

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

Mônica Giesch Utzig

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:
VISÃO DOS GESTORES DE AGÊNCIAS DO
BANCO DO BRASIL S/A A RESPEITO DE SUAS EQUIPES**

Porto Alegre

2008

Mônica Giesch Utzig

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:
VISÃO DOS GESTORES DE AGÊNCIAS DO
BANCO DO BRASIL S/A A RESPEITO DE SUAS EQUIPES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre
2008

Mônica Giesch Utzig

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:
VISÃO DOS GESTORES DE AGÊNCIAS DO
BANCO DO BRASIL S/A A RESPEITO DE SUAS EQUIPES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em Admi-
nistração.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Roberto Ruas, por contribuir de forma extremamente generosa com meu crescimento e minhas reflexões. Seus comentários, diretos e instigantes, sempre conseguem despertar a vontade de ir além e ultrapassar os limites do senso comum.

Ao Tajés, meu primeiro, único e grande amor, por fazer ressurgir em mim alguém que eu imaginava ter morrido há muito tempo. Os anos que ficamos afastados não foram o suficiente para fazer com que eu o esquecesse nem por um dia sequer. “Eu te amo” é muito pouco.

Aos meus filhos, Matheus e Bruna Carolina, por terem dado um sentido de eternidade à minha existência. Nada é tão gratificante quanto acompanhar seu desenvolvimento, suas descobertas, suas evoluções e até mesmo suas travessuras. Os filhos são um dos melhores combustíveis da vida.

À minha mãe, que tantas vezes cuidou dos meus filhos como se fossem seus e me permitiu chegar ao término de mais essa etapa.

Muito obrigada !

RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi analisar a questão do exercício de competências no Banco do Brasil, com base na visão dos gestores das agências pertencentes à Gerência de Varejo (GEREV) Novo Hamburgo e tomando por período inicial o mês de julho/2007, início do semestre posterior à implantação das ações estruturantes .

O método aplicado nesta pesquisa foi a pesquisa descritiva, com aplicação de um questionário junto à população pesquisada. Com base nas 10 competências fundamentais e nas 5 competências gerenciais relacionadas pelo Banco do Brasil, o questionário continha afirmações com as quais os gestores deveriam informar seu grau de concordância, discordância ou indiferença.

Partindo dos resultados tabulados, comparou-se a visão dos gestores com os resultados apresentados por suas agências, a fim de vincular os resultados com o exercício ou não das competências dentro das agências.

Vale ressaltar que os dados coletados e os resultados obtidos são representativos apenas para a região de Novo Hamburgo, de forma que torna-se inviável generalizá-los e usá-los para toda a organização.

Na análise ficou evidente que a percepção dos gestores das agências não condiz com os resultados apresentados por suas equipes. Os gestores avaliam que suas equipes melhoraram de julho/2007 até hoje, porém na maioria das agências houve variação negativa nos resultados de produtividade por funcionário.

Foi possível, ainda, sugerir questões para estudos futuros, na tentativa de detectar o núcleo do problema e buscar soluções que sejam necessárias.

Palavras-chave: gestão de pessoas, competências.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2	JUSTIFICATIVA	10
1.3	OBJETIVOS	11
1.3.1	Objetivo Geral	11
1.3.2	Objetivos Específicos	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	COMPETÊNCIAS	13
2.1.1	Construção do Conceito	13
2.1.2	Competências Gerenciais	18
2.1.3	Competências Organizacionais	21
2.2	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	26
3	MÉTODO DE PESQUISA	27
3.1	COLETA DE DADOS	28
3.2	INDIVÍDUOS PESQUISADOS	29
3.3	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	30
4	A EMPRESA	32
4.1	A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL	32
4.2	ORGANOGRAMA DE UMA AGÊNCIA DE VAREJO	34
4.3	COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL	34
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
5.1	AGÊNCIAS PESQUISADAS	38
5.2	REALIDADE DAS AGÊNCIAS	38
5.3	PERFIL DOS GESTORES	39
5.4	VISÕES DOS GESTORES	41
5.4.1	Competências Fundamentais	41
5.4.1.1	Atendimento	42
5.4.1.2	Colaboração e Clima	43
5.4.1.3	Pró-Atividade	45
5.4.1.4	Busca pelo Aprendizado	46
5.4.1.5	Visão de Oportunidade e Identificação de Riscos	47
5.4.1.6	Processo de Trabalho	50
5.4.1.7	Responsabilidade Socioambiental	51
5.4.1.8	Exercício das Competências Fundamentais	52
5.4.2	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	54
5.4.2.1	Relacionamento nas Equipes	54
5.4.2.2	Mobilização e Comprometimento	57
5.4.2.3	Valorização e Desempenho Individual	58
5.4.2.4	Exercício das Competências Gerenciais	61
5.4.3	ANÁLISE INDIVIDUAL	62
5.5	VARIAÇÕES NOS RESULTADOS DAS AGÊNCIAS	63
5.6	ANÁLISE VISÃO DOS GESTORES x RESULTADOS	63
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO	72

1 INTRODUÇÃO

A velocidade com que se faz necessária a adequação das empresas ao meio no qual estão inseridas nem sempre é condizente com o “ritmo” da organização em si. As mudanças organizacionais são, muitas vezes, resultado de necessidades imediatas e não de circunstâncias planejadas e controladas pela organização.

Wood Jr. (2000) define mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Na busca por este impacto positivo dentro da organização, em maio de 2007 o Banco do Brasil anunciou uma série de medidas estratégicas que buscavam garantir sua competitividade e sustentabilidade no meio em que está inserido – as ações estruturantes. Estas ações atingiram todos os níveis da organização, quer seja em maior ou menor grau.

Para fazer com que as mudanças ocorridas nas organizações afetem de forma positiva o meio em que elas estão inseridas, Soto (2005) menciona que a sensibilidade humana é fundamental. O autor toma por base a importância do fator humano para o sucesso das organizações, e menciona a gestão estratégica de recursos humanos como instrumento de busca por um diferencial para as organizações.

O Banco do Brasil trabalha a sua gestão de recursos humanos tomando por base o conceito de competência. O desempenho profissional do indivíduo é mensurado através das competências que este expressa em seu ambiente de trabalho, e o atingimento das metas é visto como decorrência deste desempenho profissional. Entretanto, nem sempre o desempenho organizacional e das agências é causado pela dimensão competências, especialmente no setor financeiro, hoje em dia tão interdependente de fatores externos e internos,

O presente trabalho tem por objetivo analisar se os gestores de agências do Banco do Brasil reconhecem o impacto ou não a efetividade do desenvolvimento de competências em suas equipes, tendo como ponto de partida o semestre posterior à implantação das ações estruturantes.

O foco da pesquisa ficou restrito aos gestores das agências vinculadas à Gerência de Varejo (GEREV) Novo Hamburgo. Foi aplicado um questionário ao público

escolhido, de forma a averiguar as suas percepções a respeito da situação das agências atualmente e em julho/2007.

A validade deste trabalho se limita às agências vinculadas à GEREV Novo Hamburgo, não sendo prudente ou adequado utilizar os resultados da pesquisa para toda a organização.

A estrutura do presente trabalho é a seguinte: o capítulo 1 apresenta a definição do problema, a explanação da justificativa do tema escolhido e a descrição dos objetivos a que o trabalho se propõe. O capítulo 2 traz a revisão da literatura acerca do tema “competências”, desde a construção do conceito até as suas classificações. O capítulo 3 explana a metodologia de pesquisa utilizada. O capítulo 4 apresenta dados gerais da organização - um breve histórico da organização, o organograma de uma agência de varejo e a questão das competências dentro do Banco do Brasil. O capítulo 5 traz os resultados da pesquisa feita, bem como os vincula à questão dos resultados apresentados pelas agências no período em questão. Temos, por fim, uma análise comparativa entre desenvolvimento de competências e resultados apresentados, de forma a comparar as percepções dos gestores com os resultados apresentados por suas agências.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em 07 de maio de 2007 o Banco do Brasil, através de iniciativa viabilizada pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DIPES), anunciou um conjunto de ações estratégicas que tinham por objetivo garantir a competitividade e sustentabilidade da organização nos anos seguintes, com foco imediato no período 2008-2012. Estas ações, denominadas “ações estruturantes”, buscavam:

- aperfeiçoar o processo decisório nos diversos níveis da organização;
- aprimorar os parâmetros de relacionamento com os clientes;
- introduzir nova metodologia de classificação interna das agências;
- valorizar o trabalho dos funcionários; e, por fim,

- centralizar processos de suporte operacional.

Nadler, Shaw, Walton e Cols. (1995) definem a mudança organizacional como uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura). Assim sendo, no momento em que o ambiente externo muda torna-se vital que a organização se adapte a essa mudança. O indivíduo, por consequência, muitas vezes é o maior afetado por esse processo.

Motta (1999) diz que a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se interrelacionar e criar significados para a sua própria vida" (p.xiv).

Para Claude Lévy-Leboyer (1994, p. 155), existe um sentimento de impotência por parte dos indivíduos com relação aos processos de mudança. Segundo a autora, "os trabalhadores percebem o ambiente econômico, o mercado de emprego e a sua própria carreira como dominados por forças que lhes escapam. Por isso, seu destino profissional lhes parece fora do seu controle."

Tendo por ponto de partida a definição de uma estratégia da empresa e passados 17 meses da implementação desta estratégia, cabe uma avaliação a respeito da forma como os indivíduos analisam o contexto sob determinado enfoque.

O Banco do Brasil possui seu sistema de gestão e avaliação de pessoas atrelado à noção de competência, conceito este definido internamente nos termos apresentados na Instrução nº 505.16.2 como "combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional".

Seguramente, as ações estruturantes vão impactar sobre o portfólio de competências empregadas no Banco do Brasil e sobre suas manifestações na forma de desempenho no trabalho dos funcionários.

