

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Revelino Antonio Bianco**

**GESTORES DE SUCESSO NO BB: ANÁLISE CURRICULAR DOS  
DESTAQUES DE 2006**

**Curitiba  
2007**

Revelino Antonio Bianco

**GESTORES DE SUCESSO NO BB: ANÁLISE CURRICULAR DOS  
DESTAQUES DE 2006**

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

Orientadora: Silvia Generali da Costa

**Curitiba  
2007**

**Revelino Antonio Bianco**

**GESTORES DE SUCESSO NO BB: ANÁLISE CURRICULAR DOS  
DESTAQUES DE 2006**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de 2007.

BANCA EXAMINADORA:

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr.** .....

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr.** .....

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr.** .....

\_\_\_\_\_  
**Orientadora: Prof. Dr. Silvia Generali da Costa**

## RESUMO

Este trabalho analisou o *curriculum* e o modelo de gestão utilizados pelos gerentes de agência destaques no programa Sinergia 2006. Esse programa foi utilizado pelo Banco do Brasil S A para incentivar as suas agências no atingimento das suas metas. Foram selecionados para análise os administradores das 20 agências mais bem colocadas em cada nível(I a IV) no ranking final de 2006. Foi enviado para esses gerentes, um questionário estruturado que continha perguntas sobre: modelos de gestão utilizados, tipos de tomadas de decisão, políticas de reconhecimento do grupo, quantidade e tipos de reuniões realizadas, estratégias utilizadas para atingimento das metas, canais utilizados para a própria atualização/reciclagem. Além do questionário, foi feita uma pesquisa documental nos dados curriculares desses gerentes. Para essa pesquisa foi utilizado o sistema corporativo do BB, o ARH. Nessa pesquisa foram buscados dados como formação acadêmica, tempo de banco, tempo de gerência, idade, sexo, etc. Além da análise dos gestores destaques, foram criados nesse trabalho, capítulos que tratam da teoria sobre liderança. Nesses capítulos são tratados temas como estilos de liderança, comportamentos essenciais de um líder, formação de equipes e diferenças entre gerentes e líderes. Ao final, são apresentadas considerações sobre os dados coletados e sua relação com os objetivos iniciais. Junto com essas considerações, é apresentado o perfil ideal do líder de sucesso no BB. Esse perfil é resultado da análise de todas as informações coletadas.

## ABSTRACT

This monograph reviewed the resumé and management of business applied by branch office administrators distinguished in 2006' Sinergia Plan. This plan was used by Banco do Brasil S.A. to encourage its agencies in achieving their goals. The 20 best rated agencies administrators, in each agency level (from I to IV), were gathered from 2006 final rank. These administrators received a questionnaire, which had questions about their management of business, decision taking style, group recognition policies, goals achievement strategies, number and types of meetings, and ways used in their own updating. Besides the questionnaire, a research took place using the data from the managers' resumé. The bank's internal corporate system, ARH, was used. In this research, data such as educational background, time in the job, age and sex were looked through. In addition to the highlighted managers analyses, this work has chapters that review the leadership theory. These chapters have distinct themes, such as: leadership style, leaders indispensable behaviors, team-building strategies and differences between managers and leaders. At the end, there are conclusions over the collected data and its relation to the initial propositions.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> -----	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>MÉTODOS DA PESQUISA</b> -----	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> -----	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>ESTILOS DE LIDERANÇA</b> -----	<b>15</b>
4.1	CLASSIFICAÇÃO DOS LÍDERES -----	16
4.2	DIFERENTES SITUAÇÕES PARA ATUAÇÃO DO LÍDER -----	17
<b>5</b>	<b>COMPORTAMENTOS ESSENCIAIS DO LÍDER</b> -----	<b>19</b>
5.1	CONHEÇA SEU PESSOAL E A SUA EMPRESA -----	19
5.2	INSISTA NO REALISMO -----	20
5.3	ESTABELEÇA METAS E PRIORIDADES CLARAS -----	20
5.4	CONCLUA O QUE FOI PLANEJADO -----	21
5.5	RECOMPENSE QUEM FAZ -----	22
5.6	AMPLIE AS HABILIDADES DAS PESSOAS PELA ORIENTAÇÃO -----	22
5.7	CONHEÇA A SI PRÓPRIO -----	23
<b>6</b>	<b>O SUCESSO TAMBÉM DEPENDE DA FORMAÇÃO DE BOAS EQUIPES</b> -----	<b>24</b>
<b>7</b>	<b>O GERENTE VERSUS LÍDER</b> -----	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>A INDÚSTRIA BANCÁRIA</b> -----	<b>29</b>
8.1	O BANCO DO BRASIL – ASPECTOS HISTÓRICOS CARACTERÍSTICAS ATUAIS E ESTRUTURA -----	29
<b>9</b>	<b>RESULTADO DA COLETA DE DADOS</b> -----	<b>31</b>
9.1	RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA -----	31
9.2	VERIFICAÇÃO CURRICULAR DOS GESTORES DESTAQUES -----	34
9.3	PERFIL DO GESTOR DE SUCESSO NO BB -----	37
<b>10</b>	<b>CONCLUSÕES</b> -----	<b>40</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> -----	<b>42</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS ADMINISTRADORES</b> -----	<b>44</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS CURRICULARES</b> -----	<b>48</b>

## 1 – INTRODUÇÃO

Vive-se hoje no BB, uma situação onde as agências e conseqüentemente os seus gerentes, são avaliados constantemente. Essa avaliação é fruto da necessidade que o Banco tem de gerar resultados cada vez melhores, para conseguir sobreviver no mercado bancário e atender as expectativas de seus acionistas.

Ocorre que nessas avaliações, existem sempre aquelas agências que se destacam de forma positiva e outras de forma negativa. Aprofundando mais essa análise, muitas vezes verifica-se que na liderança da melhores agências estão gestores que já foram destaque também em outras agências. Essas ocorrências demonstram que os resultados positivos não são gerados apenas pelo mercado onde as agências estão localizadas, mas também pela forma de atuação daqueles que as lideram.

Não pode-se deixar de registrar ainda, que ser um líder de sucesso nos dias de hoje não é nada fácil. Um Gestor de uma dependência do Banco do Brasil precisa, cada vez mais, aprender a fazer mais com menos. A cada ano aumentam-se as tarefas, os processos internos são endurecidos, os clientes exigem um tratamento cada vez melhor, as Diretorias cobram resultados cada vez maiores. Por outro lado, o número de funcionários não aumenta, as horas extras disponíveis são diminuídas a cada semestre, além das despesas administrativas orçadas serem cada vez menores. Portanto, a situação não é nada confortável, irá se destacar aquele gestor que conseguir suportar pressões, que trabalhe focado, que tenha idéias inovadoras, que estimule seus colaboradores a tê-las e é claro, consiga obter o máximo desempenho da equipe que coordene.

José Valério Macucci ex-diretor de Desenvolvimento de Pessoas do Banco Itaú, que também esteve à frente da área de Recursos Humanos da consultoria PriceWaterhouseCoopers, em entrevista ao jornal Folha de São Paulo no dia 23/05/2007, afirma que:

São as pessoas que determinam a estratégia e a cultura de uma empresa e que se tornam líderes. Se uma organização for eficaz em administrar essas pessoas, ela passa a ter muito mais chances de atingir seus objetivos. No mundo corporativo de hoje, esta talvez seja uma das únicas formas de atingir uma vantagem competitiva significativa.

Ainda sobre Macucci, na mesma matéria ele lembra também que o setor bancário levou anos para perceber que a chave para disputar a clientela estava em treinar funcionários e oferecer um tratamento diferenciado e não em renovar a carteira de produtos. “O que as empresas de hoje precisam se perguntar é se estão sendo capazes de atrair, desenvolver, motivar e reter pessoas com as atitudes adequadas”

Seguindo esse raciocínio, tenho a intenção de analisar o *curriculum* dos gestores de sucesso do BB. Analisando suas formações acadêmicas, os cursos que realizaram, as áreas da empresa onde trabalharam. Enfim, toda e qualquer informação que possa ser relevante para identificar aquilo que pode ser chamado como base para a construção de um líder de sucesso dentro da organização Banco do Brasil.

Após serem analisadas todas essas informações, pretendo consolidá-las, para que sirvam de consulta para todos os funcionários do BB, que tenham hoje, a intenção de se tornarem gerentes de agência no futuro.

- Questões de Pesquisa:
  - O perfil e a formação do gestor influenciam no resultado das agências?
  - Quais as características comuns entre os gestores destaques?
  - A que os Gestores das Agências de melhor desempenho atribuem o seu sucesso?
- Objetivo Principal:
  - Verificar se o perfil e a formação do gestor influenciam no resultado econômico das agências do BB.
- Objetivos Específicos:
  - Identificar qual é o perfil e a formação dos gerentes das agências destaques no programa Sinergia do BB no ano de 2006;
  - Identificar semelhanças no perfil dos gestores das agências que apresentaram melhor desempenho no programa Sinergia 2006;
  - Verificar junto aos gestores destaque, a quais motivos eles atribuem o seu sucesso.

- Estrutura do Trabalho:

O presente trabalho de pesquisa tem o seu conteúdo organizado em nove capítulos. Este primeiro descreveu o escopo do estudo e apresentou argumentos em favor de sua importância.

No capítulo 2 são descritos os métodos de pesquisa utilizados para coleta de informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho.

O Capítulo 3, Revisão de literatura, apresenta a fundamentação teórica que dá a sustentação necessária para o desenvolvimento desse trabalho. Nele são apresentados trechos de obras de alguns autores que já escreveram sobre o assunto.

É no capítulo 4, Estilos de Liderança, que o tema desse trabalho começa a ser tratado. Nesse capítulo são apresentados os estilos de liderança usualmente utilizados pelos gestores de equipe. Além dos estilos, são apresentadas também situações onde cada um deles pode ser utilizado.

No capítulo 5, Comportamentos Essenciais do Líder, são apresentados os sete comportamentos citados por Bossidy e Charan em seu livro Desafio: Fazer Acontecer. Junto com a apresentação dos comportamentos essenciais, é feita uma junção ligando-os ao dia a dia na vida de bancário.

O capítulo 6, O Sucesso Também Depende da Formação de Boas Equipes, foi criado para mostrar que não basta o gestor de uma equipe estar totalmente preparado, ele precisa também formar boas equipes. Apesar de curto, esse capítulo mostra as diferentes fases em que um grupo de pessoas pode se encontrar dentro de uma empresa, desde um amontoado de gente, até uma verdadeira equipe.

