

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA GERENTES
COM APLICAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO**

Nonie Ribeiro

Florianópolis/SC

2006

Ribeiro, Nonie

Modelo de competências de liderança para gerentes com aplicação no setor bancário/ Nonie Ribeiro – Florianópolis, 2006.

146 fls.

Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

1. Competência. 2. Liderança 3. Gerência. I. Título.

MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA GERENTES COM APLICAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO

Nonie Ribeiro

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (área de concentração Inteligência Organizacional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Professor Antonio Sergio Coelho, Dr.
Coordenador do Programa

Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
(Universidade Federal de Santa Catarina – Orientador)

**APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**

Professora Aline França de Abreu, Dra.
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

Professor Carlos Manuel Taboada Rodríguez, Dr.
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

Professor Sergio Luiz da Silva, Dr.
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

Dedico todos os meus esforços ao meu marido Carlos, que tudo fez para que eu chegasse até aqui me permitindo alcançar vãos maiores.

À minha princesinha Bárbara, que só lições me ensinou mesmo tão pequenininha.

Dedico também à todos aqueles que lutam para tornar o mundo do conhecimento, um universo a ser descoberto.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, eu gostaria de utilizar este espaço da minha dissertação para agradecer a oportunidade que me foi concedida de realizar esta pesquisa. Ter um título como este no nosso país ainda é privilégio para poucos.

Passei por várias situações diferentes desde que iniciei este mestrado. Alguns períodos difíceis e outros felizes. Durante este trajeto algumas pessoas foram importantes para que eu pudesse estar hoje redigindo esta mensagem e é para elas que dedico este trabalho.

Meus pais, pessoas maravilhosas que me ensinaram ser a pessoa que sou; meus avós por que sem eles eu não teria concluído a faculdade e não poderia estar fazendo esta dissertação hoje; minha madrinha que sempre se interessou pelo andamento do trabalho me incentivando e ao professor Lezana, que teve paciência e não desistiu de mim.

Mas gostaria de dar um agradecimento muito especial ao meu marido Carlos, que sempre esteve ao meu lado por várias fases da minha vida, sempre me empurrando para cima, torcendo por mim e acreditando em minhas capacidades. Obrigada por não me deixar desistir (e olha que algumas vezes eu quase larguei tudo) e principalmente obrigada pela oportunidade de ter me feito mãe. A Bárbara é a coisa mais maravilhosa que aconteceu em nossas vidas.

Acima de tudo acredito que o estudo é a melhor coisa que podemos fazer por nós mesmos, aprendi que é a única coisa que ninguém pode nos tirar, por isso, vou continuar estudando e incentivando todos a estudar mais e sempre.

RESUMO

No presente trabalho destacam-se aspectos pertinentes ao tema competência, inserido em um ambiente gerencial caracterizando as competências de liderança dentro de uma organização do ramo bancário. Justificando-se pela competitividade, a busca pelo desenvolvimento do profissional e a melhor caracterização do líder, esta pesquisa tem como objetivo mapear as competências de liderança para os gerentes das agências bancárias.

Trata-se de um estudo de caso qualitativo aplicado com gerentes de 57 agências do banco em questão nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Foi realizada uma busca no meio acadêmico e organizacional baseando-se em modelos de competência existentes, para desenvolver um modelo de competências de liderança para gerentes com aplicação no setor bancário. Foram relacionadas 49 competências de liderança, alinhadas à visão da empresa e aplicadas em uma pesquisa aos gerentes dividida em 6 focos de atuação: Foco no cliente, Foco no resultado, Gestão de pessoas, Autodesenvolvimento, Construção de parcerias e Flexibilidade à mudanças.

Como resultados pode-se citar a descoberta dos principais focos de atuação dos gerentes que são o Resultado e o Autodesenvolvimento e pontos que precisam de mais atenção como Gestão de pessoas e Flexibilidade à mudanças. Pôde-se verificar o baixo envolvimento dos gerentes em responder a pesquisa e concluiu-se que a instituição ainda precisa investir na transição do conceito de gerência para liderança.

A partir dos resultados desta pesquisa pode-se verificar um modelo de competências de liderança aplicável ao ambiente bancário, sendo um tema de relevância acadêmica e organizacional, validados através dos resultados obtidos. As competências de liderança tornam-se, então, um diferencial competitivo para estes profissionais.

ABSTRACT

In the present work pertinent aspects to the subject ability, inserted are distinguished inside in a managerial environment characterizing the abilities of leadership of an organization of the banking branch. Justifying itself for the competitiveness, the search for the development of the professional and the best characterization of the leader, this research has as objective to map the abilities of leadership for the controlling of the bank agencies.

One is about a study of applied qualitative case with controlling of 57 agencies of the bank in question in the states of Santa Catarina and Rio Grande do Sul. It was carried through a search in the half academic and organizacional being based on existing models of ability, to develop a model of abilities of leadership for controlling with application in the banking sector. 49 abilities of leadership had been related, lined up to the vision of the company and applied in a research to the controlling divided in 6 focus of performance: Focus in the customer, Focus in the result, Management of people, Self-development, Construction of partnerships and Flexibility to the changes.

As results can be cited the discovery of the main focus of performance of the controlling that are the Result and the Self-development and points that they need more attention as Management of people and Flexibility to the changes. The low involvement of the controlling in answering the research could be verified and concluded that the institution still needs to invest in the transition of the concept of management for leadership.

From the results of this research a model of abilities of applicable leadership to the banking environment can be verified, being a subject of academic and organizacional relevance, validated through the gotten results. The leadership abilities become, then, a competitive differential for these professionals.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	_____
RESUMO	_____
ABSTRACT	_____
SUMÁRIO	_____
LISTA DE FIGURAS	_____
LISTA DE TABELAS	_____
LISTA DE QUADROS	_____
LISTA DE GRÁFICOS	_____
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO	15
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA	17
1.5 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO	19
2 GERÊNCIA E LIDERANÇA	21
2.1 A GERÊNCIA E AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	21
2.2 GERÊNCIA	25
2.2.1 O poder e a gerência	26
2.2.2 O Príncipe de Maquiavel	27
2.2.3 O poder e a autoridade	30
2.2.4 Desafios gerenciais do novo século	31
2.3 LIDERANÇA	34
2.3.1 Os estilos de liderança	37
2.3.2 O desenvolvimento organizacional e a liderança	39
2.3.3 Desenvolvimento organizacional	41
2.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LIDERANÇA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL	41
2.4.1 A motivação	42

2.4.1.1	Teoria X e Y	43
2.4.1.2	Teoria motivação-higiene	44
2.4.1.3	Automotivação	45
2.4.2	Reconhecimento	46
2.4.3	A comunicação	47
2.4.4	Feedback	49
2.4.5	Delegação de poder	50
2.4.6	Conflitos	51
2.4.6.1	Origens dos conflitos	51
2.4.6.2	Tipos de conflitos	52
2.4.6.3	Posições pessoais perante os conflitos	52
2.4.6.4	Competências para resolver conflitos	53
2.4.7	Aprendizado	54
2.4.7.1	As abordagens teóricas da aprendizagem	54
2.4.7.2	Teóricos da aprendizagem	55
2.4.7.3	O aprendizado em equipe	56
2.4.8	Trabalho em equipe	57
2.4.9	Conceitos de equipe	58
2.4.9.1	Tipos de Equipes	59
3	COMPETÊNCIAS	61
3.1	CONCEITOS DE COMPETÊNCIA	65
3.2	COMO AS COMPETÊNCIAS SÃO ADQUIRIDAS	67
3.3	COMPETÊNCIA OU COMPETÊNCIAS	68
3.4	COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	69
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	85
4.1	METODOLOGIA	85
4.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	85
4.3	EMBASAMENTO PARA CRIAÇÃO DA PESQUISA – AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	86
4.4	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	88
4.5	A PESQUISA EMPÍRICA	89
4.6	ENTRADA NO CAMPO	89
4.7	SELEÇÃO DA AMOSTRA	90
4.8	A COLETA DE DADOS	90

4.9	AS FONTES DE DADOS _____	91
4.10	ANÁLISE E CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS _____	92
4.11	TRANSCRIÇÃO DOS RESULTADOS _____	92
4.12	A SAÍDA DO CAMPO _____	92
5	<i>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA</i> _____	93
5.1	O AMBIENTE ORGANIZACIONAL _____	93
5.1.1	A gestão de pessoas _____	94
5.1.2	Crenças e valores da organização _____	96
5.1.2.1	Visão da instituição _____	96
5.1.2.2	Valores do banco _____	96
5.1.3	Código de Ética _____	96
5.1.4	Programa AGIR _____	97
5.2	A VALIDAÇÃO DA ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS _____	97
5.3	O MODELO DE MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA _____	99
5.4	GLOSSÁRIO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA _____	100
5.5	A PROPOSTA E O INSTRUMENTO DE PESQUISA _____	101
5.5.1	Os indicadores da liderança: O Perfil do líder _____	101
5.6	RESULTADOS DA PESQUISA _____	101
6	<i>CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</i> _____	114
7	<i>REFERÊNCIAS</i> _____	118
	<i>APÊNDICES</i> _____	<i>I</i>
	<i>ANEXOS</i> _____	<i>VII</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Modelo de liderança segundo Hunter</i> _____	36
<i>Figura 2 - Modelo do comportamento de liderança</i> _____	37
<i>Figura 3 - Modelo transacional da Liderança segundo Wagner</i> _____	38
<i>Figura 4 - Os cinco estágios do crescimento segundo Greiner</i> _____	40
<i>Figura 5 - Pirâmide das necessidades de Maslow</i> _____	43
<i>Figura 6 - Processo de comunicação segundo Stoner</i> _____	48
<i>Figura 7 - Adaptação do mapa de desempenho de Donald Clark</i> _____	61
<i>Figura 8 - Adaptação do quadro de evolução entendimento-sabedoria</i> _____	63
<i>Figura 9 - Adaptação da demonstração da competência segundo Durand</i> _____	66
<i>Figura 10 – As competências de Liderança segundo Bennis.</i> _____	70
<i>Figura 11 – As competências de Liderança segundo Clark</i> _____	72
<i>Figura 12 - Escala de competências de liderança do governo do Canadá</i> _____	73
<i>Figura 13 – As competências de Liderança segundo a Guarda Costeira Americana</i> _____	75
<i>Figura 14 - As competências de Liderança segundo a IBM</i> _____	76
<i>Figura 15 - As competências de Liderança segundo a Agência de Recursos Humanos do Governo Federal Americano</i> _____	78
<i>Figura 16 - Competências de liderança segundo Cripe e Mansfield</i> _____	79
<i>Figura 17 - Competências de liderança segundo Agência de Defesa e Logística através do OPM – Office of Personal Management</i> _____	81
<i>Figura 18 - Cinco áreas de Competências segundo Prastacos</i> _____	84
<i>Figura 19 - Segmentação de negócios do Banco</i> _____	93
<i>Figura 20 - Organograma funcional das agências do varejo.</i> _____	94
<i>Figura 21 – Relação entre os níveis de atendimento das competências de liderança de acordo com os gerentes</i> _____	103

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Competências verificadas pelo Superintendente Comercial</i>	98
<i>Tabela 2 - Construção do modelo de Competências</i>	99
<i>Tabela 3 – Tabela de dados de respostas dos gerentes</i>	102
<i>Tabela 4 – Análise estatística das respostas dos gerentes à pesquisa</i>	102

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 - Síntese das categorias da liderança com base nas teorias da administração.</i>	24
<i>Quadro 2 - Gerente X Líder</i>	32
<i>Quadro 3 - Liderança e Gerência</i>	33
<i>Quadro 4 - Teorias X e Y de Douglas McGregor</i>	43

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 - Gráfico de resultados – Competência: Foco no cliente</i>	<i>104</i>
<i>Gráfico 2 - Gráfico de resultados – Competência: Foco no resultado</i>	<i>105</i>
<i>Gráfico 3 - Gráfico de resultados – Competência: Gestão de Pessoas</i>	<i>106</i>
<i>Gráfico 4 - Gráfico de resultados – Competência: Autodesenvolvimento</i>	<i>109</i>
<i>Gráfico 5 - Gráfico de resultados – Competência: Construção de Parcerias</i>	<i>111</i>
<i>Gráfico 6 - Gráfico de resultados – Competência: Flexibilidade a Mudanças</i>	<i>112</i>

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

As organizações são o palco de atuação dos líderes. Pessoas diferentes, com diferentes estilos e personalidades buscando um lugar de destaque no mercado. Muitos fatores estão envolvidos com a liderança como a equipe o seu comprometimento e como levar o fator competência ao auge de execução na organização. Tais fatores levam a crer que as transformações ocorrerão e haverá cada vez mais lugar para os líderes. Crema (2001, p.18) afirma que “Todos somos líderes natos. Todas as pessoas são dotadas de potencial de liderança, mesmo as que são rotuladas de deficientes e doentes”.

Construir um ambiente adaptável a mudanças, competitivo e favorável ao desenvolvimento das pessoas é o desafio de qualquer líder, principalmente quando se refere às instituições financeiras.

Este trabalho pretende traçar um paralelo entre as competências de liderança desejadas pela organização às competências necessárias ao desempenho do papel do líder. Conseguir diferenciar um chefe de um líder é quebrar um paradigma. Para Marinho (2005, p.7) o líder é “aquele que está mais empenhado em proporcionar o bem-estar da equipe e dos liderados do que em conquistar seu próprio sucesso ou projeção pessoal”. É sobre esta quebra de paradigma que este trabalho foi feito.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A postura que as organizações exigem atualmente vai além das capacidades técnicas do profissional. Procuram-se pessoas que possuam outras habilidades além daquelas especificadas nos anúncios de emprego. Procuram-se líderes.

O líder deve ser um profissional que zele pela organização exercendo um papel decisivo neste ambiente, porém a liderança não é uma formação e sim uma característica, uma competência diferencial (BOLDEN, 2004, p. 9).

Ser líder e ser competente é um desafio pelo qual muitos, senão todos os profissionais enfrentam no ambiente organizacional. Para que a competência se revele um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (Durand, 1996), deve-se primeiro entender o que ela significa e qual a sua relação com a liderança.

O líder deve ter ou desenvolver algumas competências que serão responsáveis pelo andamento da equipe (Drucker, 1997; Marinho, 2005) e, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização. A motivação e o envolvimento nas atribuições individuais, o ambiente de equipe e, principalmente, a liderança a que todos da equipe estão submetidos têm intensa influência neste processo. Mas quem são os líderes?

Koch, (2005, p. 2) afirma que estudos feitos por participantes da Washington Leadership Conference (2002) mostram que os líderes são ao mesmo tempo “nascidos e feitos”. Para Koch, ensinar competências de liderança através de programas de liderança permite ao estudante se tornar mais confortável na função de líder.

Outros assuntos como a produtividade e a competitividade da organização estão condicionadas ao comprometimento, que por sua vez, depende do relacionamento com o líder a quem os membros da equipe estão ligados.

Requerer pessoas envolvidas de forma integrada tornando-as participantes ativas do processo de transformação pelo qual as organizações passam é uma premissa da liderança. É necessário verificar quais as competências que um líder deve possuir para atender às expectativas de uma organização e analisar como os profissionais atuam dentro destas competências.

Considerando a competitividade nos ambientes organizacionais, a busca incansável pelo desenvolvimento crescente e a postura mais crítica no ambiente de trabalho, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

“É possível construir um instrumento de mapeamento de competências de liderança baseando-se nas atividades do gerente e que seja aplicável ao ramo bancário”?

Esta pesquisa busca mapear as competências de liderança que possam ser responsáveis pelo comprometimento das pessoas junto ao seu líder através dos conceitos de gerência e liderança imperando dentro de uma organização financeira do ramo bancário.

Com o novo perfil social das organizações, espera-se que os dirigentes reconheçam as necessidades dos trabalhadores e adaptem-se às demandas existentes. As categorias essenciais aos líderes pesquisados proporcionam um referencial de conduta e atuação para os profissionais comprometidos da atualidade.

O delineamento dessas características favorece a possibilidade de revelar quais aspectos influenciam no cumprimento das metas e como se desenvolve o comprometimento em uma equipe voltada para resultados.

1.3 OBJETIVOS

A compreensão do problema enunciado e a resposta à pergunta de pesquisa podem ser viabilizadas por meio de objetivos, que servem para delimitar tanto a estrutura teórica do trabalho como seus aspectos metodológicos. Os objetivos dividem-se em geral e específico, como pode ser visto a seguir:

1.3.1 Objetivo Geral

- Construir um modelo de competências de liderança para gerentes aplicável dentro do ambiente de uma organização do ramo bancário.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Resgatar, na literatura especializada, as origens dos termos envolvidos para compreender a sua utilização e a evolução dos seus significados embasando a pesquisa;
- Conceituar competência e relacionar aos profissionais da gerência das agências do banco estudado;
- Contextualizar a liderança, relacionando-a a partir dos diferentes conceitos para a construção de parte da base teórica da dissertação;
- Buscar modelos de competências de liderança para que sirvam de base para o modelo a ser criado, alinhando-o aos valores, visão e cultura da organização estudada;
- Aplicar o instrumento nos gerentes de agência para mapear suas competências de liderança.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA

Muitos assuntos preocupam as organizações e os profissionais que nelas atuam: a competitividade, a qualidade nos serviços e no atendimento, a instabilidade da economia e a incerteza do trabalho. Estes fatores influenciam as organizações na necessidade de buscarem diferenciais nos seus funcionários e levam os profissionais a se preocupar em desenvolver competências para se destacar neste ambiente.

Os membros de uma equipe desempenham papéis definidos no desenrolar das atividades diárias, mas a satisfação destas tarefas depende muito do profissional que está por trás do cumprimento das metas e do relacionamento de uma equipe: o líder. Trabalhar com estes desafios diários depende de competências e é fator decisivo para o desenvolvimento da organização e de seus profissionais.

Justificar o tema competências de liderança no âmbito social é possível através da evolução da administração. Desde que se iniciou o processo de implantação da qualidade dos serviços dentro das organizações, surgiram as preocupações com fatores como atendimento, concorrência e conquista de mercado. As empresas não admitem falhas nos seus modelos de gestão, bem como pecar com a satisfação dos seus clientes e de seus funcionários.

Para tanto, é imprescindível conhecer o perfil do profissional que atua no contato direto com seus clientes, assim como acertar nas contratações e promoções dentro de seu quadro funcional, diminuindo custos e riscos para a organização.

Para o meio acadêmico, surge um novo desafio que é analisar a liderança através das suas competências específicas. Descobrir como estas competências atuam nos ambientes organizacionais e como pode ocorrer a transição gerência / liderança.

Para aprimorar o seu desempenho, o profissional deve buscar desenvolver competências e para saber quais delas devem ser aprimoradas, é necessário conhecer as necessidades da organização. Para Pena (2006, p.1) “o mapeamento de competências deve estar atrelado à estratégia da organização e ser definido a partir da missão, da visão, dos valores e do negócio”.

Como diferencial para a empresa pode-se enumerar vantagens como nortear as ações de investimento em treinamento e desenvolvimento, definir os indicadores de desempenho para ajudar nas avaliações dos profissionais, orientar a equipe para que cada um saiba onde deve buscar seu desenvolvimento, qual competência deve ser trabalhada e assim ajudar a desenhar sua estratégia e o seu diferencial competitivo (PENA, 2006).

Dentro desta realidade, a presente pesquisa busca respostas para perguntas vertentes sobre em que aspecto a liderança influencia na competitividade das organizações e a relação dela com as competências destes profissionais. Ter objetivos concretos e alcançá-los vem sendo a premissa que move a busca pelo melhor lugar na concorrência das organizações.

Se liderar é uma arte, dominar o processo de liderança é um processo de autodesenvolvimento (KOUZES & POSNER, 2005). Baseando-se nas competências que envolvem os profissionais da gerência no ramo bancário, busca-se traçar uma linha paralela

entre a gerência, a liderança e a competência neste ambiente que exige constantemente o autodesenvolvimento dos profissionais.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

O presente estudo aborda as competências de liderança nos gerentes de agências bancárias envolvidos em comandar a equipe comercial de uma organização financeira. Este documento é composto por sete capítulos.

No primeiro capítulo, são tratadas questões relativas à introdução desta dissertação. Definem-se os principais termos, contextualiza-se o tema na exposição do assunto, define-se o problema de pesquisa, traçam-se os objetivos e justifica-se a escolha do tema.

No segundo capítulo deste estudo posiciona-se a gerência e a liderança no ambiente organizacional. Conceitos, teorias e a liderança na teoria administrativa. Nesta etapa também é levantada a origem dos temas em questão como a gerência, seu relacionamento com o poder e o *empowerment*, os conflitos e suas origens, o aprendizado e o trabalho em equipe.

Ainda neste capítulo, faz-se um levantamento junto à bibliografia especializada e são descritos os fundamentos teóricos em destaque sobre a liderança, seus estilos, os níveis de maturidade, o desenvolvimento organizacional e a eficácia organizacional segundo Hersey e Blanchard (1986).

O terceiro capítulo trata da competência e suas definições. Posiciona-se, aqui, a competência no âmbito organizacional, as mais recentes obras sobre o tema que embasam o pilar da dissertação, como as competências são adquiridas e as diferenças entre ser competente e ter competências.

Ainda dentro deste capítulo, a partir do tema competência, evolui-se para o desenvolvimento do modelo de competências de liderança que é o objetivo principal desta pesquisa. Demonstra-se todas as empresas e modelos teóricos encontrados sobre o assunto montando a base para a criação do modelo de competências de liderança.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia utilizada durante todo o trabalho e durante a aplicação da pesquisa. As limitações do estudo, o embasamento para a criação do modelo e da pesquisa aplicada na instituição bancária, a amostra utilizada, como foi a coleta de dados, a entrada e a saída de campo.

No capítulo cinco, então, apresenta-se a empresa situando o leitor no ambiente pesquisado como a gestão de pessoas, as crenças e valores da organização, seu código de ética e o programa AGIR.

Ainda no capítulo cinco há a apresentação e análise da pesquisa aplicada, o modelo de competências de liderança e o instrumento de pesquisa. Estão apresentadas aqui as respostas da pesquisa e sua análise de resultados, descrevendo o estudo de caso realizado entre os gerentes de agências bancárias.

No sexto capítulo apresentam-se as conclusões da pesquisa, como também as recomendações acerca do estudo pesquisado para próximos estudos seguido pelas referências consultadas e citadas na pesquisa em questão.

Por fim, no capítulo sete, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento desta dissertação.

2 GERÊNCIA E LIDERANÇA

A confusão que ainda existe entre os temas gerência e liderança se dá devido à cultura das organizações que ainda não se adaptaram ao novo milênio. A evolução da gerência é crescente em muitos momentos da história dentro da administração e dentro das organizações.

As teorias da administração contam esta história através dos tempos. Acompanhar esta evolução é fazer parte da nova história escrita pelas organizações.

2.1 A GERÊNCIA E AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Boyet, (1999, p. 55), as grandes empresas desenvolveram uma definição múltipla da razão de existir de suas organizações. Para ele, a empresa “é uma grande associação de interessados, acionistas, funcionários, clientes e fornecedores que se unem de forma a satisfazer suas necessidades, definindo-se o relacionamento de cada um para que se tornem claros os benefícios resultantes desta associação”.

Desde os mais antigos relatos da administração, pode-se situar a liderança em vários momentos. A primeira a se destacar é a **Escola Clássica**, com a Administração Científica e a Teoria Clássica, a qual é fruto dos estudos de Taylor e de Fayol, no início do século. Ambas as teorias têm uma conotação excessivamente mecanicista da organização. Na busca da eficiência organizacional, o trabalhador é considerado apenas um complemento da máquina, um mero executor (MORGAN, 2000).

Nessa teoria, esperava-se do chefe uma supervisão rígida para manter o controle do trabalho e dos trabalhadores. Foi a perspicácia de Taylor de visualizar padrões que incentivou a produtividade e impulsionou a prosperidade dos países desenvolvidos. Ele criou a especialização e transformou o simples trabalhador em um trabalhador produtivo.

O francês Henri Fayol (1977), na obra Administração Geral e Industrial, 1916, iniciou seus estudos administrativos do topo para a base, defendendo a premissa de que uma boa gerência garantiria a produtividade da organização. Seus estudos permitiram uma melhoria no desempenho dos chefes nas organizações atuais.

Fayol (1977) listou uma série de princípios que visam uma maior eficiência organizacional. O primeiro aspecto é a divisão do trabalho. Ela proporciona a realização da tarefa com maior precisão, na medida em que, quanto mais se pratica a mesma atividade, mais apto se estará a realizá-la, tendo assim, um maior rendimento (FAYOL, 1977).

O segundo aspecto é sobre a autoridade e responsabilidade que trata do “direito de mandar e do poder de se fazer obedecer” (Fayol, 1977, p. 45). A disciplina aparece em terceiro lugar e, segundo o autor, há três meios para se estabelecer e manter a disciplina. O primeiro é a existência de bons chefes em todos os níveis hierárquicos, o segundo é ter contratos claros com os subordinados e o terceiro é a aplicação de sanções a todos os trabalhadores.

Em seguida vem a unidade de comando e de direção dizendo que cada funcionário só deve responder a um único chefe. A falta deste princípio caracteriza a falta de disciplina, aqui se busca a convergência de esforços para o alcance do objetivo estabelecido. Como se pode notar, a liderança aparece implícita em todos eles, mas de forma diferenciada.

O papel da liderança foi bastante enfatizado nos estudos de Fayol (1977). Todo o aspecto da liderança como chefia, foi detectado em todos os níveis organizacionais. A liderança podia ser considerada impessoal e as preocupações que se tinham sobre elas retratavam uma espécie de manutenção dessas máquinas, como se fosse um óleo lubrificante para mantê-las em funcionamento.

Pode-se dizer que a liderança tinha o papel gerencial e de controle dos recursos humanos (ou maquinais) da época. Caracterizar este gerente como líder, talvez tenha tido real preocupação a partir da escola das relações humanas.

A **Escola das Relações Humanas** começa a emergir em torno de 1920 buscando mudar alguns conceitos sobre o envolvimento dos funcionários na administração das empresas. Várias pesquisas, como a de Elton Mayo e Mary Parker Follett estavam se desenvolvendo, uma na direção da participação dos funcionários e outra mais especificamente na gerência. Esta fase da teoria administrativa forneceu importantes contribuições às teorias sobre gerência e liderança.

Os estudos de Elton Mayo ressaltam uma variável nova no processo produtivo: o fator humano. A Escola de Relações Humanas descobriu que a participação dos funcionários no processo de decisão fazia com que a produção crescesse progressivamente. Nesta fase da história surgiram as técnicas de dinâmica de grupo de Kurt Lewin (1969) e conceitos como motivação, comunicação e liderança entre os grupos. Foi a primeira corrente teórica a tratar abertamente das questões de liderança influenciando no rendimento dos grupos.

A ênfase dada aos relacionamentos interpessoais estimulou muitos estudos acerca da liderança. As pesquisas partiram para outro lado do estudo, foi-se buscar como os líderes eficazes agiam. Daí surgiu a **Teoria dos Estilos de Liderança**. O estilo é compreendido

como o conjunto de comportamentos relativamente longos que caracterizam uma pessoa, independentemente da situação (FIEDLER;CHEMERS, 1981).

Outra escola que contribuiu, à sua forma, para o desenvolvimento da gerência e da liderança foi a **Escola Estruturalista**. Nesta escola a teoria mais importante é a Burocrática, desenvolvida pelo sociólogo alemão Max Weber.

Weber (2004), desenvolvendo seus estudos sobre o modelo burocrático ideal, identificou três formas de autoridade. Para ele, autoridade é uma forma de poder que não implica força, mas envolve a suspensão do julgamento por parte dos que se submetem a ela. Tem como pressuposto que a autoridade deve ser exercida por um funcionário que possua alta qualificação técnica, sendo nomeado pelo seu mérito e não eleito, pois, neste caso, a disciplina não poderia ser tão rigorosa.

Para Weber existem dois tipos de autoridade: a legal e a estatutária. A burocracia encaixa-se perfeitamente na autoridade legal, visto que seu funcionamento só se torna eficiente na medida em que as normas, regras e ordens estabelecidas são fielmente cumpridas. Tais normas e regras são estabelecidas a partir do nível estratégico da organização, ou seja, do topo, visando aos fins, enquanto o indivíduo é orientado pela ética da convicção, visando aos valores. Esse é um conflito eterno e necessário, pois o indivíduo deve defrontar-se com os conflitos para exercer sua qualidade de ser humano.

A próxima escola a tratar a liderança de uma forma diferenciada é a **Escola Comportamental**. Há duas correntes nesta escola que se sobressaem. A primeira explora, sobretudo, os fatores motivacionais e o comportamento dos indivíduos na organização. A segunda corrente é do desenvolvimento organizacional que focaliza a mudança da organização, principalmente por meio do comportamento.

Dentro deste contexto, surgem as mais famosas teorias da motivação: McGregor (1975), com as teorias X e Y, as teorias motivacionais de Herzberg, os estudos de Argyris (1968) e a hierarquia das necessidades de Maslow (1975).

A **Teoria de Sistemas Abertos** considera a essência da liderança como uma estrutura mais do que como uma teoria específica, auxiliando as organizações a descrever o comportamento dos indivíduos. A liderança pode ser exercida em todos os níveis organizacionais. O processo de liderança depende das capacidades e aptidões cognitivas e afetivas do líder.

A última teoria apresentada é a **Teoria Contingencial**, considerada uma evolução da Teoria de Sistemas. Aqui os tipos de controle utilizados também são variantes do tipo de tecnologia. Percebe-se o grande relacionamento entre os sistemas de controle e a interação

entre a tecnologia e a estrutura organizacional. Segundo os estudos realizados sobre esta teoria nota-se a importância do controle, da supervisão e, por último, da liderança. O líder exerce grande influência na organização, mas, sendo flexível ao ambiente e estimulando os indivíduos a manterem-se abertos.

Resumindo as funções da liderança, construiu-se o quadro 1. Pode-se verificar que nas escolas da administração, há vários tipos de influências sobre os liderados. Na Administração Científica o líder exerce as funções de controle e supervisão ligados à área operacional e à uma abordagem mecanicista; na Teoria Clássica a liderança exerce funções de averiguação, conferência e controle; na teoria das Relações Humanas já aparecem interações emocionais e cooperação entre grupos, há aprendizagem pela experiência, mas ainda há controle; na Escola Estruturalista há liderança pela razão demonstrada na excessiva preocupação com a documentação através da burocracia: o líder é aquele que tem o conhecimento técnico.

Na Escola Comportamentalista começa a se delegar responsabilidades iniciando a preocupação com a motivação; na escola de Sistemas Abertos há a preocupação com o ambiente e finalmente; na Escola Contingencial a preocupação é com a comunicação havendo estruturas menos rígidas e o incentivo à inovação.

Escola Clássica	
<u>Administração Científica</u> <i>Autores:</i> Taylor, Frank e Lillian Gilbreth <i>Liderança:</i> Controle, Supervisão, totalmente operacional.	<u>Teoria Clássica</u> <i>Autores:</i> Fayol <i>Liderança:</i> Conferência, controle, autoridade.
Escola das Relações Humanas	
<u>Teoria das Relações Humanas</u> <i>Autores:</i> Mayo, Lewin <i>Liderança:</i> Relações informais e cooperação entre o grupo	<u>Teoria de Mary Parker Follet</u> <i>Autores:</i> Mary Parker Follett <i>Liderança:</i> Habilidades técnicas, cognitivas e interpessoais. Aprendizagem pela experiência.
Escola Estruturalista	
<u>Burocracia</u> <i>Autores:</i> Weber <i>Liderança:</i> Impessoalidade, controle, competência técnica.	<u>Estruturalista</u> <i>Autores:</i> Etzioni <i>Liderança:</i> Líder legitimando a autoridade.

Quadro 1 - Síntese das categorias da liderança com base nas teorias da administração.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Escola Comportamentalista	
<u>Comportamentalista</u>	<u>Desenvolvimento Organizacional</u>
<i>Autores:</i> McGregor, Maslow, Argyris, Herzberg <i>Liderança:</i> Delegar responsabilidade. Suprir a motivação como necessidade.	<i>Autores:</i> Bennis, Argyris <i>Liderança:</i> Competitivos e persuasivos, incentivam a conformidade.
Sistemas Abertos	
<u>Teoria de Sistemas Abertos</u>	
<i>Autores:</i> Katz, Kahn <i>Liderança:</i> Varia conforme o nível hierárquico. Carisma e recompensas	
Contingencial	
<u>Teoria da Contingência</u>	
<i>Autores:</i> Lawrence, Lorsch <i>Liderança:</i> Controle, supervisão, comunicação, menos rigidez.	

Quadro 1 – Síntese das categorias da liderança com base nas teorias da administração. (Continuação)

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A partir destes conceitos é possível entender a evolução dos temas e separar a gerência da liderança. Para isto serão discutidos os dois temas a seguir.

2.2 GERÊNCIA

Distinguir gerente do líder é uma tarefa que se tornou intrigante. Dentro das culturas organizacionais existe o processo de distinção, mas para Bolden (2004 p. 6) “a idéia central para a maioria destas diferenças é a orientação através da mudança”.

Liderança é diferente de gerenciamento, mas não pela razão que a maioria das pessoas pensam. Liderança não é místico e misterioso. Não tem nada a ver com ter carisma ou outros jeitos exóticos de personalidade. Isto não é uma província de uma escolha de poucos. Nem a liderança é necessariamente melhor que o gerenciamento ou um substituto para isto: ao contrário, liderança e gerenciamento são duas atividades distintas e complementares. Ambas são necessárias, cada vez mais, para o sucesso em um ambiente de trabalho complexo e volátil. (KOTTER, 1990, p.103)

Hunter (2004, p 25), afirma que “gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo, mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera *peessoas*”.

Nesta afirmação, Hunter (2004) considera a definição de paradigma como: “simplesmente padrões psicológicos, modelos ou mapas que usamos para navegar na vida”. Pode-se dizer, então, que a gerência faz parte do velho paradigma e a liderança do novo.

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 4) “liderar é um conceito mais amplo que administrar. A administração é um tipo especial de liderança”. Ela só acontece quando se tenta influenciar o comportamento dos liderados.

Para Fayol (1977), quando algo não sai bem, a responsabilidade é atribuída à incapacidade dos chefes, pois estes são os únicos detentores do planejamento das operações; os empregados são meros executores.

Dentro desta colocação, pode-se visualizar a evolução. O desafio agora será diferenciar, na prática, o gerente do líder. Quebrar a idéia tão enrijecida ao longo de toda a evolução das empresas será mais um atributo dos novos líderes que surgirão. E o que se pode dizer de líderes? São gerentes modificados? São líderes por quais motivos? Utilizam-se do poder, da autoridade ou da habilidade de conduzir pessoas? Estas questões serão discutidas a seguir.

2.2.1 O poder e a gerência

O que é o poder? O que diferencia aqueles que exercem daqueles que o seguem? Estas e outras questões são assuntos polêmicos que envolvem a questão do poder. Para Galbraith (1999, p. 7), “o poder é exercido e se manifesta em uma organização”. Para ele, os seus instrumentos e as fontes para o seu exercício estão intimamente relacionados. Suas fontes: Personalidade, Propriedade e Organização estão diretamente relacionadas com liderança, posses e estrutura. Galbraith (1999, p. 7), afirma que “todos os grupos buscam uma fonte de poder para promover seus interesses”.

Estas fontes dividem-se em três instrumentos para exercer o poder:

- Poder condigno: que é obtido através de submissão, onde há uma ênfase na punição, na repressão;
- Poder compensatório: é a conquista desta submissão, mas oferecendo uma recompensa positiva por ela, ex: um elogio, prêmios em dinheiro, etc.
- Poder condicionado: ocorre através da mudança de uma convicção, de uma crença. Este é fundamental para o funcionamento da economia, governo, etc.

Por trás destes três instrumentos existem as fontes do poder. São elas que diferenciam os que o exercem daqueles que estão submetidos à autoridade dos outros. São elas:

- Personalidade: (ou liderança) que pode vir através da força física ou da palavra;
- Propriedade: está relacionada aos bens materiais. Compra a submissão.
- Organização: (que é a fonte mais importante dos tempos modernos) está ligada ao poder condicionado. Dela provém a persuasão para conseguir a submissão aos seus propósitos.

Os grupos buscam o poder para promover seus próprios interesses. No caso de uma instituição bancária o poder pode aparecer de várias formas, porém o poder compensatório é o que mais se sobressai. A política de recompensas que o banco utiliza incentiva o uso deste tipo de poder e a política de recursos humanos tenta excluir a existência do poder condigno ainda existente em alguns tipos de líderes.

2.2.2 O Príncipe de Maquiavel

Esta é uma obra que se encaixa no tema apresentado por tratar das disputas de poder. Diariamente, disputa-se o poder, seja no campo profissional, na ânsia de ascender na organização ou garantir seu trabalho, seja no âmbito social ou na política, não importando o bem-estar comum, a ética ou a responsabilidade.

O político-militar Maquiavel trabalha com dois pressupostos sobre o ser humano: o primeiro diz respeito aos antecedentes históricos, cujos fatos são constituídos por ciclos que se repetem regularmente. Tomar ciência desses conhecimentos facilita entendê-los e é possível até prevê-los. O segundo pressuposto considera o ser humano como um ser egoísta e ambicioso, movido por paixões, só se contendo quando coagido por uma força maior, no caso, de lei (XAVIER, 1987).

