

Os desafios na formação de líderes em uma instituição financeira

GABRIELA FERNANDES DE MORAIS

Fundação Instituto de Administração - FIA

gabriela.fernandes.m@icloud.com

CAROLINA APARECIDA DE FREITAS-DIAS

USP - Universidade de São Paulo

carolina.freitasdias@gmail.com

Área: Gestão de Pessoas

Tema: Gestão de Pessoas e de Equipes

Título: Os desafios na formação de líderes em uma instituição financeira

RESUMO

Este estudo analisa os desafios na formação de líderes em uma instituição financeira sob a perspectiva dos próprios líderes. No aporte teórico foram abordados temas relacionados à importância da educação e o seu contexto atual, o surgimento das universidades corporativas, o histórico sobre o surgimento do conceito de liderança e as principais práticas descritas na literatura para o desenvolvimento de líderes. O tipo de pesquisa utilizado foi a qualitativa descritiva, empregando-se como método o estudo de caso. Foi realizada triangulação de dados, sendo que as primeiras duas fontes de dados foram fornecidas pela empresa e a terceira coletada por meio de roteiro estruturado para entrevistas em profundidade, a qual foi realizada com cinco participantes pertencentes ao público-alvo deste estudo. O resultado obtido mediante a análise dos dados coletados demonstrou que, de fato, os programas disponibilizados contribuem para o desenvolvimento dos líderes, mas que a flexibilidade dessas ações é a chave para proporcionar maior efetividade nos resultados. Além disso, as ações presenciais precisam ter como foco a troca de experiências, fator determinante para o desenvolvimento desse público.

Palavras-chave: desenvolvimento de liderança, universidade corporativa, treinamento.

ABSTRACT

This study analyzes the challenges in the formation of leaders in a financial institution from the perspective of their own leaders. In the theoretical framework were addressed themes related to the importance of education and its current context, the rise of corporate universities, the history of the emergence of the concept of leadership and key practices described in the literature for the leadership development. The type of research used was descriptive qualitative, using the case study method. The data triangulation was performed, and the first two sources of data were provided by the company and the third collected through structured script for deep interviews, which was performed with five participants belonging to the target audience of this study. The result obtained through analyzing the data collected showed that, indeed, the programs contribute to the leaders development, but the flexibility of these actions is the key to providing more effective results. In addition, classroom activities need to be focused on the share of experiences, determining factor for the development of this public.

Key words: leadership development, corporate university, training.

1. INTRODUÇÃO

Há muito se discute o conceito do que seria uma liderança eficaz. Diversas teorias surgiram ao longo de anos de estudo e mostraram a importância do papel do líder no processo de crescimento das organizações. Paralelamente, também trouxeram à tona muitos questionamentos sobre como as organizações podem contribuir para o desenvolvimento da liderança.

Atualmente verifica-se no ambiente corporativo a crescente necessidade de se encontrar e desenvolver bons líderes. Segundo Charan, Drotter e Noel (2012), grandes organizações têm investido todos os seus esforços em criar uma estratégia de desenvolvimento de sua liderança que seja eficaz em seus resultados e que alimente a sua pirâmide de sucessão com a velocidade necessária. Porém, uma vez que não se têm obtido sucesso em sua estratégia, muitas destas empresas optam pela busca de profissionais no mercado de trabalho. Esse, por sua vez, oferece poucos profissionais de alto desempenho e o que vemos é a formação de um cenário cada vez mais competitivo em que empresas de diferentes perfis buscam intensamente pelo mesmo grupo de profissionais.

Revistas como a *Você RH* trazem constantemente entre seus principais assuntos discussões sobre liderança. Por exemplo, a reflexão sobre como o desenvolvimento de líderes é tratado hoje como prioridade e atormenta muitos gestores de RH que desejam criar programas que realmente atinjam resultados eficazes. No Brasil, a situação se apresenta ainda mais crítica uma vez que, sendo um país emergente, o histórico de deficiência na educação, que vai desde a base do ensino, nos confere um atraso ainda maior no que tange ao desenvolvimento de líderes. Acrescenta-se, ainda, a falta de investimento e credibilidade por parte dos gestores nos resultados gerados por programas com esse foco, que agravam ainda mais o cenário (DALCIN, 2015).

Tais reflexões levam a crer que afirmações como a de Charan, Drotter e Noel (2012, p. 2): “o que se faz necessário, portanto, é uma abordagem que permita que as organizações mantenham os próprios pipelines de liderança fartos e desobstruídos” serão cada vez mais comuns no cenário em que vivemos hoje e que as grandes organizações deverão se preparar para oferecer programas verdadeiramente eficazes no alcance desse objetivo.

A partir dessa breve contextualização, percebe-se a relevância do tema. Desse modo, o objetivo geral desse estudo é analisar a percepção dos líderes de uma instituição financeira sobre os principais desafios em sua formação, buscando investigar as principais práticas de formação de liderança presentes na literatura, descrever os principais programas de desenvolvimento vigentes na organização pesquisada, verificar o impacto desses programas sobre os líderes e identificar as vantagens e desvantagens da formação promovida a esses profissionais.

Essa pesquisa se justifica, pois contribui para o avanço da teoria sob uma nova perspectiva, o enfoque em uma das principais variáveis que podem facilitar ou comprometer a eficácia da liderança em sua atuação diária, o desenvolvimento de líderes promovido por meio de iniciativas realizadas pela organização (BERGAMINI, 1994) e, por fim, proporcionará, em termos práticos, reflexão sobre as ações mais efetivas no desenvolvimento de líderes, auxiliando os gestores de Recursos Humanos na elaboração de programas voltados a esse público.

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira: apresenta nesse capítulo uma breve introdução sobre o tema; a seguir apresenta a fundamentação teórica que embasou o estudo, por conseguinte expõe a metodologia que orientou a pesquisa de campo; após são apresentados os resultados da pesquisa, por fim, são expostas as considerações finais sobre o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura está estruturada em torno de duas perspectivas teóricas principais, quais sejam: educação nas organizações e liderança. Desse modo, são expostos a seguir os principais conceitos e características relacionados a estas perspectivas.

