

# *Top Ser Humano*

Banco do Estado do Rio Grande do Sul - Banrisul

**Escola de Líderes:  
Banrisul Transformando Gestores em Líderes**

Ana Paula Maciel  
Carine Immig  
Hélio dos Santos Vieira  
Larissa Duarte Nericke  
Lúcia Ceron Fouchy  
Robson Ferreira Borba

PORTO ALEGRE  
2017

# *Índice*

## Resumo 1

## Introdução 2

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1.1 Caracterização da Empresa..... | 4 |
| 1.2 Definição do problema.....     | 5 |
| 1.3 Objetivos.....                 | 6 |
| 1.3.1 Objetivo Geral.....          | 6 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos.....   | 6 |
| 1.4 Justificativa.....             | 6 |

## A Escola de Líderes no Banrisul 8

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.1 O Histórico de Treinamentos de Gestores.....          | 8  |
| 2.2 Percepções sobre a Escola de Líderes do Banrisul..... | 9  |
| 2.2.1 Programa Primeira Gerência.....                     | 10 |
| 2.2.2 Laboratório de Liderança.....                       | 12 |
| 2.2.3 Programa de Desenvolvimento Gerencial.....          | 13 |
| 2.2.4 Programas diversos que contemplam os gestores.....  | 14 |

## Análise de Resultados da Escola de Líderes 15

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Análise de Resultados: Pesquisa da Escola de Líderes.....                           | 15 |
| 3.2 Análise de Resultados: Indicadores do<br>Programa Primeira Gerência.....            | 16 |
| 3.3 Análise de Resultados: Indicadores do<br>Programa de Desenvolvimento Gerencial..... | 17 |
| 3.3.1 Avaliação de Reação.....                                                          | 17 |
| 3.3.2 Análise Comportamental.....                                                       | 18 |
| 3.3.3 Análise de Desempenho.....                                                        | 20 |

## Conclusão 23

## Referências Bibliográficas 26

## Agradecimentos 28



## Resumo

O presente estudo têm o propósito de apresentar a estrutura e os resultados obtidos pela Escola de Líderes da Universidade Corporativa Banrisul.

Quanto ao método, o *case* classifica-se como um estudo de caso, qualitativo descritivo, tendo como fonte dos dados: pesquisas internas com os gestores participantes dos programas da Escola de Líderes da Universidade Corporativa Banrisul. Os dados analisados demonstram a percepção do desenvolvimento pessoal e profissional desses líderes, e o impacto na gestão.

A estrutura organizacional do Banrisul exige a atuação de um grande número de empregados em funções gerenciais. Esse fato deve-se à abrangência de atendimento do Banco, com grande número de agências no Estado do Rio Grande do Sul e em alguns Estados da federação.

Dessa forma, o desenvolvimento dos programas pela Escola de Líderes torna-se fundamental, para a formação, aperfeiçoamento e preparação dos gestores para os processos de sucessão gerencial do Banrisul.

Essa importância é considerada a partir dos resultados identificados com a mensuração do desempenho de gestores participantes dos programas, tanto no que se refere aos negócios, como atuação como líder em suas equipes, influenciando positivamente nos relacionamentos internos.

Palavras-Chave: liderança; treinamento; desenvolvimento; escola de líderes.

“O melhor que temos é poder dividir nossas experiências, aprendizados e, acima de tudo, formarmos líderes melhores do que somos ou sonhamos ser.”

*Jonathan Reimann*

*Gerente-Geral na agência Vila Ipiranga*

# *Introdução*

Atualmente, no mundo dos negócios, vive-se um momento de alta competitividade, em busca da lucratividade e da conquista dos clientes, exigindo, tanto das organizações como dos funcionários, a revisão constante de estratégias de gestão e a melhoria contínua de seus processos internos.

Nesse ambiente, as empresas começam a entender que a premência no atingimento da vantagem competitiva, exige investimento na ampliação do conhecimento dos empregados e oferta de mais e melhores oportunidades de aprendizagem. Segundo Kilimnik e Sant'Anna (2006, p.94), os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica.

Conforme Boog (2013, p. 12), o treinamento e o desenvolvimento devem contribuir para a conquista equilibrada e simultânea dos resultados da empresa e dos indivíduos que nela trabalham. No contexto atual, vivencia-se um crescimento exponencial da informação, o que torna a necessidade de aprendizado constante, em busca de melhores performances. Os empregados, por sua vez, passam a compreender o conhecimento como fundamental para o seu desenvolvimento profissional.

Em consonância com o fluxo de informações e acontecimentos, os empregados passam a assumir cada vez mais cedo cargos de gestão, tanto no que diz respeito à idade quanto ao tempo de empresa, muitas vezes sem o devido preparo para os desafios exigidos. Além disso, os gestores são referenciais para os demais funcionários quando consideramos o envolvimento deles nos processos decisórios da empresa. Dessa forma, líderes bem preparados proporcionarão a continuidade e o sucesso da empresa.

Para atender a essas e outras necessidades do mundo corporativo, têm-se intensificado os processos de Educação Corporativa, com foco na gestão e liderança inspiradas em um aprendizado permanente, sendo esse, fator essencial para a perpetuidade e sucesso da organização.

Sabedor da importância da alta competitividade no segmento bancário, para a manutenção e crescimento do negócio, o Banrisul, como integrante desse segmento, tem voltado seus esforços, principalmente nos últimos anos, para o treinamento e desenvolvimento dos empregados. A forte atuação em Educação Corporativa e no desenvolvimento de gestores culminou com a criação da Universidade Corporativa e, em especial, sua Escola de Líderes em 2014, com a premissa de desenvolver exclusivamente trabalhos com foco em liderança.

Assim, este case apresenta a Escola de Líderes da Universidade Corporativa e seus principais programas, que estão voltados ao desenvolvimento humano e de liderança, assim como alguns resultados obtidos.

