

ASPECTOS DA INFLUÊNCIA DO LÍDER NA APRENDIZAGEM DOS LIDERADOS EM AMBIENTE ALTAMENTE ESTRUTURADO: UM ESTUDO EM AGÊNCIAS DE BANCOS

Wilson Aroma*
Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

RESUMO

Este artigo trata da influência dos líderes na facilitação do processo de aprendizagem do grupo de atendimento aos clientes, em agências bancárias, que é um ambiente altamente padronizado e pouco flexível. Está fundamentado em uma pesquisa exploratória que utilizou a entrevista em profundidade realizada com 12 funcionários de atendimento de agências bancárias, de três diferentes grandes bancos privados nacionais. Foi aplicada a Análise de Conteúdo para interpretar os dados obtidos. Os resultados da análise mostraram que os líderes são tidos, de maneira geral, como capazes, apoiadores, incentivadores de um ambiente participativo, desde que isto leve ao cumprimento à risca das normas bancárias. A rigidez e homogeneização dos procedimentos engessam a auto-expressão e provoca uma elevada rotatividade de pessoal. Portanto, dado que o atendimento de clientes tem que ocorrer dentro das normas, ao líder cabe um papel de co-adjuvante no processo de aprendizagem.

ABSTRACT

This article treats of the leaders' influence in the facilitation of the learning process of the service group to the customers, in bank agencies, that it is an environment highly standardized and little flexible. It is based in an exploratory research that it used the in depth interview accomplished with 12 clerical service employees of bank agencies, of three great different national private banks. The Content Analysis was applied to interpret the obtained data. The results of the analysis showed that the leaders are taken, in a general way, as capable, supportive, encouraging of participation, since this light to the execution precisely of the bank norms. The rigidity and homogenization of the procedures plasters the self-expression and it provokes a high personnel turnover. Therefore, given that the service of customers has to happen inside of the norms, to the leader a paper fits of co-assistant in the learning process.

*Prof. da Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Prof. do PPGAE da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

INTRODUÇÃO

A pesquisa que fundamentou este artigo teve como objetivo principal identificar até que ponto o gerente influencia o processo de aprendizagem de seu grupo formal de trabalho, que atua no contato direto com os clientes em agências bancárias. O pressuposto inicial foi de que a aprendizagem teria no líder imediato um importante influenciador, especialmente perante pequenos grupos de trabalho. A escolha do setor bancário deveu-se ao fato de haver grande concorrência entre as organizações que atuam nesse segmento, e quem dispuser de colaboradores mais capacitados poderá fornecer um melhor atendimento aos clientes.

A necessidade dos bancos tornarem-se cada vez mais competitivos traz a necessidade de disporem de líderes com habilidades para desenvolver o pessoal da linha de frente do atendimento, promover a visão organizacional da qualidade focada no cliente, agindo na facilitação da comunicação entre os participantes da empresa e os clientes, para incentivar o compartilhamento de conhecimentos (WHITELEY, 1997; BETHEL, 1997, p. 203).

Portanto, quando se fala em empresas que almejam obter melhores condições de competitividade, está sempre presente a necessidade da aprendizagem organizacional voltada para o desenvolvimento da qualidade de serviços prestados aos clientes (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 16), e de líderes criando condições que facilitem o processo de aprendizagem de seus funcionários (NANUS, 1989, p. 81-97 *apud* BOYETT e BOYETT, 1999, p. 20).

A busca por uma melhor capacitação profissional dos funcionários para o bom atendimento de sua clientela tem sido intensa em instituições financeiras, mais precisamente em bancos comerciais, tais como o Bradesco, Unibanco, Citibank, Bank Boston (BERNARDI, et al.: 2000, p. 77, 80 e 92; GIANESI e CORRÊA, 1994, p. 148).

Ainda quanto aos serviços prestados aos clientes, o atendimento em agências bancárias é um exemplo típico de loja de serviços, em que os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos financeiros, mas também um trabalho rápido, cordial e personalizado. Quanto à operacionalidade das relações ela está baseada, entre outros, nas pessoas, sejam elas gerentes, caixas, pessoal de atendimento de balcão (GIANESI e CORRÊA, 1994, p. 46; McTAVISH e PERRIEN, 1991, p. 7).

Há que se destacar, no entanto, que no Brasil até a década de 60, o modelo de agência bancária tradicional era caracterizado por menos ênfase na busca por clientes. A partir da metade dos anos 60, os bancos passaram por um período de reestruturação, trazendo como consequência a necessidade de melhorar a qualificação dos funcionários nas funções de atendimento, pois este grupo tornou-se elemento fundamental nas estratégias mercadológicas bancárias (PASTOR, 1995, p. 23; SEGNINI, 1998, p. 98-99).

Isso pode ser verificado pelo fato de que mesmo com o enxugamento de sua estrutura e a implantação dos serviços eletrônicos e de auto-atendimento, os bancos continuam alocando dois em cada três funcionários em agências e postos de serviços para atendimento aos clientes e à população em geral (Balanço Social da FEBRABAN, 1999).

Por isso, há a necessidade de se promover o processo de aprendizagem, de forma a dar aos aprendizes uma compreensão mais ampla sobre o banco e não simplesmente um conhecimento de suas funções específicas (McTAVISH e PERRIEN, 1991, p. 351).

À vista do objetivo geral da pesquisa, o presente artigo contempla também dois objetivos específicos. O primeiro deles é a verificação da existência de características comuns entre líderes de grupos que atuam no atendimento direto de clientes de diferentes bancos; e o segundo, é a identificação dos estímulos facilitadores da aprendizagem dos liderados neste ambiente.

REFERENCIAL TEÓRICO

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Para os autores Abreu e Maestro (1987, p. 6), o termo "aprender", corresponde a "[...] buscar informações, rever a própria experiência, adquirir habilidades, adaptar-se às mudanças, [...], modificar atitudes e comportamentos...", acrescentando que estas atividades estão centradas no aprendiz, em suas capacidades, possibilidades, oportunidades e condições para aprender. Consideram, também, que para esse processo realmente acontecer a aprendizagem precisa ser significativa para o aprendiz, relacionando-se com seus conhecimentos e experiências, de modo a facilitar a identificação e a solução de problemas que o interessam, inclusive os de ordem profissional, em cujo desenvolvimento ele próprio tenha participação.