2.1 A importância da educação e o contexto atual

A educação vem passando por um processo de transformação. Segundo Souza (2010) e Eboli (2004), o desenvolvimento da sociedade e a influência de um sistema capitalista fez com que a educação se expandisse para além de uma pequena minoria. Por exemplo, no Egito era praticado o ensino das tarefas de poder, como falar e pensar, ou seja, habilidades relacionadas à política, apenas a uma pequena elite. Já o “fazer” era aprendido na execução do trabalho e destinado às demais pessoas (EBOLI, 2004). Percebeu-se que para o desenvolvimento pleno da sociedade era necessário garantir o direito a educação básica e a ampliação da educação profissional (SOUZA, 2010).

Desde a primeira Revolução Industrial, o conhecimento científico e tecnológico vem se desenvolvendo drasticamente. Neste processo, há uma intensa discussão sobre a relação de causalidade da evolução da ciência e da técnica em que ambas tem se influenciado, desde a metade do século XVIII, o que culminou na construção da chamada Sociedade do Conhecimento. Este novo cenário exigiu que o conhecimento fosse reciclado com uma velocidade ainda maior, o que mobilizou diversos países na construção de novos modelos que fossem mais eficazes em atingir esse objetivo (SOUZA, 2010).

2.2 O surgimento das universidades corporativas

Com a validade do conhecimento cada vez menor e os cenários modificando-se com velocidade cada vez maior, desde a concepção de Crotonville, em 1955, pela General Electric, já se discutia a criação de sistemas de desenvolvimento organizacionais que pudessem preencher as lacunas da educação pública ou privada. Ao final da década de 80, os primeiros projetos começaram a surgir com o objetivo de complementar a estratégia de gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização (MEISTER, 1999).

A princípio, para Meister (1999), o foco dos Centros de treinamento e desenvolvimento (T&D) nas grandes organizações norte-americanas era a atualização de qualificações e experiências profissionais para propiciar ferramentas que ensinassem seus funcionários a fazer seu trabalho melhor.

Com o passar do tempo e a análise dos resultados as organizações começaram a perceber a necessidade de transformar seus esforços, de ações pontuais em sala de aula, para ações que proporcionassem o surgimento de uma cultura de aprendizagem. Surge então, em caráter emergencial, a necessidade de reestruturar os ambientes de aprendizagem para que eles sejam proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos. Neste contexto, desponta a Universidade Corporativa (MEISTER, 1999).

Universidade Corporativa (UC), aplicada como termo equivalente à Educação Corporativa (EC), é, para Eboli (2004, p. 48), “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”.

A missão da UC, segundo Eboli (2004, p. 48) é “... formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”. Dessa forma, a organização conseguirá desenvolver as competências empresariais e humanas críticas ao sucesso de seu negócio por meio da educação corporativa (EBOLI, 2004).

2.3 Liderança

O termo liderança na língua inglesa já é utilizado há aproximadamente 200 anos, embora se especule que ele tenha surgido por volta do ano 1300 da era cristã (BERGAMINI, 1994). Com o passar do tempo, a busca por entender esse fenômeno tornou-se ainda mais importante com o desenvolvimento da organização social e o surgimento da democracia (BERGAMINI, 2009).

Nesse cenário, foram surgindo teorias das mais simples às mais complexas com o objetivo de comprovar a eficácia da liderança. Essa evolução pode ser vista no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais teorias de Liderança

Abordagem	Conceito
Teoria dos Traços	Mapear os principais traços e características baseados em um perfil padrão de líder, uma vez encontrado este perfil, que se acreditava ser o mais eficaz, as atitudes desse líder não eram questionadas. Com base nessa teoria, líderes não poderiam ser “fabricados” e sim, nasciam como tais (BERGAMINI, 2009)
Teoria dos Estilos de Liderança	Deixou-se de acreditar que o líder já nasce com determinadas características tornando-o diferente dos demais e passou-se a acreditar que, uma vez conhecendo quais eram os comportamentos que tornam um líder eficaz, estes poderiam ser desenvolvidos através de um bom programa de treinamento e desenvolvimento de líderes (BERGAMINI, 2009).
Teorias Contingenciais	Estudar diferentes variáveis que influenciavam o processo de liderança, combinando-as aos diferentes estilos de liderança. Tais teorias buscavam avaliar que o sucesso dos diferentes estilos de liderança, dependia da situação (BERGAMINI, 2009).
Estilos de liderança transacionais e transformacionais	Líderes transacionais buscam meios de motivar seus seguidores no cumprimento das metas estabelecidas por meio da definição de papéis e das exigências de tarefas. Já os líderes transformacionais buscam inspirar seus seguidores a superar seus próprios interesses pessoais a favor da organização. Este último tipo de líder causa um efeito profundo sobre seus seguidores (ROBBINS, 2005).

Fonte: Organizado pela autora (2015)

O surgimento de pesquisas mais abrangentes ampliou em grandes proporções os estudos sobre liderança nas últimas décadas. O aumento da complexidade organizacional e a mudança acelerada do ambiente exige a interação de diferentes líderes, derrubando definitivamente o mito do líder universal. Após muitas tentativas, chegou-se a conclusão que os programas de treinamento e desenvolvimento de líderes não conseguiriam criar um modelo ideal de líder e que o foco desses programas deve ser aperfeiçoar e desenvolver habilidades já existentes em cada um em busca do aumento de sua eficácia (BERGAMINI, 2009).

2.4 O desenvolvimento de líderes

Os primeiros estudos relacionados à liderança indicavam que líderes, para serem considerados eficazes, deveriam ter determinadas características que iam desde físicas até traços mais complexos de personalidade. Ao longo dos anos e após diversos estudos, ficou provado que qualquer pessoa pode vir a se tornar líder (BERGAMINI, 2009).

A preocupação em formar bons líderes, somada à valorização do fator humano na estratégia das organizações, tornou o assunto desenvolvimento de líderes prioritário. Soma-se a isso, uma característica primordial que esses profissionais devem apresentar: a busca pelo autodesenvolvimento, defendido por Covey (2002) e Bergamini (2009). A autora ressalta ainda que líderes bem preparados possuem maior confiança.

Nesse cenário Charan, Drotter e Noel (2012) criaram o chamado Pipeline de Liderança que tem como objetivo definir uma estratégia de desenvolvimento para os seis principais níveis de passagem dos líderes ao longo de sua carreira, reforçando a importância de passar por cada um dos níveis.

