

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

IVAN LAERTE MORCH

**ESTILOS DE LIDERANÇA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO
BANCO DO BRASIL DE DUQUE DE CAXIAS RJ**

DUQUE DE CAXIAS

2011

Ivan Laerte Morch

**ESTILOS DE LIDERANÇA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
DO BANCO DO BRASIL DE DUQUE DE CAXIAS RJ**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Ângela Beatriz Scheffer
Garay

Duque de Caxias

2011

Ivan Laerte Morch

**ESTILOS DE LIDERANÇA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL
DO BANCO DO BRASIL DE DUQUE DE CAXIAS RJ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

"Todos nós temos medo de nosso futuro, de nosso mundo. Esta é a natureza humana. Não obstante, cada homem, cada civilização, foi em frente por causa de seu comprometimento, com o que determinou fazer. O comprometimento pessoal, intelectual e emocional, funcionando como um só fizeram a ascensão do Homem"

Jacob Bronowski The Ascent Man, 1973

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo observar os estilos de liderança adotados pelos líderes nas agências do Banco do Brasil, especificamente, na Superintendência Regional de Duque de Caxias, bem como verificar se o estilo de liderança interfere nos resultados alcançados pelas agências pesquisadas, no Programa Sinergia do Banco do Brasil.

Para verificar os estilos de liderança, foi elaborado um questionário, o qual foi utilizado para o atingimento dos objetivos propostos no presente trabalho. O questionário contribuiu para a análise final do trabalho, onde o mesmo mostra que a maior parte dos líderes das agências pesquisadas adota o estilo de liderança democrático. Percebemos ainda, que a maioria dos liderados tem como líder ideal o líder democrático. Estando alinhados os líderes e os liderados neste quesito.

Conseguimos ainda identificar outros pontos que podem interferir positivamente ou negativamente nos resultados das agências pesquisadas, como: - positivos: bom clima organizacional, perfil de praça, qualificação e perfil dos funcionários; - negativos: perfil da praça, clima organizacional ruim, falta de capacitação dos funcionários e perfil dos funcionários (sem perfil de venda).

Palavras Chave: Estilos de Liderança e Programa Sinergia do Banco do Brasil.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVOS	9
1.1.1	Objetivo Geral.....	9
1.1.2	Objetivos Específicos.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	REVISÃO HISTÓRICA	10
2.2	O QUE É LIDERANÇA	11
2.3	LIDERANÇA.....	12
2.4	O LÍDER BANCÁRIO.....	Erro! Indicador não definido.6
2.5	ESTILOS DE LIDERANÇA.....	Erro! Indicador não definido.8
3	PROCEDIMENTOS MEODOLÓGICOS	19
3.1	O BANCO DO BRASIL	20
3.2	PROGRAMA SINERGIA DO BANCO DO BRASIL.....	22
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	24
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
4	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
	ANEXO	37

1. INTRODUÇÃO

O setor bancário passa por diversas reestruturações, para adaptar-se as constantes mudanças na economia nacional e mundial. Uma das principais influências, nestas mudanças foi no período da criação do Plano Real, quando ocorreu a transição de um contexto de alta para baixa inflação no Brasil. Os bancos brasileiros estão entre os mais modernos estruturalmente e tecnologicamente.

Em função dessas constantes mudanças, aparece um pivô, que se torna peça fundamental nas organizações: O líder, que pode apresentar vários estilos de liderança. O líder é crucial para o atingimento sustentável dos objetivos das empresas, principalmente no setor bancário. Setor que apresenta particularidades, tais como o horário reduzido de 30 horas semanais e o constante nível de tensão vivida pelos funcionários, seja no intuito do cumprimento das metas propostas pela empresa, pelo medo de assaltos e seqüestros ou de errar no momento de entregar o troco a um cliente. É um trabalho que exige muita atenção, qualquer erro poderá causar altos prejuízos para a instituição ou para si mesmo.

Um dos maiores desafios está o de liderar uma agência bancária, que apesar de todas as dificuldades é um dos setores mais rentáveis da economia. Como a maioria das instituições possui ações nas bolsas de valores, há muita pressão por parte dos acionistas do setor para estar em constante crescimento e rentabilização. Os objetivos sempre estão ascendentes, pois há disputas entre as instituições de maiores volumes de captação, de empréstimos, de comercialização de produtos de seguridade, previdência e consórcio.

O líder bancário é a peça fundamental no atingimento das metas. Ele não deve ser apenas motivador, ele deve ser o exemplo da equipe, manter um bom clima de trabalho, preocupar-se com saúde física e mental do grupo.

O atingimento dos objetivos das empresas dependem do líder para serem alcançados.

O papel do líder não é apenas o de motivar, mas o de traçar estratégias para o atingimento dos objetivos, respeitar os liderados, ser perseverante em suas decisões, manter personalidade positiva, ter empatia pelos liderados, responsabilizar-se pelos erros de seus seguidores.

O presente trabalho pretende pesquisar qual o estilo de liderança mais eficaz, no atingimento dos objetivos propostos pelo Banco do Brasil, Superintendência Regional de Duque de Caxias (RJ), no programa Sinergia, primeiro semestre de 2011. O

programa sinergia foi criado em 2005 e é uma forma de controle das agências, com fechamentos ou mensurações semestrais.

Os gestores traçam suas estratégias para o atingimento dos objetivos, mas pretendemos verificar no presente trabalho de que maneira repassam aos seus liderados, verificando, assim seu estilo de liderança.

Desta forma, apresenta-se a seguinte problemática para o trabalho em questão: Qual a influência do estilo de liderança no desempenho da agência no programa Sinergia? Sabe-se, que o estilo praticado por cada gestor influencia diretamente na satisfação, no comprometimento e na motivação de sua equipe.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar os diferentes estilos de liderança em 05 agências de mesmo nível, na Superintendência Regional de Duque de Caxias (RJ) e sua influência percebida, no que tange o alcance dos objetivos propostos pelo Programa Sinergia do Banco do Brasil S.A.

1.1.2 Objetivos Específicos

Identificar os estilos de liderança dos primeiros gestores das 05 agências de mesmo nível (com orçamentos, quantidade de funcionários e praças de atuação parecidos) da Superintendência Duque de Caxias, conforme percepção das equipes;

Apresentar os resultados de classificação das 05 agências pesquisadas no Programa Sinergia do Banco do Brasil;

Identificar se e de que modo os estilos de liderança exercidos pelos primeiros gestores das 05 agências pesquisadas são percebidos como influenciadores nos resultados alcançados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 REVISÃO HISTÓRICA

O tema liderança faz parte da história da humanidade. Desde os primórdios já havia aquela pessoa que se destacava no grupo.

“A preocupação com a liderança é tão antiga como a história escrita. A República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamentos dos líderes políticos. (BERGAMINI, 1997:103)

No Brasil, no fim da década de cinquenta e início da década de 60, com o início da industrialização e chegada de indústrias, houve a necessidade de aperfeiçoar os líderes, que até então, comandavam com autoridade e não aceitavam questionamentos, as ordens eram dadas e ninguém poderia opor-se a elas. O líder era visto como chefe e era ele quem mandava e tinha o controle de tudo, quem era liderado deveria obedecer em silêncio e fazer seu trabalho. Com o tempo essa perspectiva foi mudando, pois o sistema antigo de liderar não trazia bons resultados.