“Pela primeira vez eu e todos os colegas olhamos para nós mesmos e percebemos nossas falhas, nossas dificuldades, nossos medos e encontramos formas de lidar com isso e nos melhorar e fortalecer.”

*Maria Anália de Couto*

*Analista na Unidade de Recuperação de Crédito*



# *Caracterização da Empresa*

O presente trabalho configura-se em um estudo de caso realizado no Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Banrisul, sociedade de economia mista constituída sob a forma de sociedade anônima, fundado em 12 de setembro de 1928, . Como banco múltiplo, atua nas carteiras: Comercial, Crédito, Financiamento e Investimento, Crédito Imobiliário, Desenvolvimento e Arrendamento Mercantil. A rede de atendimento conta com mais de 1.218 pontos no país, distribuídos em 534 agências, 200 postos de atendimento bancário, duas agências no exterior (Nova Iorque e Grand Cayman) e 484 pontos de atendimento eletrônico, para atender aproximadamente três milhões de clientes e está presente em 98% dos municípios gaúchos. Compõem o grupo Banrisul empresas controladas e coligadas: Banrisul S.A Administradora de Consórcios, Banrisul S.A Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio, Banrisul Armazéns Gerais S.A., Banrisul Cartões S.A e Credimatone Promotora de Vendas e Serviços S.A.

A instituição conta com um quadro de 11.098 colaboradores, dos quais 1.130 atuam como gestores, sendo 531 Gerentes-Gerais, 454 Gerentes Adjuntos, 145 Gerentes Executivos e 59 Superintendentes.

No ano de 2015, a empresa oportunizou 1.828 cursos de aperfeiçoamento, com 45.868 participações. Para isso, o Banrisul investiu R\$ 6,1 milhões, dos quais R\$ 2 milhões foram direcionados a programas de graduação, pós-graduação e cursos de idiomas.

Desde sua criação, a Universidade Corporativa promoveu educação alinhada às necessidades da empresa, com a participação de mais de 500 instrutores internos, profissionais envolvidos na construção colaborativa do conhecimento. Foram inúmeras realizações, com novos projetos colocados em prática e o aprimoramento dos processos de treinamento e desenvolvimento. No ano de 2016 foram oportunizados cursos e capacitações a cerca de 80% dos empregados.

# Definição do Problema

Atualmente, o Banrisul tem um grande número de empregados em condições legais de aposentadoria, dentre esses, vários gestores. Com a saída desses colaboradores, fica evidente a necessidade de capacitar os gestores de níveis intermediários e, mais ainda, os futuros gestores para o processo sucessório que ocorrerá.

Sendo assim, o principal problema para o Banrisul é “Como preparar os novos e atuais gestores do Banrisul para atuação como líderes?”.

“Investimento nas pessoas, especialmente nos seus Líderes, deve ser uma constante, porque o mundo corporativo, é dinâmico e a evolução das pessoas também passa por treinamentos, reciclagens, cursos, seminários.”

*Maria Adelina Perez*

*Gerente-Geral na agência Cachoeira do Sul*



# *Objetivos*

## *Objetivo Geral*

Apresentar a estrutura e os resultados obtidos pela Escola de Líderes da Universidade Corporativa Banrisul.

## *Objetivos Específicos*

Analisar a sistemática atual de treinamento e desenvolvimento de gestores do Banrisul e apresentar as ações e resultados do desenvolvimento de gestores do Banrisul, promovidas pela Escola de Líderes.

## *Justificativa*

No mercado, é compreendido pelos gestores a manutenção e o desenvolvimento de lideranças como os maiores desafios da área de Gestão de Pessoas. Grandes empresas reconhecem que há um “apagão de líderes” nos mais variados segmentos e que os atuais executivos devem preocupar-se em formar seus sucessores e em deixar um legado para a organização.

Para Charan (2009, p.1), crise pode ser uma palavra já desgastada pelo uso, mas atualmente é uma descrição fiel da situação da liderança nas empresas.

A importância dada aos gestores e o reflexo de suas ações impactam nos resultados das organizações. Por isso, a formação e o desenvolvimento desses são vitais para o atingimento de resultados:

A cultura da empresa é o comportamento de seus líderes. Os líderes conseguem o comportamento que mostram e toleram. Você muda a cultura de uma empresa mudando o comportamento de seus líderes. Você mede a mudança avaliando a mudança no comportamento pessoal de seus líderes e o desempenho de seu negócio. (BOSSIDY e CHARAN, 2005, p.96)

Considerando que nas empresas há falta de profissionais preparados para atuação como gestores e a importância da atuação do gestor como líder, acredita-se que o desenvolvimento desses profissionais é uma forma de impulsionar o crescimento sustentável e alcançar os resultados esperados em um tempo reduzido. Treinamento e desenvolvimento, segundo Boog (2013, p. 11), constituem “poderosas estratégias de transformação no mundo organizacional”.

Inserido nesse contexto, o Banrisul enfrentou na última década dificuldades na identificação e preparo de líderes, devido à grande rotatividade que se desencadeou a partir de processos de aposentadoria e ao processo de expansão da rede de agências e das áreas técnicas.

Além disso, no período compreendido entre 1991 e 2001 não houve concurso público para contratação de novos empregados, como consequência há uma defasagem na quantidade de gestores que deveriam estar atuando em agências de porte médio. Por consequência, cerca de 50% dos atuais gestores têm entre 30 e 40 anos de idade e no máximo 5 anos de função gerencial.

Diante desse quadro, o Banrisul tem intensificado o desenvolvimento de seus gestores nos últimos cinco anos e, assim, tornou o desenvolvimento gerencial uma atividade constante na empresa.

“Com os investimentos e incentivos do Banrisul tenho crescido e me desenvolvido como líder.”