Já no capítulo 7, O Gerente Versus Líder, podem ser vistas as diferenças marcantes entre esses dois tipos de gestores. É apresentado um quadro com as 21 diferenças mais marcantes.

No capítulo 8, A Indústria Bancária, é apresentado um breve histórico sobre o surgimento dessa indústria. Além disso é apresentado também um relato sobre aspectos históricos, características atuais e estrutura do Banco do Brasil S A.

É no capítulo 9, Resultado da Coleta de Dados, que são apresentados os resultados da pesquisa realizada. Nele estão contidos o questionário de pesquisa enviado aos administradores e o questionário para verificação de dados curriculares, utilizados para levantamento das informações. É também nesse capítulo que é feita

a análise dos dados coletados, são feitas considerações a respeito das respostas e no final é traçado um perfil virtual do gestor de sucesso no BB.

Encerra-se o estudo com a apresentação das conclusões. Nesse capítulo são feitas ponderações sobre os resultados alcançados, comparando-os com os objetivos iniciais do trabalho. Além disso, são feitas considerações sobre a continuidade do estudo do tema, bem como a sua utilidade.

## 2 – MÉTODOS DA PESQUISA

Para realização da pesquisa objeto desse trabalho, foi feita uma abordagem quantitativa. Utilizou-se o método *survey*, pois a intenção desse trabalho foi mostrar se há relação entre o perfil e a formação dos Gerentes de Agência do Banco do Brasil e o seu desempenho.

- Classificação da pesquisa:

*Survey*, do tipo descritivo e explanatório, pois eles permitem que se tenha a distribuição e a ocorrência de determinadas situações, bem como a interrelação entre duas ou mais delas.

- Instrumento da Coleta de Dados:

Foram confeccionados dois questionários para coleta de dados. Um deles para ser respondido pelos Gerentes e outro para coleta de informações curriculares desses mesmos Gerentes. Os itens incluídos no questionário estruturado para resposta pelo gestores foram: modelos de gestão utilizados, tipos de tomadas de decisão, políticas de reconhecimento do grupo, quantidade e tipos de reuniões realizadas, estratégias utilizadas para atingimento das metas, canais utilizados para a própria atualização/reciclagem, percepções sobre as políticas de RH da empresa, motivos para continuar na empresa, previsões para a carreira.

Já na pesquisa de informações curriculares, buscou-se dados como formação acadêmica, cursos realizados dentro e fora do BB, áreas de atuação dentro da empresa, tempo de banco, tempo de gerência, idade, sexo, etc.

Para o desenvolvimento dos questionários, foi feito um trabalho conjunto entre o professor orientador, revisão de literatura e experiência pessoal do aluno, que trabalha há 7 anos no Banco do Brasil.

- Amostra:

Foram selecionados como amostra, os Gerentes das 20 agências mais bem colocadas em cada nível(I a IV), no ranking final Brasil, no programa Sinergia de 2006. Totalizando assim 80 respondentes. Foram escolhidos os primeiros colocados no programa Sinergia, porque esse é um programa que contempla todo o conjunto de metas e atribuições das agências. Sendo que o mesmo é utilizado para acompanhar os seus desempenhos.

- Aplicação do Instrumento de Pesquisa:

Para a pesquisa de perfil e forma de atuação dos gerentes, foi enviado via malote, para a amostra selecionada, o questionário estruturado com as opções de respostas pré-definidas. Os gerentes receberam um envelope contendo o questionário para resposta juntamente com outro envelope, já devidamente endereçado, que foi utilizado para retorno das informações.

Na análise curricular, foi utilizado o aplicativo ARH, aplicativo que faz parte do sistema corporativo do Banco do Brasil. Através dele, foram impressos os dados curriculares de todos os gerentes selecionados como amostra para a pesquisa.

- Análise dos Dados:

Depois de recebidos os questionários com as respostas e de impressos todos os *curriculuns*, foi feita então a tabulação das informações. Todas essas informações foram transcritas em uma planilha excel. Depois de transcritas, foi feito então o cálculo do percentual de ocorrência de cada alternativa para o questionário e de cada item para os *curriculuns*. Para finalizar a análise dos dados, com base na literatura vista, foi feita uma interpretação das respostas, tentando identificar possíveis correlações entre formação e modo de gestão.

### 3 – REVISÃO DE LITERATURA

Tipicamente, em estudos de liderança, observa-se quais são as características, qualidades e comportamentos apresentados por um líder. Seguindo essa linha de raciocínio, identifica-se dois conceitos usualmente utilizados. Em um deles, acredita-se que o líder já nasce “pronto”, sendo que a chave para o sucesso das empresas seria identificar quem são os indivíduos que nasceram para serem grandes líderes. Já o outro lado, acredita que o líder é formado ao longo de sua vida, adotando o pressuposto de que o comportamento de liderança pode ser ensinado.

Por acreditar plenamente no segundo conceito apresentado, é que resolvi desenvolver esse trabalho. Com a ajuda de alguns autores, que como eu, acreditam que um Gestor de Sucesso pode ser formado ao longo do tempo, serão mostrados alguns fatores que podem ser determinantes para uma carreira de Sucesso dentro da Instituição Banco do Brasil.

Mas o que e como é um líder de sucesso? Pode-se dizer que o líder bem sucedido é aquele que tem viva a noção das forças mais relevantes para seu comportamento e compreende com mais propriedade sua própria pessoa, os indivíduos e o grupo com os quais está lidando, a empresa e o ambiente social onde atua. Ao considerar liderança como habilidade, acredita-se na possibilidade de aprimoramento e o fortalecimento dessa característica no repertório comportamental do líder de sucesso. Bossidy e Charan(2002, p.29), afirmam que:

“Uma empresa somente pode executar se o líder estiver comprometido com a empresa de corpo e alma. Liderar é muito mais do que pensar grande ou conversar informalmente com os investidores e com os legisladores, embora isso seja parte do trabalho. O líder precisa estar envolvido pessoal e profundamente no negócio. A execução requer um entendimento abrangente de um negócio, seu pessoal e seu ambiente. O líder é a única pessoa em posição de conseguir esse entendimento. E apenas o líder pode fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal no fundamental e até mesmo nos detalhes da execução.”

O texto acima, extraído do livro “Desafio: Fazer Acontecer”, ilustra muito bem o que se vivencia no dia a dia das nossas agências. Naquelas onde o administrador apenas faz o papel do gerente, delegando, cobrando, gerenciando a distância, punindo, provavelmente se for verificado o seu resultado de atingimento do acordo de trabalho, esse tem grande chances de estar aquém do esperado. Já naquelas dependências, onde o gestor participa ativamente das tarefas, coloca a “mão na

massa”, chama as responsabilidades para si, incentiva os seus subordinados, mostra como se faz para depois cobrar. Nessas provavelmente, ao serem analisados os seus números, tera-se a convicção de que esse tipo de postura traz resultados positivos.

Peter Drucker(1967, p. 9), no seu livro O Gerente Eficaz, definiu bem o que se esperava de um administrador na época:

Ser eficaz é a função do gerente. Quer trabalhe em empresas, ou em um hospital, numa repartição do Governo ou em um sindicato, numa universidade ou nas forças armadas, espera-se que o gerente (ou diretor executivo ou outro nome qualquer que lhe seja dado pela organização) faça com que as coisas sejam feitas. Em outras palavras, espera-se que ele seja eficaz.

Hoje, essas características citadas já não são suficientes para que um gestor obtenha sucesso no seu ambiente de trabalho. Já não basta mais que ele faça apenas com que as coisas sejam feitas, elas devem ser feitas e superadas. Espera-se que a cada novo ciclo os processos possam ser aprimorados, espera-se que o líder seja inovador, que ele descubra novas formas mais rápidas e mais eficazes de “se fazer as coisas”.

Assim como Drucker definia o gerente eficaz, também tem-se autores que previram como seriam as empresas do futuro. Um bom exemplo é o que Hesselbein, Goldsmith e Beckhard(1997, p.43) escreveram :

E a organização do futuro? Será preciso acrescentar que a organização verdadeiramente produtiva do futuro proporcionará um clima no qual as características de liderança descritas são constantemente alimentadas? Essas organizações, sem dúvida assumirão muitas formas distintas – horizontais, virtuais, baseadas em equipes, centralizadas, dispersas, grandes, pequenas – não importa a forma exata. O importante é que não apenas a auto consciência, o feedback, o aprendizado, a integração da vida pessoal e profissional e o respeito pelas diferenças sejam estimulados, mas também que as oportunidades para desenvolver essas capacidades por meio de programas de treinamento, mentores e designações de profissionais para desenvolvimento integrem a cultura organizacional. É dessas organizações que nascerá a nova geração de líderes globais.

Quando os autores acima escreveram o livro “A Organização do Futuro”, talvez eles não imaginassem que esse futuro estivesse tão próximo, pois em apenas 10 anos, já pode-se ver claramente todas as características citadas acima na maioria das grandes organizações. No BB não é diferente, muitos dos itens acima são fortemente disseminados e incentivados para que façam parte da rotina dos seus funcionários. É aí que entra novamente o papel do gestor de agência, é ele quem deve fazer com que esses conceitos aflorem dentro da sua equipe. Ele pode dar e receber feedbacks constantemente, pode estimular os funcionários a participarem de

eventos dentro e fora do Banco, pode mostrar os caminhos para treinamento e auto desenvolvimento, além é claro de dar depoimentos da sua vivência dentro da organização. Depoimentos esses que podem servir de exemplo para aqueles que estejam iniciando sua carreira.

Hesselbein, Goldsmith e Beckhard(1997, p.273) afirmaram ainda que:

Embora alguns funcionários brilhantes prefiram trabalhar sozinhos, acreditamos que os “Cavaleiros Solitários” terão oportunidades limitadas na organização do futuro. Quando efetivamente lideradas, as equipes são certamente o meio mais poderoso e produtivo de efetuar o trabalho. Evidentemente algumas tarefas são realizadas com maior eficiência de modo individual. Entretanto, para o trabalho complexo e sofisticado, o conhecimento, o apoio e a responsabilidade compartilhados representam fatores impulsionadores significativos para funcionários acima da média. Igualmente importante talvez seja o fato de que a maioria dos talentos deseja trabalhar com aprendizado mais rápido, além de ser mais prazeroso. Oferecer aos funcionários a oportunidade de trabalhar em equipe aumenta em muito o poder de recrutamento de uma organização quanto à oferta de um trabalho agradável e um desenvolvimento acelerado.

