

PROGRAMA PRIMEIRA GERÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS DO BANRISUL

Autoria

CLARISSA BIASUZ DE ANTONI

MBA em Gestão de Recursos Humanos /Universidade do Vale do Rio do Sinos

DIULNÉIA GRANJA PEREIRA

Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Local -Doutorado /Universidade Católica Dom Bosco -
UCDB

ADRIELA DE MARCHI

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

Resumo

O banco do estado do Rio Grande do Sul - Banrisul, frente a um cenário incerto da economia, sentiu a necessidade de capacitar melhor seus funcionários, preparando-os para a função gerencial, tendo em vista uma maior participação nas agências e na busca por resultados. Para isso, lançou no ano de 2015 um programa voltado a formação de novos gerentes de agências, o Programa Primeira Gerência. O presente estudo se propôs a analisar as contribuições deste programa para o desenvolvimento da liderança. Utilizando-se de uma investigação qualitativa, por meio de um estudo de caso, realizou-se pesquisa a documentos e entrevistas semiestruturadas com sete participantes do programa. Para análise do material empírico, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo. Como resultados, identificamos que os maiores desafios dos gestores, referem-se a engajar e motivar os funcionários de suas equipes, sendo necessário para isto um foco maior no desenvolvimento das competências individuais da liderança. Para continuidade do programa, os entrevistados sugerem: a) um aumento na carga horária dos cursos oferecidos; b) a possibilidade de uma capacitação pós conclusão do programa e c) a inclusão de práticas simuladas aos treinamentos.

ÁREA TEMÁTICA
07- GESTÃO DE PESSOAS

**PROGRAMA PRIMEIRA GERÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE A FORMAÇÃO DE
LIDERANÇAS DO BANRISUL**

RESUMO

O banco do estado do Rio Grande do Sul - Banrisul, frente a um cenário incerto da economia, sentiu a necessidade de capacitar melhor seus funcionários, preparando-os para a função gerencial, tendo em vista uma maior participação nas agências e na busca por resultados. Para isso, lançou no ano de 2015 um programa voltado a formação de novos gerentes de agências, o Programa Primeira Gerência. O presente estudo se propôs a analisar as contribuições deste programa para o desenvolvimento da liderança. Utilizando-se de uma investigação qualitativa, por meio de um estudo de caso, realizou-se pesquisa a documentos e entrevistas semiestruturadas com sete participantes do programa. Para análise do material empírico, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo. Como resultados, identificamos que os maiores desafios dos gestores, referem-se a engajar e motivar os funcionários de suas equipes, sendo necessário para isto um foco maior no desenvolvimento das competências individuais da liderança. Para continuidade do programa, os entrevistados sugerem: **a)** um aumento na carga horária dos cursos oferecidos; **b)** a possibilidade de uma capacitação pós conclusão do programa e **c)** a inclusão de práticas simuladas aos treinamentos.

Palavras-chave: Liderança; Programa Primeira Gerência; Banrisul.

ABSTRACT

The bank of the state of Rio Grande do Sul - Banrisul, faced with an uncertain scenario of the economy, felt the need to better qualify its employees, preparing them for the managerial function, with a view to a greater participation in the agencies and the search for results. To this end, in 2015 it launched a program aimed at training new branch managers, the First Management Program. The present study aimed to analyze the contributions of this program to the development of leadership. Using a qualitative investigation, through a case study, a semistructured documents and interviews with seven participants of the program were carried out. For analyzing the empirical material, the content analysis technique was used. As a result, we identified that the greatest challenges for managers relate to engaging and motivating employees in their teams, requiring a greater focus on the development of individual leadership skills. For the continuity of the program, the interviewees suggest: a) an increase in the hours of the offered courses; b) the possibility of post-completion training of the program and c) the inclusion of simulated practices in training.

Keywords: Leadership; First Management Program; Banrisul.

1 INTRODUÇÃO

O século XXI promoveu mudanças no modo de gerenciar. A acirrada competitividade produziu mudanças importantes no pensamento dos gestores, que passaram a perceber que as pessoas representam a própria empresa, e que nelas residem o diferencial competitivo de qualquer organização (LEME; VESPA, 2015).

A gestão do capital intelectual e das suas competências é essencial às organizações que buscam sucesso, visto que suas estratégias de ampliação de mercados ou de conquista de novos clientes só seriam válidas por meio de uma boa execução dos processos por meio das pessoas (GARRETT; DIAS, 2003).

A medida que se reconheceu a importância das pessoas neste processo tornou-se indispensável pensar uma forma de engajá-las e é neste contexto, que Bergamini (2009), destaca a figura do líder, que possui um papel fundamental no incentivo e na mobilização das equipes.

A necessidade de adequar o perfil do “chefe controlador” para um profissional que execute ações qualificadas, duradouras e valorosas, tornando-se um líder de sucesso é o que fez surgir segundo, Leme e Vespa (2015), a demanda por um processo contínuo de ensino aprendizagem. Esses autores ainda destacam que se, uma empresa quer mudar seus resultados e ser mais competitiva ela necessita desenvolver seus gerentes, e, não apenas processos, procedimentos e estrutura.

