

## **ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS**

### **LIDERANÇA ORIENTADA PARA RESULTADOS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

#### **AUTORES**

##### **SILVIO ROBERTO STEFANO**

Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná - Unicentro  
sstefano@usp.br

##### **LUIZ CARLOS VALORI**

Universidade Estadual do Centro - Oeste Unicentro  
luizvalori@yahoo.com.br

##### **DAYANNE MARCIANE GONÇALVES**

Universidade Estadual do Centro - Oeste Unicentro  
dayanne\_marciane@yahoo.com.br

##### **SANDRA MARA DE ANDRADE**

Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO  
smaraandrade@yahoo.com.br

#### **RESUMO**

A liderança é considerada atualmente um diferencial competitivo no mundo dos negócios, especialmente num cenário que visa alcançar metas e resultados. Os líderes efetivos usam sua influência sobre os outros visando atingir os objetivos organizacionais. Esta pesquisa objetiva analisar a importância da liderança, a orientação para resultados e identificar as políticas de recursos humanos. A pesquisa exploratória, de caráter descritivo, foi desenvolvida no mês de Maio de 2006, e realizada em onze agências bancárias da cidade de Guarapuava, Estado do Paraná. A pesquisa de campo contou com uma amostra de 115 bancários, ou seja, 51,34%. A escolha foi aleatória por conveniência e o caráter foi quantitativo. Os resultados demonstram que a liderança orientada para resultados tem um grau expressivo à obtenção de resultados, pois obteve-se 83,28% de importância. Quanto a abordagem predominante é a liderança situacional, na qual não existe um estilo único de liderança. Entre as características dos líderes destacaram-se o controle emocional, a iniciativa, a cooperação e autoconfiança. Quanto ao estilo de administração de pessoas obteve-se o estilo democrático. Em relação às políticas e estratégias de gestão de pessoas, os resultados apresentam uma concordância parcial de 66,29% para o modelo de políticas e estratégias de orientação transformada.

Palavras chaves: Liderança, Líder, Gestão de Pessoas.

#### **ABSTRACT**

The leadership is considered nowadays a competitive now in the world of the businesses, especially in a scenery that seeks to reach goals and results. The leaders use their influences on the others to seek to reach the objectives of the organization. This research has the objective of analyze the importance of the leadership, the orientation for results and the identification of politics of human resources. The exploratory research, of descriptive, was developed in May, 2006, and realized in eleven banks. The exploratory research got a sample of 115 bank officer, in other words, 51,34%. The choice was random for convenience and the character was quantitative. The results demonstrate that the leadership guided for results has an expressive degree to the obtaining of results, because it was obtained 83,28%. As the

predominant approach is the situational leadership, where it doesn't exist an only one style. Among the leaders' characteristics, was stood out the emotional control, the initiative, the cooperation and self-confidence. As for the style of people's it was obtained the democratic one. As for the politics and strategies of people's the results present a partial agreement of 66,29% for the model of politics and strategies of transformed orientation.

Key words: Leadership, Leader, People's Administration.

## 1 Introdução

O sistema financeiro brasileiro é dotado de estratégias de inovação tecnológica e rapidez de resposta aos mercados, originários da globalização e da alta competitividade entre suas organizações, visa permanentemente a efetividade de seu quadro de pessoal, cada vez mais qualificado e responsável pelos resultados finais das instituições financeiras (FEBRABAN, 2006).

Neste cenário, a implementação de estratégias é fundamental para o sucesso organizacional. Mas o que é estratégia? A estratégia organizacional é o conjunto formado pela missão e pela visão, com objetivos de longo prazo e as metas de curto prazo, com políticas e programas de ação estabelecidos dentro de uma seqüência levando em consideração a alocação de recursos correspondentes a cada programa, tudo definido pelos estrategistas ou gerentes responsáveis pela formulação da estratégia da organização (ALBUQUERQUE, 2002; MUNIZ E DA SILVA, 2004).

A gestão estratégica de pessoas envolve a formulação, a implementação e a avaliação de resultados para o alcance de vantagens competitivas, baseadas na gestão de pessoas. A formulação de políticas de gestão de pessoas deve estar alinhada com as estratégias organizacionais no sentido de contribuir para o alcance dos resultados do negócio.

Nesse sentido, destacam-se as políticas de desenvolvimento de lideranças, pois de acordo com Goleman (2002, p. 55-59), diversos estilos de liderança têm efeito positivo no clima e nos resultados organizacionais. Ele sustenta que os líderes ou executivos mais eficazes, além de apresentarem habilidade técnica e raciocínio analítico significativos, têm como requisito comum e indispensável um alto grau de inteligência emocional, conceito que reúne a capacidade de trabalhar em equipe e a eficiência na promoção de mudanças.

Ulrich (1999, 2000) afirma que o líder poderá conduzir grupos de subordinados para determinados resultados, mirando as dimensões da organização, dos clientes, dos empregados dos investidores.

Para Montana e Charnov (1998, p. 221) “um líder bem sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para realçar a função de liderança”. Contudo, pode-se supor que alguns líderes também podem trazer malefícios para a empresa e para os funcionários, dependendo de sua forma de liderar, podendo causar influências negativas no clima e nos resultados empresariais, como apontado nas pesquisas de Ulrich (1999, 2000) e Goleman (2002).

Corroborando com essa visão, Green, Hassan, Immelt, Marks e Meiland (2003) afirmam que um líder se enxerga como o fomentador principal de talento, não importa quão grande a companhia seja. E ele dedica muito tempo e energia a construir redes pessoais para consolidar sua influência nos liderados da organização.

Na Região Centro-Sul do Estado do Paraná existem diversas Instituições Financeiras que atuam no setor bancário, bancos públicos, bancos privados e cooperativas de crédito. Destacam-se as Instituições analisadas: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, HSBC, Banco Real, Banco Mercantil do Brasil, Unibanco, Banco Santander, Banco Itaú, Bradesco, Sicredi e Sicoob.

Esta pesquisa exploratória de caráter descritivo analisou o grau de importância da liderança orientada para resultados, o tipo preponderante de teoria de liderança, e o grau de

concordância quanto às políticas de recursos humanos. Foram identificadas as opiniões dos bancários de nível operacional das Instituições Financeiras da cidade de Guarapuava, Estado do Paraná, no mês de Maio de 2006.