## 4 – ESTILOS DE LIDERANÇA

Sobre estilos de liderança, Boyett e Boyett(1999, p.17) afirmam que:

Há pelo menos dois mil anos se debate e escreve sobre líderes e liderança. Até a Bíblia contém uma opinião. Por exemplo, Mateus 15:14 adverte que “se um cego guia outro cego, ambos cairão em um buraco”, que por falar nisso, é uma boa advertência para quem quiser aprender como liderar seguindo o conselho de alguns de nossos gurus da liderança.

Uma liderança ideal é algo difícil de ser definida, tendo em vista que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado. Por exemplo, um líder de presença marcante, de idéias definidas, o tipo conhecido como “personalidade forte”, pode ser um agente impulsionador para uma equipe composta de pessoas mais dependentes e que possuem uma tarefa a ser cumprida num curto espaço de tempo. Por outro lado, este estilo de liderança poderia causar a desmotivação em pessoas mais maduras, que se realizam ao efetuar suas atividades com autonomia.

Na verdade, esta dificuldade em definir um estilo ideal de liderança, não nos impede de analisar e aprender sobre as muitas formas de liderar, sobre os resultados alcançados por estas ou sobre seus “efeitos colaterais”.

Pierce e Newstrom(2002, p.186) observam que: “Não se alcança o sucesso considerando os funcionários como um item de custo. Em vez disso, o sucesso é gerado acreditando nos funcionários e desenvolvendo um sistema que dependa deles”. Seguindo esse conceito, esses autores defendem que os componentes do sucesso de longo prazo nas equipes e conseqüentemente nas organizações, inicia-se basicamente com entendimento e confiança em três princípios básicos:

- As pessoas trabalham duro e assumem maior comprometimento quando têm controle sobre seu trabalho;
- As pessoas trabalham mais espertas quando têm oportunidade de usar seu conhecimento e energia para melhorar o desempenho operacional;
- As pessoas são responsáveis por atingir seus objetivos quando participam de um relacionamento cooperativo com seus chefes.

A controvérsia entre os que defendem que uma pessoa já nasce com determinados traços de personalidade para liderar e os que acreditam que a

habilidade de liderança é algo adquirido, através das experiências de vida, já não causa tanta polêmica, pois na prática, percebe-se que pessoa alguma lidera sempre, em qualquer situação. Logo, a teoria dos traços de personalidade não encontra muita sustentação.

É comum, entretanto, encontrar pessoas defendendo que o líder já nasce pronto. Na maioria das vezes, estas pessoas percebem que os líderes possuem características pessoais que lhes proporcionam esta habilidade, mas cientificamente não é possível afirmar que eles já nasceram com estas características.

#### 4.1 – CLASSIFICAÇÃO DOS LÍDERES

A classificação mais popular das formas de se liderar admite existir a liderança “autocrática” e a “democrática”.

O líder autocrático é mais conhecido como “chefe”. Seria aquele condutor que define o que e como deve ser feito. Supõe-se que se é ele quem define tudo, este acredita ser a sua opinião sempre a mais correta e ainda serem seus subordinados pouco merecedores de confiança. Fica nítido que a atenção principal deste líder está voltada para as tarefas e não para as relações humanas de seu grupo. Baseia seu poder geralmente na posição (cargo) que ocupa.

Já o líder democrático busca compartilhar suas decisões e atividades com os outros membros do grupo. Pode-se dizer que ele possui outra visão do ser humano e de si. Caso acredite que todos devam participar do planejamento e execução da tarefa, supõe-se que não acredita ser o dono da verdade e que todos possuem condições de agir com autonomia e responsabilidade. Sua atenção está voltada principalmente para as relações interpessoais e vê seu poder baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui.

Esta teoria, que divide a liderança em autocrática e democrática, é antiga e simplista. No entanto, percebe-se que a maioria das outras são embasadas nesta classificação. Quando se foge da teoria, observa-se que raramente um líder possui apenas um estilo, que seja sempre autocrático ou sempre democrático. Ou ainda que, embora seja predominantemente democrático, não possa também possuir uma grande atenção para a tarefa.

Esta “mescla” de estilos na mesma pessoa pode ser extremamente benéfica. Como já dito anteriormente, a defesa de apenas um estilo como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança.

Fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução, entre outros, deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

Hesselbein, Goldsmith e Beckhard(1997, p. 296) afirmam que: “Os líderes mais eficazes parecem exibir um grau de versatilidade e flexibilidade que lhes possibilita adaptar seu comportamento a demandas inconstantes e contraditórias”. Com este raciocínio, pode-se analisar as diferentes situações com que os líderes defrontam-se diariamente e conseqüentemente, os estilos mais adequados para lidar com cada uma delas.

Pode-se, por exemplo, verificar o grau de motivação, o comprometimento e o preparo técnico da equipe que é liderada.

#### 4.2 – DIFERENTES SITUAÇÕES PARA ATUAÇÃO DO LÍDER

Sobre as situações para atuação do líder, Hesselbein, Goldsmith e Beckhard(1997, p. 288) ponderam ainda que:

Na organização global, os líderes devem agir com eficácia diante de culturas, valores, crenças e expectativas cada vez mais diversificadas. Enquanto as organizações estão se tornando mais globalizadas, as pessoas passam a exigir(não raro com mais veemência) um tratamento distinto como pessoas ou grupos. Isso significa que liderança padronizada simplesmente não funciona.

Abaixo estão listadas algumas situações distintas, escritas pelos autores citados acima, em seu livro “A Organização do Futuro – Como preparar hoje as empresas de amanhã”, onde para exercer seu papel com eficácia, o líder precisaria apresentar diferentes tipos de comportamento:

- Numa equipe extremamente motivada, comprometida em alcançar o sucesso e bem preparada tecnicamente, supõe-se que a atenção do líder deveria estar voltada apenas para a definição de objetivos e verificação dos resultados;

- Numa outra situação, é possível se deparar com uma equipe formada por pessoas altamente capacitadas, porém não demonstrando motivação e comprometimento com os resultados. Neste caso, o líder não se preocupará com aspectos técnicos na execução das tarefas, mas estará voltado para o incentivo e estímulo dos participantes;
- Pensando numa outra situação, inversa da descrita acima: uma equipe motivada e comprometida, porém incompetente para a realização das tarefas exigidas. Neste caso, o foco principal do líder deveria ser o de capacitação técnica dos demais, através de treinamento;
- Por fim, imagina-se então um grupo de pessoas desmotivadas, descomprometidas e incompetentes. Aí, a atenção do líder necessitaria estar voltada para todos os aspectos discutidos nas situações anteriores.

Assim, fica clara a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, “diagnosticando” sua equipe, para que possa definir deliberadamente como irá atuar. Não esquecendo porém, que em qualquer situação em que uma equipe possa estar, o líder nunca deverá perder de vista suas funções básicas de gerenciador, com atenção concentrada nos objetivos e resultados.

Por fim, seria fundamental lembrar que uma mesma equipe, assim como cada indivíduo, passa por diferentes graus de maturidade, ao longo de sua existência. Isto é importante para que não se rotulem as equipes de maduras ou imaturas. E é preciso lembrar sempre: a responsabilidade em tornar uma equipe cada vez mais madura é fundamentalmente do líder.

Ainda sobre a atuação do líder, Boyett e Boyett(1999, p.26) afirmam que:

Personalidade de liderança, estilo de liderança e traços de liderança não existem. Entre os líderes mais eficazes com os quais trabalhei em meio século, alguns se trancavam em seu escritório e outros eram supergregários. Alguns (mas não muitos) eram “caras legais” e outros eram severos disciplinadores. Alguns eram rápidos e impulsivos; outros estudavam e estudavam novamente e assim levavam uma eternidade para chegar a uma decisão. Uns eram cordiais e logo simpáticos; outros permaneciam distantes. Alguns falavam da família; outros nunca mencionavam nada além do trabalho em questão. Alguns líderes eram dolorosamente fúteis – e isso não afetava seu desempenho... alguns eram demasiadamente autodestrutivos – e mais uma vez isso não afetava seu desempenho como líderes... alguns eram austeros em sua vida pessoal como um ermitão no deserto; outros gostavam de ostentar e amavam o prazer e não perdiam oportunidade de dizê-lo. Alguns eram bons ouvintes, mas entre os mais eficazes com quem trabalhei também havia alguns solitários que ouviam apenas sua própria voz interior. O único traço de personalidade comum a todos os líderes eficazes que encontrei foi algo que eles não tinham: pouco ou nenhum “carisma” e pouco uso para o termo ou seu significado.

## 5 – COMPORTAMENTOS ESSENCIAIS DO LÍDER

Existem vários autores que citam comportamentos que seriam essenciais para que um líder obtenha sucesso à frente da uma organização. Nesse capítulo serão trabalhados os sete comportamentos citados por Bossidy e Charan(2003, p. 61) em seu livro *Desafio: Fazer Acontecer*.

Segundo os autores, esses sete comportamentos são:

- Conheça seu pessoal e sua empresa;
- Insista no realismo;
- Estabeleça metas e prioridades claras;
- Conclua o que foi planejado;
- Recompense quem faz;
- Amplie as habilidades das pessoas;
- Conheça a si próprio.

### 5.1 – CONHEÇA SEU PESSOAL E SUA EMPRESA

Os líderes têm de viver suas empresas. Em empresas que não executam, os líderes, em geral, não tem contato com a realidade do dia-a-dia. Eles recebem muita informação, mas são filtradas – apresentadas pelos seus subordinados diretos com suas próprias percepções, limitações e agendas ou coletadas por outros funcionários com suas próprias perspectivas. Os líderes não estão onde a ação está. Não estão envolvidos com a empresa, por isso não conhecem sua organização de forma abrangente, e seu pessoal não o conhece de verdade(p. 61).

O líder máximo de uma organização, seja ela grande ou pequena, assim como um gerente de uma agência do BB, precisa conhecer os seus colaboradores. Ele precisa interagir com essas pessoas, conhecer os seus anseios, suas dificuldades, seus projetos de vida. As pessoas esperam por isso, principalmente seus subordinados diretos. Eles se preparam para essa hora, querem ser ouvidos, querem impressionar, querem mostrar que como ninguém, estão comprometidos com a empresa.