A aprendizagem, além disso, precisa ser acompanhada de *feedback*, e para que possam ser resolvidas as dúvidas da pessoa. Afirmam ainda os autores citados acima, que o processo de aprendizagem deve ser fundamentado em um bom relacionamento interpessoal entre os elementos que dele participam, em ambientes em que existam diálogo, colaboração, trabalho em conjunto e clima de confiança, a fim de garantir que sejam atingidos os objetivos propostos.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Complementando o que foi mencionado anteriormente, pode-se também conceituar como aprendizagem "*um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível do comportamento*" (FLEURY e FLEURI, 1997: 19), sendo necessário existir um objetivo e ser baseado na construção do significado e não apenas na busca de um acúmulo de informações (MARSHALL, 1997, p. 201; SENGE, 1998).

Por outro lado, somente a experiência não basta para garantir o desenvolvimento; há também a necessidade de os indivíduos se sentirem desafiados com novos objetivos para prosseguirem no desenvolvimento do processo de aprendizagem, tendo em vista que atividades maçantes e rotineiras não ajudam a desenvolver as aptidões e habilidades (KOUZES e POSNER, 1997, p. 352).

Os autores McGee e Prusak (1998, p. 210) entendem que a aprendizagem organizacional acontece de duas maneiras:

- por meio de formas que promovam a aprendizagem individual dos membros da organização, aumentando, assim, sua capacidade de cooperar para o progresso da organização;
- por meio de formas geradoras de sistemas e relacionamentos que estimulam a aprendizagem individual, visando à realização de objetivos organizacionais mais amplos.

Destaque-se, também, que, apesar do apoio organizacional na criação de condições para a facilitação do processo formal de aprendizagem, realizado por meio de treinamentos, seminários, sessões educacionais, que visam tornar eficiente a distribuição do conhecimento dentro da empresa, o apoio informal ao processo de aprendizagem diária ou a criação de uma atmosfera que as proporcione é tão importante quanto o formal (McGEE e PRUSAK, 1998, p. 210).

O autor Peter Senge (1999, p. 37-44; 1998b), estudando as *learning organizations*, desenvolveu conceitos de aprendizagem dentro das empresas que se fundamentam no que ele chama de disciplinas de aprendizagem, quais sejam, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico. Para ele, a aprendizagem organizacional ocorre primeiro no plano do indivíduo, de diversas maneiras, e depois, no do grupo, podendo vir a constituir-se em um processo social e coletivo. Para compreendê-la é preciso ob-

servar como os membros aprendem, como combinam os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas partilhados; além disso, o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivador para o desenvolvimento do processo.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) em seus estudos sobre conhecimento organizacional, afirmam que “[...] a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.”

Assim, observa-se como característica conceptual quase que comum aos estudiosos da aprendizagem organizacional, que este processo propicia aos indivíduos a possibilidade de expandirem seus conhecimentos e aprimorarem os modelos mentais pelas atividades de desenvolvimento e reflexão coletiva, em que seus integrantes se sentem efetivamente envolvidos e comprometidos com suas ações (ARGYRIS, 1991; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; GARVIN et al., 1998; MCGEE e PRUSAK, 1998, p. 208; SENGE, 1999).

Sendo importante não apenas o que e quanto os indivíduos na organização aprendem, mas como e com que qualidade transferem o que sabem para a organização como um todo (BOYETT e BOYETT, 1999, p. 96; HAMEL e PRAHALAD, 1997, p. 189), a transferência do conhecimento nas organizações acontece diariamente, seja de maneira gerenciada ou não (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 107).

Há que se considerar, também, que a autonomia auxilia a agilização do processo dentro das organizações, uma vez que ela aumenta a possibilidade de os indivíduos se auto motivarem para criarem novos conhecimentos (KOUZES e POSNER, 1997, p. 38).

Assim, está sendo cada vez mais importante para as organizações que os funcionários trabalhem em grupos, que analisem seus próprios trabalhos ao invés de simplesmente receberem ordens (STEIN e PINCHOT, 1995). Considerando-se que os integrantes desses grupos precisam ter alguém a quem prestar contas sobre a qualidade de seu trabalho, é necessário que os líderes atuem mais como coordenadores, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento dos seus colaboradores (MUSSNUG e HUGHEY, 1998).

Para Bastos et al. (2002) há vasta literatura sobre a aprendizagem no plano individual, mostrando a existência de alguns fatores relevantes, entre os quais o papel do contexto social neste processo. Segundo eles, a aprendizagem na organização sofre das limitações das forças nela operantes, de natureza coletiva e social. Ainda sobre isso, esses autores argumentam “[...] que o processo de aprendizagem dá condições às pessoas de desenvolverem esquemas interpretativos da realidade, a partir de premissas e axiomas que orientam as prescrições e rotinas organizacionais [...]”, indicando que o contexto do trabalho tem uma influência efetiva sobre o aprendizado das pessoas. Bastos et al. (2002) citam Schaw (1994) que enumerou três atividades as quais as organizações devem prover para facilitar o aprendizado: a) o agir, b) o refletir e c) o disseminar. Tais atividades, contudo, podem ser dificultadas por excesso de prioridades, reduzida autonomia decisória, pressão por resultados de curto prazo, recompensas eminentemente financeiras, punição por erros e outras demandas.

LIDERANÇA

A liderança tem sido tradicionalmente considerada como a ação de pessoas talentosas, influenciando seguidores a fazerem voluntariamente o que é necessário para a realização de metas empresariais e sociais (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 105).

Todavia, tal conceito de liderança tornou-se restrito, visto que os novos tempos tornaram essas habilidades inadequadas; e as empresas, não mais podendo ser geridas por um velho estilo orientado para ativos, levaram seus líderes a modificarem suas prioridades em relação ao modo de dirigir as companhias, voltando-os para a otimização do trabalho das pessoas (GALBRAITH, LAWLER III et al., 1995; De GEUS, 1999, p. 5).

Conceitos de liderança

Conceituar liderança envolve o entendimento sobre relacionamentos, uma vez que, sem seguidores para os arremeter, o líder fica só, não conseguindo pôr em prática suas funções, enquanto os seguidores, sem líderes, ficam sem exemplo a seguir, carecendo de energia para o auto-desenvolvimento (KOUZES e POSNER, 1997, p. 17).

Assim, a liderança pode ser assumida como sendo “[...] a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (KOUZES e POSNER, 1997, p. 33).

