente para consumo e compra de imóveis, além das vendas dos demais produtos ofertados, como por exemplo, seguros e previdência complementar, e também pelo aumento da taxa de juros (Selic) e do spread bancário.

Abordado o contexto bancário brasileiro em 2010 e expectativas dos órgãos da referida pesquisa, a seguir um breve histórico e números do contexto mundial do Grupo em que a instituição deste estudo pertence e sua presença, contingente de pessoas e resultados no Brasil.

2. Instituição bancária estudada – contexto mundial

O presente estudo será realizado em uma instituição bancária que pertence a um grupo financeiro internacional presente no mercado financeiro desde 1857 e com negócios espalhados entre Espanha, Portugal, Alemanha, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina e Estados Unidos.

Opera em escala global, nas divisões de Banco de Varejo, Atacado, Gestão de ativos, Seguros e Meios de pagamento. Possuem 169 mil funcionários que atendem cerca de 90 milhões de clientes em 13.600 agências espalhadas pelos países onde opera.

A história do Banco começou em 1857, quando a Rainha Isabel II assinou o Real Decreto que autorizava a constituição do Banco. Desde o princípio foi um banco aberto ao setor estrangeiro, inicialmente ligado ao comércio do norte da Espanha e da América Latina.

Em 1947 foi inaugurado o primeiro escritório de representação na América, na cidade de Havana, seguido de outros na Argentina, México, Venezuela e também um em Londres. Quando completou 100 anos de existência, em 1957, o Banco tornou-se a sétima instituição financeira da Espanha e depois em 1982 tornou-se pioneiro na rede de bancos de varejo na América Latina.

No final dos anos 80, fortaleceu sua presença na Europa com a aquisição, na Alemanha, de um banco com mais de três décadas de experiência no mercado de financiamento de veículos. E em 1995 teve início um segundo período de intensa expansão na América Latina que permitiu desenvolver o negócio na Argentina, Brasil, Colômbia, México, Peru e Venezuela. Ao mesmo tempo, deu um novo impulso aos negócios já existentes no Chile, Porto Rico e Uruguai.

No Relatório Anual de 2009 da instituição, estava em oitavo lugar do mundo em capitalização de mercado e o primeiro da zona do euro, com valor de 95 bilhões de euros. Encerrou o ano com lucro líquido de 8,9 bilhões de euros, ocupando o quarto lugar no ranking mundial em resultados.

2.1. Presença no Brasil

No Brasil está presente desde 1957, seguindo a expansão dos negócios tanto por meio de crescimento orgânico, como por aquisições. No Relatório Anual 2009, ocupava a posição de terceiro maior banco privado do país com uma estratégia de crescimento pautada no foco em Varejo, na diversificação geográfica, no controle e gestão de risco.

A operação no Brasil conta com aproximadamente 52 mil funcionários. Em 2009 o banco registrou lucro líquido de R\$ 5,5 bilhões, crescimento de 40,8% em comparação ao ano de 2008. O patrimônio líquido totalizou R\$ 40,9 bilhões e registrou ativos totais de R\$ 315 bilhões.

Tem 24 milhões de clientes sendo aproximadamente 10,6 milhões de contas correntes ativas distribuídas em uma rede de atendimento composta por mais de 3.600 pontos de venda, entre agências e postos de atendimento com participação de mercado conforme ilustração a seguir.

Gráfico 3. Participação de Mercado em termos de número de agências (%) – Dez/2009



Fonte: IBGE e Banco Central

Com relação ao contingente de funcionários na operação Brasil, de acordo com a amostra da base de dados do banco, 40% dos funcionários estão na faixa etária entre 26 e

35 anos, mais da metade da amostra (52%) são casados e sem filhos e aproximadamente 70% tem superior completo e um quarto destes também tem pós, mestrado ou doutorado.

Nos cargos de liderança, considera-se que mais de 38% do total de funcionários do Grupo no Brasil, estejam em posições de liderança e mais de 55% destes, estejam elegíveis aos Programas aqui estudados.

Como informação complementar a este estudo, vale ressaltar que desde a chegada ao Brasil, com os processos de aquisições, fusões e crescimento orgânico, a instituição vem ganhando fatia de mercado em vários segmentos e produtos, alavancando resultados, reforçando a marca e abrindo novas agências garantindo maior participação de mercado.

Porém devido à integração de áreas, principalmente administrativas, o vêm ocorrendo na organização são movimentações internas tanto de redução de quadro nas áreas operacionais e matriciais quanto o congelamento para novas contratações em determinadas funções e áreas ou a não reposição das vagas provenientes de desligamentos à pedido da organização ou por iniciativa do bancário.

Isso vem gerando tanto um acúmulo de funções, responsabilidades e tarefas para os que permanecem como também um sensível clima de preocupação com o constante sentimento de instabilidade empregatícia da instituição.

A instituição encerrou o programa de Trainees em 2010 e direcionou o investimento para uma plataforma aberta à sociedade para interação com jovens estudantes candidatos a estágio. O objetivo é propiciar a integração do banco com a sociedade através da interação de executivos com o segmento jovem visando através de discussões on line sobre direcionamento de carreira e ambientação na área financeira, consolidar a marca no mercado e na sociedade.