Ruas (2004, p. 36) observa que "a noção de competências apresenta muitas indefinições, que certamente dificultam sua utilização adequada por parte das empresas".

O termo latino "*competentia*" possui um significado de proporção, simetria (Houaiss, 2001). Perrenoud (2000) define competência como "mobilização de recur-

sos cognitivos (saberes, informações, valores, inteligências, esquemas de percepção e raciocínio) para solucionar um problema”. Fleury & Fleury (2001), ao voltarem sua visão ao mercado, citam que competência “implica um saber agir para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Considerando que 15 meses é um prazo que permite aos indivíduos uma avaliação solidificada do contexto, e atrelando esta avaliação à questão do desenvolvimento de competências, este trabalho pretende contribuir para responder à seguinte questão de pesquisa: *qual a visão dos gestores de agências do Banco do Brasil acerca do exercício das competências em suas equipes, tendo como ponto de partida o semestre posterior à implantação das ações estruturantes?*

1.2 JUSTIFICATIVA

O impacto das ações estruturantes sobre os rumos da Instituição e sobre as pessoas que a integram é, sem dúvida, importante e irrefutável. Ações deste porte atingem toda a instituição, e não apenas um ou alguns setores. Inexiste, contudo, um levantamento ou coleta de informações que possibilite à empresa o entendimento da dimensão desta ação no que diz respeito ao desenvolvimento de competências no indivíduo e, por consequência, na própria organização, bem como nas agências enquanto equipes de trabalho. Se tivermos em mente que as competências são consideradas pela maior parte dos autores um fator determinante na manutenção e conquista de mercados, torna-se de extrema utilidade a disponibilização de dados acerca do tema “desenvolvimento de competências”, sejam elas no âmbito individual ou coletivo.

No momento em que o pesquisador se depara com uma questão como esta e sua curiosidade é incitada, imediatamente ele se torna o primeiro beneficiado com o trabalho.

Trata-se, além disso, de uma oportunidade ímpar no sentido de contribuir para com a Organização, que não disponibiliza de quadro de pessoal voltado especifi-

camente ao estudo destas questões. As ferramentas de gestão de pessoas permitem aos indivíduos que avaliem a si e aos outros, porém não prevê a formalização de uma avaliação geral de cada equipe, por parte dos seus gestores. Para o caso em questão, há autorização e interesse expresso por órgãos internos da área de Gestão de Pessoas – DIPES e GEPES – na medida em que a empresa autoriza a realização da presente pesquisa e busca o compromisso do pesquisador em assegurar-lhe o acesso ao resultado do trabalho.

Por fim, trata-se de uma contribuição para o meio acadêmico como um todo. Inúmeros são os trabalhos de pesquisa realizados no Banco do Brasil, porém não conhecemos nenhum que considere a questão do desenvolvimento de competências tendo por ponto de partida a implantação de um programa estratégico, como é o caso das ações estruturantes.

1.3 OBJETIVOS

A concretização deste estudo terá como objetivos :

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a visão dos gestores de agências do Banco do Brasil acerca do exercício das competências em suas equipes, tendo como ponto de partida o semestre posterior à implantação das ações estruturantes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a avaliação que os gestores de agência fazem acerca do desempenho de seus funcionários, empregando nessa avaliação as competências fundamentais e gerenciais empregadas pelo Banco do Brasil, no período de julho/2007 a junho/2008;
- Caracterizar a avaliação que os gestores fazem a respeito de seu próprio desempenho individual, no mesmo período, empregando nessa avaliação as competências fundamentais e gerenciais empregadas pelo Banco do Brasil;
- Comparar e analisar os resultados acima com as variações ocorridas na produtividade individual dos funcionários das agências no segundo semestre de 2007 e no primeiro semestre de 2008;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIAS

As organizações têm voltado suas atenções à questão da gestão estratégica de recursos humanos na medida em que vinculam seu sucesso às aptidões, habilidades, talentos e experiências de seus empregados. O interesse pelo desenvolvimento de competências profissionais estimulou a realização de diversas pesquisas e estudos, que cada vez mais contribuem para a proposição de uma “gestão de competências” como ferramenta para geração e sustentação da vantagem competitiva da organização.

2.1.1 Construção do Conceito

Brandão (1999, p. 22) traz o conceito de competência sob seu aspecto inicial, com significado jurídico, no que é definido como “faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões”; a extensão deste significado faz com que surja o conceito de “reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um assunto específico”.

A mensuração das capacidades do indivíduo teve início com William Stern, psicólogo alemão que, baseado no pressuposto do desenvolvimento de aptidões de acordo com a idade, desenvolveu o conceito de QI (quociente de inteligência).

O psicólogo norte-americano David McClelland buscou, em 1973, um método alternativo à mensuração de QI, baseado na premissa de que as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva um desempenho superior em seu traba-

lho. Para ele, competência é o resultado social prático produzido pelas habilidades do indivíduo.

Spencer & Spencer seguem a mesma linha de raciocínio e trabalham a noção da competência como conjunto de qualificações que permitem ao indivíduo executar determinada tarefa com um nível superior de desempenho.

A visão norte-americana do conceito aborda o estoque de recursos do indivíduo baseado em três dimensões:

- o Conhecimento, que corresponde às informações e conhecimentos formais detidos pelo indivíduo, ou seja, a dimensão do saber;
- a Habilidade, que corresponde à capacidade de aplicar o conhecimento no desempenho da tarefa, referindo-se ao saber-fazer; e
- a Atitude, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, ou seja, a dimensão do querer-fazer.

Durand (1998) também construiu seu conceito de competência baseado nas três dimensões acima citadas. Para ele, estas dimensões são interdependentes na medida em que, não raras vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo. Ele acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Os modelos decorrentes desta abordagem formam espécies de listas de competências, que, para Parry (1996) podem ser vistas como

“um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado à performance, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. (pg 50).

Aproximadamente na mesma época em que McClelland questionou os testes de QI, houve na França um movimento estudantil que questionava a rigidez da es-

trutura do sistema educacional, bem como a situação social e política do país. Passados alguns anos, no início dos anos 90, surge a necessidade de discutir o tema “competências” de forma abrangente e generalista. Dentre os pesquisadores envolvidos destacam-se Le Boterf e Zarifian.

Le Boterf (1995) define competência como um saber agir responsável, que é reconhecido pelos outros e implica em saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado. A competência fica situada no centro de três eixos principais: a pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional.

Para o autor, os recursos a serem mobilizados pelo indivíduo são agrupados em cinco categorias:

- Conhecimentos: gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- Habilidades: operacional, experiência, relacional cognitivo;
- Atitudes: atributos pessoais e relacionais;
- Recursos fisiológicos: energia, disposição; e
- Recursos do ambiente: sistemas de informação, banco de dados

Zarifian (2001) concorda com o fato de que a competência não é simplesmente um estado ou um conhecimento que se tem e nem resulta exclusivamente de treinamentos. Para ele, a competência é “o tomar a iniciativa e o assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (pg 68). Ele também vê a competência como “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (pg 72), ou então “a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações e assumam áreas de co-responsabilidade” (pg 74).

Para Gomes, Borin, Barrella e Soares (2007), “os norte-americanos definem competência como *inputs* das pessoas, isto é, consistem em características que o indivíduo possui como conhecimento, habilidade e atitudes que afetam a habilidade individual para a performance”, enquanto “a competência, para os autores franceses, são *outputs*, dimensões de fazer com iniciativa e responsabilidade, em determinado contexto, o que se sabe e conhece, mobilizando e integrando recursos pessoais”.

O Conselho Nacional da Educação cita uma definição de competência profissional no art. 7º da Resolução CNE/CP nº 3 :

“capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico”.

Fleury & Fleury (2001) definem competência como

“... 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” (pg 21).

Magalhães et al. (1997, p. 14) definem competência como "conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função". Com este conceito fazem menção à questão técnica relacionada ao cargo, bem como especificam um cargo partindo do pressuposto de que este é estável e pode ser prescrito em todas as ocasiões.

Lara e Silva (2004) afirmam que, em nível individual, competências são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Teixeira (2002) afirma que existem diversas formas de expressão de competência:

- Conhecimentos sobre normas e procedimentos específicos (competência para executar);
- Capacidade para planejar cada passo do processo (competência para planejar);
- Poder intuitivo (conhecimento intrínseco) para prever fatores imponderáveis (competência para prever); e
- Experiência acumulada na solução de desvios na continuidade do processo (competência para decidir)

O autor conclui que, embora a competência específica seja fundamental para o crescimento profissional, a competência geral – aquela que representa o conjunto de conhecimentos da pessoa – é essencial para sua expressão individual.

Para Teixeira (2002), a competência é um estado específico, e não geral, em que quanto mais conhecimento se adquire, mais competente se torna; o autor, todavia, sempre considera a questão com relação a determinado momento e em comparação a outras pessoas. Para ele toda a competência é relativa; não há competência absoluta e o estado de incompetência tem um caráter de temporalidade, ou seja, pode ser passageiro. Quando alguém está competente para realizar uma tarefa é porque detém um conjunto de conhecimentos mínimos necessários para um desempenho satisfatório desta tarefa; da mesma forma, quando alguém está incompetente para realizar uma tarefa pode vir a deter o conjunto de conhecimentos necessários, tornando-se competente para tal.

De acordo com Dutra (2008), não basta apenas analisar competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o indivíduo realize suas tarefas. Ele salienta a importância da capacidade de “entrega” destes conhecimentos, habilidades e atitudes para a organização. É preciso que o indivíduo responda para a organização o que ela espera ou necessita, de forma a tornar válidos seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

A entrega mencionada pelo autor transcende a simples realização de atividades de forma eficiente ou eficaz, e exemplifica ao citar a diferença entre resolver um problema e solucionar um problema. O autor reflete que “intuitivamente, valorizamos as pessoas por seus atos e realizações e não pela descrição formal de suas funções ou atividades” (pg 28). Segundo ele, as pessoas são agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização, competência esta caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Esta agregação de valor é uma entrega efetiva para a organização e lá permanece mesmo que o indivíduo se afaste do meio.