## **2 Problema de Pesquisa e Objetivo**

O problema de pesquisa envolve: Qual o grau de importância da Liderança orientada para resultados para os bancários respondentes? Qual o grau de concordância com as políticas de recursos humanos (tradicional ou transformada)?

Esta pesquisa tem como objetivos: i) analisar a importância da liderança orientada para resultados; ii) identificar o tipo preponderante de liderança; e iii) identificar a concordância quanto às políticas de recursos humanos.

## **3 Revisão Bibliográfica**

### **3.1 Importância da Liderança**

Bowditch e Buono (2002, p. 118) afirmam que “[...] a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. Portanto, a liderança é uma relação entre pessoas através da influência e do poder e são distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual). A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores.

Os mesmos autores destacam que a eficácia é determinada pelo ponto até o qual os líderes podem adaptar seus padrões e comportamentos para se ajustar às necessidades e requisitos de uma certa situação. Dessa forma, um gerente é provido de poder legítimo para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho. Pergunta-se dessa forma: todo gerente é um líder? Nem sempre, pois há mais na gerência do que a simples liderança, pois envolve outros papéis gerenciais como planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos disponíveis da organização.

De acordo com Montana e Charnov (1998) um líder formal é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. A quantidade de poder é teoricamente determinada pela posição ocupada dentro da organização. As políticas de promoção organizacional são realizadas para garantir que as pessoas com habilidades técnicas e de liderança ocupem posições de poder. Por outro lado, um líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas poderá exercer um tipo de poder, pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior, influenciando os outros e exercendo função de liderança.

### **3.2 Evolução das Teorias de Liderança**

Montana e Charnov (1998, p. 225-226) afirmam que uma das mais antigas explicações de liderança é a abordagem genética, a crença de que a habilidade de liderança é transmitida geneticamente, dos pais para os filhos, com o pressuposto de que o “líder é nato, não feito”. Os reis acreditavam nessa crença e no direito a uma posição de liderança, chama-se de direito divino dos reis (ou da realeza). Essa crença sobreviveu até a primeira guerra mundial quando muitos castelos Europeus foram destruídos e a força dos reis diminuiu. A teoria genética não pode explicar porque muitos indivíduos chegaram a posições de liderança em organizações e em países sem serem de famílias reais.

A liderança é reconhecida como essencial a todo tipo de organização humana por muitos pesquisadores como Bennis (2001), Ulrich (1998, 1999, 2000), Goleman (2002) e Bergamini (1994, 2002). Ela não obteve maior atenção dos primeiros estudiosos da administração. Inicialmente voltada para a tarefa, como visto nos trabalhos de Taylor e, posteriormente à estrutura organizacional, nos de Fayol, foi somente por volta da década de

1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas, que a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e seus relacionamentos sociais, em detrimento de aspectos técnicos e formais das organizações.

Na Teoria Clássica, com Taylor, Fayol e seus seguidores, a liderança era considerada apenas sob o aspecto de autoridade formal, vinculada ao cargo de chefia e suas relações com os subordinados. A Teoria das Relações Humanas resgatou a existência e a influência das lideranças informais dentro dos grupos de trabalhadores, atuando paralelamente ao poder formal.

Segundo Bergamini (1994, 2002) e Bowditch e Buono (2002) a teoria dos traços ou características enfatizava, de forma especial, as qualidades pessoais do líder, partindo da pressuposição de que os mesmos deveriam possuir determinadas características de personalidades, facilitando assim o desempenho de seu papel. Essa teoria predominou com êxito até a década de 1940, onde vários estudos foram realizados.

Na década de 1950 surgiu a abordagem comportamental, em que a formação de líderes se tornou uma atividade importante, pois através dela poder-se-iam modificar e adaptar comportamentos. Ela enfatiza que a liderança pode ser aprendida através de técnicas de desenvolvimento pessoal, mudando a afirmação anterior que dizia que a liderança somente era herdada (ROBBINS, 2005; SOTO, 2002; CONGER, FULMER, 2003).

Montana e Charnov (1998, p. 227) afirmam que “o foco dessa abordagem ao comportamento de liderança proporcionou uma percepção verdadeira das origens e eficácia da liderança, mas sua procura pelo melhor estilo de liderança é um ponto fraco”. Para evidenciar os tipos de comportamento dos líderes e a eficácia de sua forma de liderar, diversas pesquisas foram realizadas, destacando-se dois grupos distintos dentro dessa abordagem: a ênfase nas pessoas e nas tarefas. Bergamini (1994, p. 39) cita que “isso significa que parte das atividades do líder está ligada a *coisas*, enquanto que a outra parte envolve *pessoas*”.

Likert (1975) é tido como um dos expoentes da Teoria Comportamental, pois considera a administração como um processo relativo. Na concepção dele, a administração possui feições diferentes, portanto nunca é e nem será igual em todas as organizações. Assim sendo, não existem princípios universais válidos para todas as circunstâncias e oportunidades.

O modelo desse autor é composto de quatro alternativas de sistemas administrativos, conhecidos como: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. Eles são avaliados em função de certas variáveis comparativas, como o processo de tomada de decisões, as comunicações, os sistemas de interação e influência entre os participantes, a fixação de objetivos, o controle organizacional sobre o desempenho, o relacionamento interpessoal, os sistemas de recompensas e de punições etc., formando um perfil organizacional que pode caracterizar cada empresa. Os quatro sistemas apresentados por Likert (1975) constituem um “continuum”, que vai desde o sistema 1 autoritário e rígido, passando pelo sistema 2 autoritário benevolente, sistema 3 consultivo, até culminar no sistema 4 participativo e grupal.

De acordo com Montana e Charnov (1998, p. 230) “um líder eficaz, em uma abordagem contingencial, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica”.

Os mesmos autores partiram da premissa de que a liderança eficaz depende da união entre o estilo de liderança e as demandas da situação. Em momentos de grandes mudanças e em um mercado cada vez mais desafiador, a figura do líder torna-se importante para a obtenção de sucesso e o crescimento das organizações.

Outros estilos de liderança são apresentados por autores como Daft (1999), Soto (2002), Limongi-França e Arellano (2002), o líder transacional e transformacional. O líder transacional ou tradicional caracteriza-se por responder a problemas organizacionais de um modo impessoal, adota decisões racionais, coordena e facilita o trabalho dos outros. Por outro

lado, o líder transformacional procura identificar potenciais motivações em seus seguidores, procurando satisfazer as necessidades mais elevadas e engajar o colaborador completamente.