*Evandro Ziegler Savian*

*Gerente-Geral na agência Charruas Alegre*



# *A Escola de Líderes no Banrisul*

Neste capítulo são apresentados o histórico do desenvolvimento gerencial no Banrisul, os programas desenvolvidos pela Escola de Líderes da Universidade Corporativa Banrisul e os resultados obtidos por sua aplicação.

## *O Histórico de Treinamentos de Gestores*

O Banrisul, desde sua fundação, sempre teve uma política de formação e capacitação dos empregados. No ano de 2016, o Banrisul completou 50 anos de Educação Corporativa e, nesse período, oportunizou aproximadamente 1.312.322 participações em ações de educação como cursos, seminários, fóruns, correspondendo a 30.200.000 participante/hora de treinamento.

Em termos de capacitação de gestores, muito foi realizado, mas sem uma sistematização e continuidade. Além disso, a carga-horária oferecida era ínfima se considerados o desafio diário e a atualização que a função gerencial exige.

A partir de 2011, com o objetivo de criação da Universidade Corporativa, o Banrisul montou um planejamento estratégico e intensificou as ações de treinamento em todas as áreas, principalmente na de desenvolvimento de lideranças.

A Universidade Corporativa Banrisul foi desenhada buscando desenvolver as principais competências necessárias para a organização, tendo como base as suas escolas: Escola de Desenvolvimento Humano (competência humanização), Escola de Estratégia e Negócios (competência atuação estratégica), Escola de Líderes (competência liderança), Escola de Inovação e Tecnologia (competência inovação) e Escola de Desenvolvimento Sustentável (competência sustentabilidade).

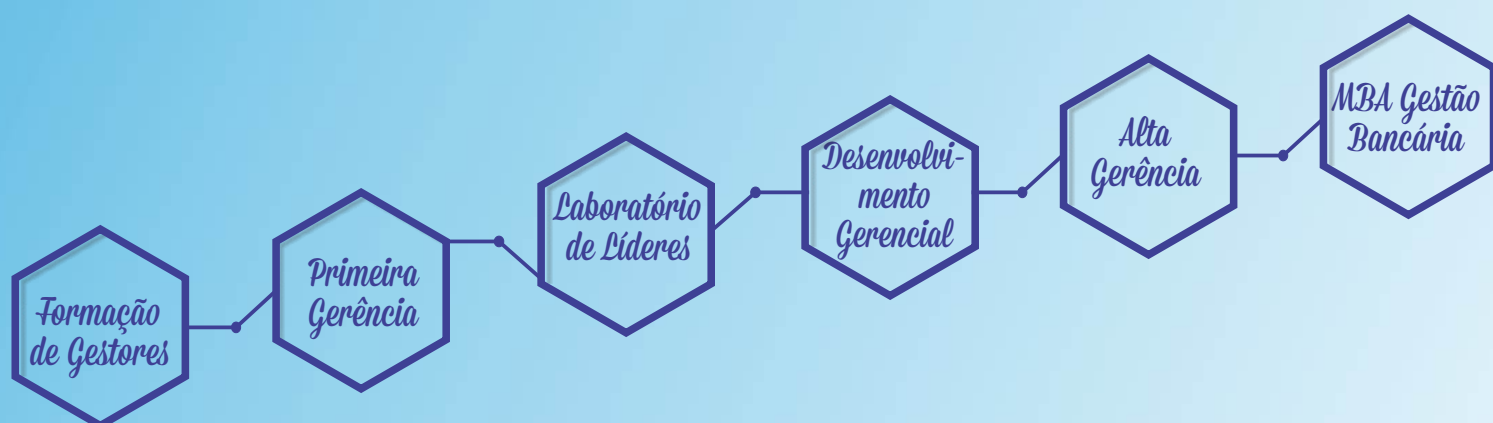
## *Percepções sobre a Escola de Líderes do Banrisul*

Para criação da Escola de Líderes, a equipe da Universidade Corporativa realizou várias pesquisas com o público-alvo para levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, além de pesquisa de embasamento teórico, conforme bibliografia citada neste artigo.

A Escola de Líderes do Banrisul visa oportunizar o desenvolvimento dos atuais e futuros líderes da empresa, sob a ótica das três dimensões que são a base de uma liderança excelente: a dimensão gestora, a educadora e a transformadora. Dentro da ótica do Pipeline da Liderança de Ram Charan (2012), a Escola de Líderes contempla o desenvolvimento gerencial de acordo com os níveis de complexidade de gestão.

Assim, a Escola de Líderes tem programas que buscam desenvolver e aprimorar as competências necessárias para líderes iniciantes, média e alta gerências. Os Programas são: Formação de Gestores, Primeira Gerência, Laboratório de Liderança, Programa de Desenvolvimento Gerencial, Alta Gerência e MBA em Gestão Bancária.

A trilha dos Gestores da Escola de Líderes é assim definida:



## *Programa Primeira Gerência*

O Programa Primeira Gerência forma a base de líderes que ingressam na gestão de agências. Os conteúdos são construídos e ministrados exclusivamente por instrutores internos, em sua maioria com titulação de Mestre. O Programa reforçou o diferencial da Universidade Corporativa: capacidade de construção de soluções internas.

Os principais objetivos do Programa são:

- Capacitar os futuros profissionais que atuarão como gestores na Rede de Agências para a assunção da nova função de forma segura e assertiva;
- Desenvolver competências, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho da nova função, no que tange à gestão das pessoas e dos negócios;
- Desenvolver uma visão abrangente e estratégica dos diversos produtos, serviços e processos do Banrisul.

O Programa tem 120 horas e é dividido em dois módulos presenciais com conteúdos de gestão mais um módulo de treinamento prático. Cada módulo é realizado uma semana por mês, totalizando três meses para a conclusão do curso.