As entregas esperadas das pessoas, para Dutra (2008), devem estar focadas no que é essencial para a organização, e isso fará com que elas sejam melhor orientadas em suas atividades, no seu desenvolvimento e nas possibilidades de encarecimento dentro da organização. Além disso, as descrições das competências devem retratar as entregas esperadas das pessoas, de forma que tanto as pessoas quanto seus responsáveis possam acompanhá-las. Ele ressalta que a interpretação de qualquer descrição será subjetiva, e essa subjetividade pode ser minimizada quando:

- As expectativas da empresa em relação à pessoa estiverem expressas de forma clara;
- A construção das descrições for realizada coletivamente, utilizando um vocabulário acessível às pessoas;
- Houver alinhamento entre as descrições das entregas esperadas, de forma que a mesma pessoa possa ser analisada através de diferentes competências ou diferentes perspectivas.

O autor recomenda às organizações que adotem entre 7 e 12 competências individuais, de forma que os parâmetros de definição salarial sejam precisos e se evite sobreposição entre competências.

Gomes, Borin, Barrella e Soares (2007) enfatizam que o enfoque dos pesquisadores brasileiros está em uma abordagem em que as competências são vistas como conhecimentos, habilidades e atitudes entregues, que vêm a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Conforme Dutra (2008), “a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Ruas (2000) vincula a individualidade à questão estratégica da organização e enfatiza que as competências são gerenciais quando o conhecimento, a habilidade e a atitude são expostos na organização, e possibilitam mobilizar e integrar recursos que beneficiem a organização.

2.1.2 Competências Gerenciais

Ruas (2005) menciona que as competências do indivíduo podem ser chamadas de gerenciais na medida em que o conhecimento, a habilidade e a atitude são disponibilizadas à organização, de forma que se possa mobilizar e integrar recursos e agregar valor à organização.

Schein (1996) definiu quatro grupos específicos de competências gerenciais:

- **Motivação e valores:** abrange o lado motivacional do trabalho gerencial, o grau de envolvimento com a carreira, a vontade que a pessoa tem de exercer suas atividades e o grau de conforto com que o faz.
- **Habilidades analíticas:** habilidades relativas à identificação, análise e resolução de problemas nos quais nem sempre as informações podem ser completas ou precisas.
- **Habilidades interpessoais e de grupo:** habilidade para influenciar, liderar, manipular e controlar as pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização, visando o atingimento de objetivos organizacionais específicos.
- **Habilidades emocionais:** habilidade de sentir-se estimulado com crises emocionais e interpessoais, bem como com altos graus de responsabilidade, de forma a exercer o poder sem qualquer tipo de sentimento de culpa ou vergonha.

Spencer & Spencer (1993) elaboraram uma “matriz de competências” baseados em pesquisas, estudos e trabalhos de consultoria desenvolvidos por eles. Estas competências configuram qualidades que podem ser identificadas, desenvolvidas e mensuradas no ambiente de trabalho, tanto em executivos quanto em gerentes e ocupantes de cargos operacionais. Seu foco é o aumento da produtividade e da eficácia de pessoas e organizações.

De acordo com a matriz desenvolvida, as competências são as seguintes:

- **pensamento estratégico (*strategic thinking*):** capacidade de perceber tendências de mudança no ambiente, oportunidades de mercado, ameaças, forças e fraquezas da organização, bem como de identificar a resposta estratégica necessária;
- **liderança para mudar (*change leadership*):** capacidade de comunicar a estratégia organizacional, estimular o envolvimento e o comprometimento dos *stakeholders* (empregados, acionistas, fornecedores e clientes), estimular a inovação contínua e direcionar esforços para implementação freqüente de mudanças;

- gestão de relacionamentos (*relationship management*): capacidade de estabelecer relacionamentos e influência sobre aqueles cuja cooperação é necessária para o sucesso organizacional (governo, consumidores, fornecedores, legisladores, sindicatos e grupos de interesse, dentre outros).
- flexibilidade (*flexibility*): capacidade de alterar processos e estruturas gerenciais para implementação de estratégias de mudança organizacional;
- gerenciamento de mudanças (*change implementation*): capacidade de comunicar as necessidades de mudança organizacional, implementar e gerenciar mudanças, incluindo comunicação, treinamento e implantação de processos facilitadores;
- inovação empreendedora (*entrepreneurial innovation*): motivação para inovar em produtos, serviços e processos;
- entendimento interpessoal (*interpersonal understanding*): capacidade de entender e avaliar as contribuições dos outros;
- fortalecimento da equipe (*empowering*): capacidade de partilhar informações e idéias, estimular o desenvolvimento profissional da equipe, delegar e motivar empregados a assumir maiores responsabilidades, retribuir melhorias de desempenho, expressar expectativas com relação aos subordinados e dar *feedback*;
- facilitação de propósitos (*team facilitation*): capacidade de gerenciar equipes para atingir um objetivo comum, incluindo estabelecer metas e papéis para os membros, estimular a participação e mediar conflitos;
- adaptabilidade e gestão da cultura (*portability*): capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças para ambientes estrangeiros, incluindo o entendimento, interpretação e adaptação à cultura local.
- flexibilidade (*flexibility*): predisposição para entender mudanças mais como oportunidades que como ameaças;

- motivação para pesquisa e capacidade de aprender (*information-seeking motivation and ability to learn*): entusiasmo por oportunidades de aprendizado de novas técnicas e habilidades pessoais;
- motivação para realização (*achievement motivation*): ímpeto pela inovação e aperfeiçoamento contínuos;
- trabalho sob pressão e administração do *stress* (*work motivation under time pressure*): capacidade de administrar o *stress* e trabalhar sob a demanda crescente de novos produtos e serviços;
- colaboração (*collaborativeness*): capacidade de cooperar com colegas em equipes multidisciplinares, incluindo relacionamento interpessoal, comprometimento organizacional e adoção de expectativas positivas em relação aos outros;
- orientação para o cliente (*customer service orientation*): genuíno desejo de “ser útil” aos outros, incluindo a capacidade de identificar e suprir as necessidades dos clientes.

2.1.3 Competências Organizacionais

Dutra (2008) afirma que as competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais. Organizações e pessoas, lado ao lado, proporcionam um processo contínuo de troca de competências.

Ruas (2005) cita referências acerca da aplicação da noção de competência em situações organizacionais:

- As capacidades são elementos intangíveis, potenciais de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que foram desenvolvidos anteriormente e que estão disponíveis para serem mobilizadas em uma si-

tuação específica. A essas capacidades podem ser associados os mais diversos tipos de recursos, tais como instrumentos, equipamentos ou sistemas de informações.

- As competências são a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos quando esses forem necessários.
- A mobilização das capacidades e recursos (e por consequência o exercício da competência) estará sujeita aos resultados desejados e às condições do contexto.

O autor resume a interdependência entre os elementos tangíveis e intangíveis ao citar que a competência não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização desses recursos. Assim sendo, não pode ser separada das condições de aplicação.

O autor ainda afirma que

“o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária mas não suficiente para o desenvolvimento das competências organizacionais. Neste caso, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas numa perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nestas condições que a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada”. (Ruas, 2002)

Ruas (2005) cita que pelo menos dois tipos de competências organizacionais podem ser identificadas, conforme seu nível de competitividade. São elas:

- Competências organizacionais seletivas : aquelas que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais ou nacionais; e
- Competências organizacionais básicas : aquelas sem as quais a empresa não tem condições de sobreviver em determinado mercado.

Estabelecidos determinados critérios, as competências organizacionais podem constituir fonte de diferenciação no mercado globalizado para a empresa que as detém.

Dutra (2008) observa a existência de uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais. Para ele, “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras” (pg 24).

Zarifian (1999) também menciona que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo de trabalho. Para ele, em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva que é maior que a simples soma das competências de seus membros. Isso se dá em função da sinergia que ocorre entre as competências individuais dos componentes do grupo – ou seja, o todo é maior que a simples soma das partes. Durand (1998) complementa a afirmação ao comentar que as crenças e valores compartilhados pelo grupo, bem como outras relações sociais existentes, influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de cada um dos integrantes.

Ruano (2003) observa a existência de duas abordagens sobre competências sendo seguidas. Na primeira delas a identificação das competências parte da estratégia empresarial, pela definição das competências organizacionais, e desdobra-se em competências funcionais. Na segunda, a identificação se dá no sentido inverso: com a análise das competências de cada profissional forma-se o portfólio de competências organizacionais e, a partir dessa definição, a organização estabelece a sua estratégia no mercado. De acordo com essa abordagem, o novo conhecimento sempre se inicia pelo indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional. São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, caracterizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.

Para Mills et al., existem recursos e competências que adquirem importância para a organização na medida em que servem de fonte para a sustentação de atuais e/ou potenciais vantagens competitivas, da mesma forma em que existem recursos e competências que não possuem esta mesma importância em determinado momento. Assim sendo, os autores propõem que as competências organizacionais sejam categorizadas da seguinte forma:

- Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- Competências distintivas: reconhecidas pelos clientes como diferencial da organização em relação a seus concorrentes;
- Competências de unidades de negócios: conjunto de atividades-chave que a organização espera de suas unidades de negócios;

- Competências de suporte: atividades que servem de alicerce a outras atividades da organização;
- Capacidade dinâmica: capacidade da organização de adaptar suas competências ao que o ambiente exige.

No contraponto da idéia de planejamento estratégico baseado no posicionamento e na análise do ambiente, Prahalad e Hamel (1995) desenvolveram um conceito baseado na estratégia competitiva da organização – visão, missão e intenção estratégica. Trata-se da *core competence*, ou competência essencial, definida como “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa”.