Visto que ela envolve a realização de objetivos por meio de pessoas, identifica-se uma relação em que um indivíduo procura influenciar o comportamento do outro, sendo que o primeiro é o líder potencial e o segundo, o liderado potencial, na visão de KOTTER (2000, p. 18). No dia-a-dia das organizações observa-se certa confusão quanto ao termo liderança que é utilizado, muitas vezes, para expressar gerenciamento (Kotter, 2000, p. 22). Segundo esse autor (op.cit.; 2000, p. 50-52), liderança é diferente de gerenciamento, pois correspondem a dois sistemas de ação distintos e complementares, implicando em um desafio em fazer com que um complemente o outro, já que nem todas as pessoas conseguem ter bom desempenho, simultaneamente, em ambos os sistemas. Simplificando essa visão, entende-se que os gerentes voltam-se à elaboração de planos e orçamentos, fornecem pessoal, controlam desempenhos e resolvem problemas, ao passo que os líderes criam a visão do futuro, alinham as pessoas aos objetivos, motivando e inspirando-as para a obtenção de resultados.

Para Kouzes e Posner (1997, p.345), isso acontece por que não se levam em conta os diferentes tipos de líderes que nelas atuam; entre as inúmeras categorizações existe aquela que os identificam como transacionais ou como transformacionais. Os líderes transacionais seriam aqueles que basicamente administram e mantêm o bom funcionamento de um sistema ou de uma organização, fornecendo um produto ou serviço com a qualidade necessária, dentro do prazo certo e do orçamento fixado. Como processo, a liderança transacional geralmente é associada a tarefas como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas, estando próxima da definição mais tradicional de liderança (KOUZES e POSNER, 1997, p. 345; KOTTER, 2000: 52-53). Os líderes dessa categoria tendem a manter o ambiente na organização de forma estável, em vez de buscarem “transformá-la” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 305-6), obtendo o desempenho das pessoas por meio do oferecimento de recompensas. Já os líderes transformacionais são os que atuam na criação de novos sistemas ou organizações, ou então no processo de mudança de alguns aspectos fundamentais. Eles inspiram seus liderados a se comprometerem com uma missão, oferecem aos seguidores um “sonho” ou “visão” de uma ordem mais alta que a realidade presente desses seguidores, incentivando-os a obterem mais do que eles esperavam fazer inicialmente, por meio das suas próprias habilidades.

Os autores Kouzes & Posner (1997, p. 16-17) consideram que os líderes transformacionais atraem seguidores por que estes crêem na capacidade humana de crescimento e aprendizagem, envolvendo-se com seus liderados; enfim, preocupam-se com as pessoas com quem trabalham.

O autor Richard Hall (2002) lembra que aquilo que contribui para facilitar a liderança no topo da estrutura organizacional não tem o mesmo efeito nos níveis operacionais. Afirmando existir muito mais estudos e teorias referentes aos níveis hierárquicos mais baixos, cita os estudos de Filley e House (1969) sobre a liderança autoritária, voltada para a tarefa, e a socio-emocional, de caráter apoiador aos liderados, bem como os estudos da Universidade de Michigan que adotaram os termos “orientação para a produção” e “orientação para a pessoa”. Resumindo os resultados obtidos nesses estudos, Hall (2002, p. 146) argumenta que nas organizações em que há decisões dentro de rotinas e a informação é padronizada, a liderança que traz melhor resultado é aquela voltada para a tarefa, ou orientada

para a produção. Esse autor elege o ambiente (externo e interno) e a tecnologia próprios do negócio, como os fatores mais relevantes que influenciam o exercício da liderança na organização.

Chega-se, assim, à idéia de que a liderança é um processo que envolve habilidades e capacidades úteis para quem a exerce, esteja ela na direção de uma organização ou mesmo atuando junto a um balcão de atendimento. Qualquer que seja sua posição, seu trabalho é uma forma de prestar serviço aos seus funcionários, clientes, acionistas, o que requer habilidades de ouvir, dar sentido de direção, estabelecer a possibilidade de participação, de aprender, estabelecer a visão, elaborar estratégias, envolvendo pessoas em decisões que afetarão o atendimento das necessidades destes grupos (STEIN e PINCHOT, 1995).

Os líderes influenciando o processo de aprendizagem nas organizações

Depreende-se pelos conceitos dos autores anteriormente citados que a aprendizagem é uma questão importante para o líder, visto que a própria palavra "educação" significa literalmente "conduzir para fora da ignorância"; conseqüentemente, conduzir os outros por novos caminhos é uma atribuição de quem detém a liderança (KOUZES e POSNER, 1997, p. 64).

Corroborando este pensamento, Roberts et al. (1999, p. 62) ressaltam que facilitar o processo de aprendizagem é uma tarefa básica do líder, sendo esta, talvez, a melhor maneira dele poder influenciar ou inspirar os outros. Ou seja, são os líderes que devem instruir seus subordinados imediatos, pois a liderança é que representa um modelo adequado pela autoridade prática daquilo que se ensina, facilitando às pessoas o aprimoramento das habilidades necessárias para a realização das tarefas que lhes são confiadas. Por isso, as condições facilitadoras do processo de aprendizagem não podem ser delegadas a outros representantes da organização, por mais que estes conheçam as técnicas que promovem o desenvolvimento humano (GROVE, 1997, p. 241-42).

Um dos papéis do líder é criar uma organização em que as pessoas possam pensar pela suas próprias cabeças, identificar e solucionar problemas, detectando e aproveitando as oportunidades, pois sabem que o local de trabalho pode ser um ambiente fértil para o crescimento e o desenvolvimento pessoal (WICK e LEÓN, 1996, p. 29-30, 32; REICHELLED, 1996, p. 140-41).

Peter Senge (1999, p. 367-87), opinando a respeito da atuação dos líderes na criação de condições facilitadoras do processo de aprendizagem organizacional, diz que eles devem possuir uma nova forma de ação, atuando como:

- professores: neste papel eles são responsáveis por promover o surgimento de idéias que orientem os indivíduos e grupos (SENGE, 1999, p. 380, 383);
- regentes: comprometem-se com o propósito da empresa, orientando aqueles que trabalham para alcançar sua visão, determinando os objetivos da organização;
- projetistas: segundo Senge, nesta forma de atuação é que está a maior responsabilidade do líder, pois dita a maneira como se criam as condições para o desenvolvimento das pessoas e da empresa como um todo (SENGE, 1999: 368-69).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 16-17) consideram como significativa a atuação dos líderes ao afirmarem que a sua principal função, sejam eles sêniores ou de nível médio, é direcionar os diversos processos para a criação do conhecimento dentro das empresas, provendo os funcionários de uma estrutura conceptual que os ajude a dar sentido à sua própria experiência.