De acordo com a publicação “As projeções para a economia brasileira em 2016”, do Banrisul (2016), o mesmo anunciava, em suas análises, perspectivas pouco auspiciosas para o presente ano em relação à economia no Brasil. Diante disso e da real possibilidade do aumento nos índices de inadimplência de crédito, dada a recessão econômica, o Banco cada vez mais vem valorizando a opção mais segura de gerar receitas, por meio da venda de produtos e tarifas, além da tradicional prestação de crédito. Isto acarreta uma maior cobrança com relação a novas metas, o que exige mudanças, planejamento estratégico e a participação ativa da gestão das agências na busca por resultados.

Nesse contexto, se verifica a necessidade de gestores que atuem como líderes, já que, de acordo com Costa (2014), os líderes são pessoas que possuem visão de futuro, buscam o aprendizado e atraem seguidores em torno de sua visão, o que se torna essencial em uma instituição que trabalha diariamente com o cumprimento de metas acirradas.

Assim, diante da compreensão de que o capital humano é a chave para a realização do resultado nas organizações, o Banrisul lançou em 2014 a Universidade Corporativa (UC), com vistas não somente à promoção de conhecimento em disciplinas de negócios financeiros, mas também na linha de desenvolvimento pessoal junto aos empregados do Banco.

Em 2015, a UC lançou um programa voltado a formação de novos gerentes de agências, chamado Programa Primeira Gerência. Este programa tem como objetivo qualificar os empregados do Banco, preparando-os para integrarem o banco de talentos para a função Gerencial e para os novos desafios e atividades a serem desenvolvidas, de forma que possam atuar mais estrategicamente e com assertividade, perante as dificuldades encontradas no desenvolvimento das atividades enquanto gestor.

Tais colocações fizeram surgir a seguinte questão de pesquisa com relação ao programa de ensino aprendizagem do Banrisul. **O Programa Primeira Gerência do Banrisul auxilia os gestores a desempenharem melhor o seu papel de liderança?** Para encontrar respostas a esta indagação, realizou-se uma

investigação com participantes do programa, que já assumiram recentemente a gestão de agências e que integraram as primeiras turmas do programa.

O objetivo geral deste estudo foi analisar as contribuições do Programa Primeira Gerência do Banrisul para o desenvolvimento da liderança. Para isto buscou-se: a) identificar quais os principais desafios dos gestores do Banrisul ao desempenhar seu papel de lideranças; b) verificar quais as contribuições do Programa Primeira Gerência para o exercício da liderança na visão dos gestores; e c) destacar oportunidades de melhoria no Programa Primeira Gerência.

Para Leme e Vespa, (2015), o mundo empresarial de hoje, globalizado e competitivo, exige dos executivos e funcionários uma visão estratégica do negócio, sentimento de equipe, motivação para buscar metas acirradas e comunicação para transmitir bem o que se pretende, bem como para reter e desenvolver talentos de uma nova geração, que gosta de trabalhar com agilidade, e não dá mais tanto valor a estabilidade. Ainda segundo os autores, para se atingir o desempenho desejado diante de todo esse contexto, ações de capacitação e de desenvolvimento das lideranças são fatores críticos de sucesso.

Este estudo é apresentado em cinco seções. Nessa primeira expõe-se uma breve introdução ao tema, apresentando a pergunta de pesquisa e os objetivos que orientaram este estudo. Na seção seguinte apresenta-se uma revisão de literatura sobre a liderança nas organizações e seus desafios, bem como a aprendizagem da liderança no ambiente organizacional. Na seção três expõem-se os aspectos metodológicos empregados na pesquisa. Na seção quatro abordam-se os resultados e uma análise dos mesmos e por fim, na seção cinco discutem-se as considerações finais deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança nas Organizações e seus Desafios

Nas últimas décadas é crescente a quantidade de mudanças nas organizações, levando estas a reduzirem seus custos, melhorarem a qualidade de seus produtos e serviços, além de aumentarem significativamente a produtividade. Sabe-se que transformações bem-sucedidas são de setenta a noventa por cento resultado das lideranças, sendo que, somente ela pode destruir fontes de inércia na empresa, motivando ações necessárias para incentivar mudanças de comportamento (KOTTER, 2013).

Com a evolução da gestão de pessoas e das mudanças no perfil do colaborador, o conceito de liderança foi fortemente difundido nas organizações, com isto muitos autores se arriscaram a definir a liderança, e, entre tantas definições, dois elementos mostram ser comuns a quase todos: ser um fenômeno grupal e ser um processo de influência, exercido de forma intencional pelo líder para seus seguidores (BERGAMINI, 2009).

Já diziam Hersey e Blanchard (1972), que a liderança é um processo de influenciar pessoas, visando a realização dos objetivos. Ou ainda, que a liderança é o uso da influência não coercitiva, visando levar as pessoas à realização dos objetivos (JAGO, 1982).

Autores como Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015, p. 293) defendem que “[...] o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe.” Tais comportamentos, segundo Silva, Laros e Mourão (2007) permitem ao líder: a) coordenar as atividades em busca de processos mais confiáveis e eficientes; b) relacionar-se com as pessoas, visando

manter boas relações e o aperfeiçoamento de seus recursos humanos, e (c) articular sua equipe no contexto, o qual estão inseridos, visando estimular a adaptação e a inovação.