Para Day (2001), o desenvolvimento da liderança é visto como fator gerador de vantagem competitiva, uma vez que a expansão da organização também depende da capacidade do líder em influenciar seus membros a resolver os problemas e superar os desafios imprevistos. Nesse contexto, o desenvolvimento dos líderes irá variar de acordo com as circunstâncias. Segundo o autor, uma das práticas ainda muito utilizadas no desenvolvimento de líderes é o treinamento em sala de aula, porém alguns fatores podem impactar sua efetividade como o alto custo e a necessidade de ações pós-treinamento. Por isso, ele sugere que outras práticas sejam utilizadas no desenvolvimento de líderes uma vez que elas estarão inseridas no ambiente de trabalho, ultrapassando assim as fronteiras da sala de aula. São elas: avaliação 360 graus, *coaching*, *mentoring*, *networking*, *job assignments* e *action learning*. Todas destacam a importância do aprendizado através da prática, ponto reforçado por Bergamini (2009).

3. METODOLOGIA

A abordagem deste estudo é qualitativa, pois, segundo Cooper e Schindler (2011, p. 164) ela é definida por “um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social”. Este estudo caracteriza-se como descritivo, pois buscou analisar e descrever fenômenos e características ligadas à população alvo.

A unidade de análise desse estudo contemplou uma instituição financeira que não foi identificada. Foi empregada a técnica de estudo de caso que, segundo Yin (2010), é utilizada quando se deseja compreender um fenômeno da vida real em profundidade considerando importantes questões contextuais relevantes ao estudo. Para assegurar a confiabilidade do estudo e orientar o pesquisador, como recomenda Yin (2010), foi elaborado o protocolo do estudo de caso.

A fim de possibilitar a triangulação dos dados, foram utilizados como fonte de evidência os relatórios de pesquisas disponibilizados pela organização, a avaliação de reação do programa de desenvolvimento com foco em superintendentes e as entrevistas em profundidade.

Para a coleta dos dados primários, a técnica empregada foi à entrevista individual em profundidade. Para essa técnica foi aplicado o formato de entrevista estruturada que, segundo Cooper e Schindler (2011), é feita através de um roteiro detalhado que determina a ordem e a maneira específica de cada questão, ainda que permaneçam abertas.

Quanto à análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), essa técnica é dividida em quatro etapas: organização da análise, codificação, categorização e inferência, as quais foram empregadas nesse estudo.

Segundo Cooper e Schindler (2011) a abordagem qualitativa utiliza amostragens não probabilísticas, ou seja, nas quais se faz pouco esforço para se conseguir uma amostra representativa. O método utilizado neste trabalho para a seleção da amostra foi a “amostragem por conveniência”, uma vez que o público escolhido para entrevista era de difícil acesso, assim, foi priorizado todo o indivíduo que atendesse ao perfil e que estivesse disponível. Cooper e Schindler (2011) destacam que esse tipo de amostragem é útil, principalmente quando se deseja ter ideias sobre um determinado assunto, podendo os resultados apresentar evidências tão relevantes que um processo de amostragem sofisticado torna-se dispensável.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição da empresa e dos programas de desenvolvimento de líderes

A organização estudada atua no segmento financeiro e possui sede em São Paulo, seu quadro de funcionários conta com aproximadamente 100 mil colaboradores e seu faturamento em 2014 foi superior a 20 bilhões de reais. Seu foco nos últimos anos tem sido tornar-se uma organização sólida e sustentável. Alinhada a essa estratégia, esta organização tem investido fortemente no desenvolvimento de seus colaboradores e líderes.

Para atingir o objetivo de ter programas estruturados para o desenvolvimento de líderes, a organização dispõe, dentro de sua Universidade Corporativa, de equipe específica que tem o objetivo de desenvolver novas soluções de aprendizagem, planejar, executar e também rever constantemente o resultado e a efetividade das ações educacionais voltadas à liderança.

A seguir serão descritos os principais programas de desenvolvimento de líderes vigentes na organização:

- Desenvolvimento de futuros líderes: é uma ação de treinamento com foco em preparar os analistas mapeados para assumir o próximo passo de carreira e visa trazer à tona a reflexão sobre como ser líder de equipe.
- Programa com foco no desenvolvimento de líderes no nível de coordenador e gerente: é composto por três ações de treinamento em que a primeira ação tem o objetivo de trazer reflexões sobre os principais processos na gestão de pessoas e o impacto da cultura e meritocracia da organização sob sua gestão. A segunda ação tem como objetivo a reflexão do líder e seu processo de comunicação com superiores hierárquicos, além de trabalhar também o conceito de gestão com equipes diversas. A terceira ação tem como objetivo resgatar os conceitos trabalhados nos módulos um e dois e abordar o conceito de líder de líderes.
- Treinamentos em técnicas de gestão de pessoas: são compostos, principalmente, por duas ações, a primeira, com foco em coordenadores, tem por objetivo trabalhar o uso da entrevista por competências de forma a preparar o treinando no processo de formar um time de qualidade e, a segunda, explora o tema *feedback* para que as práticas institucionalmente validadas sejam disseminadas para todo o nível de gerentes e coordenadores.
- Plataformas *on-line*: a empresa tem investido fortemente no uso de plataformas *on-line* para os líderes com o objetivo de diversificar as ofertas disponíveis e oferecer novas formas de atingir este público de maneira mais eficaz.
- Ações de sustentação: ações que deem continuidade ao processo de aprendizagem normalmente iniciado em sala de aula tem sido um dos principais desafios dessa organização para dar suporte à atuação dos líderes no dia a dia, essas ações se traduzem em soluções à distância, fóruns de discussão, palestras, etc.
- *Feedback* 360 graus: como parte da avaliação de desempenho dos líderes e equipes o *feedback* 360 graus propicia o processo de auto reflexão a partir da avaliação de todos os *stakeholders* que se relacionam com o indivíduo.
- *Mentoring*: a organização oferece um programa de desenvolvimento para líderes internos com o objetivo de capacitá-los para se tornarem mentores de outros líderes dentro da organização. O programa de mentoria tem o objetivo de compartilhar aprendizados e experiências entre mentor e mentorado.