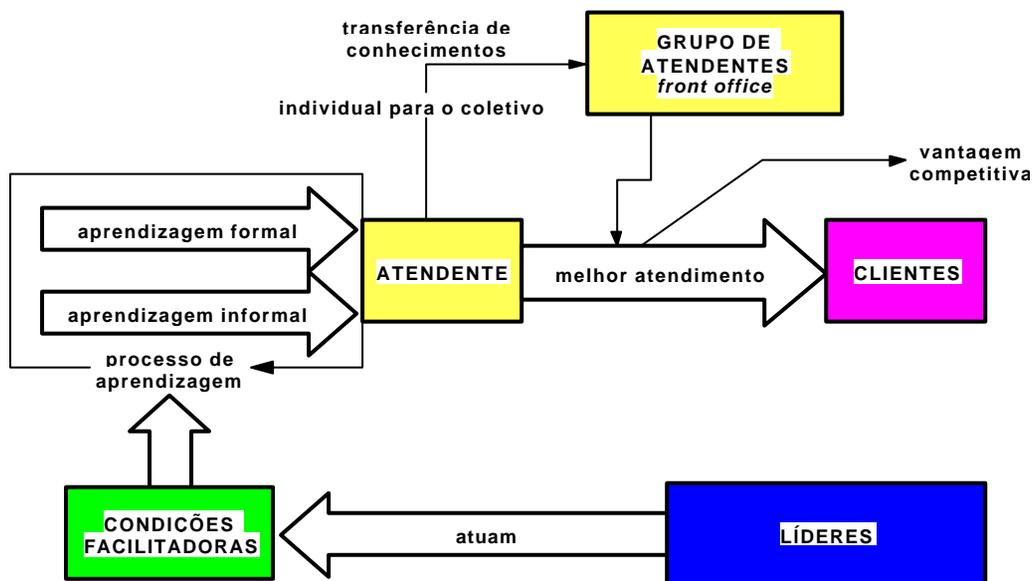
Os líderes servem como elo entre os ideais, visões empresariais, conceitos de negócios da alta administração e a realidade dos funcionários, principalmente daqueles da linha de frente, desenvolvendo um papel significativo no processo de criação do conhecimento, pois resumem o conhecimento tácito dessas pessoas e dos executivos sêniores, tornando-o explícito e incorporando-o a novos produtos

e serviços (NONAKA e TAKEUSHI, 1997, p. 16-17, 76; NORMANN, 1993, p. 95).

Tanto Nonaka e Takeuchi (1997, p. 176) como Helgesen (1998, p. 47) defendem que os líderes devem estimular seus liderados dando-lhes tarefas que sejam tão desafiadoras e exploratórias quanto possível, para gerarem, atualizarem e acumularem conhecimentos. Isso diz respeito diretamente aos líderes que trabalham na linha de frente do atendimento, pois estes podem obter informações atualizadas sobre as necessidades dos clientes da empresa.

Considerando o que foi abordado até o momento, elaborou-se um modelo conceitual para facilitar o seu entendimento, que vai apresentado na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – A Influência da Liderança na Aprendizagem



MODELO CONCEITUAL

O desenvolvimento dos funcionários das organizações, pelo processo de aprendizagem que é praticado no dia-a-dia das empresas, de forma sistemática ou não, que resulta em um aumento da qualidade dos serviços, torna-as superiores aos concorrentes, ou seja, possuidoras de uma vantagem competitiva (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000, p. 68; Certo, 1990, p. 3).

Portanto, quando se fala em empresas que almeiam melhores condições de competitividade, indica-se a necessidade da aprendizagem organizacional voltada para a qualidade de serviços prestados aos clientes (Davenport e Prusak, 1999, p. 16), e de líderes criando condições que facilitem o processo de aprendizagem de seus funcionários (Nanus, 1989, p. 81-97 *apud* Boyett e Boyett, 1999, p. 20).

Elaborado pelos autores a partir do referencial teórico

O AMBIENTE BANCÁRIO

FUNCIONAMENTO E PROCEDIMENTOS DE ATENDIMENTO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Toda atividade bancária se fundamenta na interação humana com o público (McTAVISH e PERRIEN, 1991, p. 10-11), ou seja, em função das especificidades das relações de produção desenvolvidas no interior de uma organização bancária, a ênfase em termos comportamentais recai sobre a relação do funcionário com o cliente (SEGNINI, 1988, p. 81). Por isso, visto que a atividade bancária é, em essência, uma prestação de serviços, importa considerar a relevância estratégica do fator humano (XAVIER, 1990, p. 57; CARCIONE, 1990, p. 2).

Dentre as estruturas vigentes de atendimentos a clientes em agências bancárias, Ortiz et al. (1993, p. 15-21) utilizam uma terminologia que denominam "plataformas de atendimento". No trabalho de campo da pesquisa, objeto deste artigo, foi observada a operação da plataforma para atendimento pessoal que compreende um ambiente destinado única e exclusivamente para oferecer serviços aos clientes preferenciais e especiais, ou mesmo aos não-clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

Essa plataforma é composta por gerentes/chefes de serviço e por funcionários voltados ao primeiro atendimento, orientando esses clientes de maneira a garantir a qualidade dos serviços por meio da triagem das suas necessidades, inclusive encaminhando-os para outras plataformas quando for o caso.

Outro aspecto relevante, a ser destacado quanto ao funcionamento bancário, são as exigências organizacionais caracterizadas pela centralização do poder nas matrizes e pela descentralização dos serviços prestados nas agências que se realizam dentro de um alto grau de normatização e rotinização administrativa (SEGNINI, 1998, p. 82).

Tal rotinização permite um maior controle da qualidade do desempenho das pessoas, muito embora a baixa motivação dada pela monotonia e a inflexibilidade sejam algumas das desvantagens da padronização (XAVIER, 1990, p. 21-23).

A avaliação da produtividade no atendimento aos clientes nos bancos é feita com base nos resultados obtidos; por exemplo, a captação de recursos, empréstimos e a venda de "produtos" são confrontados com as metas de produção previamente estabelecidas, individual ou coletivamente, que são um dos principais parâmetros para a ascensão na carreira bancária (ORTIZ et al., 1993, p. 81; SEGNINI, 1998, p. 92, 94).

OS FUNCIONÁRIOS DE ATENDIMENTO NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

A necessidade de haver flexibilidade funcional no trabalho bancário alterou as exigências quanto à qualificação dos funcionários (PASTORE, 1995: 23; SEGNINI, 1998: 98-99).