Recentemente em função da crise econômica que vêm afetando o mercado europeu, o grupo vem projetando na operação brasileira, o suporte e crescimento expressivo para contribuir com a sustentação do resultado mundial além de suprir a redução na receita proveniente de países fortemente afetados por sua economia nacional. Isso impacta

diretamente na cobrança do aumento da contribuição financeira do Brasil, ocasionando elevação da meta para alavancar o lucro da operação e torná-la ainda mais rentável com número reduzido de pessoas, mudanças nos programas de remuneração variável e campanhas institucionais, além da relação entre orçamento aprovado e receita esperada tomar proporções ainda mais desafiadoras.

Apresentado o cenário da instituição no Brasil e no Mundo, breve histórico de atuação, números do Grupo e da Operação no Brasil, participação de mercado e contingente de pessoas, a seguir serão analisados os Programas Institucionais e os de desenvolvimento de liderança da Instituição.

V – ANÁLISE DOS PROGRAMAS INSTITUCIONAIS E DE LIDERANÇA

1. Programas Institucionais

A instituição possui quatro segmentos de programas institucionais: Entrada (Becas e Formação em Riscos), Desenvolvimento (Mundo XXX e MBA Internacional), Corporativos (Futuros Diretivos e STEP) e Atratividade (Summer Job). Cada um atuante em determinado público-alvo e com ênfase no reforço de cultura e formação de novos líderes da organização.

O primeiro bloco de programas de Entrada abrange dois treinamentos: Becas e Formação em riscos. Sendo que o primeiro tem como objetivo identificar o melhor talento internacional, oferecendo formação prática especializada no Sistema Financeiro, contribuindo com a identificação de potenciais e futuros profissionais para o grupo em mais de trinta países onde o Banco está presente. Como pré-requisitos, os profissionais devem ser formados entre 2008 e 2010 nos cursos de Economia, Administração de Empresas, Engenharias, Física ou Matemática, além de inglês e espanhol fluentes.

O programa Formação em Riscos busca atrair, contratar jovens de alto potencial para desenvolver especialistas e futuros líderes para o Segmento de Riscos, no Brasil e exterior. Tem como pré-requisitos alunos que estejam cursando o último ano de faculdade nos cursos de Engenharias, Matemática, Estatística, Economia, Administração e Física das faculdades: IME, ITA, UFSCAR, UNICAMP, USP, FGV. É necessário também inglês nível intermediário para avançado e espanhol desejável.

O segundo bloco de Programas de Desenvolvimento abrange dois programas com vivência internacional, sendo que o primeiro oferece a um grupo de profissionais a oportunidade de realizar um intercâmbio de até quatro meses, preferencialmente na mesma área de negócio, em um dos países onde o Banco opera. O segundo é um MBA Internacional realizado em escolas no exterior reconhecidas entre o grupo das 10 melhores segundo o ranking da Business Week ou Financial Times.

O objetivo é dar oportunidade para profissionais reconhecidos e percebidos como potencial na organização de se desenvolverem e aprimorarem seus conhecimentos de forma a prepará-los para assumir posições seniores de liderança no médio prazo das empresas do Grupo. Como pré-requisito é necessário estar formado há pelo menos 2 anos em um curso

de graduação, ter no mínimo 2 anos completos na organização, experiência de no mínimo 2 anos como gestor de pessoas, inglês fluente, cargo efetivo, histórico de desempenho e a indicação do gestor.

O terceiro bloco de Programas Corporativos é composto por Futuros Diretivos e STEP. Sendo o primeiro, um programa da Divisão América cujo objetivo é desenvolver, mediante um programa de designações internacionais, um grupo de profissionais identificados segundo critérios exigentes, que tenham potencial para suprir as necessidades de Diretivos Corporativos do Grupo na América Latina. Como pré-requisitos é necessário ter idade entre 24 e 28 anos, nível superior completo preferencialmente com pós-graduação, mínimo de 2 anos de vínculo empregatício no Grupo, histórico de boas avaliações, perfil e motivação para atuar nas áreas de negócios de Varejo do grupo e inglês intermediário para avançado.

O STEP trata-se de um programa que promove o desenvolvimento de profissionais com potencial e talento para assumir posição diretiva a médio e longo prazo. O profissional participa e se beneficia de um plano de desenvolvimento que combina experiência prática em diversas áreas de negócio, com formação e acompanhamento presencial e a distância. Como pré-requisitos é necessário nível avançado em Inglês / Espanhol (classificatório), ter idade de 26 a 30 anos, mínimo de 3 anos de experiência profissional (Externa + Grupo), superior Completo (Cursos de Pós-graduação / MBA é um diferencial), histórico de avaliações destacadas de performance, mobilidade funcional e geográfica, funcionário que já exerça posição de gestão como Coordenador / Supervisor ou Gerente.