Segundo Chiavenato (2005), este tema vem sendo muito estudado, pois só traz benefícios às empresas e organizações. Cursos, palestras, aperfeiçoamentos vem sendo cada vez mais utilizados neste meio, a fim de obterem-se líderes cada vez mais capacitados, fazendo com que a empresa tenha sucesso. Diversas áreas vêm investindo no aprimoramento dos líderes que conduzem não só empresas, mas também hospitais, escolas, etc.

Vários são os autores e definições acerca de liderança, mas o enfoque deste trabalho será sobre liderança nas empresas, especificamente a empresa Banco do Brasil, como veremos a seguir, embasando o tema liderança, seus estilos e também a respeito da empresa, e por fim a conclusão feita com a pesquisa realizada com funcionários da mesma.

2.2 O QUE É LIDERANÇA

Segundo o Dicionário Aurélio (1993), liderança quer dizer: espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos e líder quer dizer: indivíduo que chefia, comanda, e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias; guia chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.

À cima estão as definições do dicionário, porém os mesmos referem-se à liderança e líder como chefia e chefe, respectivamente, porém este não é o caso uma vez que o líder não pode colocar-se a cima de seus liderados, mas sim, compor um grupo unido no qual o líder com toda a sua sabedoria saberá guiar seu grupo, fazendo deles seus seguidores e até talvez muitos o ultrapassem na carreira, o que não tem problema nenhum para um líder que quer que os seus cresçam junto consigo.

Segundo Maxwell (2008), liderança é:

“Liderança é a disposição de assumir riscos; Liderança é o desejo apaixonado de fazer diferença; Liderança é se sentir incomodado com a realidade; Liderança é assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas; Liderança é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver dificuldades; Liderança é a disposição de se destacar no meio da multidão; Liderança é abrir a mente e o coração; Liderança é a capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor; Liderança é evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar; Liderança é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer; Liderança é o poder de potencializar muitas vidas; Liderança é falar com o coração ao coração dos liderados; Liderança é a integração do coração, da mente e da alma; Liderança é a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as idéias, a energia e a capacidade dessas pessoas; Liderança é o sonho transformado em realidade; Liderança, é, acima de tudo, coragem”.
(MAXWELL, 2008:13-14)

Maxwell (2008) define bem liderança nos tópicos à cima, o que na verdade podemos chamar de boa liderança. No próximo capítulo serão explanadas mais idéias do autor e também de outros autores.

2.3 LIDERANÇA

Para Maxwell (2008), a boa liderança sempre faz muita diferença, a liderança não é uma coisa fácil de ser aprendida e exige grande esforço. Ser líder não é uma tarefa fácil. Além de nascer com o espírito de liderança é necessário muito esforço e dedicação para atingir os objetivos, há riscos, mas quando se tem por objetivo maior a realização, a paixão pela boa liderança, tudo é possível. Liderar é estar junto dos seus, ouvindo sugestões, idéias novas para alcançar os objetivos, a meta. Não colocar-se um patamar acima, mas sim, estar disposto a ouvir novas idéias, para junto das suas tomar as decisões corretas.

O líder deve ser o exemplo do grupo. Sabemos que nos grupos de trabalho a grande maioria se espelha no líder, seja nos bons ou maus exemplos. Outro predicado é a humildade, haja visto que os feitos pela equipe não dependem somente do líder, mas de toda ela.

No passado, pensava-se que os líderes deveriam manter uma distância dos liderados, para não serem influenciados. Porém, esse modo de pensar começou a gerar conflitos. Esse método não podia ser eficaz, pois para obter-se um resultado satisfatório o líder deve estar próximo de sua equipe para haver a troca de informações. O bom líder leva consigo os seguidores ao topo. O líder não tem medo da competitividade.

Bergamini (1994) conceitua liderança da seguinte forma:

“Liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo”, acrescentando que “essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha”, para finalizar reconhecendo que “no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento chave dentro das organizações” (Bergamini, 1994: 22).

Chiavenato (1999) faz a seguinte citação sobre liderança:

"a liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional." (Chiavenato, 1999:553-627)

Segundo Maxwell (2007), O caráter diz tudo e como todo bom líder tem seguidores, é preciso sempre fazer as escolhas certas, mesmo que a verdade seja difícil e

traga uma situação complicada para o momento, mas enfrentando os problemas com dignidade e honestidade, o fim sempre será satisfatório.

"O modo como o líder trata das circunstâncias da vida diz muito sobre seu caráter. As crises não formam necessariamente seu caráter, mas certamente o revelam. A adversidade é uma encruzilhada que obriga a pessoa a escolher um dos dois caminhos: o caráter ou a concessão. Toda vez que a pessoa escolhe o caráter, torna-se forte, ainda que a escolha traga conseqüências negativas." (Maxwell, 2007:17)

Outro aspecto a ser considerado é o comprometimento. Cumprir o que foi traçado, dito, explanado, cumprir prazos e metas são fundamentais, deste modo adquire-se a confiança, respeito. Isso faz com que seguidores tenham convicção no líder e em seus planos. Mesmo enfrentando dificuldades, é o comprometimento que será a energia necessária para obter o êxito final, é acreditar e seguir seus planos.

Ainda, segundo Maxwell (2007), existem quatro tipos de pessoas no que diz respeito ao comprometimento:

*"Evasivas. Pessoas que não têm nenhum objetivo e não se comprometem com nada.
Reticentes. Pessoas que não sabem se podem alcançar seus objetivos e, por isso tem medo de se comprometer.
Desistentes. Pessoas que partem em direção ao objetivo, mas desistem quando a caminhada se torna difícil.
Totalizadoras. Pessoas que defendem os objetivos, se comprometem com eles e pagam o preço para alcançá-los." (Maxwell, 2007:31)*

Ainda segundo Maxwell (2007), o líder deve comunicar-se com clareza e objetividade, acreditando com convicção naquilo que está fazendo. Primeiramente, é necessário acreditar em si e ter paixão por aquilo que está fazendo, como deveria acontecer em todas as profissões, para que as pessoas possam confiar e absorver tudo aquilo que está sendo repassado. O líder deve estar sempre atento às possibilidades, estratégias, pois é ele quem está à frente, liderando, e ao transmiti-las deve fazê-lo de modo a ser compreendido, exercendo com qualidade de informações que possam ser compreendidas facilmente.

Sabemos que para ser um líder eficaz são vários fatores que o determinam, e também se sabe que a luta do dia a dia é árdua e nem sempre se consegue resolver todos os problemas com satisfação, porém, bons líderes precisam ter discernimento para solucionar os obstáculos que surgem, tendo sempre a visão do conjunto como um todo. Estar sempre atento a tudo é um bom começo. Pode-se prevenir e planejar como

solucionar futuros problemas, sempre com otimismo e atitude positiva, aceitando a verdade dos fatos, sempre procurando melhorá-los. Ao solucionar problemas, é correto resolver um de cada vez, nunca todos de uma só, pois deste modo fica difícil e parece que eles não vão acabar nunca. Priorizar e solucionar por etapas e sempre concluindo um para seguir para o outro.

Ainda segundo Maxwell (2007), outro aspecto a ser considerado é o bom relacionamento entre o líder e os liderados. Essa é uma peça fundamental para o bom desempenho da função. Entender as pessoas é fundamental, e para isso em muitas situações é necessário colocar-se no lugar do outro para entender. Cada um pensa e entende de um modo e é preciso descobrir o que as pessoas têm de melhor, pois se o líder quer ter seguidores ele precisa entender e amar as pessoas com quem trabalha, pois só assim haverá um ambiente de trabalho harmonioso a fim de obter sempre os melhores resultados.