Nesse sentido, o perfil dos trabalhadores bancários que atuam no setor de atendimento ao cliente, modificou-se gradativamente na última década, visto que houve uma demanda por profissionais mais qualificados, capazes de atuar também na venda dos diversos serviços bancários (SEGNINI, 1998, p. 162-63; CARCIONE, 1990, p. 38, 51, 53).

A importância dada pelos bancos à necessidade de possuir em seus quadros funcionais pessoas com maior grau de instrução escolar, pode ser observada nos seguintes dados levantados pela FEBRABAN, apresentados no Quadro 1, a seguir.

Quadro1 - Nível de Escolaridade dos Funcionários de Bancos

| FAIXAS DE ESCOLARIDADE | EM 31.12.99 | % |
|-------------------------------|--------------------|-------------|
| 1º grau completo | 35.609 | 8% |
| 2º grau completo | 222.558 | 54% |
| Superior completo | 152.188 | 37% |
| Mestrado/doutorado | 4.448 | 1% |
| TOTAL | 414.803 | 100% |

Fonte: Balanço Social da FEBRABAN, 1999.

Trata-se, portanto, de uma categoria profissional altamente escolarizada no contexto de um país que apresenta elevado déficit educacional (SEGNINI, 1998, p. 21).

É considerado qualificado aquele funcionário que detém um conjunto de habilidades de relacionamento interpessoal, adquiridas fora do ambiente de trabalho, e que realiza um grande número de operações, inclusive a venda de “produtos” e serviços, ou seja, que ocupa postos de trabalho funcionalmente flexíveis, com destaque àqueles relacionados com o atendimento aos clientes (SEGNINI, 1998, p. 162). No Bradesco, por exemplo, todos os funcionários são treinados para conhecer e saber atender aos diferentes tipos de clientes, com grande ênfase na venda dos produtos bancários (SEGNINI, 1988, p. 86).

Segnini (1998, p. 163-64) em estudo realizado em 1992 sobre um banco estatal, observou que o plano de treinamento dos funcionários já visava ao desenvolvimento de competências para o trabalho de vendas, tanto quanto para o relacionamento com clientes; deveriam conhecer todos os produtos e serviços oferecidos para proverem um atendimento de melhor qualidade.

○ LÍDER DENTRO DO CONTEXTO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Em um quadro funcional típico de uma agência bancária, podem ser destacados dois níveis básicos de gerentes (OLIVEIRA et al., 2000):

- o gerente geral, com responsabilidade ampla dentro de uma agência;
- os chamados gerentes médios, mais especializados, ressaltando-se neste grupo os gerentes de “contas” (ou de clientes, relacionamento etc.) responsáveis pelo atendimento aos clientes (atividades fim) e aqueles pelo suporte administrativo (atividades meio).

O gerente de serviços mantém pouca interação com os clientes, mas exercita a sua capacidade de relacionamento interpessoal, transmitindo confiança aos atendentes. É dele a liderança da equipe de atendimento, dando orientações sobre a maneira eficiente de atender aos clientes nas agências bancárias, interpretando e reforçando a política organizacional sobre a qualidade dos serviços (XAVIER, 1990, p. 53-55).

Sobre isso, há o exemplo do Código de Ética do Banco Itaú (2000, p. 11) que recomenda:

“Quando no papel do gestor de pessoas, tenha em mente que seus funcionários o tomarão como exemplo. Suas ações, assim, devem constituir modelo de conduta para sua equipe”.

Isso mostra que a melhoria na qualidade do atendimento está intimamente relacionada com a capacidade dos funcionários em proporcionar soluções para a ampla gama de demandas requeridas pelos clientes, influenciada pelo apoio que o pessoal de atendimento recebe de seus líderes (ORTIZ et al., 1993, p. 80, 91; McTAVISH e PERRIEN, 1991, p. 9).

MÉTODO DA PESQUISA

Optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória por se tratar de um estudo empírico e o seu foco ter sido o de conhecer o “como” e o “por que” da relação entre o líder e os seus liderados em um ambiente determinado, o que não comportaria aplicar um método quantitativo (PATTON, 1990, p. 94).

Levou-se também em conta a sugestão de Bastos et al. (2002) de se concentrar os “[...] esforços de pesquisa na análise de micro práticas ou micro processos dentro do ambiente organizacional”, com o “[...] uso de estratégias mais qualitativas de pesquisa”.

Nesse sentido, foram adotados procedimentos sistemáticos de natureza qualitativa em que se buscou uma representatividade mínima do grupo dos sujeitos para participar da pesquisa, dentre os bancos participantes do estudo.

Como estratégia de pesquisa, buscou-se concentrar mais na análise dos significados que os entrevistados imprimem às suas ações do que à verificação de suas regularidades. Foram aplicadas as técnicas da Análise de Conteúdo para interpretar os dados obtidos que, segundo Chizzotti (1998, p. 98) e Bardin (1977, p. 42), é um método de tratamento e análise de dados coletados e registrados em textos escritos, ou ainda de informações orais, visuais, gestuais, relatadas em um texto ou documento, tendo como objetivo compreender, criticamente, o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas.

AMBIENTE DA PESQUISA E ENTREVISTADOS

Foram selecionados três dos maiores bancos nacionais, por número de agências e de funcionários, quais sejam, Bradesco, Itaú e Unibanco, sendo que estas três organizações juntas são responsáveis por mais de 18,3% do ativo total do setor, com 5.326 agências no país e 137.095 funcionários (BCB, 2000). A intenção foi de se estudar um ambiente com uma cultura mais consolidada e estável, como é o caso desses bancos.

Quanto aos entrevistados, foram escolhidos funcionários de agências bancárias, pessoas que atuavam prestando serviços no balcão de atendimento interagindo diretamente com os clientes, ou, conforme Ortiz et al. (1993, p. 15-21), funcionários que trabalhavam na plataforma de atendimento pessoal.

Em razão das instituições bancárias denominarem de diversas maneiras o cargo dos funcionários que prestam atendimento ao público, optou-se por chamá-los genericamente por “atendentes”. O mesmo aconteceu com os “gerentes de serviços”.

Observou-se nas diferentes agências bancárias que os atendentes trabalhavam em grupos compostos por três a quatro pessoas, subordinados ao gerente de serviços; este, por seu lado, reportando-se ao gerente geral da agência.