As organizações bem-sucedidas do século XXI, segundo Kotter (2013), deverão ser verdadeiras “incubadoras de liderança”, visto que, o desperdício de talentos terá cada vez mais, um custo elevado para as organizações, e que as pessoas precisam ser encorajadas a liderar para enfrentarem os ambientes mais competitivos e de rápidas modificações, como o do mercado atual.

Olhando este contexto pode-se dizer que, são muitos os desafios de quem assume a posição de liderança em uma organização nos dias atuais, e num mundo globalizado que vive em constante mutações, o próprio fato de ser um líder já se configura num grande desafio (MERIGHI et al., 2013).

É também responsabilidade das lideranças desenvolver equipes eficazes, visto que ao confiarem em seus líderes, os funcionários ficam mais determinados e entusiasmados a assumirem riscos para alcançar os objetivos propostos (Shen; Chen, 2007), o que para Dias e Borges (2015, p. 202) se constitui em um grande desafio para as lideranças, “[...] fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais”.

Bennis (1996), discorre sobre o conceito de “sentido do trabalho” quando afirma que as metas organizacionais e as individuais devem andar juntas, já que as metas organizacionais dizem respeito à realização e aproveitamento pleno dos potenciais do indivíduo. Sendo assim, as organizações precisam dar espaço para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, sendo essa, inclusive, a maior oportunidade para que os funcionários assumam para si, os objetivos organizacionais.

A importância que o “sentido do trabalho” tem para as pessoas, também é destacada por Bergamini (2009). Para a referida autora, todos lutam por causas pessoais no decorrer de suas vidas, portanto, o líder tem a responsabilidade de interpretar para seu seguidor, o sentido que ele atribui ao seu trabalho, após, o líder deve mostrar de que forma é possível identificar esse sentido com aquele mais amplo da organização à qual o mesmo pertence.

Segundo Morin (2002), nas sociedades ocidentais contemporâneas, o trabalho tem um valor importante e que influência de forma considerável sobre a motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores. Sendo assim, é relevante entender “o sentido do trabalho e determinar as características que deveria apresentar, a fim de que tenha um sentido para os que o realizam” (MORIN, 2002, p. 14).

Sabe-se que para alcançar melhores resultados é necessário equipes motivadas e comprometidas, o que segundo Hersey e Blanchard (1986) é possível, a partir do momento que as pessoas são envolvidas em todo o processo. Neste sentido, é fundamental buscar o engajamento dos colaboradores, que é definido por Bakker e Leiter (2010) por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho.

Trabalhadores engajados são aqueles que estão conectados com o seus papéis de trabalho de forma física, cognitiva e emocional, sendo que os gestores podem colaborar de forma significativa para o engajamento de seus funcionários (BAKKER, 2011). E para que haja este verdadeiro engajamento é necessário que gestores e funcionários criem conjuntamente uma relação positiva, de confiança, de respeito e mutuamente benéfica, fazendo com que todos acreditem que existe um potencial para a equidade, justiça, oportunidade e crescimento na organização (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011)

Diante de tantos desafios, torna-se fundamental que as organizações invistam no desenvolvimento dos seus gestores, capacitando-os para lidar com todas estas demandas. Tanure (2007) defende que o desenvolvimento de líderes agrega valor à organização, além de ser uma poderosa estratégia para a retenção de talentos. Logo, esta prática deve estar no topo da lista de ações relacionadas à competitividade nas organizações.

2.2 Aprendizagem da Liderança no Ambiente Organizacional

O autodesenvolvimento contínuo é uma postura cada vez mais exigida das pessoas enquanto profissionais, independente do cargo que ocupem, logo, para incentivar esse novo perfil, as empresas precisam implantar sistemas educacionais em seus ambientes, privilegiando o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades (EBOLI, 2004)

Carvalho (2004) vê o treinamento como um fator essencial para o aumento de produtividade, visto que é também um fator de autossatisfação e motivação comprovado. O referido autor, ainda afirma que a aprendizagem só ocorre de fato quando a pessoa domina o assunto, e quando a aquisição do conhecimento tem como consequência uma mudança de comportamento.

No entanto, Gruber (2001), destaca que, os usuais treinamentos de liderança promovidos pelas organizações apresentam falhas, visto que são apresentados cursos rápidos e centrados na orientação funcional e técnica, favorecendo habilidades gerenciais e não as de liderança, sendo que para ser um bom profissional não basta ser um grande especialista no negócio, mas também é preciso ser um ótimo líder. Neste sentido, Tanure (2007) ressalta as diferenças entre o treinamento de gerentes e de líderes, o de gerentes consiste em fazer, os mesmos compreenderem apenas o necessário para a realização de uma tarefa, já o do líderes serve para que o mesmo saiba preparar o futuro das pessoas e dos negócios.

Para Goleman (2002), a forma como o profissional identifica os seus sentimentos e os dos que o cercam, como se motiva e consegue lidar com as suas próprias emoções, são fatores essenciais para o desempenho das atividades no mais alto nível das organizações, no entanto, Goleman (2002) também afirma que os treinamentos usuais costumam tratar de assuntos muito genéricos, o que garante uma formação falha. Além disso, o autor coloca que a aprendizagem nesses cursos tende a ser mais conceitual do que prática, o que impossibilita a tentativa de colocar o assunto na realidade.

