

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

Irene de Fátima de Jesus Mota Seron

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: UM ESTUDO COM BANCÁRIOS ACERCA DO
ATENDIMENTO AO CLIENTE NA AGÊNCIA MARINGÁ – BANCO DO BRASIL**

Porto Alegre

2007

Irene de Fátima de Jesus Mota Seron

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: UM ESTUDO COM BANCÁRIOS ACERCA DO
ATENDIMENTO AO CLIENTE NA AGÊNCIA MARINGÁ – BANCO DO BRASIL**

**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 para a obtenção do
título de Especialista em Administração.**

Roberto Ruas – Orientador

Igor Batista de Oliveira Medeiros - Co-orientador

Porto Alegre

2007

Irene de Fátima de Jesus Mota Seron

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: UM ESTUDO COM BANCÁRIOS ACERCA DO
ATENDIMENTO AO CLIENTE NA AGÊNCIA MARINGÁ – BANCO DO BRASIL**

Conceito final:

Aprovado em de de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. Roberto Ruas

Co- Orientador: Igor Batista de Oliveira Medeiros - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre

2007

RESUMO

A pesquisa surgiu do interesse em identificar as competências consideradas desejáveis para um bancário prestar um bom atendimento ao cliente, bem como atender às expectativas de sua organização. Cada uma destas competências constitui-se num conjunto de capacidades cujo domínio torna-se necessário ao bancário que pratica o atendimento ao cliente, tendo em vista que a organização depende grandemente da participação efetiva de cada um.

A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, e o instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário com 03 questões para os bancários e um outro com 01 questão para os clientes. A amostra de respondentes foi composta por sujeitos sendo 15 funcionários da carreira administrativa, 09 Gerentes de nível médio e 50 clientes. Todos da agência de Maringá (PR).

Os relatos analisados indicaram que os bancários questionados possuíam competências técnicas operacionais, administrativas, competências de ordem pessoal e organizacional, bem como eram possuidores de valores e sentimentos pessoais que denotam uma maior importância da pessoa no contexto produtivo.

Acreditamos ser possível utilizar os conhecimentos gerados através do estudo destas experiências concretas para incentivar e preparar pessoas para o trabalho de atendimento ao cliente de uma agência bancária.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
	PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
	QUESTÕES DE PESQUISA.....	7
	OBJETIVOS.....	7
	Objetivo Geral.....	7
	Objetivos Específicos.....	7
	JUSTIFICATIVA.....	8
	SUMÁRIO DO MÉTODO.....	8
	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	8
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	9
	AS DIFERENTES FORMAS DE TRABALHO E AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	9
	EM RELAÇÃO ÀS TENDÊNCIAS FUTURAS SOBRE O TRABALHO E AS ORGANIZAÇÕES.....	11
	UMA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA EM PSICOLOGIA.....	12
	PRINCIPAIS ELEMENTOS DE REFERÊNCIA SOBRE A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA INDIVIDUAL.....	12
	SOBRE O CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	14
3	MÉTODO UTILIZADO.....	19
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
5	CONCLUSÕES.....	27
	REFERÊNCIAS.....	29
	ANEXOS.....	32

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: UM ESTUDO COM BANCÁRIOS ACERCA DO ATENDIMENTO AO CLIENTE NA AGÊNCIA MARINGÁ – BANCO DO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica bancária vem sofrendo mudanças rápidas, exigindo dos bancários elevado grau de investimento em aperfeiçoamento, principalmente, no âmbito das agências de varejo. Com exigências cada vez maiores, tornou-se importante um estudo acerca de quais competências são desejáveis a um bancário para que ele possa prestar um bom atendimento ao cliente, bem como atender às expectativas de sua organização.

Cada uma destas competências constitui-se num conjunto de capacidades cujo domínio torna-se necessário ao bancário que pratica o atendimento ao cliente, tendo em vista que a organização depende grandemente da participação efetiva de cada um.

1.1 PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA

O interesse em pesquisar esse assunto se deu em função da identificação de um crescente aumento de exigências por parte da empresa em relação às competências do bancário, e da vivência enquanto bancário no atendimento aos clientes na Agência Maringá, localizada na cidade de Maringá, estado do Paraná (PR).

O problema levantado inicialmente foi: Quais competências : conhecimentos, habilidades e atitudes - estão presentes em um bancário que presta um ótimo atendimento ao cliente e atende às expectativas da organização?

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Quais competências um bancário deve apresentar para atender às expectativas de sua organização?

O que um bancário deve conhecer para prestar um bom atendimento ao seu cliente?

Quais habilidades o bancário deve desenvolver para melhor atender o cliente?

Que atitudes o bancário deve demonstrar frente às situações que lhe são impostas no trabalho, a fim de que apresente o desempenho esperado pela organização?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Investigar as competências apresentadas pelos bancários que trabalham diretamente com o cliente, e que os capacitam para um atendimento de excelência, tendo em vista a visão dos bancários e dos clientes.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a dinâmica de trabalho, e procurar identificar a percepção e compreensão dos bancários, gerentes e clientes em relação ao seu trabalho e às condições enfrentadas por eles em seu dia-a-dia;
- b) Procurar identificar nos relatos dos bancários as competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - que melhor capacitam os bancários para um atendimento de excelência aos clientes em uma agência de varejo.

1.4 JUSTIFICATIVA

A partir da identificação de um crescente aumento de exigências por parte da empresa e dos clientes, em relação às competências que o bancário deve possuir para prestar um atendimento de excelência; e da vivência enquanto bancário no atendimento aos clientes, verifiquei que uma melhor compreensão dessas competências será de grande importância para os bancários e também para os clientes que necessitam desse atendimento.