Esses dois pressupostos são os guias com os quais Maquiavel (1998) norteia-se e desenvolve seus pensamentos e ensinamentos aos governantes. Nessa obra, Maquiavel dá recomendações aos príncipes de como conquistar uma região e de como mantê-la conquistada. O príncipe, sugere Maquiavel, deve, além de ocupá-la fisicamente, “ajudar” os menos fortes, como, por exemplo, aliar-se; deve eliminar o prestígio dos poderosos; não colocar nenhum estrangeiro em posto de poder ou destaque; e instalar colônias. Todas essas medidas devem ser tomadas para assegurar ao principado o território (a ser) dominado.

Para Maquiavel, ao conquistar um novo país, o príncipe deve basear-se menos na sorte e mais na virtude, apesar de Maquiavel aconselhar o aproveitamento das oportunidades que surgirem aos príncipes. De qualquer modo, se o príncipe não possuir virtude, a sorte lhe passará em vão. Mesmo que os acontecimentos estejam a favor do príncipe, ou do líder, fazendo a comparação à nomeação dada hoje aos comandantes, se ele não estiver apto a articular tais fatores, de pouco adianta uma situação favorável.

Aqui se discute a aptidão em liderar. Não basta ter o poder, para Maquiavel assim como para Galbraith (1999), é imprescindível a personalidade para a liderança.

Nesta narrativa pode-se perceber que já na época em que a obra foi escrita, o autor percebia os obstáculos nos quais o príncipe poderia esbarrar. Nessa passagem, Maquiavel remete-se diretamente ao líder: “Deve-se considerar não haver coisa mais difícil para cuidar, nem duvidosa a conseguir, nem mais perigosa de manejar, que tornar-se chefe e introduzir novas ordens” (Maquiavel, 1998, p.78). Desse modo, ser príncipe, gerente ou líder, assumir a responsabilidade por coordenar grupos, não é tarefa fácil, pois se está trabalhando, convivendo e interagindo com pessoas, pessoas cheias de expectativas, vontades e costumes, que podem se chocar com o desempenho daquele que “ousa” mandar e mudar antigas regras.

Como ascender em uma empresa onde o fator decisivo para uma promoção está vinculado a quesitos pessoais ou políticos? Crescer dentro dos níveis hierárquicos da empresa, de forma duradoura, exige habilidades verdadeiras e concretas, inerentes ao profissional.

Nesta obra, Maquiavel refere-se ao sucesso de uma forma a qual se tornou um lema imortalizado: “os fins justificam os meios”. Para muitos, aqui se contradiz com as leis da ética profissional que faz parte das organizações atuais através dos códigos de ética, dos códigos de conduta profissional e até mesmo das crenças e valores das empresas da atualidade.

Nesta obra também se faz referência à competência. Segundo Maquiavel, a competência de um príncipe deve concentrar-se na organização e na disciplina da guerra, pois essa é “a única arte que compete a quem comanda” (Maquiavel, 1998, p. 47). Quando ele retrata aqui o “concentrar-se na organização e na disciplina da guerra” está designando o papel estratégico dos líderes.

O que se pode entender é que a atenção dos gestores deve estar voltada apenas à condução dos liderados e não à execução das tarefas. Esta visão se perpetua até hoje. O tema competência está ligado à liderança de vários modos, os quais estarão sendo enumerados ao longo deste trabalho.

Nota-se que o papel dos príncipes, descrito por Maquiavel, é exatamente o mesmo do papel dos líderes atualmente. Obviamente, o líder não prepara sua equipe para um combate

corpo a corpo, mas sim para a “guerra de talentos”, competindo entre si para a ascensão profissional e para a luta entre as empresas na conquista de novos mercados, conquista dos concorrentes.

Esse líder deve, então, preparar o grupo para a disputa pelo objetivo final – a sobrevivência no mercado – e, se possível, pelo melhor meio – o aumento na produtividade e no lucro com ética.

A grande questão da obra de Maquiavel é a dúvida entre ser temido ou ser amado. O ideal, responde o autor, seria conciliar ambos, mas na sua impossibilidade, sobrepõe-se o temor ao amor. (MAQUIAVEL, 1998)

Nas organizações, encontram-se líderes que sabem se fazer respeitar sendo repreensivos em alguns momentos e sendo mais condescendentes em outros. O líder, segundo BENNIS (1996), deve personificar os objetivos traçados, fazendo que sua presença lembre seus colaboradores das metas a cumprir e do compromisso estabelecido. Não há razão para se fazer temer pelos seus colaboradores. Tudo depende do nível de maturidade dos indivíduos (HERSEY;BLANCHARD, 1986).

O mercado está atento para os bons profissionais; a competitividade naturalmente seleciona os mais competentes. Já os erros estão sendo vistos como uma oportunidade de aprendizado e servem de laboratório para o florescimento de novas idéias (GARVIN, 1991).

Maquiavel retratou uma época de disputa pelo poder que se perpetua até os dias de hoje; talvez a diferença básica seja que os recursos utilizados para abater o inimigo atualmente sejam mais “sofisticados”. Para ser estimado, o príncipe deve dar exemplos raros, mesmo com atitudes impiedosas ou cruéis aceitas para a época. Punir e recompensar alguém que realiza algo de extraordinário, ruim ou bom, na vida civil surte efeitos positivos para o príncipe. Cada ação do príncipe deve demonstrar o quanto ele é inteligente e superior (MAQUIAVEL, 1998).

Para concluir seus conselhos nesta obra grandiosa, Maquiavel mostra-se confiante de sua consagrada vitória. Como poderia se encaixar nesta nossa realidade de hoje, a cada reino (ou organização) ou a cada príncipe (líder) amenizando as desigualdades e opressões e para despertar as pessoas para o desenvolvimento organizacional mais verdadeiro, cuja produtividade e rentabilidade sejam consequência não da busca de sobrevivência, mas do convívio saudável entre os indivíduos.

Na maior parte da sua obra, Maquiavel enumera considerações de como ser um príncipe sem escrúpulos, usando qualquer meio para atingir os fins pretendidos. Já o líder a

que se busca formar hoje nas organizações preocupa-se em eficácia e eficiência, treinamento, bom clima entre a equipe, dando visão, significado e foco à organização.

Buscar a excelência organizacional e a satisfação dos subordinados são desafios para os líderes das organizações. Transformar os “chefes maquiavélicos” em líderes facilitadores é uma competência de liderança essencial.

2.2.3 O poder e a autoridade

Para se entender a liderança é importante distinguir poder de autoridade e para isto deve-se falar antes sobre a influência. Para Bueno (2000, p. 436), significa influxo, preponderância, autoridade, poder, prestígio. Mas na linguagem organizacional ela tem uma grande distinção entre os significados.

Hunter (2004, p. 26) define autoridade como “A habilidade de levar as pessoas a fazerem de *boa vontade* o que você quer por causa de sua influência pessoal”. Ele trata aqui a influência como sendo uma característica do líder e a autoridade como uma habilidade.

O autor vai mais além quando diz que o poder pode ser vendido ou comprado, dado ou tomado e que a autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre outras pessoas. O poder corrói os relacionamentos e pode gerar uma reação como a revolta enquanto a autoridade gera o compromisso fazendo com que as pessoas doem suas mentes, sua criatividade, suas idéias, seus corações.

Peter Drucker (2001, p. 19) afirma que “em qualquer instituição, é preciso haver uma autoridade final, isto é, um “patrão”- alguém que possa tomar a decisão final e esperar ser obedecido”. Para ele a autoridade é necessária, principalmente, em tempos de crise, porém ela deve ser “proporcional à responsabilidade” (Drucker, 2001, p. 21).

Esta questão da autoridade é também vista por Mary Parket Follett (1997). Ela parte do pressuposto que o exercício do poder visa alcançar um objetivo específico. Normalmente, as ordens são emitidas de acordo com o princípio da unidade de comando de Fayol (1977). Tais ordens seguem a linha hierárquica descendente. As ordens são dadas com o intuito de dizer aos indivíduos como agir no desempenho de suas tarefas, sendo um sistema de influência indireta sobre as pessoas.

Contudo, Follett (1997, p. 155) percebe a amplitude dos fatores influenciadores na situação e sua inter-relação, chamando-a de Lei da Situação:

O dirigente não deve apoiar-se muito fortemente em sua autoridade para fazer com que as ordens sejam cumpridas; não deve fazer valer, com excessiva freqüência, a

sua posição hierárquica, para exercer autoridade sobre os subordinados. Uma ordem deve ser cumprida não porque emane de quem tem autoridade, mas, porque as pessoas a quem é dada a consideram exata.

Para Follett, (1997, p. 178) a autoridade é:

A habilidade de compreender uma situação global. O principal erro, ao pensar na liderança como residindo completamente na personalidade, está provavelmente no fato de que o líder executivo não é um líder de homens apenas, mas de algo que estamos aprendendo a chamar de situação global. Isso inclui fatos, presente e potencial, objetivos, propósitos e homens. A partir de uma confusão de fatos, experiência, desejos, objetivos, o líder deve encontrar o fio de união. Devemos ver um todo, não um mero caleidoscópio de peças. Devemos ver a relação entre os diferentes fatores de uma situação. Quanto mais alto você conseguir chegar, mais habilidade desse tipo você precisa ter, porque você tem uma mais ampla gama de fatos a partir dos quais estabelecer as relações.

Daí pode-se evidenciar a autoridade sendo distinguida claramente do poder.

Dentro da teoria clássica, Fayol (1977) distingue princípios onde esclarece sua teoria sobre a liderança. Um dos princípios é da Autoridade e responsabilidade. Neste aspecto ele trata do “direito de mandar e do poder de se fazer obedecer” (Fayol, 1977, p. 45). Esse princípio ainda menciona os tipos de autoridade que o chefe pode ter: a autoridade estatutária ou regimental, legitimada pelo cargo que ocupa ou função que exerce, e a autoridade pessoal, sendo aquela que deriva das “habilidades” do chefe – sua habilidade de comando, de discernimento, seus valores morais, sua conduta pessoal. O “bom chefe” deve possuir a autoridade pessoal para bem cumprir a autoridade estatutária.

Para Max Weber a autoridade tradicional refere-se ao poder exercido pelos clãs, pela família, pelos senhores medievais. É o tipo de autoridade estabelecida pelos costumes, crenças e hábitos, pois “sempre foi feita desse modo”. Os limites são impostos justamente pelos costumes que a sociedade pratica. Há uma conformidade dos seguidores e continuidade daquele que exerce a autoridade.

2.2.4 Desafios gerenciais do novo século

Pode-se dizer, então, que liderar é um misto de gerência, poder e autoridade, mas tudo isto resume-se a projetos, departamentos, enfim, muitas coisas. Muitos dos cursos, universitários ou treinamentos formam gerentes, porém, o ideal para estas escolas de administração seria preparar seus alunos para o exercício da liderança.

Para vários autores há diferenças cruciais entre líderes e gerentes. Bennis (1996, p. 42) faz um paralelo entre eles conforme demonstra o quadro 2.

O GERENTE	O LÍDER
Administra	Inova
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Depende de controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Perspectiva de futuro
Como e quando	O que e por quê
Vive com os olhos voltados para o possível	Com os olhos no horizonte
Imita	Inventa
Aceita o <i>Status Quo</i>	O desafia
É o bom soldado clássico	Seu próprio comandante
Faz as coisas direito	Faz a coisa certa.

Quadro 2 - Gerente X Líder

Fonte: BENNIS, Warren G., 1925. A formação do líder; tradução Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996. p.42

Reconhecendo esta mudança, Peter Drucker (2001, p. 28) concorda que não se “gerencia” pessoas, a tarefa hoje é “liderar” pessoas. Ele diz que a meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específicos de cada pessoa.

Estes recursos gerenciais podem ser ensinados e certamente serão úteis para os líderes, mas os ingredientes da liderança não. Eles devem ser aprendidos e, na liderança, as experiências e o entendimento delas são tão importantes quanto qualquer habilidade (BENNIS, 1996).

Peter Drucker (2001, p. 19), afirma que a organização é “um instrumento para tornar as pessoas produtivas no trabalho conjunto”, por isso a necessidade de uma autoridade, ou seja, “alguém que possa tomar a decisão final e ser obedecido”. Para o autor (2001, p.40),

A gerência existe para o bem dos resultados da instituição. Ela precisa começar com os resultados pretendidos e deve organizar os recursos da instituição para atingi-los. Ela é o órgão para tornar a instituição- seja ela uma empresa seja uma igreja, universidade, hospital ou asilo para mulheres exauridas- capaz de produzir resultados fora dela mesma.

Entende-se que a hierarquia é necessária em qualquer grupo organizado. Deve haver princípios que modelem e guiem a equipe para um objetivo só. O líder tem papel importantíssimo, diria, fundamental. Não basta gerenciar, deve-se saber liderar.

Citando as teorias X e Y de Douglas McGregor, poderia-se afirmar que há duas maneiras de gerenciar pessoas e, sobre estas hipóteses, Drucker (2001), cria novas outras. Citando Maslow, o autor afirma que “pessoas diferentes devem ser gerenciadas de maneiras

diferentes”. Assim, além de pessoas empregadas ou subordinadas à organização, há pessoas que trabalham para a organização.

O gerenciamento é necessário, porém é melhor aproveitado quando os subordinados deixam de depender de um “chefe” e passam a ajudar um líder. O chefe passa a ser líder quando começa a assumir o papel de educador.

De um modo geral, um número crescente de pessoas que são empregadas em tempo integral precisam ser gerenciadas como se fossem voluntárias. É claro que elas são remuneradas. Mas os trabalhadores do conhecimento têm mobilidade, podem sair e possuem seus próprios “meios de produção, que é seu conhecimento. (Drucker, 2001. p 27)

Para Bolden (2004, p.6), “a liderança e a gerência são distintas, porém complementares”. Citando Kotter (1990) ele afirma que a diferença principal que distingue a gerência da liderança é em relação à mudança. Verifica-se no quadro 3 a relação proposta entre as duas.

	Funções da Liderança	Funções da Gerência
Criando um calendário	<i>Estabelecendo direção:</i> Visão do futuro, desenvolvimento de estratégias para mudança para atingir metas	<i>Planos e Orçamentos:</i> Planos de ação decisiva e horários, alocação de recursos.
Desenvolvendo pessoas	<i>Alinhando pessoas:</i> Visão comunicativa e estratégica, influência criativa das equipes com convincente aceitação às metas.	<i>Organizando e gerenciando:</i> Decidir a estrutura e alocar o quadro de funcionários, desenvolver políticas, procedimentos e monitorá-los.
Execução	<i>Motivando e inspirando:</i> Pessoas energizadas para superar obstáculos, satisfazer as necessidades humanas.	<i>Controlando, Resolvendo Problemas:</i> Monitorar planos contrários e tomar ações corretivas

Quadro 3 - Liderança e Gerência

Fonte: Leadership and Management (Buchanan and Huczynski, 2004, p 718 - based on Kotter, 1990) pesquisado no artigo: **What is Leadership**. Leadership South West Research Report 1. University of Exeter. England, 2004. Disponível em <<http://www.leadershipsouthwest.com>>. Acesso em: 28 fev 2006.

Fica claro, por estas afirmações, que o gerenciamento de pessoas está dando lugar a outro tipo de comando. Numa era em que a satisfação com o trabalho está sendo tão valorizada e o desempenho focalizado em resultados, a grande tarefa, ou diria, desafio para o novo século é não permitir que a gerência exista somente para buscar resultados, mas para

quebrar o paradigma do comando e inserir a liderança do trabalho em equipe voltada para o conhecimento.

2.3 LIDERANÇA

“A liderança é um complexo fenômeno que toca em muitos outros processos organizacionais, sociais e pessoais importantes. Depende de um processo de influência, por meio de que os povos são inspirados a trabalhar para objetivos do grupo, não com a coerção, mas completamente com motivação pessoal” Bolden (2004, p. 5). Trata-se de uma visão bem prática da liderança. Para situar-se dentro de um contexto histórico, far-se-á uma análise teórica mais aprofundada.

Segundo Maximiano *apud* Jago, (2000, p. 388) “liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo”.

Pode-se discutir a liderança analisando-a, dentro do contexto organizacional, junto com o planejamento, a organização e o controle, Ela está totalmente ligada à questão da influência.

Para Schermerhorn (1999, p. 224) a liderança “cria os compromissos e o entusiasmo necessários para as pessoas aplicarem todo o seu talento na ajuda para a realização dos planos”. Seguindo este pensamento, grandes líderes estão sempre motivando e direcionando as pessoas para o mesmo propósito. O grupo anda na direção que o líder caminha.

Para Bennis (1999, p. 80), “apesar das evidências em contrário, ainda tendemos a pensar nas conquistas como obras de um grande líder, em vez de um grande grupo”. Ele afirma que nas alianças criativas, sempre ambos alcançam o que nenhum poderia alcançar sozinho. Sua defesa é que no lugar dos grandes líderes, entrarão os grandes grupos.

Maximiano (2000) citando McGregor, afirma que a liderança “não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis ou elementos”:

1. As características do líder;
2. As atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados;
3. As características da organização, em especial a tarefa a ser realizada;
4. A conjuntura social, econômica e política.

Dentro do contexto organizacional, a liderança já exerceu vários papéis passando de funções de controle, supervisão (Escola Clássica), buscando a cooperação entre os grupos e

valorizado as habilidades interpessoais (Escola das Relações Humanas). Depois valorizando as competências individuais e o *empowerment* (Escola Comportamentalista), chegando até à ênfase à inovação e ao conhecimento (Escola Contingencial).

Dentre todos estes diferentes ambientes, a liderança vem agindo sobre a influência do poder e da autoridade das pessoas que dela usufruem. Ser líder é assumir a responsabilidade de influenciar pessoas. Difícil tarefa, pois estará se interagindo com diferentes expectativas, vontades e costumes.

Para Hunter (2004, p. 25) “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Hunter (2004, p. 70) define um modelo de liderança. Para ele, a liderança é composta de cinco elementos básicos. Ela começa com a vontade, que é “a capacidade de sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher o nosso comportamento”. Através da vontade pode-se amar e sentir as necessidades daqueles que se lidera. Para atingir estes objetivos é preciso se sacrificar e servir aos outros, assim exercerá a autoridade com as pessoas e assim “se ganha o direito de sermos chamados de líderes”.

Para visualizar a liderança como uma característica essencial, ela deve estar no topo da pirâmide, como se pode visualizar na figura 1. Logo abaixo, Hunter (2004) coloca a autoridade, depois o serviço e sacrifício, o amor e a vontade. Se for seguida a ordem de baixo para cima, a liderança surgirá.

Entende-se também, através deste modelo, que liderar é muito mais do que gerenciar, é “um misto de amor, subserviência e vontade, como base de tudo” (Hunter, 2004, p. 25). A autoridade, diferentemente do poder, ajuda a subida usando da influência pessoal, as ações serão feitas de bom grado, sem a obrigação.

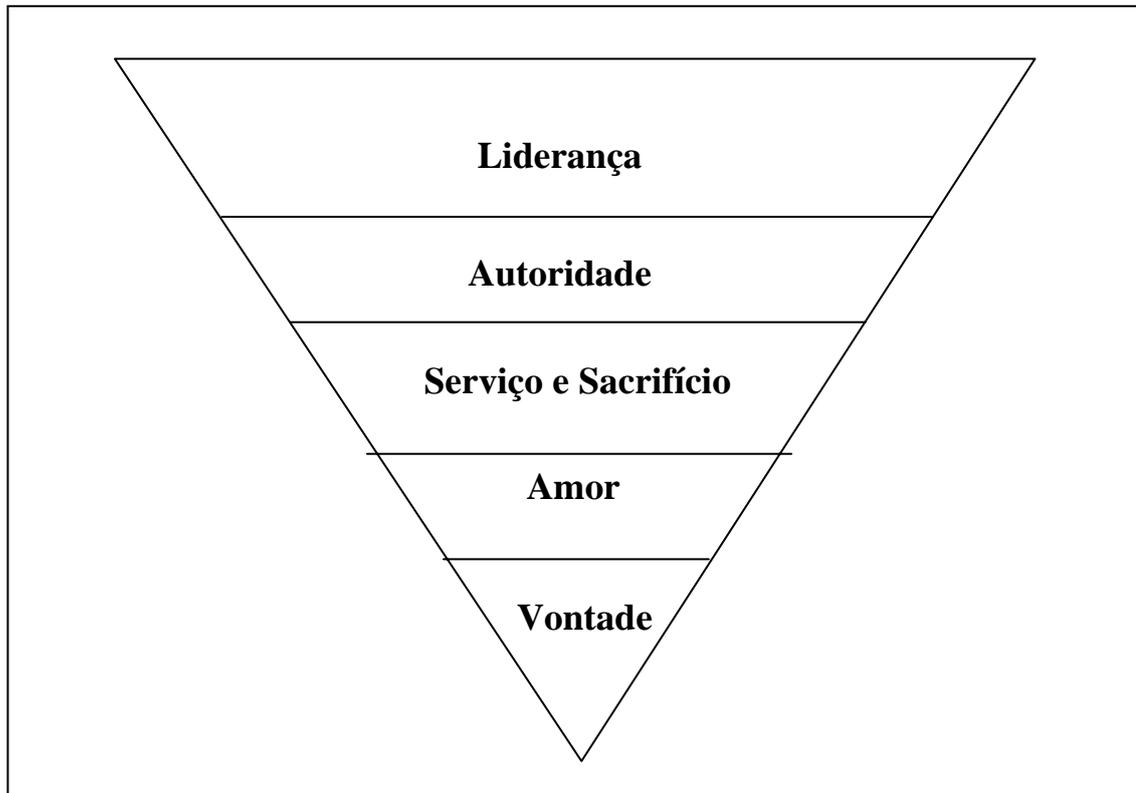


Figura 1 - Modelo de liderança segundo Hunter

Fonte: HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p.70.

Hersey e Blanchard (1986, p. 108) citando Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, inserem um modelo de comportamento da liderança que pode ser visualizado na figura 2. Neste modelo a autoridade transita entre o estilo democrático e o autocrático, as teorias X e Y de Elton Mayo. Eles afirmam que se pode trabalhar dentro de qualquer dos estilos caminhando entre os dois de acordo com a necessidade de cada grupo ou indivíduo.

Como visto, o poder pode ser conseguido através de várias formas diferentes. Através de seus instrumentos e fontes (GALBRAITH, 1999) e estará nas mãos de gerentes e chefes em uma organização. Em contrapartida, a liderança estará livre, nas mãos de quem souber usá-la da melhor forma direcionando-a para um só objetivo: o crescimento (seja ele organizacional ou pessoal para seus liderados).

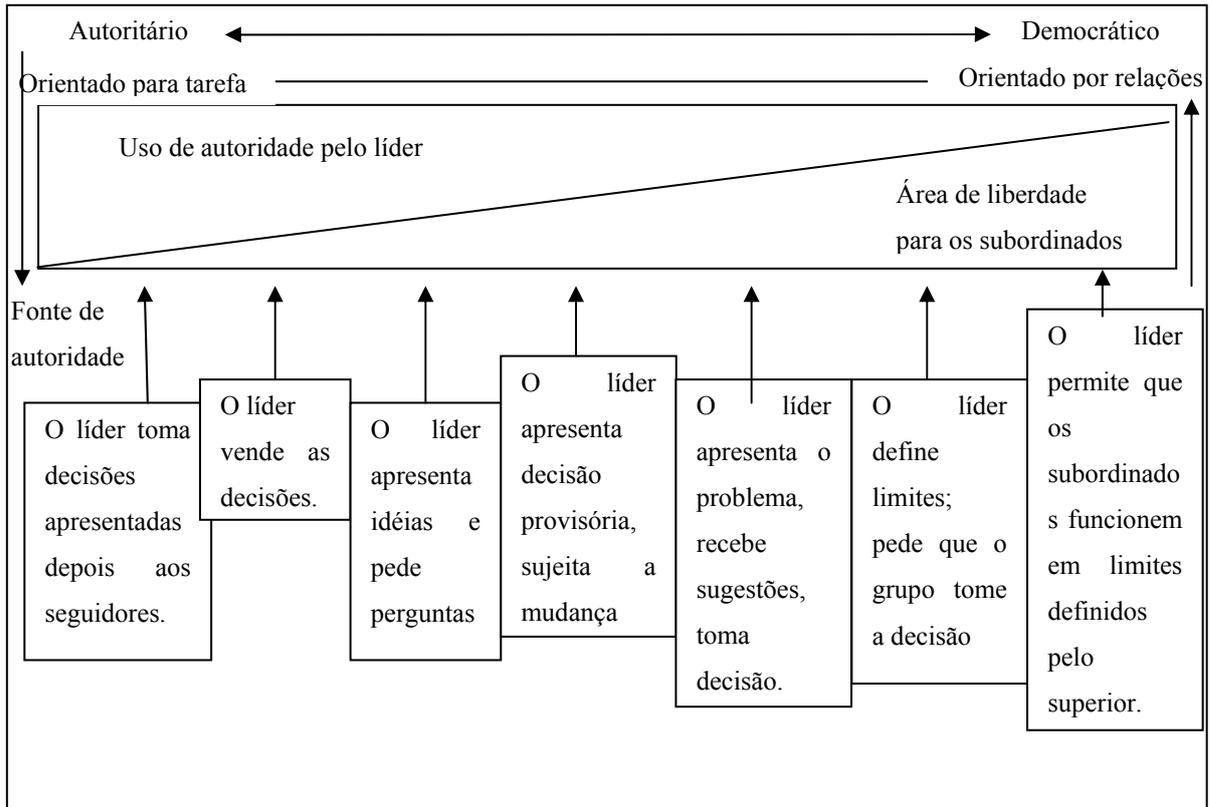


Figura 2 - Modelo do comportamento de liderança

Fonte: HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. p.108.

2.3.1 Os estilos de liderança

“Uma importante perspectiva sobre liderança é que os líderes eficazes adaptam seus estilos as demandas da situação. As características dos membros dos grupos são uma demanda crucial” (DUBRIN, 1998, p. 174).

Nesta afirmação, o autor coloca em foco um outro tipo de liderança chamado de Situacional. Para este estilo não existe um modo melhor ou pior, certo ou errado, de influenciar os membros dos grupos, o que está em evidência é a situação.

A liderança situacional sobrepõe-se às teorias sobre estilos, porque ela explica liderança num contexto mais amplo, afirmando que cada situação requer um tipo de liderança e que um líder é aquele capaz de se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas.

Wagner (2003, p. 244), *apud* Edward Hollander, sugere que “o processo de liderança é mais bem compreendido como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores dentro de um determinado contexto organizacional”. A figura 3 mostra a

liderança como o centro da interligação entre o líder, os seguidores e a situação em que se encontram.

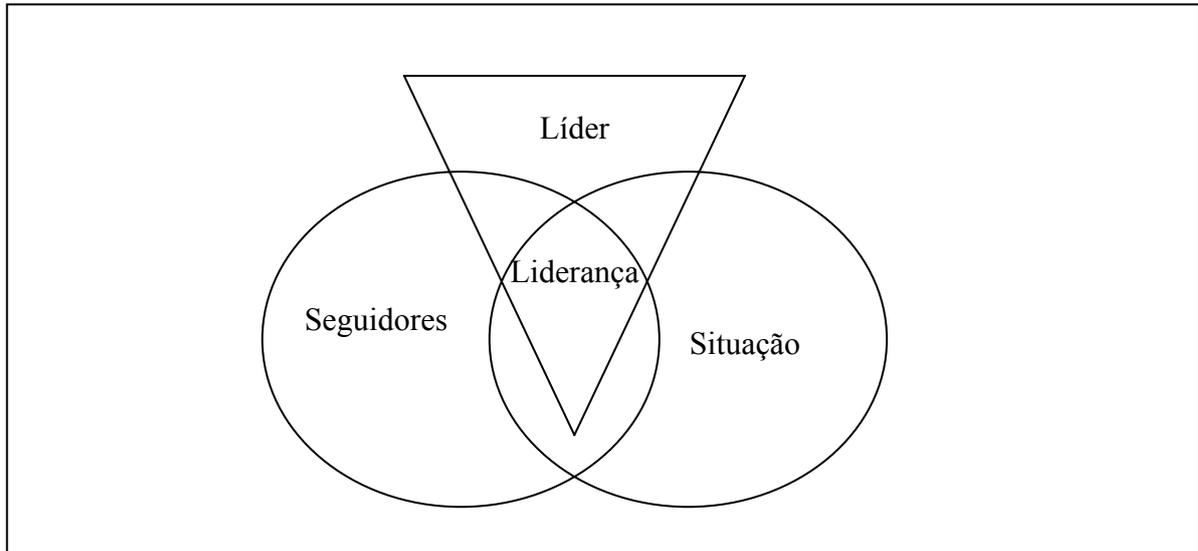


Figura 3 - Modelo transacional da Liderança segundo Wagner

Fonte: WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Há uma influência direta e proporcional entre as bases de poder e o nível de maturidade dos funcionários, e que, na baixa maturidade, impera a forma coercitiva de poder. À medida que a maturidade aumenta, as bases de poder são utilizadas na seguinte seqüência: conexão, recompensa, legitimidade, referência, informação e competência. HERSEY;BLANCHARD (1986)

Para os autores, além de conhecer o estilo comportamental dos funcionários e o seu nível de maturidade, o líder deve, a rigor, desenvolver o amadurecimento do corpo funcional, até atingirem níveis elevados de maturidade.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), o desempenho do funcionário está intimamente relacionado com o grau de expectativa que o líder tem dele. Quando se espera muito de um funcionário e ele tem consciência dessa expectativa, a sua resposta a essa expectativa tende a ser positiva, mostrando um bom desempenho. E o reconhecimento do seu esforço estimula a melhora do desempenho de um modo geral.

A mudança de um comportamento só acontece realmente quando há um reforço ao longo do tempo, até que o novo comportamento esteja incorporado pelo funcionário.

De acordo com as especificações dessa teoria, a maturidade dos subordinados é primordial para identificar o melhor modo para se dirigir uma situação, pois o comportamento do líder depende diretamente do nível de necessidade dos funcionários. Para os autores,

maturidade é a capacidade e disposição dos funcionários de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. É necessário esclarecer que o nível de maturidade pode variar conforme a tarefa que se apresente, ou seja, a maturidade identificada é relativa a uma tarefa específica.

Estão divididos em quatro os níveis de maturidade dos funcionários, de acordo com Hersey e Blanchard (1986): **M1** – baixo; **M2** – baixo a moderado; **M3** – moderado a alto; e **M4** – alto. Também são quatro os estilos de liderança aplicados em consonância com o nível de maturidade das pessoas, que varia de um comportamento de tarefa (direção) a um comportamento do relacionamento (apoio):

- **E1:** as pessoas que requerem esse estilo não têm capacidade para assumir responsabilidades (M1). Pode ser decorrente da insegurança em relação à tarefa exigida. O estilo utilizado é o **determinar** que implica um comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo.
- **E2:** a capacidade destas pessoas é limitada, mas possuem disposição para assumir responsabilidades (M2). Elas têm confiança em si, mas não possuem as habilidades necessárias. Adota-se o estilo **persuadir**, pois, devido à falta de capacidade, necessita-se de um relacionamento alto, e também de apoio “para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas” (Hersey e Blanchard, 1986, p. 190).
- **E3:** as pessoas desse nível têm capacidade, mas não têm disposição para cumprir as ordens e tarefas que estão sob sua responsabilidade (M3). O líder deve apoiar os liderados e aproveitar a capacidade que já possuem. Utiliza-se um modo participativo que é o **compartilhar**, porque “o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel do líder é facilitar a tarefa e a comunicação” (Hersey e Blanchard, 1986, p. 190-191).
- **E4:** a capacidade e disposição dessas pessoas são elevadas para assumir responsabilidades (M4), por isso, o estilo adotado é o de **delegar**. Ainda é o líder quem indica o problema, mas o modo como resolvê-lo fica sob inteira responsabilidade do liderado. O comportamento de relacionamento e de tarefa é baixo.

2.3.2 O desenvolvimento organizacional e a liderança

Hersey e Blanchard (1986, p. 358) citando Greiner, dizem que as organizações passam por 5 períodos de evolução calmos, cada um com seu período de crise e revolução. Cada período caracteriza-se pelo estilo de administração dominante e pelo problema administrativo.

A figura 4 aponta cada fase de crise e revolução separadamente. Primeiro há a fase da Criatividade – criação do produto e do mercado, muita energia física e mental, sobrecarga de responsabilidades e conflitos. Daí vem a Crise da Liderança. Solução: nomear um gerente forte que resolverá os problemas de administração. Nesta fase destaca-se a gerência, com um papel mais ativo de controle do líder.

Em seguida vem a Direção – gerente assume as responsabilidades, concentração das decisões, outros são tratados como especialistas. Daí vem a Crise da Autonomia. Solução: delegar mais. Porém, é difícil ceder o poder, os gerentes de nível inferior não sabem tomar decisões e muitas organizações estacionam aqui. A partir desta fase começam a se destacar algumas características da liderança, a direção com delegação de responsabilidades (HERSEY;BLANCHARD, 1986).

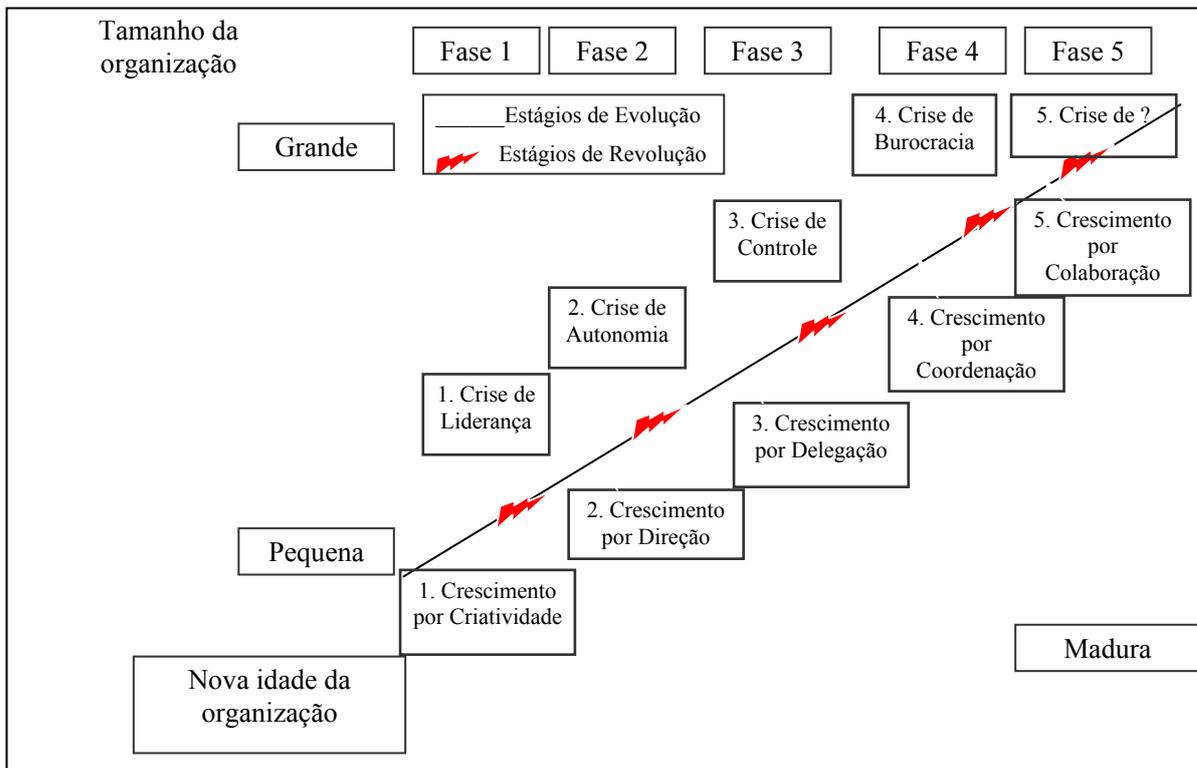


Figura 4 - Os cinco estágios do crescimento segundo Greiner

Fonte: HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986, citando Greiner, p. 359.

A fase da Delegação – descentralização aumenta a motivação. A alta direção sente que está perdendo o controle. Daí vem a Crise do Controle. Solução: deixar iniciar o próximo estágio, o da coordenação.

Coordenação – uso de sistemas formais para conseguir integração. Daí vem a Crise da Burocracia. Solução: deixar passar para a próxima fase, a da colaboração.

Colaboração – espontaneidade, grupos de trabalho, autodisciplina. Daí não se sabe ao certo qual a crise. Hipótese: Saturação psicológica e emocional. Solução: seguir a ordem proposta pela Liderança Situacional, direção, coordenação e delegação.

2.3.3 Desenvolvimento organizacional

“Devido ao modo como as empresas são organizadas, o líder é o centro do poder e da responsabilidade para a renovação das organizações. O líder é, portanto, a chave para o sucesso dos programas da Teoria do Desenvolvimento Organizacional” (VENDRAMINI, 2000, p. 26). “É o seu comportamento (e, posteriormente, aqueles dos outros executivos) que, no final, confirma ou não a idéia de o desenvolvimento organizacional ser necessário, verossímil e inexoravelmente ligado ao seu estilo de liderança” (ARGYRIS, 1987, p. 28).