Pesquisas como de Aroma e Da Silva (2003) assinalam que os líderes transformacionais em instituições financeiras influenciam as condições facilitadoras do processo de aprendizagem, enquanto que os transacionais tendem a manter o *status quo*, com menor influência no que tange à aprendizagem, de acordo com a amostra analisada naquele estudo.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das abordagens de Liderança a partir de 1990, ou seja, uma abordagem contemporânea.

**QUADRO 1 – ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS DE LIDERANÇA**

<b>Época/Autores</b>	<b>Teoria ou Abordagem de Liderança</b>	<b>Características/Conceitos de Liderança</b>
Bennis (1993), Boyatzis, Cameron & Quinn (1993)	Liderança baseada na competência	É possível aprender e desenvolver competências fundamentais que tendem a prever as diferenças entre o desempenho destacado dos líderes e liderados.
Burns, Kouzes & Posner (1995), Peters & Waterman (1990), Richards & Engle (1986)	Liderança Visionária e de Aspirações	Liderança é a arte de mobilizar outros a quererem lutar por aspirações compartilhadas. É uma questão de articular visões e propiciar o ambiente em que as coisas podem ser atingidas. Os líderes prosperam em ambientes caóticos.
Drucker (1999), Jacobs & Jaques (1990), Kotter (1998), Buckingham (1999, 2001)	Liderança Gerencial e Estratégica	A liderança representa a integração entre parcerias internas e externas. Os líderes desempenham papéis e possuem características especiais. Os requisitos de liderança dependem da época e do lugar, bem como das pessoas e das situações.
Ulrich, Zenger & Smallwood (1999), Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Liderança baseada em Resultados	Marca de liderança que descreve os resultados específicos que os líderes obtêm. Os líderes são detentores de caráter, moral, integridade e energia, além de pensamento estratégico.
DePree (1992), Tichy (1998)	O líder como Mestre	Os líderes estabelecem o ponto de vista a ser ensinado. A liderança efetiva se equaciona ao ensino efetivo.
DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Liderança como arte cênica	Os líderes empreendem ações discretas que abrangem tudo o que o líder ou gerente faz.
Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderança cultural ou holística	A liderança é a habilidade de incluir grupos interessados importantes, evocar companheirismo e fortalecer outros. A liderança é contextual e sistêmica (Wheatley). Segundo Senge os líderes desempenham três papéis: formuladores, responsáveis e mestres.
Greenleaf (1996); Spears & Frinck (1992)	Liderança Servidora	Os líderes lideram principalmente servindo outros – empregadores, clientes e comunidade. Características do líder: escuta, empatia, cura, atenção, persuasão, etc.
DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); Maxwell; Vaill (1989)	Liderança Espiritual	A liderança influencia as almas das pessoas mais do que controlar suas ações.

Fonte: Covey (2005, p. 350-355). Elaboração e adaptação dos autores.

### 3.3 Liderança orientada para resultados

Ulrich (2000) afirma que, na última década, “desenvolver melhores líderes consistia em identificar e aprimorar os atributos da liderança” (p. 20). Entretanto, a grande maioria das organizações visa fins lucrativos ou algum tipo de resultado. Assim, ele propõe que a liderança seja orientada para resultados, não subestimando as teorias já elaboradas. O estudo da utilização desses atributos faz-se necessário, então, pois, segundo ele, a liderança eficaz exige atributos aliados a resultados. Com isso, “os atributos que não induzem ou não se

conectam com os resultados não são relevantes” e “os líderes que não estão conseguindo resultados almejados não estão verdadeiramente liderando” (p.44).

Assim, “A liderança para resultados significa a consecução de algo” (p.45). É importante salientar que os resultados aqui referidos estão voltados para os quatro principais stakeholders, a saber: empregados, organização, clientes e investidores.

Para avaliar tais resultados, para Ulrich (2000), são necessários quatro critérios: os resultados almejados são equilibrados, são estratégicos, são duradouros e são altruístas, ou seja, contemplam os quatro grupos principais de stakeholders. Eles “contribuem para a diferenciação e vantagem competitiva da organização”, “não sacrificam o sucesso de longo prazo pelos ganhos de curto prazo” e “trabalham para o benefício do todo mais amplo, e não apenas para o seu grupo ou área” (p.46). Ressalta-se o desenvolvimento da nitidez estratégica, através do foco do negócio e da proposição de valor, que servem de base para o equilíbrio dos resultados almejados, não esquecendo que a organização é feita de pessoas, então a sinergia é parte do processo para obtenção de resultados.

No que se refere ao conjunto de atributos, Ulrich (2000) propõe classificá-los em três grupos que formam a abordagem SER – SABER – FAZER, sendo que os modelos de atributos do líder de sucesso se agrupam em quatro categorias amplas, que são: “definição da trajetória, mobilização do comprometimento pessoal, desenvolvimento das capacidades organizacionais e demonstração do caráter pessoal” (p.22), de forma que os líderes conectem “o que são, o que sabem, e o que fazem com resultados” (p. 34).

Para que se alcance o equilíbrio entre os dois fatores, atributos e resultados, o autor propõe um círculo, que ele chama de círculo virtuoso dos atributos e resultados, (p. 213), desencadeado quando os líderes compreendem o que precisam saber e fazer para serem bem sucedidos.

Quando trata dos resultados para os empregados, Ulrich (2000) destaca a importância do capital humano, já que o capital intelectual muitas vezes é maior que os ativos tangíveis e pode ser um problema ou uma oportunidade para a empresa, sendo um dos poucos ativos capaz de aumentar de valor. Ele destaca que a abordagem da liderança para resultados “atribui valor ao conhecimento, à educação, à experiência e à criatividade da força de trabalho” (p. 71), mas reconhece que ainda não se pode mensurar essas qualidades e contribuições de forma exata. “O trabalho do líder consiste em assegurar a produtividade do conhecimento dos empregados e em transformar o capital humano em valor para o cliente” (p.73).

Para mensurar a capacidade dos empregados é possível fazê-lo “em termos individuais ou grupais, de forma quantitativa, usando números, ou qualitativa, com base em decisões.” Qualquer que seja a abordagem, os líderes devem ser, ao mesmo tempo, rigorosos, efetuando avaliações empíricas, e inquisitivos, por meio de sondagens e perguntas relevantes” (p.77).