O trabalho foi realizado na própria agência de trabalho Agência Maringá, localizada na cidade de Maringá, estado do Paraná. Em função disso foi possível a realização do mesmo.

1.5 SUMÁRIO DO MÉTODO

Essa pesquisa foi de caráter qualitativo, sendo que o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com 03 questões e um outro com 01 questão. A amostra de respondentes foi composta por: 74 sujeitos. Pertencentes à agência de Maringá (PR).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Resumo; Introdução: Problemática, questionário de pesquisa, Objetivos, Justificativa, Sumário e Estrutura do trabalho; Revisão da Literatura; Método Utilizado; Análise dos resultados; Conclusões; Referências e Anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AS DIFERENTES FORMAS DE TRABALHO E AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A produção de bens e serviços já passou por diferentes fases. Durante toda a Idade Média, eram realizadas através das corporações constituídas por um mestre artesão independente e dois ou três empregados aprendizes. Além da força de trabalho, as pessoas também eram donas da matéria-prima e dos meios de produção – as ferramentas com que trabalhavam. Eram altamente qualificadas, em projeto, operação de máquinas, ajuste e acabamento. Muitos trabalhadores progrediam através de um aprendizado que abrangia todo um conjunto de habilidades artesanais. Muitos podiam esperar administrarem suas próprias oficinas, tornando-se empreendedores autônomos ou trabalhando para firmas de montagem (Huberman, 1981, p.125).

Nos tempos do artesanato, os conhecimentos sobre os produtos e processos eram dominados e integrados numa pessoa. O artesão conhecia esses dois aspectos: ele “projetava” e desenhava os produtos que iria produzir, obtinha as ferramentas necessárias e desempenhava as tarefas de produção, geralmente com o auxílio de aprendizes. À medida que estes aprendiam com o mestre-artesão, garantia-se a continuidade do ofício e dos conhecimentos e habilidades a ele associado (Fleury, 1995, p.33).

As habilidades profissionais geralmente eram desenvolvidas através do trabalho conjunto entre o mestre e o aprendiz, configurando-se no que se passou a chamar de aprender fazendo (Malvezzi, 1994, p.24). A necessidade de projetar e executar o trabalho requeria do indivíduo múltiplas habilidades.

A principal habilidade exigida era a capacidade de organização, pois esta era a principal parte do trabalho e provém do próprio executor. Por poder proceder à organização temporal da atividade produtiva, escolher as técnicas operatórias, os instrumentos e os materiais empregados, resguardados os devidos limites, o indivíduo podia adaptá-la às suas aspirações e competências (Dejours, 1992).

O trabalhador perdeu as habilidades genéricas e tornou-se um especialista. Deixou de dominar o todo e passou a conhecer apenas uma parte do processo. O sistema produtivo ganhou agilidade e produtividade. A configuração máxima desta fase é representada pelo fordismo e pela produção em massa nas primeiras décadas do século XX.

Com a identificação dos fatores sociais nas relações de produção, a partir da década de 1930, houve uma ampliação da concepção do trabalhador qualificado. A admissão da existência do grupo informal na organização e a necessidade de se relacionar no trabalho, a interação pessoal e a motivação no trabalho tornaram-se pontos de grande importância para a produtividade industrial, levando à necessidade de outras competências, como por exemplo, a facilidade de se relacionar, de trabalhar em grupo, de se comunicar e cooperar. Como reflexo, houve uma ampliação do conceito primitivo de tarefa desenvolvido pelo taylorismo, de tal forma que a atividade produtiva tornou-se mais complexa e com maiores exigências em termos de requisitos do trabalhador. Conceitos como autonomia, autocontrole, envolvimento e reconhecimento passaram a exigir outros requisitos do trabalhador, além dos motores (Wood, 1995, p.102).

A realidade atual do trabalho, denominada de pós-industrial, possui características que o difere do modelo industrial, amplamente utilizado até a década de 1970, aproximadamente. É uma concepção dinâmica, que extrapola o sectarismo e a super-especialização. O avanço tecnológico e o desenvolvimento sociocultural estão transformando as relações de produção, que, por sua vez, estão exigindo outras competências dos ocupantes dos cargos, e com elas um maior número de habilidades tornam-se necessárias, bem como o domínio de um maior volume de conhecimentos.

Há mudanças profundas na organização do trabalho [do trabalhador com tarefas rotineiras e fragmentadas para o polivalente e interdependente], com ênfase colocada na produção integrada, de qualidade, voltada a demandas específicas e não mais à produção em massa (Dupas, 1999, p.56).

A polivalência, citada pelo autor, exige das pessoas o domínio de muitas habilidades, de tal forma que o torne capacitado a desempenhar mais de uma função. O conceito de empreendedorismo, muito utilizado no contexto organizacional a partir do início da década de 90, traz consigo a necessidade de as pessoas dominarem competências como a capacidade de resolução de problemas, dinamismo, iniciativa, criatividade, liderança, além de outras, o que de certa forma amplia muito as exigências em termos de habilidades e conhecimentos dominados pelo trabalhador.

2.2 EM RELAÇÃO ÀS TENDÊNCIAS FUTURAS SOBRE O TRABALHO E AS ORGANIZAÇÕES

O que antes tinha um caráter estático passa a ser visto de maneira dinâmica: não basta integrar o conhecimento; é preciso estabelecer uma dinâmica de contínua aprendizagem, uma postura de aprender a aprender, para mudar sempre (Fleury, 1995, p.40).