“As pessoas tornaram-se recursos a serem desenvolvidos em lugar de seres humanos que são valorizados por aquilo que são e são encorajados a escolher e modelar o seu próprio futuro” (MORGAN, 2000, p. 79).

Vê-se que os líderes têm papel importante no desenvolvimento da organização. Há a necessidade de os gerentes serem capazes de planejar e implementar mudanças. O Dilema de Richard Beckhard: “Como mobilizar a energia e os RH [...] para manter viva uma dinâmica na organização [...] cujas necessidades sejam satisfeitas no trabalho”? A partir deste pensamento nasceu o Desenvolvimento Organizacional (D.O.), na necessidade de mudar o modo de operar as organizações.

2.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LIDERANÇA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Pode-se detectar vários fatores dentro da organização que envolvem o líder em sua tarefa diária. Fatores que influenciam e mesmo guiam o desenvolvimento do seu trabalho. Neste âmbito pode-se incluir a motivação, a comunicação, o *feedback*, a delegação de poder, o reconhecimento, entre outros. É importante entender cada um destes fatores para entender a liderança.

2.4.1 A motivação

Para Robbins (1999, p. 109), motivação é “a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas [...], condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”.

Complementando este pensamento, Dubrin (1998, p. 186) divide a motivação do ponto de vista do indivíduo e do ponto de vista do administrador. Pelo indivíduo, “a motivação é um estado interno que conduz à busca de objetivos. [...] ela afeta a iniciativa, a direção, a intensidade e a persistência do esforço”. Pelo ponto de vista do administrador, motivação é “o processo de fazer com que as pessoas persigam objetivos”.

Os dois lados da motivação permitem ter uma compreensão profunda tanto do lado individual quanto do lado do grupo como um todo. Spitzer (1997, p. 31) divide a motivação em dois tipos: a automotivação e a motivação externa. Para ele a “motivação envolve a interação das pessoas e seu ambiente”. O autor ressalta que a motivação verdadeira é basicamente interna, portanto para motivar uma pessoa, é preciso influenciar suas emoções.

A década de 50 foi onde houve o desenvolvimento dos conceitos de motivação. Existem várias teorias fundamentadas nesta década e que até agora ainda evoluem. As teorias mais importantes já elaboradas são: a teoria da hierarquia de necessidades, as teorias X e Y e a teoria de motivação-higiene.

A teoria da hierarquia das necessidades idealizada por Abraham Maslow, pode-se dizer que é uma das mais conhecidas de todas as teorias da motivação. Ele afirma que cada ser humano possui uma hierarquia de cinco necessidades: Fisiológica, Segurança, Sociais, Estima e Auto-realização. Conforme figura 5.

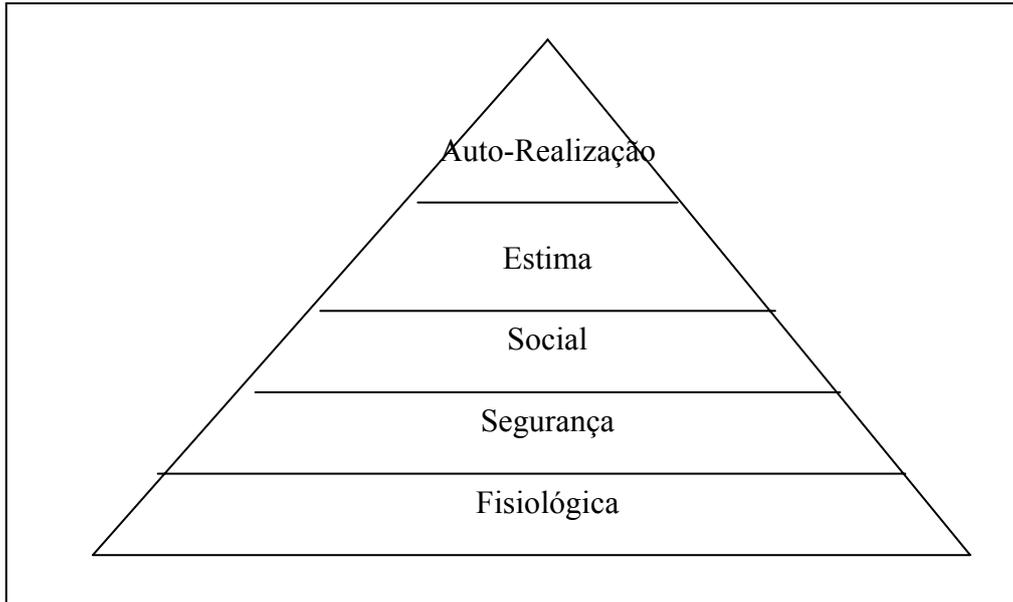


Figura 5 - Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: MASLOW, Abraham H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 340-355.

2.4.1.1 Teoria X e Y

Douglas McGregor propôs duas visões dos seres humanos: uma positiva e outra negativa e denominou-as de teoria X e Y, respectivamente. Cada líder tem uma visão diferente dos membros de sua equipe e, conforme McGregor, ele tende a moldar o seu comportamento de acordo com as suposições descritas no quadro 4.

TEORIA X	TEORIA Y
<p>As pessoas não gostam do trabalho e tentarão evitá-lo;</p> <p>As pessoas devem ser coagidas, controladas e ameaçadas para atingirem as metas;</p> <p>As pessoas evitarão responsabilidades;</p> <p>A segurança é o principal fator valorizado pelas pessoas e todos exibem pura ambição.</p>	<p>As pessoas vêem o trabalho como natural ou até uma fonte de lazer;</p> <p>As pessoas terão autocontrole e auto-orientação se estiverem comprometidas;</p> <p>As pessoas aprendem a aceitar as responsabilidades;</p> <p>A habilidade de tomar decisões é nata em todos.</p>

Quadro 4 - Teorias X e Y de Douglas McGregor

Fonte: MCGREGOR, Douglas. **Condições de liderança eficaz na organização industrial**. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa: uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 157- 171.

2.4.1.2 Teoria motivação-higiene

Esta teoria foi proposta por Frederick Herzberg, o psicólogo acreditava que a relação que a pessoa tem com seu trabalho pode determinar o seu sucesso ou o seu fracasso. Em sua pesquisa, ele classifica como fatores de higiene os fatores como: política, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário.

Herzberg afirma que, quando eles são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Para motivar pessoas, ele sugere dar ênfase à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento.

Por meio de uma pesquisa realizada com mecânicos e contadores em Pittsburgh, Estados Unidos, em 1968, Herzberg solicitou que as pessoas descrevessem em detalhes as situações em que se sentiam excepcionalmente bem ou mal, nos seus ambientes de trabalho, com o objetivo de identificar os fatores que geravam satisfação e aqueles que geravam insatisfação no trabalho.

Herzberg pôde observar, a partir da classificação das respostas, que as descrições que as pessoas davam das situações em que se sentiam bem, diferiam significativamente daquelas que davam quando se diziam sentirem-se mal. Assim, quando perguntadas em que situações se sentiam satisfeitas, tendiam a responder coisas relacionadas a fatores intrínsecos, tais como a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho em si, a responsabilidade e a possibilidade de progresso.

Por outro lado, as respostas para as situações em que se sentiam mal tendiam a ser relacionadas com os fatores extrínsecos como, por exemplo, a política da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho e o salário. Dessa maneira, Herzberg verificou que a insatisfação é gerada, predominantemente, pelos elementos do ambiente de trabalho, enquanto que a satisfação advém mais frequentemente de aspectos relacionados ao próprio trabalho.

A partir do resultado da pesquisa, Herzberg concluiu que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação, bem como o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação.

Isso significa que aquilo que deixa as pessoas insatisfeitas, quando está ausente, não as satisfaz quando presente. E aquilo que deixa as pessoas satisfeitas, quando presentes, não

as deixa insatisfeitas quando ausente. Se, por exemplo, as políticas administrativas forem justas, ninguém estará mais motivado por causa disso, pois é considerado como obrigação da empresa. Todavia, se forem injustas, certamente será instalado um clima de insatisfação geral (BERGAMINI, 1998).

Para Bergamini (1998), a importância desse tipo de pesquisa desenvolvida por Herzberg foi permitir que se percebesse a diferença entre os fatores chamados de higiene, que não motivam, mas tão-somente neutralizam a insatisfação e aqueles que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional.

Ao caracterizar a diferença entre esses dois fatores, Herzberg evidenciou que não basta atender apenas aos fatores chamados de higiene para se obter motivação, pois, atendidos os fatores periféricos (higiene), está-se garantindo apenas o bem-estar físico das pessoas.

Sugere que, para motivar aos empregados deve-se dar ênfase à realização, ao reconhecimento do trabalho em si, à responsabilidade, ao crescimento e à possibilidade de progresso, pois são essas as características que as pessoas consideram intrinsecamente compensadoras.

2.4.1.3 Automotivação

Para falar de motivação, deve-se também dar atenção especial a outra forma discutida no meio acadêmico que é a automotivação. Pode-se olhar por um ângulo, dizendo que os gestores são responsáveis por motivar seus funcionários, mas Spitzer (1997, p. 31) afirma que “os motivadores não são as pessoas; são as condições ambientais”. Ele acredita que deve construir um ambiente de trabalho que promova a motivação e que seja sustentada pela organização.

Para isto deve-se desenvolver a automotivação, esta como “motivação real”. Para Spitzer (1997), a motivação externa envolve os líderes e o ambiente e a interna é que é a verdadeira motivação. “A motivação externa é sempre temporária”. (SPITZER, 1997, p 33)

O autor ainda faz uma relação da motivação com as emoções, dizendo que é necessário influenciar as emoções para conseguir motivação. Aponta o desejo como “a força motriz subjacente à automotivação”. (SPITZER, 1997, p. 37)

Para ele o desejo humano é dividido em oito grandes desejos que exercem grande força motivacional. São eles:

- Desejo de atividade

- Desejo de propriedade
- Desejo de poder
- Desejo de afiliação
- Desejo de competência
- Desejo de realização
- Desejo de reconhecimento
- Desejo de significado

Focando o desejo de competência, que é objetivo deste trabalho, Spitzer (1997, p 42), afirma que a competência “é uma busca poderosa que se prolonga por toda a vida [...] é a essência da auto-estima”.

2.4.2 Reconhecimento

Spitzer (1997, p. 43) levanta a questão sobre o desejo de ser reconhecido. Para o autor “nenhum desejo é mais claramente universal do que o desejo de reconhecimento”. Todos desejam ser apreciados, elogiados e estimulados.

Outros autores como Vailati (2006, p.1) afirmam que o reconhecimento não é salarial como muitos afirmam. Para ele o “salário é a contrapartida do acordo de trabalho, benefícios - que geralmente são os mesmos para todos ou tão pouco o mais esperado”.

Mas o reconhecimento deve vir por parte da empresa verificando a contribuição que o profissional proporciona e tendo assim, como retribuição, a retenção do mesmo. Por outro lado o reconhecimento do líder é essencial. Para Oliveira (2006, p. 1) o gestor é “o grande maestro, responsável por trazer à tona o que há de melhor em cada funcionário, respeitando suas singularidades, formas preferidas de reconhecimento e motivação, para garantir a harmonia e os resultados perfeitos em sua equipe”.

Mas como deve ser demonstrado este reconhecimento? Para Nievola (2006, p. 2), reconhecimento significa “uma autêntica demonstração de agradecimento, às vezes verbal (publicamente), às vezes através de anotações em ficha funcional, às vezes com a foto na parede como "funcionário do mês", mas sempre acompanhada de novas responsabilidades, maior autonomia e, conseqüentemente, maior gratificação salarial”.

Mas, para Vailati (2006, p. 4) salário não motiva. “o que motiva, o que atinge o funcionário no que lhe é mais valioso, é o reconhecimento de seus pares e de seus superiores, e reconhecimento verdadeiro não são somente palavras”.

Ser reconhecido acaba incentivando o desenvolvimento de novas competências no profissional, como o comprometimento. Pode-se ligar o comprometimento a sentimentos que envolvem o significado do trabalho. Para Gomes (2006, p. 3) “o profissional precisa: sentir-se parte da equipe; participar das decisões, expressar idéias, ser convidado a colaborar, seja levantando pontos de melhoria, seja construindo ações conjuntas; sentir-se reconhecido; ser reconhecido pelo seu trabalho, através de *feedbacks*, promoções, reajustes salariais, premiações”.

Reconhecer é muito mais do que elogiar, do que cumprir um papel de incentivador. Para Spitzer (1997, p. 44) “o reconhecimento é uma das forças mais poderosas [...] para liberar a energia e a produtividade humana”.

2.4.3 A comunicação

“Comunicação é o processo de transferir significado sob a forma de idéias ou informação de uma pessoa para outra” (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRY, 1998. p. 279).

Para Stoner e Freeman (1999 p. 389), comunicação “é o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”.

Para que este processo de persuasão funcione como um sistema, são necessários alguns ingredientes para criar um modelo de comunicação eficaz. Segundo Stoner (1999, p. 389), podemos visualizar o processo de comunicação conforme um sistema ilustrado na figura 6.

Este modelo indica três elementos essenciais no processo de comunicação: fonte, canal e receptor. Se não houver um deles, impossibilita o processo todo. Stoner (1999 p. 390-391), explica este modelo definindo a fonte ou emissor como “o iniciador da comunicação” ou quem possui o propósito.

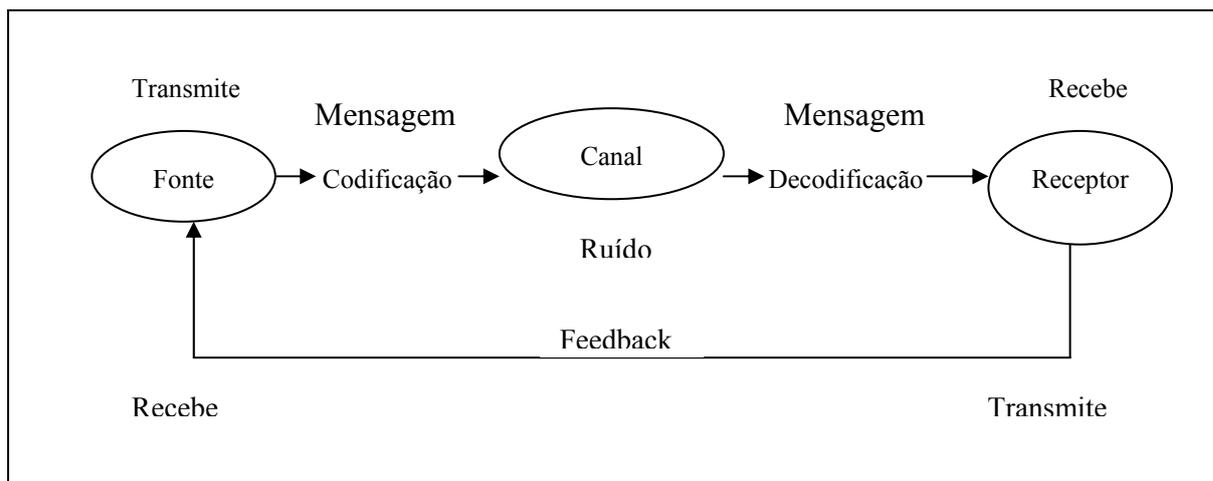


Figura 6 - Processo de comunicação segundo Stoner

Fonte: STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

A codificação como “a tradução da informação”, a mensagem como a “informação codificada”, o canal como o “meio de comunicação”, o receptor como os que “captam a mensagem” e a decodificação como a “interpretação” da mensagem. Nesta etapa podem incidir ruídos, que bloqueiam, perturbam ou confundem a mensagem.

Porém, a comunicação numa visão mais ampla é muito mais do que emissor e receptor. Dentro deste processo deve sempre ser considerado o objetivo da comunicação. Deve-se fazer com que as pessoas analisem seus objetivos ao se comunicarem e os especifiquem em termos das reações que pretendam obter. Só haverá a comunicação quando os interesses são comuns e ser comum é ter afinidades, empatia, sentir e pensar juntos. É ser como um todo.

O processo de aprendizado está intrínseco no processo de comunicação através do estímulo e resposta. Berlo (1999 p. 76) define estímulo como “qualquer coisa que uma pessoa pode receber através de um dos sentidos” e resposta como “a reação do organismo ao estímulo”.

Assim, Berlo (1999 p. 78) define aprendizagem como “uma mudança na relação estável entre um estímulo e a resposta”, ou seja, o primeiro passo para que haja o aprendizado é haver um estímulo. E vai mais além, afirmando que para haver a mudança de comportamento, ou a aprendizagem, deve ser rompida a relação original entre estímulo e resposta.

A comunicação pode ser formal e informal. Os canais por onde a informação passa podem ser caracterizados como caminhos formalizados, geralmente através de papéis, e

canais informalizados, geralmente utilizando, conforme Dubrin (1998, p. 206), a “radio corredor” ou os chamados “boatos”.

A comunicação em equipe ocorre horizontalmente, ou seja, “com base na cooperação”. (Dubrin, 1998, p. 208). As pessoas precisam se comunicar para conseguir trabalhar, principalmente trabalhar em equipe.

Outro sistema é a comunicação informal. É ela que, segundo Dubrin, (1998 p. 208), “complementa os canais formais”. Há também a visão de que através desta, surgem os boatos, as inverdades sobre as notícias e as pessoas. É através deste sistema que as pessoas interpretam a organização. Traduzem as informações formais em uma linguagem que todos entendam. (BATEMAN, 1998)

Outra subdivisão que pode ser considerada é quanto à forma de linguagem. Existem várias formas de comunicação além do uso de palavras, são as chamadas formas de linguagem não-verbal. Conforme Megginson, Mosley, Pietry, (1998. p. 289), as mais importantes são: linguagem por sinais, linguagem por ação e linguagem por objeto.

Os autores esclarecem conceituando a linguagem por sinais: “é expressa através de mensagens que substituem as palavras”, como um aceno de cabeça, balançar a cabeça negativamente, etc. A linguagem por ação consiste nos “movimentos do corpo”, um olhar, um gesto, etc. A linguagem por objeto são “coisas que transmitem mensagens” como roupas, móveis, imagens.

O contato visual e a entonação de voz também expressam segundo Schermerhorn (1999 p. 258) a “linguagem do corpo”, a distância e a proximidade entre as pessoas revela intenções.

Todos os canais de comunicação não-verbais desempenham um papel muito importante num processo de comunicação, até maior do que se pode perceber. Donaldson (1999 p. 179) coloca que “todos somos bilíngües”. Além de se comunicar também é preciso assegurar que a mensagem foi recebida e compreendida, uma técnica capaz de responder a esta questão é o chamado *feedback*.

2.4.4 *Feedback*

Segundo Schermerhorn (1999, p.257), *feedback* é “O processo de dizer as outras pessoas como você se sente sobre alguma coisa que elas disseram, ou sobre a situação em geral”. Para Stoner e Freeman (1999, p. 391) é o “reverso do processo de comunicação”.

O *feedback* é então um processo de retorno da informação. Ele pode ser também formal ou informal, verbal ou não-verbal. Deve ser tratado como uma forma eficaz e construtiva de comunicação. Para Schernerhorn (1999, p. 257) todo *feedback* deve ser: “(1) compreensível, (2) aceitável e (3) plausível”. Para que isto aconteça o autor nos dá algumas orientações como: “dê o *feedback* baseado na confiança entre vocês; faça *feedbacks* específicos, claros e de preferência recentes; assegure-se que ele é válido e dê em pequenas doses”.

Pode haver várias respostas ao *feedback*: positivas ou negativas. A importância deste processo de retorno é utilizá-lo para levantar questões relevantes ao relacionamento interpessoal em um grupo, tentar descrever o comportamento de cada um através do *feedback*, mas de uma maneira que afirme o valor de cada pessoa. Reconhecimento e consideração pessoal são os valores sempre esperados para os receptores do *feedback*.

2.4.5 Delegação de poder

Com todas as mudanças vividas pelas organizações (sociais ou empresas), pode-se dizer que a maioria delas acredita ser indispensável que todos os seus integrantes tenham comprometimento para que se possa manter uma posição competitiva.

O comprometimento é característica vital das equipes. Para se ter uma equipe comprometida, as organizações devem ajudar a criar a mudança dentro delas e permitir que as habilidades individuais sejam incentivadas através da delegação de poderes aos membros destas equipes.

Empowerment é uma forma fundamentalmente diferente de trabalhar junto onde e os empregados sentem-se responsáveis por fazer um trabalho, mas também por fazer toda a organização funcionar melhor; as equipes trabalham juntas para melhorar continuamente sua *performance* e as organizações são estruturadas de maneira que as pessoas sintam que são capazes de alcançar os resultados que querem e sejam recompensados por agirem assim. (SCOTT; JAFFE, 1991).

A prática da delegação de poder mudou o estilo de lideranças, as relações de poder, o modo como o trabalho é projetado e a forma com que as organizações sociais estão sendo estruturadas.

Os efeitos da transferência de poder vêm ultrapassando o aumento da eficiência, pois, à medida que as pessoas assumem um maior controle sobre o seu ambiente, iniciam a orientar seus esforços, e assim, se processa um aumento na autoconfiança e na auto-estima.

Para Tracy (1994, p. 47), a delegação de autoridade é “a base do processo de criação do espírito de equipe”.

Assim, as pessoas poderão trabalhar em equipe. Sem informação e sem comprometimento as pessoas não podem agir com responsabilidade e é através deste comprometimento que o *empowerment* é criado.

2.4.6 Conflitos

“Conflito é a discordância sobre a alocação de recursos escassos ou choques envolvendo objetivos, valores e etc., pode ocorrer no nível interpessoal ou organizacional; já a negociação é o uso das habilidades de comunicação e da barganha para administrar conflitos e chegar a resultados mutuamente satisfatórios”. (STONER, 1999, p.61)

Os conflitos existem nos campos pessoais e profissionais. Necessariamente não ocorre entre duas pessoas, podendo existir, por exemplo, entre dois grupos, um grupo e uma pessoa ou uma organização e um grupo. Este último se desencadeia através de uma frustração de uma ou das duas partes envolvidas, podendo ocorrer um efeito construtivo ou destrutivo, dependendo da maneira como é administrado.

Cabe salientar que alguns autores não concordam com a utilização do termo “administração de conflitos”, dizem que devemos usufruir o termo “minimização de conflitos”.

2.4.6.1 Origens dos conflitos

Quando se pensa em negociação, deve-se levar em conta que praticamente todas as negociações se iniciam a partir de algum tipo de conflito ou interesse. Para Fowler, (2001, p. 25) podem ser eles: de interesses, de necessidades, de opinião. Os conflitos podem até se realizar de forma amigável, e desta forma as partes nem percebem o que está ocorrendo, porém perde-se tempo e sinergia organizacional.

Os conflitos são muito comuns tanto dentro quanto fora das organizações. Um ciclo de frustrações ocorre em virtude da má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes, fazendo com que cada um interprete a situação a seu modo.

Outras causas (fontes):

1. Mudanças:

Podem ser externas:

- Legislação municipal, federal e estadual.
Podem ser internas:
 - Procedimentos operacionais;
 - Rotatividade de pessoal;
 - *Rightsizing* (demissões);
 - Crescimento: podem ocasionar falhas na comunicação;
- 2. Metas diferentes: as diferenças de informações e percepções podem gerar conflitos;
- 3. Recursos limitados: poucos empregados, falta de espaço, falta de dinheiro, equipamentos obsoletos;
- 4. Diferenças de personalidade: valores e crenças divergentes;
- 5. Efeito dominó: planejamento deficiente e falhas na comunicação entre departamentos (conflitos intersetoriais) podem prejudicar os setores um a um.

2.4.6.2 Tipos de conflitos

Podem-se citar dois tipos de conflitos no ambiente de trabalho: o interpessoal e o organizacional. Para Wisinski (1994, p. 9) “o conflito interpessoal ocorre quando duas pessoas concebem ou avaliam uma situação de maneira diferente”.

No ambiente de trabalho ou familiar convivem pessoas que possuem valores e princípios diferentes. Quando estas convivem em algumas situações onde devem estabelecer suas prioridades de acordo com seus objetivos pessoais ou profissionais, podem ocorrer divergências e como conseqüência gerar alguns conflitos. Portanto, pode-se afirmar que estes conflitos têm base interpessoal e não organizacional.

De acordo com Wisinski (1994, p. 17), “o conflito organizacional é um produto de processos dinâmicos em constante modificação, dentro de uma estrutura”. Este também ressalta que se estes processos não receberem devida atenção podem gerar conflitos, e se esta situação se defrontar com valores pessoais pode ocorrer um conflito interpessoal.

2.4.6.3 Posições pessoais perante os conflitos

Se o conflito é inevitável deve-se, então, aprender a lidar com ele. Nem sempre é possível evitá-lo, nem solucioná-lo, mas pode-se tentar administrá-lo.

Segundo Wisinski (1994, p. 25), pode-se contar com alguns métodos para administrar melhor os conflitos. O método da competição (também chamado de ganha/perde), o método da acomodação (chamado de perde/ganha), o afastamento (perde/perde), o acordo

(ganha/perde, ganha/perde) e o método da colaboração (ganha/ganha). Cada um deles tem uma ênfase diferente para chegar à solução.

- Competição (ganha/perde): busca ganhar a qualquer custo, é a estratégia de dominação total. Este método não busca a solução apropriada para todos os envolvidos, é uma relação baseada no poder. Não é a mais utilizada pelas empresas, pois despreza a questão do relacionamento.

- Acomodação (perde/ganha): é o contrário da competição. Aqui a pessoa não tenta resolver as divergências, apenas prefere se afastar. É dada uma grande ênfase ao relacionamento, mas não ao resultado.

- Afastamento (perde/perde): caracterizada pela falta de vontade de cooperar. Quando nenhuma das partes consegue lidar bem com a situação e resolvem recuar para evitar a discussão.

- Acordo (ganha/perde, ganha/perde): envolve um alto grau de flexibilidade. É uma estratégia que faz com que ambos ganhem de um lado e percam de outro, neste caso é preciso estabelecer limites e encontrar um ponto intermediário. A característica principal é o consenso.

- Colaboração (ganha/ganha): é o melhor, porém a mais difícil de todas as estratégias. Um deve entender o ponto de vista do outro e concordar, confiar. A palavra aqui é comprometimento.

2.4.6.4 Competências para resolver conflitos

Saber ouvir é a mais importante de todas as competências para se resolver um conflito. Além disto, é preciso ser flexível, ter capacidade de negociação, trabalhar com ética, ter espírito de equipe, liderança e, principalmente, ter boa comunicação.

As competências para se resolver conflitos são as habilidades necessárias a qualquer pessoa que busque ter um bom relacionamento entre pessoas e busque seu desenvolvimento pessoal. Para quem conseguir desenvolvê-las e souber fazer bom uso delas são ótimas ferramentas. Pode-se citar: Flexibilidade, Ética, Comunicação, *Feedback*, Espírito de equipe, Liderança e Capacidade de Negociação.

Conflitos, pontos de vistas contrários e diferentes percepções das situações estão presentes em todos os ambientes de trabalho. Saber como lidar com estas situações pode ser considerado como uma competência deferencial.

2.4.7 Aprendizado

Segundo Brookfield (1990) a aprendizagem de adultos deve ser concebida como um fenômeno que ocorre em qualquer campo, não sendo estritamente formal, já que eles aprendem como resultado de "transações entre adultos, nas quais as experiências são interpretadas, e onde conhecimentos e habilidades são adquiridos" (Brookfield, 1990, p. 25).

De forma geral, o adulto autodireciona sua aprendizagem e faz uso de experiências passadas para aprender. Por meio da aprendizagem, o adulto pode encarar melhor as mudanças no trabalho, a tecnologia e os valores que fazem parte de sua vida diária. Na fase adulta, é através deste tipo de aprendizagem que grande parte das pessoas adquirem novas idéias, habilidades e atitudes.

De acordo com Cranton (1996), independência, liberdade, autonomia, *empowerment* e autodireção têm sido vistos como objetivos do desenvolvimento humano, no qual o adulto toma iniciativa de aprender com ou sem ajuda de outras pessoas. Esta característica da aprendizagem do adulto é que a conecta à aprendizagem emancipatória. Para o autor, a autodireção “é um objetivo, um processo e uma característica do aprendiz que muda com a natureza da aprendizagem”. (CRANTON, 1996, p. 89)

A aprendizagem pode ser formal e informal. A aprendizagem formal caracteriza-se por ocorrer sob a direção de algum educador ou treinador, que medeia a forma pelas quais as pessoas aprendem (Merriam e Caffarella, 1991; Brookfield, 1990). Caracteriza-se ainda por ocorrer em salas de aulas “que estão em escolas, no trabalho ou ainda em algum local de organização comunitária” (MERRIAM e CAFFARELLA, 1991, p. 22).

Brookfield (1990, p. 115) identifica as seguintes formas de aprendizagem formal: a) alfabetização de adultos e educação básica; b) educação continuada para a profissão; c) educação para o trabalho; d) educação em universidades, escolas politécnicas e faculdades, e e) treinamento e desenvolvimento nos negócios e na indústria. A aprendizagem que ocorre fora de ambientes formais é denominada de aprendizagem informal (BROOKFIELD, 1990).

2.4.7.1 As abordagens teóricas da aprendizagem

A orientação behaviorista está baseada em três suposições: o comportamento observável é antes um foco de estudo do que processos de pensamento internos (aprendizagem é manifestada por uma mudança de comportamento); o ambiente molda o comportamento das pessoas (o que alguém aprende é determinado pelos elementos do

ambiente e não pelo aprendiz); e o princípio do reforço (qualquer meio de aumentar a probabilidade de que um evento seja repetido). Skinner é um dos principais representantes desta orientação teórica (MERRIAM e CAFFARELA, 1991).

A segunda orientação teórica da aprendizagem é a cognitivista, que tem em Jean Piaget um de seus mais conhecidos adeptos. Este teórico foi influenciado tanto pela escola behaviorista como pela Gestalt, tendo proposto que as estruturas cognitivas internas são mudadas pelo resultado de transformações na maturação do sistema nervoso central e como resultado de uma interação do organismo com o ambiente, que dá sentido às experiências decorrentes (MERRIAM e CAFFARELA, 1991).

A orientação humanista ultrapassa a visão da natureza humana derivada tanto do behaviorismo quanto dos pressupostos da psicologia de Freud. Os humanistas se recusam a aceitar que o comportamento humano seja determinado pelo ambiente ou pelo subconsciente da pessoa. Nesta orientação os seres humanos podem controlar seus destinos, as pessoas são inerentemente boas; as pessoas são livres para agir e o comportamento é visto como consequência da escolha humana; as pessoas possuem um potencial limitado para crescer e se desenvolver. Os principais representantes desta orientação teórica são Abraham Maslow e Carl Rogers (MERRIAM;CAFFARELLA, 1991).

A orientação social da aprendizagem é a quarta e última teoria de aprendizagem identificada por Merriam e Cafarella (1991). Segundo estas autoras, para esta orientação teórica as pessoas aprendem por meio da observação de outros. Por definição, esta observação ocorre num ambiente social.

No que se refere à aprendizagem de adultos, Merriam (1987) oferece uma revisão das diferentes teorias na área. Esta autora classifica as várias abordagens teóricas da aprendizagem de adultos em três categorias: (a) aquelas baseadas nas características dos aprendizes; (b) aquelas que enfatizam a situação de vida dos adultos; e (c) aquelas que focalizam as mudanças na consciência.

2.4.7.2 Teóricos da aprendizagem

Jean Piaget, um suíço que se comprometeu fundamentalmente com o processo de desenvolvimento do pensamento, faz uma relação implícita em suas obras entre desenvolvimento e aprendizagem. Ele acredita que: “o conhecimento não é imanente nem ao sujeito nem ao objeto, sendo, isso sim, construído na interação entre estes dois pólos” (PALANGANA, 1998, p. 71). É relevante constatar que Piaget não estudou a aprendizagem

em si, mas o processo de desenvolvimento do pensamento, afirmando que “o pensamento é a base em que se assenta a aprendizagem”. (BORDENAVE, 2002, p. 28)

Para ele, conhecer é modificar, transformar o objeto: é compreender o mecanismo de sua transformação e, conseqüentemente, o caminho pelo qual o objeto é construído. O conhecimento é sempre produto da ação do sujeito sobre o objeto. Neste sentido, a operação é a essência do conhecimento: a ação interiorizada modifica o objeto do conhecimento, impondo-lhe uma ordenação no espaço e no tempo.

Para Piaget, as teorias psicológicas contemporâneas têm explicado o processo de aprendizagem a partir de fatores maturacionais, internos ou externos, ou seja, o ser humano constrói o seu conhecimento através das interações dele com o meio ambiente, através do processo que ele chama de assimilação e acomodação. A assimilação é onde o organismo explora o ambiente, interpreta-o; na acomodação o organismo transforma sua própria estrutura.

Dentro das teorias de Piaget, o comportamento social vem em decorrência da aprendizagem do ser humano, fazendo com que a dinâmica de grupos estimule a inteligência nas pessoas.

Outro pensador foi o russo Vygotsky, nascido, aliás, no mesmo ano que Piaget (1896), porém diferentemente dele, estudou a relação entre desenvolvimento e aprendizagem de uma forma diferente. O ponto central da teoria de Vygotsky foi considerar, além do meio material, o meio social na construção do conhecimento.

A relação desenvolvimento/aprendizagem, defendida pelos comportamentalistas, indica que “aprendizagem é sinônimo de desenvolvimento, entendendo-se por desenvolvimento a acumulação de respostas aprendidas. De acordo com esta concepção, o desenvolvimento ocorre simultaneamente à aprendizagem, em vez de precedê-la” (PALANGANA,1998, p.126).

2.4.7.3 O aprendizado em equipe

Peter Senge, em seu renomado livro “A Quinta Disciplina”¹, dedica um capítulo somente para esta questão, a qual também é a questão principal desta pesquisa. Senge (2002,

¹ SENGE, Peter. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002.

p. 263) afirma que “A aprendizagem em equipe é processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam”.

Para que seja possível aprender em equipe, é necessário que haja alinhamento (um grupo funcionando como um todo), visão compartilhada (criar a extensão das visões pessoais de cada um) e o diálogo e a discussão (duas formas de conversação entre as equipes).

Este último, denominado por Senge (2002), como uma prática necessária e que deve ser dominada. Senge *apud* Bohm, (2002, p. 269), afirma que “o diálogo é uma forma de ajudar as pessoas a verem a natureza representativa e participativa do pensamento. [...] *No diálogo as pessoas tornam-se observadores do seu próprio pensamento*”.

Para Senge (2002) *apud* Bohm, o aprendizado em equipe não só é possível, como também é vital para as realizações da inteligência humana. O diálogo, ou a discussão levarão os indivíduos a ter uma visão mais sistêmica da situação e, assim, aprender mais depressa e com mais fidelidade à situação.

2.4.8 Trabalho em equipe

Existe na literatura um diferencial quando se trata de grupos e equipes, definitivamente não são a mesma coisa. Robbins (1999, p. 260), relata isso quando afirma que “Um grupo de trabalho é um grupo que interage, basicamente, para compartilhar informações e tomar decisões para se ajudarem mutuamente no desempenho em suas áreas distintas de atuação”.

Para Bateman (1998, p. 385), “os grupos se transformam em verdadeiras equipes por meio de atividades básicas grupais à medida que o tempo passa e por atividades de desenvolvimento em equipe”.

Para Robbins (1999, p. 180) o desempenho de um grupo é “meramente, a soma das contribuições individuais de cada membro ao grupo. Não há sinergia positiva que possa criar um desempenho maior”. Assim, os grupos de trabalho não têm necessidade ou oportunidade de se envolverem em trabalho coletivo que exija esforço conjunto.

A diferença entre o trabalho de um grupo e de uma equipe é que o trabalho de uma equipe deve beneficiar todos os seus membros. Onde há uma equipe, as pessoas se conhecem muito bem e reconhecem as forças, fraquezas, habilidades e necessidades de cada um. É possível todos da empresa terem uma meta comum em longo prazo, mas é difícil unir-se em torno de metas e objetivos de curto prazo e interesses, valores ou histórias comuns. (ROBBINS, 1999)

Moscovici (2004) direciona as competências emocionais da equipe que são: “autoconsciência, controle emocional, intuição, empatia, comunicação eficiente e relacionamento sadio entre os membros do grupo”.

Utilizando-se destes conceitos de grupo e equipe, e outros importantes para vivência de todos em uma equipe, analisa-se o conceito de desempenho de uma equipe como Katzenbach (2001, p. 185): “A capacidade de desempenho de pequenos grupos baseada no uso combinado das disciplinas de equipe e de líder único não é mais uma opção atraente para líderes esclarecidos partidários do *empowerment*, é uma necessidade”.

2.4.9 Conceitos de equipe

Uma equipe não é um grupo de indivíduos. Uma equipe tem um propósito em comum e objetivo que devem ser acordados por todos os seus membros (YEUNG, 2001).

A razão para que uma equipe exista é fazer com que as pessoas trabalhem juntas fortalecendo os seus pontos fortes e compensando os pontos fracos dos outros, distribuindo melhor as tarefas e assim, podendo fazer mais ao mesmo tempo (YEUNG, 2001).

Katzenbach (1994 p. 9) reforça o conceito de equipe e cria a visão do ambiente de flexibilidade em que as equipes estão inseridas. Ele diz que “Equipes são mais flexíveis do que grupamentos organizacionais maiores, [...] as equipes são mais produtivas do que os grupos que não possuem objetivos claros de *performance*”.