Ao destacar os resultados para a organização, Ulrich (2000) enfoca que “o desafio da liderança quanto à consecução dos resultados organizacionais se situa na garantia de que o todo é maior do que a soma das partes” (p.101). Ressalta-se que as realizações durem mais que a atuação e energia de um membro isolado e as metas organizacionais sejam mais importantes que o desempenho individual, cultura empresarial compartilhada, capacidade de atuar sem fronteiras organizacionais, aprendizado e disseminação do conhecimento.

Para aumentar o valor para os acionistas podem ser elaboradas estratégias para reduzir custos, aumentar as receitas e aumentar o valor patrimonial da gerência. Os resultados financeiros não devem ser considerados como únicos resultados já que “muitas ações gerenciais contribuem para o desempenho financeiro” (p. 189). Então, os líderes devem desenvolver avaliações gerenciais que promovam valor aos investidores, ser exemplos de comprometimento, conhecer o setor e a posição da empresa no setor e comunicar sempre claramente as estratégias aos investidores.

Tornar-se um líder orientado para resultados, para Ulrich (2000) depende de quatorze iniciativas:

- “1. Comece com foco absoluto nos resultados.
  2. Assuma responsabilidade pessoal e integral pelos resultados do grupo.
  3. Comunique as expectativas e alvos ao pessoal do grupo, de forma clara e específica.
  4. Determine o que você deve fazer pessoalmente para melhorar os resultados.
  5. Utilize os resultados como critério de teste para a continuação ou implementação de práticas de liderança.
  6. Envolver-se em atividades e oportunidades de desenvolvimento que o ajudem a produzir melhores resultados.
  7. Conheça e utilize ao máximo as capacidades de todos os membros do grupo e ofereça a cada um as oportunidades de desenvolvimento adequadas.
  8. Experimente e inove em todas as áreas sob a sua influência, buscando constantemente novas maneiras de melhorar o desempenho.
  9. Mensure os padrões certos e aumente o rigor das mensurações.
  10. Parta constantemente para a ação; os resultados não melhorarão por si mesmos.
  11. Aumente o ritmo ou a velocidade do grupo.
  12. Procure o *feedback* de outros na organização sobre as maneiras como você e seu grupo melhorarão os resultados.
  13. Assegure-se de que os subordinados e colegas percebem que sua motivação como líder é a obtenção de resultados positivos e não a conquista de ganhos pessoais ou políticos.
  14. Modele os métodos e se esforce pelos resultados a serem adotados e obtidos pelo grupo”
- (p. 191).

Como enfoca Ulrich (1998, 1999, 2000), o produto da liderança eficaz é simples, ela deve converter aspirações em ações. Aspirações surgem de várias formas: estratégias, metas, missões, visões, previsões e planos. No entanto, a função do líder não é apenas aspirar, mas também agir, convertendo uma declaração de intenção em uma série de condutas. Os líderes precisarão apresentar resultados.

As organizações constroem uma marca de liderança orientada para os resultados de acordo com quatro passos a seguir: 1) Acreditar na importância da liderança; 2) Desenvolver uma marca de liderança; 3) Avaliar os líderes e encontrar os pontos fracos; e 4) Investir em liderança (ULRICH, 1999, 2000).

### 3.4 Políticas de Recursos Humanos

É relevante destacar que existem duas posições sobre o ser humano no trabalho como proposto por Anthony, Perrewé e Kacmar (1996) e Albuquerque (2002):

a) Concepção Econômica (Tradicional): ser humano como fator de produção, como mais um recurso e como número;

b) Concepção Transformada: ser humano como pessoa, como parceiro efetivo na busca dos objetivos organizacionais e de agregação de valor à sociedade.

Essas visões devem ser consideradas e afetam profundamente a forma da realização da gestão estratégica de pessoas nas organizações. O quadro 2 apresenta uma síntese dessas concepções.

QUADRO 2 – CONCEPÇÃO TRADICIONAL X TRANSFORMADA DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	CONCEPÇÃO TRADICIONAL	CONCEPÇÃO TRANSFORMADA
	Políticas de Recursos Humanos	
CONTRATAÇÃO	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
TREINAMENTO	Visa ao aumento do desempenho na	Visa preparar o empregado para futuras

	função atual	funções
CARREIRA	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis. De longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
SALARIAL	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre eles
INCENTIVOS	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque (2002, p. 39).

As características da concepção transformada envolvem as principais políticas de gestão de pessoas que as organizações devem possuir: contratação de pessoal (perfil desejável, recrutamento e seleção para uma visão de carreira), treinamento e desenvolvimento (de forma ampla e abrangente), carreira (flexível, longo prazo e ampla), salarial (baseada em competências, habilidades e entregas de resultados) e incentivos (grupais, simbólicos e reconhecimento).

#### 4 Metodologia

Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 22) “o estudo exploratório enfatiza a descoberta de idéias e discernimentos”. Quanto à dimensão tempo, nesta pesquisa foram utilizados os procedimentos da pesquisa ocasional único, pois há uma amostra de respondentes e as informações foram obtidas somente uma vez no tempo - no mês de maio de 2006 - e visou atender a determinados objetivos. Os tipos de dados utilizados foram extraídos de fontes primárias e secundárias.

Dessa forma, este estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória, com levantamento de dados primários (pesquisa de campo) e secundários (revisão bibliográfica, dados das empresas e de outras pesquisas). A amostra é quantitativa, caracterizada por conveniência.

##### 4.1 Coleta de Dados

A coleta dos dados foi através de questionários estruturados de auto-relato composto de 38 (trinta e oito) questões em três partes. Na primeira parte foram solicitadas informações sobre sua condição de líder ou liderado e 14 (quatorze) questões conforme o grau de importância da liderança orientada para resultados. Na segunda parte deste instrumento consta a teoria de liderança ideal e as características favoráveis para um líder. A terceira parte abrange 13 (treze) questões, onde são assinalados o grau de importância das políticas de recursos humanos da instituição em que trabalha.

Ao final do instrumento é indicado o perfil geral dos respondentes, em 8 (oito) questões como: sexo, faixa etária, cargo atual, tempo de serviço na agência e banco, horas trabalhadas por dia, escolaridade e faixa salarial.