Conforme defende a autora, ao trabalhador não basta mais apenas saber fazer, mesmo que de forma eficaz. Ele precisa saber aprender a fazer continuamente. O conhecimento não possui uma forma acabada, pronta, que possa ser aplicado conforme adquirido. Ele se apresenta de forma dinâmica e construtiva. Assim, a competência para a mudança e para a adaptação ao novo deve ser o ponto de partida.

Assim, o estudo e a compreensão das competências envolvidas nos processos de trabalho tornam-se assuntos de relevante importância para aqueles que se interessam pelas novas tendências do mundo do trabalho.

A Psicologia é uma área do conhecimento bastante antiga. A princípio ela era entendida como o “estudo da alma”, mais tarde como o estudo da consciência humana, e por último a ciência que estuda o comportamento humano, conceito que ocorreu somente no final do século XIX. Logo após ter adquirido o “status científico”,

ela passou a ser dividida em três áreas distintas de atuação: clínica, educacional e organizacional ou do trabalho. Em particular, interessa-nos aqui a área organizacional, mais especificamente a Psicologia Aplicada às Relações de Trabalho, por estar mais afeta com ao objeto de estudo da pesquisa.

2.3 UMA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA EM PSICOLOGIA

Os conhecimentos sobre habilidades e competências em Psicologia originam-se de três grandes vertentes. A primeira deriva da Psicologia do Desenvolvimento, que busca conhecer “o processo de desenvolvimento psicológico do ser humano e seus principais produtos, ou seja, as características psicológicas do ser humano, em suas diversas idades, ao longo do seu ciclo vital” (Lima, 1990). A segunda vem da Psicologia da Aprendizagem, que estuda os processos e as condições em que se dá a aprendizagem humana (aprendizagem de conhecimentos, atitudes, habilidades, sentimentos, destrezas etc.), em diferentes contextos e situações de ensino-aprendizagem, planejadas e espontâneas. A terceira está ligada aos estudos relativos à aferição de capacidades e habilidades cognitivas, psicomotoras, afetivo-emocionais etc. (Manfredi, 1998).

Do ponto de vista teórico e metodológico, as capacidades e/ou habilidades são definidas a partir de padrões de competências preestabelecidos, que os próprios pesquisadores elegem como parâmetros para a construção dos instrumentos de mensuração (Manfredi, 1998).

2.4 PRINCIPAIS ELEMENTOS DE REFERÊNCIA SOBRE A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Apesar das diferentes formas de pensar a abordagem competência, alguns dos trabalhos mais recentes sobre o tema (Boterf, 1994 e 1999; Zarifian, 1995; Levy Leboyer, 1996; Tremblay e Sire, 1999; Fleury e Fleury, 2000) têm convergido nos seguintes aspectos.

A noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A noção de competência, portanto, se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades – em alguns casos, essa ação pode mobilizar apenas uma capacidade. (Por exemplo: a habilidade saber ouvir pode ser mobilizada sob a forma de ação ouvir clientes sobre novos serviços. Nesse caso, vamos avaliar se essa ação atendeu o nível de competência esperado, a partir das responsabilidades/desempenho esperado para aquela ação).

A efetividade e a legitimação de uma competência se dão através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho. Em outras palavras, ninguém pode ser competente *a priori*, ou seja, com base em capacidades desenvolvidas numa situação ocorrida no passado.

As competências definidas de forma mais genérica são mais compatíveis com o estado atual do trabalho: multifuncional e abrangente (ao contrário da tendência especialista). Entretanto, às vezes é difícil construir dessa forma.

Mais importante do que dar ênfase à “metodologia” de gestão das competências (noção, definição, composição e classificação) é tratá-la em função das necessidades (homogeneizar as competências organizacionais, o desenvolvimento das pessoas, a avaliação de desempenho, etc.). Assim, a metodologia de gestão de competências não deve servir como uma “camisa-de-força”.

Segundo Fandt *apud* Wood Jr. (1999, p. 135), as competências gerenciais são inter-relacionadas às competências organizacionais e construídas umas sobre as outras como uma teia complexa. A noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da *performance*. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele. Com base no que analisamos, podemos

citar alguns exemplos de competências do tipo gerencial para encaminhar uma visão mais pragmática da noção de competências:

- Competência 1: busca conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes e é ágil nas respostas aos seus *feedbacks* e necessidades.

- Competência 2: associa a visão e a estratégia da empresa às situações e problemas gerenciais em que atua.

- Competência 3: monitora e avalia as atividades e ações de sua área a partir de padrões e indicadores que adotam medidas de correção e avaliação quando necessárias.

- Competência 4: atua de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerência.

2.5 SOBRE O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Popularmente, a palavra competência está relacionada com a qualificação de uma pessoa para realizar algo. Entre os profissionais de Recursos Humanos, ela é comumente definida como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; são variáveis que podem ser mensuradas através de comparação com padrões estabelecidos, e desenvolvidas através de treinamento (Fleury, 2000, p.18). No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa, como conhecimentos, habilidades, atitudes [ou seja, variáveis de *input*], e outros, à tarefa, aos resultados [variáveis de *output*] (McLagan, 1997, p.41).

O conceito de competência que ora se encontra em conformação extrapola os limites do modelo fordista/taylorista, muito utilizado até a década de 1980. Para Fleury (2000, p.19), ele não se limita aos requisitos da posição ou do cargo, nem tão-somente ao estoque de conhecimentos teóricos e empíricos da pessoa, que poderiam ser classificados e certificados pelo sistema educacional. A noção de competência baseia-se nos conceitos de capacidades e habilidades, constructos

teóricos advindos das ciências humanas – da Psicologia, da Educação e da Lingüística (Manfredi,1998, p.15).