O quarto bloco, de atratividade, busca identificar estudantes brasileiros nos cursos de MBA internacional em Universidades consideradas Top 10 - segundo ranking da Financial Times e Business Week, visando alavancar resultados na organização. Como pré-requisito, devem estar cursando o 1º ou 2º ano de MBA internacional, com bagagem acadêmica anterior destacada, idade de 28 a 32 anos, alto potencial de desenvolvimento, com perspectivas de carreira acelerada e perfil para Mercado Financeiro.

Conforme tabela abaixo consolidando os programas institucionais identifica-se pela descrição dos objetivos que, dos 07 programas que a instituição oferece para atrair talentos, desenvolver potenciais e reforçar cultura, 04 são voltados à identificação (através do processo seletivo do curso) e formação de novos e futuros líderes diretivos da organização.

Tabela 11.

Bloco - Institucionais	Programas	Objetivo
Entrada	Becas	Identificar o melhor talento internacional, oferecendo formação prática especializada no Sistema Financeiro, contribuindo com a identificação de potenciais e futuros profissionais para o grupo.
	Formação em Riscos	Busca atrair e contratar jovens de alto potencial para desenvolver especialistas e futuros líderes para o Segmento de Riscos, no Brasil e Exterior.
Desenvolvimento	Mundo XXX (nome do Banco)	Oferecer vivência internacional através de intercâmbio de até quatro meses, preferencialmente na mesma área de negócio que atua, em um dos países do grupo.
	MBA Internacional	Realizado em escolas no exterior reconhecidas entre o grupo das 10 melhores segundo o ranking da Business Week ou Financial Times, o objetivo é dar oportunidade para profissionais reconhecidos e percebidos como potencial na organização de se desenvolverem e aprimorarem seus conhecimentos de forma a prepará-los para assumir posições seniores de liderança no médio prazo das empresas do Grupo.
Corporativos	Futuros Diretivos	Desenvolver, mediante um programa de designações internacionais, um grupo de profissionais identificados segundo critérios exigentes, que tenham potencial para suprir as necessidades de Diretivos Corporativos do Grupo na América Latina.
	STEP	Desenvolver de profissionais com potencial e talento para assumir posição diretiva a médio e longo prazo. O profissional participa e se beneficia de um plano de desenvolvimento que combina experiência prática em diversas áreas de negócio, com formação e acompanhamento presencial e a distância.
Atratividade	Summer Job	Identificar estudantes brasileiros nos cursos de MBA internacional em Universidades consideradas Top 10 - segundo ranking da Financial Times e Business Week, visando alavancar resultados na organização.

Dando complementaridade aos programas institucionais, cujo objetivo identificado neste estudo é a atração e desenvolvimento de jovens potenciais e talentos, tanto para atuação em funções de especialista quanto e principalmente para cargos de liderança, a seguir serão abordados e analisados os programas específicos para liderança.

2. Programas de desenvolvimento de liderança

Os programas de desenvolvimento de liderança vigentes estão divididos em três blocos: Gestão corporativa/ do significado (representado pelo programa Ser Líder), Gestão das Relações (formado pelos programas Ser Gestor Básico, Ser Gestor I, Ser Gestor II e Ser Gestor III) e Autogestão (Mentoring e Coaching).

No programa Ser Líder, o de carga horária maior e o único do bloco que trabalha gestão corporativa e do significado, os objetivos abrangem desenvolver líderes capazes de traduzir o modelo da instituição e expressá-lo no dia-a-dia, favorecendo o engajamento e a criação de valor presente e futuro para todos os públicos, autoconhecimento e conhecimento do modelo do Banco.

Busca reforçar a confiança, inovação e sustentabilidade visando à geração de resultados que contribuam para que a operação Brasil torne-se uma liderança no Setor e referência na sociedade.

Possui uma duração de 18 meses, com carga horária total de 162 horas divididas em 60 horas de seminários interativos, 18 horas de trabalhos aplicativos, 24 horas de oficinas e encontros com CEOs, 24 horas de Círculo Colaborativo (rede interativa com blogs de funcionários e áreas internas) e 36 horas de processo de coaching.

O público-alvo são funcionários com cargo de liderança dentro da organização, com nível hierárquico de gerente executivo e acima.

No bloco de gestão das relações, o primeiro da série de programas é o Ser Gestor Básico, criado para o público de novos gestores, cujo objetivo é fortalecer os gestores na utilização das ferramentas, políticas e práticas disponíveis no banco para a gestão do ciclo de vida do funcionário dentro da organização.

Tem duração de 16 horas e o conteúdo abrange o papel do Gestor, ambiente de trabalho, atração e seleção, contratação, benefícios, integração, ciclo de gestão da performance, ponto eletrônico, estabilidade, afastamentos, férias, movimentações, desligamento, alteração salarial, mérito e ações de desenvolvimento.

No programa Ser Gestor I, para gestores no início de função, o objetivo é ampliar o conhecimento dos participantes sobre gestão de pessoas e os principais impactos dessa função no dia-a-dia e consequentemente, nos resultados da organização.