Para Bolt (1996), a solução para os treinamentos de liderança está em implantar uma metodologia de desenvolvimento de lideranças com base na chamada estrutura tridimensional, ou seja, com foco nos quesitos Profissional, Pessoal e Liderança, definidos por ele da seguinte forma:

- Profissional: recursos necessários que ajudam na identificação e enfrentamento dos desafios que surgem no mundo organizacional. Bolt (1996) propõe que sejam abordados temas como criação de novos tipos de organização, a liderança das mudanças, como atuar no mercado global, a organização voltada para o aprendizado e o favorecimento da inovação e da tecnologia.
- Pessoal: diz respeito às habilidades para alcançar a excelência, o equilíbrio e a constante renovação para nunca ficar no mesmo lugar. Visa mesclar as metas e prioridades do trabalho com a vida pessoal, sendo que um afeta o outro. Além disso, o líder deve ter uma boa capacidade de autoconhecimento.

- Liderança: desenvolver conhecimento para identificar seu perfil de liderança. Os executivos nessa passagem devem aprender a personificar o líder e aprender que liderar é uma mistura de caráter e competências.

Segundo Nunes (2009, p. 4) o desenvolvimento de liderança, tem como foco num primeiro momento, trabalhar questões individuais, tais como: “[...] conhecimentos, habilidades e aptidões associados aos papéis formais de liderança.”, ou seja, trabalha-se primeiramente a construção da competência interpessoal - empatia, orientação para o atendimento e desenvolvimento do outro. Num segundo momento, a liderança passa a ser olhada como um processo social, onde a ênfase recai na construção dos relacionamentos, buscando a cooperação, as trocas para a criação de valor para a organização.

Nunes (2009) conclui que para se ter um líder preparado para lidar com as contínuas reformulações organizacionais necessita-se trabalhar no mesmo, tanto as perspectivas individual como a relacional.

3 METODOLOGIA

Esse estudo desenvolveu-se por meio de uma abordagem qualitativa, visando descrever o objeto de estudo com mais profundidade (MASCARENHAS, 2012), por meio de um processo de reflexão e análise da realidade, utilizando-se de métodos para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e em sua estruturação (OLIVEIRA, 2010).

Quanto aos objetivos, essa pesquisa foi do tipo exploratória, pois buscou-se constatar o que estava acontecendo e analisar os fenômenos sob uma nova perspectiva (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Como estratégia de pesquisa utilizou-se um estudo de caso, que caracteriza pela análise profunda de indivíduos ou organizações (ACEVEDO; NOHARA, 2004).

O objeto de estudo nesta pesquisa foi o banco do estado do Rio Grande do Sul – Bannrisul, mais especificamente o Programa Primeira Gerência, que é uma iniciativa da Unidade de Gestão de Pessoas do banco, por meio da UC da instituição. Este programa visa a formação de novos ocupantes das funções de gerentes-gerais e adjuntos, sendo este público os participantes desta pesquisa, ou seja, gestores recentes ou em formação do Bannrisul, que integraram as primeiras turmas do programa. A escolha deste público participante foi em função dos mesmos conhecerem a realidade e desafios da liderança no contexto do banco, assim como às contribuições do programa Primeira Gerência para a formação de gestores.

Para a coleta de dados utilizou-se entrevistas semiestruturadas com sete participantes do programa que já assumiram recentemente a gestão de agências, além de documentos da empresa, como o site oficial do banco e o projeto do Programa Primeira Gerência. De acordo com Manzini (1991), a entrevista semiestruturada, tem foco em um assunto roteirizado pelo entrevistador, com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista, possibilitando o surgimento de informações de forma mais livre, sem que se condicionem as respostas.

As entrevistas e pesquisas aos referidos documentos da empresa foram realizadas entre os meses de fevereiro a março de 2016. Cada entrevista teve duração média de trinta e cinco minutos.

Para análise dos dados coletados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2014), que refere-se a uma técnica de análise das comunicações, que utiliza procedimentos de descrição do conteúdo das mensagens. Está técnica possui etapas como: a) pré análise: envolve a organização do material coletado a ser

analisado; b) exploração do material: envolve a codificação do material e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: nesta fase ocorre a condensação das informações para análise reflexiva e crítica do conteúdo levantado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

Segundo o site oficial da instituição, o Banrisul S/A é uma sociedade de economia mista de capital aberto fundada em 12 de setembro de 1927, cujo maior acionista é o Estado do Rio Grande do Sul. Sua criação está ligada a reivindicações realizadas por produtores rurais da época, junto ao governo estadual, por uma casa bancária que pudesse socorrê-los quando necessário. Assim, após autorização do governo federal, o Banco passou a comercializar empréstimos aos fazendeiros, propondo em garantia a hipoteca dos seus imóveis.

Atualmente, o Banrisul atua como um banco múltiplo, operando na carteira comercial, de crédito, de financiamento e de investimento, de crédito imobiliário, de desenvolvimento, de arrendamento mercantil, de câmbio, corretagem de títulos e valores mobiliários e administração de cartões de crédito e consórcio.