Segundo Manfredi (1998, p.25), o processo de reorganização da economia mundial e as transformações técnico-organizacionais vêm afetando as formas de representação das noções de trabalho. Tantas mudanças no mundo da produção e do trabalho revelam a emergência de um novo perfil de qualificação da força de trabalho, com base nas seguintes exigências:

Posse de escolaridade básica, de capacidade de adaptação a novas situações, de compreensão global de um conjunto de tarefas e das funções anexas, o que demanda capacidade de abstração e de seleção, trato e interpretação de informações. Como os equipamentos são frágeis e caros e como se advoga a chamada administração participativa, são requeridas também a atenção e responsabilidade. Haveria, também, um estímulo à atitude de abertura para novas aprendizagens e criatividade para enfrentamento de imprevistos. As formas de trabalho em equipe exigiriam ainda a capacidade de comunicação grupal (Machado, 1996). Conforme declara a autora, nota-se que as formas de trabalho estão se tornando muito mais complexas, mais amplas e menos parcializadas, ao contrário do que prega o modelo taylorista-fordista, o que de certa forma passa a exigir o desenvolvimento de outras competências além das técnico-operacionais, por parte do trabalhador.

A permanência do indivíduo na empresa dependerá da sua capacidade de abstrair as mudanças em curso, de executar novas tarefas e de se adaptar com facilidade. As organizações, na sua maioria, já estão exigindo escolaridade equivalente ao primeiro grau completo, até para as funções mais simples.

O modelo de competências vem sendo adotado por empresas de diversos países, entre eles França, Inglaterra, Alemanha, Itália etc. (Tanguy, 1997). No Brasil, embora já seja conhecido desde a década de 1970, só mais recentemente é que passou a ser incorporado na linguagem empresarial, no discurso de técnicos de órgãos públicos e de alguns cientistas sociais (Manfredi, 1998, p.27).

Este enfoque do trabalho pressupõe uma formação mais estruturada do indivíduo, incluindo pelo menos o primeiro grau, na esfera educacional, e um convívio social não restrito, isto é, um relacionamento com grupos sociais diversificados. Quanto maiores e mais diversificados forem os conhecimentos e as habilidades desenvolvidos ao longo da vida, maiores serão as possibilidades de desenvolvimento de competências para o trabalho.

Segundo Deluiz (1994), o novo modelo de trabalho requer basicamente cinco grupos de competências: 1) básicas e específicas relativas a um grupo específico de ocupações; 2) organizacionais e metódicas; 3) comunicativas; 4) sociais; e 5) comportamentais.

Para a Sefor – Secretaria de Formação Profissional do Ministério do Trabalho, o conceito de competência refere-se a um processo de educação contínua, através do qual o indivíduo desenvolve um conjunto de habilidades, assim classificadas e definidas: básicas: as mais essenciais, como ler, interpretar, calcular, e até funções cognitivas mais elaboradas, como algum tipo de raciocínio; específicas: mais relacionadas ao trabalho, como saber fazer e saber ser; e de gestão: relativas às capacidades de autogestão, de empreendimentos, de trabalhos em equipes (Sefor, 1996).

Portanto, competência não é algo que possa estar apenas contido nas predefinições da tarefa, mas refere-se à capacidade de a pessoa ter iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. Uma dimensão que no passado era um atributo da minoria pensante, nas organizações, a “visão estratégica” passou a ser necessária em todos os níveis (com diferentes ponderações e significações), tornando-se parte importante das competências do indivíduo.

Para Zarifian (1994, p.20, p.111), a realidade contemporânea exige que o indivíduo esteja sempre mobilizando recursos a fim de resolver novas situações de trabalho. Portanto, competência não é algo que possa estar apenas contido nas

predefinições da tarefa, mas refere-se à capacidade de a pessoa ter iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. Uma dimensão que no passado era um atributo da minoria pensante, nas organizações, a “visão estratégica” passou a ser necessária em todos os níveis (com diferentes ponderações e significações), tornando-se parte importante das competências do indivíduo.

Para Fleury & Fleury (2000, p.21), a noção de competência aparece associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Esta noção denota ação por parte do indivíduo, isto é, ter competência implica ter capacidade de analisar e compreender situações, tomar decisões e agir.

É importante realçar que o conceito de competência que ora se encontra em formação decorre das necessidades determinadas pelas condições de produção pós-industrial. O avanço tecnológico e as transformações socioeconômicas e políticas conquistadas pelo homem estão estabelecendo novos paradigmas no universo produtivo, e isto está requerendo um trabalhador diferente daquele há muito tempo proposto pelo modelo taylorista-fordista.

Entre os autores consultados não identifiquei uma definição única do que venha a ser um modelo de competência, mas a maioria converge para um mesmo ponto de vista, o de que a realidade atual do trabalho exige pessoas com competências múltiplas. Entre eles, Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury; Paul Singer, além de outros.

Para Fleury & Fleury (2000), a dinâmica produtiva pós-industrial encontra-se sob forte dinâmica transformista, que por sua vez está exigindo um novo perfil de trabalhadores. Esta nova realidade vem exigindo uma série de competências que não eram contempladas pelo modelo fordista/taylorista. Eles descrevem competência como, principalmente, um saber agir, que significa saber o que e porque faz; saber julgar, escolher, decidir.