Com duração de 40 horas, o conteúdo compreende: Processo de Seleção e contratação de pessoas, conceito de competências e identificação das competências

organizacionais, legislação aplicada ao ciclo de vida funcional, relações trabalhistas e sindicais, saúde Ocupacional e qualidade de vida, papel e responsabilidades do gestor, comunicação assertiva, feedback, formulação de objetivos X comprometimento da equipe e casos de desligamento – Eficácia e dignidade.

No Ser Gestor II, para gestores até 01 ano na função, o foco é desenvolver habilidades de liderança e gerenciamento de pessoas, estimular o autodesenvolvimento, fornecer ferramentas de incremento das habilidades interpessoais, notadamente em estilos de liderança e demonstrar como o processo de gestão de pessoas está alinhado ao modelo de negócio do banco.

Com carga horária de 16h, o conteúdo aborda o Papel do líder, desafios frente aos Stakeholders, estilos de liderança e impactos no ambiente, fontes de poder e táticas de influência, feedback, credibilidade e Cultura, gerenciamento de Pessoas.

Para os gestores de gestores, o Ser Gestor III com 16 h de duração, busca construir e manter Equipes de Alta Performance, exercitar o feedback e construir o Plano de Desenvolvimento da equipe de trabalho. No conteúdo traz conceitos e características de equipes de alta performance, mapeamento de práticas positivas, mapeamento da equipe e construção de Plano de Ação, características do estilo treinador, percepção – janela de Johari, conceitos e práticas de feedback (Simulações) e competências na função.

No bloco de autogestão, tem-se o Mentoring cujo objetivo é promover o engajamento a partir da reflexão através da interação com outro sobre o seu desenvolvimento. O programa possibilita o auto desenvolvimento de acordo com suas necessidades individuais além de abrir novas alternativas para estabelecer vínculos de desenvolvimento que não apenas o de gestor-funcionário.

O público alvo de potenciais mentores é formado de gestor de pessoas com pelo menos quatro anos de experiência como líder, participante do workshop “Confiar para Construir” e do Programa “Ser Líder”, pessoas que tenham passado por processos de coaching, mentoring ou tenha atividades extracurriculares e sejam reconhecidas por ter um papel ativo no desenvolvimento de pessoas.

Já o público alvo de mentorados é formado por ex-participantes dos Programas de Desenvolvimento de Jovens Talentos como Futuros Diretivos, STEP, MBA Internacional e

Trainees; além de mulheres, pessoas com deficiência e/ou interessadas no auto desenvolvimento e que estejam com a necessidade de melhorar a performance individual.

No coaching, o objetivo é possibilitar ao executivo, reconhecer e alcançar seu pleno potencial e entender seu papel na Organização, passando a encarar desafios com maior segurança. Além de buscar conciliação e atingimento de objetivos pessoais e da Empresa, em equilíbrio com os demais aspectos de sua vida.

O conteúdo do programa aborda Workshop "Liderança baseada em valores" (entendimento do processo de coaching, construção de valores na biografia, valores nos níveis de consciência, desafios da implantação do modelo do banco na prática), sessões de coaching individuais e workshop "Sustentação do auto desenvolvimento" (mensuração da evolução, plano de sustentação do auto desenvolvimento, apresentação Projeto Ser Líder em Ação).

Para melhor ilustrar, a tabela a seguir permite uma análise mais global de como a instituição agrupa os programas de acordo com o tripé de autogestão, gestão das relações e gestão da estratégia e auxilia na visão de como se organiza e direciona o investimento na formação e alinhamento da liderança com a atuação no modelo do banco.

Tabela 12.