Segurança é o que o líder necessita para ser seguido e ser visto como alguém a ser seguido. A pessoa que é insegura tende a levar ao trabalho o lado negativo e sem dúvida cometerá deslizes. Como foi dito anteriormente ter confiança e convicção no que está fazendo, é a peça chave para o sucesso. Segundo Maxwell (2007)

“... os líderes seguros são capazes de acreditar nas outras pessoas porque crêem em si mesmos. Não são arrogantes; conhecem seus pontos fortes e fracos e respeitam a si próprios. Não se sentem ameaçados pelo sucesso de seus liderados. Fazem o possível para reunir as melhores pessoas e aperfeiçoá-las de modo que possam trabalhar no nível mais elevado. Quando a equipe de um líder seguro tem sucesso, ele se alegra com isso. Ele vê o sucesso da equipe como o maior elogio que ele pode receber por sua capacidade como líder.” (Maxwell, 2007:114-115).

O bom líder nunca fica parado, ele está em constante mudança, em busca de novos líderes, novas oportunidades, levando outros junto consigo ao topo. Para obter sucesso é necessário que se deixe de lado a mesquinhez, o ciúme para poder ajudar outras pessoas. O bom relacionamento entre colegas é saudável e fundamental. Ser uma equipe quer dizer que um precisa do outro. Cada um tem seu valor, seu brilho e juntando tudo, obtem-se o sucesso. Se o líder alcançou o topo sozinho, há algo errado,

pois o verdadeiro merito e sucesso so é alcançado na coletividade com a cooperação mútua. Maxwell (2008) conclui que:

"Por fim, descobri que um líder não pode se considerar o dono de sua equipe, mesmo que seja o proprietário da organização que lidera. Os bons líderes entendem que são responsáveis por servir. Eles precisam encontrar as melhores pessoas que puderem, proporcionando a elas a oportunidade de caminhar junto, desenvolvendo-as e encorajando-as a alcançar o melhor de seu potencial. Mas também devem tomar cuidado para não se envolverem demais com elas. Quem começa a jornada com você raramente a termina junto". (Maxwell, 2008:234)

O líder bancário nas agências denomina-se Gerente de Agência. Este pode liderar desde uma agência pequena (Nível 6) até chegar na maior (Nível 1). Este líder tem por objetivo, junto aos seus liderados, ou seja, os demais bancários, cumprir as metas que são determinadas pela Instituição.

Para conseguir atingir todas as metas é necessário muito esforço e dedicação, não só do gerente, mas de todo o grupo. E para esse fim se idealizar é necessário que o administrador seja um líder guerreiro que ame o que faz e ame seus colegas, que junto a eles traçam objetivos a serem realizados. O bom líder, ou podemos aqui chamar, o bom gerente é aquele que quer que sua equipe cresça junto com ele, pois se a agência cumpriu todas as metas, o mérito é também dos funcionários que se esforçaram para atingir o objetivo.

Estar à frente de uma agência, é liderar cada funcionário, é conhecer a cada um para poder obter resultados. É buscar e satisfazer novos clientes a cada dia. A luta é árdua, mas quando se ama o que se faz, nenhum sacrifício é em vão.

Segundo Dale Carnegie (2011), sobre o tempo: o recurso mais valioso.

“O tempo é o recurso mais valioso que um líder possui. Também é um dos mais desafiadores e o mais interessante. Em primeiro lugar, não importa qual seja seu faturamento, seu salário anual, ou o título do seu cargo: você tem exatamente a mesma quantidade de tempo que qualquer outra pessoa. Nem um minuto a mais, nem um minuto a menos. O bom gerenciamento do tempo é simplesmente a arte de usar cada uma das 24 horas do dia da maneira mais eficiente possível.”
(CARNEGIE, 2011:233-234)

O líder deve dedicar-se e jamais perder o foco do seu objetivo, procurando sempre fazer o melhor em todas as tarefas, deste modo conseguirá avançar nas etapas de sua profissão e conseqüentemente será um profissional bem visto, tanto pela sua equipe, clientes e superiores.

O primeiro passo é acreditar em si mesmo, conservando os valores éticos, com transparência, humildade, respeitando as limitações e diferenças de cada membro da equipe.

Para o primordial sucesso é essencial gostar do que se faz, assim o trabalho é revigorante e indispensável ao dia-a-dia do líder, possibilitando a expansão e aprimoramento dos conhecimentos.

2.5 ESTILOS DE LIDERANÇA

Maximiano (2000) classifica a liderança em dois estilos: autocrático e democrático. Os quais são reconhecidos desde a Antiguidade clássica.

Autocrático: é o estilo de liderança centralizador. Onde é o líder que impõe sua vontade, colocando seus próprios interesses às custas dos liderados. O líder controla, comanda e dirige de perto seus comandados, ou seja a obediência é imposta.

O líder autocrático tem como principal característica a de mobilizar as pessoas para uma visão, um objetivo. As decisões são quase sempre unilaterais e objetivos claros. Devido à necessidade de centralizar todas as ações, ser orientado por tarefas, o líder autocrata tem dificuldades em equipes experientes e maduras. A liderança autocrata é baseada na autoconfiança, carisma e persuasão do líder. É ele que faz as estratégias para se chegar aos objetivos propostos. Descarta todas as opiniões do grupo.

Democrático: é o estilo de liderança participativo, onde se chega a um consenso, através da colaboração de todo grupo. As decisões são tomadas coletivamente. O líder democrático promove a participação, constrói um ambiente colaborativo, desenvolve a confiança na equipe, mantém um alto nível de comunicação. O estilo democrático traz harmonia ao grupo e conseqüentemente proporciona melhores condições de trabalho e um bom clima organizacional. O estilo democrático desenvolve a motivação no grupo, pois quando alguma decisão tomada ajudou no cumprimento dos objetivos, os membros do grupo têm a sensação de pertencimento/comprometimento. Ajudou em algo que gerou aquele resultado positivo. Para eficiência deste estilo todos os membros do grupo devem ter muita disciplina, confiança mutua e acima de tudo o líder deve orientar seus seguidores.

Segundo Chiavenato (1999), a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, seu estilo de comportamento para liderar. Ele descreve três estilos:

Liderança autocrática: o líder impõe suas idéias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele. Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado. Liderança democrática: o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizamos, na presente pesquisa, a abordagem qualitativa, que visa quantificar os dados encontrados nas dependências pertencentes à Superintendência Regional de Duque de Caxias. Teremos uma amostra formada cinco agências. A amostra foi feita por conveniência, tendo em vista que serão pesquisadas cinco agências, que tiveram desempenhos diferentes no programa sinergia no primeiro semestre de 2011.

A coleta de dados será de forma estruturada, via questionários com perguntas fechadas, com a seguinte escala: de 01 a 05 anos: pouco, de 06 a 10 anos: média, de 11 a 15 anos: boa e mais que 15 anos: muito. A pesquisa foi enviada por e-mail a todos os gerentes de relacionamento e modulo das dependências pesquisadas, os quais possuem como líderes o Gerente Geral de cada unidade. Faremos uma análise de dados através de métodos estatísticos: média.

O método de pesquisa será Survey, que segundo Freitas et AL. (2000) é apropriada como método de pesquisa quando: - se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por quê?”, “como?”, e “quando?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que esta acontecendo” ou “como e porque isto está acontecendo”. Além disso, o método é recomendado para quando:

- não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes;
- o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
- o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

A pesquisa foi realizada no período de 21 a 24 de outubro e examinamos, quanto a estarem: completos, compreensíveis, consistentes e confiáveis.