- *Coaching*: a organização tem parceria com empresas de *coaching* e oferece este programa a alguns líderes que são indicados por meio da avaliação individual das lacunas e necessidades de aprendizado.
- Patrocínio de *MBA*: a organização patrocina anualmente colaboradores no nível de gerente e superintendente para que participem de cursos no exterior para aperfeiçoamento.
- Programa de desenvolvimento de diretores: cada diretor é avaliado individualmente e são indicados cursos no Brasil e Exterior para sanar lacunas e necessidades específicas.

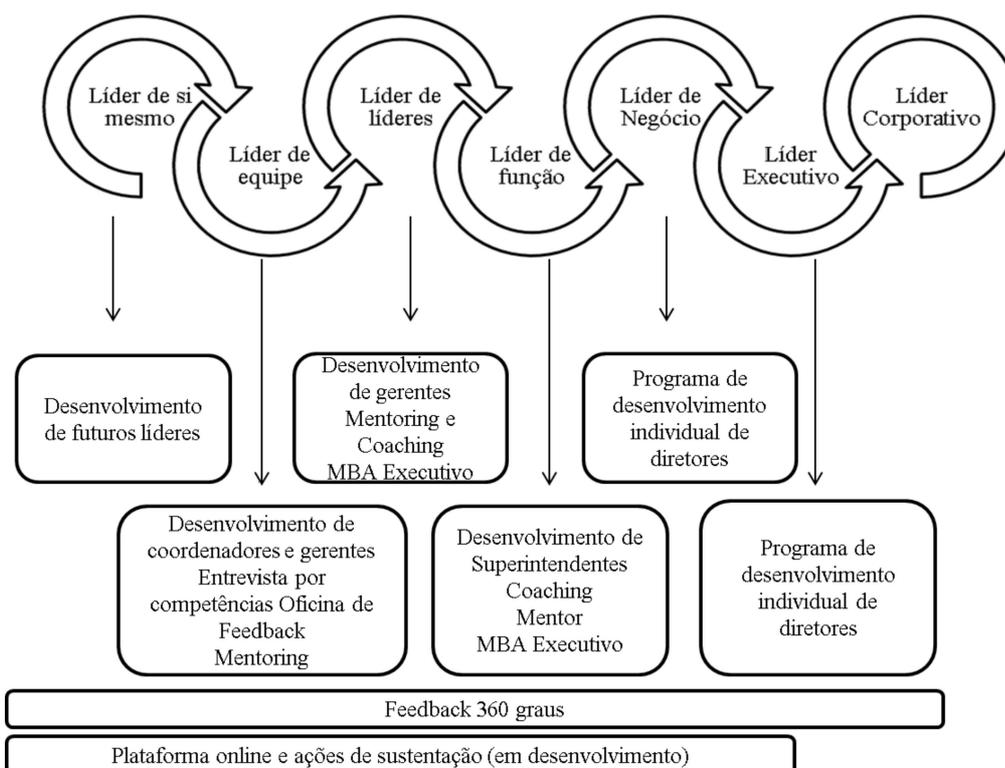
Para este trabalho é de grande relevância analisar de forma mais aprofundada o programa a seguir, que tem como alvo os superintendentes, público objeto deste estudo.

- Programa com foco no desenvolvimento de líderes no nível de superintendente: é um programa dividido em três módulos com foco em negócio, cliente e liderança com o objetivo de abordar as principais questões inerentes ao segmento em que a empresa atua, seus projetos de crescimento, sua atuação perante o cliente, além de abordar questões de liderança neste nível com uma metodologia diversificada que possibilite a troca de experiências entre participantes, convidados e professores. A principal estratégia ligada a este programa é possibilitar maior desenvolvimento para os futuros sucessores de posições estratégicas dentro da organização, trabalhando, desta maneira, o pipeline de liderança, conceito trazido por Charan, Drotter e Noel (2012), em busca da perenidade do negócio.

Alinhado aos conceitos trazidos por Meister (1999) e Eboli (2004) o que se percebe sobre a estrutura de desenvolvimento aplicada atualmente na organização estudada é que o conceito de Universidade Corporativa contribui diretamente para que o objetivo de estabelecer uma cultura de aprendizagem seja alcançado. Essa estrutura permite à organização ter sua estratégia de desenvolvimento alinhada à estratégia de crescimento do negócio, algo imprescindível hoje em um ambiente de extrema competição.

Esta organização adota como estrutura de treinamento para desenvolvimento de seu público de líderes o Pipeline de Liderança construído por Charan, Drotter e Noel (2012). Também é possível identificar dentro dessa estrutura práticas defendidas por Day (2001) como *feedback*, *coaching*, *mentoring*, entre outras. Na Figura 1, foi feita uma relação entre as principais práticas adotadas pela organização e o Pipeline de Liderança, de forma a clarificar como ocorre o alinhamento das ações de desenvolvimento de líderes ao conceito proposto por Charan, Drotter e Noel (2012). Ainda assim, a organização em questão tem diversos desafios na construção de uma cultura de aprendizagem sólida que serão aprofundados na análise dos demais resultados.

Figura 1 - Relação entre os programas de desenvolvimento de líderes e o Pipeline de Liderança



Fonte: organizado pela autora (2015)

4.2 Análise dos dados coletados

Os dados foram coletados buscando analisar a perspectiva sobre o tema mediante três fontes distintas, com o objetivo de atender a triangulação dos dados. Foram usadas como fontes de dados:

- Relatórios e pesquisas internas realizadas entre 2012 e 2013: buscou-se entender qual a expectativa dos grandes líderes da organização (diretores e vice-presidentes) com relação ao desenvolvimento no nível de superintendentes.
- Relatórios de avaliação de reação do programa vigente: proporcionou analisar a visão de outras pessoas integrantes do público de superintendentes e comparar opiniões convergentes e, ou, divergentes ao tema. Foram analisadas as avaliações de reação de 30 treinados no programa com foco na formação de superintendentes.
- Entrevistas: buscou-se entender qual era a percepção dos programas oferecidos na perspectiva dos superintendentes de forma aprofundada.

Para que fosse feita a análise dos dados levantados, estes foram categorizados e divididos sob três dimensões: perfil dos entrevistados e desafios na função, o impacto dos programas de desenvolvimento sobre os líderes e as vantagens e desvantagens na formação promovida a esses profissionais.