Prahalad (1999) menciona que uma competência essencial é uma combinação multiplicadora entre três elementos:

- Várias tecnologias (hard e soft)
- Aprendizado coletivo (multinível, multifuncional)
- Capacidade de compartilhar (além das fronteiras empresariais e geográficas).

Ainda segundo Prahalad e Hamel (1995), a *core competence* está diretamente vinculada às competências organizacionais. Teremos uma *core competence* sempre que uma competência organizacional for capaz de atender, simultaneamente, a três critérios:

- Deve contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou seletividade;
- Deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos; e
- Deve ser de difícil imitação, o que torna a vantagem da empresa mais duradoura.

Para os autores, as competências essenciais são determinadas pela combinação, mistura e integração de recursos tangíveis (financeiros, materiais, humanos, administrativos, tecnológicos) e intangíveis (marca, imagem, posicionamento), que

resultam em produtos e serviços que oferecem reais benefícios aos consumidores, que são difíceis de imitar e que permitem acesso a diferentes mercados. Por enfatizar os recursos da organização, essa abordagem se caracteriza como “de dentro para fora (inside-out)”.

Prahalad (1999) menciona oito mudanças que atingem o ambiente organizacional e que, em função delas, é preciso fazer um reexame das competências necessárias ao negócio. Estas mudanças são:

- Globalização
- Desregulamentação e privatização
- Volatilidade
- Convergência
- Fronteiras menos definidas entre os setores de atividade
- Prevalência de padrões
- Fim da intermediação
- Nova consciência ecológica.

Em função destas mudanças, o autor sugere que os executivos incorporem novos pacotes de tecnologias aos negócios tradicionais da empresa, modifiquem a composição das equipes e transfiram rapidamente as competências essenciais para diferentes unidades de negócios e múltiplas áreas geográficas.

Resende (2000) afirma que as competências essenciais devem levar em conta fatores relacionados a:

- Diferencial e renovação da tecnologia
- Características e dificuldades da manutenção de clientes
- Importância para o negócio das relações com os fornecedores
- Adaptabilidade às condições de mercado
- Logística de distribuição
- Eficiência ou precisão operacional
- Importância da função do marketing

- Importância estratégica do fator humano.

Segundo Ruas (2005), as *core competences* demonstram o nível de excepcionalidade e excelência que a organização pode alcançar, fazendo com que ela se diferencie no espaço de competição internacional e contribuindo para que esta assuma uma posição de pioneirismo no mercado em que atua.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Prahalad (1999) afirma que

“o desenvolvimento de competências concentra-se no *aprendizado* em três níveis: *individual*, grupos familiares e *empresa*. O foco do aprendizado não é simplesmente o desenvolvimento da capacidade analítica. Ele inclui os processos e os valores. Da mesma forma que as capacidades analíticas ou científicas, o aprendizado de processos e comportamentos também é um requisito. Portanto, é crucial haver processos que possam melhorar a capacidade das equipes de desenvolver habilidades especiais.”

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Alves (2003) refere que a monografia é um trabalho sistemático, metódico, feito em profundidade, no qual se utiliza uma metodologia específica para a investigação científica com a finalidade de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência. Precisa apresentar resultados que permitam a qualquer outra pessoa que realizar a mesma investigação, nas mesmas circunstâncias, encontrar os mesmos resultados.

Mattar (2001) cita quatro etapas distintas de um processo de pesquisa:

- Reconhecimento de um problema;
- Planejamento da pesquisa;
- Execução da pesquisa;
- Comunicação dos resultados

Segundo Lima (2004), os conhecimentos, habilidades e atitudes que deve ter um pesquisador científico são os seguintes:

- capacidade de raciocínio e espírito crítico;
- formação polivalente para trabalhar com multidisciplinaridade;
- dominar a informática para estar conectado à rede de pesquisa mundial;
- saber atender às exigências com flexibilidade e adaptação às mudanças;
- ter espírito gregário para trabalhar em equipe e ser participante de resultados coletivos;
- ser capaz de atuar como líder, facilitador e catalisador de energias positivas;
- conviver com culturas e pessoas diferentes sabendo gerenciar conflitos;
- ser um estrategista capaz de prever o futuro (desenhar cenários);
- ter capacidade e estrutura para correr riscos calculados;

- ser contributivo no sentido de conceber e executar as melhores idéias;
- reconhecer-se um eterno aprendiz pelo conceito de educação continuada.

3.1 COLETA DE DADOS

Ainda não existem registros a respeito da percepção dos gestores de agências do Banco do Brasil acerca do desenvolvimento de competências após a implantação das ações estruturantes.

Assim sendo, a pesquisa mais adequada é a pesquisa exploratória. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver a abordagem.

A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade.

Malhotra (2001) explica que o método Survey, por tratar-se de um procedimento de coleta de dados a partir do indivíduo, traz consigo dados que variam de crenças e opiniões até informações vinculadas diretamente à experiência do indivíduo. O autor cita a simplicidade e a confiabilidade como duas vantagens deste método, uma vez que sua aplicação é simples e suas respostas estão limitadas às alternativas mencionadas no próprio instrumento de pesquisa.

As informações necessárias são definidas ao acaso e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado. A amostra, selecionada para gerar o máximo de discernimento, é pequena e não representativa. Os dados primários são de natureza qualitativa e como tal analisados. Dadas essas características do processo de pesquisa, as constatações da pesquisa exploratória devem ser consideradas experimentais ou como dados para pesquisas posteriores. Sendo assim, as formas

de coleta de dados que serão aplicadas nesse trabalho são as consideradas mais adequadas para podermos chegar aos objetivos gerais e específicos desse trabalho.

Utilizar-se-á o recurso da aplicação de questionários, definidos por Malhotra (2001) como uma “técnica estruturada de coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”.

Para o autor, um questionário deve:

- traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder
- motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista
- minimizar o erro na resposta, considerando “erro” aquele que surge quando os entrevistados dão respostas imprecisas ou quando estas são registradas ou analisadas de forma incorreta

3.2 INDIVÍDUOS PESQUISADOS

Como todos os funcionários do Banco do Brasil, de uma forma ou outra, foram afetados pelas ações estruturantes, todos os gestores de agências seriam, *a priori*, parte do público-alvo da pesquisa. Todavia, uma pesquisa deste porte torna-se inviável se considerarmos o tempo hábil para a coleta e análise dos dados. Faz-se necessária, então, uma delimitação da abrangência da coleta dos dados.

Por uma questão de conveniência para o pesquisador, serão encaminhados questionários aos gestores lotados nas agências pertencentes à Gerência de Varejo (GEREV) Novo Hamburgo, que abrange um total de 35 agências. Estas agências estão localizadas nas seguintes cidades: Bom Princípio, Brochier, Campo Bom, Canela, Dois Irmãos, Estância Velha, Feliz, Gramado, Igrejinha, Ivoti, Montenegro, Nova Hartz, Nova Petrópolis, Novo Hamburgo, Parobé, Paverama, Picada Café, Portão, Rolante, Salvador do Sul, São Francisco de Paula, São Leopoldo, São

Sebastião do Caí, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Taquari, Três Coroas e Tupandi.

Estes questionários foram enviados por meio eletrônico a cada entrevistado, buscando desta forma contribuir para a otimização do processo e atender aos quesitos de responsabilidade ambiental da Organização.

A formulação dos questionários teve por base as dez competências fundamentais e as cinco competências gerenciais com as quais o Banco do Brasil trabalha e pelas quais os funcionários são avaliados semestralmente. Ao todo foram elaboradas 29 questões fechadas contendo respostas dentro da escala Likert.

Segundo Malhotra(2001), a escala Likert é uma escala de classificação que exige que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações que lhes são apresentadas. As categorias de respostas geralmente são em número de cinco, e vão de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”.

De qualquer forma, como se trata de uma amostra não-probabilística baseada inteiramente na conveniência para o pesquisador que coletará e analisará os dados, não será possível estender as conclusões para todos os funcionários do Banco do Brasil, o que não faz com que o estudo perca sua validade ou não traga informações importantes a respeito do problema levantado. As conclusões terão sua validade dentro do espaço delimitado para a pesquisa.

Foram encaminhados 35 questionários, e destes 33 retornaram.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para a análise dos dados foi feita uma associação entre a estatística descritiva de porcentagem e a distribuição de freqüências. Aaker (2001) afirma que estas associações geralmente são feitas com o objetivo de sumarizar as informações. Para ele a distribuição de freqüências é a forma mais simples de tabular dados, uma vez que mostra o número de respostas que cada questão recebeu.

Malhotra (2001), por sua vez, associa a transformação do número de respostas que cada questão recebeu com a expressão deste número em termos percentuais. A utilização da porcentagem permite uma idéia mais clara da dimensão de concordância ou discordância dos indivíduos pesquisados com as questões que lhe foram apresentadas, uma vez que torna-se possível a utilização de tabelas para apresentação dos dados coletados.

4 A EMPRESA

4.1 A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808, através de alvará do príncipe regente do Brasil, Dom João. O capital da instituição foi constituído de 1200 ações de um conto de réis cada uma, e seu público-alvo eram os grandes negociantes e pessoas abastadas da época. A subscrição total deste capital ocorreria apenas nove anos mais tarde, caracterizando a primeira e mais longa operação desse tipo no mercado brasileiro de capitais. Todavia, em função da má administração e dos constantes saques da Corte Portuguesa que voltava a Lisboa, em 1833 o Banco do Brasil foi liquidado.

Em 1838 foi fundado o Banco Comercial do Rio de Janeiro, e, em 1851, foi criada (também através de oferta pública) outra instituição, denominada Banco do Brasil. Seu capital, dessa vez, foi de 10.000 contos de réis.