Os integrantes desses grupos de trabalho, em sua maioria, pertenciam ao sexo feminino, na faixa etária entre 24 e 27 anos, com escolaridade de nível superior em administração de empresas ou economia, sendo que o tempo de experiência na função variava entre pessoas em início de carreira, com alguns meses de trabalho, e pessoas com até oito anos de banco. Pelo próprio escopo do tema abordado, não foi entrevistado nenhum gerente geral das agências, nem gerente de serviços. O primeiro por que interage menos na relação direta e freqüente com os atendentes e o segundo, porque era o objeto dos depoimentos dos funcionários entrevistados e sua opinião não estava incluída no escopo do estudo.

COLETA DOS DADOS

Antes da coleta dos dados de campo foram levantadas informações específicas sobre o sistema bancário junto às organizações representativas dessas instituições, tais como a FEBRABAN – Federação das Associações de Bancos, a ABBC - Associação Brasileira de Bancos Comerciais e Múltiplos, o IBCB - Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, a ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto, o BCB – Banco Central do Brasil, o principal órgão regulador e fiscalizador do setor financeiro, bem como junto ao Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários.

Tais informações, que serviram como fonte secundária de dados, permitiram o conhecimento e o entendimento sobre alguns dos processos de funcionamento dos bancos, particularmente aqueles que se referiam à participação dos funcionários de linha de frente, bem como sobre outros aspectos que foram relevantes para o planejamento e a interpretação dos dados da pesquisa.

A coleta de dados no campo foi realizada em duas etapas: na primeira delas foram conduzidas três entrevistas semi-estruturadas, baseadas em um roteiro previamente elaborado, com o objetivo de construir um roteiro definitivo das entrevistas para a etapa seguinte que trouxesse informações mais eficazes.

Na segunda etapa, as entrevistas foram realizadas com nove funcionários do atendimento, três de cada banco selecionado pertencentes a agências bancárias diferentes, todos escolhidos pelo critério de conveniência.

Utilizou-se a entrevista em profundidade que, conforme Rampazzo (2001, p. 119), consiste em “[...] uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando, verbalmente, a informação necessária”, pensamento também corroborado por Vergara (1998: 53).

É importante ressaltar que, conforme Oliveira (1995, p.139), a entrevista em profundidade é uma técnica qualitativa de pesquisa, sendo que com dez ou doze entrevistas, pode-se obter uma boa visão sobre o pensamento das pessoas que compõem a população que se esteja pesquisando.

As entrevistas foram gravadas em fita cassete, com a autorização prévia do gerente geral de cada agência bancária e dos próprios entrevistados.

Tanto na primeira como na segunda fase da coleta de dados, foram transcritas integralmente todas as falas gravadas para assegurar a confiabilidade das análises.

APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo exigiu várias leituras do material das entrevistas para proceder-se à separação dos dados em diversas categorias de maneira a manter sua conexão com os objetivos da pesquisa (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 48).

Os critérios adotados nas categorizações das informações levantadas, bem como outros procedimentos de análise utilizados, foram basicamente os mesmos recomendados por Bardin (1977).

ANÁLISE DOS DADOS

CONSIDERAÇÕES SOBRE A ETAPA PRELIMINAR

Essa etapa da pesquisa apontou algumas características básicas das instituições bancárias que serviram de orientação para os encaminhamentos seguintes.

Constatou-se que a atuação dos funcionários entrevistados era caracterizada por um trabalho polivalente que, segundo Segnini (1998, p.163), é uma tendência na organização do trabalho bancário atual.

Constatou-se, também, que as atividades dos atendentes caracterizavam-se por procedimentos padronizados e rotinas inflexíveis, corroborando a opinião de Xavier (1990: 21), de que as novas orientações são conhecidas por meio de boletins informativos divulgados periodicamente nas agências. Assim que essas orientações são recebidas, passa-se diretamente à sua prática.

Ainda quanto a isso, verificou-se que para garantir que todos os integrantes do grupo de atendentes entendam com clareza as normas de procedimentos, os líderes procuram conferir se o seu pessoal lê os informativos recebidos.

Constatou-se que as dúvidas são também compartilhadas e resolvidas entre os próprios integrantes do grupo, que costumam trocar experiências acerca de suas atribuições, entre si e com o próprio líder, de maneira informal. Dessa maneira, muito embora os líderes estejam presentes no cotidiano das agências bancárias, essa comunicação acontece muitas vezes sem sua interferência direta, devido à própria natureza do trabalho do grupo de atendentes.

ANÁLISE DOS DADOS E SEUS RESULTADOS

O Quadro 2, à seguir, sintetiza as categorias obtidas na análise das entrevistas ligadas ao objetivo específico de verificar a existência de características comuns entre os líderes de grupos de atendimento sob o ponto de vista dos funcionários dos diferentes bancos participantes desse estudo.

Quadro 2 – Categorias Obtidas Análise dos Dados

| |
|-----------------------|
| Influenciador |
| Incentivador |
| Respeitador do grupo |
| Conhecedor do assunto |
| Professor |
| Servir de exemplo |

Os comentários dos próximos parágrafos apresentam uma síntese das descobertas referentes a estas categorias.

Por meio das falas dos entrevistados, observou-se que o líder encaminha os atendentes para a execução de suas tarefas de modo a alcançarem, em conjunto, as metas propostas pelo banco, sem, contudo, imprimir à relação estabelecida um caráter autoritário, característica que demonstra o respeito com que o líder trata as pessoas de seu grupo de trabalho. Isso foi apontado não apenas como uma forma do líder evitar constranger publicamente qualquer um dos atendentes, como também de compartilhar idéias e opiniões com o seu pessoal.

Para o grupo alcançar as metas propostas pelo banco, o incentivo do líder é um importante fator de impulso ao trabalho, imprimindo ao cotidiano a valorização de experiências e conhecimentos dos atendentes. Desde que incentivados a encontrar em seu dia-a-dia soluções para dificuldades, por meio de experiências adquiridas anteriormente, eles sentem-se confiantes em aplicá-las ou em sugerir soluções para os novos problemas.

Acreditam que por estarem em contato direto com o cliente, vivenciam situações que lhes permitem observar nuances encobertas pela rigidez característica de seu trabalho.

A atuação dos líderes como facilitadores no processo de aprendizagem dos membros do grupo foi lembrada como fator relevante em algumas entrevistas. Sua interferência, nesse aspecto, foi considerada pelos entrevistados como fator decisivo para facilitar o andamento dos trabalhos. O papel do líder é visto como o de apresentar os procedimentos definidos pela hierarquia superior, de solucionar dúvidas, acompanhar o cotidiano do trabalho e de compartilhar as experiências de todos.

Por outro lado, alguns entrevistados revelaram que a atuação do líder em sua aprendizagem é de pouca ou nenhuma expressão.