Bloco - Liderança	Programas	Objetivo	Carga Horária	Conteúdo
Gestão Corporativa/ do Significado	Ser Líder	Desenvolver líderes capazes de traduzir o modelo do banco e expressá-lo no dia-a-dia, favorecendo o engajamento e a criação de valor presente e futuro para todos os públicos, gerando resultados que contribuam para que o banco torne-se uma liderança no setor e referência na sociedade.	Duração: 18 meses. Total horas: 162 h.	Workshop "Confiar para construir", Encontro com executivos, workshop "Confiança que gera o valor das ideias", workshop "O valor das ideias", workshop "Sustentabilidade", Oficinas sobre confiança, Encontro com CEO's, Módulo Coach, Apresentação projeto aplicativo e fechamento em grupo.
Gestão das Relações	Ser Gestor - Básico	Fortalecer os gestores na utilização das ferramentas, políticas e práticas disponíveis no banco para a gestão do ciclo de vida do funcionário dentro da organização.	16 horas	Papel do Gestor, ambiente de trabalho, atração e seleção, contratação, benefícios, integração, ciclo de gestão da performance, ponto eletrônico, estabilidade, afastamentos, férias, movimentações, desligamento, alteração salarial, mérito e ações de desenvolvimento
	Ser Gestor I	Ampliar o conhecimento dos participantes sobre gestão de pessoas e os principais impactos dessa função no dia-a-dia e conseqüentemente, nos resultados da organização.	40 horas	Processo de Seleção e contratação de pessoas, conceito de competências e identificação das competências organizacionais, legislação aplicada ao ciclo de vida funcional, relações trabalhistas e sindicais, saúde Ocupacional e qualidade de vida, papel e responsabilidades do gestor, comunicação assertiva, feedback, formulação de objetivos X comprometimento da equipe e casos de desligamento – Eficácia e dignidade.
	Ser Gestor II	Desenvolver habilidades de liderança e gerenciamento de pessoas, estimular o autodesenvolvimento, fornecer ferramentas de incremento das habilidades interpessoais, notadamente em estilos de liderança e demonstrar como o processo de gestão de pessoas está alinhado ao modelo de negócio do banco.	16h	Papel do líder, desafios frente aos <i>Stakeholders</i> , estilos de liderança e impactos no ambiente, fontes de poder e táticas de influência, feedback, credibilidade e Cultura, gerenciamento de Pessoas.
	Ser Gestor III	Construir e manter Equipes de Alta Performance, exercitar o feedback e construir o Plano de Desenvolvimento da equipe de trabalho	16h	Conceitos e características de equipes de alta performance, mapeamento de práticas positivas, mapeamento da equipe e construção de Plano de Ação, características do estilo treinador, percepção – janela de Johari, conceitos e práticas de feedback (Simulações) e competências na função
Autogestão	Mentoring	Promover o engajamento a partir da reflexão através da interação com o outro sobre o seu desenvolvimento, possibilitando que o mentorado realize seu potencial máximo. Consiste em explorar alternativas e ampliar horizontes, encorajar a agir. É sempre entre duas pessoas, sem relação hierárquica, comprometidas com o desenvolvimento pessoal e atingimento dos objetivos da Organização.	12h (12 sessões de 1h/mês)	O mentor, compartilha a sua própria experiência para o desenvolvimento do mentorado.
	Coaching	Possibilitar ao executivo, reconhecer e alcançar seu pleno potencial e entender seu papel na Organização, passando a encarar desafios com maior segurança. Conciliação e atingimento de objetivos pessoais e da Empresa, em equilíbrio com os demais aspectos de sua vida.	03 dias de palestras, reflexões individuais e coaching em grupo e mais 12h (8 sessões individuais de 1,5 horas)	Workshop "Liderança baseada em valores" (entendimento do processo de coaching, construção de valores na biografia, valores nos níveis de consciência, desafios da implementação do modelo do banco na prática), sessões de coaching individuais e workshop "Sustentação do auto- desenvolvimento" (mensuração da evolução, plano de sustentação do auto-desenvolvimento, apresentação Projeto Ser Líder em Ação).

Conforme tabela, dos 07 programas de desenvolvimento de liderança, a maior carga horária encontra-se no “Ser Líder”, para gestores com nível de gerente executivo e acima, atuando em níveis estratégicos da organização e cujo foco é gestão corporativa e do significado, com total de 162 horas. O segundo maior em carga horária é o Ser Gestor I, para gestores no início da função, que abrange funcionários com nível de média gerência e acima e cujo objetivo é ampliar o conhecimento de gestão e o alinhamento com as expectativas de resultado do grupo.

Em seguida está o programa de coaching, voltado ao mesmo público-alvo do programa Ser Líder, com carga horária de 36 horas e cujo objetivo principal é reconhecer o potencial do líder, entender seu papel na organização e trazer reflexões no trabalho de conciliar os objetivos pessoais com os da organização.

Partindo-se da visão dos programas no que tange carga horária, comparando seus objetivos, público-alvo e respectivo conteúdo, nota-se um foco da organização no desenvolvimento de líderes com posição mais estratégica (Ser Líder), buscando o reforço do modelo do banco - cultura organizacional, através da atuação dos gestores no dia-a-dia e que contribuam com os resultados do banco para torná-lo referência no setor e mais amplamente, na sociedade.

Complementando o desenvolvimento de liderança, após a prioridade nos níveis mais estratégicos, percebe-se que levando em conta a carga horária, o segundo é a formação dos gestores recentes na função (Ser Gestor I) trabalhando temas mais aplicados ao dia-a-dia com a equipe e a ênfase nas técnicas e práticas de gestão menos operacionais – uma vez que processos de RH é o conteúdo abordado no Ser Gestor Básico.

Uma observação interessante ao analisar a tabela dos programas é perceber uma complementariedade entre os blocos:

- No de autogestão o foco é trazer o desenvolvimento para o auto conhecimento, potencial individual, alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais. É o trabalho das competências individuais, aderência à cultura do grupo e engajamento para atuação na gestão da equipe.

- Na gestão das relações a estrutura do conteúdo é voltada para a atuação do líder com a equipe, lidando com questões operacionais de gestão como também de práticas de liderança para direcionar o grupo aos objetivos da organização.
- A gestão corporativa e do significado tem o programa direcionado a preparar o líder para atuar como protagonista e multiplicador do modelo do banco, engajando ações corporativas e sendo o guardião da cultura organizacional através de sua liderança.

Ao analisar em especial os dois programas mais extensos e considerando-os prioritários para a organização, nota-se uma similaridade de objetivos. Dentre os 07 programas, somente estes 02 abordam claramente a liderança como uma alavanca de resultados e sua atuação no dia-a-dia.