Utilizamos a média que é a medida de localização do centro da amostra, mais utilizada e se obtém somando todos os elementos da amostra e dividindo o resultado da soma pela dimensão da amostra. E fizemos uso do Softwer Excel®.

Não foi incluído no presente trabalho, o nome das agências pesquisadas, bem como o nome das pessoas entrevistadas, para evitar conflitos internos e afetar o clima organizacional das agências entrevistadas.

3.1 O BANCO DO BRASIL

Neste capítulo, falaremos sobre a instituição Banco do Brasil, sua área de atuação, história e objetivos.

Segundo o site corporativo do Banco do Brasil. O Banco do Brasil foi criado em 12 de outubro de 1808, é uma empresa de economia mista, esta vinculado ao Ministério da Fazenda, regulado pela Lei nº 6.404/76 e Resolução CMN 2.099/94. No início de 1986 foi extinta a conta movimento que dava semelhança de autoridade monetária ao Banco do Brasil.

Em 1995 a empresa foi remodelada e reestruturada, para adaptar-se a nova conjuntura advinda do plano real, que ocasionou a queda da inflação, afetando todo sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal o banco lançou neste mesmo ano o Programa de Desligamento Voluntário, onde foram desligados 13.388 funcionários.

No primeiro semestre de 1996, o banco expôs a todos uma grave crise financeira que passava um prejuízo de 7,6 bilhões de reais. Neste mesmo ano fez uma chamada de capitais no montante de 8 bilhões. Implementou ainda um grande programa de investimentos em tecnologia bancária.

No ano de 2001 o banco adotou configuração de banco múltiplo, trazendo vantagens, como redução de custos, racionalização de processos e otimização de gestão financeira.

Para manter o nível de atuação, conforme resultados do 4º Fórum BB (2006), o Banco desenvolve processos de Gestão de Resultados, com o uso de duas importantes ferramentas gerenciais, o Orçamento e o Acordo de Trabalho, que foi revisto em 2005 e criado o programa sinergia. O programa Sinergia é uma forma de controle das dependências, com fechamentos semestrais. Possui cinco etapas de desempenho: inicial, bronze, prata, ouro e ouro mais. O regulamento prevê que as mudanças das etapas, dentro do programa sinergia, estão condicionadas ao atingimento dos objetivos em negócios e gestão em cada dependência.

O ano de 2008 ficou marcado mundialmente pelas crises econômicas. O mundo viu dois sistemas financeiros tidos até então, como os mais fortes, irem às ruínas: o norte americano e o europeu. A primeira consequência foi a falta de liquidez. No entanto, no mercado nacional, apenas os pequenos bancos sofreram com a falta de liquidez.

A solidez do Banco do Brasil, fez com que fossem canalizados grandes volumes de recursos ao Banco. Neste mesmo ano foi aprovada a Medida Provisória 443, que autorizou o Banco do Brasil a comprar participação de bancos e outras instituições financeiras. Uma das principais aquisições foi o Banco Nossa Caixa, que reforçou o *ranking* do setor bancário no estado de São Paulo.

O Banco do Brasil fechou o ano de 2010 com maior número de funcionários, no setor bancário: 109.026.

3.2 PROGRAMA SINERGIA DO BANCO DO BRASIL

O programa sinergia foi criado em 2005 e é uma forma de controle das agências, com fechamentos ou mensurações semestrais.

Segundo o regulamento do programa Sinergia, o programa tem como objetivo geral contribuir para a gestão e cumprimento do Acordo de Trabalho, a partir da organização da força de vendas, incentivando a adoção das melhores práticas bancárias e o uso racional dos recursos disponíveis, na busca da satisfação de nossos clientes, da sua rentabilização e fidelização, combate a inadimplência, e conseqüentemente, de melhores resultados para o Banco, clientes, funcionários e sociedade.

O programa, ainda tem como objetivos específicos:

- a) Foco no atendimento aos clientes e capacitação dos funcionários;
- b) Rentabilizar e fidelizar a base de clientes;
- c) Fortalecer o relacionamento negocial com os clientes por meio da oferta de produtos e serviços de acordo com o perfil de cada cliente;
- d) Ampliar a participação do Banco do Brasil no mercado de Crédito;
- e) Melhorar de modo contínuo a qualidade da carteira de crédito: na originação, estudo, deferimento, condução e recebimento no prazo das operações, exercendo forte ação de cobrança em combate implacável a inadimplência;
- f) Ampliar a captação de recursos novos para sustentabilidade de *funding* ao crescimento do crédito;
- g) Elevar a arrecadação de tarifas por meio de maior e melhor oferta de produtos e serviços, com ênfase na tangibilização de seus benefícios para o cliente;
- h) Expandir a atuação no crédito imobiliário;
- i) Incrementar o faturamento dos Cartões de Crédito;
- j) Aumentar a participação da seguridade e consórcios no resultado;
- k) Incrementar a posse de produtos por cliente pessoa física e jurídica;
- l) Melhorar a qualidade dos processos (*rating*).

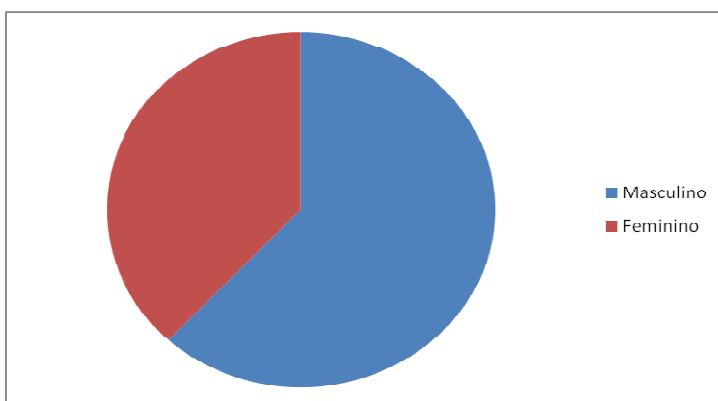
Possui cinco etapas de desempenho: inicial, bronze, prata, ouro e ouro mais. O regulamento prevê que as mudanças das etapas, dentro do programa sinergia, estão condicionadas ao atingimento dos objetivos em negócios e gestão em cada agência. Cada etapa possui indicadores requisitos de evolução, contidos no grupamento que

deverão ser atingidos para que a agência passe para etapa seguinte. Os requisitos de evolução são cumulativos, ou seja, a dependência estará situada numa etapa desde que permaneça atendendo todos os requisitos das etapas anteriores. Caso deixe de atender algum requisito de etapa anterior, a agência voltará a ser classificada naquela etapa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

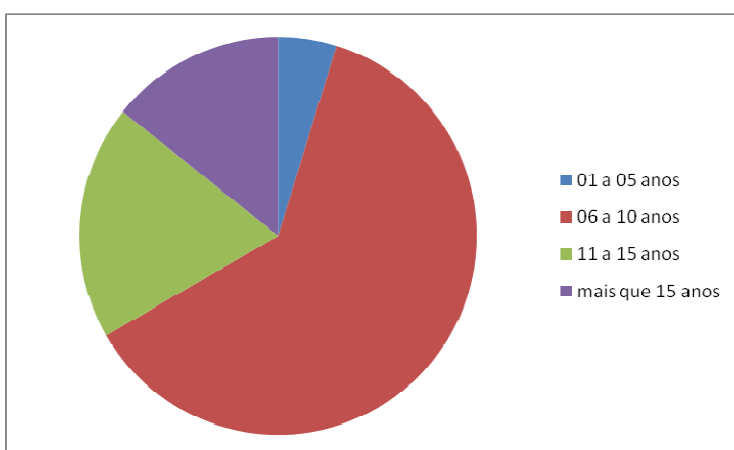
Na apresentação dos dados seguiremos a ordem de perguntas anexa ao trabalho. Ao todo foram entrevistados 21 funcionários, conforme dados abaixo:

Gráfico 01- Caracterização da amostra, quanto ao sexo:



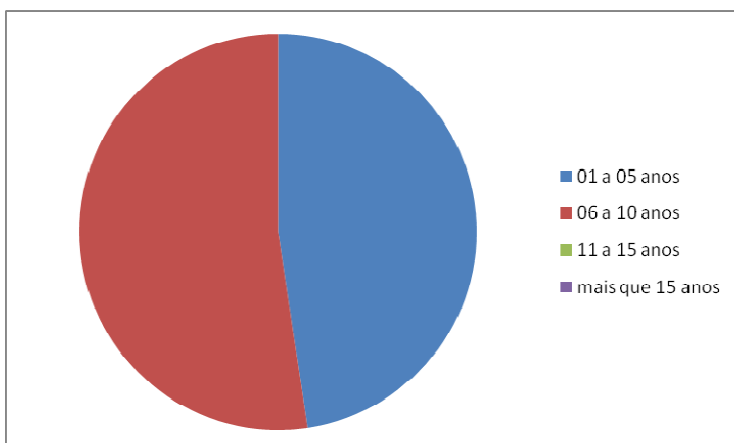
Do público entrevistado, 62% (sessenta e dois por cento) são do sexo masculino e 38% (trinta e oito por cento) do sexo feminino.

Gráfico 02 – Experiência no trabalho bancário:



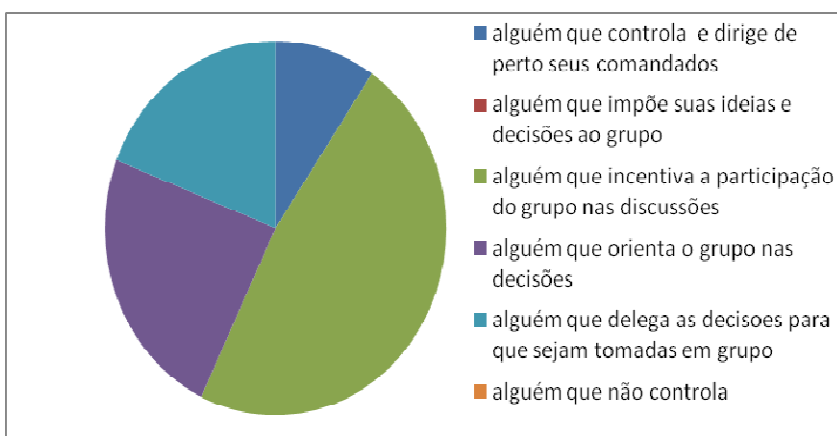
Percebemos, neste gráfico que 63% (sessenta e três por cento) tem entre seis a dez anos, apresentando média experiência de trabalho, 19% (dezenove por cento) com onze a quinze anos, apresentando boa experiência, 14% (quatorze por cento) com mais de quinze anos com muita experiência e por fim 5% (cinco por cento) com um a cinco anos, considerado com pouca experiência bancária.

Gráfico 03 – Experiência na função:



Com relação à experiência de comissão, verificamos que 52% (cinquenta e dois por cento) do público tem média experiência na comissão e os outros 48% (quarenta e oito por cento) tem média experiência na comissão. Não apresentou nenhum público com boa experiência ou muita experiência de comissão.

Gráfico 04 - Características de liderança do primeiro gestor no primeiro semestre de 2011:



Percebemos neste gráfico, que a grande maioria, 48% (quarenta e oito por cento) dos entrevistados, responderam que seu líder é alguém que incentiva a participação do grupo, em seguida, 24% (vinte e quatro por cento) respondeu que seu líder é alguém que orienta o grupo nas decisões, 19% (dezenove por cento) respondeu que seu líder delegadas as decisões, para que seja tomadas em grupo e 9% (nove por cento) respondeu que seu líder controla e dirige de perto seus comandados. Não tivemos nenhuma resposta de que o líder impõe suas idéias e de que o líder não controla.

Nas respostas, observamos, ainda, que das agências, que tiveram melhor desempenho no programa sinergia, tiveram a seguinte porcentagem de respostas:

Agência A: 100% (cem por cento) respondeu que seu líder incentiva a participação do grupo nas discussões.

Agência B: 50% (cinquenta por cento) respondeu que seu líder controla e dirige de perto seus comandados, 25% (vinte e cinco por cento) que ele orienta o grupo nas decisões e 25% (vinte e cinco por cento) que o líder incentiva a participação do grupo nas discussões.

Na agência que teve médio desempenho no programa sinergia, tivemos as seguintes respostas:

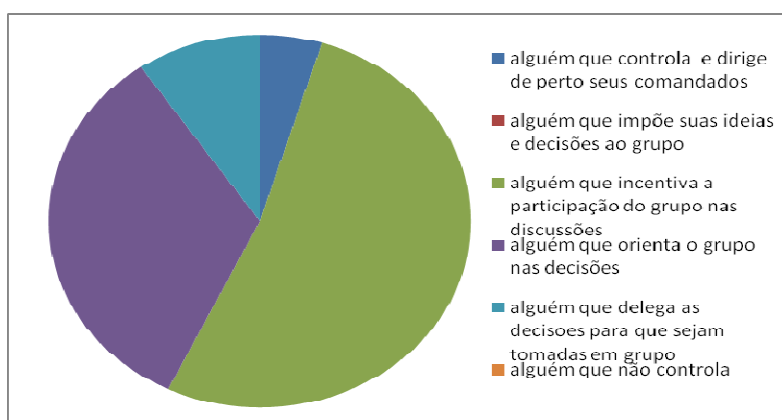
Agência C: 67% (sessenta e sete por cento) respondeu que o líder delega as decisões para que sejam tomadas pelo grupo e 33% (trinta e três por cento) respondeu que o líder incentiva a participação do grupo nas discussões.

Nas agências que tiveram baixo desempenho no programa sinergia, obtivemos as seguintes respostas:

Agência D: 50% (cinquenta por cento) que o líder delega as decisões, 25% (vinte e cinco por cento) de que o líder orienta o grupo nas decisões e 25% (vinte e cinco por cento) de que o líder incentiva a participação.

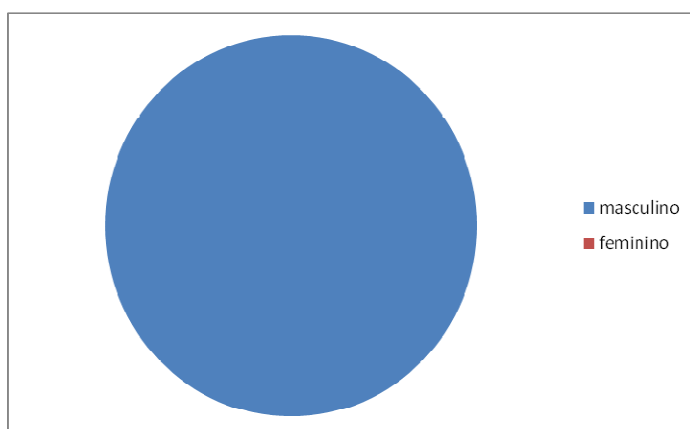
Agência E: 60% (sessenta por cento) respondeu que o líder incentiva a participação do grupo e 40% (quarenta por cento) respondeu que o líder orienta o grupo nas decisões.