O treinamento presencial ocorre no Centro de Treinamento do Banrisul e tem carga-horária de 80 horas, com a seguinte estrutura:

**1) Módulo Gestão de Pessoas (40 horas):** contempla conteúdos como Liderança, Gestão de Equipes, Treinamento e Desenvolvimento, Administração de Conflitos e Frustrações, Habilidades Pessoais, Delegação de Tarefas, Condução de reuniões, Resiliência, *Feedback*, Inteligência Emocional, Reunião de Equipe, Autoconhecimento, Desenvolvimento Pessoal.

**2) Módulo Gestão Administrativa e Comercial (40 horas):** contempla conteúdos como Negociação, Planejamento e Organização, Gestão de Processos, Estratégia de Resultados, Relacionamento com Órgãos Públicos, Prospecção de novos mercados, Segurança Pessoal e Patrimonial, Cumprimento da Política de Crédito, Cenários Econômicos e Depoimento Gerencial.

Já no módulo de Treinamento Prático, que totaliza 40 horas, o treinando, orientado por um mentor que será um Gerente-Geral ou Gerente Adjunto de agência de pequeno porte, deverá acompanhar uma série de atividades relacionadas à função gerencial, tais como: utilização de ferramentas gerenciais, condução da rotina diária de atividades, planejamento de ações, gestão da equipe, metodologia utilizada para acompanhamento das metas, procedimentos de segurança e visitas a clientes e órgãos públicos. Ao final do Treinamento Prático, o treinando recebe *feedback* do mentor sobre a atuação nessa etapa e sobre os quesitos para os quais deve buscar melhoria/conhecimento na atuação como gestor.

Atualmente, no Banrisul, os novos gestores de agências são selecionados por meio de *ranking* de desempenho e análise de perfil, além de atenderem ao pré-requisito de participação no Programa Primeira Gerência, e assumem, primeiramente, agências de pequeno porte.

O programa ocorre semestralmente, com abertura de inscrições na plataforma EAD Banrisul, plataforma de ensino a distância disponível na intranet da empresa. Até o momento já participaram do programa 397 empregados e, para o segundo semestre de 2017, estão previstas mais 6 turmas para 180 aspirantes à função gerencial.

“Temos que intensificar cada vez mais esse processo (de treinar gestores), pois com a chegada de inúmeras lideranças “jovens”, estas devem estar em consonância com os objetivos do Banco.”

*Adriana Bonafe*

*Gerente-Geral na agência São Pelegrino*



## *Laboratório de Liderança*

O programa tem o objetivo de desenvolver as competências necessárias para a função gerencial e proporcionar visão de negócio, buscando potencializar resultados. Tem uma carga-horária de 39 horas (15 horas a distância e 24 horas presenciais).

A etapa a distância contempla: a aplicação de ferramenta de *assessment* e duas horas de conversa Coaching (uma no início e uma no final do programa) e vídeo-aulas em EAD com os seguintes conteúdos: clareza na escrita, como montar uma apresentação, empreendedorismo, liderança, feedback e foco no cliente.

Depois de realizar a etapa a distância, os gestores participam da etapa presencial, com duração de três dias consecutivos, em que são trabalhados, de forma dinâmica e prática, os seguintes conteúdos: autoconhecimento, diversidade, gestão de mudanças, de pessoas, de projetos, de conflitos e do tempo, comunicação assertiva, liderança, negociação e inovação. Todos os conteúdos são desenvolvidos com foco no segmento bancário, considerando a expertise da Febraban. Cada um dos conteúdos passa por processo de revisão e customização a cargo dos analistas da Universidade Corporativa Banrisul.

No último dia da aula presencial, os gestores apresentam, em grupos, um plano de ação para alguns cases de gestão de pessoas, entregues no início do treinamento, buscando o desenvolvimento de estratégias para as problemáticas do dia-a-dia gerencial.

Segundo Cabral (2009), a vivência em grupo possibilita o desenvolvimento individual na construção de uma identidade coletiva, pois a aprendizagem em grupo passa pela afetividade, pela dinâmica de contradições que o grupo vive.

Após a etapa presencial, o gestor tem uma nova conversa com o *coach* para avaliação das ações de melhoria realizadas, conforme plano de ação elaborado no início do treinamento.

## *Programa de Desenvolvimento Gerencial*

Já o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), iniciado em 2014, visa a capacitação e desenvolvimento das competências de gestão dos atuais gestores do Banco e é realizado em parceria com a Escola Livre. Desde então, já foram capacitados 517 Gerentes, entre Gerentes-Gerais e Gerentes Adjuntos (Rede de Agências) e Gerentes Executivos (Direção-Geral). Tem uma carga horária de 80 horas, distribuídas entre aulas presenciais e atividades a distância. As atividades a distância previstas são vídeos do instrutor para complementar os módulos presenciais e, também contemplam a entrega de tarefas solicitadas para aplicação em suas equipes nos períodos compreendidos entre os encontros presenciais. Esses encontros presenciais acontecem ao longo de quatro meses, ou seja, a cada mês os gestores têm dois dias consecutivos de aula presencial, voltam para as suas equipes, quando então realizam as atividades a distância, depois retornam à sala de aula para a continuidade do programa e assim sucessivamente até o último encontro.

O PDG tem como objetivo desenvolver e aprimorar competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) em liderança, comunicação, gerenciamento da mudança, criatividade e trabalho em equipe, possibilitando reflexões sobre mudança de crenças, valores, capacidades, atitudes e, como consequência, em resultados.

O enfoque do programa está no aspecto comportamental, principalmente sobre liderança e gestão de equipes, sendo trabalhados os seguintes conteúdos: autoconhecimento, competências interpessoais e intergrupais, comunicação, flexibilidade, *feedback*, assertividade, líder *coach*, gestão de equipes, conflitos e mudanças, administração do tempo, negociação, tomada de decisão, criatividade e modelos mentais.