Desenvolver equipes é aprimorar as competências dos integrantes de um grupo. Para se fazer parte de uma equipe é preciso desenvolver algumas habilidades como ouvir e falar, conhecer todos os membros mutuamente, criar uma identidade para a equipe e estimular a criatividade. (MAXIMIANO, 2000)

Chang (2000, p. 66) afirma que “as equipes são formadas por pessoas que têm necessidades específicas quando trabalham juntas. Uma equipe eficiente comunica-se de maneira eficiente e encoraja a colaboração e administra os conflitos e problemas que surgem”. Por isso é difícil chamar toda uma empresa de equipe a não ser que seja uma empresa totalmente comprometida.

Com certeza será muito mais fácil e divertido conduzir ou participar de um ambiente em que as pessoas sabem o que o outro está fazendo e sabem que o seu trabalho terá continuidade e uma contribuição muito maior.

Uma equipe eficiente conta com pessoas eficientes, ou seja, bem preparadas e por isso é possível atingir metas sem um supervisor. Numa equipe eficiente haverá compromisso, comunicação, um grau saudável de discordância e criatividade.

Em uma equipe há uma mudança de comportamento e comprometimento de acordo com a sinergia das pessoas. Pode-se dizer que a formação destas equipes e a sinergia entre as pessoas surgem naturalmente. Não é um processo induzido ou voluntário. Katzenbach (1994 p. 65) afirma que “As equipes [...] existem onde você as encontra. [...] Elas surgem por si próprias e em diferentes cenários”.

Dentre todas as necessidades de uma equipe para transformar as tarefas em um trabalho eficaz, deve-se analisar também fatores como compreensão, adaptação e motivação de todos. A “sintonia” entre pessoas é o que comanda o espírito da equipe.

2.4.9.1 Tipos de Equipes

Os autores pesquisados caracterizam equipes de formas diferentes. Segundo Yeung (2001, p. 4), pode-se ter “equipes de projetos, de atendimento, de vendas, de gerenciamento, equipes multifuncionais”. Para o autor, o único critério básico para grupos serem chamados de equipes é que o grupo compartilhe pelo menos um objetivo em comum.

Katzenbach (2001, p. 24) divide as equipes através de uma “curva de *performance*” e coloca os conceitos em ordem crescente. São elas: grupos de trabalho, pseudo-equipe, equipe potencial, equipe real e equipe de alta *performance*.

Outra tipologia de equipe é a defendida por Parker (1995, p. 39); são as chamadas “equipes interfuncionais”, às vezes chamadas “equipes multidisciplinares” (ou ainda, no meio acadêmico, equipes chamadas interdisciplinares).

Robbins (1999, p. 181), divide as equipes em “equipes solucionadoras de problemas, equipes autogerenciadas e equipes de funcionalidade cruzada”. Como exemplo do primeiro tipo de equipes, o autor cita os círculos de qualidade; as autogerenciadas são aquelas que não possuem supervisores; e as de funcionalidade cruzada, são formadas por pessoas com mesmo nível hierárquico, porém de áreas diferentes.

As equipes podem dividir-se em tipologias diferentes, mas independente das nomenclaturas as equipes se desenvolvem para aplicar todos os conceitos referentes a relacionamentos interpessoais e energizar as pessoas e as organizações. As equipes existem para complementar o papel do líder. Um sendo fundamental para o desenvolvimento do outro.

Neste capítulo podem-se observar as relações entre a gerência e a liderança, a evolução dos termos entre as fases das teorias da administração.

Liderança e gerência se completam através de fatores inerentes a elas como a motivação e a automotivação, o *feedback* e a delegação de poder, a comunicação e o aprendizado, o desempenho e o trabalho em equipe.

Desenvolver estas competências em si e ajudar a desenvolvê-las nos membros da equipe pode-se ousar chamar de uma competência diferencial, de talento ou até mesmo da maior de todas as competências de liderança.

3 COMPETÊNCIAS

Neste terceiro capítulo será apresentado o tema competência. Neste momento serão levantados conceitos de diferentes autores sobre o tema através de uma revisão bibliográfica e num segundo momento a caracterização do tema “competências de liderança”.

O assunto competências é alvo de muitas discussões entre vários autores, podem-se encontrar várias correntes de definições de competências. Existem correntes que ligam o conceito de competência com atitudes, habilidades, motivação e experiência, entre outros. Donald Clark (2006), através de seu *Mapa de desempenho do profissional* conceitua alguns valores e separa a competência da habilidade afirmando que elas são características complementares.

Para Clark, a liderança está interligada com outros valores e depende do treinamento, do aprendizado, do desenvolvimento, do conhecimento e do desempenho onde a competência está inserida. O universo descrito por Clark conforme figura 7, afirma que o papel da competência é “o estado ou qualidade de ser adequado ou bem qualificado para desempenhar um papel” (CLARK, 2006, p. 1).

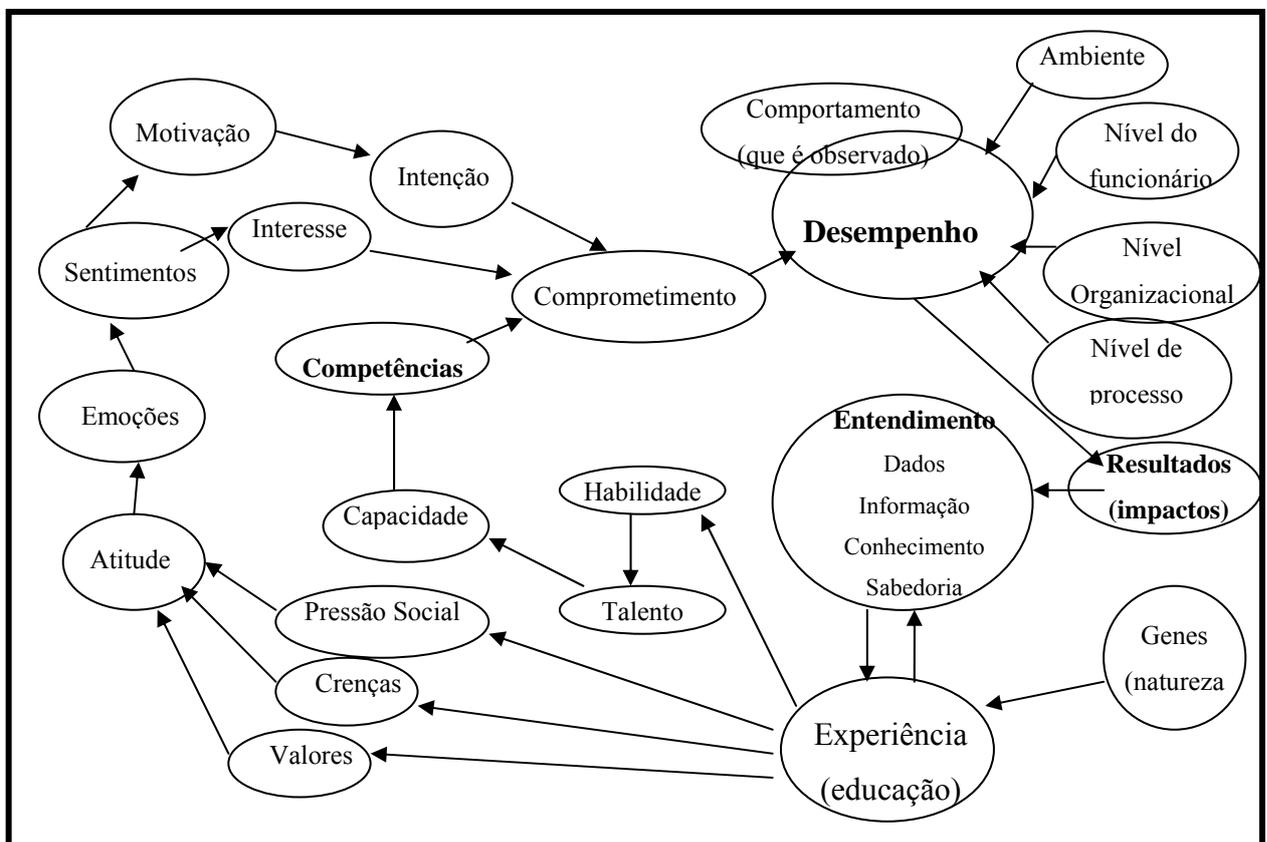


Figura 7 - Adaptação do mapa de desempenho de Donald Clark

Fonte: Clark, CLARK, Donald. **Leadership Competency Model or the pyramid of leadership.** Disponível em: <<http://www.mwlink.com/~donclark/hrd/case/chart1.html>>. Acesso em: 10 fev 2006.

Analisando o mapa representado na figura 7, pode-se afirmar que estes elementos estão interligados e interagem para criar o desempenho esperado; eles estão envolvidos. A análise da figura deve se iniciar pelo fator **ambiente** (visualizado no topo da figura à direita). Segundo o autor, a maior parte das empresas falha ao tentar responder adequadamente às mudanças no ambiente externo “e adaptar significa que a organização tem que se planejar; adaptação é um processo e não um evento isolado” (CLARK, 2006, p. 5).

O fator **nível do funcionário** reporta-se ao trabalho e aos funcionários que cuidam destes trabalhos. O fator **nível organizacional** “é parte de um sistema econômico. [...] a sobrevivência da organização depende da sua habilidade de se adaptar à demanda do sistema externo” (CLARK, 2006, p. 6).

O fator **nível de processo** é o que une as pessoas à organização. “Se você quer entender a maneira que o trabalho é feito, melhorar a maneira que o trabalho é feito e gerenciar a maneira como o trabalho é feito, os processos devem ser o foco da atenção e das ações” (CLARK *apud* Geary Rummler e Alan Brache, 1990, p. 4).

Estes quatro fatores anteriores (ambiente, nível do funcionário, nível organizacional, nível de processo) agem sobre o fator **desempenho** e geram resultados e impactos para a organização. Clark afirma que “não é o impacto (recompensa) que causa o comportamento, mas o comportamento é usado para controlar o impacto (recompensa)” (CLARK, 2006, p. 6). O **resultado** gera o **entendimento** o qual o autor afirma que “deve ser continuado”. Em sua concepção há uma escala crescente entre passado e futuro, uma evolução começando com dados e terminando em sabedoria. Esta evolução pode ser vista na figura 8. “Se ganha o conhecimento através do contexto (experiências) e entendimento” (CLARK, 2006, p. 6). “Quando se entende o sentido desta evolução a experiência se transforma em conhecimento pela absorção, pelas ações, pela interação e pelo reflexo” (CLARK, 2006, p. 8).

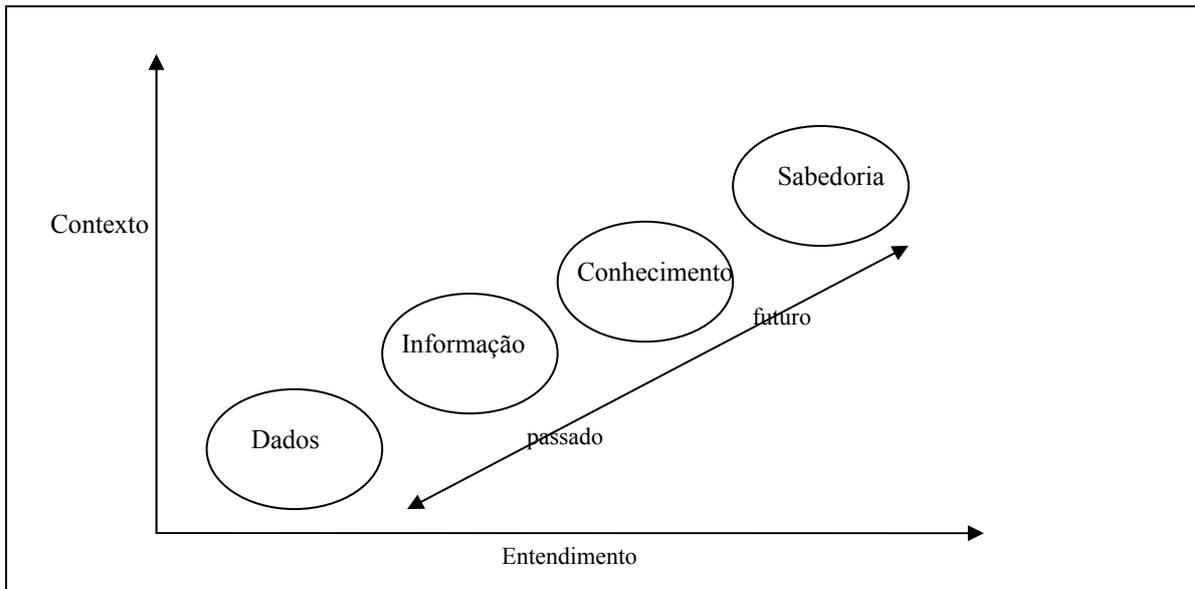


Figura 8 - Adaptação do quadro de evolução entendimento-sabedoria

Fonte: CLARK, Donald. **Leadership Competency Model or the pyramid of leadership**. Disponível em: <<http://www.mwlink.com/~donclark/hrd/case/chart1.html>>. Acesso em: 10 fev 2006, p. 06

A **experiência** (educação) mencionada é auxiliada pelos **genes**; as cargas genéticas que são herdadas e transmitidas entre gerações. O autor afirma que “há uma contribuição para a experiência” que vai interferir nas **habilidades** gerando **talento**, **capacidade** e interferir também na **pressão social**, nas **crenças** e nos **valores** das pessoas.

Aborda-se agora os pontos mais importantes do gráfico de desempenho, representado na figura 1, os fatores que influenciam diretamente a **competência**. As **habilidades**, o **talento** e a **capacidade** são fatores que estão interligados. Para o autor, “Habilidade consiste na escolha e implementação das estratégias mais eficientes”. Peter Drucker (1993, p. 255) argumenta que “uma habilidade não pode ser explicada em palavras, só pode ser demonstrada”. O **talento** é uma capacidade especial que amplifica as habilidades de uma pessoa. Pelo gráfico de Clark, é o penúltimo passo antes de chegar à competência.

Por outro lado as crenças e os valores influenciam a **atitude**. Existe uma grande variedade de definições para atitude. As pessoas podem ser avaliadas da dimensão positiva para a negativa. Esta forma de avaliar tem dois componentes: 1) cognitivo e 2) afetivo (valores e crenças). Em outras palavras, para Clark “competências nos dá a habilidade de desempenhar, enquanto atitude nos dá o desejo de desempenhar”.

As atitudes influenciam as **emoções**, os **sentimentos** e assim geram **motivação** e **interesse** no profissional. Neste ponto o círculo, apresentado na figura 1, se fecha levando ao **comprometimento** o qual influenciará no **desempenho**.

Todos estes fatores do mapa de Clark (2006) podem ser conectados a outro conceito da teoria organizacional que é o fator da Inteligência Emocional. Termo conhecido devido ao *best seller* de Daniel Goleman *Inteligência Emocional* (1995), onde o autor afirma que “habilidades tanto são capazes de motivar alguém como persistem na face da frustração; controlar impulsos e distribuir gratificações; regular os humores e manter a angústia de se afundar na capacidade de pensar; na ênfase e na esperança”. (GOLEMAN, 1995, p. 85)

Os sentimentos vêm atrelados à Inteligência Emocional mostrando ao seu interior tudo o que você externaliza através do seu processo cognitivo. O interesse pelo desempenho, a motivação e a intenção estão unidos rumo ao comprometimento. “Quando os funcionários comprometidos utilizam seus talentos naturais, eles iniciam um instante em constante margem competitiva. Eles criam um novo valor: conexões emocionais entre empregados e clientes”. – (CLARK *apud* Curt W. Coffman e Gabriel Gonzalez-Molina, 2002, p. 7).

Portanto, todos estes fatores estão interligados para gerar o desempenho; um comportamento diferenciado. Analisando os fatores que antecedem o desempenho encontra-se o comprometimento, a competência, as habilidades e o talento. É um conjunto de competências que autores como Clark (2006) e Durand (2002) utilizam para definir o comportamento ideal dos profissionais.

Seguindo para uma outra linha de pensamento, outros autores definem a competência sobre outros ângulos. Lê Boterf (2003) se atém à competência profissional, Zarifian (2001) divide as competências desenvolvidas em uma organização como: competências sobre processos, competências técnicas, competências de serviço e competências sociais e Resende (2003) define competência relacionada aos resultados que ela proporciona.

Resende (2003, p. 58) também descreve competência como “a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, obtendo-se resultados práticos” e classifica-a em categorias:

- Competências técnicas: são de domínios de especialistas.
- Competências intelectuais: aplicações de aptidões mentais.
- Competências cognitivas: misto de capacidade intelectual e conhecimento.
- Competências relacionais: habilidades práticas de relações e interações.
- Competências sociais e políticas: relação com a atuação em sociedade.
- Competências didático-pedagógicas: voltadas para educação e ensino.

- Competências metodológicas: organização de atividades e trabalhos.
- Competências empresariais e organizacionais: Classificadas em: competências essenciais, competências de gestão, competências gerenciais e competências requeridas pelos cargos.

E, finalmente, o objeto deste estudo:

- Competências de liderança: reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos.

Entender as classificações, mas principalmente, os conceitos por diferentes visões, é essencial para a análise desta pesquisa baseada nestas "habilidades pessoais".

3.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Reunindo as diferentes formas de definir competências, pode-se fazer uma análise do que o termo traz da literatura para as organizações e como o presente trabalho pode ter influência sobre este contexto. A partir de várias definições diferentes, provenientes de autores e de épocas diferentes, conforme descritos a seguir:

“Competência é saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros”. (FLEURY, 2001 p. 8)

"Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, 2001, p. 128)

“A competência é a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”. (FLEURY, 2001, p. 190)

“Assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”. (ZARIFIAN, 1996, p.5)

“Competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”. (FLEURY, 2001, p. 191)

“Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, obtendo-se resultados práticos”. (SANTOS *apud* Resende, 2000, p. 32.)

“A competência relaciona-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”. (DURAND, 1996, p. 16)

Baseando-se nestes conceitos, pode-se perceber que a competência está relacionada a vários âmbitos pessoais e organizacionais, sendo reconhecida também socialmente. Para Durand (2002, p. 11) a competência está baseada em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude, conforme se pode visualizar na figura 09. A dimensão conhecimento está relacionada a tudo que se aprendeu ao longo da vida, ou seja, o domínio cognitivo. A habilidade está relacionada ao saber fazer algo e a atitude aos aspectos sociais e afetivos das pessoas.

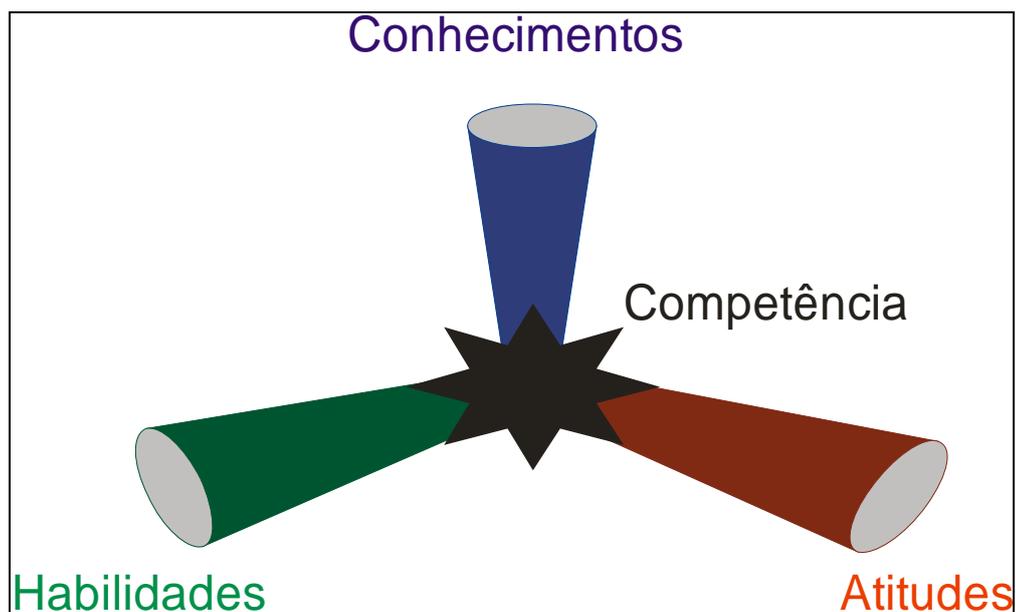


Figura 9 - Adaptação da demonstração da competência segundo Durand

Fonte: Durand, Thomas. **Tracing Ideology in Organizations: Five short business stories for a model.** France, 2002.

Agregada ao conhecimento, a competência torna-se um diferencial competitivo. O destaque individual aparece através do talento de cada um, e conforme Lê Boterf, “o talento faz parte da competência profissional” (LÊ BOTERF, 2003, p. 87),

Devemos substituir o conceito tradicional de conhecimentos e de saberes pela visão de competência, que não deverá ter somente uma conotação funcionalista em relação às mudanças sociais e laborais, mas, por ser "essencialmente política", orientar-se-á pela capacidade subjetiva de poder intervir e transformar estruturas tradicionais no trabalho e na vida social. (Machado, 1998, p. 25)

Toda competência, para existir socialmente, supõe a intervenção do julgamento de terceiros (Lê Boterf, 2003, p. 82) e assim, gera expectativas em relação ao trabalho de cada um. Esta expectativa seja ela do próprio indivíduo ou de um terceiro (chefe, colegas de trabalho, etc.), gera uma carga, uma expectativa que será do tamanho da exigência.

Não é só para o funcionário que esta preocupação é gerada, para o líder também. Para Bennis (2006, p. 37), as pessoas querem líderes que sejam carismáticos. “Se você perguntar aos subordinados o que eles querem em um líder, eles geralmente listam três coisas: direção ou visão, confiança e otimismo”.

3.2 COMO AS COMPETÊNCIAS SÃO ADQUIRIDAS

Os profissionais hoje, trabalham para melhorar suas habilidades profissionais. Usando o conceito de Durand (2002, p. 11) sobre as três dimensões da competência: conhecimento, habilidade e atitude; pode-se começar a traçar um plano para seu desenvolvimento. Para Cripe e Mansfield (2003, p. 2) as “Competências são habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuem para um alto desempenho no trabalho”.

Para competir e se manter no mercado com o nível de concorrência existente, os profissionais se obrigam a desenvolver competências que não são naturais em si. As competências provavelmente não são adquiridas ou aprendidas, elas são desenvolvidas. CRIPE E MANSFIELD (2003, p. 14).

Para Resende (2003, p. 9), o “movimento da competência” iniciou devido à competitividade. Há necessidade de “maximizar o desempenho dos profissionais”. Para o autor há duas soluções fundamentais: “melhorar a utilização do capital humano, o que significa desenvolver competências e habilidades; melhorar a eficácia (competência) organizacional e de gestão dos recursos utilizados”.

Deduz-se, assim, que a competência está ligada à melhoria contínua e à qualidade do profissional e da organização. De acordo com Zarifian (2001, p. 88) “o exercício da competência pode manifestar-se como uma tomada de iniciativa bem-sucedida do indivíduo na situação profissional pela qual assume a responsabilidade”.

Sendo assim, adquiridas, treinadas, desenvolvidas ou natas, existe uma corrente única entre os autores que é a necessidade da existência da competência. Mas como um profissional pode saber se é competente ou quais competências deve desenvolver? Identificar as competências necessárias e inerentes ao profissional é papel de importância dentro da organização, ou seja, papel de um líder. (MARINHO, 2005)

3.3 COMPETÊNCIA OU COMPETÊNCIAS

As competências ao longo do estudo foram se mostrando com vários “sobrenomes” diferentes dados por autores diferentes. Uma destas caracterizações é sobre as competências essenciais. Resende (2003, p. 65), caracteriza as competências essenciais como “as competências mais importantes das pessoas”.

O autor enumera o conhecimento, a informação, as competências técnicas, a competência intelectual, competência emocional, a competência espiritual, competências físicas e as competências de vida como as essenciais para qualquer ser humano.

Além das competências essenciais, para Resende (2003, p. 91) existem aquelas que todos precisam desenvolver que são: o autocontrole emocional, empatia, a comunicação, a flexibilidade e voltar-se para resultados. Para ele o aumento da competitividade justifica a proliferação da melhoria contínua e dela a proliferação da competência.

Outra visão de competência no plural é a competência coletiva de Lê Boterf (2003, p. 229). O autor afirma que “a competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais”. Aqui os indivíduos contribuem para a criação de uma competência maior combinando suas competências individuais.

É o maior sinal de trabalho em equipe e colaboração dentro de uma organização. Para Lê Boterf (2003, p. 234) o capital de uma organização não provém da “simples adição das competências individuais, mas de suas combinações específicas”. Daí uma vantagem competitiva para as organizações.

Portanto, os saberes estão intrínsecos na competência e nas competências, sejam elas pessoais ou organizacionais. Conceituar, adquirir ou desenvolver competências é um objetivo das organizações.

Dentro destes conceitos apresentados, o trabalho procurou seguir a visão simples, porém clara de Durand (2002, p. 11) adotando a competência como “um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes”. Puramente, um conjunto de competências para

liderar, também a visão de autores que delineiam o assunto pelo campo organizacional. Todavia este trabalho tem como pretensão adotar as competências de liderança como base, assunto que será mais bem explorado a seguir.

3.4 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

A proposta deste trabalho envolve os dois conceitos tratados anteriormente, liderança e competências. Uma nova vertente no meio organizacional divide os conceitos de competência e caracteriza a liderança dentro deste meio como tendo competências específicas para se exercer a liderança.

Dentro deste capítulo, pretende-se expor a proposta do presente trabalho. As competências de liderança foram pesquisadas segundo várias perspectivas e encontradas diferentes visões nos mais variados tipos de organização. A partir destas competências foi traçado o perfil desejado para exercer a função de líder dentro da instituição bancária estudada e depois direcionada dentro da visão do líder direto dos profissionais pesquisados.

Vários estudos estão sendo realizados sobre o assunto competência. O assunto liderança já vem sendo tratado há muitas décadas por diversas linhas de pensamento. Algumas novas correntes estão listando as competências de liderança, “*leadership competencies*”, como sendo uma vertente de uma das linhas entre os dois assuntos.

Empresas estão definindo suas competências de liderança quase como valores que o líder necessita para exercer com maestria a sua função diferenciando assim o gerente do líder. “Líderes são pessoas que fazem as coisas certas; gerentes são aqueles que fazem certo as coisas”. (BENNIS, 2006, p. 22)

A primeira etapa deste trabalho consiste em apresentar as diferentes correntes pesquisadas no universo organizacional para em seguida apresentar a proposta.

Foram pesquisadas várias empresas de setores e tamanhos diferentes além de autores que reúnem as competências de liderança no âmbito organizacional. Serão apresentadas agora as referências que embasaram a pesquisa como um todo.

O primeiro autor a ser citado é Bennis (2006, p. 27). Ele afirma existirem quatro competências de liderança.

- O gerenciamento da atenção
- O gerenciamento do significado
- O gerenciamento da confiança
- O gerenciamento de si próprio.

O **gerenciamento da atenção** significa que o líder deve trazer todos a serem seus seguidores, pois ele tem “visão, um sonho, várias intenções, um cronograma, uma estrutura como referência” BENNIS (2006, p. 28). Isto deve gerar o comprometimento.

O **gerenciamento do significado** deve haver para “alinhar as pessoas com os líderes”. O autor afirma que o objetivo do líder não é fazer uma mera explanação ou clarificação, mas criar um sentido para aquilo.

O **gerenciamento da confiança** “O determinante maior da confiança é a credibilidade, o que eu chamo de lealdade” BENNIS (2006, p. 31). O autor fala que é mais fácil para as pessoas seguirem líderes que são constantes, mesmo que não concordem com ele, do que os líderes que mudam de opinião constantemente.

Finalmente, **o gerenciamento de si próprio**, considerado por Bennis (2006) o mais difícil. Os líderes devem conhecer a si mesmos, Bennis (2006, p. 35) afirma que eles têm a “habilidade de aceitar riscos”.

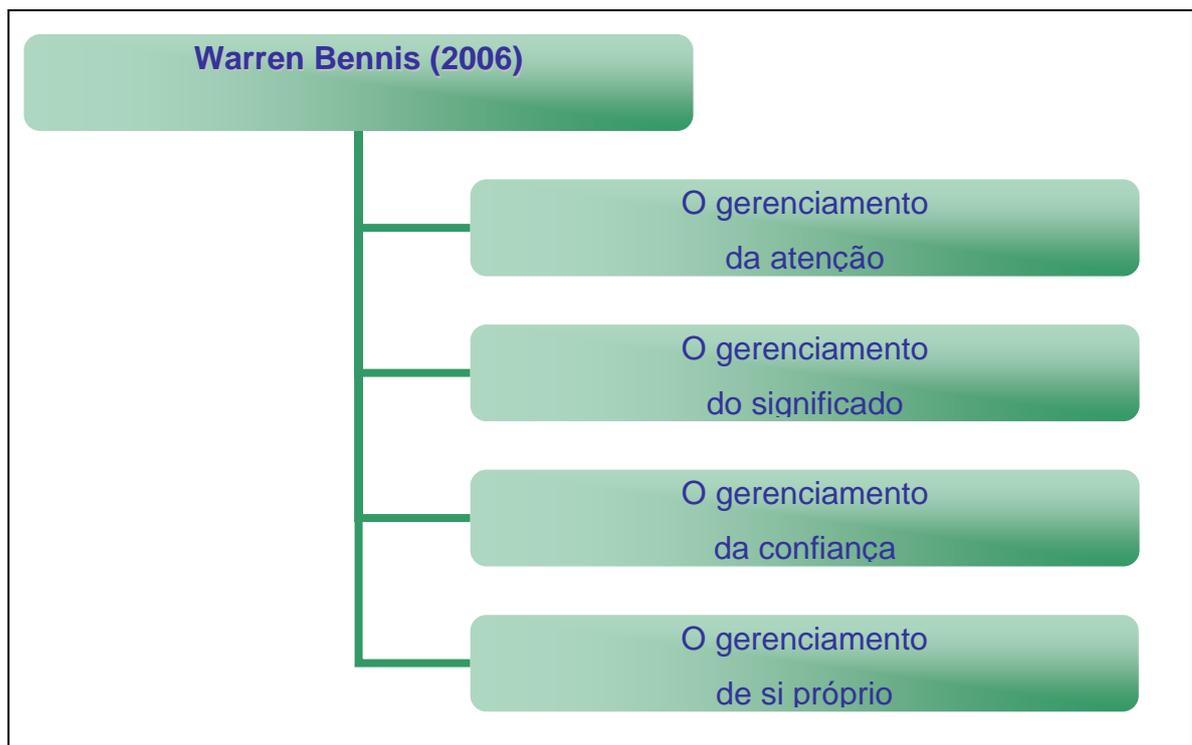


Figura 10 – As competências de Liderança segundo Bennis.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Seguindo as definições, outro autor pesquisado é Donald Clark (1999, p. 5) que divide as competências em três grandes grupos:

- Competências fundamentais ou essenciais

- Competências de liderança
- Competências profissionais

As **Competências fundamentais ou essenciais** são aquelas necessárias em todos os níveis da liderança. Elas formam a base que a pessoa precisa para se tornar um líder. Estão divididas em:

- Comunicação
- Espírito de equipe
- Criatividade para resolver problemas
- Habilidades interpessoais
- Gerenciar relacionamento entre os clientes
- Autodirecionamento
- Flexibilidade
- Construir relacionamentos apropriados
- Profissionalismo
- Financeira

As **Competências de liderança** são as que “dividem os líderes dos chefes”. São elas:

- Capacidades de liderança
- Processo de visão
- Criar e liderar times
- Avaliar situações rapidamente e com precisão
- Estimular a resolução de conflitos
- Gerenciamento de projetos
- Implementar o envolvimento estratégico dos empregados
- Treinar e preparar subordinados

As **Competências profissionais** são as habilidades e o conhecimento necessários para se ter controle da organização. Para Clark (1999), “Cada organização precisa de um leque diferente de competências profissionais para cada posição de liderança”. São divididas em:

- Conhecimento do negócio
- Competência técnica

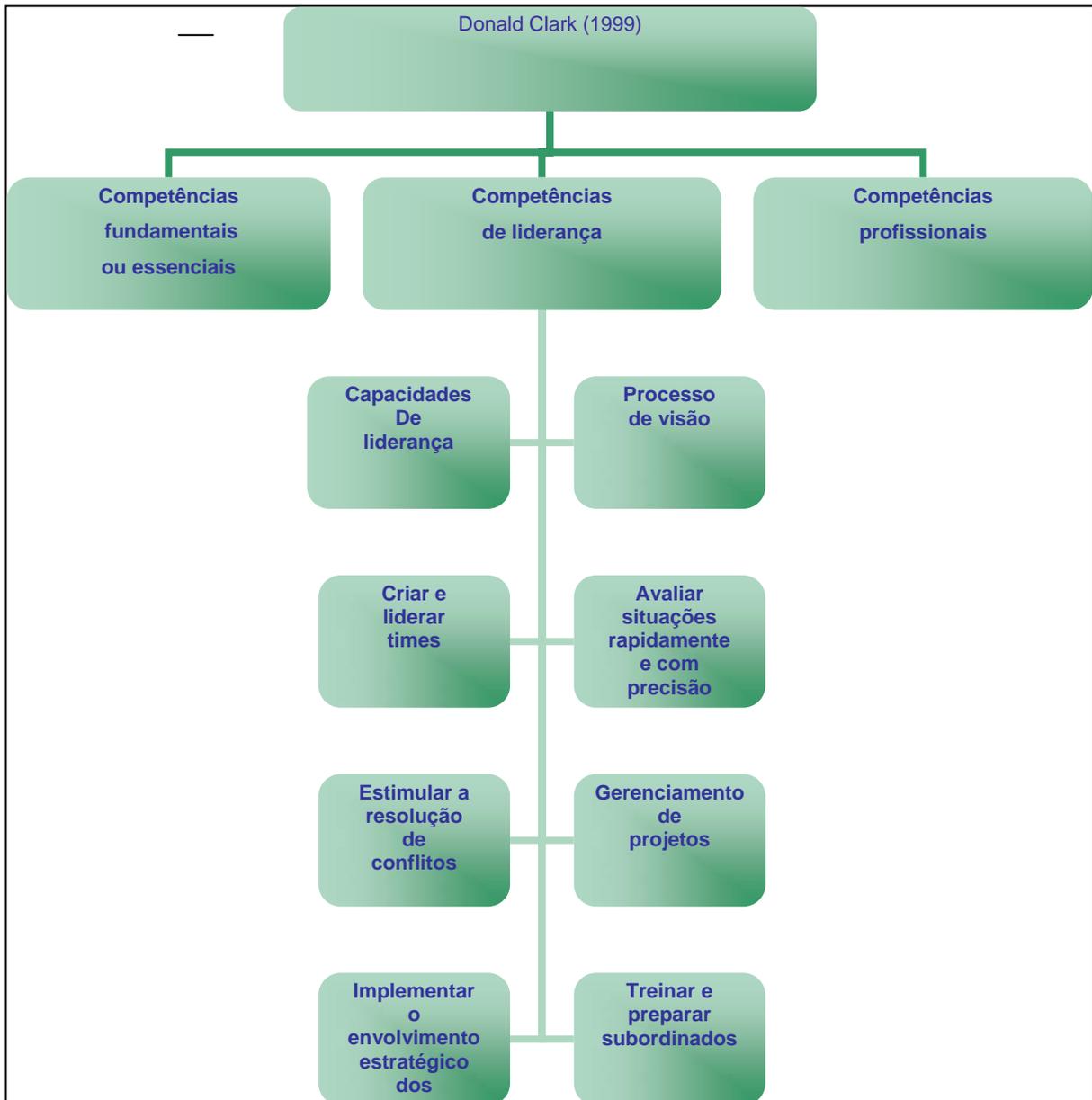


Figura 11 – As competências de Liderança segundo Clark

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Dentro do meio organizacional, partindo para o setor público, o **Governo do Canadá** representa suas competências desejáveis como uma escada. Pode-se visualizar na figura 12 que a sua base é composta por valores e ética, buscando o respeito e a integridade. A segunda escala é o pensamento estratégico exaltando as idéias para a busca da inovação. O terceiro degrau é o comprometimento exercido por pessoas e empresas buscando parcerias estratégicas e no último degrau o modelo representa a busca pela excelência gerencial através da gestão de ações, gestão de pessoas e gestão financeira do negócio.