Gráfico 05 – Líder ideal



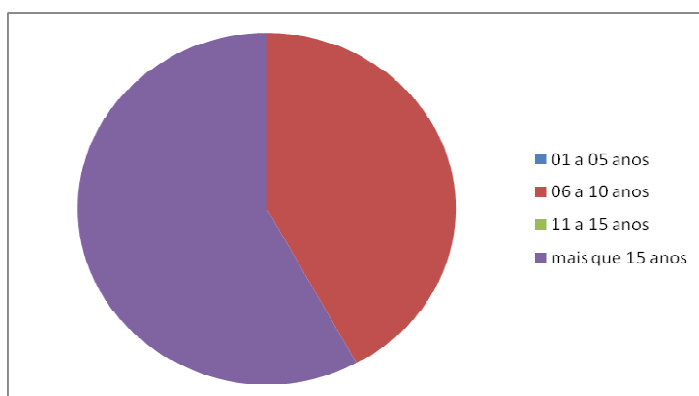
Para 52% (cinquenta e dois por cento) dos entrevistados o líder ideal é aquele que incentiva a participação do grupo nas discussões, para 33% (trinta e três por cento) é o líder que orienta o grupo nas decisões, para 10% (dez por cento) é o líder que delega as decisões para que sejam tomadas em grupo e para 5% (cinco por cento) o líder ideal é aquele que controla e dirige seus comandados de perto. Salientamos, que ninguém optou pela resposta em que o líder impõe suas idéias e decisões.

Gráfico 06 – Caracterização da amostra, quanto ao sexo do líder:



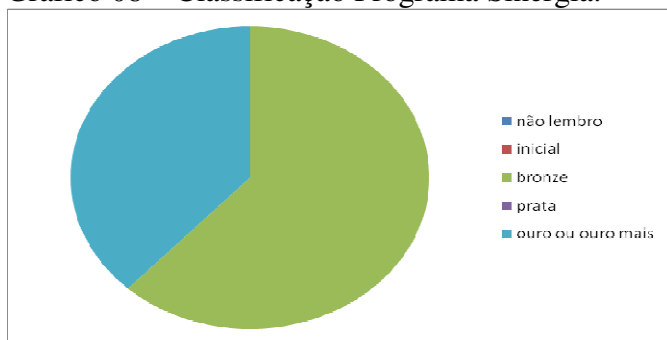
Das cinco dependências entrevistadas todos os líderes são do sexo masculino.

Gráfico 07 – Experiência bancária do líder



Neste gráfico, 52% (cinquenta e dois por cento) dos entrevistados respondeu que seu líder tem mais que quinze anos e experiência e 38% (trinta e oito por cento) respondeu que seu líder tem de seis a dez anos de experiência. Observamos que os líderes das agências que ficaram melhor classificadas no programa sinergia tem de seis a dez anos de experiência.

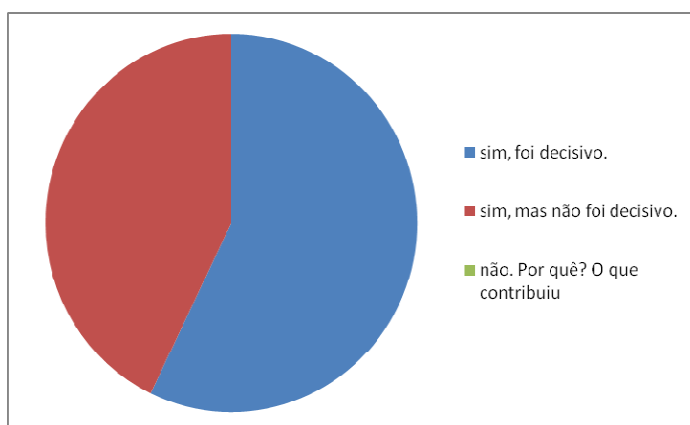
Gráfico 08 – Classificação Programa Sinergia:



Com referência ao Programa Sinergia, todos os funcionários entrevistados, lembravam-se da classificação de suas dependências no programa sinergia no primeiro semestre de 2011. Duas classificaram-se na etapa ouro e três na etapa bronze. Na pesquisa não tivemos nenhuma dependência na etapa inicial ou prata.

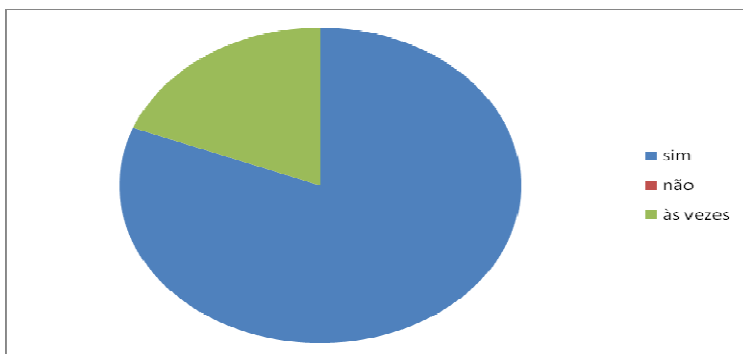
O Programa Sinergia possui cinco etapas de desempenho descrito a seguir de forma crescente: inicial, bronze, prata, ouro e ouro mais. O regulamento prevê que as mudanças das etapas, dentro do programa sinergia, estão condicionadas ao atingimento dos objetivos em negócios e gestão em cada agência. Cada etapa possui indicadores requisitos de evolução, contidos no grupamento que deverão ser atingidos para que a agência passe para etapa seguinte. Os requisitos de evolução são cumulativos, ou seja, a dependência estará situada numa etapa desde que permaneça atendendo todos os requisitos das etapas anteriores. Caso deixe de atender algum requisito de etapa anterior, a agência voltara a ser classificada naquela etapa.

Gráfico 09 – Contribuição do estilo de liderança na classificação da agência no Programa Sinergia, primeiro semestre de 2011:



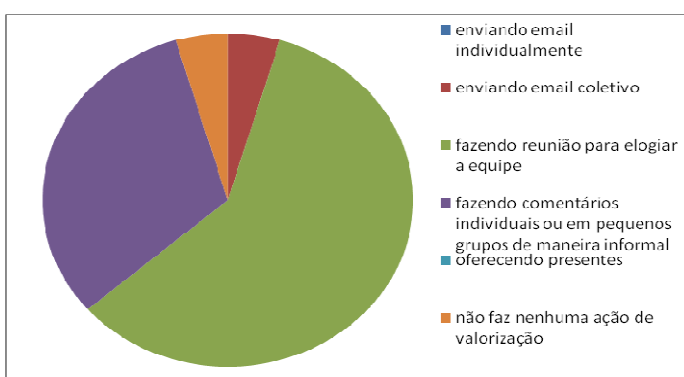
No gráfico à cima verificamos que 57% (cinquenta e sete por cento) dos entrevistados responderam que o estilo de liderança exercido pelo líder contribuiu na classificação da agência no programa sinergia e foi decisivo os outros 43% (quarenta e três por cento), também respondeu que o estilo de liderança do primeiro gestor contribuiu na classificação de sua agência, mas não foi decisivo.

Gráfico 10 – Participação dos membros na tomada de decisões:



Neste, 81% (oitenta e um por cento) dos entrevistados respondeu que o estilo de liderança de seu líder faz com que ocorra a participação dos membros na tomada de decisões. Os outros 19% (dezenove por cento) respondeu que às vezes o estilo de liderança exercido pelo seu líder faz com que ocorra a participação dos membros na tomada de decisões.