4.2.1 Perfil dos Entrevistados e Desafios da Função

A população entrevistada, selecionada pela facilidade de acesso, tinha como pré-requisito o tempo mínimo de seis meses no cargo de superintendente. Para maior assertividade do perfil foi feito um filtro prévio considerando o pré-requisito estabelecido, nesse cenário, 450 superintendentes eram elegíveis ao estudo, no total foram realizadas cinco

entrevistas e as cinco foram utilizadas na análise dos dados. A seguir é apresentado quadro resumo do perfil da amostra entrevistada:

Quadro 2 - Perfil da Amostra

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Tempo no cargo atual	Tempo como Gestor	Tempo na empresa	Níveis de Gestão
S1	M	37	Engenheiro	4 anos	6 anos	7 anos	3
S2	F	36	Economia	1 ano e 4 meses	10 anos	12 anos	3
S3	F	39	Administração	2 anos	4 anos	5 anos	3
S4	M	40	Finanças	6 anos	14 anos	19 anos	3
S5	M	39	Engenheiro	8 anos	10 anos	14 anos	2

Fonte: organizado pela autora (2015)

Na amostra, a maior parte dos líderes entrevistados não deixou, até o momento, de passar por nenhum dos níveis descritos por Charan, Drotter e Noel (2012), segundo os autores, a importância do cumprimento de todas as etapas é de extrema relevância para que o líder se consolide, no futuro, na posição de gestor corporativo.

Dentre os principais desafios elencados pelos entrevistados podemos dividi-los em duas vertentes: desafios de negócio e de gestão de pessoas.

Nos desafios de negócio questões como gestão do tempo, equilíbrio entre o que é urgente e o que é relevante para o alcance dos resultados, manter-se atualizado com as principais mudanças da organização, resolução de conflitos e poder de influência, estão entre os mais citados, podendo ser evidenciados nas falas de S1: “É você conseguir equilibrar aquilo que é imediato versus aquilo que é importante, então eu brinco que a gente passa boa parte do tempo apagando os incêndios”, S3: “...estar plugado e antenado nas mudanças, eu acho que nós estamos em uma era de pouca tolerância a prazos, tudo é muito rápido”, S4: “...conciliar e resolver conflitos, isso é uma coisa que a gente faz muito” e S5: “...o meu papel aqui é muito mais de influência”.

No que tange a gestão de pessoas, os principais desafios na percepção dos entrevistados são: criação de times autônomos e de alta performance, formação de sucessores, engajamento e motivação observados nas falas a seguir: S1: “pensando em algo que tem que funcionar por si só, tem que ser perene, a gente hoje tem uma demanda grande pra construir essas equipes que atuem de forma autônoma”, S3: “...é o desafio natural de colocar as pessoas no mesmo engajamento”, S4: “Quando você trabalha numa empresa ou numa indústria a atividade que você faz é muito mais palpável...”, “...você formar pessoas que consigam ler esse mundo e se desenvolver nesse mundo mais específico é mais difícil”, “...conseguir motivar essas pessoas nesse sentido é mais difícil”

De maneira geral, os desafios apresentados pelos entrevistados se resumem na fala do entrevistado S1: “não existe resposta certa”. Este nível de complexidade somado a maturidade profissional deste público reforça a importância de haver no processo de aprendizado a troca de experiências destacadas por Charan, Drotter e Noel (2012) e Day (2001).

4.2.2 Impacto dos programas sobre os líderes

O processo de desenvolvimento de líderes em cargos de alta gestão é um desafio que está em pauta nas grandes organizações e em suas áreas de recursos humanos. Sua efetividade deve ser sempre questionada como forma de buscar melhoria contínua dentro do que já é realizado. Com esse intuito, foi analisado dentro desta pesquisa qual o impacto que estes programas têm sobre os líderes em cargos de alta gestão.

No Quadro 3 foram consolidadas todas as evidências coletadas sobre este ponto da pesquisa e servirão de referência para maior aprofundamento no tema:

Quadro 3 - Matriz de evidências sobre os impactos dos programas sobre os líderes

Fontes de Evidência	Programas que participou ou participa	Participação em outras ações	Efetividade das outras ações	Impacto dos programas	Envolvimento do líder
S1	Programa presencial	Plataforma online Executivos nas áreas	-	Foco em um instrumental técnico	Depende de gestor para gestor
S2	Programa presencial	Coaching	Coaching é mais individualizado	Padronização de práticas	O envolvimento é fundamental
S3	Programa de superintendentes	Plataforma online	Plataforma online é mais flexível	Oportunidade de aprofundar e conhecer novas coisas	Líder que participa
S4	Programa de superintendentes	Autodesenvolvimento	-	Padronização de práticas	Ocorre, ainda que não formal
S5	Programa de superintendentes	Plataforma online MBA Executivo Autodesenvolvimento	Depende do engajamento de cada um	Transformação pessoal e profissional	Enxergar as dificuldades de cada líder
Relatórios	-	-	Novas metodologias de aprendizado	-	Nossa organização e disciplina será fundamental
Avaliação de Reação	-	-	-	-	-

Fonte: organizado pela autora (2015)

Verificou-se que todos os líderes passaram, em algum momento, por um programa de desenvolvimento com foco em seu cargo atual, sendo interessante destacar que as experiências foram diversas, coincidindo apenas entre três entrevistados que participam atualmente do programa com foco em desenvolvimento de superintendentes. Além das ações presenciais também foi citado o uso de plataformas *on-line* tanto internas à organização, como exemplifica o entrevistado S1: “acho que foi a última experiência que eu tive de fato com algo não presencial que tinha um programa e aqui, de novo, eu acho que o programa tinha boas provocações”, como externas, conforme comentado pelo entrevistado S5: “quando eu estive fora estava nascendo a questão de educação a distância, várias plataformas educacionais estavam sendo desenvolvidas, muitas delas nos EUA, eu tive a oportunidade de conhecer um bastante bom”.

Outras ações desenvolvidas pela empresa e citadas pelos entrevistados foram o *coaching* comentado pelo entrevistado S2: “desde o comecinho deste ano eu tenho feito *coaching* com uma consultoria externa”, e o patrocínio de MBA no exterior trazido pelo entrevistado S5: “a minha própria ida para os Estados Unidos em 2012”. Outro interessante programa citado, apesar de não ter sido identificado como prática ativa atualmente na organização foi um programa que levou os executivos para transitarem em diferentes áreas, como pode ser observado no relato do entrevistado S1, abaixo:

A gente provocou o encontro de executivos com áreas que naturalmente não se encontrariam né, eu me lembro que eu fui, fiquei uma manhã acompanhando o *call center* de uma área de investimento de atendimento a

clientes pra tirar dúvidas de investimentos. E aí os executivos transitaram pela empresa e, conhecendo coisas que estão fora do seu dia usual, isso abriu a nossa cabeça para algumas necessidades que o banco tinha, alguns desafios que às vezes estão distantes, e a gente não percebe.