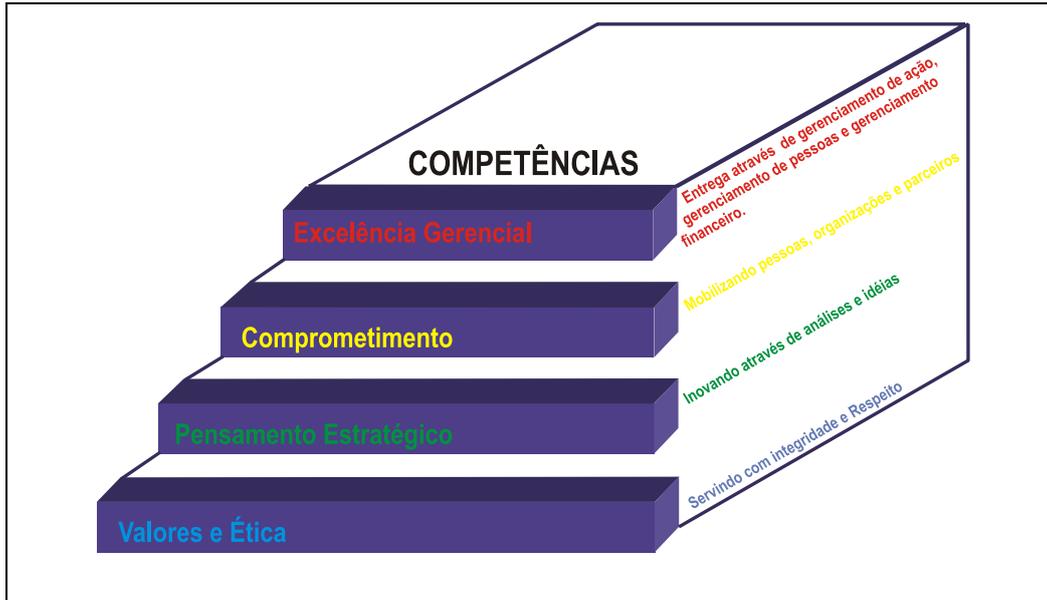


Figura 12 - Escala de competências de liderança do governo do Canadá

Fonte: gráfico extraído da página http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/klc-ccl/model_e.asp em 24/03/2006.

A **Guarda Costeira Americana**², também possui uma lista completa das competências de liderança desejáveis em seus marinheiros e pessoal. Há a divisão em três categorias: *performance*, de si próprio e trabalhando com outros.

Performance

- Desenvolvimento e implantação da visão: Estabelecer objetivos claros, trabalhar com uma visão pela união seguindo a visão, missão, estratégia e valores da Guarda Costeira.
- Foco no cliente: Focar as necessidades externas. Procurar *feedback* e encorajar aos outros para fazer o mesmo.
- Tomador de decisões e solucionador de problemas: Aprender a identificar e analisar os problemas considerando os riscos e as alternativas. Se comprometer com a ação, liderar em crises, manter o foco na informação.
- Gerenciamento de conflitos: Encorajar a comunicação aberta sobre controvérsias e enfrentar os conflitos existentes.
- Avaliação de *performance*: Ter objetivo, dar *feedback*, procurar saber quais são as expectativas em relação a você e à sua unidade.

² Consultado no site <http://www.uscg.mil/leadership/leadci/enc11.html> em 10/02/2006.

- Melhoria do processo de gerenciamento: Medir o desempenho e avaliar o seu progresso. Melhoria nos produtos e serviços.
- Gerenciamento do sistema da força-tarefa: Dar suporte aos cidadãos civis e militares treinando e reconhecendo desempenhos positivos.

De si próprio

- Responsabilidade no uso do dinheiro público: Entender que a guarda costeira, como um serviço militar, está comprometida com estar “sempre pronta”, usando os recursos públicos de forma eficiente.
- Alinhamento dos valores: Entender e personificar os valores essenciais da guarda costeira que são: honra, respeito e devoção ao dever.
- Entender que todos são seguidores: Olhar para os líderes e seguir seu exemplo, procurar e aceitar a mudança para aprender e desenvolver competências.
- Saúde e bem-estar: Gerenciar o estresse, dar ênfase às atividades físicas e a saúde mental.
- Conduta pessoal: Personificar um modelo de honestidade, integridade, confiança, abertura, justiça e compaixão. Ter confiança nas suas idéias e capacidades.
- Cuidado pessoal e aprendizado: Sempre buscar seu desenvolvimento pessoal. Gerenciar seu tempo.
- Proficiência técnica: Estar preparado para atuar em sua área, estar atualizado no avanço tecnológico.

Trabalhando com outros

- Influenciando outros: Motivando, dirigindo, treinando e delegando de acordo com a situação.
- Respeito pelos outros e gerenciamento da diversidade: Reconhecer e promover um ambiente que suporte as diferentes expectativas e a criatividade no local de trabalho.
- Cuidando dos outros: Reconhecer e recompensar os bons desempenhos, dar suporte pessoal e profissional aos colegas.
- Comunicação efetiva: Expressar suas idéias resumidamente e logicamente, ser um ouvinte, falar claramente e cara-a-cara, quando possível.

- Dinâmica grupal: Construir o comprometimento, orgulho, espírito de equipe e relacionamentos fortes.
- Teoria da liderança: Estudar e entender diferentes teorias da liderança. Trabalhar com os subordinados para desenvolver suas habilidades em conhecimento e liderança.
- Sendo mentor: Ajudar a todos buscando identidade profissional, metas e áreas para se desenvolver.

Essas competências estão alinhadas às necessidades do trabalho específico da guarda costeira, mas muito podem contribuir para o dia-a-dia das organizações. A base da liderança, em qualquer ramificação das organizações, está sendo construída da mesma forma.

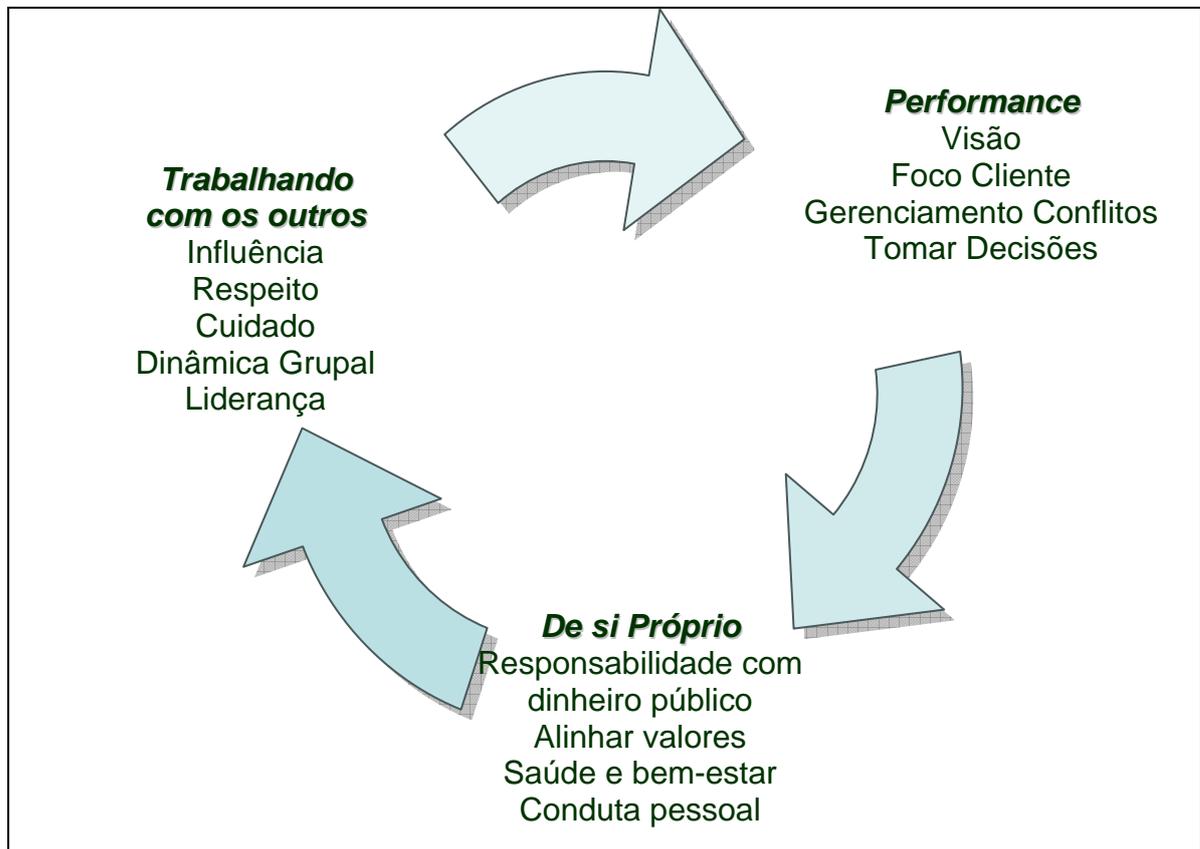


Figura 13 – As competências de Liderança segundo a Guarda Costeira Americana

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Grandes organizações, como a **IBM**, desenvolvem seu mapa de competências como guia. Segue o modelo:

Foco em ganhar

- Idéias centradas no cliente
- Pensamento voltado às grandes descobertas
- Direcionamento para realização

Mobilizar para executar

- Liderança na equipe
- Comunicação direta
- Trabalho em equipe
- Ser decisivo

Momento sustentável

- Capacidade de construir uma organização
- “*Coaching*”
- Dedicção pessoal

A essência

- Paixão pelo negócio

O mapeamento das competências de liderança deve ser alinhado com vários fatores como a cultura da organização, seus valores, sua missão, enfim, representar a empresa como ela é.

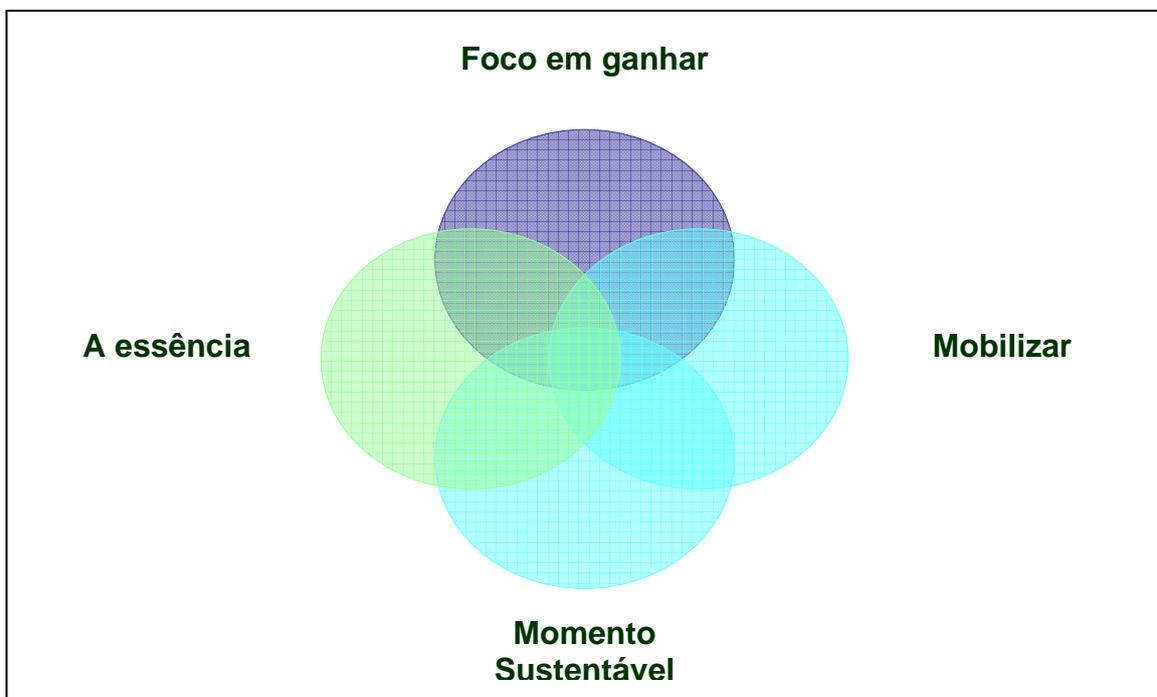


Figura 14 - As competências de Liderança segundo a IBM

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A **Agência de Recursos Humanos do Governo Federal Americano** publicou em 2004³, uma lista das competências essenciais ao bom desempenho da liderança dos executivos do governo americano. São 27 competências agrupadas em cinco categorias conforme segue:

Liderar mudanças

- Aprendizagem constante
- Criatividade e inovação
- Consciência externa
- Flexibilidade
- Persistência
- Motivação para o serviço
- Pensamento estratégico
- Visão

Liderar pessoas

- Administração de conflitos
- Lidar com diversidade cultural
- Integridade e honestidade
- Trabalho em equipe

Orientação para resultados

- Responsabilidade
- Serviço ao cliente
- Tomada de decisão
- Empreendedorismo
- Solução de problemas
- Credibilidade técnica

Habilidade para negócios

- Gestão financeira
- Gestão de recursos humanos
- Gestão de tecnologia

Comunicação e relacionamento

- Influência, negociação e persuasão
- Habilidade interpessoais

³ Consulta no site <http://www.opm.gov/sés/competent.asp> em 25/02/2006.

- Comunicação oral
- Construção de parcerias
- Habilidade política
- Comunicação escrita



Figura 15 - As competências de Liderança segundo a Agência de Recursos Humanos do Governo Federal Americano

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Outra teoria pesquisada sobre as competências de liderança foi desenvolvida por Cripe e Mansfield (2003, p. 5-7), inclui 31 competências também separadas em categorias conforme figura 16.

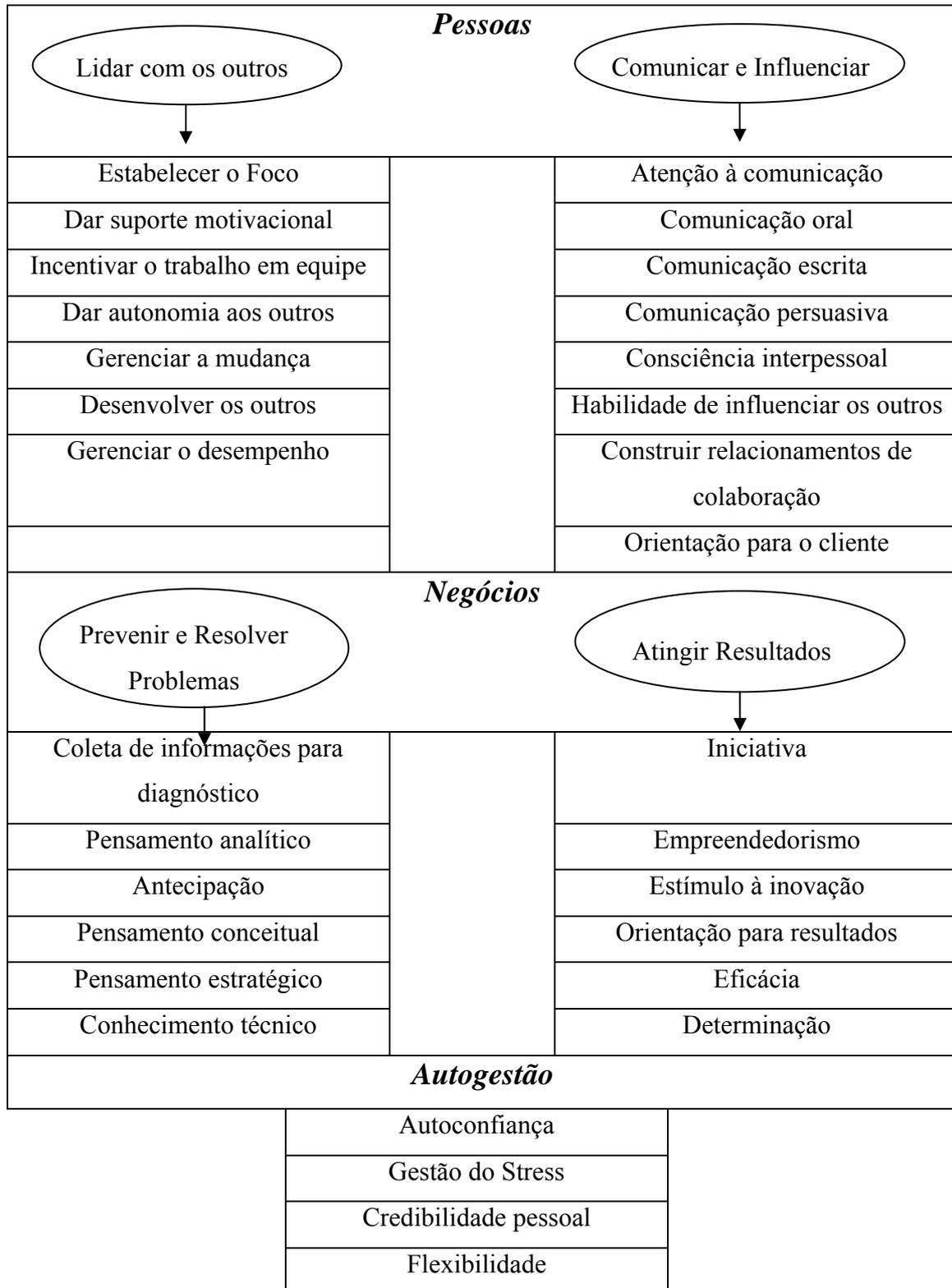


Figura 16 - Competências de liderança segundo Cripe e Mansfield

Fonte: CRIPE, Edward J. **Profissionais disputados**: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas/ Edward Cripe, Richard Mansfield, tradução de Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 5-7.

Ainda dentro do governo americano, a **Agência de Defesa e Logística através do OPM – Office of Personal Management**⁴, escritório de gerenciamento de pessoal, separa as competências de liderança em quatro níveis listando as competências básicas e depois dos níveis supervisor ao executivo.

Competências Básicas

- Flexibilidade
- Elasticidade
- Serviço de motivação
- Aprendizado contínuo
- Integridade/honestidade
- Ser decisivo
- Comunicação oral
- Comunicação escrita
- Habilidades interpessoais

Competências dos Supervisores

- Gerenciamento de recursos humanos
- Ciente da cultura
- Gerenciamento de conflitos
- Construtor de times
- Prestar serviço ao consumidor
- Credibilidade técnica
- Solucionador de problemas
- Integridade nas finanças
- Influência e negociação

Competências dos gerentes

- Criatividade e inovação
- Gerenciamento financeiro
- Gerenciamento tecnológico
- Fazer parceiros

⁴ Consulta no site <http://www.dtc.dla.mil/wfd/ldrshpdv/2.html> em 15/02/2006

Competências dos executivos

- Visão
- Preocupação com o externo
- Pensamento estratégico
- Identificar oportunidades
- Preocupação com a política

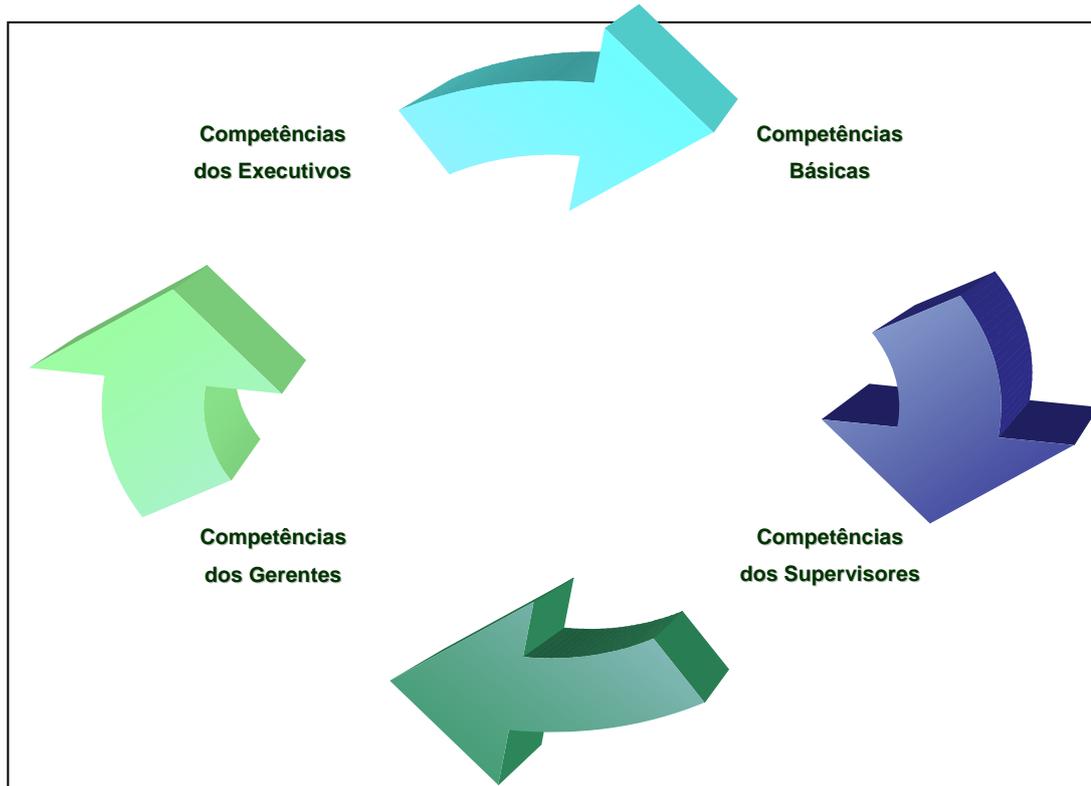


Figura 17 - Competências de liderança segundo Agência de Defesa e Logística através do OPM – Office of Personal Management

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Estas três últimas relações (Agência de Defesa e Logística através do OPM – Office of Personal Management dos USA, Cripe e Mansfield (2003) e agência de Recursos Humanos do Governo Federal Americano) são as mais extensas de todas as pesquisadas. Elas mostram diferentes tipos de organizações. O modelo adotado por Cripe e Mansfield (2003, p. 5-7) pode ser aplicado em qualquer ramo de negócio, de acordo com os autores.

Dentro do ramo bancário também há um modelo de competências a serem seguidas, certamente mais específicas ao negócio, enfocando muito o assunto ética. O **Federal Reserve**

Bank of Kansas City⁵ em Kansas nos Estados Unidos, considera como as competências necessárias para assumir uma posição de liderança dentro de seu banco:

- Atitude: gostar do trabalho, pensamento positivo, desejo de aprender, impor alto padrão a si mesmo e aos outros, confiança.
- Habilidades interpessoais: demonstrar integridade, ser justo, trabalhar com uma ampla série de indivíduos, ser doce e aberto, modelo de comportamento segundo a visão e os valores do banco.
- Capacidade de entender e explicar: habilidade de fazer do complexo, simples, racional, analítico, habilidade para identificar e esclarecer resultados, exercitar o bom julgamento.
- Capacidade de chegar a resultados: trabalhar duro, com eficiência e eficácia, confiante, manter o foco e a perspectiva, capacidade para tomar decisões, delegar eficientemente e demonstrar ampla visão para planejamento e organização.
- Capacidade de se comunicar e motivar: construir um time de trabalho, ser capaz de energizar (mobilizar) os outros, levantar a auto-estima dos outros, ser um bom ouvinte, criar o senso de paixão e orgulho, desenvolver o pessoal.
- Visão e foco estratégico: conceituar e articular a visão para o futuro que demonstre uma perspectiva ampla e organizacional, influencie o desenvolvimento do alto nível organizacional, metas e estratégias, identificar estratégias efetivas para alcançar a visão, demonstrar uma tomada de decisão consistente com a visão do banco, encorajar e aplicar criatividade e inovação nas possíveis barreiras para alcançar a visão, aceitar os riscos apropriadamente.

Outro banco a mapear e divulgar as suas competências de liderança esperadas é o **Federal Reserve Bank of Minneapolis**⁶, também nos Estados Unidos. São relacionadas como competências essenciais:

- Comunicação
- Pensamento e julgamento
- Habilidades interpessoais

⁵ Consulta no site http://www.kansascityfed.org/humanres/Career_development/leadershipcompetencies.html em 12/02/2006.

⁶ Consulta no site <http://www.mpls.frb.org/info/caree.cfm> em 25/03/2006

- Adaptabilidade e flexibilidade
- Organização e conhecimento do trabalho
- Liderança
- Organização e planejamento
- Gerenciamento do desempenho
- Profissionalismo

Entre seus valores está integridade inquestionável, estar em conformidade com os modelos aplicáveis, dedicação a qualidade, precisão nas análises, uso de recursos eficiente e apropriado, foco no trabalho que adicione valor e um desejo de melhorar os processos, produtos e serviços através do caminho da inovação e criatividade.

Se traçada uma linha de semelhanças entre os valores e as competências, pode-se notar que ambas são complementares. Assim, toda a organização é capaz de funcionar como um sistema, integrando o seu planejamento com a execução propriamente dita.

Ainda dentro do setor bancário, um professor da Universidade de Economia e Negócios de Atenas, **Gregory P. Prastacos**, desenvolveu um modelo de aplicação do gerenciamento de competências especificamente para o âmbito em estudo. Para ele além do conhecimento e da tecnologia as competências humanas são necessárias. Estas competências podem mudar dependendo da estratégia e da necessidade do mercado. “Nós olhamos para os empregados como um mix de competências mudando dinamicamente” (PRASTACOS, 2006).

Para o autor, o gerenciamento de competências é a chave para o gerenciamento dos recursos humanos de uma organização. Foram identificadas cinco áreas de competências, seguindo a lógica representada pela figura 18 e representadas pela **Lista Resumida de Competências**:

- Excelência interpessoal
- Gerenciamento de projetos e operações
- Tomada de decisão
- Gerenciamento de vendas
- Gerenciamento de pessoas

Pela sua aplicação em um grande banco da Grécia, PRASTACOS (2006) conseguiu iniciar o processo de interação entre matriz e filiais, mudar o processo de recursos humanos

para se adaptar ao novo modelo de competências, estimular uma cultura de transparência, os quais motivaram significativamente o capital humano do banco.

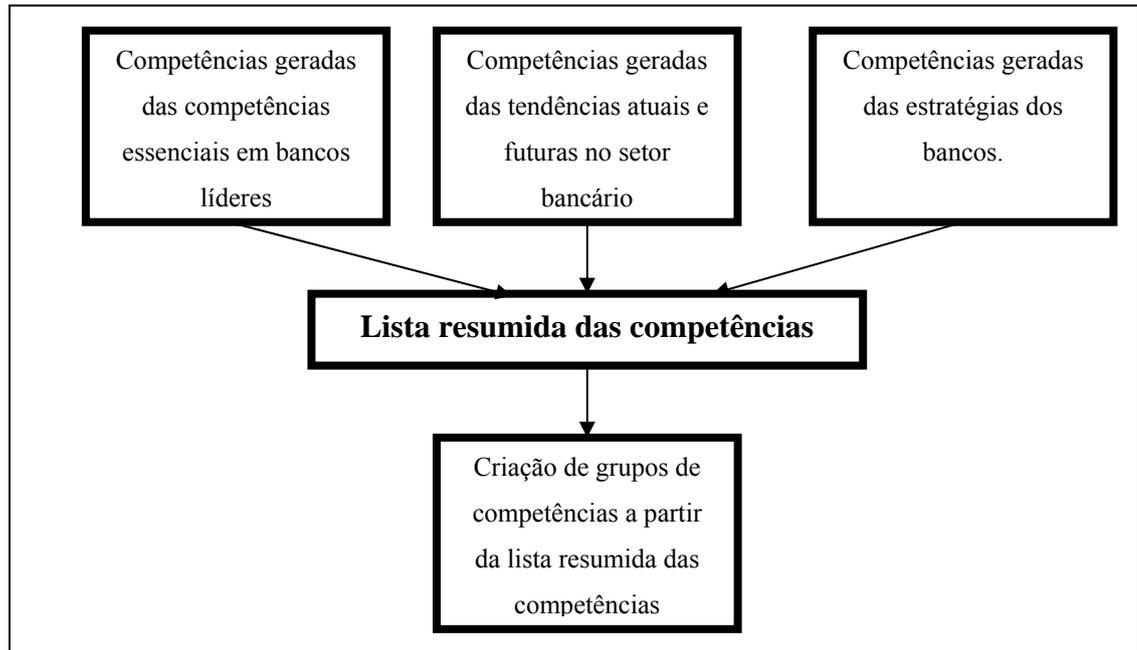


Figura 18 - Cinco áreas de Competências segundo Prastacos

Fonte: PRASTACOS, Gregory. **An Application of Competencies Management in the Banking Sector**. Disponível em

http://www.unibg.it/static_content/ricerca/dipartimento_matematica/eumoptfin3_abstract/Prastacos.pdf. Acesso em: 25 março 2006.

Estes e outros modelos são exemplos de procedimentos adotados em diferentes países e diferentes tipos de organizações. Cada organização utilizou a sua realidade e a sua visão de futuro para delinear seus modelos. Algumas dividem as competências em grandes grupos e depois em subgrupos, outras preferem citar as competências apenas como competências essenciais.

Dentro deste capítulo podem-se verificar os diferentes tipos de organizações e seus modelos de mapeamento das competências. Com base neste levantamento de competências de liderança foi elaborado um modelo de mapeamento de competências para o gerente bancário, adaptando o modelo ao Brasil e à cultura da organização em estudo. A apresentação da empresa estudada, sua cultura, seus valores e o modelo elaborado com base nos estudos apresentados neste capítulo os assuntos apresentados no capítulo 5.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi composta de conceitos extraídos da literatura nacional e estrangeira disponível, sobretudo de artigos técnicos de revistas especializadas, de obras clássicas, artigos e estudos retirados da internet como também de obras publicadas recentemente com os temas gerência, liderança, competência e comprometimento.

Para o embasamento teórico, conceitos e abordagens foram resgatados com o intuito de esclarecer e dar rumo à pesquisa. A importância da pesquisa teórica conduziu à análise dos conceitos de liderança, com foco nas competências, o que proporcionou averiguar sua dependência com fatores políticos, sociais e econômicos.

A sua forma de abordagem é qualitativa através de um estudo de caso e representada de forma quantitativa através dos resultados da pesquisa. A amostra foi intencional utilizando-se dos gerentes de agência da região de Santa Catarina e uma pequena parte do Rio Grande do Sul. As respostas foram obtidas através de uma pesquisa com perguntas fechadas que foi encaminhada por e-mail e respondida também pelo mesmo meio.

Por meio destas ferramentas buscaram-se resultados que serão apresentados no decorrer deste trabalho.

4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações pertinentes à pesquisa, já previstas em quaisquer de suas modalidades, quantitativa ou qualitativa, estão relacionadas, primeiramente, à escolha do tema. Liderança é um tema muito discutido na literatura com muitas linhas de pensamento diferentes. Competência é um conceito de extrema amplitude e aplicação no ambiente organizacional.

O tratamento dos dados empíricos e teóricos pode sofrer algumas distorções, haja vista a presença de interpretações subjetivas a que estão submetidos. Tais interpretações decorrem da racionalidade instrumental e substantiva, do olhar e da sensibilidade da pesquisadora, o que de modo algum pretende imperar sobre outro olhar.

A principal limitação do estudo, porém, consiste nas suas particularidades. Os modelos apresentados para seleção das competências foram tirados de exemplos americanos, onde a economia e, principalmente, a cultura, influenciam nos padrões.

Outro aspecto a ser analisado é que a pesquisa foi realizada em apenas uma organização, não havendo assim, parâmetros para comparação. Também foram utilizados como amostra os gerentes de apenas uma das regiões em que a empresa está dividida, sendo assim, todos os gerentes que responderam à pesquisa subordinados ao mesmo superintendente, analisando, portanto, através da visão de apenas um líder.

Este estudo, portanto, não pode servir de modelo a toda e qualquer organização que oferece serviços bancários, impossibilitando generalizações, apenas comparações, uma vez que os atores sociais envolvidos e seu ambiente são os principais elementos determinantes da configuração de uma pesquisa desta natureza.

Além disso, convém lembrar que, apesar da suposta neutralidade científica de que o pesquisador deve estar embebido, os julgamentos de valor da pesquisadora lhe são inerentes e permearam as considerações e decisões que embasaram, nortearam e construíram esta pesquisa.

Este capítulo tem por objetivo expor a postura metodológica adotada na realização desta pesquisa, como forma de garantir a confiabilidade e o rigor científico do trabalho, com vistas a construir ou refinar conhecimentos sobre a competência, a gerência e a liderança. O primeiro passo para que isso seja possível é o esclarecimento da posição filosófica assumida na realização de um trabalho científico. Esta conduta contribui para a avaliação mais criteriosa do leitor acerca da coerência e da validade do trabalho (MERRIAM, CAFARELLA, 1998).

Compreende-se que a investigação de problemas de naturezas diferentes requer a utilização de abordagens específicas de pesquisa. A literatura especializada da área de metodologia aponta que as abordagens de pesquisa se distinguem pelos diferentes pressupostos filosóficos assumidos. Deste modo, procura-se demonstrar a postura filosófica assumida pela pesquisadora, orientando os passos no desenvolvimento desta pesquisa.

4.3 EMBASAMENTO PARA CRIAÇÃO DA PESQUISA – AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Baseando-se em modelos de competências de liderança pesquisados e citados no capítulo 3 de autoria de Crispe e Mansfield (2003), Bennis (2006), Clark (1999), Prastacos (2006) e os modelos já formados de organizações como a Guarda Costeira Americana, a IBM, os Bancos de Kansas City e Minneapolis, buscou-se construir um modelo de competências de liderança dos gerentes de agência da instituição financeira estudada.

Inicialmente fez-se um levantamento entre todas as competências de liderança pesquisadas sendo listadas 88 competências possíveis de adaptação para o modelo.

Destas 88 competências listadas, limitou-se o uso de todas levando em consideração a incidência do mesmo aspecto em vários modelos, a visão definida pelo banco, seus valores e as competências básicas do gerente apontadas em manual de treinamento interno, chegando assim em 68 competências.

Levando em consideração que a pesquisa foi realizada baseando-se em modelos americanos e empresas de ramos diferentes da pesquisada e com culturas e valores diferentes do setor financeiro brasileiro e da empresa a qual se refere a pesquisa, vê-se a necessidade de verificá-las.

Para esta verificação das competências e criação da pesquisa contou-se com a ajuda de dois profissionais ligados ao desenvolvimento de recursos humanos do banco e do superintendente comercial, que é o líder dos gerentes alvo desta pesquisa.

Inicialmente foi apresentado o levantamento de competências à Gerente Sênior da Gerência de Planejamento e Carreiras. Ela é responsável pela definição de competências esperadas e elabora o modelo de avaliação de desempenho e potencial dos líderes da instituição.

A segunda profissional a ajudar na validação da pesquisa foi a Gerente Sênior da Gerência de Desenvolvimento Gerencial, que é responsável por elaborar os treinamentos e os instrumentos para desenvolver as competências esperadas determinadas pela Gerência de Planejamento e Carreiras.

Para ajustar estas competências à realidade das agências, entrou como papel fundamental o superintendente comercial que é o líder que tem a visão e a vivência do dia-a-dia do profissional das agências ajustando o modelo para tal.

A Gerência de Planejamento e Carreiras do banco possui um modelo de avaliação de desempenho mapeado desde 2002 com o foco voltado basicamente para resultados e para o cliente. Este modelo, segundo a Gerente Sênior do setor, está baseado em cinco competências gerenciais corporativas e representam a visão do banco, buscando alinhar as competências ao momento que a empresa vive.

Estas competências são:

- ❶ Foco no cliente
- ❷ Foco no resultado
- ❸ Gestão de Pessoas
- ❹ Construção de parcerias

5 Flexibilidade à mudança

Este grupo de competências, segundo a gerente, foi desenvolvido baseado em um estudo feito pelo setor em 2002 e está em contínuo desenvolvimento e aprimoramento.

Por se tratar de um modelo base para os líderes de todos os setores do banco, buscou-se, em um segundo momento, trazer estas competências para as agências caracterizando especificamente o papel do gerente de agência como líder.

Para tal procedimento entra a verificação do superintendente comercial. Foi aplicada ao mesmo a listagem das 68 competências. Após sua análise foram excluídas algumas competências por se tratar de uma competência genérica, outras por ter duplo sentido e algumas por não se tratar de uma competência de liderança necessária ao gerente de agência de acordo com a visão do superintendente comercial como líder. Chegou-se finalmente ao número de 49 competências as quais foram a base da pesquisa realizada junto aos gerentes.

Após a criação desta lista de competências, foram alocadas entre as 5 competências gerenciais descritas anteriormente (Foco no cliente, Foco no resultado, Gestão de Pessoas, Construção de parcerias e Flexibilidade à mudança) acrescidas de mais uma competência para complementar os aspectos estudados no presente trabalho que foi o Autodesenvolvimento.

A partir destas competências de liderança foi elaborada a pesquisa a qual será descrita no próximo item.

4.4 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

De acordo com Yin (1994), a definição da estratégia de pesquisa utilizada está relacionada com a questão de pesquisa. Segundo este autor, o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida, quando os pesquisadores procuram responder a questões do tipo “por que” e “como”, que se referem a um nível exploratório de pesquisa.

Para Godoy, (1995, p.25), o estudo de caso pode ser definido “como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame de um ambiente, um simples sujeito ou de uma situação particular”. O estudo de caso tem como objetivo “proporcionar uma vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real” (GODOY, 1995, p. 25). Assim, o propósito fundamental do estudo de caso, como tipo de pesquisa, é analisar intensivamente uma dada unidade empresarial ou uma região pequena a ser estudada.

Da mesma forma, Gil (1994) afirma que o estudo de caso é caracterizado por um estudo em profundidade e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir

conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Este autor afirma que o tipo de tarefa, a que o estudo de caso se propõe, é praticamente impossível de conseguir através de outro delineamento de pesquisa.

Yin (1994) adverte, ainda, que os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Isto porque o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Sendo assim, pode-se afirmar que este trabalho trata-se de um estudo de caso aprofundado em um único aspecto da organização que envolve os seus líderes; as suas competências. Tendo em vista estes pressupostos, relata-se a seguir os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa empírica.