Tanto que em ambos e somente nestes dois aparecem as palavras: dia-a-dia e resultado. São programas voltados para que a liderança, tanto em níveis estratégicos quanto em seu início de carreira, esteja preparada para lidar com as questões e desafios do dia-a-dia (a organização deixa claro o quanto espera que o líder atue como protagonista e multiplicador do modelo do banco como também resolva os problemas) e tenha a atenção não apenas no caminho para o alcance de objetivos da organização – podendo ser entendidos como mensuráveis ou não, qualitativos ou quantitativos, mas que tenha o foco voltado para o crescimento do resultado.

Com isso caminhamos para o entendimento de que a organização busca traduzir seus programas visando preparar o líder no curto prazo para a aplicação em seu dia-a-dia do modelo do banco e atuar como agente multiplicador em prol de maiores resultados e consolidação da estratégia global.

VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos no decorrer deste trabalho, as primeiras abordagens teóricas procuraram estudar a liderança principalmente buscando conhecer aquilo que o líder é. O grande interesse da teoria foi tentar encontrar traços e características de personalidade que fossem as principais facilitadoras no desempenho da liderança e descrevessem o retrato do líder ideal. Posteriormente, a teoria buscou caracterizar aquilo que o líder faz a partir de um estilo pessoal específico, identificando os tipos de comportamentos adotados, que os seriam responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores.

O fenômeno da liderança foi também estudado em função das circunstâncias que favorecem a eficácia do líder, sua ênfase nos liderados e a inter-relação entre a maturidade dos subordinados e a quantidade de orientação, direção e apoio sócio-emocional que oferece. Nesse enfoque, em cada situação há a necessidade de buscar determinados comportamentos para atingir o maior resultado.

Nas teorias transacionais, transformacionais e carismática os líderes são vistos como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, idéias e comportamentos. Buscam conduzir e motivar seus liderados na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Inspiram seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, instigam o sentido do trabalho e a congruência de direção.

Porém, em meio às diferentes ou mesmo complementares definições, o que nos chama a atenção são dois elementos que parecem ser comuns a todas elas. Em primeiro lugar, conservam o denominador comum de que liderança esteja ligada a um fenômeno que envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

Muitas outras maneiras de abordar o tema estão presentes nas preocupações atuais de pesquisa. E embora para alguns autores esses enfoques, em lugar de se contradizerem, complementam-se uns aos outros, há um intenso debate não superado, de uma teoria com relação à outra.

O estudo das definições de liderança foi aplicado neste trabalho para analisar os programas institucionais e entender como é trabalhado o desenvolvimento de liderança no objeto deste estudo, uma instituição bancária presente no Brasil.

Com relação ao segmento, em 2010 o emprego formal cresceu de forma robusta em praticamente todos os setores de atividade econômica no Brasil, no setor bancário não foi diferente. Em termos percentuais, a pesquisa desenvolvida pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em conjunto com a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF) mostra que o crescimento foi de 5,19%. No ano de 2010, 57.450 trabalhadores foram admitidos no setor bancário no Brasil, enquanto 33.418 foram desligados. O saldo do emprego foi positivo em 24.032 vínculos empregatícios, contrastando com o saldo negativo de 621 postos em 2009.

Os dados mostram uma reversão da tendência de queda na ocupação do setor, observada em 2009 quando o Brasil enfrentava os efeitos da crise e a incerteza quanto à capacidade de o país fazer frente a ela.

Ao final do exercício de 2010, o lucro líquido das seis maiores instituições financeiras do país (BB, CEF, Bradesco, Itaú, Santander e HSBC) correspondeu a mais de R\$ 43 bilhões (crescimento de 30% em relação ao mesmo período de 2009). O ativo total destas instituições correspondeu a R\$ 3,1 trilhões, alta de 20% em relação a 2009. Esse resultado foi fortemente influenciado pelo crescimento de 25% com operações de crédito e de arrendamento mercantil, seguido pelos títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos (26%), que são as contas mais representativas do ativo.

No que tange a força de trabalho em 2010 a demissão de funcionários com remuneração acima da média do setor, combinada à contratação de novos trabalhadores, que recebem um salário 37,57% inferior, teve impacto restritivo sobre a massa salarial total.

No âmbito das contratações os maiores saldos positivos no ano foram para a ocupação de escriturário, enquanto que os cargos de gerência, diretoria e supervisão tiveram saldo negativo de emprego.

Porém no aspecto remuneração enquanto escriturários contratados recebem 49,18% menos que os demitidos, gerentes e supervisores recebem um salário médio superior em 9,15% e 50,04%, respectivamente.

As contratações de 2010 reforçaram a preferência dos bancos por funcionários jovens: 28.090 novas vagas são para pessoas com menos de 30 anos, enquanto nas faixas a partir de 40 anos, o saldo de emprego é negativo. Além de jovem, em 21,06% dos casos, o novo contratado possui ensino médio completo e 77,87%, ensino superior (completo ou incompleto).