Em 1893, através de decisão em assembléia de acionistas, fundiram-se o Banco do Brasil e o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. Com isso foi criado o Banco da República do Brasil. Doze anos mais tarde, por decreto federal, foram aprovados os estatutos do Banco do Brasil, que viriam por liquidar o Banco da República do Brasil e incorporar e sub-rogar seus bens, direitos e ações.

Em 1906 as ações ordinárias do Banco passaram a ser transacionadas publicamente nas bolsas de valores. Em novembro de 1936 foi criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, uma das mais importantes ferramentas de atuação econômica do Banco do Brasil. Na década de 40, o Banco do Brasil ajudou o presidente Getúlio Vargas a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo, através de sua participação na Marcha para o Oeste.

Em 10 de novembro de 1941 foi inaugurada a primeira agência do Banco do Brasil no exterior, na cidade de Assunção, capital do Paraguai; doze anos depois,

em 29 de dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), visando substituir a antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil.

No período pós-1945, o Banco do Brasil atuou decisivamente no desenvolvimento industrial, com destaque para a implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

Com a inauguração de Brasília, em 21 de abril de 1960, a sede do Banco do Brasil foi transferida para a capital federal. Em 1973, também as ações preferenciais do Banco começaram a ser negociadas em Bolsa de Valores.

Em 15 de maio de 1986, com a constituição da BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. (BB DTVM), o Banco do Brasil iniciou seu processo de transformação em conglomerado financeiro.

Na implantação do Plano Real, em 1994, o Banco do Brasil foi o responsável pela substituição da moeda antiga pela nova, sendo que esta foi considerada a maior operação do gênero realizada no mundo até então.

Dado o impacto causado pelo Plano Real no sistema bancário, em 1995 foi necessário que o Banco do Brasil se reestruturasse e se adaptasse à nova realidade existente. Buscando adequar o quadro de pessoal, neste ano foi lançado o Plano de Desligamento Voluntário (PDV), que gerou o desligamento de 13.388 funcionários naquele ano. Mesmo com a mudança no quadro de pessoal, o Banco do Brasil fechou o ano de 1996 com prejuízo superior a R\$ 7 bilhões.

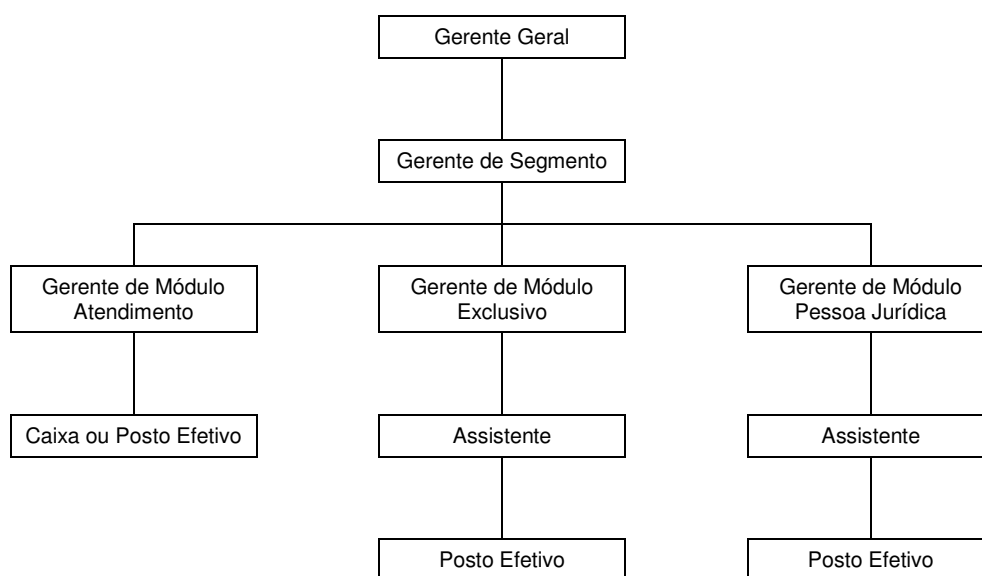
Em 2001 o Banco do Brasil adotou a configuração de Banco Múltiplo, o que lhe trouxe vantagens ligadas a redução de custos, racionalização de processos e otimização de gestão (financeira e fisco-tributária).

Em 2006 o Banco do Brasil atingiu o mais alto padrão de Governança Corporativa ao aderir ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Com esta adesão o Banco se compromete a atingir um *free float* mínimo de 25% das suas ações nos próximos três anos. Para chegar a isto, o Banco, juntamente com o BNDES e a PREVI, realizaram a operação de Oferta Pública Secundária de suas ações. Ao final da oferta, chegou-se a um total de R\$ 2,3 bilhões transacionados.

Atualmente, com 200 anos de existência, o Banco do Brasil é a maior instituição financeira do País, e atende a todos os segmentos do mercado financeiro.

4.2 ORGANOGRAMA DE UMA AGÊNCIA DE VAREJO

O público-alvo do presente trabalho é o conjunto de gestores de agências de varejo de uma região pré-determinada. A estrutura padrão de uma agência de varejo é a que segue. Há que se considerar, todavia, que a configuração de cada agência está vinculada à composição de suas carteiras de clientes e ao seu número de funcionários.



4.3 COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil implantou, no segundo semestre de 2005, um sistema de avaliação vinculado ao conceito de competências, definidas internamente como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo

desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”.

Dentro desta definição, temos:

- Conhecimento: saber o que fazer e compreender por que fazê-lo;
- Habilidade: saber como fazê-lo;
- Atitude: querer fazê-lo.

Para o Banco do Brasil, o conhecimento aprimora a habilidade e produz resultados que reforçam a atitude positiva, que se manifesta em disposição para continuar a fazer, sempre mais e melhor, num círculo virtuoso.

O Banco orienta o desenvolvimento das suas competências e de seus funcionários utilizando as dimensões do *Balanced Scorecard* (Kaplan, 1997), chamadas de Perspectivas Organizacionais. Estas perspectivas são cinco:

- Perspectiva Financeira: orienta a ação voltada à busca de resultados para o Banco;
- Perspectiva Clientes: orienta a ação de relacionamento entre o Banco e seus clientes;
- Perspectiva Comportamento Organizacional: orienta e reflete a forma como os indivíduos atuam dentro dos parâmetros estratégicos estabelecidos pelo Banco;
- Perspectiva Processos Internos: demonstra e orienta a atuação no processo de acompanhamento, avaliação e melhoria constante dos procedimentos internos do Banco; e
- Perspectiva Sociedade: indica o valor da empresa frente ao contexto social em que está inserida.

O mapeamento e descrição das competências profissionais são efetuados com base na ação das pessoas e equipes dentro do contexto no qual estão inseridos.

As competências são divididas, basicamente, em fundamentais, gerenciais e específicas. As competências fundamentais, em número de dez, são relevantes a todos os funcionários do Banco; não distinguem cargos ou funções. As competên-

cias gerenciais, em número de cinco, são relevantes apenas aos funcionários do segmento gerencial (conforme organograma apresentado, gerentes de módulo e seus superiores). As competências específicas, por sua vez, possuem relevância de acordo com o papel que possui a dependência ou unidade onde o funcionário está trabalhando. São consideradas no máximo oito competências específicas para cada funcionário.

O Banco do Brasil classifica cada competência dentro das perspectivas do Balanced Scorecard e, desta forma, buscar dar uma noção maior de equilíbrio entre o mapeamento de competências e as estratégias organizacionais. No quadro a seguir são apresentadas as competências fundamentais e gerenciais, com a respectiva perspectiva abrangida dentro do Balanced Scorecard.

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	PERSPECTIVA BSC
1. Presta atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno e externo) e as orientações do Banco.	Clientes
2. Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos do Banco em um clima de harmonia.	Comportamento Organizacional
3. Demonstra iniciativa para solucionar problemas e aprender continuamente.	Comportamento Organizacional
4. Demonstra conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação.	Financeira
5. Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e o externo.	Financeira
6. Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor.	Processos Internos
7. Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas.	Processos Internos
8. Opera sistemas e aplicativos de Informática para realizar com agilidade e qualidade seus serviços.	Processos Internos
9. Organiza suas atividades para realiza-las no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.	Processos Internos
10. Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pelo Banco.	Sociedade

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	PERSPECTIVA BSC
1. Estimula a participação dos funcionários nas decisões da equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos.	Comportamento Organizacional
2. Mobiliza os esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias, os resultados e os princípios de responsabilidade sociambiental do Banco.	Comportamento Organizacional
3. Orienta a atuação da equipe, fornecendo as informações necessárias para a realização do trabalho e comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas.	Comportamento Organizacional
4. Promove o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando suas competências e oferecendo oportunidade de capacitação e feedback freqüente.	Comportamento Organizacional
5. Adota medidas preventivas e corretivas para a melhoria contínua da saúde e qualidade de vida de sua equipe.	Comportamento Organizacional

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 AGÊNCIAS PESQUISADAS

Os questionários foram encaminhados aos gestores de todas as agências pertencentes à Gerência de Varejo (GEREV) Novo Hamburgo.

Estas agências estão localizadas nas cidades de Bom Princípio, Brochier, Campo Bom, Canela, Dois Irmãos, Estância Velha, Feliz, Gramado, Igrejinha, Ivoti, Montenegro, Nova Hartz, Nova Petrópolis, Novo Hamburgo, Parobé, Paverama, Picada Café, Portão, Rolante, Salvador do Sul, São Francisco de Paula, São Leopoldo, São Sebastião do Caí, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Taquari, Três Coroas e Tupandi. As cidades de Novo Hamburgo e São Leopoldo contam, cada uma, com 4 agências do Banco do Brasil. As demais cidades são atendidas por apenas uma agência do Banco do Brasil.