A metodologia empregada pelos instrutores é centrada na formação da identidade do gestor por meio de experimentação prática e vivencial, evidenciando e tratando dos principais comportamentos geradores das condutas das equipes, com o propósito de aperfeiçoar as relações de trabalho, além de técnicas que possibilitem aos gestores o auto-aperfeiçoamento e a melhoria contínua na liderança e, consequentemente, alcançar melhores resultados.

Um novo ciclo do programa iniciará no segundo semestre de 2017, com mais 10 turmas, contemplando outros 250 gestores.

Os resultados do Programa são mensurados pelos seguintes níveis de avaliação: reação dos participantes e evolução comportamental e de resultados comerciais, os quais detalharemos no capítulo Análise de resultados da Escola de Líderes.

## *Programas diversos que contemplam os Gestores*

Quando já atuantes na função gerencial, os gestores participam de reuniões/treinamentos mensais com as Superintendências Regionais e anuais com a Diretoria. Esse último denominado Encontro de Líderes e tem foco em estratégia, metas e direcionamento mercadológico.

Os Gestores também participam de capacitações quando solicitam ou são demandados pelas Superintendências Regionais ou Executivas, tais como palestras e treinamentos externos em suas regiões/áreas de interesse, além de receberem incentivos em cursos de graduação e pós-graduação, dentro do Programa de Incentivo à Qualificação Superior.

Programas que serão implantados ainda em 2017, com orçamentos já aprovados pela Diretoria, completando a trilha da Escola de Líderes:

- MBA Gestão Bancária - data de início das aulas 24/07/2017.
- Formação de Gestores - data de início 11 de setembro/2017.
- Alta Gerência - data de início 25/09/2017.

# *Análise de resultados da Escola de Líderes*

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos até então pelos programas da Escola de Líderes.

A avaliação dos programas de desenvolvimento gerencial, o cálculo do retorno de investimento, deve ter indicadores bem definidos para uma análise concreta. Segundo Meyer e Ross (1999, p. 370), “os esforços de aprendizagem em corporações dependem da boa medição de desempenho”.

Borges-Andrade (2006, p. 344) sugere a utilização de avaliações de reação, que são as opiniões ou a satisfação dos participantes, e a de aprendizagem, ou aquisição de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs). Ele também cita, como efeitos de longo prazo, três níveis de avaliação: comportamento no cargo; organização, ou mudanças que podem ter ocorrido na organização; e valor final, ou alterações na produção ou nos serviços prestados por esta organização, ou outros benefícios sociais e econômicos. (Borges-Andrade, 2006, p. 345).

A seguir, apresentamos os indicadores utilizados na Escola de Líderes da Universidade Corporativa Banrisul.

## *Análise de resultados: pesquisa da Escola de Líderes*

Uma pesquisa foi enviada em maio de 2016 para 639 gestores que já participaram de algum programa da Escola de Líderes, dos quais 350 responderam. Na pesquisa foi avaliada a percepção dos participantes quanto ao impacto dos programas na atuação do gestor como líder, no desenvolvimento e relacionamento com a equipe. Também foi avaliado o grau de comprometimento e motivação, relevância de conteúdos e dos programas.

Percebe-se, nesse público, um alto grau de engajamento e comprometimento com os resultados do Banrisul, segundo 89% dos respondentes. Ainda, 91% se consideram dispostos a mudanças para melhoria das suas performances e 65% se consideram preparados para mais responsabilidades.

Quanto à atuação com os liderados, esses gestores têm a percepção de que aplicam a liderança de forma atuante e eficaz, pois 83% se consideram dispostos a ouvir, 72% incentivam o desenvolvimento das pessoas e 82% valorizam a opinião da equipe para o desenvolvimento dos trabalhos.

Em relação à Escola de Líderes, mais de 60% têm elevada percepção do incentivo e investimento da empresa no desenvolvimento profissional dos gestores. A relevância dos conteúdos dos Programas dessa Escola recebeu mais de 80% de aprovação dos respondentes e 90% percebe o atendimento das necessidades do Banrisul por essa Escola.

Assim, verifica-se que os gestores participantes da Escola de Líderes têm elevado grau de comprometimento, engajamento e motivação em relação à empresa e à função gerencial, pois sentem-se mais preparados para atuar e percebem a valorização e o investimento em sua capacitação e desenvolvimento.

## *Análise de resultados: indicadores do Programa Primeira Gerência*

O Programa Primeira Gerência é inovador dentro do Banrisul pois, além de ter sido construído e ministrado totalmente por instrutores internos, possibilitou que a capacitação ocorresse antecipadamente ao ingresso na função, criando um banco de talentos preparados para o cargo.

Segundo Charan (2008) e Senge (1999), o banco de talentos de liderança é a maior vantagem competitiva que uma empresa pode ter, uma vez que os líderes atuais e futuros estarão preparados e alinhados às mudanças externas e se adaptarão à altura da velocidade e profundidade que o mercado e empresa necessitam, também disseminando a cultura de liderança em toda a instituição.

Conforme pesquisa realizada, percebe-se um alto grau de satisfação com o treinamento presencial por valorizar a experiência e a vivência da realidade da empresa, e também com o treinamento prático, pela possibilidade de aprendizado da prática propriamente dita e troca de informações com gestores mais experientes.

## *Análise de resultados: indicadores do Programa de Desenvolvimento Gerencial Avaliação de Reação*

Como podemos ver abaixo, o PDG sempre é muito bem avaliado por todas as turmas, com depoimentos de mudanças significativas no comportamento dos gestores e consequentes reflexos destes nas equipes.