Por meio dessa primeira análise, foi possível confirmar que a empresa tem seguido os preceitos estabelecidos pelo Pipeline de Liderança de Charan, Drotter e Noel (2012) com uma estrutura de ações que trabalham de alguma forma o nível de líder da função. Além disso, ações como o *coaching* também trazem a essência do trabalho de Day (2001), que aborda o *coaching* como uma excelente ferramenta para melhorar habilidades individuais do líder. Uma interessante descoberta foi identificar que já houve a prática, em algum momento, de uma ação que se assemelha ao conceito de *action learning* defendido novamente por Day (2001), que tem, em sua essência, o objetivo de gerar aprendizado através da ação.

Quando questionados sobre a efetividade de ações que fogem do conceito de sala de aula os entrevistados trouxeram algumas reflexões como a profundidade que se pode alcançar em uma ação mais direcionada ao indivíduo, como é o caso da entrevistada S2 quando traz sua percepção sobre o *coaching*: “ele te desperta, ele não fala o que você tem que fazer ou o como você tem fazer, mas eu acho que por meio de reflexão ele te dá mais coragem de enfrentar algumas coisas”. Já o entrevistado S5 traz uma importante reflexão sobre o quanto a efetividade da ação também depende muito do nível de dedicação de cada um: “a efetividade depende muito da pessoa, da pessoa querer, da pessoa se envolver, da pessoa se interessar, acho que parte, primeiro, de uma atitude pessoal”. No relatório de pesquisas aplicadas na organização também é reforçada a importância de “explorar novas metodologias de aprendizado” como forma de tornar ainda mais rica essa experiência.

Neste cenário, quando questionados sobre o impacto dos programas desenvolvidos pela empresa em suas vidas e carreiras houve uma divergência de opiniões que dá força ao posicionamento de Bergamini (2009) de que não há líder universal e que em um ambiente complexo e de mudança, como o que vivemos hoje, o convívio de diferentes líderes já é realidade.

Os entrevistados S2 e S4 concordam que os programas vigentes trazem em sua essência uma padronização que pode ser vista nos trechos a seguir, respectivamente, S2 e S4: “acho que os programas ajudam muito em uma formação mais técnica e ferramental”, “eles ajudaram a trazer alguns padrões, e muito assim, sinceramente eu nunca vi nenhum deles como uma grande ruptura em termos do que eu sabia ou de uma revelação”. O conceito de que há um grande enfoque na visão técnica é trazido como ponto de atenção pelo entrevistado S1 no trecho: “os cursos de formação que são oferecidos eles focam muito num instrumental técnico, técnico/teórico que agrega pouco dada a experiência e ao tipo de assunto, tipo de responsabilidade que esse grupo de pessoas está submetida”.

Já o entrevistado S3 traz uma visão diferente uma vez que sendo de uma área de suporte considera seu nível de exposição com assuntos diversos, menor: “me deu uma visão de estar com outras pessoas, outros líderes mais perto do negócio, que é uma vivência que eu não tenho”. Por fim, o entrevistado S5, trouxe uma visão do impacto de seu programa no exterior: “o próprio programa do exterior que eu fiz, eu fui com um objetivo de transformação pessoal e profissional muito importante, isso me ajudou a voltar transformado em muitos aspectos”.

Apesar da divergência de opiniões ser um efeito natural que provém de diferentes perfis de líderes há um ponto de convergência em alguns depoimentos, ponto esse de grande importância dentro das teorias de Charan, Drotter e Noel (2012), Day (2001) e Bergamini (2009) que é o aprendizado com foco na troca de experiências.

Por fim, outro importante ponto revelado nas entrevistas e reforçado nos relatórios realizados na organização entre os anos de 2012 e 2013 foi o envolvimento da liderança no processo de desenvolvimento dos líderes. Charan, Drotter e Noel (2012) também dão constante ênfase à importância desse papel no Pipeline de Liderança indicando que essa responsabilidade aumenta conforme o líder cresce nos níveis de desenvolvimento e responsabilidades.

Entre os entrevistados a opinião geral é que é de grande relevância o papel do líder em estimular o desenvolvimento neste nível, ainda que este processo não seja formalizado, como pode ser visto no depoimento do entrevistado S1: “vai muito mais de gestor pra gestor, tem gestores que tinham uma preocupação maior com essa questão de formação, de tentar identificar quais são os pontos que tem que ser melhor explorados”, o depoimento do entrevistado S4 também traz o ponto da não formalização: “Eu acho que um pouco a troca de experiências acaba acontecendo mesmo que não formal”. Já o entrevistado S5, traz em sua fala um pouco da dificuldade que os líderes têm neste processo e, como cabe a cada pessoa, extrair o melhor que esteja sendo ofertado:

Eu acho que quando você exerce o papel de liderança com mais maturidade você também enxerga as dificuldades que os seus próprios líderes tem com esse tipo de conflito, de dilema. E você passa a ver até algumas falhas, algumas coisas que os líderes tem com certa... com certo filtro já de um líder, ou seja, um líder olhando para outro líder, uma coisa diferente do que alguém que ainda não fez papel de liderança estar olhando para seu líder, mas de qualquer maneira os líderes sempre exercem influência, cabe a você pra ler qual é o tipo de mensagem, qual é o tipo de experiência né, que tipo de lição você saca de cada líder.

Já os entrevistados S2 e S3 trazem este processo de forma ainda mais clara e direta, mostrando a relevância deste processo quando exercido de forma plena, como pode ser visto nos depoimentos a seguir, respectivamente, S2 e S3: “Eu acho que o apoio do gestor foi fundamental assim, de estar disponível pra poder trocar e discutir caminhos alternativos, saídas, acho que pra mim o maior apoio de um líder é a proximidade e não a proximidade de só sentar do seu lado ali ou de perguntar se está tudo bem, é a proximidade de sentar, se envolver, pensar junto” e “eu estou numa feliz combinação de um gestor que patrocina muito, que valoriza, que sempre, que me cobra”

Nos relatórios cedidos pela organização, em que foi procurado entender o posicionamento dos líderes da organização sobre este tema percebe-se que também já existe a consciência da importância do papel deles e também da área de Recursos Humanos no desenvolvimento desses líderes, como pode ser visto no trecho a seguir:

O grande desafio será a gestão do programa, é fácil os executivos desanimarem, desistirem no meio do processo se perceberem que isto que fazemos não é pra valer, não é necessário e não tem um bom acompanhamento. A nossa organização e disciplina aqui será fundamental.