Para fins acadêmicos, optou-se por não mencionar os nomes das agências nem seus prefixos na análise dos dados, mantendo desta forma o sigilo dos dados fornecidos pela GEREV. Nas análises envolvendo resultados serão utilizados os dados relativos às variações percentuais entre os valores, de forma que a essência da análise não seja prejudicada. Estas variações percentuais foram, todas, calculadas com base em dados internos do Banco.

5.2 REALIDADE DAS AGÊNCIAS

A implantação das ações estruturantes, em 07 de maio de 2007, fez com que o quadro funcional de diversas agências fosse alterado. Algumas agências tiveram

aumento em seu quadro funcional, enquanto outras tiveram diminuição. A evolução no quadro de funcionários das agências está apresentada no quadro a seguir:

Agência	Número de funcionários em			Variação 30/06/2007 a 30/06/2008
	30/06/2007	31/12/2007	30/06/2008	
01	29	31	31	+ 2
02	33	28	29	- 4
03	23	26	25	+ 2
04	22	28	29	+ 7
05	29	26	26	- 3
06	19	18	18	- 1
07	36	34	34	- 2
08	9	10	10	+ 1
09	13	16	16	+ 3
10	13	12	12	- 1
11	7	7	7	0
12	14	15	15	+ 1
13	12	11	11	- 1
14	19	22	22	+ 3
15	21	21	21	0
16	13	12	12	- 1
17	14	15	15	+ 1
18	11	12	12	+ 1
19	21	20	21	0
20	11	11	12	+ 1
21	15	15	15	0
22	12	12	12	0
23	16	16	16	0
24	19	16	17	- 2
25	7	8	9	+ 2
26	3	5	5	+ 2
27	8	8	8	0
28	13	15	16	+ 3
29	4	5	5	+ 1
30	5	5	5	0
31	3	5	5	+ 2
32	3	4	4	+ 1
33	5	5	5	0
34	5	5	5	0
35	5	6	6	+ 1

5.3 PERFIL DOS GESTORES

A maior parte dos gestores que responderam ao questionário enviado tem entre 41 e 50 anos de idade, realizou algum tipo de curso de pós-graduação ou es-

pecialização, trabalha há mais de 25 anos no Banco do Brasil e assumiu há cinco anos ou menos o cargo de Gerente Geral pela primeira vez.

Todas as 35 agências vinculadas à GEREV Novo Hamburgo são administradas por homens.

Dos 35 gestores que receberam o questionário por meio eletrônico, apenas 4 (11,42%) estão em suas agências há menos de 12 meses; 19 deles (54,29%) estão em suas agências desde o mês de julho de 2007 e 12 (34,29%) tomaram posse antes deste período.

Idade	Freq.	%
31 a 40 anos	9	27,27
41 a 50 anos	16	48,48
51 a 60 anos	8	24,35
TOTAL	33	100

Escolaridade	Freq.	%
Nível Superior Completo	3	9,09
Pós-Graduação	28	84,85
Mestrado	2	6,06
TOTAL	33	100

Tempo de Banco	Freq.	%
Menos de 10 anos	2	6,06
De 10 a 14 anos	9	27,27
De 20 a 24 anos	13	39,40
25 anos ou mais	9	27,27
TOTAL	33	100

Tempo como Gestor	Freq.	%
Menos de 5 anos	20	60,61
De 5 a 9 anos	11	33,33
De 10 a 14 anos	2	6,06
TOTAL	33	100

5.4 VISÕES DOS GESTORES

Conforme mencionado anteriormente, foram apresentadas diversas afirmações aos gestores, e estes deveriam informar seu grau de concordância ou discordância com cada uma delas.

Os padrões de resposta eram cinco: concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente. Tomaremos como padrão de concordância o total de respostas para as duas primeiras opções – concordo totalmente e concordo parcialmente -, como padrão de discordância o total de respostas para as duas últimas opções – discordo parcialmente e discordo totalmente - e como padrão de indiferença o total de respostas para a terceira opção – não concordo nem discordo.

Para que as respostas não fossem influenciadas por opiniões subjetivas a respeito das ações estruturantes, consideramos por bem mencioná-las como ponto de partida e não colher dados a respeito da visão que os gestores das agências têm de sua implantação.

Dois foram os objetivos principais deste procedimento:

- Caracterizar a avaliação que os gestores de agência fazem acerca do desempenho de seus funcionários, empregando nessa avaliação as competências fundamentais e gerenciais empregadas pelo Banco do Brasil, no período de julho/2007 a junho/2008;
- Caracterizar a avaliação que os gestores fazem a respeito de seu próprio desempenho individual, no mesmo período, empregando nessa avaliação as competências fundamentais e gerenciais empregadas pelo Banco do Brasil;

As afirmações apresentadas têm por base as competências fundamentais e gerenciais trabalhadas pelo Banco, e buscam averiguar a visão atual e pregressa dos gestores das agências.

5.4.1 COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS

A análise das visões dos gestores a respeito das competências fundamentais será dividida em 07 tópicos, de forma a agrupar as afirmativas com base em pontos que tenham em comum umas com as outras.

5.4.1.1 ATENDIMENTO

Ao averiguarmos o atendimento nas agências, a primeira afirmação apresentada foi a seguinte: “Os funcionários de minha agência prestam atendimento de forma ágil e cortês”. O objetivo foi identificar a forma como os gestores percebem o atendimento prestado por seus funcionários.

Os gestores das agências têm uma avaliação positiva a respeito do atendimento prestado pelos funcionários aos clientes. Todas as respostas ficaram dentro do padrão de concordância, sem ocorrências de indiferença ou discordância.

Atendimento	Freq.	%
Concordo totalmente	11	33,33
Concordo parcialmente	22	66,67
TOTAL	33	100

Média = 1,66

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Buscando identificar a existência ou não de uma melhora nos padrões de atendimento das agências, os gestores foram questionados através da seguinte afir-

mação: “O atendimento em minha agência melhorou em termos de cortesia e agilidade desde julho/2007”.

Novamente a maioria das respostas ficou dentro do padrão de concordância, mais especificamente na concordância parcial com a afirmação, porém existem casos isolados dentro dos padrões de discordância e de indiferença. Não se tratam de sinais negativos, uma vez que, com base nas respostas às duas afirmações, vemos que a avaliação dos gestores é de que existe um padrão de atendimento ágil e cortês, porém em algumas agências este padrão já existia em julho/2007 e não se alterou. Neste caso, as “entregas” dos atendentes não sofreram alterações e se mantiveram em índices considerados bons.

Melhoria no Atendimento	Freq.	%
Concordo totalmente	13	39,39
Concordo parcialmente	13	39,39
Não concordo nem discordo	04	12,13
Discordo parcialmente	03	9,09
TOTAL	33	100

Média = 1,91

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

5.4.1.2 COLABORAÇÃO E CLIMA

Para caracterizar a visão dos gestores com relação à colaboração entre os funcionários e o clima no ambiente de trabalho, foi-lhes apresentada a seguinte afirmação: “Os funcionários de minha agência colaboram entre si e trabalham em clima de harmonia”.

Colaboração e Clima	Freq.	%
Concordo totalmente	19	57,58
Concordo parcialmente	14	42,42
TOTAL	33	100

Média = 1,42

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Os gestores das agências têm uma avaliação positiva a respeito do clima e da harmonia existentes em suas equipes. Todas as respostas ficaram dentro do padrão de concordância, sem ocorrências de indiferença ou discordância.

Para averiguar possíveis alterações no clima e na harmonia das equipes, a pesquisa apresentou uma afirmação a respeito de cada um dos itens. No tocante ao clima, a afirmação apresentada foi: “O clima em minha agência melhorou desde julho/2007”.

A maior parte das respostas (48,48%) ficou dentro dos padrões de concordância, porém um número significativo (39,40%) de respostas apontou para a indiferença. Um pequeno percentual (12,12%) menciona discordância total com a afirmação, o que demonstra que o clima dentro da agência já foi melhor e, por algum motivo, sofreu um desgaste e piorou.

Melhoria no Clima	Freq.	%
Concordo totalmente	10	30,30
Concordo parcialmente	06	18,18
Não concordo nem discordo	13	39,40
Discordo totalmente	04	12,12
TOTAL	33	100

Média = 2,45

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

No tocante à colaboração, foi apresentada a seguinte afirmação: “Os funcionários de minha agência colaboram mais entre si hoje que em julho/2007”.

Colaboração	Freq.	%
Concordo totalmente	09	27,27
Concordo parcialmente	07	21,21
Não concordo nem discordo	14	42,42
Discordo parcialmente	03	9,10
TOTAL	33	100

Média = 2,33

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

A maior parte das respostas (48,48%) está situada nos padrões de concordância, porém um número significativo de respostas (42,42%) aponta para a indiferença.

5.4.1.3 PRÓ-ATIVIDADE

O Banco do Brasil espera que seus funcionários tenham iniciativa e sejam pró-ativos, uma vez que é necessário tanto resolver problemas quanto implementar ações que permitam que estes problemas sejam evitados. No que diz respeito à iniciativa, a seguinte afirmação foi apresentada: “Os funcionários de minha agência demonstram iniciativa para solucionar problemas”.

Todos os gestores concordaram com a afirmação, total ou parcialmente.

Iniciativa	Freq.	%
Concordo totalmente	08	24,24
Concordo parcialmente	24	75,76
TOTAL	33	100

Média = 1,76

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Na tentativa de comparar os níveis de pró-atividade atuais com os passados, foi apresentada a seguinte afirmação: “Os funcionários de minha agência são mais pró-ativos hoje do que eram em julho/2007”.

Pró-atividade	Freq.	%
Concordo totalmente	07	21,21
Concordo parcialmente	17	51,52
Não concordo nem discordo	09	27,27

TOTAL	33	100
--------------	-----------	------------

Média = 2,06

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

A maioria das respostas (72,73%) apontou para uma evolução a este respeito. Conclui-se que os funcionários são mais pró-ativos hoje do que eram em julho/2007. Os gestores que não se enquadraram no padrão de concordância optaram pela indiferença (27,27%).