4.5 A PESQUISA EMPÍRICA

A parte empírica da pesquisa foi realizada em uma instituição bancária nas agências do estado de Santa Catarina e uma parte do estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com Merriam e Caffarella (1998), a escolha do caso pode dar-se pelas características intrinsecamente interessantes apresentadas pelo sistema a ser estudado. O importante é que o sistema seja limitado por fronteiras bem definidas. Assim, a escolha do caso levou em conta alguns critérios com vistas a maximizar os resultados da pesquisa.

A seguir são apresentados os vários estágios da pesquisa empírica, que se constitui das seguintes etapas: entrada no campo; seleção da unidade de análise; fontes de dados, instrumentos de coleta e a coleta de dados; análise e categorização dos dados e saída de campo.

4.6 ENTRADA NO CAMPO

A entrada em campo neste trabalho caracterizou-se pela exposição do projeto de pesquisa à instituição. Esta etapa ocorreu em meados do mês de fevereiro de 2006 durante uma reunião com o Superintendente Comercial das agências a serem pesquisadas.

Foram considerados aspectos relativos à viabilidade de condução do estudo na organização, no que se refere à disponibilidade de tempo e à presença dos indivíduos em tempo hábil para a pesquisa, bem como a abertura da organização para a condução do estudo. Estes critérios foram considerados tendo em vista a maximização dos resultados da pesquisa.

A escolha da instituição bancária deu-se devido à pesquisadora trabalhar há 5 anos na mesma e sentido a necessidade do desenvolvimento de competências nos gerentes das agências bancárias.

Depois de acertado o desenvolvimento da pesquisa na organização e a autorização do Superintendente Comercial, a pesquisadora passou a estabelecer as formas de condução da pesquisa na instituição. Realizou-se um plano de trabalho que contemplava as necessidades da pesquisa, com a forma de mapear as competências e como realizar a pesquisa com os gerentes.

4.7 SELEÇÃO DA AMOSTRA

De acordo com Merriam (1987), a definição da unidade de pesquisa consiste em etapa fundamental do trabalho do pesquisador. Segundo a autora, uma vez que o problema de pesquisa tenha sido identificado, a tarefa principal é selecionar a unidade de análise – a amostra.

Tendo isto em vista, a pesquisadora, com constante auxílio de seu orientador, decidiu que iria estender sua pesquisa pela região liderada pelo Superintendente Comercial que mostrou interesse na pesquisa. Pelo fato de fazerem parte de uma região acessível à pesquisadora e de fazerem parte de uma grande equipe liderada pela mesma pessoa. Este trabalho foi realizado no mês de junho de 2006.

Estabelecidos os critérios, a pesquisadora, contatou os gerentes que atendiam aos critérios para seleção da população do estudo. Ao todo, foram enviados 57 questionários a todos os gerentes da região. Não houve distinção de sexo, tempo no cargo ou formação escolar. Foram enviadas para todos os gerentes de agência do estado de Santa Catarina e uma pequena parte do Rio Grande do Sul.

4.8 A COLETA DE DADOS

Em pesquisa qualitativa, o pesquisador constitui-se no principal instrumento de coleta e análise de dados, por isso o rigor metodológico deve ser assegurado através de uma delimitação rígida de coleta, gerenciamento e análise de dados (MERRIAM, CAFFARELLA, 1998).

Os questionários foram enviados pelo e-mail interno do banco e dada a sugestão que fosse respondido pelo malote do banco para que não houvesse identificação do gerente. Inicialmente a pesquisadora encaminhou um e-mail informando da pesquisa a ser realizada,

dos objetivos a serem buscados e instruindo a forma como responder. Na seqüência foram encaminhados os e-mails contendo a pesquisa. Foram enviados 57 questionários, houve bastante demora nas respostas e somente 40% dos gerentes responderam. Alguns foram respondidos pelo próprio e-mail outros preferiram não se identificar mandando via malote.

Durante a etapa de coleta de dados, seguiram-se às indicações teóricas de metodologia qualitativa de pesquisa, e a pesquisadora procurou ser uma observadora cuidadosa, registrar as observações em informação verbal, e analisar dados durante a coleta, exercendo sensibilidade teórica (MERRIAM;CAFFARELLA, 1998).

4.9 AS FONTES DE DADOS

As informações necessárias para a análise do fenômeno foram coletadas de duas fontes: primárias e secundárias. As fontes primárias referem-se aos dados obtidos através dos próprios integrantes, e as fontes secundárias referem-se aos dados documentais obtidos (MERRIAM;CAFFARELLA, 1998).

Duas foram às fontes de dados primárias: 1) a pesquisa formal realizada com os gerentes de agência; e 2) as conversas informais realizadas com os gerentes.

Através das conversas com alguns gerentes foi possível entender algumas necessidades e obter colocações que foram importantes na interpretação do resultado das pesquisas.

A pesquisa foi formulada de acordo com a teoria pesquisada e os modelos encontrados em organizações. Teve como intuito montar um modelo de competências de liderança e verificar como acontece a aplicação destas competências nos ambientes das agências e no comportamento dos gerentes, buscando responder a pergunta e os objetivos de pesquisa.

As competências de liderança verificadas foram divididas em 6 focos para uma melhor visualização e entendimento do modelo, porém na elaboração da pesquisa as competências de liderança foram misturadas não sendo divulgados os focos. Tendo em vista os pressupostos metodológicos assumidos nesta pesquisa, não caracterizar os focos justifica-se pela possibilidade de não induzir respostas ou verificar a existência de alguma relação entre as questões e o processo de trabalho nas agências.

De posse do instrumento final de coleta de dados, a pesquisadora seguiu a campo encaminhando os questionários aos gerentes.

4.10 ANÁLISE E CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados em pesquisa qualitativa é o processo de dar sentido a eles. De acordo com Merriam (1987), dar sentido aos dados envolve a consolidação, redução e interpretação do que as pessoas disseram e daquilo que o pesquisador viu e ouviu. Porém também há a mensuração dos dados obtidos na pesquisa aplicada aos gerentes.

Para Spector, (2006, p.50) “a mensuração pode ser classificada em dois tipos: por categoria ou contínua”. A mensuração contínua é utilizada quando os números representam as variáveis. Na pesquisa aplicada foi utilizada esta forma de mensuração com o intuito de conseguir uma confiabilidade maior na avaliação.

4.11 TRANSCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Para uma melhor visualização, após o recebimento das respostas, a pesquisadora optou por demonstrar em gráficos elaborados dentro dos focos de competência determinados. Estes gráficos estão sendo demonstrados dentro dos métodos estatísticos e foram criadas tabelas para melhor visualizar os dados coletados e as respostas analisadas. Estes resultados estão descritos no capítulo 5.

4.12 A SAÍDA DO CAMPO

De acordo com Bonazina (1999), esta etapa caracteriza-se pela devolução dos dados e agradecimento pela participação dos informantes. Esta etapa marca, também, a despedida da pesquisadora e dos pesquisados. A importância desta etapa reside na validação dos resultados da investigação pela organização estudada ou pelos sujeitos, além das questões éticas que envolvem o estudo em pesquisa qualitativa.

Após ter recebido os questionários respondidos foram elaborados os gráficos e comunicado ao Superintendente Comercial o final da pesquisa e lhe colocado à disposição os resultados. Desta forma, a pesquisadora esclareceu que estava chegando ao fim do trabalho repassando os resultados aos gerentes que se interessaram por tal.

Tendo a aprovação do orientador iniciaram-se o processo de preparação da defesa e impressão das cópias para a banca, a empresa e a biblioteca.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA

Antes de iniciar com a apresentação da pesquisa e do instrumento de avaliação de competências de liderança, precisa-se contextualizar o ambiente da organização onde foi aplicado o estudo para entender a visão e a cultura da instituição.

5.1 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Todo o papel do profissional do Banco estudado foi desenvolvido pensando na possibilidade de se superar cada vez mais e competir no mercado: A visão do banco, os valores, a missão de cada módulo de atendimento e o código de ética.

A competitividade deste setor é maior a cada dia, e por isso o banco separa seus clientes por segmento de atendimento tanto para empresas como para pessoa física, conforme pode ser visualizado na figura 19. O foco da pesquisa está no segmento varejo que é representado pelas agências padrão do banco.

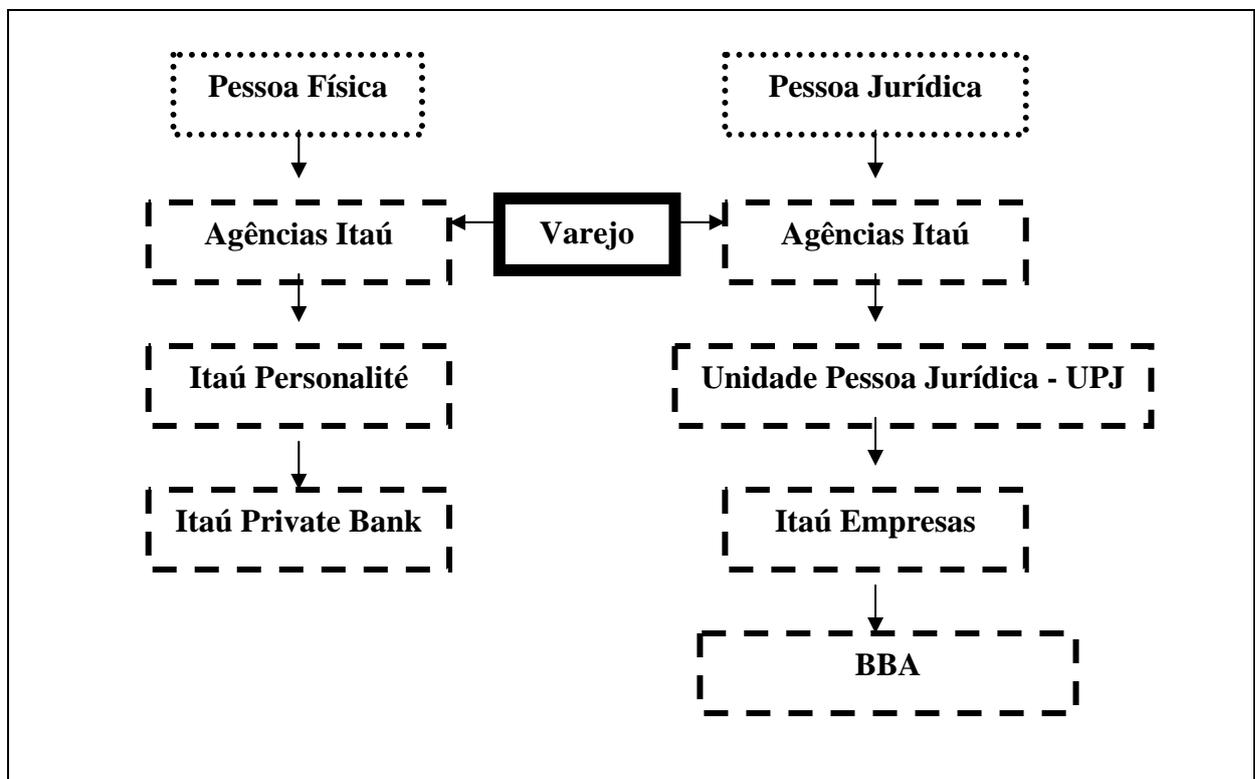


Figura 19 - Segmentação de negócios do Banco

Fonte: Manual de treinamento interno do Banco

5.1.1 A gestão de pessoas

O trabalho foi realizado dentro das agências no segmento varejo (vide ilustração 14). A estrutura do Banco, dentro do segmento varejo, segue cinco níveis hierárquicos abaixo da diretoria, conforme organograma na figura 20.

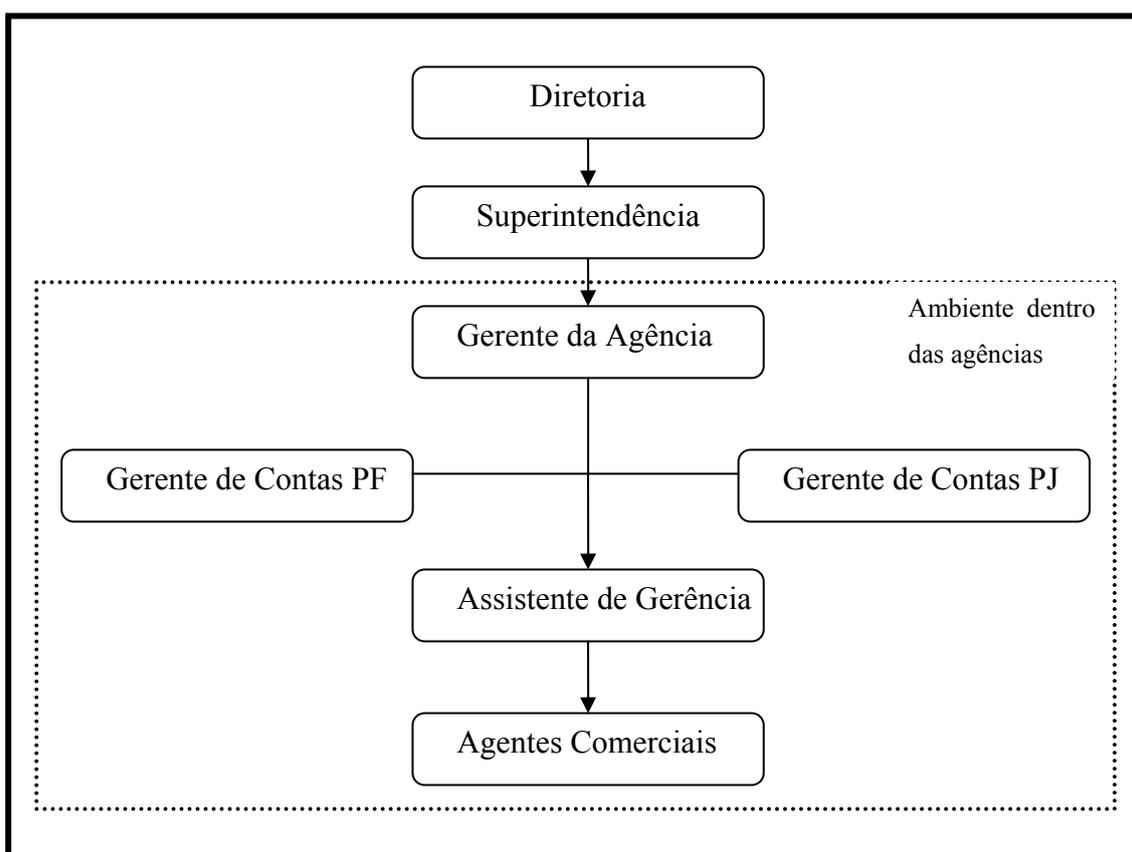


Figura 20 - Organograma funcional das agências do varejo.

Fonte: Manual interno do Banco

A pesquisa está concentrada nos gerentes de agência os quais exercem os papéis de gerentes para atendimento aos clientes e líderes da equipes comerciais das agências.

O cargo gerente de agência é de suma importância para o desenvolvimento das pessoas e para o funcionamento e crescimento da agência. Para esclarecer o papel do gerente de agência, segue as suas responsabilidades:

- Responsável pela gestão da área comercial e do atendimento da agência
- Busca aperfeiçoar recursos
- Define estratégias
- Desenvolve e acompanha ações para atingir as metas da agência

É de responsabilidade do gerente treinar e capacitar seus liderados para a ascensão profissional dentro do banco.

Os gerentes de agência são subordinados aos superintendentes comerciais, que são os líderes destes líderes. Estes profissionais fazem parte da diretoria do banco e são responsáveis pelo desenvolvimento dos recursos humanos da organização.

Para auxiliar seus líderes, o banco tem vários setores divididos por tarefas. Eles são responsáveis por desenvolver e aplicar todo o tipo de treinamento, encareiramento, gestão de desempenho e potencial dos funcionários. Suas diretrizes resumem-se em buscar:

- Alinhamento estratégico e cultural
- Desenvolvimento de competências estratégicas para o negócio
- Formação de líderes
- Incentivo ao autodesenvolvimento
- Disseminação e aplicação do conhecimento gerado na Organização e a troca de experiências

O banco busca aprendizagem contínua através de algumas estratégias educacionais:

1. **Meios de aprendizagem:** Adotar diversos meios de aprendizagem, utilizando ações educacionais presenciais e a distância (cursos, palestras, material de leitura, vídeos entre outros).
2. **Autodesenvolvimento:** Estimular o colaborador a buscar o autodesenvolvimento, propiciando oportunidades para planejar e avaliar o próprio aprendizado e sua carreira.
3. **Intercâmbio de conhecimentos:** Estimular a troca de conhecimentos e experiências entre colaboradores e áreas.
4. **Parcerias com instituições:** Estabelecer e manter parcerias com as principais instituições de ensino, consultorias externas e centros de pesquisa e formação profissional do Brasil e do exterior.
5. **Envolvimento de Gestores:** Incentivar o envolvimento de gestores com a aprendizagem e o desenvolvimento de sua equipe.
6. **Aprendizagem e aplicação no dia-a-dia:** Acompanhar o processo de aprendizagem e a melhoria do desempenho de cada colaborador.

A aprendizagem é a forma pela qual o Banco orienta e disponibiliza ações de formação, capacitação e desenvolvimento para seus colaboradores. Esta aprendizagem é vinculada às competências estratégicas para o negócio e alinhada com a Visão, os Valores e a Cultura do banco, buscando de forma geral algumas competências básicas:

- Auto-desenvolvimento
- Foco em resultados
- Energia/Iniciativa
- Planejamento e organização do trabalho
- Adaptabilidade
- Excelência no atendimento
- Gestão das pessoas

5.1.2 Crenças e valores da organização

A visão do Banco foi desenvolvida para representar a meta que a empresa deseja atingir com seus funcionários. O banco pretende inspirar e orientar as decisões alinhando todas as partes da empresa. Juntamente com a visão aparecem os valores. Os resultados que a organização tem atingido até agora e o quanto ela quer crescer são delineados pelos conceitos a seguir:

5.1.2.1 Visão da instituição

“Ser o Banco líder em *performance* e *perene*, reconhecidamente **sólido** e **ético**, destacando-se por **equipes motivadas, comprometidas** com a **satisfação dos clientes**, com a **comunidade** e com a criação de **diferenciais competitivos**.”.

5.1.2.2 Valores do banco

- A humanidade - o respeito ao ser humano.
- A ética e o respeito às leis.
- O progresso - a vocação para o desenvolvimento.
- A objetividade - a solução racional dos problemas.

5.1.3 Código de Ética

O Código de Ética, amplamente disseminado interna e externamente, reflete estes valores e compõe um conjunto de instrumentos de estímulo à sua prática. O Comitê de Ética Corporativo, em sinergia com os diversos comitês de ética setoriais, avalia permanentemente a atualidade e a pertinência do Código de Ética e determina as ações

necessárias para a divulgação e disseminação dos padrões de conduta ética dentro da Instituição.

Em 2005, o Banco reviu sua Visão e seu Código de Ética, preocupado em adotar as melhores práticas para se desenvolver e se relacionar com seus diversos públicos estratégicos. Desde 2000, o Código de Ética orienta a atuação dos funcionários do Banco.

O Código de Ética é um compromisso que a organização assume publicamente e pode ser encontrado no endereço eletrônico do banco⁷. Para maior entendimento o código de ética versão completa pode ser consultado no anexo 1 deste trabalho.

5.1.4 Programa AGIR

O programa agir é um instrumento de gestão destinado a estabelecer metas para as equipes, orientar o planejamento de ação das equipes, avaliar o desempenho das agências e recompensar por meios de incentivos.

É através deste programa que as metas são determinadas e distribuídas para as agências. Através dela as pessoas são avaliadas pelo seu desempenho no mês e assim recompensadas por meio de comissões, premiações e ações de incentivo.

5.2 A VALIDAÇÃO DA ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

Baseando-se nos modelos de competências de liderança pesquisados e citados anteriormente de Crispe e Mansfield (2003), Bennis (2006), Clark (1999), Prastacos (2006) e os modelos já formados de organizações como a Guarda Costeira Americana, a IBM, os Bancos de Kansas City e Minneapolis, buscou-se construir um modelo para mapear as competências de liderança dos gerentes de agência da instituição financeira estudada.

Por se tratar de um modelo base para os líderes de todos os setores do banco, buscou-se, em um segundo momento, trazer estas competências para as agências caracterizando especificamente o papel do gerente de agência como líder.

Para tal procedimento necessitou-se da verificação do superintendente comercial conforme apresentado no capítulo 4 sobre a metodologia utilizada. Após sua análise foram excluídas algumas competências por se tratar de uma competência genérica, outras por ter duplo sentido e algumas por não se tratar de uma competência de liderança necessária ao gerente de agência de acordo com a visão do superintendente comercial como líder. Chegou-

⁷ <<http://www.itau.com.br>>

se ao número de 49 competências atualizando a tabela conforme modelo apresentado na tabela 1.

Estabelecer metas e objetivos	Criar comprometimento
Conhecer o negócio	Resolver conflitos
Conhecer sua região	Dividir tarefas
Solucionar racionalmente os problemas	Discernimento
Pensamento estratégico	Foco no cliente
Alinhar valores do banco	Responsabilidade na administração do dinheiro de outrem
Empreendedorismo	Transparência para o cliente
Ter e ampliar a rede de relacionamentos	Rapidez e precisão
Conviver e gerenciar a mudança	Ética
Identificar oportunidades	Persuasão
Visão	Atualizar-se
Prestar serviço à comunidade	Persistência
Integrar as áreas operacional e comercial	Iniciativa
Buscar melhorias	Equilíbrio
Conhecer o AGIR	Paixão pelo trabalho
Otimizar recursos	Automotivação
Preocupar-se com o cenário político	Buscar o aprendizado contínuo
Planejar	Conhecimento técnico
Ser um exemplo	Gerenciar seu tempo
Adotar um processo decisório participativo	Dedicação pessoal
Habilidade para vendas	Flexibilidade
Treinar a equipe	Dar suporte pessoal e profissional
Motivar a equipe	Reconhecer e recompensar
Incentivar a saúde e o bem-estar	Dar autonomia
Criar espírito de equipe	

Tabela 1 - Competências verificadas pelo Superintendente Comercial

Fonte: Desenvolvido pelo autor

5.3 O MODELO DE MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Utilizando-se deste modelo como base foram divididas as competências em categorias, de acordo com as cinco competências gerenciais corporativas determinadas pela Gerência de Planejamento e Carreiras do banco. São elas: Foco no cliente, Foco no resultado, Gestão de Pessoas, Construção de parcerias e Flexibilidade à mudança.

Existem alguns itens relacionados ao desenvolvimento do profissional que não se enquadrariam nestas competências gerais, então acrescentou-se uma competência que diz respeito à pessoa como líder: o *Autodesenvolvimento*, passando assim a 6 focos de competências finalizando o modelo de competências conforme verifica-se na tabela 2.

Foco no cliente	
Solucionar racionalmente os problemas	Rapidez e precisão
Discernimento	Transparência para o cliente
Foco no cliente	Ética
Responsabilidade na administração do dinheiro de outrem	
Foco no resultado	
Estabelecer metas e objetivos	Planejar
Conhecer o AGIR	Visão
Pensamento estratégico	Persuasão
Persistência	
Gestão de Pessoas	
Adotar um processo decisório participativo	Treinar a equipe
Motivar a equipe	Incentivar a saúde e o bem-estar
Dar suporte pessoal e profissional	Reconhecer e recompensar
Dar autonomia	Criar espírito de equipe
Dividir tarefas	Resolver conflitos
Criar comprometimento	

Tabela 2 - Construção do modelo de Competências

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Construção de parcerias	
Conhecer o negócio	Preocupar-se com o cenário político
Otimizar recursos	Integrar as áreas operacional e comercial
Identificar oportunidades	Alinhar valores do banco
Prestar serviço à comunidade	Ter e ampliar a rede de relacionamentos
Conhecer sua região	
Flexibilidade à mudança	
Conviver e gerenciar a mudança	Flexibilidade
Buscar melhorias	
Autodesenvolvimento	
Empreendedorismo	Ser um exemplo
Iniciativa	Atualizar-se
Equilíbrio	Paixão pelo trabalho
Automotivação	Buscar o aprendizado contínuo
Conhecimento técnico	Gerenciar seu tempo
Dedicação pessoal	Habilidade para vendas

Tabela 2 - Construção do modelo de Competências (continuação).

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Para um melhor entendimento dos termos utilizados nesta pesquisa, visto que muito possuem termos técnicos de utilização interna da empresa, foi elaborado um glossário das competências de liderança, conforme segue, visando facilitar a leitura.

5.4 GLOSSÁRIO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

É importante ressaltar a visão da pesquisadora segundo cada uma destas competências. Um glossário foi elaborado com a única intenção de facilitar a compreensão do resultado da pesquisa realizada e para esclarecer algumas palavras utilizadas dentro da organização que ainda não foram explicadas. Este glossário pode ser visualizado no apêndice B.

5.5 A PROPOSTA E O INSTRUMENTO DE PESQUISA

Em cima das competências de liderança levantadas no modelo anterior, elaborou-se uma pesquisa a qual foi aplicada nos gerentes de agência da região estudada, que envolve todo o estado de Santa Catarina e parte do Rio Grande do Sul.

Foi solicitado aos gerentes que respondessem de forma imparcial e que fossem baseados no universo dos gerentes de agência, os colegas com que o gerente convive e até mesmo em suas atitudes.

Formou-se uma pesquisa com 49 sentenças e três possibilidades de resposta cada, envolvendo as competências levantadas anteriormente e verificadas pelo líder destes gerentes. A pesquisa aplicada como um todo está disposta no apêndice A deste trabalho.

A partir das respostas acredita-se conseguir um modelo de como os gerentes de agência estão trabalhando as suas competências de liderança. Segue no apêndice do trabalho a pesquisa completa.

5.5.1 Os indicadores da liderança: O Perfil do líder

O perfil dos pesquisados: são de ambos os sexos. Os gerentes estão na faixa dos 30 e 53 anos, todos têm formação de nível superior, alguns com curso de pós-graduação. Eles têm de 4 a 20 anos de dedicação à empresa e estão localizados nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

5.6 RESULTADOS DA PESQUISA

No sentido de buscar respostas sem influenciar resultados ou a seqüência de pensamento, as questões, que eram divididas em focos de competências, foram misturadas aleatoriamente.

Inicialmente fez-se uma análise estatística generalizando as respostas de todos os gerentes para se ter uma visão geral do perfil dos gerentes em relação às competências analisadas. Foi adotado um escore para cada tipo de resposta para que fosse possível medir as tendências. As três possibilidades de resposta eram: Não atende, Atende parcialmente e Atende plenamente, desta forma foi adotado escore 1 para não atende, escore 2 para atende parcialmente e escore 3 para atende plenamente.

Primeiramente foram analisadas todas as respostas individualmente por gerente. Foram 26 gerentes que responderam a pesquisa formando, então a tabela de dados 3.

Gerente	Escore		Gerente	Escore
1	129		14	112
2	87		15	132
3	120		16	139
4	106		17	109
5	127		18	144
6	131		19	139
7	116		20	141
8	128		21	102
9	138		22	122
10	123		23	133
11	136		24	100
12	141		25	129
13	144		26	144

Tabela 3 – Tabela de dados de respostas dos gerentes

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A análise estatística destes dados pode ser observada na tabela 4.

<i>Total dos gerentes</i>	
Média	125,8462
Erro padrão	3,026901
Mediana	129
Modo	144
Desvio padrão	15,43423
Variância da amostra	238,2154
Curtose	0,06228
Assimetria	-0,85825
Intervalo	57
Mínimo	87
Máximo	144
Soma	3272
Contagem	26

Tabela 4 – Análise estatística das respostas dos gerentes à pesquisa

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Sendo 49 competências, temos a seguinte relação:

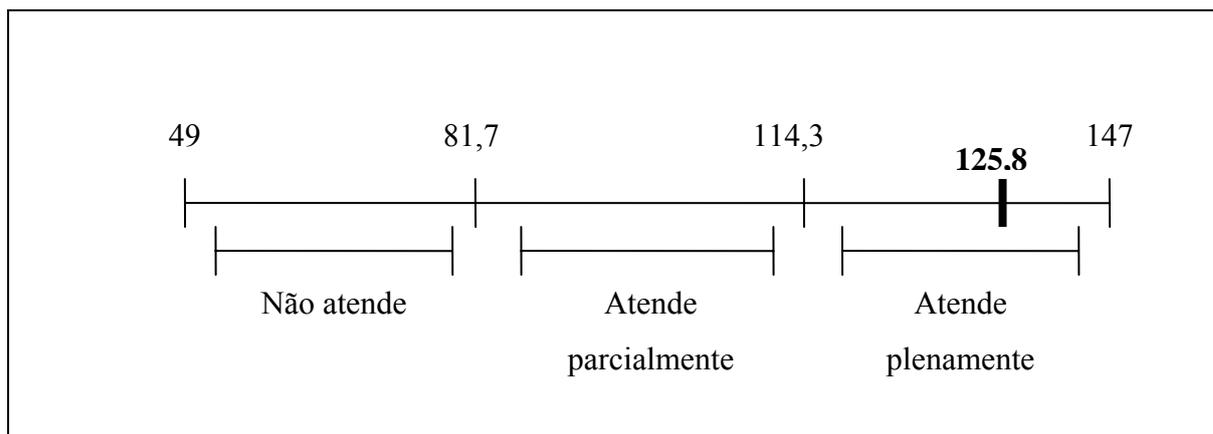


Figura 21 – Relação entre os níveis de atendimento das competências de liderança de acordo com os gerentes

De 49 a 81,7 fica a faixa de não atendidas (81,7 é o meio do caminho entre não atendidas e atendidas parcialmente), de 81,7 a 114,3 fica a faixa de parcialmente atendidas e de 114,3 a 147 fica a faixa de plenamente atendidas (114,3 é o meio do caminho entre atendidas parcialmente e plenamente atendidas).

Pela média encontrada (125,8) pode-se entender que as competências foram avaliadas entre atendidas parcialmente e atendidas plenamente, convergindo para um ponto mais próximo de “atendida plenamente”, ou seja, dentro da faixa correspondente.

Pode-se concluir, então que, em linhas gerais e na opinião dos gerentes, podem-se considerar satisfatoriamente atendidas as competências avaliadas (o "plenamente" seria uma colocação ideal), pois se aproximam mais do plenamente atendidas do que do parcialmente atendidas.

Porém, pelo desvio-padrão encontrado, há bastante variação nas respostas. Possivelmente mais de 16% dos sujeitos consultados consideram as competências como parcialmente atendidas, porém, pelo desvio-padrão encontrado pode-se dizer que há alguma divergência entre os consultados quanto à classificação das competências. O máximo foi bastante alto (144), próximo do extremo da escala (147). O mínimo foi de 87, mais próximo do parcialmente atendido (98) do que do não atendido (49) - o que era esperado, pois dificilmente uma avaliação do próprio grupo seria tão desfavorável.

Esta análise serve para se ter uma visão geral da opinião dos gerentes, já que a pesquisa foi respondida por todos fazendo uma análise do próprio grupo.

Além da análise estatística, para analisar cada foco de competência de liderança separadamente, criou-se um gráfico com objetivo de facilitar o entendimento e a análise das respostas da pesquisa. O primeiro foco a ser discutido é o **Foco no cliente**, representado no

gráfico 1. Nesta competência foram analisados pontos como ética, transparência, rapidez nas soluções, responsabilidade e discernimento.

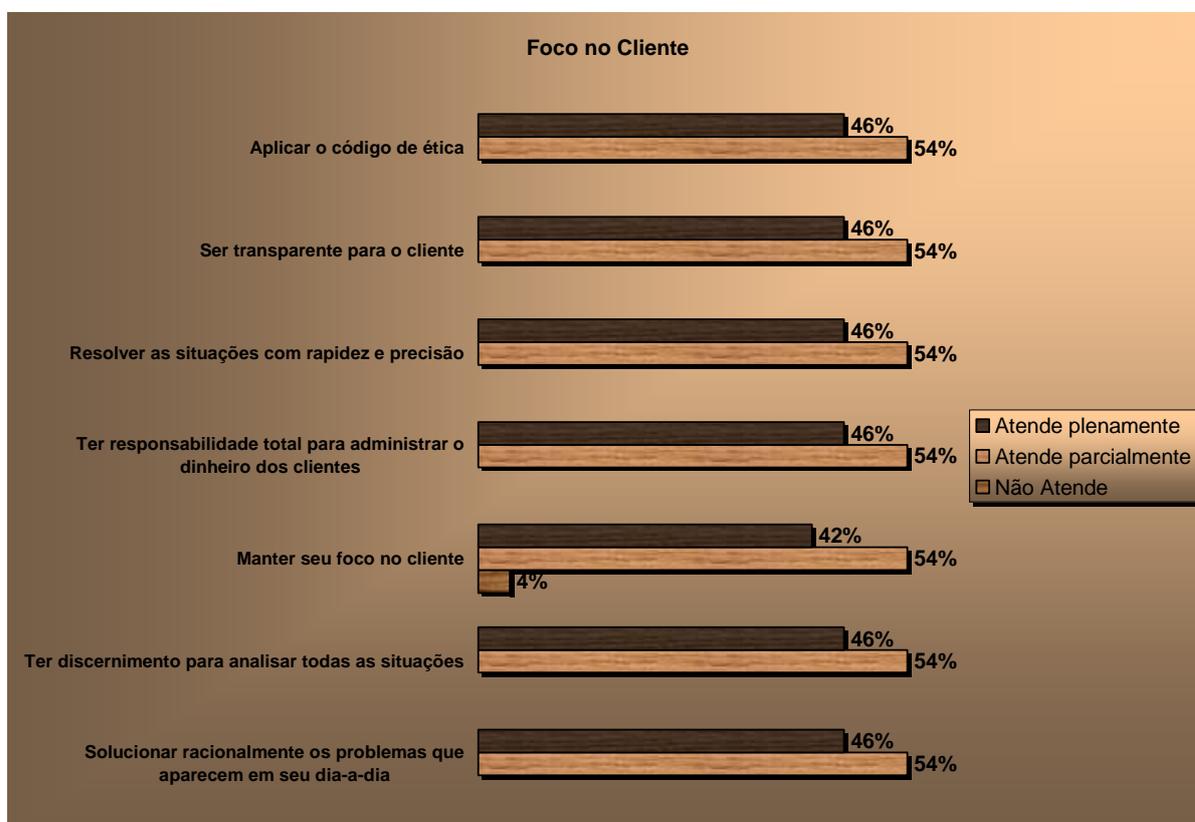


Gráfico 1 - Gráfico de resultados – Competência: Foco no cliente

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Entre as opções de resposta, o *código de ética* e a *transparência para o cliente* foram as competências mais respeitadas. Isto demonstra um ponto positivo já que estes são focos da visão da organização. A *rapidez em solucionar problemas*, a *responsabilidades com o dinheiro dos clientes* e o *foco no cliente* foram também aspectos bem posicionados pelos gerentes, havendo grande maioria de respostas dentro do item “atende plenamente”.

Os pontos que chamam maior atenção neste foco de competência são o *discernimento* e *solucionar racionalmente os problemas* que tiveram, na sua maioria, votos no aspecto mediano da resposta.

Analisa-se de forma que o *discernimento* e a *solução racional dos problemas* não estão sendo tratados de forma a focar o cliente. Curiosamente o principal ponto desta competência analisado na pergunta sobre o foco no cliente, teve uma resposta negativa, afirmando que os gerentes não mantêm seu foco no cliente, que é o principal ativo do banco.

A segunda competência é **Foco no resultado**. Sobre este assunto foram aplicadas seis perguntas envolvendo assuntos como visão, planejamento, persistência, planejamento

estratégico, metas e objetivos e o programa AGIR. Estes pontos estão explanados no gráfico 2.