Essa é a hora de além de ouvir, também mostrar para essas pessoas como está a organização, o que ela espera delas, mostrar objetivos a serem alcançados,

os sucessos e as frustrações ocorridas. Enfim, tornar essa conversa o mais produtiva possível, dando e recebendo feedbacks constantemente.

Só com o envolvimento, o entendimento e o comprometimento do líder, é que novos projetos darão certo na organização. Esse tipo de comportamento é necessário para superar eventuais resistências, sejam elas ativas ou passivas, que possam ocorrer dentro da empresa. Ele precisa acompanhar tudo de perto, precisa mostrar para as pessoas que ele está atento a tudo o que está acontecendo. É preciso entender os problemas que vêm com a implementação de novos projetos, com novas metas, conversar sobre esses problemas com as pessoas responsáveis pela realização e deixar muito claro o que se espera de cada um.

## 5.2 – INSISTA NO REALISMO

O realismo é o cerne da execução, mas muitas organizações estão repletas de pessoas que estão tentando evita-lo ou encobri-lo. Por quê? Porque torna a vida desconfortável. As pessoas não querem abrir a caixa de Pandora. Elas querem esconder os erros ou ganhar tempo para descobrir uma solução em vez de admitir que não têm uma resposta no momento. Querem evitar as confrontações. Ninguém quer ser um mensageiro que leva um tiro ou um causador de problemas que desafia a autoridade de seus superiores(p. 70).

Seja realista, não tente “dourar a pílula”. Quando for dar um feedback, seja sincero, mostre as pessoas as suas qualidades, mas não se esqueça dos seus pontos fracos. Num primeiro momento essa atitude pode gerar um certo desconforto, mas mais tarde as pessoas vão te agradecer por isso. Pois você estará ajudando-as a enxergarem suas deficiências e elas poderão tomar atitudes para extinguí-las ou amenizá-las.

## 5.3 – ESTABELEÇA METAS E PRIORIDADES CLARAS

Os líderes que executam se concentram em algumas poucas prioridades claras que todos podem entender. Por que apenas algumas? Primeiramente, qualquer um que pense segundo a lógica de um negócio verá que focar três ou quatro prioridades produzirá os melhores resultados a partir dos recursos disponíveis. Em segundo lugar, as pessoas

em organizações contemporâneas precisam de um pequeno número de prioridades claras para executar bem. Um líder que diz “Tenho dez prioridades” não sabe o que está falando – ele próprio não sabe quais são as coisas mais importantes. Você precisa ter essas poucas metas e prioridades realistas que influenciam o desempenho geral da organização(p. 71).

No dia-a-dia nas agências, tem-se diversos objetivos a serem alcançados. É preciso atingir as metas dos indicadores de negócios, é preciso controlar a inadimplência, cuidar dos controles internos, atingir os indutores estratégicos do mês, desenvolver projetos de DRS, avaliar os funcionários e no meio disso tudo, ainda atender os clientes.

O papel dos gestores das agências é muito importante nessa hora, são eles que devem definir quais são as prioridades para aquele momento. Eles devem delegar as pessoas às tarefas pelas quais elas serão responsáveis e indicar qual desempenho será esperado delas. Se as prioridades e o papel de cada funcionário não forem definidos, vai acontecer que cada um vai fazer um pouco de cada coisa e no final não serão atingidos nem um e nem outro indicador.

#### 5.4 – CONCLUA O QUE FOI PLANEJADO

Metas claras e simples não significam muito se ninguém as levar a sério. A falha em dar continuidade às ações é geral nas empresas e a principal causa da má execução. A quantas reuniões você já compareceu nas quais as pessoas vão embora sem conclusões firmes sobre quem ia fazer o que e quando? Todos podem ter concordado que a idéia era boa, mas como ninguém foi responsabilizado pelos resultados, nada aconteceu. Surgem outras coisas que parecem mais importantes ou as pessoas decidem que não era uma idéia tão boa assim (talvez já pensassem isso durante a reunião, mas não falaram nada).(p. 74)

Assim como no item anterior, nesse o papel do gestor é muito importante. Ele deve acompanhar todos os passos do que foi planejado, pois quem não acompanha não gerencia. Quando um planejamento para atingir determinada meta ou objetivo é elaborado, esse deve ser acompanhado e concluído, do contrário, o grupo poderá começar a não mais acreditar na sua capacidade de entrega.

Muitas vezes o planejamento inicial precisa sofrer alterações no decorrer da sua execução, cabe ao gestor enxergar essas necessidades e tomar as decisões na hora certa, sem hesitação. Com essa atitude ele mostrará ao grupo que está atento

a tudo o que está ocorrendo e disposto a fazer as mudanças que se mostrarem necessárias.

#### 5.5 – RECOMPENSE QUEM FAZ

Se você quer que as pessoas produzam resultados específicos, precisa recompensar de acordo. Esse fato parece tão óbvio que não precisa ser dito. Mas muitas organizações fazem um trabalho tão deficiente no sentido de atrelar os incentivos ao desempenho que não há quase nenhuma correlação entre os dois. Elas não fazem distinção entre aqueles que atingem resultados e aqueles que não atingem, tanto no salário-base quanto no bônus ou nas opções de ações(p. 75).

No caso de um gestor de agência do BB, não está em suas mãos recompensar financeiramente os melhores funcionários. Ocorre que as recompensas não precisam ser somente financeiras, existem várias formas de recompensa que surtem tanto ou mais efeito que a financeira. Um elogio em público, uma folga numa véspera de feriado, a oportunidade de ir realizar um determinado curso, a indicação ou a nomeação para um cargo de maior complexidade, essas são algumas das opções que o gestor pode utilizar.

Quando aquelas pessoas que se dedicam mais, que atingem suas metas, são recompensadas, isso traz um efeito positivo no grupo, pois além de despertar o interesse pelos prêmios nos outros funcionários, essas premiações começam a mexer com a sua auto estima, pois eles começam a ver que estão ficando para trás na organização.

#### 5.6 – AMPLIE AS HABILIDADES DAS PESSOAS PELA ORIENTAÇÃO

Como líder, você adquiriu muito conhecimento e experiência – até mesmo sabedoria – ao longo do caminho. Uma das partes mais importantes de seu trabalho é passá-los para a próxima geração de líderes. É assim que você amplia as habilidades de todos na organização, individual e coletivamente. É assim que você obterá resultados hoje e deixará um legado do qual poderá orgulhar-se quando seguir em frente(p. 76).

O funcionário do BB enquanto gestor de agência, está constantemente recebendo novos funcionários em sua dependência. Na grande maioria, são

peessoas que não conhecem nada do mundo financeiro. Cabe a esse gestor orientar essas pessoas e ajuda-las a trilhar os melhores caminhos.

Além de funcionários novos, os gestores provavelmente encontrarão diversos outros tipos de funcionários em suas agências, aqueles com mais tempo de casa, uns sem ambição profissional, já outros com vontade de crescer, uns mais velhos, outros mais novos. Cabe ao líder identificar o perfil de cada um, tentando ampliar ao máximo suas potencialidades e ajudando-os a diminuir ou extinguir eventuais deficiências. A orientação a todos os funcionários é muito importante, todo encontro, toda conversa, deve ser utilizada como uma oportunidade para orientar. O líder deve ser franco e objetivo, mostrando sempre aos seus colaboradores qual é o melhor caminho a ser seguido.

## 5.7 – CONHEÇA A SI PRÓPRIO

Todos concordam da boca pra fora com a idéia de que liderar uma organização requer força de caráter. Na execução, é absolutamente fundamental. Sem o que chamamos de firmeza emocional, você não pode ser honesto consigo próprio, lidar honestamente com a realidade do negócio e da organização ou fazer avaliações francas das pessoas. Você não consegue tolerar a diversidade de pontos de vista, mentalidades e backgrounds pessoais que as organizações necessitam para evitar crescer para dentro de si próprias. Se você não consegue fazer essas coisas, você não consegue executar (p. 80).

O gestor precisa ter firmeza emocional, ele precisa estar pronto e aberto para receber todo tipo de informação, goste ou não de ouvir. Essa firmeza lhe dará coragem para aceitar pontos de vista que são diferentes dos seus e para tratar de conflitos que possam existir dentro do grupo. Esse tipo de comportamento permite que o líder consiga lidar com seus próprios pontos fracos, sendo firme com as pessoas que não estão desempenhando bem e lidando com ambigüidade inerente de uma organização que se move rapidamente e é complexa.

## 6 – O SUCESSO TAMBÉM DEPENDE DA FORMAÇÃO DE BOAS EQUIPES

Sobre formação de boas equipes, Rogério Dias, colunista do jornal Valor Econômico, em matéria publicada no dia 02/06/2007, afirma que :

Pode-se dizer que o primeiro passo para o sucesso, seja em âmbito pessoal ou profissional, é acreditar na capacidade de superar desafios. E o segundo se apóia em dois princípios básicos do trabalho: envolvimento e comprometimento plenos. Seguindo essa linha de raciocínio, diz-se também que muitas vezes, optar por alternativas temporárias e oportunistas significa ter consciência do caminho mais adequado para a organização no longo prazo. A grande dificuldade então está em saber como motivar os funcionários para que se comprometam com a estratégia. Para essa pergunta, a resposta é simples: “é preciso montar equipes”.

Nessa matéria, ele nos leva a crer que as pessoas são agregadas às empresas em diversos estágios. O primeiro deles é um amontoado disperso, com medo, subserviência e respeito religioso ao chefe. No segundo nível está um bando, que age sob pressão do chefe agressivo que não permite contestações. Depois se tem o grupo, onde o chefe é respeitado e estimula a união, as idéias são debatidas e as ordens cumpridas com precisão. O último e mais avançado estágio é onde se formam as equipes: o líder não dá ordens, mas designa tarefas e todos funcionam com a eficiência de uma máquina, onde cada um conhece sua função. Este é o papel final a ser desempenhado pelo líder: estimular os funcionários a evoluírem rápido no intuito de formar times bem entrosados.

Ainda segundo Rogério Dias, nessa mesma matéria, ele pondera que:

Ao contrário do que muitos possam imaginar, um líder fazer uma equipe alcançar este nível de maturidade não é uma missão tão complexa. É possível resumir este processo em apenas cinco passos: acreditar no talento material humano, envolver-se no trabalho, comprometer-se, entender as alternativas que se apresentam e selecionar a melhor delas a cada momento – o que significa executar uma ação sempre de forma coletiva. Esse conjunto de ações leva à motivação dos colaboradores, que invariavelmente passarão a agir com o máximo de empenho e comprometimento com a estratégia.