5.4.1.4 BUSCA PELO APRENDIZADO

A busca pela solução ou prevenção de problemas passa, a priori, pelo conhecimento a respeito dos assuntos que envolvam estes problemas. É preciso buscar o conhecimento constantemente, seja interna ou externamente.

No âmbito interno os funcionários do Banco do Brasil têm uma vasta gama de cursos de aperfeiçoamento, cursos estes relacionados tanto aos produtos e serviços do Banco como a assuntos vinculados a áreas afins (administração de empresas, economia, etc). Para aqueles que tenham interesse em buscar um conhecimento mais abrangente e não tão focado no ambiente de trabalho, o Banco dispõe de programas de incentivo para a formação superior e posteriores cursos de pós-graduação, extensão ou especialização.

Cabe, todavia, ao funcionário buscar estas alternativas.

Assim sendo, para averiguar em que nível os funcionários das agências têm buscado seu aprimoramento e de que forma (contínua ou pontual), foi apresentada aos gestores a seguinte afirmação: “Os funcionários de minha agência se interessam em aprender continuamente.”

A maior parte dos gestores (90,90%) sente em suas equipes o interesse pelo aprendizado contínuo e se enquadra dentro dos padrões de concordância da pesquisa.

Interesse pelo Aprendizado	Freq.	%
Concordo totalmente	10	30,30
Concordo parcialmente	20	60,60
Discordo parcialmente	03	9,10
TOTAL	33	100

Média = 1,88

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

5.4.1.5 VISÃO DE OPORTUNIDADE E IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

O processo de aprendizagem permite que o indivíduo analise criticamente o meio no qual está inserido e, por consequência, perceba oportunidades que estejam à sua frente. Aproveitar as oportunidades que estão à volta pode ser um diferencial para a agência na qual o indivíduo está, uma vez que o Banco do Brasil, assim como os outros bancos do sistema financeiro, busca permanentemente a liderança no setor. Assim sendo, aos gestores foi proposta a afirmação a seguir: “Hoje em dia a visão de oportunidade que os funcionários de minha agência têm é maior do que tinham em julho/2007.”

Apenas uma minoria dos gestores (6,06%) discordou parcialmente da afirmação. Para a maior parte dos gestores (66,67%) houve uma diferença positiva na visão de oportunidade dos funcionários, o que nos permite concluir que as agências possuem, hoje, maior potencial que em julho/2007.

Visão de Oportunidade	Freq.	%
Concordo totalmente	18	54,55
Concordo parcialmente	04	12,12
Não concordo nem discordo	09	27,27
Discordo parcialmente	02	6,06
TOTAL	33	100

Média = 1,85

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Paralela à identificação de oportunidades está a identificação dos riscos inerentes às atividades bancárias. O discernimento e a correta avaliação do grau de risco de uma operação são fundamentais para garantir a qualidade dos serviços prestados e dos recursos liberados, uma vez que existe tanto a necessidade de emprestar quanto de receber o que foi emprestado.

A maior parte dos gestores (81,82%) concorda que “a capacidade de identificação de riscos na realização das atividades é maior hoje que em julho/2007.”

Podemos concluir, desta forma, que as pessoas estão mais interessadas em aprender, conseguem vislumbrar as oportunidades que estão à sua volta e, ao mesmo tempo, identificam os riscos na realização de suas atividades.

Identificação de Riscos	Freq.	%
Concordo totalmente	19	57,58
Concordo parcialmente	08	24,24
Não concordo nem discordo	06	18,18
TOTAL	33	100

Média = 1,61

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Quando identificada a existência de risco em determinada atividade, o Banco do Brasil espera que seus funcionários tenham a capacidade de agir de forma a diminuir este risco identificado.

Para averiguar a avaliação que os gestores fazem atualmente de suas equipes no que diz respeito à diminuição dos riscos inerentes aos processos, foi-lhes apresentada a seguinte afirmação: “As pessoas conseguem implementar ações para diminuir os riscos identificados em suas atividades.”

Todos os gestores se enquadraram no padrão de concordância com a afirmação, o que demonstra que o quadro de funcionários está preparado tanto para identificar quanto para diminuir os riscos do processo.

Diminuição de Riscos	Freq.	%
Concordo totalmente	04	12,12
Concordo parcialmente	29	87,88
TOTAL	33	100

Média = 1,88

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Buscando parâmetros que possibilitem uma comparação entre os estágios atual e passado, foi solicitado aos gestores que informassem seu grau de concordância, discordância ou indiferença para com a seguinte afirmação: “Hoje em dia são implementadas mais ações de diminuição de riscos que eram implementadas em julho/2007.”

Novamente a maioria dos gestores (81,82%) se posicionou no padrão de concordância com a afirmação, o que reflete uma percepção de evolução e desenvolvimento das competências dentro da equipe.

Ações para Diminuir Riscos	Freq.	%
Concordo totalmente	05	15,15
Concordo parcialmente	22	66,67
Não concordo nem discordo	03	9,09
Discordo parcialmente	03	9,09
TOTAL	33	100

Média = 2,12

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

5.4.1.6 PROCESSO DE TRABALHO

A implantação das ações estruturantes trouxe consigo inúmeras alterações no quadro funcional das agências da GEREV Novo Hamburgo, conforme apresentado anteriormente. As mudanças exigem das equipes que se organizem e se reestrutu-

rem de forma que o processo de trabalho não pare, o que nem sempre é de fácil gerenciamento.

Desta forma, a fim de averiguar a forma como as agências têm seus processos e suas atividades estruturados, foi apresentada a seguinte afirmação: “As pessoas conseguem realizar suas atividades no tempo previsto e não temos problemas no processo de trabalho.”

A maior parte dos gestores (54,54%) discordou da afirmação, o que demonstra que foram detectados problemas no processo de trabalho. Nenhum gestor enquadrou-se no padrão de indiferença, o que nos mostra que existe uma avaliação bastante clara dos gestores a respeito do tema. Aqueles que se enquadraram no padrão de concordância (45,46%) declararam-se parcialmente de acordo com a afirmação.

Atividades	Freq.	%
Concordo parcialmente	15	45,46
Discordo parcialmente	10	30,30
Discordo totalmente	08	24,24
TOTAL	33	100

Média = 3,33

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Há que se considerar, todavia, que problemas na realização das atividades e no andamento do processo de trabalho não são sinônimo, necessariamente, de atrasos ou lentidão no processo.

Assim sendo, para comparar a agilidade e a rapidez do processo de trabalho, foi apresentada a seguinte afirmação aos gestores de agências: “O processo de trabalho é mais rápido hoje que em julho/2007.”

Houve uma distribuição quase uniforme nos padrões das respostas. 36,36% dos gestores estão no padrão de concordância, 33,34% estão no padrão de indiferença e 30,30% discordam da afirmação.

Rapidez nos Processos	Freq.	%
Concordo totalmente	06	18,18
Concordo parcialmente	06	18,18
Não concordo nem discordo	11	33,34
Discordo parcialmente	06	18,18
Discordo totalmente	04	12,12
TOTAL	33	100

Média = 2,88

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

5.4.1.7 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A relação que a empresa mantém com o meio ambiente e a sociedade pode vir a ser um diferencial a seu favor, na medida em que a sociedade reconheça esta relação como responsável. Cabe a cada funcionário tomar as atitudes necessárias para que esta relação seja conhecida e devidamente reconhecida. Desta forma, buscando averiguar a atitude e a preocupação dos funcionários das agências com a sociedade e o meio ambiente, consideramos a seguinte afirmação: “Os funcionários de minha agência estão preocupados com as questões socioambientais.”

Apenas 6,06% das respostas ficaram no padrão de indiferença. A maior parte dos gestores de agências (93,94%) percebe em seus funcionários uma preocupação com as questões socioambientais.

Questões Socioambientais	Freq.	%
Concordo totalmente	06	18,18
Concordo parcialmente	25	75,76
Não concordo nem discordo	02	6,06
TOTAL	33	100

Média = 1,88

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Para avaliar se houve ou não um aumento na preocupação com as questões socioambientais de julho/2007 até hoje, consideramos a seguinte afirmação: “Hoje em dia minha agência é mais social e ambientalmente responsável que era em julho/2007.”

Nenhum gestor discordou da afirmação, quer seja em maior ou menor grau. A maioria dos que responderam ao questionário (81,82%) concorda que tenha havido um aumento na preocupação com o meio ambiente e a sociedade, e afirma que hoje em dia sua agência é mais social e ambientalmente responsável que era em julho/2007.

Responsabilidade Ambiental	Freq.	%
Concordo totalmente	07	21,21
Concordo parcialmente	20	60,61
Não concordo nem discordo	06	18,18
TOTAL	33	100

Média = 1,97

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

5.4.1.8 EXERCÍCIO DAS COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS

Com relação ao exercício das competências fundamentais, a variável vinculada ao atendimento prestado pelos funcionários teve uma avaliação positiva, na medida em que foi considerado que existe um padrão de atendimento ágil e cortês, porém em algumas agências este padrão já existia em julho/2007 e não se alterou. Neste caso, as “entregas” dos atendentes não sofreram alterações e se mantiveram em índices considerados bons por seus gestores.

A variável vinculada ao clima e à colaboração entre os funcionários nas agências foi desmembrada em dois itens, porém os resultados foram semelhantes. Segundo a visão dos gestores, na maior parte das agências o clima melhorou e os fun-

cionários têm colaborado mais uns com os outros, porém tanto em um item quanto em outro um número significativo de respostas apontou para a indiferença.

Na variável vinculada à pró-atividade dos funcionários, os gestores foram unânimes em concordar que os funcionários têm iniciativa em solucionar problemas, sendo que a maior parte deles avalia que os funcionários são mais pró-ativos hoje que em julho/2007.