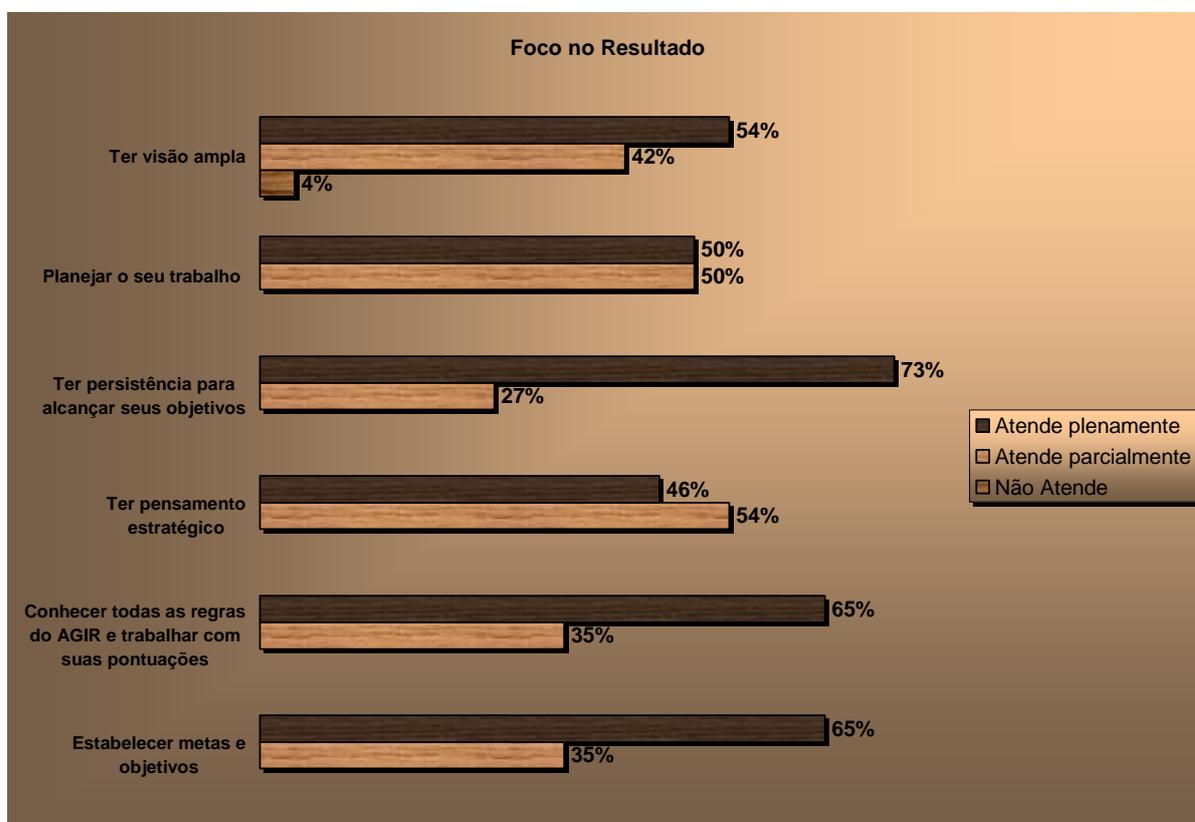


Gráfico 2 - Gráfico de resultados – Competência: Foco no resultado

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Neste assunto pode-se notar grande diferença de opiniões. A *visão* está equilibrada entre “plenamente” e “parcialmente atendido”, porém um pequeno percentual acredita “não ser atendido” pelos gerentes. Mesmo que pequeno, representa uma falha. Curiosamente, o *planejamento* esteve empatado entre duas opiniões. Isto indica que metade dos gerentes pesquisados não efetua o planejamento como o banco espera que seja feito. Como o planejamento é o início do trabalho a ser feito, descobriu-se um “gap” neste aspecto. Em contrapartida, a *persistência para alcance dos objetivos* está em destaque em relação aos outros indicadores de competência. A grande maioria acredita que é “plenamente atendido”.

Isto pode significar que os gerentes cumprem os objetivos, mas “atirando no escuro”. Sem o planejamento, as metas são cumpridas de forma aleatória e com mais trabalho. Cada produto a ser vendido possui uma pontuação específica no AGIR⁸, se o gerente não souber

⁸ Programa de busca de resultados do banco, já explicado anteriormente conforme item 5.1.4 deste capítulo.

ponderar e planejar onde vale a pena trabalhar mais, haverá re-trabalho, estresse e descontentamento da equipe.

Outro aspecto foi o *pensamento estratégico*. Neste caso engloba-se a *visão* e o *planejamento* numa competência só. Aqui há um equilíbrio entre as opiniões. Conhecer o programa AGIR e estabelecer metas e objetivos são competências complementares. Para se estabelecer as metas é preciso conhecer as pontuações e saber onde se deve trabalhar mais. Confirmando, não por coincidência, as respostas têm os mesmos números.

A próxima competência trata de **Gestão de pessoas**. Este assunto deve ser analisado com calma e atenção. São 11 competências que hoje são alvo de grande foco por parte da organização. Até mesmo dentro da nova visão ela tomou um espaço maior e os líderes da organização têm focado e buscado melhores resultados neste aspecto. Mostra-se no gráfico 3.

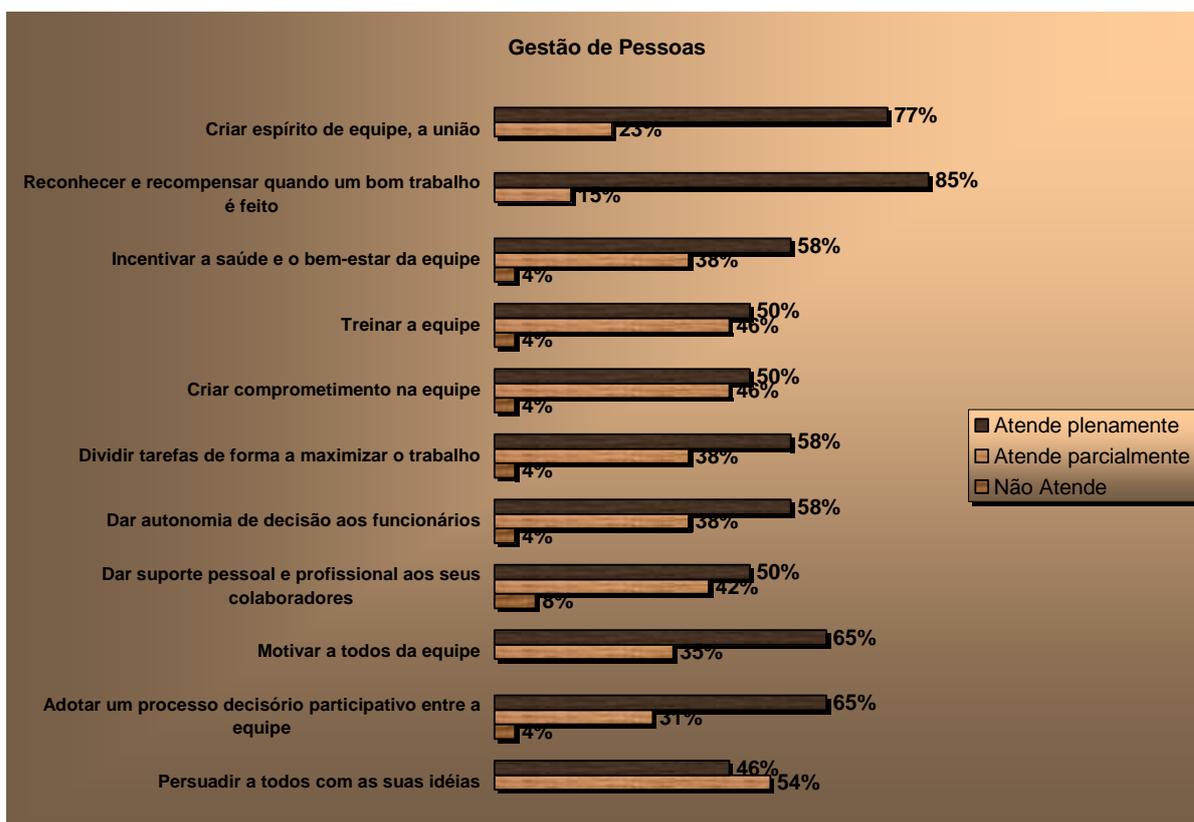


Gráfico 3 - Gráfico de resultados – Competência: Gestão de Pessoas

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Inicialmente deve-se dar atenção àqueles pontos que foram citados, mesmo que por poucos entrevistados, como “não atendido” pelos gerentes. São eles: *saúde e bem estar da*

equipe, treinamento, comprometimento, divisão de tarefas, autonomia, suporte pessoal e profissional e processo participativo.

Deve-se salientar que sete das 11 competências deste foco aparecem com opiniões de negativas em relação aos gerentes. Acredita-se que este foco necessita de maior atenção do superintendente e da área de Recursos Humanos da organização. Estas competências aparecem com 40% das respostas no nível “parcial”. É um número muito alto se considerar as prioridades da organização e a sua visão quando se refere a destacar-se por “equipes motivadas e comprometidas”.

Observa-se que são assuntos da maior importância em relação à gestão de pessoas. *Saúde e bem estar* são pontos muito trabalhados pela área de recursos humanos da organização através de periódicos impressos e enviados a todos os colaboradores divulgando assuntos e dicas sobre saúde, alimentação, esportes, doenças, etc. e mesmo assim existem gerentes que não colocam em prática a teoria repassada. Isto demonstra a pouca importância que é dada pelos funcionários ao rico material que recebem.

Suporte pessoal e profissional enfoca que funcionários são seres humanos com defeitos e qualidades, sentimentos e vida pessoal. Por mais profissionais que eles sejam nunca será possível separar totalmente as duas partes da vida. Saber lidar com este aspecto é uma competência de liderança mais do que importante para o líder.

O *treinamento* é para o gerenciamento de pessoas o marco inicial. O banco proporciona encontros de gerentes de conta, de gerentes de agência e de assistentes de gerência⁹, porém não trabalha muito os agentes comerciais, o que é um problema, pois, este cargo é onde se forma a impressão do banco, os pontos fortes e os vícios do profissional. O treinamento inicial é feito à distância através de *e-learning*, apostilas, vídeos, mas o principal responsável pela orientação deste é o seu gerente direto. Desde que alguém não atenda às expectativas e orientações da instituição neste papel, pode estar sendo responsável pela má condução de uma carreira.

O *comprometimento* é uma competência muito importante quando se fala de cumprimento de metas. Buscar o envolvimento de todos é fundamental para a criação do espírito de equipe e para a persistência no alcance aos objetivos. Criar este comprometimento é papel fundamental do líder. A *divisão de tarefas* é algo que o gerente deve se utilizar para descentralizar o poder e assim ajudar no desenvolvimento de seus funcionários. Não há mais espaço para o “chefe” dentro das modernas organizações.

⁹ Conforme organograma explícito no item 5.1.1 deste capítulo.

A *autonomia* e o *processo participativo* complementam a competência anterior. Cita-se aqui o processo de *empowerment*, de *delegação de tarefas*. Uma vez não aplicado, pode comprometer todo o processo de bom andamento de uma equipe, do sentimento de ser uma equipe, do comprometimento com os membros da equipe, enfim de todo o seu espírito de equipe.

Dar suporte pessoal e profissional aos colaboradores. Esta competência é das mais delicadas e difíceis de cobrar de um líder. O suporte pessoal deve aparecer naturalmente e se mostrar através da personalidade de cada um. Não há como se incentivar ou trabalhar esta competência. O que pode ser utilizado como ferramenta é o exemplo: ser e dar exemplo de pessoas e situações que se utilizam desta competência para criar um ambiente propício às atitudes desta natureza. Portanto, o superintendente, que é o líder de todos, inclusive dos gerentes de agência (foco desta pesquisa), é quem deve ser este exemplo.

Reconhecer e recompensar são competências que criam ou destroem um profissional. A motivação de uma pessoa está diretamente ligada ao líder e à sua equipe.

Vários autores citam a *motivação* como sendo auto-suficiente, mas deve-se perceber que ela sempre vem impulsionada por algo ou por alguém. Pode-se perceber que quase a metade dos líderes que responderam ao questionário acredita que os gerentes de agência motivam seus funcionários de forma parcial. Se a motivação está diretamente ligada ao desempenho do profissional, pode-se concluir que ela está sendo também parcial.

Assim também como a *persuasão dos gerentes* sobre seus funcionários. Aqui pode-se analisar a competência por dois lados. Negativamente analisando que o gerente não tem capacidade de fazer com que seus funcionários sigam suas idéias e ajam como ele quer e positivamente olhando pelo ângulo que seus funcionários também possuem liderança e buscam suas próprias maneiras de dar resultado.

Analisando de forma geral, o processo de gestão de pessoas pelo líder dentro das agências ainda deve ser trabalhado e melhorado. O intuito deste trabalho é, justamente, identificar pontos fracos dentro deste modelo de mapeamento de competências para que a organização possa tomar conhecimento e planejar ações.

Complementando o assunto de gestão de pessoas, passa-se a outra competência: o **Autodesenvolvimento**. Nesta competência foram analisadas também habilidades como vendas, aprendizado, dedicação, iniciativa, entre outros. Mostra-se no gráfico 4.

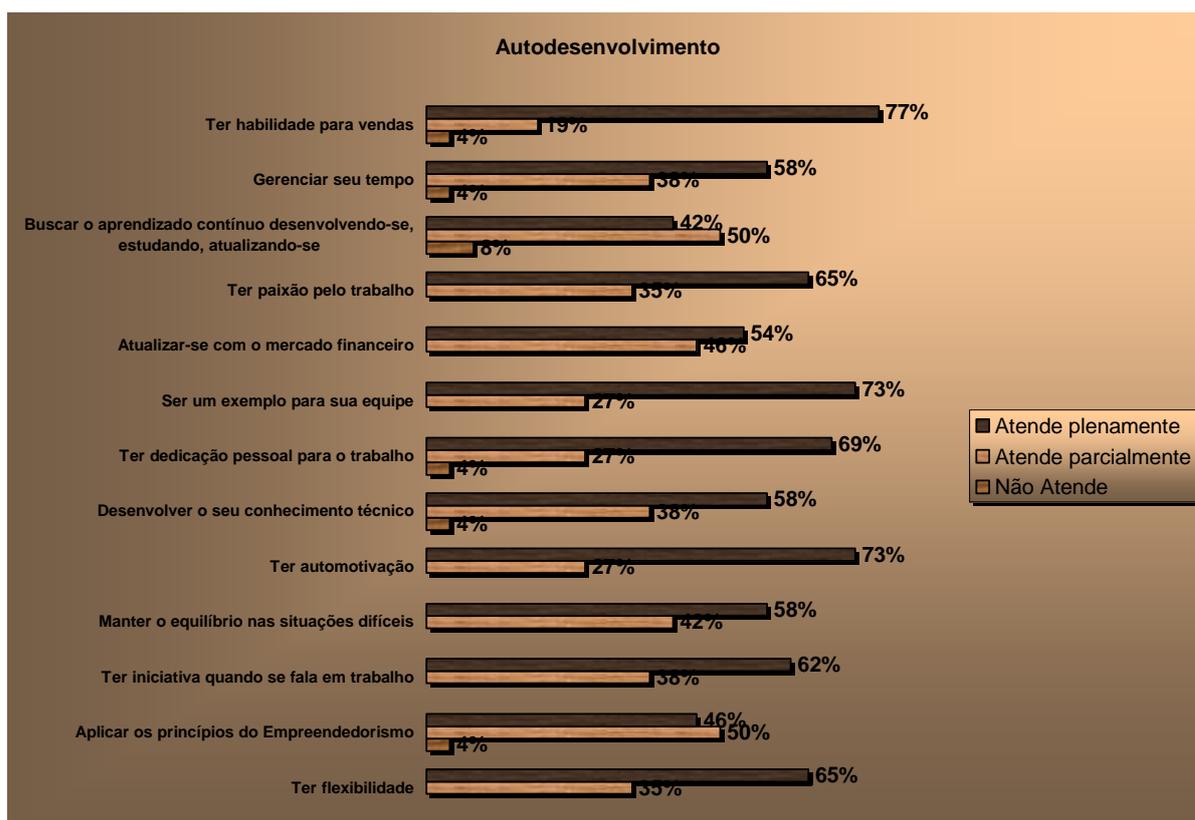


Gráfico 4 - Gráfico de resultados – Competência: Autodesenvolvimento

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A área estudada foi a parte comercial de uma agência, portanto, as vendas são muito importantes para estes profissionais. Mesmo assim a competência de *habilidade para vendas* é citada por alguns como “parcial” ou até mesmo que “não atende”, indo de encontro com o objetivo maior da área comercial, assim como *buscar o aprendizado contínuo*, *dedicar-se ao trabalho*, *o conhecimento técnico* e *o empreendedorismo*.

Durante a segunda fase deste trabalho, quando da entrevista com o superintendente para a validação desta pesquisa, o mesmo analisou as competências e deu total ênfase para a questão do líder ser um empreendedor. Surpreende-me, como pesquisadora, o alto grau de respostas dentro do item parcialmente, pois este ponto foi citado como de “fundamental importância” para o superintendente. Isto pode evidenciar um ponto a ser trabalhado junto a estes profissionais para atender às expectativas de seus líderes; os gerentes terão que se desenvolver muito nesta competência.

Outros aspectos que chamam a atenção são: *o aprendizado contínuo*, *a atualização junto ao mercado financeiro* e *o conhecimento técnico*. A iniciativa do profissional para

estudar, seja um curso de atualização, uma pós-graduação ou até mesmo a leitura de um jornal é analisado nestas respostas e o resultado está longe do ideal.

Provavelmente podem-se explicar estas competências por outra resposta. O *gerenciamento do tempo*. Quase metade dos profissionais respondeu que não consegue gerenciar o seu tempo. Isto explica as respostas anteriores. O tempo está diretamente ligado ao estudo, à dedicação e à iniciativa. A dedicação foi apontada pela maioria como “plenamente atendida”, mas a iniciativa teve 38% das pessoas que acredita ser parcial a existência desta competência entre os gerentes. E como poderá o trabalho e as pessoas evoluírem se não houver ação ou iniciativa de alguém tão importante como o líder?

A *paixão pelo trabalho* foi citada pela maioria como “plenamente atendida”, mas houve grande participação pelo atendimento parcial. Este ponto não pode ser questionado, apenas engrandecido e utilizado como exemplo para a motivação da equipe.

A *automotivação* está bem representada entre as competências assim como ser um exemplo para a equipe. Se forem observadas as competências “*motivação*”, “*paixão pelo trabalho*” e “*ser um exemplo*” pode-se notar que elas se completam. Todas tiveram o mesmo índice de resposta. Pode-se concluir que havendo motivação e paixão, o exemplo de profissional será muito mais aceito e o clima de trabalho conspirando para a excelência.

Um líder flexível traz todas as outras competências à tona. *Flexibilidade* foi uma competência analisada como, praticamente, meio a meio nas opiniões, porém não houve resposta negativa. Ela existe, mesmo que seja parcial na visão de alguns gestores.

A quinta competência é a **Construção de Parcerias**, que pode ser analisada pelo gráfico 5. Nesta competência analisaram-se fatores que podem influenciar o banco e a comunidade em que está situado. Em praticamente todos os aspectos levantados sobre esta competência pode-se notar que há grande adesão parcial, inclusive a competência com maior índice de respostas na opção “não atende” que é *prestar serviço à comunidade*. Conclui-se, então, que esta é a competência que demanda mais atenção dentre todas.

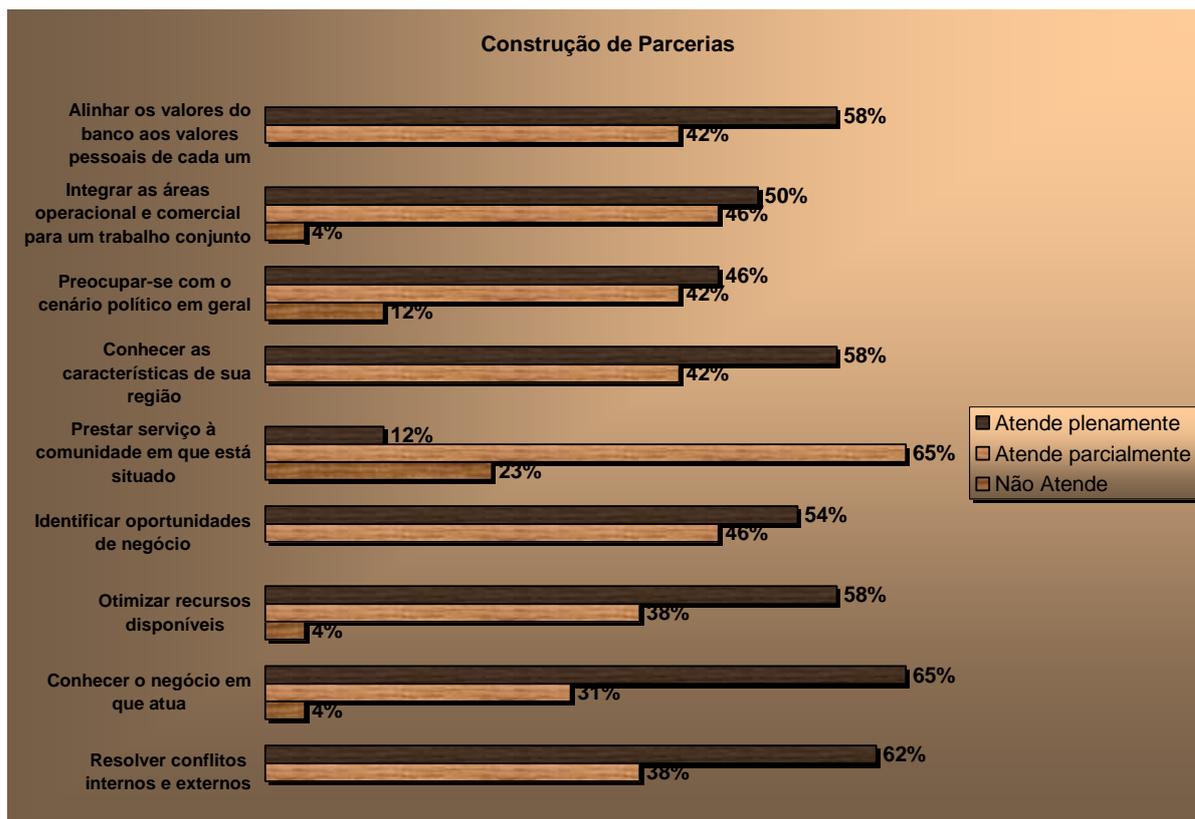


Gráfico 5 - Gráfico de resultados – Competência: Construção de Parcerias

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Alinhar valores pessoais aos do banco, integrar as áreas para realizar um trabalho conjunto, preocupar-se com o cenário político, conhecer as características da sua região e identificar oportunidades de negócio estão entre as competências que mais equilibraram as respostas entre plenamente e parcialmente. *Otimizar os recursos, conhecer o negócio e resolver conflitos* ainda estão predominando o atendimento pleno, porém com grande número de respostas dentro do “parcialmente”.

Se for traçada uma linha paralela entre os valores do banco dentro do valor progresso, vê-se uma falha no desenvolvimento desta competência e, portanto, uma oportunidade de trabalho e desenvolvimento para os líderes gestores das agências.

Para finalizar a pesquisa buscaram-se respostas unindo em três competências os fatores externos e internos das competências de liderança. Na competência **Flexibilidade a Mudanças** os itens *melhoria contínua, gerenciamento da mudança e rede de relacionamentos* tentam trazer todas as competências em que se precisa desenvolver algo e verificar se os profissionais envolvidos estão preocupados em melhorar, aperfeiçoar, ensinar ou aprender novas competências.

As respostas estão no nível mediano, conforme mostra o gráfico 6. Ainda a maioria busca “atender plenamente” estas necessidades, mas ainda tem muito que melhorar. Na competência *ter e ampliar a rede de relacionamentos* existe uma grande diferença entre as respostas. Isto é um fato preocupante, pois hoje o foco da organização é expansão, aumento da base de clientes, abertura de contas correntes. Esta competência é muito importante neste aspecto, pois é através dela que se buscam novos contatos e novos negócios.

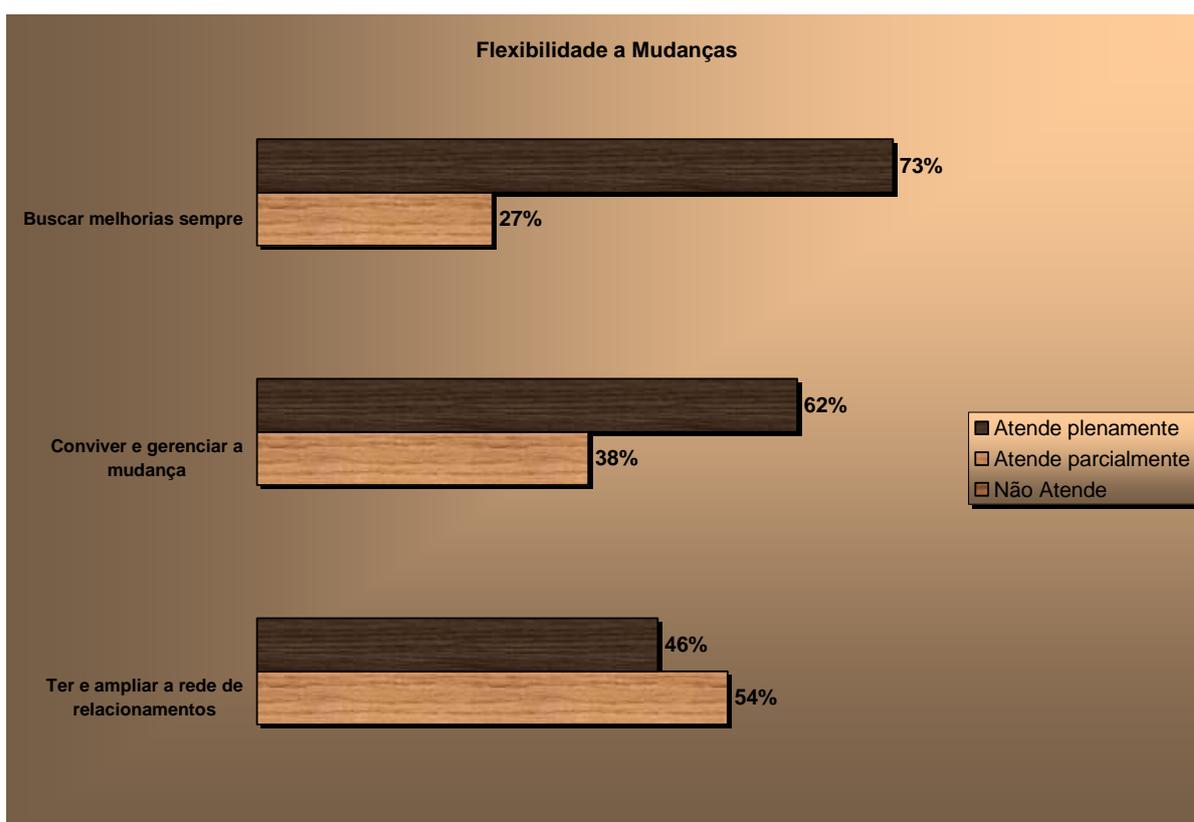


Gráfico 6 - Gráfico de resultados – Competência: Flexibilidade a Mudanças

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A realidade de uma instituição bancária é ser um ambiente de mudanças constantes, portanto *buscar melhorias*, *conviver e gerenciar a mudança* são competências básicas e imprescindíveis para este profissional. *Ser flexível às mudanças* é estar dentro do mercado.

Para tanto, esta pesquisa serviu como parâmetro para o mapeamento das competências de liderança e como uma investigação para se conhecer o nível das competências atendidas pelos líderes das agências.

De forma geral pode-se concluir que há um nível bom de cumprimento das expectativas dos superintendentes e gerentes de recursos humanos da organização. No final

obteve-se quase 60% de respostas no aspecto “atende plenamente” contra 38% no “atende parcialmente” e só 2% no “não atende”. Pode-se considerar este um bom índice dentro de uma amostra no universo de 52 agências, com 52 líderes diferentes e 52 equipes diferentes.

Porém se analisada por outro aspecto, a realidade ainda está longe do ideal. Sabe-se que é impossível conseguir atender em 100% as expectativas da organização, mas ações podem ser feitas para melhorar este resultado.

Muitas das competências analisadas ainda podem ser trabalhadas e desenvolvidas pelos gerentes das agências e por suas equipes. Os valores, o código de ética, a visão, entre outras formas de mostrar aos colaboradores o modo de pensar e agir do banco têm que surtir efeito positivo entre as equipes. Treinar e conscientizar ainda são ações necessárias.

6 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada possibilitou identificar aspectos favoráveis quanto à prática da liderança e suas competências nas equipes comerciais de uma organização bancária, mas também, foi possível inferir aspectos negativos, em vários aspectos estudados.

Considerando-se que o objetivo principal do trabalho era construir um modelo de competências de liderança dos gerentes de agência aplicável dentro do ambiente de uma organização do ramo bancário, compreendeu-se que o instrumento é possível e aplicável.

Na aplicação deste instrumento observou-se que os líderes na instituição estudada aparentemente trabalham buscando soluções para contribuir com o sucesso da organização. A pesquisa foi aplicada nos gerentes de agência que são os profissionais que devem ser os líderes das equipes comerciais; porém notou-se que ainda há gerentes (mesmo que poucos) que não atuam como líderes, fazendo assim com que as práticas aplicadas e esperadas pela organização não sejam plenamente atendidas.

O primeiro objetivo específico traçado na pesquisa preocupava-se em resgatar na literatura as origens dos termos envolvidos para compreender a base da pesquisa. Em consonância com a evolução da liderança nas teorias da administração desde os estilos de Taylor e Fayol de controle e supervisão, até Elton Mayo buscando relações e cooperação entre o grupo o gerente de agência começa a evoluir em seu papel de líder.

Assim como a autoridade definida por Hunter (2004, p.26) afirmando que “é a habilidade de levar as pessoas a fazerem *de boa vontade* o que você quer por causa de sua influencia pessoal” e os limites impostos pelo poder.

As descobertas deste estudo confirmam que o paralelo definido por Bennis (1996, p. 42) entre gerência e liderança colocando o gerente num papel fundamental de “inovar além de administrar”, de “desafiar além de aceitar” e de ser o “seu próprio comandante além de ser apenas um bom soldado” existem e têm papéis fundamentais para uma equipe. O líder é o exemplo.

Em busca de uma resposta ao segundo e ao terceiro objetivo secundário correlacionou-se as competências “técnicas, intelectuais, cognitivas, organizacionais ou de liderança” (Resende, 2003, p. 32) ao trabalho dos profissionais desta organização.

As três dimensões da competência para Durand (2002, p. 17) “conhecimentos, habilidades e atitudes” estão visíveis e intrínsecas nas competências de liderança mapeadas. Constatou-se que elas existem no ambiente organizacional estudado e há relação com os

profissionais da gerência ainda que não seja dentro do patamar ideal. Existe a expectativa dos gerentes em atuar dentro das competências esperadas da organização.

Fatores como poder de Glabraith (1999), motivação de Spitzer (1997), comunicação de Berlo (1999), *feedback* de Stoner (1999), conflitos de Wisinski (1994), aprendizado de Brokfield (1990) e trabalho em equipe de Robbins (1999) engrandeceram a pesquisa com seus conceitos mostrando a localização e a importância de cada competência dentro do modelo de liderança ideal. Para estes parâmetros os líderes demonstraram interesse em atender plenamente às expectativas e estão envolvidos no desenvolvimento das competências que merecem mais atenção.

Para atender ao quarto objetivo específico desta pesquisa, foram levantados estudos e modelos de competência de liderança utilizados em vários tipos de organizações. Autores como Bennis (2006), Clark (1999), Cripe e Mansfield (2003) e Prastacos (2006), empresas como o Governo do Canadá, a Guarda Costeira Americana, a Agência de RH do Governo Federal Americano, a Agência de Defesa e Logística Americana, e bancos como Federal Reserve Bank of Kansas City e o Federal Reserve Bank os Minneapolis, foram a base para a elaboração da pesquisa desenvolvida e aplicada como sendo o instrumento de mapeamento das competências de liderança dos gerentes de agência.

Neste último objetivo específico, foram mapeadas competências de liderança plenamente existentes dentro do ambiente organizacional estudado e outras que sugerem ações contínuas e até urgentes.

Dentro da pesquisa pode-se perceber que um ponto crítico é a falta do planejamento e a baixa existência do pensamento estratégico. Entretanto foi exaltado como ponto positivo o foco nas metas e a persistência em atingi-las. A competência **Foco no Resultado** foi uma das que tiveram maior número de gerentes que atendem as expectativas.

Porém, pode-se perceber também que o foco nas metas é maior que foco nos clientes e na gestão de pessoas. Valores como transparência e ética estão sendo muito bem aplicados segundo as respostas da pesquisa e isto é um ótimo sinal. Ambos fazem parte da visão do banco e são de total diferencial quando se fala em competitividade.

O reconhecimento e o espírito de equipe existem e são competências de liderança fortes na organização, mas ainda falta treinamento, comprometimento e estímulo para o autodesenvolvimento.

Pode-se perceber também que o empreendedorismo e o gerenciamento da mudança são os fatores mais importantes da pesquisa e em nenhum deles houve a adesão esperada. Pode-se dizer que os gerentes de agência atuam com dois papéis distintos dentro da

organização. Alguns são extremamente comerciais e só focam resultado e outros visam a qualidade no atendimento e a melhor gestão de pessoas. Dentre as respostas recebidas, percebe-se que é muito difícil unir estes dois papéis em um só líder. Longe do ideal, estes profissionais optam por desenvolver melhor um dos papéis, um foco das competências e o que se percebe é que o foco em resultados tem maior adesão.

Alguns fatores ainda podem ser citados como limitações para se tomar uma conclusão final. Primeiramente, a baixa adesão dos gerentes em responder ao questionário. O meio como foi enviado, por correio eletrônico, facilita a forma de resposta, porém também dificulta o comprometimento do entrevistado.

Muitos ficaram “com medo de responder e se comprometer” - palavras de um dos gerentes que respondeu à pesquisa. Pude perceber que alguns excluíram o arquivo da pesquisa sem ao menos ler. Um gerente mandou que sua assistente respondesse ao questionário e me enviasse. (Considero atitude de um gerente que ainda não se tornou líder).

Outra limitação a ser considerada é que o modelo de mapeamento foi elaborado com base em apenas uma organização e que a pesquisa foi aplicada em um número menor que o ideal.

Enfim, concluiu-se que a expectativa dos líderes desta organização ainda está longe de ser plenamente atendida. Mesmo conseguindo responder a todos os objetivos propostos no trabalho, pôde-se perceber e questionar vários pontos durante o processo de pesquisa contrários e relevantes.

A instituição bancária através do Programa AGIR, cria um viés na forma de atuação dos gerentes, limitando e mapeando por si só as competências de liderança que o gerente deve buscar desenvolver.

Uma recomendação para trabalho futuro poderia ser alterar o foco de visão das competências de liderança podendo ser analisada através dos subordinados a cada gerente buscando uma amostra menor de gerentes de agência, porém aprofundando através de um número maior de liderados, para verificar a veracidade da visão do gerente.

Outro foco a ser estudado poderia ser através de cada um dos 6 focos, aplicando a pesquisa para clientes externos, a sua própria equipe, os próprios gerentes, os parceiros ou fornecedores e clientes internos de cada agência direcionando assim, as respostas a quem sofre a influência das atitudes em várias situações diferentes.

Poder-se-ia também aplicar o modelo para outros setores verificando as diferenças que podem existir entre cada um deles, as divergências e concordâncias dos gerentes líderes de equipes que são guiados por metas.

Através desta pesquisa pôde-se concluir que dentro de um ambiente bancário ainda há distinção entre gerentes e líderes. Pessoas que têm o seu foco voltado somente para resultados que é o foco que mais se exige e mais se busca desenvolver competências dentro de uma agência.

Arelados a normas, sistemas, circulares e ISOs os gerentes deixam para trás o senso de empreendedorismo e gerenciamento da mudança. Guiados por um programa focado somente em resultados, os gerentes deixam a desejar no que se trata de clientes e gestão de pessoas.

Em uma era em que as pessoas são o maior ativo de uma organização, dar prioridade no aprimoramento das competências de liderança que envolve espírito de equipe, treinamento, reconhecimento, comprometimento, motivação, processo participativo, transparência para o cliente, identificar oportunidades de negócio e flexibilidade, certamente se tornará um diferencial dentro do mercado globalizado e competitivo em que vivemos.

7 REFERÊNCIAS

Administração de Conflitos: A estratégia do golfinho. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1998. VHS, Dublado. Port.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro : Renes, 1968.

_____. **Management and organizational development**. McGraw-Hill, 1971.

BANDURA, Albert. **Modificação do comportamento**. Rio de Janeiro : Interamericana, 1979.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren G., 1925. **A formação do líder**; tradução Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Os gênios da organização**: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso, tradução Marcelo Filardi. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **The four competencies of leadership**- from an invented life: reflections on leadership and change (chapter 5). Disponível em: <http://www.cio.com/executive/edit/chapter5.html.br>>. Acesso em 18 março 2006.

BERGAMINI, C. W. **A difícil administração das motivações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 38, n. 1, jan./mar. 1998.

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes 1999.

BOLDEN, Richard. **The Map is Not the Terrain**: the future of leadership competencies. *Research Fellow, Centre for Leadership Studies, Xfi Building, University of Exeter*, Paper prepared for Studying Leadership: 3rd International Workshop, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, 15-16 December 2004.

_____. **What is Leadership**. Leadership South West Research Report 1. University of Exeter. England, 2004. Disponível em: <<http://www.leadershipsouthwest.com>>. Acesso em: 28 Fev 2006.

BORDENAVE, J. Diaz, PEREIRA, Juan, MARTINS, Adair. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 24 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOYET, Joseph H. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BROOKFIELD, S. **Adult learning: An overview**. International Encyclopedia of Education. Oxford, Pergamon, 1990.

BUENO, Silveira. Silveira Bueno: **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica** 5^a edição. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2002.

CHANG, Richard. **O sucesso através das equipes**. São Paulo: Futura, 2000.

CLARK, Donald. **Leadership Competency Model or the pyramid of leadership**. Disponível em: <<http://www.mwlink.com/~donclark/hrd/case/chart1.html>>. Acesso em: 10 fev 2006.

Cranton, P. **Professional Development as Transformative Learning**: New Perspectives for Teachers of Adults. Jossey-Bass Publishers, 1996.

CREMA, Roberto; Araújo, Washington. **Liderança em tempo de transformação**. Brasília: Letrativa, 2001.