Cabe lembrar que, nesses momentos, os líderes foram descritos como pessoas distantes, pouco envolvidas com o grupo ou mesmo centralizadoras. Os atendentes revelaram sentir-se muitas vezes sozinhos, contando pouco com a ajuda do líder para a solução de problemas.

Os entrevistados também demonstraram valorizar o conhecimento técnico de seus líderes ao reconhecerem sua larga experiência no cotidiano da agência. Por outro lado, um grupo de atendentes de um mesmo banco, ao arrolar características de seu líder, não lembrou este aspecto, demonstrando não considerá-lo como relevante.

Acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos de um líder experiente e aprender com ele foi expresso pelos atendentes como motivador. Diante da hipótese de terem que trabalhar junto a um líder que não demonstrasse experiência, os entrevistados manifestaram um sentimento de insegurança.

A significativa convergência de opiniões dos entrevistados evidenciou que os ambientes em que ocorre a sua aprendizagem apóiam-se em processos de atendimento e estrutura organizacional muito semelhantes. Conseqüentemente, é possível aceitar que esse perfil de liderança seja muito semelhante, nesses bancos estudados.

Outro objetivo específico da pesquisa foi o de identificar os estímulos facilitadores do processo de aprendizagem proporcionados pelo líder aos atendentes dessas agências. O Quadro 3, a seguir, sintetiza as categorias obtidas com relação a esse objetivo.

Quadro 3 – Estímulos Facilitadores do Processo de Aprendizagem

| |
|-------------------------------------|
| Liberdade para atuação |
| Apoio à solução de problemas |
| Valorização da iniciativa |
| Acatamento da opinião dos outros |
| Compartilhamento de conhecimentos |
| Disponibilidade para orientação |
| Promoção da visão de atendimento |
| Reforço das habilidades individuais |

Foram consideradas como estimulantes ao processo de aprendizagem algumas características e iniciativas dos líderes, com destaque à liberdade para atuação concedida por eles.

Como o atendimento possibilita um contato com as pessoas que utilizam os serviços do banco, e uma vez que o atendente interage com o cliente, propicia-se o desenvolvimento de um conhecimento diferenciado com base nesta relação.

Quando os líderes permitem maior liberdade de atuação, sem ferir as normas básicas do banco, os atendentes revelaram que aumentam o seu comprometimento e procuram fazer o melhor em busca da qualidade do atendimento.

A autonomia proporcionada pelo líder ao grupo de trabalho traz oportunidades para que os indivíduos descubram soluções de problemas, podendo aprender com as experiências cotidianas. Promovendo o ponto de vista dessas pessoas, os líderes podem captar esses aprendizados, colocando-os a serviço da instituição (MORGAN, 1996, p. 92).

Vários entrevistados expressaram-se estar comprometidos com o progresso da agência e dispostos a cooperar, compartilhando suas experiências (SENGE, 2000b). Percebeu-se que estas manifestações positivas estão ligadas ao fato de que interagem e aprendem na relação direta com os clientes, o que promove a sua auto-estima.

Os atendentes que trabalham com líderes que oferecem liberdade de atuação, revelaram que contam sempre com a ajuda deles para solucionarem problemas no trabalho.

Com relação à valorização da iniciativa, os atendentes revelaram haver um reforço positivo dos líderes para que ajudem a melhorar o serviço aos clientes, o que lhes confere uma certa liberdade de atuação mesmo que limitada.

A interação constante com os clientes possibilita um aprendizado fora do alcance e da orientação restritiva e estruturada das instituições bancárias. Essa circunstância facilita aos atendentes disporem de um conhecimento adquirido de fonte externa, alternativa, que permite serem acatadas as suas opiniões, informações e sugestões.

Estar disponível para orientar os atendentes foi outro estímulo evidenciado na análise sobre os estímulos dos líderes. A sua posição é vista como crucial para fazer valer no nível operacional os objetivos da direção da organização com relação à qualidade do atendimento aos clientes.

Constatou-se que eles promovem uma visão do atendimento ao cliente que é compartilhada pelo seu grupo imediato, bem como definem os objetivos do atendimento, geralmente planejando em conjunto os meios para que estes sejam alcançados.

Finalmente, observou-se que, ao apoiar-se nas habilidades individuais e diferenciadas das pessoas, o líder consegue aproveitar o potencial de cada um naquilo que melhor atende às necessidades da agência, como também tornar os atendentes mais satisfeitos, na medida em que são responsabilizados por tarefas que vão ao encontro dos interesses destes.

CONCLUSÕES

Na busca de uma síntese para o que foi revelado na pesquisa, não obstante as suas limitações típicas de um estudo exploratório, há quatro aspectos que merecem ser destacados.

O primeiro deles diz respeito à percepção dos funcionários de atendimento quanto aos seus líderes.

Os entrevistados identificaram e reconheceram algumas características que podem ser consideradas comuns entre os seus líderes, independentemente do banco em que trabalham. Admitiram tratar-se de pessoas preocupadas com seu grupo de trabalho, podendo até mesmo servir como modelo de comportamento e como referência para a sua própria ascensão na carreira bancária. Considerando-se a percepção dos atendentes e as condições do ambiente de trabalho nessas agências, pode-se assumir que o estilo dominante dos gerentes de serviços é o de líderes transacionais (KOUZES e POSNER, 1997, p.345). Já pela tipologia de Kotter (2000, p.50-52), eles seriam mais propriamente gerentes do que líderes, pelo fato de serem responsáveis, essencialmente, por planejamento, aplicação de normas e controle de desempenho. Outra constatação confirma o que foi colocado por Hall (2002, p.143), de que há diferenças entre as formas do exercício da liderança que acontece no topo da organização e aquela no nível operacional. Assim, muito daquilo que tem sido colocado por diversos autores como papéis do líder não se verificou neste estudo, entre os quais:

- criar condições para as pessoas pensarem por si próprias (WICK e LEON, 1996, p.29-30; REICHHELD, 1996, p.140-141);
- promover o surgimento de novas idéias (SENGE, 1999, p.380-383);
- prover estrutura conceptual para criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.16-17);
- atuar como um elo entre a cúpula e a base para facilitar o trânsito de idéias e visões, tornando o conhecimento tácito em explícito para melhoria dos produtos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; NORMANN, 1993, p.95).

O segundo aspecto tem a ver com os estímulos oferecidos pelo líder para facilitar o aprendizado dos atendentes.