Envolvimento e cumplicidade que seguem juntos, interligados e condicionados um ao outro. Uma equipe tem de estar comprometida com o projeto que lhe é proposto, seja ampliar as vendas ou atingir novos mercados. Cada colaborador precisa ser cúmplice dos demais, ajudando, apoiando e participando, afinal a meta é a mesma. O comprometimento pressupõe esta divisão de responsabilidades, enquanto a cumplicidade é fruto de egos e vaidades sob controle.

Mas como transformar amontoados e bandos em equipes coesas? A resposta também pode ser extraída da matéria citada acima:

É preciso que o líder seja absolutamente fiel a seus funcionários”. Deve oferecer apoio incondicional às ações desenvolvidas por cada um deles e dar cobertura para erros originais, afinal, ninguém pode ser criticado por errar quando busca uma solução para o negócio.

O líder deve reconhecer o trabalho bem feito, deve garantir salários justos, promoções, treinamentos, oportunidades de crescimento. Ou seja, quando o chefe luta pelo conforto e pela segurança dos seus profissionais, estes se agregam em torno dele constituindo um grupo. Equipes são como batalhões de soldados, só ganharão guerras se confiarem cegamente nos sargentos que os lideram. Em equipes autônomas e bem entrosadas, o chefe é visto como inspirador e um pedido de ajuda nunca é visto como fraqueza ou incompetência.

## 7 – O GERENTE VERSUS LÍDER

Nossos gerentes são oriundos de uma sociedade na qual as empresas eram bastante paternalistas e autoritárias. Nela, os gerentes eram apenas intermediários nomeados pelas organizações que passavam as informações para serem seguidas à risca. Apenas o fato de uma organização revestir seus gerentes de certos direitos formais não é garantia de que esses funcionários serão capazes de liderar com eficácia.

Vive-se hoje um momento em que se faz necessário repensar o modelo de gestão empresarial utilizado. As organizações não precisam de gerentes, precisam de líderes capazes de promover mudanças adequadas ao momento atual, com visão para o futuro. Hoje o líder é o componente mais estratégico da organização, é o responsável pelo desenvolvimento de outras pessoas e pelo sucesso da empresa. Percebe-se sua importância servindo como âncora da equipe, radar que dá a direção a ser seguida.

Boyett e Boyett(1999, p. 34) afirmam que:

Ser líder é saber comportar-se adequadamente de acordo com as diversas situações, é ser aquele que consegue perceber cada uma destas e adaptar seu método de liderança de acordo com as circunstâncias. A liderança pode ser desenvolvida a partir do momento em que o líder tem como característica básica foco nos objetivos e vontade de ajudar o outro, resgatando o potencial de cada um e estimulando-o a desenvolver-se. Liderar não é uma tarefa fácil, requer uma liderança pessoal.

Primeiramente é preciso conhecer a si próprio, saber quais são seus pontos fortes e o que precisa ser desenvolvido. Isso faz grande diferença. Tendo esse conhecimento, pode-se estabelecer objetivos a serem alcançados, elaborando um plano de ação para tais conquistas. A liderança eficaz consiste em diagnosticar o nível em que se encontra o subordinado e aplicar nele um estilo de acordo com o seu grau de maturidade e envolvimento no projeto. Dessa forma, existe uma grande diferença entre gerentes e líderes, uma distinção marcante entre aqueles que dominam o contexto e aqueles que se rendem a ele.

Em O Guia dos Gurus, Joseph e Jimmie Boyett(1999, p. 32), relatam as principais características que, segundo eles, diferenciam os gerentes dos líderes:

<b>Gerentes</b>	<b>Líderes</b>
Fazem coisas de forma certa	Fazem a coisa certa
Interessam-se pela eficiência	Interessam-se pela eficácia
Administram	Inovam
Mantêm	Desenvolvem
Focalizam sistemas e estrutura	Focalizam pessoas
Baseiam-se no controle	Baseiam-se na confiança
Organizam e formam equipes	Alinham pessoas com uma direção
Enfatizam táticas, estrutura e sistemas	Enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas compartilhadas
Têm uma visão de curto prazo	Têm uma visão de longo prazo
Perguntam como e quando	Perguntam o quê e por quê
Aceitam o status quo	Desfazem o status quo
Focalizam o presente	Focalizam o futuro
Têm os olhos nos resultados finais	Têm os olhos no horizonte
Desenvolvem etapas e horários detalhados	Desenvolvem visões e estratégias
Buscam previsibilidade e ordem	Buscam a mudança
Evitam riscos	Correm riscos
Motivam as pessoas a cumprir os padrões	Inspiram pessoas a mudar
Usam a influência posição a posição (superior ao subordinado)	Usam a influência pessoa a pessoa
Exigem obediência	Inspiram os outros a seguir
Operam dentro das regras, regulamentos, políticas e procedimentos organizacionais	Operam fora das regras, regulamentos, políticas e procedimentos da empresa
Recebem um cargo	Tomam iniciativa para liderar

Dentro dessa perspectiva, é possível então, considerar que os gerentes estão voltados para manter o “status quo”, controlando para que o processo preestabelecido seja mantido. Já os líderes estão voltados para o processo de mudança e transformação desafiando o “status quo”, em sintonia com as tendências

e contextos ambientais, levando a organização na busca de novas possibilidades e novos caminhos. Boyett e Boyett(1999, p. 34) concluem o seguinte: “Nesse momento de mudanças e transformações: Gerentes são importantes. Líderes são essenciais”.

## 8 – A INDÚSTRIA BANCÁRIA

Antes de começar a discutir o perfil dos gestores do BB, que será abordado no próximo capítulo, vale a pena viajar um pouco no tempo e lembrar de como surgiu a indústria bancária e a organização foco desse estudo, o Banco do Brasil S A.

A origem dos bancos confunde-se com a própria moeda, sobretudo quando esta começou a ser negociada em cima de bancos de madeira nos mercados da Antigüidade. Estudos arqueológicos comprovam a existência de atividades bancárias na Babilônia e na Fenícia. Tais atividades decorriam das dificuldades de transporte que faziam com que muitos negociantes confiassem aos “banqueiros” a incumbência de efetuar pagamentos e cobranças em lugares distantes.

Na Grécia, os primeiros centros bancários conhecidos foram Delfos e Éfeso e estavam ligados aos templos religiosos, que funcionavam como lugares seguros para aqueles que quisessem guardar seus tesouros. Mais tarde, a partir do século IV a.C, surgem os banqueiros laicos. Em Roma, no século II a.C, as operações bancárias eram privilégio de uma determinada categoria de cidadãos, denominados publicanos. Já na Idade Média, a atividade bancária deixou de existir até o século XI, quando ressurgiu em estreita ligação com o desenvolvimento do comércio. Judeus, lombardos e os membros da Ordem dos Templários destacaram-se na nova atividade.

A extraordinária expansão do comércio no Renascimento e no século XVII foi responsável pelo aparecimento dos primeiros grandes banqueiros. Foi também nesse século que os bancos passaram a emitir dinheiro.

### 8.1 – O BANCO DO BRASIL – ASPECTOS HISTÓRICOS, CARACTERÍSTICAS ATUAIS E ESTRUTURA

Fundado em 1808, pelo então Príncipe Regente, Dom João VI, o Banco do Brasil foi o primeiro Banco oficial brasileiro, cuja razão para a sua criação, foi a escassez de moeda corrente e a necessidade de se proporcionar fundos para a manutenção da Coroa Portuguesa no Brasil. Em 1906, a Empresa passou a operar

na condição de economia mista, de capital aberto, tendo o Estado como acionista principal, perfil acionário que se conserva até hoje.

Até janeiro de 1986, o Banco do Brasil desempenhou atividade típica de autoridade monetária, quando, por decisão do Conselho Monetário Nacional – CMN, foi suprimida a Conta Movimento que colocava o Banco na posição privilegiada de banco co-responsável pela emissão de moeda. O fim da Conta-Movimento foi um marco para a empresa. A partir de 1986, o Banco do Brasil passou a focar mais as necessidades do mercado bancário, uma vez que perdera o instrumento que lhe conferia sustentação independente da geração de resultados operacionais positivos.

Essa nova postura do Banco, entretanto, não ocorreu sem sobressaltos. Para competir, o Banco do Brasil precisou implementar mudanças profundas, que implicavam desde a ruptura com padrões e comportamentos consolidados ao longo do tempo, muitos deles baseados numa estrutura burocrática e pouco flexível, até uma ampla reestruturação da rede de agências. Esse trauma representado pelo fim da Conta-Movimento, porém, despertou a Organização para o aproveitamento de novas oportunidades que surgiam no mercado bancário nacional, já sob um ambiente de extremada competição, inclusive com o ingresso de grandes bancos internacionais.

Atualmente, o Banco do Brasil é um conglomerado financeiro que opera comercialmente no Brasil e no exterior.

O Banco do Brasil detém atualmente mais de 3.800 agências distribuídas por todo o território nacional, além de 30 agências localizadas no exterior.

No plano da estrutura organizacional, o Banco criou, em meados de 2002, uma nova arquitetura, composta por três grandes pilares negociais, Atacado, Varejo e Governo.

O pilar Atacado atende às médias e grandes empresas, e é composto atualmente por mais de 70 agências, localizadas nas principais cidades do País. O pilar Varejo responde pelo atendimento às pessoas físicas e micro e pequenas empresas, com mais de 3.000 agências. O pilar Governo atende às entidades governamentais, abrangendo o Executivo, o Legislativo e o Judiciário.

## 9 – RESULTADO DA COLETA DE DADOS

Como forma de consultar na prática como agem os gestores de sucesso no Banco do Brasil S. A., foram elaborados dois questionários com perguntas objetivas. Um para que esses administradores pudessem expor suas idéias e sua filosofia de trabalho e outro para coleta de dados curriculares desses gestores.

Conforme descrito no capítulo 2, Métodos da Pesquisa, o público alvo para a pesquisa foi selecionado dentre os gestores destaques no programa Sinergia(programa de atingimento de metas e objetivos do BB) do ano de 2006. Foram analisados os vinte primeiros colocados de cada nível de agência(I a IV), no ranking final(31/12).

### 9.1 – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Abaixo serão analisadas, uma a uma, as respostas dos gestores ao questionário de pesquisa. O referido questionário, bem como os percentuais de respostas a cada uma das alternativas, podem ser consultados através do APÊNDICE A desse trabalho.