CRIFE, Edward J. **Profissionais disputados**: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas/ Edward Cripe, Richard Mansfield, tradução de Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DONALDSON, Michael. **Técnicas de negociação**: o jeito divertido de aprender. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro**. Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

_____, **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Post-Capitalist Society**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993.

DURAND, Thomas. **Revisiting Key Dimensions of Competence**, Strategic Management Society Conference. Phoenix, November, 1996.

_____, Thomas. **Tracing Ideology in Organizations**: Five short business stories for a model. France, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo : Atlas, 1977.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**: transformações pessoais e sociais nos anos 80. 11. ed. Rio de Janeiro : Record, 1997.

FIEDLER, Fred E., CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo : Pioneira, 1981.

FLEURY, Maria T L. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY A. C. C. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FOLLETT, Mary Parker. A base da autoridade. In: GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997. p. 149-172.

_____. Os elementos da liderança. In: GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997. p. 173-193.

FOWLER, Alan. **Resolvendo conflitos** / Alan Fowler. São Paulo: Nobel, 2001.

GALBRAITH, J. Kenneth, **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GARVIN, David A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, p. 13, jul./aug., 1991.

GARDNER, John W. **Liderança**: sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de Janeiro : Record, 1990.

GIL, Antonio C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GOMES, Thiago. **A gestão das pessoas e o comprometimento**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>, Acesso em: 13 março 2006.

Government of Canadá. **Key leadership Competencies**. Disponível em: <http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/klc-ccl/model_e.asp>, Acesso em: 10 fev 2006.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K., **Competindo pelo futuro**: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986

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

KATZENBACH, Jon R.. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOCH, Sharon Elaine. **Leadership competencies and perceptions of students following a traditional or web-based graduate academic leadership course**. Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, May 2005.

KOTTER, John. P. **A Force for Change**: How Leadership Differs From Management. New York: Free Press, 1990.

KOUZES, James M. Posner, Barry Z., **The Leadership Challenge Workshop**: Facilitator's Guide, Third Edition, Revised. 2005.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEWIN, Kurt. **Dinâmica de la personalidad**. Madri: Morata, 1969

MACHIAVELLI, Niciló di Bernardi dei, 1469-1527. **O príncipe** / Maquiavel; tradução de Antonio Caruccio-Caporale. Porto Alegre: L&PM, 1998.

MARINHO, Robson M. e Oliveira, Jayr Figueiredo (orgs); Alberto Sugo...[et al.]. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTIELLI, Dante P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo** / Dante P. Martinelli, Ana Paula de Almeida. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Negociação: como transformar confronto em cooperação** / Dante P. Martinelli, Ana Paula de Almeida. São Paulo: Atlas, 1997.

MASLOW, Abraham H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 340-355.

MAQUIAVELLI, Nicoló di Bernardo dei, 1469-1527. **O Príncipe**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. **Introdução a Administração**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MERRIAM, Sharan B. CAFFARELLA, Rosemary S; **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco : Jossey-Bass, 1991.

McGREGOR, Douglas. **Condições de liderança eficaz na organização industrial**. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 157- 171.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donal C, PIETRY JUNIOR, Paul H.. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo**: teorias e sistemas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, Felá. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano / Fela Moscovici; com a colaboração de Ataliba Vianna Crespo, Fátima Gonçalves Castello e Gercina Alves de Oliveira. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

NIEVOLA, Sérgio D. **O líder motivador**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>, Acesso em: 14 out 2006.

OLIVEIRA, Gustavo. **Cada talentos em seu lugar!**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>, Acesso em: 14 out 2006.

PALANGANA, Isilda Campaner. **Desenvolvimento & Aprendizagem em Piaget e Vygotsky** : a relevância do social. São Paulo: Plexus Editora, 1998.

PARKER, Glenn M. **O poder das equipes**: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PENA, Margareth Rodrigues. **Mapeamento de competências como diferencial competitivo nas organizações**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>, Acesso em: 14 out 2006.

PRASTACOS, Gregory. **An Application of Competencies Management in the Banking Sector**. Disponível Disponível em http://www.unibg.it/static_content/ricerca/dipartimento_matematica/eumoptfin3_abstract/Prastacos.pdf . Acesso em: 25 março 2006.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 8º ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RUMMLER, G. & BRACHE, A., (1990). **Improving Performance**: How to manage the white space on the organization chart. San Francisco: Jossey-Bass.

SANTOS, N. **Apostila da disciplina Gestão do Conhecimento**. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. 2002

SCHERMERHORN, Jr. John R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T. **Gerenciando a mudança organizacional**: liderando sua equipe durante a transição – um guia prático para gerentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**/Edna Lúcia da Silva, Eстера Muszkat Menezes. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1979.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1979.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment**: um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VAILATTI, Alexandre. **Administrador de Pessoal e RH**: o valor de uma profissão. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>, Acesso em: 14 out 2006.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEBER, Max. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das letras, 2004.

WISINSKI, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

YEUNG, Rob. **Liderando equipes**. São Paulo: Market books, 2001.

YIN, Robert. **Case study research: design and methods**. 2 ed. v. 5. Thousands Oaks: Sage, 1994.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

XAVIER, Lívio. **Maquiavel**. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987. (Coleção Os pensadores).

APÊNDICES

APÊNDICE A

Analizando os **Gerentes de Agência** na nossa região, de que forma você acredita que eles agem em relação a cada um destes indicadores? Assinale cada competência com um dos níveis de atendimento. Peço que a análise seja imparcial e que seja utilizado o universo dos colegas que você convive e até como você enxerga o seu trabalho.

Você acredita que um gerente de agência consegue:

Indicadores	<i>1 – Não Atende</i>	<i>2 – Atende parcialmente</i>	<i>3 – Atende plenamente</i>
Solucionar racionalmente os problemas que aparecem em seu dia-a-dia	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter discernimento para analisar todas as situações	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Manter seu foco no cliente	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter responsabilidade total para administrar o dinheiro dos clientes	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Estabelecer metas e objetivos	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Conhecer todas as regras do AGIR e trabalhar com suas pontuações	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter pensamento estratégico	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter persistência para alcançar seus objetivos	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Adotar um processo decisório participativo entre a equipe	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Motivar a todos da equipe	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Dar suporte pessoal e profissional aos seus colaboradores	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Dar autonomia de decisão aos funcionários	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Dividir tarefas de forma a maximizar o trabalho	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Criar comprometimento na equipe	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Conhecer o negócio em que atua	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Otimizar recursos disponíveis	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Identificar oportunidades de negócio	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Prestar serviço à comunidade em que está situado	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Conhecer as características de sua região	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Conviver e gerenciar a mudança	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>

Buscar melhorias sempre	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Aplicar os princípios do Empreendedorismo	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter iniciativa quando se fala em trabalho	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Manter o equilíbrio nas situações difíceis	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter automotivação	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Desenvolver o seu conhecimento técnico	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter dedicação pessoal para o trabalho	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Resolver as situações com rapidez e precisão	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ser transparente para o cliente	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Aplicar o código de ética	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Planejar o seu trabalho	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter visão ampla	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Persuadir a todos com as suas idéias	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Treinar a equipe	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Incentivar a saúde e o bem-estar da equipe	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Reconhecer e recompensar quando um bom trabalho é feito	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Criar espírito de equipe, a união.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Resolver conflitos internos e externos	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Preocupar-se com o cenário político em geral	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Integrar as áreas operacional e comercial para um trabalho conjunto	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Alinhar os valores do banco aos valores pessoais de cada um	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter e ampliar a rede de relacionamentos	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter flexibilidade	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ser um exemplo para sua equipe	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Atualizar-se com o mercado financeiro	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter paixão pelo trabalho	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Buscar o aprendizado contínuo desenvolvendo-se, estudando, atualizando-se	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Gerenciar seu tempo	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ter habilidade para vendas	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>

APÊNDICE B

GLOSSÁRIO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

É importante ressaltar a visão da pesquisadora segundo cada uma destas competências. O glossário foi elaborado com a única intenção de facilitar a compreensão do resultado da pesquisa realizada e para esclarecer algumas palavras utilizadas dentro da organização que ainda não foram explicadas.

Adotar um processo decisório participativo: incluir a equipe nas tomadas de decisão no que envolve planejamento para atingir as metas.

Alinhar valores do banco: buscar sempre tomar as decisões norteadas pelos valores da instituição.

Atualizar-se: estar em dia com os acontecimentos do mundo e buscar estudo e desenvolvimento pessoal.

Automotivação: trabalhar em si mesmo a motivação para ser exemplo e motivar a equipe.

Buscar melhorias: no trabalho, acompanhando as mudanças do cenário organizacional.

Buscar o aprendizado contínuo: conhecer os produtos e as mudanças diárias dentro do banco.

Conhecer o AGIR¹⁰: conhecer as regras e pontuações do programa para melhor planejar o trabalho.

Conhecer o negócio: saber quais os objetivos da agência e o negócio do banco como um todo.

Conhecer sua região: estar atento às mudanças da região onde se situa a agência, novas empresas que se instalam, qual o ramo de negócio que prevalece na região, etc.

Conhecimento técnico: saber usar o sistema operacional do banco e as centrais de apoio ao gerente. Conhecer produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Conviver e gerenciar a mudança: saber mudar a estratégia no momento que se faz necessário devido a mudanças no cenário.

Criar comprometimento: voltar as atenções da equipe para um objetivo único, conseguir com que todos participem.

¹⁰ AGIR: Programa de ação estratégica do banco. É um instrumento dinâmico que expõe em sua essência a estratégia do banco, sua cultura e valores. Define prioridades, estabelece objetivos, orienta a ação das equipes, avalia resultados e premia os melhores desempenhos. Trabalha em forma de pontuação para produtos e serviços prestados pelas agências.

Criar espírito de equipe: fazer com que o grupo de funcionários trabalhe junto com um objetivo único.

Dar autonomia: repassar poder de decisão em algumas situações aos seus subordinados.

Dar suporte pessoal e profissional: ajudar seus funcionários no que for preciso seja de caráter pessoal ou desenvolvimento profissional.

Dedicação pessoal: envolver-se com a organização de tal forma que haja dedicação para busca dos objetivos do banco.

Discernimento: ter critério, prudência na análise de cada caso em particular.

Dividir tarefas: saber as melhores competências de cada um e dividir as tarefas de forma que as valorize.

Empreendedorismo: para o superintendente, característica fundamental. Permite o profissional ter visão de mercado e buscar crescimento contínuo.

Equilíbrio: conseguir contornar as situações difíceis e o trabalho sob pressão.

Estabelecer metas e objetivos: distribuir as metas entre a equipe de forma que se cumpra.

Ética: ser impessoal com os clientes, não se deixar envolver com seus problemas, não casar vendas com serviços, conscientização na concessão de crédito.

Flexibilidade: saber usar-se das exceções dentro da ética. Mudar sempre.

Foco no cliente: ouvir as necessidades do cliente, buscar o melhor atendimento. Seja ele externo ou interno.

Gerenciar seu tempo: saber utilizar o tempo de forma racional estabelecendo prioridades.

Habilidade para vendas: vender produtos para ser exemplo aos funcionários.

Identificar oportunidades: de negócio para a agência.

Incentivar a saúde e o bem-estar: estes fatores influenciam no bom humor e relacionamento entre a equipe.

Iniciativa: se antecipar aos acontecimentos buscando solução.

Integrar as áreas operacional¹¹ e comercial: buscar interagir com os funcionários da outra área buscando aprimorar e agilizar o atendimento e a busca pelos objetivos.

Motivar a equipe: desenvolver ações e premiações para incentivar o alcance das metas.

Otimizar recursos: utilizar-se dos recursos financeiros, materiais e humanos oferecidos pelo banco multiplicando suas potencialidades.

Paixão pelo trabalho: gostar do que faz.

¹¹ A agência é dividida entre área operacional composta pelos caixas, chefe de negócios, tesoureiro e gerente operacional e a área comercial pelos atendentes, assistente de gerência, gerentes de contas e gerente de agência.

Pensamento estratégico: planejar de forma a conseguir de forma rápida e fácil os objetivos.

Persistência: não desistir perante uma dificuldade.

Persuasão: poder de negociação com clientes e funcionários.

Planejar: pensar antes de agir e acompanhar a evolução.

Preocupar-se com o cenário político: estar por dentro das notícias políticas da região em que se situa.

Prestar serviço à comunidade: sempre que possível dispor dos recursos do banco para fazer um bem à comunidade da região.

Rapidez e precisão: resolver o problema do cliente de forma rápida e correta.

Reconhecer e recompensar: elogiar quando um trabalho é bem feito, reconhecer o bom desempenho de seus funcionários.

Resolver conflitos: estar sempre atento a conflitos que possam ocorrer entre a equipe e com clientes e se impor na resolução dos mesmos.

Responsabilidade na administração do dinheiro de outrem: orientar de forma ética o cliente buscando sempre a melhor opção perante as suas necessidades.

Ser um exemplo: Ser o profissional que eles devem se espelhar.

Solucionar racionalmente os problemas: usar da razão para solucionar os problemas, não se envolver com o coração.

Ter e ampliar a rede de relacionamentos: conhecer os principais líderes da sua comunidade e região e sempre estar aberto a novas amizades e parcerias.

Transparência para o cliente: mostrar todas as informações que lhe são requisitadas de forma correta e simples.

Treinar a equipe: dar suporte à equipe e permitir que busquem o autodesenvolvimento.

Visão: estar atento a tudo que ocorre ao seu redor e olhar para o futuro se antecipando nas ações.

ANEXOS

ANEXO 1 –**CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO****Os valores corporativos**

A cultura organizacional não é apenas constituída por idéias. Ela é, também, um conjunto de práticas. É isso que lhe dá força e perenidade. Ao longo do tempo, quatro valores básicos, associados à nossa cultura de *performance*, definiram o núcleo da identidade corporativa de nossa empresa; são traços distintivos que a tornaram reconhecível entre tantas outras; são alicerces sobre os quais construímos nosso modo de agir e nossos relacionamentos:

A humanidade - o respeito ao ser humano;

A ética e o respeito às leis;

O progresso - a vocação para o desenvolvimento;

A objetividade - a solução racional dos problemas.

Somos por isso mesmo, uma empresa inserida em seu tempo, mas com os olhos postos no futuro. Somos uma empresa que deseja que cada um de nós dê valor às demais pessoas, não só àquelas que trabalham na empresa, mas também a todas as que com ela mantêm relações. Somos uma empresa que se empenha em desenvolver uma clara consciência quanto ao impacto das suas atividades sobre a sociedade e, em particular, sobre o meio ambiente. Essas são as razões de nosso expresso compromisso com a responsabilidade social.

O mercado e a sociedade em geral esperam de cada um de nós uma conduta profissional e responsável; esperam que desenvolvamos transações idôneas, que sejamos tecnicamente competentes, e que atendamos nossos clientes com empenho e imparcialidade. O Banco se destaca no atendimento dessas expectativas, que derivam de vários fatores: a abertura comercial do País, a mídia diversificada que se vale das telecomunicações em tempo real, a concorrência entre as diversas empresas, a existência de regimes políticos liberais e, acima de tudo, uma cidadania cada vez mais ativa.

Arriscam comprometer sua reputação empresarial ou profissional aqueles que não levam em conta essa realidade histórica: as exigências cada vez maiores dos clientes, as demandas das associações ambientalistas, os interesses diferenciados dos acionistas, as influências das comunidades locais, os requisitos dos fornecedores e de outros parceiros de

negócios, os pleitos dos sindicatos, as pressões dos concorrentes, as complexas obrigações contidas em nossa legislação.

O Banco persegue essa ambiciosa agenda com um misto de prudência e de arrojo. Seu propósito maior consiste em manter-se ao longo do tempo como empresa respeitada e dinâmica.

A gestão do código de ética corporativo do banco

A aplicação das diretrizes do Código é função relevante de cada um de nós e encontra respaldo nas políticas e circulares da Empresa.

Os Códigos Setoriais de Conduta formulam regras específicas e complementares para cada área de atuação que delas necessite.

Eventuais dúvidas ou dilemas éticos encontram fontes competentes de esclarecimento nos Oficiais de Controles Internos e Riscos ou nos membros da Comissão Superior de Ética.

Casos de conflitos de interesse, assédio moral, práticas lesivas ao Banco ou ações contrárias às diretrizes enunciadas no Código dispõem de canais adequados para seu encaminhamento: o colaborador pode comunicar o fato, sem receio de represália, a seu superior imediato, ao Oficial de Controles Internos e Riscos de sua área, ao Comitê de Ética Setorial da Área, ao Comitê de Ética do Banco ou à Comissão Superior de Ética.

O anonimato é assegurado a quem o desejar, mas implica que haja fundamentação consistente daquilo que for comunicado. O sigilo da apuração será rigorosamente mantido e, quando couberem, medidas apropriadas serão adotadas.

A gestão do Código é de responsabilidade da Diretoria de Auditoria do Banco Holding Financeira. Sua competência abrange o estabelecimento de instrumentos para viabilizar o conteúdo do Código, bem como o fornecimento de subsídios para as decisões da Comissão Superior de Ética.

Compete à Comissão Superior de Ética, composta segundo circular interna, avaliar a atualidade e a pertinência das diretrizes do Código e encaminhar as ações necessárias para sua difusão.

A Comissão é responsável pela interpretação do texto e pela definição de condutas que não tenham sido previstas no Código, bem como pela apreciação de temas encaminhados por seus membros.

O público interno e seu ambiente

O relacionamento interno

Passamos grande parte de nosso tempo no ambiente de trabalho. Seria desgastante que nele imperassem o medo de errar, a desconfiança e a intimidação. Assim, alcançar resultados sustentáveis merece uma dosagem compatível de diálogo e de incentivo ao aprimoramento profissional.

Na cultura do banco, é bem considerado aquele que está disposto a aprender com os erros - reconhecê-los e não repeti-los. E, não importa a posição hierárquica, merece destaque quem assume a responsabilidade por aquilo que diz e faz.

É vital que façamos aos outros o mesmo que gostaríamos que eles fizessem conosco. Para sermos dignos de crédito, os outros esperam de nós tratamento justo. Esperam que sejamos responsáveis e que avaliemos as conseqüências das nossas ações.

Praticando posturas de ativa cooperação, diligência e respeito mútuo, os colaboradores contribuem para que a Empresa ofereça produtos e serviços cada vez mais competitivos.

Os gestores do Banco desempenham um papel marcante pelo exemplo que dão no dia-a-dia e pelas orientações que difundem. Se forem corteses, os demais colaboradores tenderão a sê-lo; se tiverem confiança nos outros, a confiança será parte do cotidiano da organização; se fizerem da consulta aos colegas e subordinados um mecanismo preliminar antes de decidirem, os colaboradores serão incentivados a sugerir melhorias, identificar oportunidades e propor novos processos.

Os gestores não têm apenas a função de coordenar as pessoas, respondem também por ações educativas que contribuam para o crescimento pessoal e profissional de cada uma delas. A excelência no desempenho é uma construção coletiva. Os colaboradores, quando desafiados profissionalmente e quando avaliados pelo seu mérito, se sentem encorajados a fazer coisas extraordinárias.

Em sentido contrário, o assédio moral constrange, humilha e destrói a auto-estima pessoal e a coesão organizacional. Trata-se de condutas hostis e do uso do poder hierárquico para impor autoridade ou obter vantagens, tais como:

- Pressionar subordinados para que prestem serviços de ordem pessoal;
- Assediar sexualmente colaboradores;
- Desqualificar publicamente, ofender e ameaçar explícita ou disfarçadamente os subordinados ou pares;

- Apresentar trabalhos ou idéias de colegas sem conferir-lhes o respectivo crédito;
- Desrespeitar as atribuições funcionais de outrem, sem motivo justo.

Assim, um ambiente estimulante supõe que a dignidade de cada um se torne um ponto de honra geral. Por isso é que consideramos indispensáveis:

- O cumprimento das leis, das convenções e dos acordos coletivos.
- O respeito ao direito de associar-se aos sindicatos, igrejas, entidades da sociedade civil e partidos políticos.
- A adequação dos locais de trabalho para prevenir acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.
- A moderação dos colaboradores na eventual ingestão de bebidas alcoólicas e na prática de jogos de azar, com propósito de prevenir constrangimentos, tais como falta ao trabalho, desempenho insatisfatório das funções ou críticas dos colegas.
- O entendimento de que o uso de drogas ilícitas é crime e compromete a *performance* funcional, ao prejudicar gravemente a vida de seus usuários e perturbar o ambiente de trabalho.
- A não comercialização de mercadorias no ambiente de trabalho, para não desperdiçar tempo útil e evitar embaraçar os colegas.
- O senso de responsabilidade na utilização dos sistemas da Empresa, tendo como exemplos o emprego exclusivo de aplicativos licenciados pelos fabricantes e o zelo para que não ocorram trocas tanto de mensagens racistas ou discriminatórias, como de imagens e textos obscenos ou ofensivos ao pudor.
- O uso competente dos bens e recursos da Empresa, para que não ocorram danos, manejo inadequado, perdas, furtos ou retirada sem prévia autorização.
- O não comprometimento do caráter empresarial, apartidário e laico da Empresa, abolindo o uso dos equipamentos, materiais de trabalho ou instalações da Empresa para assuntos políticos, sindicais ou religiosos.
- **A rejeição** - em nome da cidadania - de qualquer atitude que discrimine pessoas em função de sexo, etnia, raça, religião, classe social, idade, orientação sexual, incapacidade física ou qualquer outro atributo.

Os conflitos de interesse

Para preservarmos nossa integridade pessoal e profissional e assegurarmos um ambiente de trabalho produtivo, procuramos avaliar com critério situações que possam, de algum modo, configurar um conflito entre nossos interesses pessoais e os da Empresa, dos clientes e de outros públicos. Tais conflitos podem comprometer a correção das nossas ações e pôr em risco a nossa reputação e a do Banco.

É necessário, portanto:

- Para não prejudicar o nosso próprio desempenho, deixar de desenvolver atividades que interfiram em nosso trabalho ou em nossas atribuições.
- Para não abusar das prerrogativas da posição que ocupamos, evitar ações que possam gerar benefícios pessoais ou vantagens indevidas para terceiros.
- Para afastar suspeitas de favoritismo, pedir o colaborador expressa autorização de um diretor para estabelecer relações comerciais com empresas em que tenha interesse, participação direta ou indireta, ou com as quais, ainda, pessoas de seu relacionamento mantenham vínculos.
- Para não comprometer nossa imparcialidade, abrir mão de relações comerciais particulares, de caráter habitual, com clientes ou fornecedores, excetuadas transações que se realizem nas condições usuais de mercado.
- Para assegurar isenção no caso de contratação de parentes, pedir autorização do superior imediato. Da mesma forma, na indicação de parentes, informar esse relacionamento ao responsável pela contratação.
- Para evitar a confusão entre a esfera pessoal e a profissional, não utilizar equipamentos e materiais da Empresa para fins particulares, a não ser de forma ocasional e limitada, e desde que haja autorização do superior imediato.
- Para não ensejar suspeita de uso de informação privilegiada, somente realizar operações de compra ou venda de ações da Empresa observando suas Políticas de Negociação e de Divulgação.

A preservação das informações

O modo de utilizar as informações pode gerar resultados positivos ou negativos, já que esse uso repercute sobre a dinâmica das empresas e sobre a imagem das pessoas.

Por isso, o sigilo das informações se transformou numa tradição essencial não só no mundo dos negócios, mas também nos campos mais diversos, sendo, em algumas situações, protegido por lei. É o caso do segredo profissional para os médicos, da preservação da fonte para os jornalistas, da reserva mantida pelos profissionais liberais, do sigilo imposto às instituições financeiras ou da discrição necessária nas investigações policiais.

Nesse sentido, é de suma importância:

- Por respeito aos demais colegas, proteger a confidencialidade dos registros pessoais, que ficam restritos a quem tem necessidade funcional de conhecê-los, salvo se o colaborador autorizar sua divulgação ou se isso for exigido por lei, regulamento ou decisão judicial.
- Por se tratar de conduta socialmente reprovada, não manipular nem se valer de informações sobre os negócios do Banco ou de seus clientes que possam influenciar decisões em proveito pessoal, ou gerar benefício ou prejuízo a terceiros.
- Por ferir a propriedade intelectual, não usar para fins particulares, nem repassar a outrem, tecnologias, marcas, metodologias e quaisquer informações que pertençam à Empresa, ainda que tenham sido obtidos ou desenvolvidos pelo próprio colaborador em seu ambiente de trabalho.
- Por poderem representar legítimas vantagens competitivas, manter o sigilo das informações internas, isto é, das informações que não sejam de domínio público.
- Para garantir a segurança da informação, a proteção da privacidade dos colaboradores e a salvaguarda dos negócios, utilizar os mecanismos de cautela adotados pela Empresa e devidamente comunicados, tais como gravações telefônicas, câmeras de segurança, controle do acesso ao correio eletrônico, além de segregação de atividades e de funções.
- Para evitar que o vazamento de informações confidenciais ou privilegiadas afete uma decisão de compra ou venda de valores mobiliários e provoque efeitos indesejáveis, limitar o acesso a tais informações e caracterizar seu uso indevido como infração grave.

Os favores e os presentes

Uma questão delicada nos relacionamentos externos diz respeito às cortesias oferecidas aos colaboradores e que se traduzem em brindes, oferta de gratificações, descontos em transações de caráter pessoal, viagens, convites para participar de eventos ou quaisquer outras atenções, na medida que podem provocar suspeita de favorecimento. Os critérios de aceitação dependem das práticas usuais do mercado, devendo evitar-se tudo que possa ocasionar algum descrédito para a própria pessoa ou para a Empresa.

Para preservar a isenção nos negócios da Empresa, devemos:

- Não aceitar nem oferecer, direta ou indiretamente, favores, dinheiro ou presentes de caráter pessoal que resultem de relacionamento funcional e que possam afetar decisões, facilitar negócios ou beneficiar terceiros.
- A bem da transparência nas relações profissionais, informar por escrito ao Oficial de Controles Internos e Riscos da área os presentes que venham a exceder o valor limite estipulado em circular interna e doá-los a uma entidade credenciada mediante comprovação formal ou, opcionalmente, encaminhá-los à Auditoria Interna para que a doação seja feita nos mesmos termos.
- Somente em obediência à etiqueta social, e para as áreas especificamente autorizadas, realizar despesas com clientes - tais como refeições, transporte, estada ou entretenimento - desde que justificadas por reunião de trabalho ou como cortesia normal de negócios, respeitados limites razoáveis que não impliquem nenhum constrangimento para os convidados ou eventual retribuição por parte deles.
- Na troca usual de presentes entre colaboradores - prática que ocorre em eventos festivos, tais como aniversários, casamentos, nascimento de filhos, Páscoa, Natal, dia da Secretária etc.-, não registrar valor de contribuição em listas, facultando assim a adesão livre, voluntária e espontânea.

A segurança financeira pessoal

Em função dos reflexos prejudiciais que o desequilíbrio financeiro acarreta, é recomendado:

- Não ficar inadimplente em negócios pessoais, pois se trata de circunstância negativa prevista na legislação trabalhista.

- Nos investimentos pessoais, assim como nos de nossos cônjuges ou de qualquer pessoa que seja nossa dependente, priorizar objetivos de longo prazo e não resultados de curto prazo.
- Fazer investimentos compatíveis com o patrimônio e os rendimentos pessoais, sempre procurando limitar os riscos, para não vir a sofrer perdas financeiras que comprometam a vida pessoal ou possam prejudicar a capacidade funcional.
- Não realizar empréstimos de ou para colegas de trabalho.

A responsabilidade dos gestores

A responsabilidade maior pela criação de um ambiente de trabalho produtivo e estimulante cabe aos principais executivos da Empresa, porque todos os colaboradores se inspiram neles.

Assim sendo:

- Qualquer conflito de interesse, ou a presunção de sua existência, merece imediata comunicação à Empresa.
- O conhecimento de qualquer possível infração das diretrizes do Código de Ética exige um pronto relato ao Comitê de Ética Setorial da Área ou ao Comitê de Ética do Banco.
- A proteção da confidencialidade de informações restritas e a prevenção de sua divulgação, a menos que legalmente requerida, demandam incessante vigilância.
- A produção de relatórios e documentos apresentados ao Banco Central e a outros órgãos reguladores, ou as declarações públicas concernentes à Empresa, implica informações completas, fidedignas, oportunas e compreensíveis.
- Não se devem transmitir visões enganosas da situação da Empresa, nem exercer pressão sobre os auditores independentes, pois isso comprometeria a credibilidade pública do Banco.

As relações externas

As relações com clientes

Os clientes representam a razão de ser de qualquer negócio. Para conservá-los, temos como missão dar-lhes tratamento cortês e eficiente, além de lhes fornecer informações precisas, claras e compatíveis com suas demandas e seus direitos.

Identificar as necessidades dos clientes e ser capaz de satisfazê-las, em sintonia com os objetivos de segurança, qualidade e rentabilidade da Empresa constitui um dos mais sérios desafios para cada um de nós, principalmente porque administramos muitos de seus recursos, o que realça ainda mais a necessidade de cultivarmos a confiança que depositam em nós.

Essa confiança decorre de uma atitude de parceria, na qual buscamos a sintonia entre o que é afirmado a cerca de um produto ou serviço e o que é realmente entregue aos clientes. Para tanto, não realizamos vendas casadas ou forçadas, não inventamos artifícios, não ocultamos informações nem aproveitamos uma situação para forçar a compra de um produto ou serviço.

Da mesma forma, representa tarefa permanente evitar que nossos interesses pessoais ou nossas opiniões entrem em conflito com os interesses dos clientes. A resposta a essa dificuldade se encontra nas relações profissionais, ou seja, no relacionamento imparcial, objetivo e tecnicamente competente.

Entre os direitos dos clientes destaca-se a questão essencial da privacidade. Assim, na forma prevista em lei, regulamos o uso, o controle e a segurança das informações dos clientes. Elas só podem ser utilizadas para as finalidades comerciais do Banco, de maneira que os clientes tenham a certeza de que os dados sigilosos que nos confiaram se encontram em boas mãos.

A relação com os acionistas

Os acionistas, juntamente com os colaboradores e os clientes, formam o tripé sobre o qual se assenta qualquer organização.

Os primeiros criam o empreendimento e arriscam seu capital, os segundos geram riqueza com seu trabalho e os terceiros viabilizam o negócio com suas operações. Em proporções variadas, cada qual faz jus a uma parte do valor agregado.

Uma exigência atual a que aderimos diz respeito a governança corporativa. Ela implica prestar contas e relacionar-se de forma transparente com os acionistas, investidores, analistas de mercado, órgãos reguladores e entidades do mercado de capitais nacional e internacional. Significa fornecer, no momento apropriado, informações claras, exatas, acessíveis, equitativas e completas.

Para garantir decisões confiáveis, o Conselho de Administração lança mão de controles internos que transcendem o caráter corretivo e adotam uma visão preventiva. Assim, além da fiscalização da gestão e dos procedimentos, procedemos a uma avaliação contínua do gerenciamento dos riscos de negócios e desenvolvemos uma preocupação estratégica para proteger o patrimônio e a imagem da Empresa.

Ademais, o Conselho de Administração funciona para os acionistas como canal para o competente encaminhamento de eventuais questionamentos das ações da Administração da Empresa.

De forma indissociável, garantimos a segurança das informações dos acionistas, cujos cadastros estejam sob responsabilidade da Empresa.

A memória da Empresa e as bases dos lançamentos contábeis se encontram nos registros e nos relatórios que fundamentam nossos comunicados ao mercado, além de atender aos nossos compromissos com os órgãos governamentais. Nesse sentido, torna-se essencial preservar a integridade dos documentos sob nossa guarda. Mais ainda: quanto mais precisas e detalhadas forem as informações contidas neles, mais seguras e fidedignas serão nossas demonstrações para efeitos contábeis e legais.

Nesta mesma linha, e para torná-los comparáveis e auditáveis, os nossos demonstrativos financeiros são elaborados de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade dos países nos quais operamos. Por isso mesmo, é indispensável que apresentem, de forma objetiva e sob todos os aspectos materiais, a situação econômica e os resultados financeiros da Empresa.

Relação com os fornecedores

Ao mesmo tempo em que respeitamos a confidencialidade das informações e procuramos estabelecer relacionamentos isentos de favorecimentos, solicitamos aos nossos fornecedores que cumpram as exigências legais, trabalhistas e ambientais, além de gozar de boa reputação.

Em decorrência, condutas inadequadas, tais como o uso de trabalho infantil ou de trabalho forçado, são motivos suficientes para que eles tenham seu nome retirado do quadro de fornecedores ou de prestadores de serviços.

Por sua vez, e dada a interdependência que o Banco mantém com seus fornecedores e prestadores de serviços, a forma de proporcionar a melhor relação custo-benefício leva-nos a procurar:

- Adotar critérios de seleção tanto objetivos como justos;
- Observar as especificações técnicas definidas pelas áreas competentes, no contexto das melhores ofertas apresentadas pelo mercado;
- Cuidar da legalidade do processo de contratação;
- Enunciar de forma clara eventuais vínculos comerciais e pessoais entre os colaboradores e as empresas a serem contratadas.

As relações com o setor público

Os contratos e os convênios que assinamos com o poder público obedecem às normas legais e respeitam as prescrições morais, de forma transparente. Mais do que o cumprimento de exigências burocráticas, isso assegura relações justas e profissionais.

Em razão disso, evitamos demonstrar quaisquer preferências por atos ou declarações de agentes governamentais e nos abstermos de tecer quaisquer comentários de natureza política, ressalvada a possibilidade de análises por parte de representantes devidamente autorizados e habilitados.

Opiniões de caráter pessoal, naturalmente, podem ser expressas, desde que haja declaração expressa de que não representam posições da Empresa.

No exercício de uma cidadania responsável, ressaltamos a necessidade de abstenção de qualquer forma de aliciamento de autoridades ou de funcionários públicos, por meio de vantagens pessoais, ainda que seja para que cumpram suas obrigações ou apressem suas próprias rotinas, procedimentos que podem configurar infração penal.

A relação com os concorrentes

Consideramos saudável a concorrência, desde que seja leal - razão pela qual tratamos os concorrentes com o mesmo respeito que deles esperamos ter.

O fato de competir no mercado não quer dizer vencer a qualquer custo. Práticas como informação privilegiada, omissão de fatos relevantes, manipulação da boa fé, espionagem econômica ou obtenção de planos e ações dos competidores por métodos escusos, não fazem parte de nossas políticas.

Nessa mesma linha, não é admissível fazer comentários que possam afetar a imagem ou contribuir para a divulgação de boatos sobre os nossos competidores - o que, em certas situações, pode configurar crime.

Com a mesma discrição com que tratamos as informações de nossos concorrentes, não discutimos com eles assuntos sensíveis que constituem nossos diferenciais estratégicos, tais como política de preços, termos de contrato, custos, marketing, desenvolvimento de novos produtos e pesquisas de mercado.

As relações com a mídia

Os diversos veículos de comunicação de massa desempenham um papel extremamente valioso para a consolidação da democracia no País, à medida que difundem notícias e análises vitais para informar a população. Constituem, assim, uma linha de frente na defesa da cidadania e dos interesses públicos, função inegável que fazemos questão de reconhecer.

A reputação de uma organização resulta da percepção pública construída ao longo do tempo e corresponde à credibilidade desfrutada.

Nesse processo, a mídia ocupa posição de destaque na formação e na manutenção do conceito que a coletividade atribui à Empresa.

Assim, em consideração aos nossos clientes e à sociedade em geral, nossas relações com a mídia supõem um diálogo permanente, em que prevalece tanto a imparcialidade como a veracidade.

Em face das delicadas repercussões que quaisquer declarações costumam produzir, bem como da necessidade de se preservar o sigilo de determinadas informações, somente devem manifestar-se em nome da Empresa a Assessoria de Imprensa e as pessoas autorizadas.

As relações com a comunidade

A responsabilidade social corporativa decorre da compreensão da sustentabilidade empresarial, porque supõe uma postura que associa a eficácia econômica à sensibilidade social, inaugura um novo pacto entre as empresas, a sociedade civil e o Estado, e visa a construção de uma sociedade melhor.

A sustentabilidade empresarial repousa em três pilares com os quais nós nos identificamos e que indicam a necessidade de as empresas serem:

Economicamente viáveis - gerem lucros de forma responsável e pratiquem a governança corporativa;

Ecologicamente corretas - administrem os riscos ambientais com competência e adotem o consumo consciente nos gastos e nas compras;

Socialmente justas - promovam o desenvolvimento social, combatam preconceitos e discriminações, e contribuam para universalizar os direitos sociais.

A Empresa, por intermédio de seus colaboradores, demonstra seu forte comprometimento com o desenvolvimento social do País, por meio de programas - sobretudo voltados para a educação e a saúde pública - que têm em mira converter-se em marcos de referência nas parcerias sociais.

Nesse mesmo sentido, estimulamos os colaboradores a que, fora do expediente e de forma voluntária e solidária, se envolvam em ações comunitárias.

Diante do quadro de degradação ambiental do planeta, consideramos fundamental avaliar os impactos sobre o meio ambiente, não só para o êxito do crescimento empresarial, mas como variável decisiva para o desenvolvimento econômico sustentável e para a prevenção dos riscos à saúde humana.

Na concessão de crédito às empresas, valorizamos critérios sócio-ambientais para que os projetos que financiamos sejam desenvolvidos de maneira socialmente responsável e reflitam as melhores práticas de gestão ambiental.