As questões de liderança orientada para resultados foram adaptadas do modelo de Ulrich (1998, 1999, 2000). E as questões de políticas de recursos humanos foram baseadas no modelo de Albuquerque (2002).

O questionário foi aplicado na segunda quinzena do mês de maio de 2006. O tempo de preenchimento foi em média de quinze minutos para cada respondente.

A população pesquisada envolveu: funcionários operacionais, supervisores e gerentes das Instituições Financeiras da cidade de Guarapuava, sem identificar o nome e porte das agências.

O universo era de 224 (duzentos e vinte e quatro) bancários e a amostra contou com a participação de 115 (cento e quinze) respondentes, ou seja, 51,34% dos funcionários da



cidade. Eles foram selecionados aleatoriamente por conveniência, pois eram os que se encontravam na agência no momento da aplicação dos questionários.

Das 11 (onze) agências bancárias, 47,83% dos respondentes eram de instituições financeiras públicas; 13,04% eram de cooperativas de crédito; e 39,13 % eram de instituições financeiras privadas.

Das instituições pesquisadas, apenas quatro tiveram menos que 50% de respondentes. A colaboração mais significativa foi obtida no banco A, representando mais de ¼ da amostra total.

## **5 Análise dos Resultados**

### **5.1 Perfil dos Pesquisados**

Foi analisado o perfil dos respondentes por instituição financeira, quanto aos aspectos: sexo, idade, posição hierárquica, tempo de agência, tempo como bancário, horas trabalhadas por dia, escolaridade e faixa salarial.

Os respondentes do gênero masculino corresponderam a 58,18%, e do gênero feminino perfizeram um total de 41,82%. Na instituição financeira F 83,3% dos entrevistados eram do sexo masculino. Salienta-se que no banco I 100% dos respondentes ocupavam cargo operacional, dos quais apenas 25% eram do sexo masculino e nenhum recebia salário superior a R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos) reais mensais.

Os respondentes das instituições financeiras públicas eram, 66,04% do sexo masculino, e 33,96% do sexo feminino. Nas cooperativas de crédito os entrevistados corresponderam, a 46,67% do sexo masculino e 53,34% do sexo feminino.

A faixa etária foi distribuída nas seguintes opções: até 30 anos, de 31 a 35 anos, de 36 a 40 anos, de 41 a 45 anos, de 46 a 50 anos e acima de 50 anos. A agência bancária com maior número de entrevistados de até 30 anos de idade era a G, com 77,8%. Nessa mesma instituição não houve respondentes com idade entre 41 a 50 anos de idade, onde apenas 22,2% daqueles incluídos na faixa etária compreendida entre 31 e 40 anos de idade.

A instituição financeira J teve o maior número de respondentes na faixa etária entre 31 a 35 anos, correspondendo a 22,2%. Na agência bancária F os entrevistados correspondiam a 66,7% na faixa etária compreendida entre 36 a 40 anos. As instituições H e B tinham o maior número de respondentes com mais de 40 anos de idade correspondendo, respectivamente, a 33,3% de 41 a 45 anos, 20% de 46 a 50 anos. Enfatizando-se que a agência bancária B era a única em que 10% dos respondentes possuíam mais de 50 anos de idade.

Na agência bancária G, 100% dos entrevistados encontravam-se na faixa etária compreendida entre 30 a 40 anos de idade. As instituições A, B, C e K possuíam respondentes com idade entre 46 e 50 anos. Dos quais, respectivamente, 33,3%, 20%, 0% e 0% recebem acima de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos) reais.

Observa-se também que na instituição D os entrevistados correspondiam a 71,4% de líderes formais e a faixa etária com maior percentual era de até 30 anos de idade, com 60%. Destes apenas 20% recebiam salário acima de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos) reais.

Em relação à posição hierárquica (gerência, supervisão e operacional) observa-se que as instituições financeiras H e K tiveram 66,7% dos respondentes ocupantes de cargo gerencial, com 100% com graduação superior. Na instituição E 50% de seus entrevistados eram supervisores. A instituição I foi a que apresentou o maior percentual de respondentes ocupantes de cargo operacional, representando 100% do total, os quais recebiam salário entre R\$ 1.400,00 (mil e quatrocentos) reais e R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos) reais. Além disso, na instituição bancária I os entrevistados tinham 75% graduação e 25% especialização.

No que tange a média de anos por tempo na agência e tempo total como bancário, as instituições financeiras públicas apresentavam o maior número de respondentes, tendo em

média 10 anos de tempo trabalhado na agência, e como bancários são tinham em média 17 anos.

As agências bancárias E e K foram as que apresentaram maior percentagem de respondentes que trabalham de 8 a 10 horas por dia, correspondendo a 83,3%.

A escolaridade foi classificada em ensino médio, graduação e especialização. Na instituição financeira E obteve-se 33,3% de seus respondentes com escolaridade de ensino médio. Nas instituições F, G, H, I, J, e K não se obteve nenhum de seus entrevistados com ensino médio.

As agências bancárias G, H e J tiveram 100% dos respondentes com graduação. E a instituição F teve 50% de seus respondentes com especialização e os outros 50% com graduação. Nota-se, ainda, que a instituição K teve 83,3% dos entrevistados com graduação.

A faixa salarial foi classificada da seguinte forma: até R\$ 1.401,00 (mil quatrocentos e um reais); de R\$ 1.400,00 a R\$ 2.100 (dois mil e cem reais); de R\$ 2.101,00 a R\$ 2.800 (dois e oitocentos reais); R\$ 2.801,00 a R\$ 3.500 (três mil quinhentos reais); acima de R\$ 3.500,00.

Apenas nos bancos A, B e D os respondentes recebiam acima de R\$ 3.500,00 (três mil quinhentos) reais, correspondendo, respectivamente, a: 33,3%, 20% e 20% dos respondentes.

As cooperativas de crédito apresentaram a maior percentagem de respondentes que recebiam até R\$ 1.400,00 (mil e quatrocentos reais), sendo 77,8% e 50%. O banco D apresentou 40% de seus entrevistados assalariados entre R\$ 1.400,00 (mil e quatrocentos reais) e R\$ 2.100,00 (dois mil e cem reais).