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury & Fleury, 2000, p.21).

Para melhor esclarecimento desta definição, os autores apresentam o significado de algumas competências profissionais consideradas necessárias ao trabalhador contemporâneo:

Saber mobilizar significa: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre elas.

Saber comunicar significa: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.

Saber aprender significa: trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.

Saber comprometer-se significa: saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.

Saber assumir responsabilidades significa: ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.

Ter visão estratégica significa: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas (Fleury & Fleury, 2000, p.22).

Este perfil requer das pessoas uma capacidade bastante variada em termos de conhecimentos e habilidades, não se restringindo apenas aos adquiridos através a educação formal, mas de maneira ampla, através das mais variadas modalidades de aprendizagem.

3 MÉTODO UTILIZADO

Geralmente as pesquisas de cunho qualitativo são baseadas em entrevistas, quase sempre longas e semi-estruturadas. Nesses casos, a definição de critérios segundo os quais são selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais é possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado. A descrição e delimitação da população base, ou seja, dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser imediatamente enfrentado.

Numa metodologia de base qualitativa o número de sujeitos que virão a compor o quadro das entrevistas dificilmente pode ser determinado *a priori* – tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergência destas informações. Enquanto estiverem aparecendo “dados” originais ou pistas que possam indicar novas perspectivas à investigação em curso as entrevistas precisam continuar sendo feitas.

À medida que se colhem os depoimentos, vão sendo levantadas e organizadas as informações relativas ao objeto da investigação e, dependendo do volume e da qualidade delas, o material de análise torna-se cada vez mais consistente e denso.

Essa pesquisa teve um caráter qualitativo, sendo que o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com 03 questões e um outro com 01 questão. A amostra de respondentes foi composta por: 15 funcionários da carreira administrativa, 09 Gerentes de nível médio e 50 clientes, todos da agência de Maringá (PR).

Questionário para ser respondidos pelos bancários foi constituído de 03 questões a seguir:

1) Quais os conhecimentos específicos que o bancário deve ter para prestar um atendimento de excelência ao cliente?

2) Quais conhecimentos e habilidades o bancário deve desenvolver para melhor atender o cliente?

3) Que atitudes o bancário deve demonstrar frente às situações que lhe são impostas no trabalho, a fim de que apresente o desempenho esperado pela organização?

O questionário respondido pelos clientes teve apenas uma questão:

- Quais as competências necessárias ao bancário para realizar um (bom atendimento) atendimento de excelência?

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da análise das informações obtidas junto aos Bancários, da Agência Maringá (Pr) do Banco do Brasil, observamos, que os mesmos, desenvolvem um grande rol de conhecimentos e de habilidades, assim como passam a incorporar alguns valores e sentimentos que são típicos do indivíduo que atende pessoas. Em se tratando de habilidades, observamos que são muitas as que aparecem nas respostas dos bancários.

Embora varie o grau de profundidade com que os Sujeitos têm **conhecimento dos produtos e serviços**, todos eles relataram ter certo conhecimento, o que de certa forma é muito importante para que tenham condições de executar as atividades e fazer com que elas e a organização evoluam através das suas ações. Este conhecimento foi relatado por 100% dos Bancários questionados, e também por 85% dos clientes. O conhecimento dos produtos e serviços que a Instituição bancária oferece aos seus clientes é de suma importância para que o Bancário possa prestar um atendimento de excelência.

A capacidade para **solucionar problemas** é uma habilidade que também aparece em 80% dos sujeitos questionados. Entendemos que esta é uma necessidade do bancário, visto que é sua a responsabilidade enquanto trabalhador e responsável em dar um atendimento com excelência ao cliente bancário. Ele necessita estar preparado para encontrar solução para os problemas com que se depara no dia-a-dia. Esta característica torna o trabalho mais fluido e mais dinâmico, pois os trabalhadores estão sempre procurando compreender melhor o processo para poder intervir quando necessário.

Dentro de uma agência, o processo de comunicação necessita fluir com rapidez e eficácia, e isto parece ocorrer, pois os 26% dos Bancários demonstram **possuir habilidade de se comunicar**. A grande maioria das decisões e das ações dentro de uma agência ocorre de forma harmônica e rápida. Assim, uma competência que é de grande importância para

qualquer tipo de organização aparece bem desenvolvida nas agências bancárias.

Dos Bancários que responderam ao questionário 30% indicaram que para dar um bom atendimento (atendimento de excelência) é desejável que se tenha uma capacidade bem desenvolvida de **identificar e definir objetivos**, tanto os objetivos do Banco (vendas) como os do cliente (desejos) que está sendo atendido. Existe neles clareza em relação àquilo que a instituição espera deles e o que o cliente deseja.

Os relatos dos Bancários, tanto da gerência média como os da carreira administrativa, 45% denotam a existência de uma **capacidade de identificar necessidades**, tanto no seu trabalho quanto na organização. A atuação deles não se restringe a apenas executar uma atividade específica: eles procuram observar onde há carência, agindo pro ativamente, com isso verificando o que pode ser melhorado no atendimento bancário.

Cerca de 42% do funcionários questionados revelaram certa **capacidade de ter uma visão sistêmica da instituição onde trabalham**, fazendo projeções em relação às suas atividades e seus atendimentos aos clientes. De certa forma, esta capacidade de fazer exercícios sobre o futuro revela uma habilidade de identificar variáveis que podem ser trabalhadas no presente, de tal forma a produzir determinados resultados esperados.