1 – Percebe-se que quase a metade dos respondentes(42,86%), ingressaram no BB pela possibilidade do encarreiramento. Vale ressaltar aqui, que hoje, o que está acontecendo na empresa, não é mais uma ascensão profissional baseada na antiguidade, no tempo de casa, o que verifica-se, são comissionamentos baseados na meritocracia.

2 – As respostas desta questão estão bem distribuídas, o que se percebe é que nenhum dos respondentes assumiu que tem medo de não conseguir uma recolocação no mercado de trabalho, ou seja, todos estão confiantes no seu potencial.

3 – Nota-se através das respostas, que não há um descontentamento com relação as políticas de remuneração/benefícios do BB. A grande maioria(84,62%), acredita que com pouca mudança as políticas se tornam ideais, sendo que ninguém respondeu que elas precisam melhorar muito. Essas respostas se diferenciam muito

do que se houve no dia a dia dentro da empresa, onde as reclamações sobre salários e benefícios são constantes.

4 – Da mesma forma como na questão anterior, nesta também há um contentamento com a maneira como o BB trata o assunto ascensão profissional. Segundo as respostas, ou ela está de acordo, ou com pouca mudança estará de acordo com as expectativas.

5 – Quanto às fontes de atualização, todas elas se mostraram eficazes, a maioria dos respondentes marcou quase todas. Verifica-se uma pequena diferença a maior para os jornais e o Sisbb(sistema corporativo com livre acesso para todos os funcionários da ativa). Presumi-se então, que os jornais servem para atualização quanto aos acontecimentos no Brasil e no Mundo e o Sisbb para atualização quanto a produtos e serviços do Banco, bem como alterações que possam ocorrer nos mesmos.

6 – Verifica-se nessa questão que a maioria dos gestores teve como último curso de graduação uma especialização. É bem provável que esse fato se deva à questão de pontuação para concorrência interna a cargos comissionados. Pois uma pós-graduação tem um peso grande, já o mestrado ou o doutorado, são pouco valorizados, sendo que em algumas concorrências não acrescentam nenhum ponto ao candidato.

7 – Nessa questão verifica-se que a preferência desses gestores vem sendo aperfeiçoar-se na área de Administração, área essa que trata dos fundamentos necessários para que um administrador conduza de forma perfeita a sua equipe. Concluí-se também que esses gestores preocupam-se com suas carreiras, procurando fazer cursos que estejam ligados a sua área de atuação, não os fazendo apenas para satisfação pessoal.

8 – Para concluir a parte de graduação, essa questão mostra que a atualização precisa ser permanente, sendo que apenas 4,30% dos respondentes, fez seu último curso de graduação há mais de cinco anos.

9 – Essa questão foi surpreendente. Apesar de mais de 70% dos respondentes ter lido pelo menos 3 livros no último ano, tem-se uma parcela de 15,38% que afirma não ter lido nenhum. Existem várias hipóteses que podem esclarecer esse fato, como por exemplo, esses gestores terem se dedicado, no último ano, a alguma outra atividade que tenha lhes tomado todo o tempo disponível. Mas o fato concreto é que

de acordo com as respostas, a grande maioria costuma estar sempre lendo algum livro.

10 – Outro fato que mostra que esses gestores estão preocupados com o seu aperfeiçoamento constante, é o fato de quase a metade deles afirmar que costumam ler sobre o tema administração, tema este que de uma forma ou de outra está ligado à sua área de atuação.

11 – Essa questão é a primeira de uma série onde percebe-se o modo como esses líderes conduzem suas equipes. Nessa, mais da metade afirmou que faz suas reuniões com o grupo semanalmente.

12 – Dando continuidade a pergunta anterior, novamente mais da metade dos respondentes afirmou que o tempo médio de suas reuniões fica entre 30 minutos e uma hora. Ou seja, parece que o ideal é escolher um dia da semana para que sejam debatidos todos os assuntos pertinentes, num prazo que não seja cansativo. As agências que adotam esse tipo de reunião costumam chamá-la de reunião de comitê, onde costumam participar apenas os comissionados da agência.

13 – Concluindo a respeito de reuniões, verifica-se que os assuntos bases para esses encontros são estabelecimento e cobrança de metas e repasse de informações. Ou seja, reúne-se a equipe, define-se quem vai fazer o que e traça-se uma estratégia de como fazer.

14 – Indagados sobre como eles acompanham o desempenho da agência, os respondentes ficaram divididos. A votação foi maior nos itens onde o acompanhamento se dá pela equipe (pessoa física/pessoa jurídica) ou geral da agência. Isso mostra que esses gestores preferem acompanhar o desempenho do grupo, não entrando no mérito individual de cada integrante da equipe. Provavelmente esses gestores delegam aos seus subordinados imediatos essa tarefa.

15 – Sobre a questão de distribuição de metas, a maioria dos gestores afirmou que prefere deixar que a equipe defina como essas metas serão alcançadas. Esse tipo de comportamento desses líderes, deve estar ligado a teoria de que quando uma pessoa participa da elaboração de um plano de ação, a tendência é de que ela se julgue parte desse plano, apresentando assim um comprometimento e uma dedicação maiores do que se simplesmente lhe fosse imposta uma nova meta.

16 – Segundo os nossos respondentes, a melhor forma de se conduzir os processos de nomeações dentro das agências, é intercalá-las, ou seja, alterna-se um

funcionário da agência e outro de fora. Esse tipo de procedimento parece ser mesmo o ideal, pois oxigena-se a equipe trazendo funcionários de fora daquele ambiente de trabalho e também são oferecidas oportunidades aos “pratas da casa”.

17 – Estimulados a avaliar o seu próprio desempenho, esses gestores destaques confirmaram a teoria de que para uma boa gestão, é preciso formação e experiência. Eles dividiram suas respostas entre a opção de experiência dentro do BB e sua formação, tanto acadêmica como através de cursos internos.

18 – Nessa outra pergunta sobre auto avaliação, os administradores mostraram que acima de tudo acreditam muito no trabalho que desenvolvem, pois quase 80% responderam que seu desempenho à frente das agências tem sido bom, no mínimo atingindo as expectativas, sendo que para muitos elas foram superadas. Isso nos remete a pensar que auto-confiança é um sentimento importante e necessário para uma boa gestão.

19 – Finalizando o questionário de pesquisa, a última pergunta indaga ao gestor sobre sua expectativa profissional para o futuro. Nesse caso o resultado ficou dentro daquilo que era esperado, pois cerca de 90% dos entrevistados pretende estar numa posição melhor do que a que ocupa hoje dentro da organização. Esse é outro sentimento constantemente discutido na teoria da administração, os gestores precisam estar motivados, precisam estar sempre almejando algo melhor, precisam ter sempre um objetivo a ser alcançado.

## 9.2 – VERIFICAÇÃO CURRICULAR DOS GESTORES DESTAQUES

Foram elaboradas algumas perguntas sobre o *curriculum* desses gestores. Os dados foram coletados através do sistema corporativo ARH, do BB. A consulta às questões verificadas, bem como os percentuais de ocorrência em cada uma das alternativas, pode ser feita através do APÊNDICE B desse trabalho.

Como nas respostas ao questionário, serão analisadas agora as questões sobre o *curriculum* dos gestores uma a uma:

1 – Essa questão destaca muito bem o que ocorre na grande maioria das empresas, a predominância de homens nos cargos de chefia. Pode-se dizer que essa predominância nada tem a ver com uma maior capacidade de gestão por parte dos

homens, mas sim pela maior disponibilidade que eles tem em se dedicar ao trabalho, haja visto as mulheres além do trabalho formal, ainda terem todas as tarefas domésticas para cuidar;

2 – Verifica-se que mais da metade dos gestores destaque encontra-se na faixa etária dos 40 aos 50 anos. Concluí-se então, que com algumas exceções, é nessa faixa que o executivo encontra o seu auge, tendo adquirido uma boa experiência de vida, tanto pessoal com o profissional, e tendo ainda uma expectativa de crescimento em termos de encareiramento;

3 – Verifica-se que a grande maioria desses gestores, mais de 70%, encontra-se casado, ou seja, provavelmente esteja com a sua vida familiar consolidada, o que lhe proporciona uma maior tranquilidade para se dedicar às questões profissionais;

4 – Quanto ao nível de escolaridade, quase todos os questionados são pós graduados. Até aí tudo bem, mas o que chama a atenção nessa questão são dois pontos: primeiro que existam ainda alguns gerentes que não conseguiram terminar o curso superior. Segundo que nenhum deles foi além da pós graduação. Quanto ao primeiro ponto uma boa hipótese para explicar esse fato, seria que esses gerentes ingressaram no BB ainda jovens e são do tempo em que ou se estudava ou se trabalhava, pois o Banco exigia dedicação integral ao trabalho, sendo que mais tarde eles não tiveram interesse em voltar para a sala de aula. Quanto ao segundo ponto, a explicação mais plausível pode ser o fato de a empresa não dar muita importância a graduações além da pós, tanto que, como colocado nas considerações sobre o questionário de pesquisa, em algumas concorrências internas, um mestrado ou doutorado não adiciona nenhum ponto no *curriculum* do funcionário;

5 – Na questão da área de formação dos gestores, verifica-se que a maioria deles, quase 80%, ou fez administração, ou fez economia. Esse fato deve ter ajudado muito nos seus desempenhos, pois essas áreas de estudo, tratam de assuntos que estão diretamente ligados ao dia a dia de bancário;

6 – O resultado dessa questão confirma as respostas da questão 2, onde foi abordada a idade desses gestores. Pois se naquela a maioria estava na faixa dos 40 aos 50, aqui mais de 90% tem mais que 16 anos de casa. Ligando essas duas questões, conclui-se que um gestor de sucesso não aparece do dia para a noite, é necessário um tempo de amadurecimento e um certo grau de experiência que só vem com o tempo;

7 – Apenas 21,05% dos analisados teve iniciativa e concluiu mais de um curso superior. Esse fato confirma o que já foi dito anteriormente, pois como no caso do mestrado/doutorado, um segundo curso superior também não tem pontuação nas concorrências internas;

8 – Mais uma questão que mostra que os funcionários se atém as políticas da empresa. Pois apesar de ser mais fácil fazer um curso de pós graduação, normalmente tem duração de um ano, mais de 60% dos analisados parou ao concluir o primeiro. O motivo provavelmente é o mesmo discutido anteriormente, nas concorrências internas apenas um curso de pós graduação é pontuado;

9 – Outra vez verifica-se que para obter o sucesso como gestor, a experiência é muito importante, pois em 100% dos casos analisados, o administrador possui pelo menos seis anos de experiência no atual cargo;

10 – Com relação ao domínio de línguas estrangeiras, uma surpresa, apenas em 21,05% dos casos os gestores apresentaram essa qualidade. O que provavelmente está ligado ao fato de tal característica não ser exigida no seu dia a dia de trabalho;

11 – Apenas 11,11% dos gestores destaques analisados estavam no primeiro ano de administração da agência atual. Sendo que a grande maioria deles já estava há pelo menos um ano. Talvez essa ocorrência esteja ligada ao fato que quando muda de agência, o administrador precisa de um tempo para impor o seu ritmo. Precisa conhecer o seu pessoal, os seus principais clientes, as autoridades da comunidade e a agência como um todo. Depois desse tempo é que ele pode montar sua estratégia e coloca-la em prática;

12 – Essa questão vem ao encontro de outras duas que foram abordadas anteriormente e que tratam da experiência necessária para o cargo de gestor. Verifica-se aqui que 100% dos analisados já passaram por mais de cinco agências do BB ao longo da sua carreira. Esses gestores provavelmente tiveram inúmeras experiências, conheceram muitas pessoas, viram muitas estratégias que deram certo e outras que deram errado, se relacionaram com diversos tipos de públicos, trabalharam em diversos setores dentro da empresa. Tudo isso junto, fornece uma bagagem ao gestor que não poderia ser adquirida de nenhuma outra forma, senão vivenciando-as de fato.