Outra diferença em relação a 2009, apontada pelas últimas versões da Pesquisa de Emprego Bancário, foi o aumento da participação dos desligamentos a pedido do trabalhador no total das dispensas, que passaram de 36%, em 2009, para 49%, em 2010, fazendo com que esse tipo de demissão fosse o de maior peso percentual entre as dispensas na categoria.

Considerando a seguir o estudo dos programas institucionais oferecidos pelo banco para atrair talentos, desenvolver potenciais e reforçar cultura, lembramos que dos sete existentes quatro são voltados à identificação e formação de novos líderes da organização. Evidencia-se nestes quatro, similaridade no objetivo marcados com a presença de palavras como: liderança e diretivos; demonstrando uma preocupação que pode ser entendida como sendo uma necessidade constante de formação de novos líderes para reposição e substituição do quadro de liderança devido atuação da instituição em estratégias e programas de curto prazo e pouco foco na manutenção e retenção de profissionais, ou mesmo podemos considerar que seja uma preocupação com a propagação e perpetuação do modelo.

Em seguida no entendimento dos programas voltados ao desenvolvimento de liderança, agrupados no tripé: autogestão, gestão das relações e gestão da estratégia um apanhado de como o banco aborda a liderança fazendo um paralelo com as definições das teorias e o como busca propiciar a capacitação através do conteúdo programático.

Ao analisar os blocos dos programas sob a luz das teorias de liderança, notamos que as práticas do programa de autogestão procuram motivar, criar identificação entre o indivíduo e a instituição e transformar valores individuais para alinhá-los com os institucionais. Caminho semelhante ao recomendado pela teoria transformacional.

O programa visa propiciar auto desenvolvimento através de reflexões da interação com outro sobre o seu desenvolvimento, sendo que esta troca deve ocorrer com pessoas que tenham passado por processos de *coaching*, *mentoring* ou tenham atividades

extracurriculares e sejam reconhecidas por ter um papel ativo no desenvolvimento de pessoas. É feito também o workshop "Liderança baseada em valores" para entendimento do processo de *coaching*, construção de valores na biografia, valores nos níveis de consciência e desafios da implantação do modelo do banco na prática, buscando com isso, alinhar os valores pessoais do líder com os da organização.

No bloco de gestão das relações como o objetivo é aumentar o conhecimento dos gestores para aplicação das práticas na condução do dia-a-dia, remete-nos ao desenvolvimento de liderança da teoria situacional que em sua essência propõe que os subordinados farão aquilo que os líderes desejarem, desde que assegurem que eles compreendam como atingir os objetivos propostos, tenham comportamentos que contribuam para a motivação do grupo no alcance destes objetivos e ainda propiciem condições favoráveis às perspectivas pessoais de realização dos subordinados nesse processo.

O caminho definido pelo programa para propiciar esta capacitação para a gestão de equipe é através de treinamentos presenciais com duração que varia de 16 a 40 horas e conteúdos que abrangem desde o papel do Gestor, ambiente de trabalho, atração e seleção, benefícios, integração, ciclo de gestão da performance, ponto eletrônico, estabilidade, afastamentos, férias, movimentações, desligamento, alteração salarial, mérito e ações de desenvolvimento, conceito de competências e identificação das competências organizacionais, legislação aplicada ao ciclo de vida funcional, relações trabalhistas e sindicais, saúde ocupacional e qualidade de vida, comunicação assertiva, feedback até a formulação de objetivos x comprometimento da equipe. Além disso, buscam fornecer ferramentas de incremento das habilidades interpessoais, notadamente em estilos de liderança e demonstrar como o processo de gestão de pessoas está alinhado ao modelo de negócio do banco.

Quando o líder ocupa uma posição estratégica, o programa de capacitação busca desenvolvê-lo para traduzir o modelo do banco e expressá-lo no dia-a-dia, tendo como expectativa que trabalhe para o engajamento e a criação de valor presente e futuro, gerando resultados que contribuam para que o banco torne-se uma liderança no setor e referência na sociedade. Encontramos aqui novamente linhas sugeridas pela teoria situacional, no caso deste programa com maior proximidade ao modelo de Fiedler cujo autor acredita que para

aumentar a eficácia organizacional e do grupo, é preciso não só treinar mais eficazmente os líderes, mas também construir um ambiente organizacional no qual ele possa sair-se bem. Neste caso, a construção do ambiente favorável é estimulada a ser construída através do próprio objetivo do programa, anteriormente citado tendo como foco o engajamento e a criação de valor presente e futuro visando liderança no setor e na sociedade.

Para a instituição a construção deste ambiente organizacional e a capacitação do líder para a gestão de estratégias é propiciada pelo programa através de workshops com temas relacionados a "Confiar para construir", "Confiança que gera o valor das idéias", "Sustentabilidade", além de oficinas sobre confiança, encontro com CEO's e módulo de Coaching, que visam garantir através destas atividades em grupo e no contato com lideranças estratégias da organização, uma consciência coletiva da importância de se fazer parte do modelo construído, trabalhar em sua adesão e propagação com engajamento e minimizando com isso o contra-poder ou questionamento de sua implantação.