A **auto-gestão profissional** é uma habilidade que está presente em 78% dos gerentes questionados. Eles verbalizaram a necessidade de exercer um bom atendimento ao cliente, tentando demonstrar capacidade de administrar a vida profissional, investindo na carreira e no próprio desenvolvimento. Muitos funcionários da Gerência Média fazem cursos de vendas, de investimento financeiro e MBA a fim de melhorar o desenvolvimento de sua carreira profissional.

A **polivalência funcional** está presente nos bancários estudados. Cerca de 60% expressaram que desenvolvem mais de uma função dentro da organização. Essa polivalência se faz presente na área de gerência, na área administrativa, bem como nas duas. As pessoas geralmente

desenvolvem trabalhos técnicos voltados para a produção de bens e serviços e também desenvolvem outras funções como venda de produtos.

Perto de 89% dos Bancários e 40% dos clientes pesquisados relataram que para se prestar um bom atendimento o funcionário deve ser **ágil e dinâmico**, e a maioria demonstrou fazer isso. A prática de pensar nas várias possibilidades de se realizar as atividades, e também nas necessidades e nas possibilidades. Assim, passa a planejar melhor as suas ações, tendo em vista que o retorno do seu trabalho será tanto melhor quanto mais adequadas forem às ações e as estratégias adotadas. Com isso se tornam mais dinâmicos e ágeis. O planejamento faz parte do dia-a-dia das pessoas na organização.

Uma característica apresentada por 65% dos clientes questionados foi o desejo de **ser respeitado** pelos bancários. Muitos dos clientes revelaram que o Bancário para dar um bom atendimento, deve ter certa consciência da importância de respeitar o outro no processo de convivência do trabalho.

A **responsabilidade** é um outro valor que aparece nas respostas dos clientes, com 50% de frequência. Ser responsável é uma exigência ao indivíduo para se manter como funcionário de uma instituição bancária, pois o seu vínculo com a empresa demanda participação, autonomia, iniciativa e dedicação, tudo baseado na responsabilidade pessoal e profissional. Além disso, o bancário está representando a instituição para o cliente no momento do atendimento.

Para 90% dos clientes pesquisados **a educação** do bancário é uma virtude sine-qua-non para se ter um atendimento de excelência, pois essa é uma das principais qualidades no atendimento. Sem ela o indivíduo trabalhador de uma instituição bancária, não conseguiria dar qualquer tipo de atendimento satisfatório.

A **simpatia** foi citada por 45% dos clientes questionados. Este valor aparece na forma da preocupação em ser cortês com o outro,

independentemente da sua posição na instituição bancária. É importante para as pessoas, que todos dêem um atendimento de maneira uniforme.

Dos clientes, 55% responderam que o bancário para prestar um bom atendimento (atendimento de excelência), deve possuir um elevado grau de **honestidade**. Esta é uma virtude do ser humano, faz parte do caráter do indivíduo, Essa resposta expressa o desejo do cliente que quer ver no bancário a segurança/confiança que ele necessita depositar, tanto na instituição como no funcionário, tendo em vista que uma significativa parcela das suas economias está depositada e/ou investida na organização.

Para 85% dos bancários, e somente para 15% dos clientes a **habilidade em vendas**, faz a diferença no atendimento ao cliente. Para os bancários essa habilidade é de suma importância para sua carreira dentro da instituição, pois uma boa política de vendas é importante para a saúde da organização. Já para os clientes, o ato de vender não tem tanta importância assim.

Por fim, pudemos observar, que 40% dos bancários e 60% dos clientes colocaram a **motivação** como uma necessidade. Os bancários demonstraram que estão dispostos a trabalhar o quanto for necessário para atingir as metas propostas pelo banco, pois acreditam no crescimento e desenvolvimento profissional. Assim eles se sentem motivados em realizar suas atividades da melhor forma possível.

Os relatos analisados indicaram que os bancários questionados possuíam competências técnicas operacionais, administrativas, competências de ordem pessoal e organizacional, bem como são possuidores de valores e sentimentos pessoais que denotam uma maior importância da pessoa no contexto produtivo.