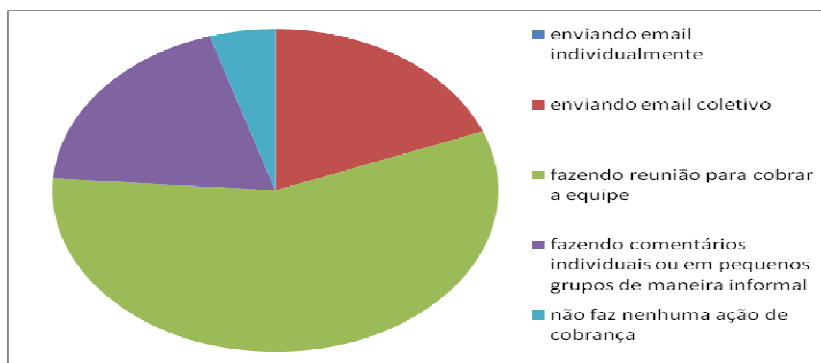
Gráfico 11 – Valorização da equipe:



Neste gráfico, 62% (sessenta e dois por cento) dos entrevistados responderam que o líder valoriza a equipe, fazendo reuniões para elogiar a equipe, 33% (trinta e três por cento) dos entrevistados responderam que o líder valoriza a equipe fazendo comentários individuais ou em pequenos grupos, 5% (cinco por cento) responderam que

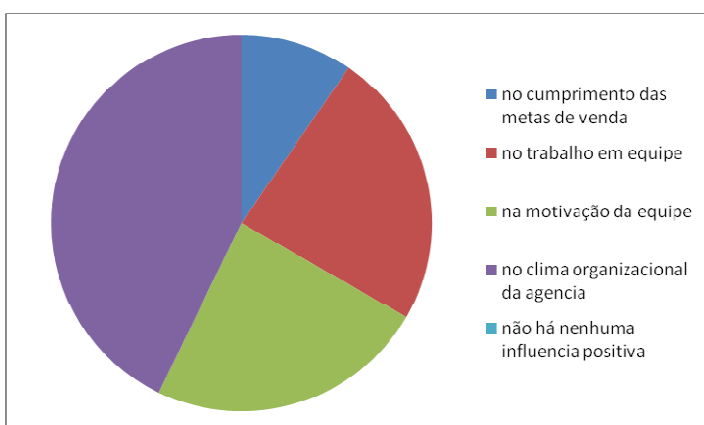
o líder valoriza a equipe enviando e-mail coletivo e 5% (cinco por cento) respondeu que o líder não faz nenhuma valorização.

Gráfico 12 – Formas de cobrança do líder:



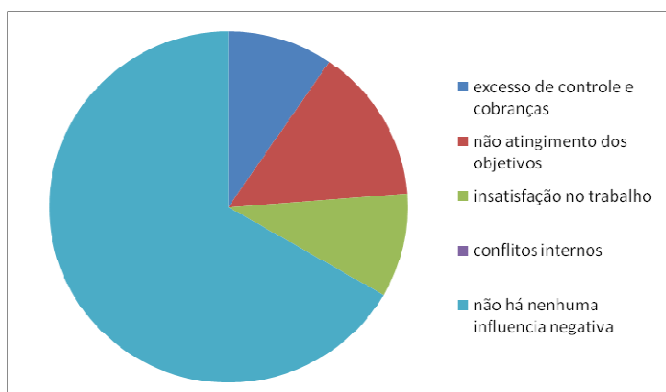
Obtivemos 57% (cinquenta e sete por cento) dos entrevistados respondeu que o líder faz reuniões para cobrar, 19% (dezenove por cento) responderam que o líder envia e-mail coletivo para cobrar, 19% (dezenove por cento) respondeu que o líder faz comentários informais ou em pequenos grupos para cobrar e 5% (cinco por cento) respondeu que o líder não faz nenhuma ação de cobrança.

Gráfico 13 – Influencia positiva do estilo de liderança no desempenho da agência:



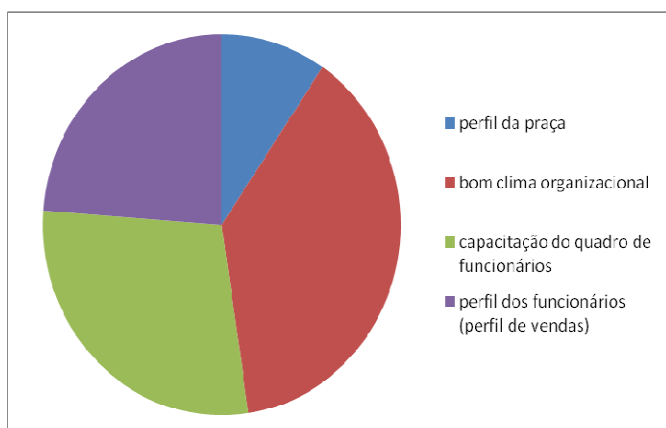
Neste 43% (quarenta e três por cento) respondeu que o estilo de liderança influencia positivamente no clima organizacional da agência, 24% (vinte e quatro por cento) na motivação da equipe e no trabalho em equipe e 10% (dez por cento) no cumprimento das metas. Ninguém respondeu que não havia nenhuma influência positiva.

Gráfico 14 - Influência negativa do estilo de liderança no desempenho da agência:



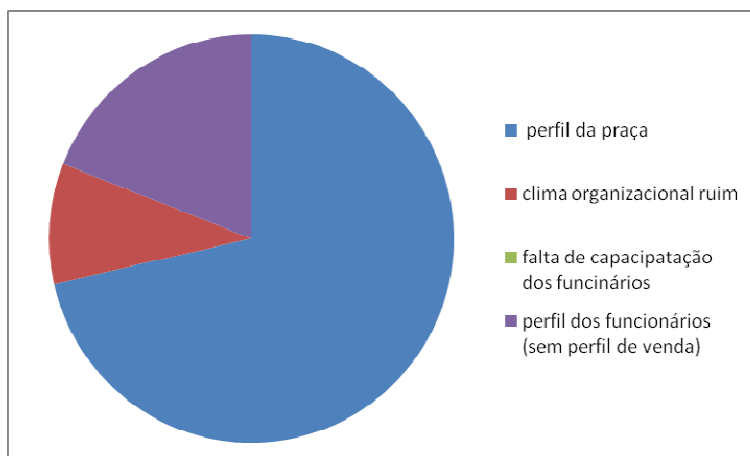
Neste gráfico 66% (sessenta e seis por cento) responderam que não há nenhuma influência negativa no estilo de liderança do primeiro gestor, 14% (catorze por cento) respondeu que o estilo de liderança influencia negativamente em o não atingimento dos objetivos da agência e dez por cada, insatisfação no trabalho e excesso de controle e cobranças.

Gráfico 15 – Fatores que estão impactando positivamente no desempenho da agência.



Neste, 38% (trinta e oito por cento) respondeu que o estilo de liderança está impactando no bom clima organizacional da dependência, 28% (vinte e oito por cento) na capacitação dos funcionários, 23% (vinte e três por cento) no perfil dos funcionários e 9% (nove por cento) no perfil da praça.

Gráfico 16 – Impactos negativos no desempenho da dependência:



Neste, 71% (setenta e um por cento) respondeu que o perfil da praça estaria impactando negativamente no desempenho da agência, 19% (dezenove por cento) respondeu que os funcionários não tem perfil de venda e 10% (dez por cento) respondeu que o clima organizacional da agência esta ruim.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente trabalho conclui-se que a boa liderança é essencial nas empresas, para que assim, as mesmas possam prosperar e atingir seus objetivos.