O banco possui mais de 11.500 colaboradores, espalhados por agências, principalmente no estado do Rio Grande do Sul, no qual possui mais de 90% de cobertura de atendimento, bem como, outros estados espalhados pelo Brasil e exterior.

4.2 Caracterização da unidade de gestão de pessoas

De acordo com as instruções normativas do Banco, a Unidade de Gestão de Pessoas é o órgão responsável pela gestão, planejamento, organização, direção e controle dos programas de recursos humanos, em consonância com os objetivos do Banco. Compete à esta Unidade, entre outras atividades, planejar e executar programas de treinamento e desenvolvimento, visando à formação e o aproveitamento de empregados, bem como instrumentalizar os gestores para acompanharem o desempenho funcional de seus subordinados.

Para dar mais ênfase a aprendizagem e aos treinamentos, dentro da organização administrativa da instituição, foi criada em novembro de 2014 a UC. Foi no ano de 2011, que o banco começou a pensar um modelo de UC com o objetivo estratégico de modernizar as práticas de gestão de pessoas, programas de treinamento e qualificação profissional. Após estudos sobre a implantação do projeto, o Banco inaugurou a UC em 25 de novembro de 2014. Antes dessa data já existiam alguns programas de treinamento, porém, a UC veio com vistas a inovar em educação corporativa para promover a cultura de aprendizagem na comunidade Banrisul, criando oportunidades de aprendizagem ativa e contínua.

4.3 Caracterização da UC e do programa Primeira Gerência

A UC está inserida dentro da Unidade de Gestão de Pessoas e busca estruturar sua grade curricular, de modo que, possa desenvolver as competências necessárias ao desempenho das funções existentes no banco, por meio de cursos específicos de capacitação nas mais diversas áreas de interesse do banco.

O Programa Primeira Gerência foi lançado pela UC em 2015 e objetiva qualificar os empregados do banco, preparando-os para integrarem o Banco de Talentos para a função gerencial dentro das agências, e para os novos desafios e atividades a serem desenvolvidas, de forma que possam atuar estrategicamente e com assertividade. O programa é constituído por três etapas: treinamento presencial,

treinamento prático e treinamento a distância (EAD), por meio da plataforma moodle.

As etapas referentes ao treinamento presencial contemplam conteúdos comportamentais e teóricos, com enfoque na liderança e gestão de processos administrativos e comerciais. Os mesmos têm por objetivo o desenvolvimento de competências interpessoais, o aprimoramento de atitudes proativas e a disponibilização de ferramentas gerenciais.

Após treinamentos teóricos, o participante realiza a etapa do treinamento prático (40 horas), que, configura-se em uma oportunidade de prática vivencial na função gerencial o que proporciona o alinhamento da teoria com a prática e é realizado em agências de categoria de pequeno e médio porte. Ou seja, o treinando passa a semana acompanhando um gerente-geral em atividade em alguma agência menor.

4.4 Desafios do líder do Banrisul

Visando identificar quais os principais desafios dos gestores do Banrisul ao desempenhar seu papel de lideranças, questionou-se os entrevistados - sete participantes do programa que já assumiram recentemente a gestão de agências, sobre, quais os principais desafios enfrentados pelos gestores do Banrisul ao desempenharem o papel de liderança.

Conforme pode ser constatado nos trechos que seguem, para a maioria dos entrevistados, os principais desafios estão relacionados a “engajar pessoas ou motivar pessoas”. Conforme relata o Entrevistado E4 o maior desafio dele enquanto líder é: [...] motivar e manter a equipe coesa por longo período de tempo. Tornar interessante e desejável o objetivo comum, sem instigar a competitividade entre os integrantes da equipe. Para o Entrevistado E7 é fundamental “[...] identificar o que motiva cada um dos funcionários, sabendo utilizar essa informação para engajar a pessoa ao trabalho”.

[...] É um grande desafio compreender cada funcionário, de modo a engajá-los a equipe e a busca de objetivos. O gestor não motiva ninguém, a motivação é pessoal, porém é meu papel tentar entender o que motiva cada um deles individualmente, e usar isso em favor do todo, da equipe, do próprio funcionário e dos objetivos da empresa (ENTREVISTADO E3).

Os entrevistados E5 e E6 também compartilham do mesmo pensamento dos demais colegas. Para o E5 o desafio está em: “Estimular pessoas que tem dificuldades em trabalhar na área comercial.” E para o E6 o maior desafio é [...] fazer o grupo comprar sua ideia e acompanhá-lo, desenvolver empatia e engajar o todo.

Conforme podemos observar o pensamento do Entrevistado E3 está coerente com as colocações das autoras Morin (2002) e Bergamini (2009) ao referir-se ao “sentido do trabalho”. Para ambas autoras é fundamental interpretar o que atribui sentido ao trabalho na vida dos empregados e a partir disto ajudá-los a ver sentido naquilo que realizam dentro da organização, pois só assim

Com relação ao engajamento torna-se fundamental considerar as orientações de Bakker, Albrecht e Leiter (2011) quanto à necessidade dos gestores construir com seus funcionários uma relação de confiança e de respeito, para que os mesmos acreditem nas oportunidades na organização.