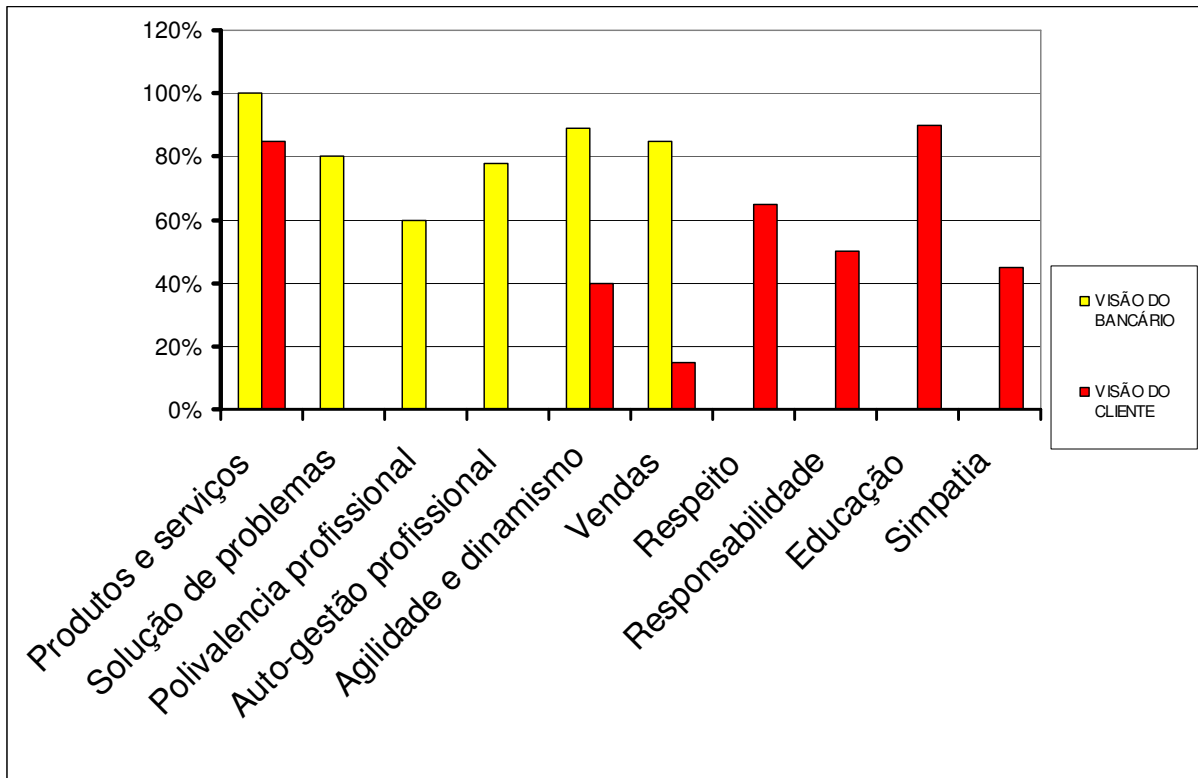
Enfim, as informações analisadas dão indicativos de que numa organização bancária são desenvolvidos vários fatores pessoais e profissionais que, de certa forma transformam o indivíduo, de maneira que

ele deixa de se comportar apenas como um empregado assalariado, cumpridor de horários e tarefas predeterminados, e passa a se comportar como uma pessoa que possui horizontes mais amplos, capaz de visualizar o todo sem esquecer das partes. Que o trabalho nas agências bancárias não implica necessariamente num fracionamento da existência humana.

Tabela referente a síntese das respostas do questionários.

COMPETÊNCIAS	VISÃO DO BANCÁRIO	VISÃO DO CLIENTE
Conhecimento dos produtos e dos serviços	100%	85%
Capacidade para solucionar problemas	80%	0%
Boa comunicação	26%	0%
Capacidade para identificar e definir objetivos	30%	0%
Capacidade para identificar necessidades	45%	0%
Polivalência profissional	60%	0%
Capacidade de auto-gestão profissional	78%	0%
Agilidade e dinamismo	89%	40%
Habilidade para vender produtos e serviços	85%	15%
Praticar o respeito pelo outro	0%	65%
Possuir grande capacidade de responsabilidade	0%	50%
Apresentar-se de maneira educada	0%	90%
Apresentar de maneira simpática	0%	45%

Gráfico contendo a síntese dos resultados às resposta ao questionário aplicado em bancários e clientes.



5 CONCLUSÕES

O objetivo da pesquisa consistiu em verificar a estrutura organizacional e as suas exigências em termos de competências pessoais e profissionais, para viabilizar o bom atendimento ao cliente. Desta forma, buscamos identificar, através das respostas aos questionários, as competências presentes nos bancários para que se tornasse possível a execução do trabalho voltado para o atendimento com excelência.

A questão da polivalência profissional está muito presente nos Sujeitos pesquisados. Um bancário deve ir muito além da polivalência funcional, porque, além de desenvolver várias habilidades, ele também trabalha com uma outra dimensão, o cliente enquanto pessoa e a esfera organizacional.

As pessoas questionadas demonstraram estar sempre preocupadas em dar um bom atendimento ao cliente, obter maiores informações sobre os produtos e serviços oferecidos ao cliente.

Os bancários pesquisados apresentaram uma amplitude bastante grande de competências, o que denota o desenvolvimento de várias áreas do conhecimento. Foi possível observar que os mesmos, de maneira geral, possuem um conhecimento mais profundo dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco aos seus clientes.

Quanto a si mesmos, os bancários demonstraram possuir certa consciência da sua condição profissional e pessoal, sendo capazes de identificar limitações e carências, bem como potencialidades. Possuem clareza sobre o que devem fazer para superar as dificuldades existentes. Quanto às habilidades, foi possível identificar que um grande número delas encontra-se desenvolvidas nos bancários, entre as quais: habilidade para tomar iniciativa; conhecimento dos produtos e serviços oferecidos por uma agência de varejo aos seus clientes; solucionar problemas; comunicar-se; definir e identificar objetivos; agir estrategicamente (ser pro ativo); realizar atividades técnicas; possuir

agilidade e dinamismo; habilidade em vendas; identificar necessidades desenvolver mais de uma função (polivalência funcional); relacionar-se com as pessoas; saber ouvir; analisar e compreender situações. Mas, acima de tudo, ficou evidente que o bancário não pode se esquecer que o cliente é uma pessoa dotada de emoções, que vão desde o desejo de prosperar através da sua relação com o Banco, mas também de inseguranças, medos, etc., o que fica evidente nas respostas dos mesmos.

Quanto aos clientes detectamos que emitiram suas opiniões, as respostas foram menos em direção às competências, e mais em direção às virtudes desejadas, tais como: honestidade, confiança, respeito, educação. Elas fazem parte no desejo do cliente, que quer que os funcionários de uma instituição financeira, bem como a própria instituição sejam honestos, de confiança, respeitadores, educados, para que ele seja atendido com excelência e poder ter total confiança em deixar suas economias depositadas nesta instituição, e fazer negócios com os mesmos.