### 9.3 – PERFIL DO GESTOR DE SUCESSO NO BB

Com base nas informações coletadas no questionário de pesquisa e nos *curriculuns* dos gestores destaque no ano de 2006, é possível criar então o perfil virtual do administrador de sucesso no Banco do Brasil S A.

A criação desse perfil servirá para que aqueles funcionários que estão começando suas carreiras no BB hoje, possam ter em mãos uma trilha a ser seguida, possam direcionar suas ações para que elas tragam um melhor retorno possível.

Não que esse perfil criado seja o ideal, cada um deve buscar aquilo que considera ser o melhor para si, mas quando surgir alguma dúvida, nada melhor do que optar pela decisão já tomada por outras pessoas e que foi acertada.

Será traçado o perfil virtual dividindo-o em blocos, formação, atualização e modelo de gestão:

- Formação: a formação ideal seria: um curso superior na área de administração e pelo menos duas pós graduação também na área de administração;
- Atualização: o gestor do BB precisa estar atento, ele deve consultar diariamente jornais, revistas, internet, intranet e sisbb. Além de ler pelo menos um livro voltado a sua área de atuação a cada dois meses. O ideal ainda é que no máximo a cada 5 anos ele faça um curso de especialização;
- Modelo de Gestão: segundo os gestores analisados, o ideal é fazer reuniões semanais com a sua equipe de trabalho, essas reuniões devem ter prazo de duração entre 30 minutos e 01 hora. Os assuntos tratados nessas reuniões devem ser repasse de informações e estabelecimento e cobrança de metas. O acompanhamento e a cobrança do atingimento do acordo de trabalho da agência devem ser feitos unificados por equipe(pessoa física/pessoa jurídica). Para distribuir as metas, o modo mais eficaz é deixar que o grupo escolha a melhor forma de atingimento, esse tipo de processo faz com que as pessoas se dediquem mais, pois elas se sentem parte da estratégia. Quanto às nomeações de novas vagas de cargo comissionado na agência, o ideal é intercalar uma nomeação de funcionário da agência com uma de funcionário

de fora da equipe, sendo importante também chamar vários candidatos e fazer processo de entrevista.

Além dos três blocos citados acima, existem outras informações importantes que podem ser extraídas dos dados coletados:

- A auto confiança é muito importante, a grande maioria dos analisados afirma estar satisfeito com a sua atuação à frente da agência, além de projetar um crescimento profissional para os próximos anos;
- A passagem por várias agências ajuda bastante na formação do administrador. Ele conhece vários tipos de gerentes/líderes, conhece e participa de diversas estratégias, podendo absorver tudo de bom que elas possuam;
- Geralmente não é no primeiro semestre em uma nova dependência que o gestor consegue se destacar, existe um processo de familiarização, que é natural e muito importante, pois primeiro é preciso construir a base que dará a sustentação necessária para todo o trabalho.

Podem ser incluídos também, no perfil ideal do líder, alguns conceitos apresentados nos capítulos anteriores que tratam da teoria sobre liderança:

- A liderança não é algo hereditário, onde o indivíduo já nasce com essa característica. É algo que precisa ser trabalhado, é preciso muito esforço, dedicação e estudo sobre o tema para dominá-lo;
- O estilo de liderança mais indicado é o democrático, onde se deve buscar compartilhar as decisões com os outros membros do grupo ou equipe. Esse comportamento fará com que eles se sintam parte do processo e apresentem maior comprometimento com a causa;
- Existem alguns comportamentos que são essências para que um líder obtenha sucesso, entre eles estão: conhecer o seu pessoal e a sua equipe, insistir no realismo(não tentar dourar a pílula), estabelecer metas e prioridades claras(quem tem muitos focos acaba não tendo nenhum), concluir o que foi planejado, recompensar quem realmente faz acontecer na empresa, ajudar a ampliar as habilidades das pessoas, conhecer muito bem a si próprio;
- Não basta apenas ser um bom líder, é preciso ter uma boa equipe para liderar. Por esse motivo é fundamental saber montar equipes. Tendo os

conhecimentos necessários para essa função, com certeza o gestor terá menores dificuldades quando aceitar um novo desafio;

- Existem duas formas de se liderar uma equipe, ou pela autoridade que o cargo dá a pessoa, ou pela confiança/dedicação que as pessoas depositam em seu superior. A segunda opção é, de acordo com o conteúdo visto, a mais adequada, é aquela que trará à equipe e a empresa resultados mais duradouros.

## 10 – CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal verificar se o perfil e a formação do gestor influenciam no resultado econômico das agências do BB. Analisando as respostas ao questionário de pesquisa e os dados coletados nos *curriculums* dos gestores destaques no programa Sinergia 2006, verificou-se que a influência existe. Ela existe porque se pôde visualizar uma polarização na maioria das questões, identificando que esses gestores possuem uma certa semelhança no seu perfil de administrar a agência e na sua formação acadêmica. Logo se a semelhança existe e se eles foram destaque a conclusão é que com a formação ideal e com o modelo de gestão certo, o sucesso é consequência.

O primeiro objetivo específico era identificar o perfil e a formação dos gerentes das agências destaques do BB no ano de 2006. Para esse fim foi realizado o questionário de pesquisa e feita a coleta de informações curriculares. O resultado pode ser verificado nos itens 9.1 e 9.2, que trazem o resultado completo da pesquisa.

O segundo objetivo específico era identificar semelhanças no perfil dos gestores das agências que apresentaram melhor desempenho no programa Sinergia 2006. Para esse fim foi feita uma consolidação dos dados coletados, que pode ser consultada no item 9.3, onde é apresentado o perfil virtual do gestor de sucesso no BB. Nele é possível verificar informações relevantes que tiveram maior incidência dentre os administradores analisados.

O terceiro objetivo específico era verificar junto aos gestores destaque, a quais motivos eles atribuíam o seu sucesso. Para esse fim foi elaborada uma questão específica no questionário de pesquisa. Foi a questão 17, onde o gestor poderia marcar os dois fatores que para ele, teriam maior peso sobre a sua atuação à frente da agência. A maior incidência de respostas foi na opção experiência no BB, o que mostra que esses gestores valorizam muito suas vivências dentro do Banco. Além da experiência, foram valorizados também a formação acadêmica e os treinamentos realizados. Conclui-se então que, segundo esses gestores, para se obter o tão sonhado sucesso, precisamos estar apoiados em três pilares, experiência, formação e treinamento.

Quanto às limitações para realização desse trabalho, a principal delas foi a tentativa de identificar um perfil ideal para o gestor do BB. As dificuldades para essa tarefa consistiram em traçar esse perfil, pois de acordo com a teoria vista, não existe um perfil ideal. O gestor precisa ser capaz de alternar o seu comportamento de acordo com a situação e de acordo com a equipe que lidera. Para resolver esse problema, foram descritas diversas formas de atuação do líder, bem como comportamentos ideais e estilos de liderança. Cabe a cada um utilizar as informações de acordo com a situação enfrentada.

Outra limitação foi à dificuldade em analisar os Gestores sem sucesso. Optou-se por analisar apenas os bem sucedidos, pois entendeu-se que esses gestores que vem apresentando um mal desempenho na administração de suas agências, não sentiriam-se motivados a responder o questionário de pesquisa. Com isso fica a pergunta: Teriam eles um perfil diferente dos Gestores de Sucesso analisados?

Acredita-se que as informações e os resultados decorrentes desta pesquisa sejam úteis para o Banco do Brasil, tanto para a área de gestão de pessoas, quanto para sua estratégia organizacional, pois ela traz informações sobre os principais administradores da organização. Essas informações podem ser utilizadas para uma política de desenvolvimento de novos administradores, onde a empresa poderá traçar trilhas de aprendizagem baseadas em casos de sucesso.

Além de ser útil para a empresa, acredita-se que esse trabalho também seja útil para seus funcionários. Pois aqueles que tem a intenção de se tornarem futuros líderes dentro da organização, podem traçar uma trilha de auto desenvolvimento baseada em informações concretas. Informações estas, extraídas de gestores que conseguiram obter o tão sonhado sucesso liderando suas equipes.

O presente estudo, mesmo considerando as dificuldades encontradas para a formação do perfil ideal de líder, pode oferecer contribuições para a continuidade dos estudos e dos debates acadêmicos, o que não deixa de ser um modo incremental de se consolidar uma idéia, uma noção ou um conceito. Sob o aspecto prático, esta pesquisa espera ter oferecido informações que possam contribuir para o direcionamento das ações da empresa Banco do Brasil S.A. e principalmente de seus funcionários.

## REFERÊNCIAS

BOSSYDY, Larry, CHARAN, Ram. **Desafio: Fazer Acontecer: A disciplina de execução nos negócios**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BOYETT, Joseph H., BOYETT, Jimmie T.. **O Guia dos Gurus: Os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BÜNDCHEN, Edson. **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM AÇÃO - O Caso do Banco do Brasil**. 2007. 171 f. Dissertação(Mestrado em Administração), Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu – SC, 2007.