### *Instrutoria*

|                                                         |                                                           |                                                       |                                                |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Esclarecimento de dúvidas<br><b>75,19%</b>              | Facilidade e Objetividade na Comunicação<br><b>82,47%</b> | Utilização dos recursos audiovisuais<br><b>66,29%</b> | Métodos e técnicas utilizados<br><b>69,23%</b> |
| Estímulo à participação dos treinandos<br><b>75,23%</b> | Relação entre teoria e prática<br><b>66,18%</b>           | Domínio do Assunto<br><b>87,33%</b>                   | Administração do tempo<br><b>68,89%</b>        |
|                                                         |                                                           |                                                       | Pontualidade<br><b>79,98%</b>                  |

### *Conteúdo*

|                                             |                                                    |                                        |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Relevância dos exercícios<br><b>64,82%</b>  | Aplicabilidade no trabalho<br><b>68,89%</b>        | Qualidade do material<br><b>60,41%</b> |
| Profundidade dos conteúdos<br><b>69,23%</b> | Seleção e abrangência dos tópicos<br><b>76,58%</b> |                                        |

Para as análises comportamental e de desempenho, foram consultados 89 gestores entre Gerentes-Gerais e Gerentes Adjuntos, que realizaram o curso em 2016.

Os dados avaliados referem-se ao ano de 2016 e segundo semestre do ano de 2015.

## *Análise Comportamental*

No Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), os gestores são convidados a aplicar uma ferramenta de avaliação comportamental no momento inicial do curso e, novamente, ao final, 30 dias após a conclusão do programa. O objetivo dessa mensuração é avaliar a evolução dos gestores em cinco quesitos, quais sejam: desenvolvimento de equipe, *feedback*, comunicação, negociação/resolução de conflitos e resultados.

Essa análise é feita através de um questionário composto por 25 perguntas, com notas atribuídas de 0 a 5, respondido pelo próprio gestor (autoavaliação) e por sua equipe, avaliando o desempenho do gestor.

Ao preencher o questionário, o gestor deverá elaborar um plano de ação, buscando aperfeiçoamento dos quesitos apontados e a melhoria da nota ao final do Programa.

Para cada item, a pontuação máxima pode chegar a 25 pontos.

### *Resultados da Autoavaliação*

| <i>Autoavaliação</i>                | <i>Inicial</i> | <i>Final</i> |
|-------------------------------------|----------------|--------------|
| Desenvolvimento equipe              | 18,87          | 19,98        |
| Feedback                            | 17,94          | 19,20        |
| Comunicação                         | 19,81          | 20,56        |
| Negociação e Resolução de Conflitos | 19,63          | 20,45        |
| Resultados                          | 19,65          | 20,77        |

Como podemos analisar nos dados demonstrados, os gestores tiveram uma auto-percepção melhorada na comparação do momento final em relação ao inicial. No início do processo, os gestores elaboram um plano de ação com a definição de quais pontos precisam ser melhorados. Essa autoavaliação depende, portanto, do atingimento adequado do plano de ação. Isso demonstra que, ao se autoavaliarem, os gestores evidenciaram em suas práticas, ações que levaram a melhorias do desempenho.

### *Avaliação do gestor na visão dos empregados*

| <i>Média dos empregados</i>         | <i>Inicial</i> | <i>Final</i> |
|-------------------------------------|----------------|--------------|
| Desenvolvimento equipe              | 20,12          | 21,14        |
| Feedback                            | 20,11          | 21,05        |
| Comunicação                         | 21,17          | 21,84        |
| Negociação e Resolução de Conflitos | 20,78          | 21,46        |
| Resultados                          | 21,55          | 22,46        |

Os dados revelam que ao final do Programa a percepção dos subordinados em relação ao gestor foi mais positiva do que no momento inicial. A tabela demonstra uma tendência de percepção também analisada na autoavaliação dos gestores.

Os resultados identificam evolução nas competências percebida tanto pelos próprios gestores quanto pela equipe em todos os quesitos avaliados.



## *Análise de Desempenho*

Para o escopo da pesquisa foram usados: o indicador de desempenho na meta comercial (volumes de negócios e margem de contribuição gerada pelos produtos), o indicador de potencial individual (avaliação de desempenho) e o indicador de desempenho (valor atribuído depois de calculadas todas as pontuações em metas de despesas, adimplência, compliance e comercial), também denominado Pontuação Final. Para esta apuração, foram consideradas as pontuações dos gestores avaliados em três semestres: anterior, atual e posterior à finalização do PDG.

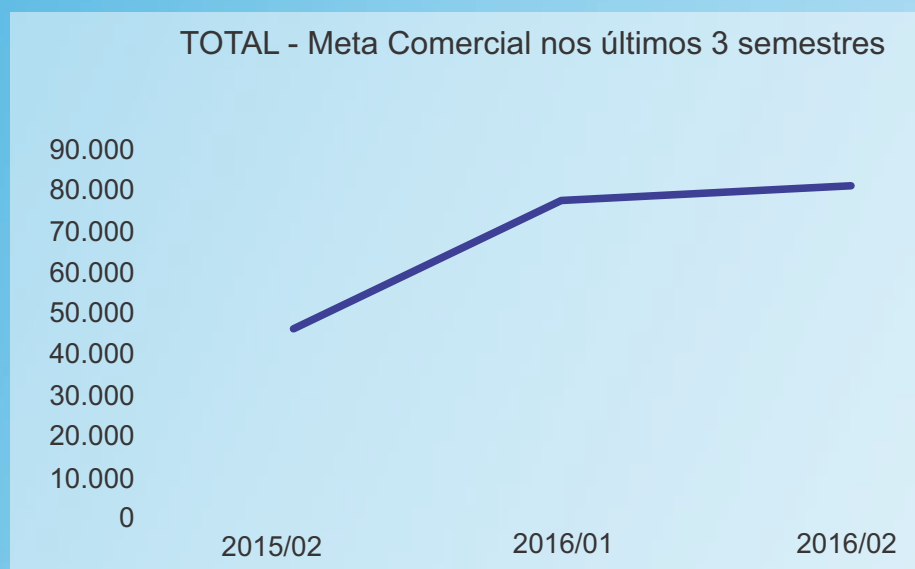
### **Indicador de desempenho de meta comercial**

Entende-se como indicador de desempenho da meta comercial a média da pontuação final alcançada na meta comercial, medida pelos pontos realizados em cada agência onde o empregado desempenhou a função gerencial, no prazo de até quatro semestres que antecedem o período de avaliação.