Acreditamos ser possível utilizar os conhecimentos gerados através destes estudos empíricos para incentivar e informar as pessoas para o trabalho de atendimento ao cliente de uma agência bancária.

Considerando que o nosso objetivo consistia investigar as competências apresentadas pelos bancários que trabalham diretamente com o cliente, e que os capacitam para um atendimento de excelência, com base na visão dos próprios bancários, e seus clientes, entendemos que o presente estudo tornou possível o seu alcance.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Z. Entre questionários e entrevistas. In: NOGUEIRA, M. A.; ROMANELLI, G.; ZAGO, N. (orgs.). **Família & Escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p. 171-83.

CODO, Wanderley (org.). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: ed. Brasiliense, 1984.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez–Oboré, 1992.

DELUIZ, Neise. Formação do trabalhador em contexto de mudança tecnológica. In: **Boletim Técnico do Senac**, 20(1):14-25, jan./abr.1994.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FLEURY, M. T. Leme. FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

HUBERMAN, Leo. **A história da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

LIMA, Elvira Souza. **Do indivíduo e do aprender**: algumas considerações a partir da perspectiva interacionista. Belo Horizonte, Edu. Ver (12) dez/1990.

MACHADO, Lucilia. "Qualificação do trabalho e as relações sociais". In: **Gestão do trabalho e formação do trabalhador**. Belo Horizonte: MCM, 1996.

MALVEZZI, S. Produtividade e saúde Mental do trabalhador. Conselho Federal de Psicologia. **Psicologia, Ciência e Profissão**, n.1, p.6-7, Brasília, 1990.

_____. Psicologia Organizacional e Recursos Humanos: Tendências e Perspectivas. Em: **Cadernos-CRP-06**, p.76-82. São Paulo: CRP, 1992.

_____. Do Taylorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: Boog, Gustavo (coord) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MANFREDI, S. Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. In: Competência, qualificação e trabalho. **Revista Educação e Sociedade**, v. 19, n. 64, set. 1998. Unicamp, Campinas - SP, CEDES, 1998.

MCLAGAN, P. A. **Competencies**: the next generation. Training and development, May, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROPÉ, Françoise e TANGY, Lucie (org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia; BOFF, Luiz H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências, Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEFOR/MT, Brasília. **Habilidades**: uma questão de competências. Dezembro de 1996.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 1999.

_____, **Uma utopia militante**: repensando o socialismo. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

SWEEZY, Paul M; DOBB, Maurice; TAKAHASHI, M. H. K.; HILTON, Rodney & HILL C. **Do feudalismo ao capitalismo**. Trad. De Manuel Vitorino Dias Duarte, Lisboa: Dom Quixote, 1978.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos São Paulo: Atlas, 1970.

WOOD, Thomaz Jr (Coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ZARIFIAN, P. Compétences et organization qualifiante em milieu industriel. In: MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTE, Serge. **La competence**: mythe, construction ou réalité? Paris: Liaisons, 1994.

Anexos

QUESTIONÁRIO SOBRE AS COMPETÊNCIAS

Um levantamento das competências consideradas necessárias pelos bancários para que seja dado um atendimento adequado às exigências do cliente na atualidade.

Questionário para ser respondidos pelos bancários sobre as Competências (conhecimentos e habilidades) necessárias ao Bancário para prestar um Atendimento de Excelência ao Cliente.

Os dados obtidos serão utilizados para elaboração da monografia do curso MBA, especialização em Gestão de Negócios Financeiros, da UFRGS.

Considero importante ressaltar que não existe conceito de resposta correta ou errada. As respostas devem ser baseadas na sua percepção da realidade.

Não é preciso se identificar, pois o que interessa não é saber quem respondeu, mas como é sua opinião sobre as competências necessárias para um atendimento de Excelência.

Responder esse pequeno questionário não vai tomar muito do seu tempo. Vale lembrar que a sua colaboração é muito importante para o sucesso deste trabalho.

OBRIGADA

1) Quais os conhecimentos específicos que o bancário deve possuir para prestar um atendimento de excelência ao cliente? (listar os conhecimentos abaixo)

2) Quais conhecimentos e habilidades o bancário necessita desenvolver para melhor atender o cliente? (idem)

3) Que atitudes o bancário deve demonstrar frente às situações que lhes são impostas no trabalho, a fim de que apresente o desempenho esperado pela organização?

QUESTIONÁRIO SOBRE AS COMPETÊNCIAS

Um levantamento das competências consideradas necessárias pelos bancários para que seja dado um atendimento adequado às exigências do cliente na atualidade.

Questionário para ser respondidos pelos clientes sobre as Competências (conhecimentos e habilidades) necessárias ao Bancário para prestar um Atendimento de Excelência ao Cliente.

Os dados obtidos serão utilizados para elaboração da monografia do curso MBA, especialização em Gestão de Negócios Financeiros, da UFRGS.

Considero importante ressaltar que não existe conceito de resposta correta ou errada. As respostas devem ser baseadas na sua percepção da realidade.

Não é preciso se identificar, pois o que interessa não é saber quem respondeu, mas como é sua opinião sobre as competências necessárias para um atendimento de Excelência.

Responder esse pequeno questionário não vai tomar muito do seu tempo. Vale lembrar que a sua colaboração é muito importante para o sucesso deste trabalho.

1) Quais as competências necessárias ao bancário para realizar um (bom atendimento) atendimento de excelência?