**TABELA 1 - LÍDERES FORMAIS E INFORMAIS POR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Instituição Financeira	Líderes Formais		Liderados	
	n	%	n	%
A	11	34	22	66
B	8	40	12	60
C	1	10	9	90
D	5	71,4	2	28,6
E	2	33,3	4	66,7
F	3	50	3	50
G	3	33,3	6	66,7
H	1	33,3	2	66,7
I	0	0	4	100,00
J	5	62,5	3	37,5
K	4	66,7	2	33,3
TOTAL	43	38,39	69	61,61

Fonte: Elaborado pelos autores e dados coletados na pesquisa de campo.

A tabela 1 apresenta a percentagem de líderes formais e liderados, enfatizando-se que os respondentes foram escolhidos aleatoriamente, sem qualquer determinação quanto aos cargos e funções exercidas. Assim, verifica-se que na instituição financeira I todos os entrevistados eram liderados, uma vez que 100% exercem cargo operacional, tendo em média 1 ano e cinco de meses de tempo de agência e nenhum recebe salário acima de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos) reais. Em contrapartida, na Instituição D os respondentes da pesquisa eram todos líderes formais, sendo 60% dos entrevistados ocupantes de cargo de gerência e os 40% restantes são supervisores, tendo em média 4 anos e 1 mês de tempo de agência, dos quais 20% recebe salário acima de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos) reais, 40% recebem salário de até R\$ 1.400,00 (mil e quatrocentos) reais e os 40% restantes recebem salário entre R\$ 1.401,00 (mil e quatrocentos) a R\$ 2.100,00 (dois mil e cem) reais.

No entanto, na agência I, 75% dos respondentes possuem graduação e 25 % especialização, ou seja, todos os respondentes possuíam, no mínimo, graduação. Além disso, 75% estão na faixa etária compreendida entre 36 a 40 anos e 25% possuem até 30 anos.

Enquanto que na agência bancária D 20 % dos entrevistados possui ensino médio, 60% são graduados e 20 % possuem especialização. Sendo que 60% possuem até 30 anos, 20% têm entre 31 e 35 anos de idade e os demais 20% possuem entre 41 e 50 anos.

Na agência bancária F verifica-se que houve equilíbrio na distribuição dos respondentes, ou seja, metade líderes formais e a outra metade liderados. Isso porque 33,3 % dos entrevistados são Gerentes, 16, 7 % são supervisores e 50 % ocupam cargo operacional.

## 5.2 Resultados de Tipos e Estilos de Liderança

O questionário aplicado aos participantes da pesquisa enumera afirmativas, compreendidas entre as questões nº 2 à nº 15, relacionadas à liderança orientada para resultados. Tais afirmativas foram avaliadas conforme o grau de importância determinado pela escala de Likert, de 1 a 7, dos quais 1 representa “sem importância”, o 4 é “importante” e o 7 trata da “importância total”.

Conforme os resultados obtidos na pesquisa, observa-se que o Banco C teve o grau máximo de importância total (7) quanto ao foco absoluto nos resultados. Sendo que em todas as Agências Bancárias a média obtida desse quesito foi 6,26, isto é, não menos que importante.

No que se refere ao líder assumir responsabilidade integral pelos resultados do grupo a média observada foi de 5,8. Das Agências pesquisadas a que obteve maior grau de importância nessa questão foi a J, considerando que nenhuma das Instituições Financeiras alcançou o grau máximo de importância.

Os bancos A e B obtiveram o mesmo índice de importância quanto à comunicação clara e específica das metas aos funcionários. O maior grau foi observado na Instituição D, e a média geral foi 5,98, ou seja, permanecendo entre “importante” e “importância total”.

Quanto à determinação pelos líderes sobre o que o funcionário deve fazer para melhorar os resultados finais obteve-se a média de 6,12. A Instituição E, assim como a I, obtiveram o maior índice de importância nessa questão, porém não nenhuma chegou ao grau máximo. Da mesma forma ocorreu com o resultado obtido referente à liderança no setor ou agência orientada para resultados, tendo uma variação pouco significativa na média geral obtida nos bancos. Sendo que, o resultado na maioria das agências manteve-se no mesmo grau analisado no item anterior.

A característica dos líderes de se envolverem em atividades e oportunidades de desenvolvimento que ajudam a produzir melhores resultados obteve como resultado a média de 5,78, compreendida entre “importante” e “importância total”. E, o banco que teve o maior grau nesse fator foi o G.

No que tange aos líderes conhecerem e utilizarem as capacidades de todos os funcionários a média resultante de todos os bancos foi de 5,69, a agência na qual obteve-se o menor grau de importância foi a H, ficando no limite do “importante”. Em contrapartida, a Instituição Financeira J foi a que obteve o maior grau de importância nesse quesito.

Quanto à inovação por parte do líder nas áreas de sua influência a média verificada em todas as agências foi de 5,45, sendo o grau mais alto obtido na Agência Bancária J, ficando próximo ao grau máximo. E o banco com o menor grau foi o F.

Na questão referente à mensuração dos padrões de resultados obteve a menor média da pesquisa, 5,43. Novamente o menor índice foi obtido na Agência Bancária F e o maior na E.

A característica referente aos líderes agirem para a produção de resultados foi a que apresentou um resultado mais uniforme entre todas as agências pesquisadas, variando de 5,5 a 6,5, com uma média de 6,10.

A rapidez e velocidade na busca de resultados e a aceleração do ritmo de trabalho foram avaliados pelos respondentes de todos os bancos com média igual a 5,58, sendo que o

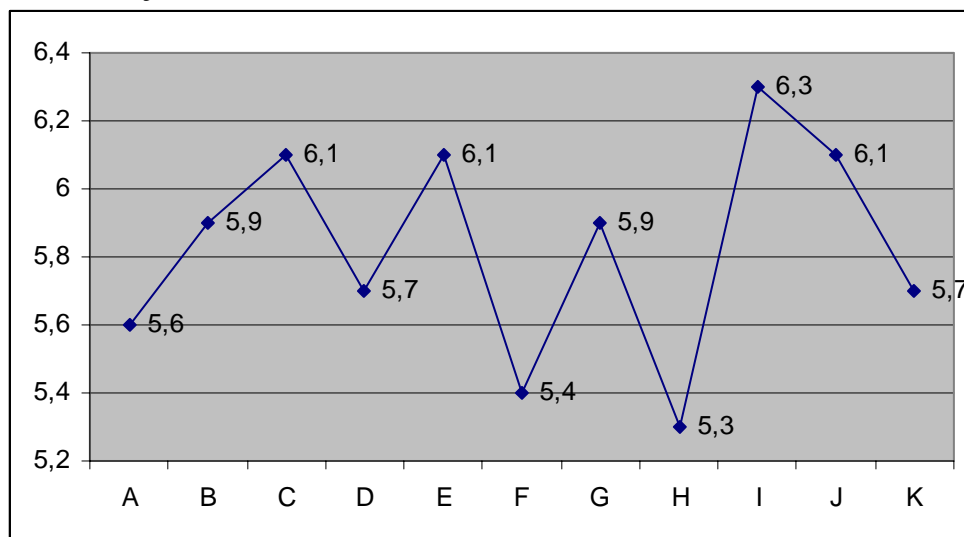
banco E atingiu o grau máximo de importância, e a Instituição Financeira H foi inferior à média.