Em suma, esse número representa a produtividade comercial do empregado. Esse indicador encontra eco na avaliação comportamental nos temas de Negociação e Resolução de Conflitos, e Resultados.

|                                      | 2015/02   | 2016/01   | 2016/02   |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Quantidade Gestores avaliados</i> | 51        | 85        | 88        |
| <i>Somatório Meta Comercial</i>      | 46.272,48 | 77.927,42 | 80.556,17 |
| <i>Média</i>                         | 907,30    | 916,01    | 915,41    |

A tabela apresenta a média da pontuação dos colaboradores nesse indicador, assim como o valor acumulado da pontuação nesse indicador. No último semestre, identificamos que a pontuação apresentou uma leve queda, reflexo também da turbulência no cenário econômico. Apesar da queda nos números, verifica-se que a pontuação final do gestor manteve-se próxima ao nível do semestre anterior e superior ao primeiro semestre avaliado.



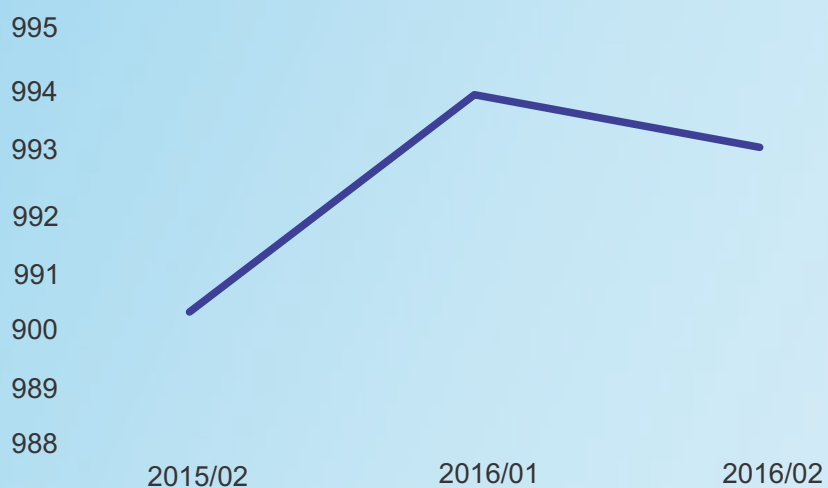
Quando verificamos a pontuação acumulada por semestre, podemos observar que o número é ascendente nos últimos três semestres. Ainda que a média tenha diminuído, o acumulado dos pontos mostrou um leve aumento, quando comparado aos dois semestres de 2016, e um aumento elevado de 2015 em relação a 2016.

### **Indicador de pesquisa de potencial individual**

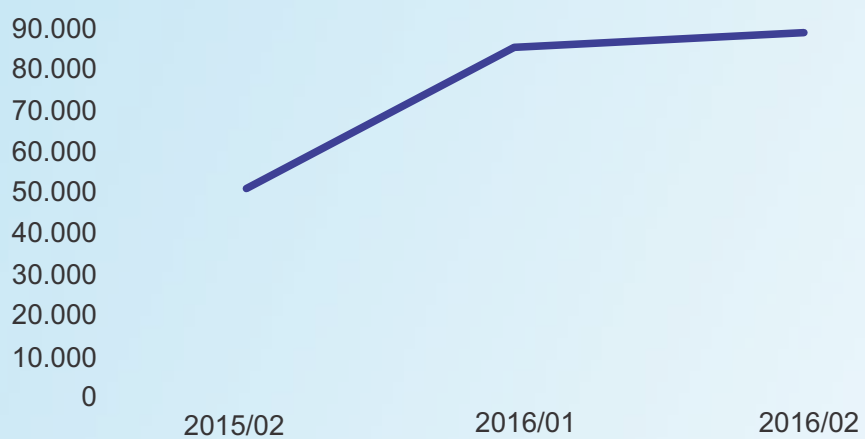
A pesquisa de potencial individual indica, na percepção do Superintendente (superior hierárquico), as habilidades demonstradas pelo gestor no desempenho da atual função.

Os gráficos demonstram evolução nesse indicador, seguindo a mesma tendência dos indicadores já apresentados, ou seja, o indicador de potencial individual e o de atingimento das metas comerciais estão aderentes.

MÉDIA - Indicador de Potencial Individual



TOTAL - Indicador de Potencial Individual



# Conclusão

O Banrisul segue a tendência de grandes organizações, com investimentos significativos na área de educação corporativa, otimizando recursos, aprimorando processos e qualificando seus profissionais na busca da prestação de serviços com excelência à toda comunidade. O processo de educação corporativa é dinâmico e segue as diretrizes consolidadas pela empresa durante seus 88 anos de existência.

Com a criação da Escola de Líderes do Banrisul, são percebidos alguns avanços em sua área de educação corporativa, dos quais destacam-se, especialmente, o maior engajamento e comprometimento, e a maior valorização dos profissionais que atuam na liderança. E, como consequência, o impacto disso nas equipes de trabalho em todas as instâncias da Instituição.