4.2.3 Vantagens e desvantagens na formação promovida a esses profissionais

As vantagens e desvantagens na formação promovida a esses profissionais foram estudadas com base na análise das respostas sobre as principais características mais efetivas e a aperfeiçoar, conforme pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 - Matriz de evidências vantagens e desvantagens na formação

Fontes de Evidência	Características Efetivas	Características a aperfeiçoar	Que experiências os programas devem
S1	Troca de experiências com grupos multidisciplinares Autodesenvolvimento	Ainda da muito foco ao conhecimento técnico Falta de tempo	Trazer perspectivas diferentes: mundo em que existe menos certo e errado
S2	Trazer um mix entre a parte teórica e vivencial	Desenvolvimento contínuo	Deve ser vivencial
S3	Diversidade do grupo Professores de qualidade	Maior envolvimento do gestor	Tem que ser inspirador
S4	Troca de experiências com grupos	Professores de qualidade	Trazer perspectivas diferentes
S5	Autodesenvolvimento Cultura de aprendizagem	Depende da atitude de cada um	Troca de experiências
Relatórios	Propiciar compartilhamento de experiências Ofertar com antecedência para organização Professores da atualidade	Falta de tempo Deve ser vivencial	-
Avaliação de Reação	Professores da atualidade	Falta de tempo Troca de experiências	-

Fonte: organizado pela autora (2015)

Quando questionados sobre as características mais efetivas, o que é possível aperfeiçoar e que experiências esses programas deveriam proporcionar, um dos pontos a desenvolver que se destacou foi a falta de tempo deste público para se desenvolver, que é comentado por S1: “minha crítica só a essa alternativa é que eu percebi que a carga horária é um pouco exagerada demais, o que eu vi ali, de fato o tempo disponível que a gente tem pra esse tipo de coisa é limitado” e que foi destacado como ponto de atenção nos relatórios da organização para perda de atratividade dos programas “sobressai apenas que terão que ficar muito tempo fora da operação” e que deve ser tratado com cautela para a efetividade das ações. Desse modo, esse é um fator contextual importante a ser considerado na formação desse público.

Uma importante evidência foi trazida na fala de todos os entrevistados que é o autodesenvolvimento como fator determinante no processo de aprendizagem. Tal ponto é reforçado por Covey (2002) e Bergamini (2009) que o trazem como imprescindível ao processo de aprendizagem e de construção de uma personalidade confiante para lidar com todos os desafios do dia a dia que são impostos aos líderes.

Esse ponto pode ser observado nas falas do entrevistado S1: “nos últimos anos eu tenho sempre usado as minhas férias, pelo menos um pedaço delas pra estudar alguma coisa”, também representado na fala de S2: “eu sou uma pessoa que sou muito inquieta, gosto de ler, tanto que eu sempre vivo mandando notícias, eu prezo muito pelo meu autodesenvolvimento”, e de maneira muito forte na fala do entrevistado S5:

Eu acho que bate muito na postura da pessoa de olhar para aquilo e ter uma perspectiva crítica de si próprio, sabendo aquilo que você faz bem e aquilo que você não faz tão bem, onde estão suas limitações, o que você precisa aprender a desenvolver, pra você estrategicamente direcionar o seu desenvolvimento.

O fato de você ter um público que busca constantemente seu autodesenvolvimento vai ao encontro de outra importante evidência trazida pelo entrevistado S1 que é a

disponibilidade de um número maior de possibilidades de autodesenvolvimento, principalmente no que se refere ao conhecimento técnico:

A experiência tem demonstrado que de fato, um conteúdo que é focado na parte técnica pra esse conjunto de pessoas, neste momento de carreira, agrega pouco, geralmente o que eu percebo é que se há uma demanda técnica por conhecimento ele pode ser atacado diretamente e não num curso que tem uma amplitude de escopo muito grande.

Em um cenário de apoio ao desenvolvimento técnico mais direcionado às necessidades individuais, há maior possibilidade de se investir no aspecto considerado como de maior vantagem nesse tipo de formação: o aprendizado por meio da troca de experiência, como pode ser visto nos relatórios da organização: “proporcionar momentos para compartilhar conhecimentos e experiências com pessoas de dentro e de fora da organização”, no feedback dado ao programa vigente “Um conhecimento profundo sobre o que foi abordado e fazendo um paralelo constante entre o que foi apresentado e a vida real” e nas entrevistas realizadas nos depoimentos de S1: “o que funcionou melhor ali foi quando a gente discutiu o problema e as potenciais alternativas e não muito em replicar a solução que a empresa ou a situação lá havia identificado”, S2: “eu acho que o programa que é de sucesso, que é bacana e que muda a vida das pessoas é aquele que consegue trazer pra sala de aula situações reais que os gestores passam na ponta”. Outro ponto abordado aqui é a formação de grupos multidisciplinares o que favorece ainda mais a troca de experiências.

Para dar apoio e favorecer a criação de um ambiente favorável à troca de experiências, uma variável muito destacada pelas fontes de evidências foi a qualidade e atualidade dos profissionais envolvidos neste processo de desenvolvimento. Nesse ponto há percepções positivas e negativas, conforme destacado a seguir.

Segundo o entrevistado S4, os professores nacionais possuem visões limitadas:

Olhando o Brasil, principalmente, acho que a formação dos nossos professores ou das pessoas que ministram esses programas ela é, muitas vezes, deficitária, são pessoas que não conseguem dentro do que eu hoje considero importante, trazer vários temas, várias visões, pra um mesmo problema, muitos professores não conseguem ter essa formação mais ampla.