Quanto ao *feedback* de colegas sobre as maneiras de como melhorar resultados a média foi 5,81, da qual os bancos G, I e K apresentaram grau 6,2 e o banco H apresentou o menor índice correspondente a 5,0.

No que se refere à motivação dos líderes com a obtenção de resultados positivos o banco I apresentou o maior índice 6,7, sendo que os bancos E e H apresentaram o menor índice igual a 5,0.

A representação das características da cultura (valores) do banco pelos líderes apresentou maior grau no banco I e o menor no banco E, sendo a média de tal quesito igual a 5,88.

GRÁFICO 1 - MÉDIA GERAL DE LIDERANÇA POR RESULTADOS POR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA



Fonte: Elaborado pelos autores e dados coletados na pesquisa de campo.

O gráfico 1 demonstra que a avaliação realizada pelos entrevistados evidencia um grau elevado de importância dada pelos líderes à obtenção de resultados, pois obteve-se uma média geral de 5,83 numa escala que vai até 7,00 de importância. Isto representa 83,28% de concordância com o estilo de liderança orientada para resultados. As instituições financeiras C, E, I e J foram os maiores destaques com mais de 87% e o banco H foi o que demonstrou menor importância com 75,71%.

TABELA 3 – MÉDIA DAS ESCALAS DE AVALIAÇÃO – TEORIA DE LIDERANÇA - POR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Variáveis	%
Nasce um líder, pois são herdadas as características de sua família, como físico (altura e aparência).	1,85
Os líderes podem desenvolver/aprender em sua vida as características necessárias para se tornar um ótimo líder como a comunicação e o conhecimento.	37,96

Existe um melhor estilo de liderar, podendo mudar a orientação para as tarefas/coisas e para as pessoas conforme a situação.	3,70
Não existe um estilo único de liderança, um líder eficaz deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica.	56,49

Fonte: Elaborado pelos autores e dados coletados na pesquisa de campo.

A tabela 3 apresenta as médias das escalas de avaliação das teorias de liderança: teoria genética, teoria de traços, teoria comportamental e teoria situacional. Observa-se que mais da metade dos respondentes afirmam que a teoria situacional é a mais importante, pois entendem que “não existe um estilo único de liderança...” podendo variar o estilo de acordo com a situação e demanda da organização. Mais de 1/3 dos pesquisados acham que a teoria dos traços é a mais importante para o líder, onde as características como a comunicação e o conhecimento são fundamentais para a sua efetividade.

**TABELA 4 – MÉDIA DAS ESCALAS DE AVALIAÇÃO TEORIA DOS TRAÇOS DE LIDERANÇA**

Variáveis	%
Cooperação	17,43
Controle Emocional	18,42
Autoconfiança	17,43
Força Física	0,20
Conhecimento Técnico	14,85
Iniciativa	18,02
Estatuta	0,40
Boa Fluência Verbal	13,27

Fonte: Elaborado pelos autores e dados coletados na pesquisa de campo.

Apresenta-se, na tabela, 4 as médias das escalas de avaliação da Teoria dos Traços, de acordo com diversas características consideradas. Essa questão foi avaliada na forma de múltipla escolha pelos respondentes. O controle emocional foi o maior destaque seguido da iniciativa, da cooperação e da autoconfiança. Esses aspectos são provavelmente considerados, porque um líder exerce influências sobre os outros e, para que ele obtenha êxito, necessita de iniciativa para convencer os indivíduos a alcançarem os objetivos propostos. GOLEMAN (2004) afirma que os líderes eficazes tem fundamentalmente uma característica comum, a inteligência emocional no sentido de ter capacidade para direcionar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. A inteligência emocional é composta por autoconhecimento, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social. A inteligência emocional é um fator genético, e também pode ser aprendida através das experiências de vida, ou seja, a maturidade (GOLEMAN, 2004).

De acordo com o mesmo autor, os requisitos físicos dos líderes não influenciam na sua liderança, ou seja, não há uma necessidade do indivíduo possuir determinados fatores físicos, para obter sucesso na função de liderar.

**TABELA 5 – MÉDIA DAS ESCALAS DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Variáveis	Média
a) Todo funcionário deve buscar os objetivos do setor, da agência e do banco.	5,51
b) O relacionamento interpessoal no setor em que trabalha: é enfatizado o trabalho em equipe, gerando relações de confiança mútua entre os membros e estimulando a participação e o envolvimento grupal.	5,20
c) O sistema de recompensas e punições (como sua chefia incentiva ou pune as condutas dos funcionários no dia-a-dia): enfatiza recompensas sociais (status e elogio). As punições são raras e decididas pelos grupos de trabalho.	4,14
d) A comunicação interna na agência e setor é considerada como um recurso imprescindível para obter maior flexibilidade, eficiência e eficácia, fluindo em todos os sentidos, sendo compartilhada por todos, na busca da sinergia e resultados.	5,20
e) As decisões no seu setor e agência são participativa, embora baseadas nas diretrizes da chefia e do banco, são totalmente delegadas aos funcionários. A chefia controla os resultados e assume decisões emergenciais.	4,80
f) O processo de seleção neste banco é rigoroso, sendo realizado em várias etapas.	4,83
g) Este banco contrata os funcionários visando uma carreira na empresa, não apenas para exercerem uma função específica.	5,24
h) Neste banco os salários e benefícios fornecidos são determinados pelo seu desempenho individual.	3,70
i) Este banco possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo ou agência.	4,12
j) O banco oferece oportunidades de desenvolvimento para os funcionários e investe continuamente no treinamento de seu pessoal.	4,86
k) Neste banco a avaliação de desempenho do funcionário é realizada para melhorar o desempenho de cada um.	4,65
l) Este banco possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas.	4,77
m) Esta empresa dá bastante importância aos resultados das pessoas.	4,95

Fonte: Elaborado pelos autores e dados coletados na pesquisa de campo.