4.5 Contribuições do programa Primeira Gerência

Visando verificar as contribuições do Programa Primeira Gerência para os

entrevistados, questionou-se sobre duas questões: Q1) Na sua percepção, a realização do Programa Primeira Gerência é importante para novos gerentes? Por quê? e Q2) Quais as contribuições que o programa lhe trouxe para o exercício da liderança no Banrisul?

O quadro 1 a seguir apresenta as percepções dos entrevistados sobre a importância do Programa Primeira Gerência para novos gerentes.

Quadro 1 - Importância do Programa Primeira Gerência para novos gerentes.

Entrevistado	Percepções quanto a importância do Programa Primeira Gerência para novos gerentes.
E1	Sim. Porque reforça e dá o embasamento teórico necessário para que os novos líderes possam desempenhar suas funções adequadamente, principalmente relacionadas a gestão de pessoas, respeitando as individualidades e incentivando o espírito de equipe.
E2	Sem dúvida. O programa traz outra visão sobre seu papel no Banco, em especial uma visão mais ampla sobre questões sobre as quais estamos acostumados a discutir levando em conta somente o que te beneficia individualmente. Essa noção de coletividade é ampliada nessa formação.
E3	Sim. O programa é muito importante para que possamos refletir sobre atitudes que tomamos no nosso dia a dia, que é muito dinâmico, e por causa disso, muitas vezes não conseguimos esse tempo de parar e pensar se estamos agindo da melhor forma, seja estrategicamente ou com nossos próprios colaboradores, no que diz respeito ao tratamento humano e no incentivo do trabalho em conjunto.
E4	Sim, a realização do programa é muito importante, pois sabemos que há pouco tempo o modelo de negócios e de gestão do Banco era outro. É importante ver que o Banrisul está incentivando esse novo modelo de gestor, preocupado com sua equipe, com as individualidades, com o planejamento, o respeito, o autoconhecimento e a aquisição de novos conhecimentos.
E5	Sim, no meu caso, que assumi a função gerencial há seis meses, é essencial, pois o profissional é preparado para uma situação que lhe é totalmente estranha. Foi muito importante para que eu conseguisse já chegar no grupo, fazer parte do mesmo, conquistar sua confiança e formar uma equipe.
E6	Sim, além de compartilharmos experiências com outros colegas, foi muito bom ter o módulo específico sobre, BRE, Metas Estratégicas, Indicadores, etc.
E7	É importante para conhecer novos conceitos e reafirmar outros, lembrar-se da importância da coletividade, experimentar a prática da teoria. É um espaço de debate e construção, de troca entre diversas personalidades de líderes com experiências diversas, e, acima de tudo, é a apresentação do modelo de liderança que o Banrisul quer que sejamos.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na resposta dos entrevistados

Na percepção dos sete entrevistados é unânime a importância que o programa Primeira Gerência tem para a formação de novos gerentes, visto que o programa contribui para reforçar aspectos teóricos e também competências comportamentais essenciais para a liderança.

Observou-se que na Questão 1 (Q1), quase todos os entrevistados ressaltaram um aspecto em comum em relação à participação no programa, que foi a necessidade de “formação de equipes” e do “trabalho em conjunto”. A palavra “equipe” apareceu três vezes, sendo citada pelos Entrevistados E1, E4 e E5. Os entrevistados E2 e E7 citam “coletividade”, e E3 fala em “trabalho em conjunto”. Apenas as colocações do Entrevistado E6 diferenciou-se dos demais entrevistados, visto que o mesmo abordou o aspecto da aprendizagem técnica, que também foi desenvolvido no cronograma de estudos.

Verificou-se então, que há coerência entre o cronograma do Programa Primeira Gerência com a demanda do grupo, já que 100% dos entrevistados confirmaram a

importância de sua realização. O motivo mais citado da importância do programa, que foi aprender mais sobre trabalho em equipe, também está alinhado ao principal desafio citado pelos entrevistados, que foi “engajar” os colaboradores.

Partindo para a questão 2 (Q2) verificada neste bloco, buscou-se investigar: quais as contribuições que o programa trouxe aos participantes, para o exercício da liderança no Banrisul?

Pelos relatos dos entrevistados, o Programa foi importante e contribuiu para o desenvolvimento de algumas habilidades que são fundamentais para os mesmos, tais como: “Foco, planejamento dos resultados, assertividade, gestão de pessoas, entre outros (Entrevista E1). “[...] abrir minha mente para pensar de forma criativa, pensar na coletividade, ser mais estratégica nas minhas ações (Entrevista E3).” “[...] foi importante para reforçar a questão da coletividade (Entrevistado E4)”. “Como fazer um grupo de pessoas serem uma equipe, trabalhar com pensamento de coletividade (Entrevistado E5)”. “[...] formas de atingimento de metas (Entrevistado E6).

Pelas colocações dos entrevistados percebe-se que a ênfase dada no desenvolvimento dos líderes está mais direcionada a perspectiva relacional, ou seja, na coletividade. Neste sentido é válido destacar as colocações de Nunes (2009), quanto a importância de desenvolver também a perspectiva individual, visto que ambas contribuirão com a preparação do líder para lidar com as contínuas reformulações organizacionais.