Por meio deste, conseguimos verificar, através das respostas do questionário, que o estilo de liderança influencia diretamente no resultado alcançado pelas agências no Programa Sinergia do Banco do Brasil, seja ele positivo ou negativo. O Programa Sinergia do Banco do Brasil é uma forma de mensurar o desempenho de todas as agências existentes no país. É através dele que a Diretoria do banco, consegue visualizar se as agências estão ou não atingindo os objetivos estabelecidos.

A questão nove foi fundamental para que os objetivos principais da pesquisa fossem alcançados. Através dela verificamos que o estilo de liderança exercido pelo líder contribuiu, na visão dos pesquisados na classificação das dependências. A grande maioria respondeu que o estilo de liderança foi decisivo para classificação das agências pesquisadas, o que nos mostra a importância do papel do líder no desempenho das agências. Além disso, também verificamos que existem outros fatores que influenciam no desempenho das agências: perfil de praça, clima organizacional, capacitação do quadro de funcionários e perfil de funcionários.

Percebemos ainda, que a maioria dos líderes exerce o estilo de liderança democrático. Conforme o gráfico 4, onde o líder incentiva o grupo a participar das discussões e juntos tomam as decisões. Salientamos também, que para a maioria dos pesquisados o líder ideal é aquele que incentiva a participação do grupo nas discussões. Verificamos que não há mais espaço para o líder autocrático, tomando como base as respostas da questão 5 na qual apenas um entrevistado respondeu que as características do líder ideal é aquele que dirige e controla de perto seu trabalho.

Segundo Maxweel (2008), a liderança não é desenvolvida da noite para o dia, mas sim através de toda vida, onde ela é aprimorada cada vez mais, de acordo com o desempenho do líder. Este, nunca deve parar de aprender. O líder bem sucedido, não deve apenas exercer uma boa liderança, mas também identificar novos líderes e ajudá-los a ter sucesso como você. Mesmo sendo bem sucedido, o líder deve continuar crescendo, aprimorando-se, para poder sempre fazer a diferença.

As limitações deste trabalho ocorreram em função da greve nacional dos bancários, nos meses de setembro e outubro deste ano, devido às ausências dos

funcionários, houve atraso nas respostas do questionário, deixando o tempo escasso para a análise das questões de pesquisa.

Sugerimos para futuras pesquisas que o referencial histórico seja mais aprofundado. Outro ponto a ser sugerido é que a pesquisa seja realizada antes ou após o período de dissídio coletivo dos bancários.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

APOSTILA DISCIPLINA DE MONOGRAFIA, Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros – UFRGS, 2010

AURÉLIO: Minidicionário da língua portuguesa (3ª edição). Editora Nova Fronteira – Rio de Janeiro, 1993

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Editores Associados, 1997.

BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e com a organização: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho. RAUSP. Revista de Administração. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, out./dez. de 2000.

BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CARNEGIE, Dale. Liderança: Como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo. Tradução de Emerson Justino. – São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração (3ª edição). São Paulo: Elsevier Editora, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações (2ª edição). São Paulo: Elsevier Editora, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z. MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v.35. n. 3, jul-set. 2000, p.105-112.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada/ 2. ed, - São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, C. JOHN. O livro de ouro da liderança, Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, C. JOHN. As 21 indispensáveis qualidades de um líder, Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,3527,0,0,1,6.bb?codigoMenu=1193&codigoNoticia=691&codigoRet=3095&bread=3>

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=epf5gsbj3

ANEXO

QUESTIONÁRIO:

Caro(a) colega,

Este questionário que lhes envio fundamenta a conclusão do MBA – Gestão de Negócios Financeiros. Suas respostas me auxiliarão a identificar os “Estilos de Liderança”. Saliento que esta pesquisa tem cunho exclusivamente acadêmico e que a identidade das pessoas será preservada e as informações aqui prestadas não serão utilizadas para outro fim.

DADOS SOCIAIS:

1- Sexo: () Masculino / () Feminino

2- Tempo de Banco:

() 01 a 05 anos

() 06 a 10 anos

() 11 a 15 anos

() mais que 15 anos

3- Tempo de comissão:

() 01 a 05 anos

() 06 a 10 anos

() 11 a 15 anos

() mais que 15 anos

PESQUISA:

4- Quais as características de liderança do primeiro gestor no primeiro semestre de 2011?

() alguém que controla e dirige de perto seus comandados

() alguém que impõe suas idéias e decisões ao grupo

() alguém que incentiva a participação do grupo nas discussões

() alguém de orienta o grupo nas decisões

- alguém que delega as decisões para que sejam tomadas em grupo
- alguém que não controla

5- Para você, quais características de liderança ideal para o primeiro gestor de sua agencia?

- alguém que controla e dirige de perto seus comandados
- alguém que impõe suas idéias e decisões ao grupo
- alguém que incentiva a participação do grupo nas discussões
- alguém de orienta o grupo nas discussões e decisões
- alguém que delega as decisões para que sejam tomadas pelo grupo
- alguém que não controla

6- Qual o sexo do seu líder?

- feminino
- masculino

7- Quantos anos de Banco do Brasil seu líder tem?

- 01 a 05 anos
- 06 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- mais que 15 anos

8- Você lembra em que etapa sua agencia ficou classificada no primeiro semestre de 2011?

- inicial
- bronze
- prata
- ouro ou ouro mais
- não lembro

9- Você acredita que o estilo de liderança adotado pelo primeiro gestor contribuiu na classificação de sua agencia?

- sim, foi decisivo.
- sim, mas não foi decisivo.

não. Por quê? O que contribuiu?_____

10- Na sua opinião, o estilo de liderança adotado pelo seu líder faz com que ocorra a participação dos membros na tomada de decisões?

- sim
- não
- às vezes

11- Quando os resultados são positivos, como seu líder valoriza a equipe?

- enviando email individualmente
- enviando email coletivo
- fazendo reunião para elogiar a equipe
- fazendo comentários individuais ou em pequenos grupos de maneira informal
- oferecendo presentes
- não faz nenhuma ação de valorização

12- E quando os resultados são negativos, de que maneira seu líder faz as cobranças à equipe?

- enviando email individualmente
- enviando email coletivo
- fazendo reunião para cobrar a equipe
- fazendo comentários individuais ou em pequenos grupos de maneira informal
- não faz nenhuma ação de cobrança

13- Em que, o estilo de liderança exercido pelo primeiro gestor, mais influencia positivamente no desempenho desta agencia?

- no cumprimento das metas de venda
- no trabalho em equipe
- na motivação da equipe
- no clima organizacional da agencia
- não há nenhuma influência positiva

14- Em que, o estilo de liderança exercido pelo primeiro gestor, mais influencia negativamente no desempenho desta agencia?

- excesso de controle e cobranças
- não atingimento dos objetivos
- insatisfação no trabalho
- conflitos internos
- não há nenhuma influencia negativa

15- Que fatores, além da liderança, estariam impactando positivamente no desempenho desta agencia?

- perfil da praça
- bom clima organizacional
- capacitação do quadro de funcionários
- perfil dos funcionários (perfil de vendas)
- outro. Qual? _____

16- Que fatores, além da liderança, estariam impactando negativamente no desempenho desta agencia?

- perfil da praça
- clima organizacional ruim
- falta de capacitação dos funcionários
- perfil dos funcionários (sem perfil de venda)
- outro. Qual?