Por meio de depoimentos de gestores participantes dos programas e de pesquisas de reação e análise de desempenho realizadas, pode-se mensurar o retorno de investimento, mudanças comportamentais e melhoria nos relacionamentos entre subordinados e superiores. Também é possível identificar maior integração e sentimento de equipe, engajamento e comprometimento com a cultura organizacional, além do desenvolvimento da cultura de aprendizagem na equipe gerencial, resultando em melhor clima organizacional, com equipes mais coesas, informadas e melhor gerenciadas.

Além disso, a Universidade Corporativa tem sido procurada por organizações como CORSAN (Companhia Rio Grandense de Saneamento), Banco da Amazônia, Banco do Pará, Banco do Nordeste, CRESOL (Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária) e Associação Brasileira de Desenvolvimento, com objetivo de fazer *benchmarking* da Escola de Líderes.

A seguir, para continuidade do trabalho de desenvolvimento dos gestores, são apresentados alguns projetos da Escola de Líderes a serem implantados no segundo semestre de 2017:

**1)** Certificação Profissional Banrisul – reconhecimento formal e temporal dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários e gestores do Banrisul. A realização do Certame está definida para dezembro de 2017.

**2)** MBA Gestão Bancária e de Competitividade – início previsto para 24 de julho, curso desenvolvido pelos instrutores internos da Universidade Corporativa em parceria com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). O curso é uma Pós-Graduação Lato Sensu, e tem como foco o aperfeiçoamento dos profissionais, o nivelamento de conhecimento e habilidades técnicas, buscando proporcionar visão sistêmica, alinhar valores e atitudes profissionais necessários para a adequada gestão bancária. A carga horária desse MBA será de 456 horas-aula, divididas em sete módulos e será realizado na modalidade blended (aulas presenciais e a distância).

**3)** Curso de Formação de Gestores, elaborado em parceria com Infi-Febraban, para aspirantes à carreira de gestor. O curso é realizado exclusivamente através da Plataforma EAD Banrisul, com carga-horária de 13 horas. Está programado para iniciar em setembro de 2017. Os conteúdos trabalhados serão: o papel do gestor no segmento bancário, diversidade, foco no cliente, Crédito Direto ao Consumidor, liderança, gestão de pessoas, gestão de processos, comunicação, sustentabilidade, equilíbrio emocional, criatividade e empreendedorismo e negociação. Esse curso será pré-requisito para os interessados em ascender na função gerencial.

**4)** O Programa de Alta Gerência tem como público-alvo os Superintendentes Regionais e Executivos, além de membros da Diretoria e está em fase de elaboração. A previsão é que o programa entre em vigor em setembro de 2017. Abrangerá conteúdos como: Coaching, Mentoring, Gestão do Tempo e Conversas Cruciais.

Com tantas expectativas, e considerando que, antes de líderes, os gestores são pessoas em pleno crescimento e desenvolvimento, faz-se necessária a intervenção das organizações auxiliando-os neste processo, atuando fortemente desenvolvimento gerencial.

Todo o esforço e investimentos que estão sendo realizados na transição gestor/líder são indispensáveis, pois a liderança tem em suas mãos um poder transformador, que influencia os empregados para a realização de tarefas e motivação para maiores conquistas, que impactarão em toda a organização.

Com essa premissa, o Banrisul, uma organização voltada para o aprendizado e para os resultados, por meio da Escola de Líderes, está transformando pessoas, pois o sucesso da empresa é o sucesso de todos aqueles que estão conectados a ela.



## *Referências Bibliográficas*

BRIDGES, William; HELGESEN, Sally; PINCHOT, Gifford; SENGE, Peter M. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 4. ed. São Paulo, SP: Futura, 1997.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Org). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações**, volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho – fundamentos para Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução – a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CABRAL, Patrícia. **O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações**. Revista da SBDG – n. 4, p. 18-28, setembro de 2009.

CARROLL, Philip. “A perspectiva do líder executivo”. In: SENGE, Peter. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

COVEY, Stephen R. “Três funções do líder no novo paradigma”. In: HANDY, Charles B.; BRIDGES, William; HELGESEN, Sally; PINCHOT, Gifford; SENGE, Peter M. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 4. ed. São Paulo, SP: Futura, 1997.

FAGUNDES, Patrícia. **O desenvolvimento gerencial como instrumento para a formação de lideranças organizacionais: possibilidades e limitações**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Rio de Janeiro. PUC-Rio/Unisinos, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HANDY, Charles. “A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes”. In: HANDY, Charles B.; BRIDGES, William; HELGESEN, Sally; PINCHOT, Gifford; SENGE, Peter M. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 4. ed. São Paulo, SP: Futura, 1997.

KILIMNIK, Zélia M.; SANT'ANNA, Anderson de S. “Modalidade organizacional, políticas de gestão e competências profissionais.” In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho – fundamentos para Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MEYER, Chris; ROSS, Rick. “Painéis de Desempenho”. In: SENGE, Peter. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 26 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SENGE, Peter. “Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado”. In: HANDY, Charles B.; BRIDGES, William; HELGESEN, Sally; PINCHOT, Gifford; SENGE, Peter M. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 4. ed. São Paulo, SP: Futura, 1997.

# *Agradecimentos*

A todos os colegas da Universidade Corporativa Banrisul, responsáveis pela construção e implantação da Escola de Líderes e também pelas mais diversas atividades necessárias para que estes programas acontecessem, nosso muito obrigado.

Em especial aos instrutores do Banrisul que participaram construindo ou ministrando aulas nos Programas dessa Escola e às instituições parceiras que agregaram o seu conhecimento teórico e prático do mercado aos nossos programas.

À UERGS (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul), representada pelos docentes Lucas Veiga Ávila e Caroline Duschitz, pela orientação acadêmica do presente trabalho.

Agradecemos, de modo geral, a todos os envolvidos nesse artigo, ressaltando que a produção de todo o material é interna e exclusiva dos empregados do Banrisul.