Sobre isso, verificou-se que a maioria dos líderes procura dar àqueles alguma liberdade de ação, valorizar a sua iniciativa, indicar as metas e partilhar os seus conhecimentos e experiências. O seu objetivo é criar e fazer prosperar um ambiente participativo, mas voltado a “[...]fazer com que as rotinas sejam cumpridas à risca”, segundo o depoimento enfático de um dos entrevistados. Os líderes têm procurado oferecer desafios, mesmo que timidamente, para reduzir as limitações à auto-expressão impostas pelo ambiente de trabalho (KOUZES e POSNER, 1997, p. 352). Com isso, buscam propiciar uma atmosfera em que possa existir um mínimo de autonomia para reduzir a frustração causada pela supervisão exercida predominantemente de cima para baixo (McGEE e PRUZAK, 1998, p.210; KOUZES e POSNER, 1997, p.38; STEIN e PINCHOT, 1995).

O terceiro aspecto a destacar, que diz respeito diretamente ao ambiente de trabalho, foi a homogeneização constatada na tecnologia e nos procedimentos nas agências bancárias, independentemente do banco estudado, que engessa a atuação dos atendentes e dos gerentes de serviços, corroborando as considerações de Hall (2002, p.141). Verificou-se uma padronização de tarefas muito rígida no dia-a-dia deles, que acarreta uma grande pressão para o cumprimento das normas e rotinas administrativas emanadas tanto do Banco Central, quanto das matrizes dos bancos. Apesar de ter sido evidenciada uma clara preocupação quanto à qualidade do atendimento aos clientes em todas as agências dos diferentes bancos, esta tem que ocorrer dentro deste contexto de muito pouca flexibilidade para o exercício da criatividade e de iniciativas pessoais.

O quarto aspecto diz respeito ao fato de que apesar dos atendentes manifestarem-se positivamente em relação aos seus líderes, estes grupos apresentam elevada rotatividade, especialmente entre aqueles que já detêm ou estão prestes a obter um título universitário.

Com base nas considerações acima é possível concluir que neste particular estudo exploratório, os líderes dos serviços de atendimento aos clientes mostraram oferecer contribuição efetiva na facilitação do aprendizado dos liderados apenas para garantir o cumprimento das normas operacionais emanadas da matriz do banco e do Banco Central. Nesse particular eles são o principal responsável por essa tarefa no plano operacional.

Assim, atender aos clientes dentro das normas bancárias parece ser a fonte principal do aprendizado dos atendentes que têm o gerente de serviços como um co-adjuvante.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald A. *Organization learning II: theory, method and practice*. New York: Adison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, Antonio Virgílio, GONDIM, Sônia M.G., LOIOLA, Elizabeth, MENEZES, Igor G., NAVIO, Victor Luis R. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. Anais...Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.
- BCB – Banco Central do Brasil. [on line] Disponível em: <<http://BCB.org.br>> Acesso em 04 nov. 2000.
- BERNARDI, Maria Amália, et al. As 100 melhores empresas para você trabalhar. *Exame*, São Paulo, encarte da revista nº 721, agos 2000.
- BETHEL, Sheila Murray. *Qualidades que fazem de você um líder*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BOYETT, Joseph, BOYETT, Jimmie. *O guia dos gurus – os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- CARCIONE, Sandra Grant. *Serviços bancários personalizados*. São Paulo: IBCB, 1990.
- CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1998.
- DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DE GEUS, Arie. *A empresa viva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FEBRABAN. Balanço social dos bancos, 1999 [on line]. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/dadosgerais>> Acesso em 04 nov. 2000.
- FLEURY, Afonso Carlos, FLEURY, Maria Teresa L. *Aprendizagem e inovação organizacional - as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E., et. al. *Organizando para competir no futuro - estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARVIN, David A. Building a learning organization In *Harvard Business Review*, July/August, 1993.
- GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços - operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GROVE, Andrew. *Administração de alta performance - transformando subordinados e colaboradores em uma equipe altamente produtiva*. São Paulo: Futura, 1997.
- HALL, Richard. *Organizations: structures, processes, and outcomes*. 8 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro - estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HELGESEN, Sally. Liderando pela base In HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. *O líder do futuro - visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1998.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986
- KOTTER, John P. *Afinal, o que fazem os líderes - a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARSHALL, Stephanie Pace. Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI In HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. *A organização do futuro - como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- McGEE, James, PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- McTAVISH, Ronald & PERRIEN, Jean. *Marketing nos bancos comerciais*. IBCB, 1991.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUSSNUG, Kenneth J., HUGHEY, Aaron W. A verdade sobre as equipes. *HSM Management*, São Paulo, mai/jun 1998, n° 8, p. 140-46.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa - como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORMANN, Richard. *Administração de serviços – estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Nelio, et. al. *Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil*. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXIV, set 2000, Florianópolis – Brasil. Resumo dos trabalhos - ENAMPAD 00 – resumos (impressos) e textos integrais (CD-ROM). Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

PASTORE, José. *Recursos humanos e relações do trabalho com especial ênfase no caso de bancos*. São Paulo: IBCB, 1995.

PATTON, Michael Q. *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd. Newbury Park: Sage, 1990.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia científica – para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. São Paulo: Stiliano, 2001.

REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade – a força que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROBERTS, Charlotte, ROSS, Rick, SMITH, Bryan. Campos de liderança In SENGE, Peter, et al. *A quinta disciplina* caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SEGNINI, Liliansa. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988.

_____, *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo: EDUSP, 1998.

SENGE, Peter. Rethinking leadership in the learning organization. The Systems Thinker. Pegasus Communications, February 1996, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.

_____, Interview with Peter Senge: Rethinking Leadership Executive Excellence. Provo, May 1998, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.

_____, As cinco disciplinas. HSM Management, São Paulo, jul/agos 1998b, n° 9, p.182-88.

_____, A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1999.

_____, Creative tension In Executive Excellence. Provo, Jan 1999b, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.

_____, Além da quinta disciplina. HSM Management, São Paulo, mar/abr 2000, n° 19, p.18-22.

STEIN, Robert G., PINCHOT, Gifford. Building an intelligent organization In Association Management. Washington, Nov 1995, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

WHITELEY, Richard. Foco no cliente. *HSM Management*, São Paulo, sete/out 1997, n° 4, p. 62-68.

_____, *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WICK, Calhoun W., LEÓN, Lu Stanton. *O desafio do aprendizado – como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado*. São Paulo: Nobel, 1996.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. *Administração estratégica – conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Ernani P. *Marketing bancário: supremacia do cliente*. São Paulo: IBCB, 1990.