Trazendo o recorte para a análise dos dois programas com maior carga horária e entendendo assim como prioritários da organização (Ser Líder e Gestor I), nota-se uma similaridade de objetivos. Dentre os sete programas, somente estes dois abordam claramente a liderança como uma alavanca de resultados e de atuação no dia-a-dia, marcados com a presença das palavras: dia-a-dia e resultado em seus respectivos objetivos. São programas voltados para que a liderança, tanto em níveis estratégicos (Ser Líder) quanto em seu início de carreira (Ser Gestor I), esteja preparada para lidar com as questões e desafios do dia-a-dia (a organização deixa claro o quanto espera que o líder atue como protagonista do modelo do banco como também resolva os problemas) e tenha a atenção voltada à atuação situacional e de curto prazo.

Inclusive o próprio preparo do líder é conduzido de maneira a ser entendida como de curto prazo, uma vez que o foco do desenvolvimento de liderança está mais direcionado a prepará-lo para as situações do dia-a-dia e na construção do ambiente organizacional favorável as suas práticas de gestão, com menor ênfase em seu desenvolvimento pessoal, carreira e crescimento na organização enquanto funcionário e líder.

Entende-se que a organização busca traduzir seus programas para que sejam assertivos na formação do líder em sua condução do dia-a-dia, sendo o responsável por representar o banco tanto em questões operacionais quanto estratégicas, o protagonista na

execução, no engajamento de equipes e no reforço do modelo organizacional, preocupando-se com sua atuação mais imediata e específica para a posição que está ocupando no momento com relação ao cargo, função e perfil de equipe.

A análise da aderência dos líderes aos programas abordados, como traduzem e aplicam os conteúdos em seu dia-a-dia com suas equipes e estratégias são temas para pesquisas futuras que apontem para a compreensão da adesão ou indiferença dos liderados diante da proposta e aplicação dos programas pelos seus líderes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, Maria T. Leme (org.) *As pessoas na Organização*. 11.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

AMORIM, M. C. S.; MARTINS, R. H. P. **Poder e liderança, as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. Artigo publicado pela XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

BEHMER, S. I. **Liderança visionária: um estudo com executivos no contexto organizacional brasileiro**. Dissertação de mestrado em administração. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA (PUC/SP), 2005.

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

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIGNOTO, N. **As fronteiras da ética: Maquiavel**. In: NOVAES, A. (org.) *Ética*. SP: Cia.das Letras, 1992.

CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CLEGG, S. T.; HARDY, C. **Conclusão: Representação**. In: *Handbook*. Vol.2. São Paulo: Atlas, 2001.

DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos). **Pesquisa do emprego bancário**. Ano 2, N. 5. Junho de 2010. Acesso pelo site: http://www.dieese.org.br/anu/ind_anuario.xml em junho de 2011.

. **Pesquisa do emprego bancário**. Ano 3, N. 8. Fevereiro de 2011. Acesso pelo site: http://www.dieese.org.br/anu/ind_anuario.xml em junho de 2011.

. **Nota técnica: o desempenho dos bancos em 2010**. N. 97. Abril de 2011. Acesso pelo site: <http://www.dieese.org.br/ped/bd/mercado trab.xml> em julho de 2011.

ECO, H. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1983.

FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. Tese de Doutorado em Psicologia, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA (PUC/RS), 2007.

FARIA, J. H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos). **Relatório Anual 2009**. Acesso pelo site: http://www.febraban.org.br/acervo.asp?id_pagina=85&id em maio de 2011.

. **O setor bancário em números**. Junho de 2010. Acesso pelo site: http://www.febraban.org.br/acervo.asp?id_pagina=85&id em maio de 2011.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 3.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

FOURNIER, V.; GREY, C. **Hora da verdade: condições e prospectos para os estudos críticos de gestão**. In: Caldas e Bertero (coord) Teoria das organizações. FGV. RAE. Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 11.ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores – a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Afinal, o que fazem os líderes?: a nova face do poder e da estratégia**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUZES, J.; POSNER, B. P. **O desafio da liderança**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FLEURY, Maria T. Leme (org.) As pessoas na Organização. 11.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. **Introdução: A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática**. In: Handbook vol.2. São Paulo: Atlas, 2001.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

_____. **Gestão estratégica das relações de trabalho**. In: FLEURY, Maria T. Leme (org.) *As pessoas na Organização*. 11.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PAULA, A. P. P. **Eros e narcisismo nas organizações**. RAE- eletrônica, v. 2, n. 2, jul-dez/2003.

QUIVY, R.; VAN-CAMPENHOUT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**, 2.ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

REED, M. **Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado**. In: Handbook vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 11.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHEIN E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**.: Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.

VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. **Estratégias organizacionais e processos de fusão: estudo de caso sobre mudanças de estrutura em agências bancárias**. RAD, v. 12, n.3, p. 60-79, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV editora, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOOD, T.; CALDAS, M. **Transformação e realidade organizacional: Uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.