Destacam-se as respostas dos Entrevistados E2 e E7, que viram no Programa uma oportunidade de rever posturas e comportamento.

Sempre trabalhei muito a produção individual, e a percepção do coletivo ficava de lado. O programa me fez mudar meu comportamento frente à equipe que eu trabalhava, fazendo com que eu me desse conta que era preciso sair do meu "casulo" e compartilhar mais (ENTREVISTADO E2).

Mudei alguns planejamentos e estou buscando aprimorar aspectos os quais descobri serem insuficientes para o gestor de excelência que pretendo ser um dia. Esses aspectos que descobri dizem respeito ao fato que preciso trabalhar o fato de que não agradarei a todos, que precisarei tomar atitudes que me farão ser visto como não quero, como não ser legal, por exemplo. E também preciso criar estratégias mais bem definidas que me garantam eficácia, não somente eficiência (ENTREVISTADO E7).

Ambos os relatos fazem referência direta ao termo “mudar”. Neste contexto vale ressaltar as colocações de Carvalho (2004), que diz que a aprendizagem só ocorre quando a aquisição do conhecimento tem como consequência a mudança de comportamento.

4.6 Oportunidades de melhorias no programa Primeira Gerência

Por fim, abordou-se as oportunidades de melhorias no programa, conforme a percepção dos entrevistados. Para isto, a questão investigada foi: na sua opinião o que deve ser modificado no Programa para que o mesmo auxilie mais os gestores do Banrisul a desempenharem o seu papel de liderança? O quadro 2 a seguir apresenta as percepções dos entrevistados sobre o que deve ser modificado no programa Primeira Gerência.

Quadro 2 – Oportunidades de melhorias no programa Primeira Gerência

Entrevistado	Oportunidades de melhorias no programa Primeira Gerência
E1	Seria preciso uma carga horária ainda maior, pois os assuntos destacados tanto do ponto de vista conceitual como prático precisam ser trabalhados exaustivamente, dada a importância e relevância da função dentro da empresa.
E2	Na etapa existente do programa não alteraria nada. No entanto, acredito ser importante uma retomada do curso após a posse de cargo gerencial, uma vez que a vivência é que te traz novas dúvidas.
E3	Faria um novo encontro, talvez no ano seguinte, para que a troca de experiências fosse constante entre esses colegas participantes, até para que um possa acompanhar e se inspirar na evolução do outro.
E4	Gostei muito do programa, foi bem prático e dinâmico. Talvez trouxesse mais algumas aulas com casos de conflitos de equipe reais, e pediria que os participantes simulassem as mais diversas soluções.
E5	Acredito que o curso pode ser ampliado para um tempo maior, onde caberia aprofundar mais em assuntos pertinentes a formação de equipe e gestão de conflitos.
E6	Talvez o módulo de gestão de pessoas pudesse ter uma carga horária menor e os módulos mais específicos de produtos e serviços maior.
E7	Faria mais dois dias inteiros apenas simulando situações problemas dentro das agências e deixando que os participantes tentassem encontrar soluções.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na resposta dos entrevistados

Verificou-se algumas percepções em comum nas respostas fornecidas por alguns entrevistados, como por exemplo, o entrevistado E1 aborda a questão da carga horária que necessita ser maior dado a importância da função na empresa, assim como o Entrevistado E4 que traz a necessidade de mais aulas com casos reais de conflitos e simulações para serem trabalhados. O Entrevistado E7 também percebe a necessidade de simular situações problemas reais que ocorrem nas agências, visando buscar juntos soluções. O Entrevistado E5 também aborda a necessidade de um tempo maior de curso, a fim de aprofundar questões comportamentais.

Estas percepções dos entrevistados remete a uma observação de Goleman (2002), que aprendizagem mais conceituais do que prática impossibilitam colocar o assunto na realidade.

Outro ponto que merece destaque é a percepção do Entrevistado 6 que difere-se dos demais, visando intensificar vivências e troca de experiências, o Entrevistado E6 vê a necessidade de diminuir o módulo de gestão de pessoas para aumentar o módulo de conhecimentos técnicos, isto leva a crer que o colaborador possa estar com dificuldades em termos das atividades a serem desenvolvidas na agência, o que seria conveniente um olhar mais profundo da área de Gestão de Pessoas para as necessidades individuais da gestão.

Por fim, os Entrevistado E2 e E3 percebem ser importante um novo encontro, pois ambos acreditam que o tempo traria novas dúvidas e novas experiências para serem compartilhadas, o que reforça a importância da competência coletiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou as contribuições do Programa Primeira Gerência do Banrisul para o desenvolvimento da liderança. Para este fim, realizou-se uma pesquisa a documentos da empresa e entrevistas semiestruturadas com sete participantes do programa, sendo estes funcionários que assumiram a gestão de uma agência, logo após a formação no referido programa. Inicialmente, buscou-se identificar quais os principais desafios dos gestores do Banrisul ao desempenhar seu

papel de lideranças, para na sequência verificar quais as contribuições do programa Primeira Gerência para o exercício da liderança na visão dos gestores; e por fim destacar as oportunidades de melhoria no programa Primeira Gerência.