Na tabela 5 apresenta-se os escores das médias dos sistemas de administração de pessoas segundo o modelo de Rensis Likert (1975) nas questões (b), (c), (d), (e). Esse modelo compreende o relacionamento interpessoal, o sistema de recompensas e punições, a comunicação interna e o sistema decisório. Obteve-se uma média geral nessas questões de 4,83 representando uma concordância parcial de 69% com o estilo democrático que administração de pessoas. Portanto, pode-se classificar a opinião dos respondentes no sistema consultivo de Likert, destacam-se as características: consulta aos níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas; o fluxo de comunicações verticais (ascendentes e descendentes) e horizontais é facilitado; relativa confiança é depositada nas pessoas; os bancos incentivam à organização informal, através do trabalho em equipe ou em grupos esporádicos; ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários) e recompensas sociais ocasionais com raras punições ou castigos.

As questões (f) até (m) visaram analisar as políticas e estratégias de gestão de pessoas de acordo com o modelo de Albuquerque (2002), com uma orientação tradicional ou transformada. As políticas de recursos humanos envolvem a contratação de funcionários, o treinamento e desenvolvimento, a oportunidade de carreira, as políticas salariais e o plano de incentivos. Os resultados apresentam uma média geral nessas questões de 4,64, ou seja, uma concordância parcial de 66,29%. Pode-se inferir que, de acordo com os bancários pesquisados as instituições financeiras analisadas caminham para o modelo de políticas e estratégias de orientação transformada.

## 6 Conclusão

A liderança é um tema bastante complexo, pois quanto mais instável for à situação, mais ela se faz necessária. Apresentando-se diversas teorias sobre o assunto, onde especialistas defendem suas visões, sendo que em alguns casos concordam e em outros discordam totalmente.

Respondendo o problema inicial de pesquisa relacionado ao grau de importância da Liderança orientada para resultados, obteve-se um resultado expressivo de 83,28% de importância. Em relação ao grau de concordância com as políticas de recursos humanos apresentam uma concordância parcial de 66,29%, ou seja, as instituições financeiras analisadas buscam o modelo de políticas e estratégias de orientação transformada.

Os objetivos dessa pesquisa foram atingidos, pois analisou-se: a importância da liderança orientada para resultados, identificadas o tipo preponderante de liderança e identificadas a concordância quanto às políticas de recursos humanos.

Quanto à abordagem predominante é a liderança situacional, onde não existe um estilo único de liderança. Entre as características dos líderes destacaram-se o controle emocional, a iniciativa, a cooperação e autoconfiança. Quanto ao estilo de administração de pessoas obteve-se o estilo democrático.

Quanto às limitações desta pesquisa podem ser relacionadas à área de abrangência, pois investigou somente uma cidade e Instituições Financeiras e na abordagem quantitativa, visto que não foram realizadas entrevistas de profundidade.

Tendo em vista que o tema escolhido é muito vasto, diversas são as possibilidades de futuras pesquisas nessa área, tais como:

- a) A realização de pesquisa estilos de liderança com o total de colaboradores de cada Instituição Financeira, buscando-se um maior conhecimento da realidade de cada banco;
- b) Efetuar uma pesquisa semelhante com outros tipos de empresas, efetuando um comparativo de estilos de liderança e políticas de recursos humanos;
- c) Aplicar a pesquisa em outras empresas e outros níveis hierárquicos em outras cidades do Estado do Paraná para identificar e comparar as diferenças regionais.

## Referências

- ALBERTO, S.; STEFANO, S. R.; NEVES, A. B. Os sistemas de administração de pessoas: um estudo comparativo. **Caderno de Administração**. Maringá, v. 10, n. 1, jan/jun, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: Vieira, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.
- ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. **Strategic human resource management**. Flórida: Harcourt Brace Publishers & Co., 1996.
- AROMA, W.; DA SILVA, A. C. A Influência dos Líderes na Melhoria dos Serviços de Atendimento em Agências Bancárias Atuando no Processo de Aprendizagem dos Atendentes. In: ENANPAD, 2003, Atibaia SP. (**Anais...Atibaia**: s.n., 2003).
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, 2006. Disponível em: <[www.bancocentral.gov.br](http://www.bancocentral.gov.br)>. Acesso em 15 mar. 2006.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BENNIS, W. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. São Paulo: Campus, 1996.
- \_\_\_\_\_. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001.
- BLAKE, R. ; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CONGER, J. A.; FULMER, R. M. Developing Your Leadership Pipeline. **Harvard Business Review**, v. 81, n.12, dez. 2003. p.76-84.
- COVEY, S. R. **O 8º Hábito - da eficácia a grandeza**. São Paulo: Campus, 2005.

- FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. São Paulo, 2006. Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em 15 mar. 2006.
- GOLEMAN, D. Liderança que Obtém Resultados. In: **Harvard Business Review on What Makes a Leader**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 55-84.
- GREEN, S.; HASSAN, F.; IMMELT, J.; MARKS, M.; MEILAND, D. In Search of Global Leader. **Harvard Business Review**, v. 81, n.8, ago. 2003. p.38-44.
- LIKERT, R. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 259-269.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1999.
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MUELLER, A.; MAYER, L. Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade. In: **VI SEMEAD - Seminário de estudos em Administração** – PPGA: FEA/USP; v. 1 (CD-Rom). São Paulo: 2003.
- MUNIZ, K. M.; DA SILVA, E. D. O papel do gerente na implementação da estratégia. Estratégias para o Desenvolvimento e Inserção Global. In: Congresso Latino-Americano de Estratégia, 18., 2004, Itapema. (**Anais...** Itapema: s.n., 2004).
- ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo. Saraiva, 2000.
- SCHERMERHORN JR, J. **Administração**. Rio de Janeiro, 1996.
- SOTO, E. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.
- STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D.; **Results-Based Leadership**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1999.
- ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Atlas, 2000.