CHARAN, Ram. **Know-How: As 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DIAS, Rogério. **O Sucesso também depende da formação de boas equipes**. Valor Econômico, São Paulo, 02 de jun. 2007. Economia, p. E-4.

DRUCKER, Peter F.. **O gerente Eficaz**. 6.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

HESELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **A Organização do Futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

KATZENBACK, Jon R..**Desempenho Máximo: Unindo o coração e a mente de seus colaboradores**. São Paulo: Negócio, 2002.

MARINS, Luiz. **A liderança pelo exemplo**. Fundação Luiz Almeida Marins Filho. Disponível em: <http://www.fundacaolamf.org.br/index.php?option=content&task=view&id=117&Itemid=43>. Acesso em 25 jul. 2007.

MARINS, Luiz. **Os 12 Maiores atributos da liderança**. Fundação Luiz Almeida Marins Filho. Disponível em: <http://www.fundacaolamf.org.br/index.php?option=content&task=view&id=41&Itemid=43> . Acesso em 25 jul. 2007.

PIERCE, Jon I., NEWSTROM, John W.. **A Estante do Administrador: Uma coletânea de leituras obrigatórias**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

VILHENA, José Carlos. **Os nove tipos – no trabalho e estilos de liderança.** Via6.  
Disponível em: <http://www.via6.com/index.php> . Acesso em 30 jul. 2007.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS ADMINISTRADORES

Caro(a) Administrador(a);

Estou construindo meu trabalho de conclusão do curso MBA em Negócios Financeiros, oferecido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em parceria com o Banco do Brasil. Para finalizar esse trabalho, estou coletando informações sobre o curriculum e o modelo de gestão adotado por alguns administradores que vem se destacando à frente de suas agências, dentro do Programa Sinergia.

O objetivo desse trabalho é formar um conjunto de informações que possam ser utilizadas por funcionários do Banco, que pretendam tornar-se administradores de sucesso futuramente.

Junto com o questionário, estou enviando um envelope já endereçado, que poderá ser utilizado para retorno das respostas.

Agradeço, com sinceridade, o seu apoio, colocando-me à sua disposição para quaisquer esclarecimentos por intermédio do telefone (41)3673-2424 ou E-mail [a.bianco@bb.com.br](mailto:a.bianco@bb.com.br)

Atenciosamente,

Revelino Antonio Bianco

Aluno de MBA em Administração – UFRGS

1 – Das opções abaixo, qual melhor se encaixa no motivo pelo qual você resolveu ingressar no BB?

- Salário – 21,43%    Previ – 0,00%    Cassi – 0,00%    Estabilidade – 14,29%  
 Status – 0,00%    Facilidade em passar no concurso – 0,00%  
 Possibilidade de encareiramento – 42,86%    outros: \_\_\_\_\_ – 21,43%

2 – O que mais te motiva a continuar trabalhando no BB?

- Salário – 17,65%    Status – 0,00%    Benefícios – 29,41%  
 Estabilidade – 23,53%    Dificuldade de recolocação – 0,00%  
 Outros: \_\_\_\_\_ – 29,41%

3 – Como você avalia as políticas de remuneração/benefícios oferecidas pelo BB?

- precisam melhora muito – 0,00%    precisam melhorar pouco – 84,62%  
 estão de acordo com as minhas expectativas – 7,69%  
 superam minhas expectativas – 7,69%

4 – Como você avalia as políticas de ascensão profissional utilizadas pelo BB?

- precisam melhora muito – 0,00%    precisam melhorar pouco – 35,71%  
 estão de acordo com as minhas expectativas – 64,29%  
 superam minhas expectativas – 0,00%

5 – Qual(is) a(s) sua(s) fonte(s) de atualização diária?

- Jornais – 23,53%    Revistas – 17,65%    Livros – 7,84%  
 Internet – 13,73%    Sisbb – 23,53%    Intranet – 13,73%

6 – Dos cursos abaixo, qual foi o último que você concluiu?

- Graduação – 15,38%    Extensão – 0,00%    Especialização – 69,23%  
 Mestrado – 15,38%    Doutorado – 0,00%    Outro: \_\_\_\_\_ – 0,00%

7 – Qual foi à área de estudo desse curso?

- Administração – 76,92%    Economia – 7,69%    Contabilidade – 14,36%  
 Gestão de pessoas – 0,00%    Outro: \_\_\_\_\_ – 0,00%

8 – Faz(em) quantos anos desde a conclusão desse curso?

- ( ) até 1 ano – 18,75%    ( ) entre 1 a 2 anos – 7,72%    ( ) entre 2 e 3 anos – 23,08%  
( ) entre 3 e 5 anos – 46,15%    ( ) mais que 5 anos – 4,30%

9 – Quantos livros você leu no último ano?

- ( ) 0 – 15,38%    ( ) 1 a 2 – 23,08%    ( ) 3 a 4 – 23,08%  
( ) 5 a 6 – 23,08    ( ) 7 a 10 – 23,08%    ( ) + que 10 – 7,69%

10 – Qual(is) foi(ram) o(s) tema(s) abordado(s) nesse(s) livro(s)?

- ( ) literatura geral – 40,00%    ( ) administração geral – 46,67%  
( ) finanças – 0,00%    ( ) outro: \_\_\_\_\_ – 13,33%

11 – Qual a periodicidade com que você realiza reuniões com a sua equipe?

- ( ) Diariamente – 14,29%    ( ) Semanalmente – 57,14%  
( ) 2 a 3 vezes por semana – 14,29%    ( ) Quinzenalmente – 0,00%  
( ) Mensalmente – 14,29%

12 – Qual a duração dessas reuniões?

- ( ) até 15 minutos – 16,42%    ( ) de 15 a 30 minutos – 25,55%  
( ) de 30 minutos à 01 hora – 53,85%    ( ) mais que 01 hora – 4,18%

13 – Geralmente qual é o motivo dessas reuniões?

- ( ) estabelecimento ou cobrança de metas – 45,00%  
( ) repasse/troca de informações – 50,00%  
( ) integração da equipe – 0,00%    ( ) Outros: \_\_\_\_\_ – 5,00%

14 – Como você acompanha os resultados das estratégias implementadas para atingimento do acordo de trabalho/sinergia?

- ( ) individualmente por funcionário – 15,79%  
( ) individualmente por gecon/gerex – 15,79%  
( ) unificado por equipe PJ/PF – 36,84%  
( ) geral da agência – 31,58%  
( ) Outros: \_\_\_\_\_ – 0,00%

15 – Das alternativas abaixo, qual assemelha-se mais a sua atitude quando chega uma nova meta a ser alcançada pela agência?

- ( ) Você mesmo vai a campo e cumpre a meta – 0,00%
- ( ) Você reúne a equipe e distribui metas individualizadas – 23,08%
- ( ) Reúne a equipe e juntos elegem um padrinho para acompanhar o atingimento – 23,08%
- ( ) Reúne a equipe e deixa que eles discutam a melhor forma de atingimento – 53,85%

16 – Quando surge uma vaga nova de cargo comissionado na agência. Como você costuma fazer para preenchê-la?

- ( ) Nomeia alguém de fora da agência, oxigenando a equipe – 0,00%
- ( ) Nomeia alguém da agência, pois esse procedimento motiva a equipe – 7,14%
- ( ) Intercala uma nomeação da agência e outra de fora – 57,14%
- ( ) Seleciona alguns candidatos e realiza entrevista para escolha – 35,71%

17 – A quais(máximo 2) dos fatores abaixo você atribui maior peso na responsabilidade pelo seu desempenho a frente da agência?

- ( ) Experiência no BB – 41,67%
- ( ) Experiência fora do BB – 0,00%
- ( ) Mercado Local Favorável – 8,33%
- ( ) Formação Acadêmica – 25,00%
- ( ) Treinamentos realizados no Banco – 25,00%
- ( ) Suporte das áreas meio – 0,00%

18 – Como você definiria a sua atuação nos últimos 2 semestres como gestor de agência?

- ( ) Precisa melhorar muito – 6,23%
- ( ) Precisa melhorar pouco – 16,43%
- ( ) Atendeu as expectativas – 46,15%
- ( ) Superou as expectativas – 31,19%

19 – Qual a sua expectativa para os próximos 5 anos?

- ( ) Aposentadoria – 7,69%
- ( ) Continuar gerenciando uma agência de mesmo nível – 0,00%
- ( ) Continuar sendo gerente numa agência de maior complexidade – 53,85%
- ( ) Mudar para área meio – 0,00%
- ( ) Ser Gerente Regional – 38,46%
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_ – 0,00%

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS CURRICULARES**

1 – Sexo:

masculino – 94,74%     feminino – 5,26%

2 – Idade:

menos que 25 – 0,00%     entre 25 e 30 – 0,00%     entre 31 e 40 – 22,15%  
 entre 41 e 50 – 56,80%     mais que 50 – 21,05%

3 – Estado Civil:

casado – 73,68%     solteiro – 15,79%     separado/divorciado – 10,53%

4 – Nível de Escolaridade:

ensino médio – 0,00%     superior incompleto – 10,53%     superior completo – 0,00%  
 pós graduação – 89,47%     mestrado e doutorado – 0,00%

5 – Área de Formação:

administração – 47,06%     economia – 29,41%     ciências contábeis – 0,00%  
 direito – 13,06%     outras – 10,46%

6 – Tempo de Banco:

menos que 5 anos – 0,00%     entre 5 e 10 – 0,00%     entre 11 e 15 – 5,06%  
 entre 16 e 20 – 36,84%     mais que 20 – 57,89%

7 – Possui mais de uma faculdade:

sim – 21,05%     não – 78,95%

8 – Número de cursos de Pós Graduação já concluídos:

0 – 0,00%     1 – 61,11%     2 – 22,22%     3 – 16,67%     4 – 0,00%  
 5 – 0,00%

9 – Tempo de Gerência:

( ) menos que 2 anos – 0,00% ( ) entre 2 e 5 – 0,00 ( ) entre 6 e 10 – 82,35%  
( ) mais que 10 – 17,65%

10 – Domínio de Idiomas:

( ) inglês – 21,05% ( ) espanhol – 0,00% ( ) outros – 0,00%

11 – Tempo na agência atual(31/12/2006):

( ) menos que 1 ano – 11,11% ( ) entre 1 e 2 – 66,67% ( ) mais que 2 – 22,22%

12 – Quantas agências já atuou:

( ) primeira ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) mais que 5 – 100,00%