Com relação aos desafios, os gestores destacaram a necessidade de “engajar pessoas ou motivar pessoas”. Percebeu-se neste contexto, a necessidade de um trabalho dos novos gestores com suas equipes diretas, no sentido de ajudá-los a construir uma relação de confiança para que o “sentido” que cada um atribui ao seu trabalho possa ser conhecido e a partir disso, a gestão possa trabalhar, a fim de alinhar os objetivos pessoais com objetivos organizacionais.

Ao visualizar a necessidade do programa, verifica-se uma carência dos entrevistados quanto ao desenvolvimento das competências para facilitar o trabalho em equipe e o engajamento. Frente a isto, recomenda-se um foco maior nas perspectivas individuais da liderança.

Todos os participantes do programa Primeira Gerência que foram entrevistados nessa pesquisa, acreditam na contribuição do programa para a sua formação, o que leva a crer que esses funcionários confiam que as competências necessárias à liderança podem e devem, de fato, ser aperfeiçoadas e desenvolvidas. Para alguns participantes, o programa serviu inclusive, para a realização de um processo de autoconhecimento, que refletiu em mudanças de atitudes. Neste sentido, verifica-se que o programa contribui não somente como um espaço de aprendizagem, mas também um espaço para a reflexão de práticas profissionais e de troca de experiências, por meio de uma intensa vivência.

Apesar da boa aceitação ao programa, os entrevistados percebem que o mesmo, ainda carece de algumas melhorias, nas quais eles mesmos fazem sugestões. Uma delas é o aumento na carga horária do programa. Além disto, eles propõem uma nova etapa de treinamento, ou seja, uma continuidade, pós conclusão do programa, como forma de oportunizar ao novo gestor verificar por meio da interação com demais participantes, dúvidas que aparecerão, decorrentes do novo cargo ocupado. Uma outra solicitação é incluir no programa mais práticas simuladas, como forma de ajudar os futuros gerentes a discutirem no grupo, situações difíceis que são enfrentadas nas agências, visto que isto contribuiria no sentido de, verificar as diversas formas de resolver questões mais complexas da gestão.

Dados como atendidos todos os objetivos dessa pesquisa, pode-se dizer que o Programa Primeira Gerência de fato auxilia os gestores a desempenharem seu papel de liderança no Banrisul.

Como recomendações para futuras pesquisas, aponta-se a possibilidade de investigar as percepções dos funcionários das agências que são liderados por esses novos gestores, a fim de investigar como as suas ações de liderança dos gestores são sentidas na prática pelos liderados.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.

BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n.4, p. 265-269, 2011.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational**

Psychology, v. 20, n.1, p. 74-88, 2011.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: A. B., Bakker, M. P. Leiter (Orgs.), **Work Engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010.

BANRISUL. As projeções para a economia brasileira em 2016. **Revista de Investimentos Banrisul**. Porto Alegre: Banrisul, Unidade de administração de recursos de terceiros, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (L. de A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70, Livraria Martins Fontes (Obra original publicada em 1977), 2014.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

Bergamini, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOLT, J. F. Desenvolvendo líderes tridimensionais. In: Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. (eds.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Trad. Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

CARVALHO, A. V. de. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learner, 2004.

COSTA, D. **Não existe gestão sem comunicação: Como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S.G. e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n.1, p. 200-221, 2015.

EBOLI, M. **Educação Corporativa: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FONSECA; A. M. de O, PORTO; J. B.; Borges-Andrade; J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.19, n. 3, p. 290-310, 2015.

GARRETT, A.; DIAS, F. L. **Grandes ideias, Líderes especiais, Empresas vitoriosas: O ato de gerenciar pessoas com sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

GOLEMAN, D. **O que faz um líder**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

GRUBER, L. S. **Liderança – Habilidades e Características do Líder numa Organização Bancária: Um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e as**

técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora EPU, 1986.

JAGO, A. Leadership: perspectives in theory and research. **Management Science**, v. 28, n. 3, 1982

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios/ Tradução Afonso Celso da Cunha Serra** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LEME, R.; VESPA, M. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Vol. 26/27. São Paulo: Didática, 1991.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MERIGHI, C. de C.; LIMA, T. B de; ALBUQUERQUE, F. B. de; ORMEDO, R. Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. **Revista Interações**. v.14, n.2, p.165-176, 2013.

MORIN, E. M. Sentidos do Trabalho. In Wood Junior, T. (coord.) **Gestão empresarial: o fator humano**, São Paulo: Atlas, 2002.

NUNES, S. C. O Desenvolvimento da Liderança sob a Perspectiva da Abordagem Baseada em Competências: Considerações Preliminares. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, São Paulo. **Anais eletrônicos**...São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2279.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2016.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5 ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009.

SILVA, W.; LAROS, J. A.; MOURÃO, L. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.7, n. 1, p. 7-30, 2007.

SOARES, A. C. M. **Chefia vs Líder: aplicando a liderança militar no meio civil**. Joinville: Clube dos autores, 2015.

TANURE, B. Formação de Líderes. **GV Executivo**. Getúlio Vargas Executivo, v. 6, n.5, p. 68-72, 2007.

www.banrisul.com.br. Acesso em: 01 mar. 2016.