No relatório das pesquisas aplicadas na organização também surgiu a importância de se trazer profissionais de relevância como destacado no trecho: “personalidades da atualidade com relevância no Brasil e no exterior”. Nas avaliações de reação destacaram-se algumas percepções positivas sobre os profissionais que ministram os conteúdos dos programas, principalmente com relação à qualidade e à experiência dos profissionais: “tema de extrema profundidade com uma análise interessante e passado de forma muito clara, didática e inteligente” e “didático e claro nas explicações, trata temas complexos de forma muito simples”.

Assim, percebe-se que ainda estamos evoluindo na chamada Sociedade do Conhecimento, conceito trazido por Souza (2010) e Eboli (2004) e que, principalmente em países como o Brasil, ainda há uma lacuna na variedade e qualidade de profissionais que possam sustentar essa estratégia de desenvolvimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo conseguiu atingir seu objetivo geral, pois descreveu, na percepção dos entrevistados, quais os principais desafios em sua formação, conseqüentemente, também conseguiu tangibilizar a importância do papel da organização, principalmente da área de Recursos Humanos, em proporcionar novas metodologias e experiências de aprendizado.

O referencial teórico forneceu as variáveis que foram investigadas neste estudo e, principalmente, auxiliou no cumprimento do primeiro objetivo específico delineado, investigar as principais práticas na formação da liderança, presentes na literatura. Por meio desta análise, percebeu-se que a metodologia do Pipeline de Liderança de Charan, Drotter e Noel (2012) e as práticas defendidas por Day (2001) se complementam nos proporcionando, desta maneira, uma variedade de opções de desenvolvimento que podem ser potencializadas com uma característica marcante desse público: a busca pelo autodesenvolvimento, a qual é defendida por Covey (2002) e Bergamini (2009).

Para maior aprofundamento, foi conduzido um estudo de caso sobre o tema deste trabalho. Desse modo, os próximos três objetivos específicos referem-se a aspectos investigados no estudo de caso.

O segundo objetivo específico buscou analisar as práticas adotadas pela organização para o desenvolvimento do seu público de líderes, principalmente no nível de superintendentes, público-alvo deste estudo. Esse objetivo foi alcançado, pois foi possível ter uma ideia clara das ações que servem de apoio à organização, além de promover a reflexão de que quando a organização consegue maior diversificação em seus programas de desenvolvimento sua chance de atingir o objetivo final, de alimentar sua pirâmide de sucessão, torna-se mais factível.

O terceiro objetivo foi analisar quais os impactos dos programas sobre os líderes, este ponto trouxe importantes contribuições ao estudo, pois apesar dos entrevistados apresentarem diferentes perfis de líderes e, conseqüentemente, diferentes percepções quanto ao impacto das ações, foi possível observar a convergência de opiniões sobre o fator troca de experiência e o envolvimento dos líderes como determinantes do sucesso desses programas.

Por fim, o quarto e último objetivo específico contemplou analisar as vantagens e desvantagens na formação promovida a esses profissionais. Esse objetivo também foi alcançado uma vez que foi possível identificar importantes fatores que influenciam a qualidade dos programas como a falta de tempo dos entrevistados em se desenvolverem, em contrapartida, a característica predominante de busca pelo autodesenvolvimento, abre portas para novos modelos de aprendizagem que permitam maior flexibilidade fazendo com que as ações presenciais privilegiem a troca de experiências. O preparo dos profissionais de educação fica como ponto de atenção ao alcance pleno deste objetivo.

Como resultado do estudo realizado, identificou-se, por meio da coleta de dados, que uma organização com uma Universidade Corporativa bem estruturada consegue proporcionar uma grade mais completa para o desenvolvimento dos líderes favorecendo, assim, o surgimento de uma cultura de aprendizagem. Neste ponto, é imprescindível a participação dos líderes como influenciadores deste processo de forma a estimular a participação de todos.

Ainda assim, é necessário que as organizações arrisquem mais em seus padrões de desenvolvimento, deixando de lado o bom e velho *script* do desenvolvimento por meio dos conteúdos técnicos para trabalhar em um âmbito em que não existem respostas certas e a troca de experiência torna-se grande aliada. Para isso, é preciso diversificar as velhas metodologias, saindo do universo da sala de aula e expandindo as fronteiras para novas formas de aprendizagem como *Action Learning* e o *Job Assignment*. Novamente neste ponto entra o papel do líder e também da área de Recursos Humanos como fundamentais para criar um ambiente cada vez mais propício à troca de conhecimento.

Também é preciso investir em fontes de educação continuada e de fácil acesso de forma a estimular a busca pelo autodesenvolvimento, ponto que pôde ser observado com clareza nessa pesquisa. Essa pode ser, no futuro, a principal fonte de conhecimento técnico para este público, deixando para as ações presenciais as discussões que realmente irão

preparar os líderes para os desafios que enfrentam em sua posição atual e para um futuro processo de sucessão.

Além disso, foi identificado como oportunidade, considerando o mundo cada vez mais globalizado, que as organizações possibilitem um maior intercâmbio de experiências entre os executivos de empresas diversas, pois experiências diversificadas podem trazer uma troca mais rica de conhecimento, processo que hoje está limitado ao *coaching*, que consegue alcançar uma pequena parte desses profissionais.

As limitações desta pesquisa relacionam-se principalmente à amostra, a qual foi escolhida pela facilidade de acesso, bem como pela escolha da organização. Somado a isso, por se tratar de um estudo de caso, os achados aqui expostos não podem ser generalizados para outras organizações.

Espera-se que este trabalho possa inspirar a realização de novos estudos, como sugestão para novas pesquisas, propõe-se que a pesquisa seja replicada a outras organizações em um estudo de múltiplos casos. Outra sugestão é realizar uma pesquisa qualitativa com o objetivo de analisar a relação entre o desenvolvimento e o processo de sucessão e suas implicações.

6. REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido**. *RAE*, São Paulo, vol.34, n.3, pp.102-114, mai./jun., 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 2 ed. São Paulo: Elsevier SSJ, 2012.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COVEY, S.R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução: Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- DALCIN, L. Prova do Líder. **Você RH**, São Paulo, ed. 36, p. 42-47, Fev./Mar. 2015.
- DAY, D. V. **Leadership development: A review in context**. *The Leadership Quarterly*, 11 (4) (2001), pp. 581–613
- EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. Tradução Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SOUZA, P. R. Educação, Economia e Sociedade: um mundo novo e uma nova educação. In.: EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C. (Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010