A variável vinculada à visão de oportunidade e capacidade de identificação de riscos também pode ser dividida em dois itens. Segundo a visão dos gestores, atualmente os funcionários têm mais visão de oportunidade que em julho/2007, o que representa um diferencial para as agências na medida em que serve de instrumento para prospecção de novos negócios (e conseqüente forma de agregar valor à organização). Ao mesmo tempo, os funcionários identificam com mais facilidade os riscos inerentes às suas atividades e implementam mais ações para diminuir estes riscos que porventura tenham identificado.

A variável que avalia o processo de trabalho nas agências aponta uma percepção negativa por parte dos gestores. Segundo a maioria deles, atualmente as pessoas não conseguem realizar suas atividades no tempo previsto e isso acarreta problemas no processo de trabalho. Não existe um padrão nas respostas que nos permita avaliar se hoje em dia os processos são ou não mais rápidos que em julho/2007; considerando que atualmente os processos são considerados lentos, concluímos que em julho/2007 os processos eram tão lentos quanto são hoje ou eram mais lentos ainda, o que pode ser concluído como um problema a ser superado pelas equipes.

Na variável vinculada à questão socioambiental, a maior parte dos gestores percebe no grupo um sentimento de preocupação com a sociedade e o meio ambiente, sendo que grande parte destes também considera que este sentimento aumentou desde julho/2007.

5.4.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O Banco do Brasil trabalha com cinco competências gerenciais, competências estas vinculadas aos funcionários com cargos em nível de gerência média ou superiores – gerentes de módulo, gerentes de segmento e gerentes gerais.

Cabe a estes profissionais orientar as atividades em cada setor de uma agência, bem como trabalhar junto aos funcionários para que estes cheguem a um nível de entrega condizente com o esperado pelo Banco do Brasil.

5.4.2.1 RELACIONAMENTO NAS EQUIPES

Faz-se necessário que, dentro de uma agência, haja coesão entre os processos e atividades de cada setor. Os membros de uma equipe devem trabalhar em sintonia entre si, e as diversas equipes devem fazê-lo em sintonia com os propósitos da agência e do Banco como um todo.

Uma forma de envolver os funcionários no processo como um todo é permitir a eles participar das decisões relativas à equipe da qual fazem parte. Assim sendo, apresentamos aos gestores das agências a seguinte afirmação: “Os gerentes de minha agência estimulam a participação de seus funcionários nas decisões das equipes.”

Participação nas Decisões	Freq.	%
Concordo totalmente	13	39,39
Concordo parcialmente	18	54,55
Discordo totalmente	02	6,06
TOTAL	33	100

Média = 1,79

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

A grande maioria (94,94%) dos gestores concordou total ou parcialmente com a afirmação, o que demonstra que grande parte dos funcionários com cargos de nível de gerência média toma atitudes com o objetivo de engajar os funcionários nas decisões das equipes. Houve, porém, discordância total por parte de dois gestores, o que representa 6,06% da amostra.

Como forma de averiguar se esta é uma situação momentânea ou é o resultado de uma cultura por parte de uma ou mais agências, temos a seguinte afirmação: “A participação dos funcionários nas decisões das equipes aumentou desde julho/2007.”

A maior parte dos gestores (72,72%) se manteve dentro dos padrões de concordância, o que nos permite concluir que na maior parte das agências os funcionários participam mais nas decisões de suas equipes que participavam em julho/2007. Em 18,18% dos casos a resposta dos gestores foi relacionada à indiferença, o que nos faz concluir que não houve aumento nos níveis de participação dos funcionários nas decisões das equipes. Por fim, 9,10% dos gestores de agências discordaram da afirmação, o que nos faz concluir que nestas 03 agências os funcionários participam menos das decisões que participavam em julho/2007.

Decisões Conjuntas	Freq.	%
Concordo totalmente	14	42,42
Concordo parcialmente	10	30,30
Não concordo nem discordo	06	18,18
Discordo parcialmente	03	9,10
TOTAL	33	100

Média = 1,94

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

O diálogo e a troca de conhecimentos são de extrema importância no andamento dos processos dentro de cada equipe, uma vez que é necessário que todos os membros mantenham a mesma postura frente às circunstâncias.

Para averiguar se os funcionários são incentivados por seus superiores no sentido de dialogar e trocar conhecimentos, apresentamos a seguinte afirmação: “Os

gerentes de minha agência incentivam o diálogo e a troca de conhecimentos entre os funcionários.”

Incentivo ao Diálogo	Freq.	%
Concordo totalmente	16	48,48
Concordo parcialmente	15	45,46
Discordo totalmente	02	6,06
TOTAL	33	100

Média = 1,70

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

A grande maioria dos gestores (94,94%) sente que os gerentes de sua agência incentivam o diálogo e a troca de conhecimentos entre os funcionários; os que se enquadraram no padrão de discordância (6,06%), todavia, discordam totalmente da afirmação.

Para averiguar a dimensão da situação acima descrita, solicitamos aos gestores das agências que analisassem a seguinte afirmação: “Os membros das equipes compartilham mais conhecimentos hoje que compartilhavam em julho/2007.”

Compartilhamento	Freq.	%
Concordo totalmente	09	27,27
Concordo parcialmente	16	48,48
Não concordo nem discordo	05	15,15
Discordo parcialmente	03	9,10
TOTAL	33	100

Média = 2,06

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

A maior parte deles se manteve dentro dos padrões de concordância, em maior ou menos grau; alguns (15,15%) se mantiveram indiferentes e demonstraram que não sentiram modificações nas atitudes dos membros das equipes desde julho/2007, e apenas 9,10% deles discordaram parcialmente da afirmação.

5.4.2.2 MOBILIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO

Para que as agências atinjam suas metas é preciso que haja o engajamento de todos os funcionários na busca pelos objetivos comuns. Aos funcionários dos níveis de gerência média cabe também a tarefa de manter a equipe mobilizada, comprometida e motivada na busca pelo atingimento dos objetivos.

Para avaliar o nível de mobilização dos funcionários do Banco do Brasil com os objetivos da agência e do Banco, apresentamos a seguinte afirmação: “Sinto os funcionários de minha agência mobilizados com os propósitos da agência e do Banco.” A maioria das respostas dos gestores (75,76%) ficou situada nos padrões de concordância com a afirmação; os restantes foram indiferentes à afirmação proposta.

Mobilização por Objetivos	Freq.	%
Concordo totalmente	12	36,36
Concordo parcialmente	13	39,40
Não concordo nem discordo	08	24,24
TOTAL	33	100

Média = 1,88

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Para averiguar se esta situação é isolada ou vem por um período longo, propusemos que os gestores das agências avaliassem o nível de mobilização e comprometimento de seus funcionários desde o mês de julho/2007. Apresentamos o seguinte: “O nível de mobilização e comprometimento dos funcionários aumentou desde julho/2007.”

Nível de Mobilização	Freq.	%
Concordo totalmente	15	45,45
Concordo parcialmente	07	21,21
Não concordo nem discordo	09	27,27
Discordo parcialmente	02	6,06
TOTAL	33	100

Média = 1,94

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

A maioria (66,66%) concorda com a afirmação, porém 27,27% é indiferente à afirmação e 6,06% discorda parcialmente, ou seja, em algumas agências o nível de mobilização e comprometimento dos funcionários diminuiu de julho/2007 até hoje.

5.4.2.3 VALORIZAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL

Para respaldar uma análise da atuação dos gerentes no que diz respeito à orientação e direcionamento de seus funcionários, apresentamos a seguinte afirmação: “Os gerentes de minha agência conseguem orientar a atuação de suas equipes”.

Orientação Gerencial	Freq.	%
Concordo totalmente	10	30,30
Concordo parcialmente	17	51,50
Discordo parcialmente	03	9,10
Discordo totalmente	03	9,10
TOTAL	33	100

Média = 2,15

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Nenhum gestor mostrou-se indiferente à afirmação. A maioria deles (81,80%) considera que os gerentes de sua agência conseguem orientar a atuação de suas equipes, e 18,20% deles consideram que os gerentes de sua agência não conseguem fazê-lo da forma esperada.

Para averiguar o nível em que os gerentes valorizam os membros de sua equipe de forma individual, apresentamos a seguinte afirmação: “Os gerentes de minha agência valorizam as competências individuais dos membros de suas equipes.”

A maioria dos gestores das agências (94,94%) entende que existe uma valorização de competências individuais por parte dos gerentes; todavia, não existem respostas indiferentes e 6,06% dos gestores discorda parcialmente da afirmação, o que sugere que nem todos os funcionários têm suas competências individuais reconhecidas por parte de seus superiores imediatos.

Valorização Individual	Freq.	%
Concordo totalmente	19	57,58
Concordo parcialmente	12	36,36
Discordo parcialmente	02	6,06
TOTAL	33	100

Média = 1,55

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Juntamente com o reconhecimento das competências individuais, surge a questão da promoção do desenvolvimento profissional dos funcionários. Para averiguar até que ponto os funcionários dos níveis de gerência média promovem o desenvolvimento profissional dos membros de suas equipes, apresentamos a seguinte afirmação: “Os gerentes de minha agência conseguem promover o desenvolvimento profissional dos membros de suas equipes.”

A maior parte dos gestores (72,72%) concorda total ou parcialmente com a afirmação; 18,18% deles são indiferentes à afirmação e 9,10% discorda parcialmente da afirmação.

Desenvolvimento Individual	Freq.	%
Concordo totalmente	03	9,10
Concordo parcialmente	21	63,62
Não concordo nem discordo	06	18,18
Discordo parcialmente	03	9,10
TOTAL	33	100

Média = 2,36

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

A análise desta afirmação e da anterior nos mostra um quadro onde os gestores de agências identificam gerentes que não conseguem valorizar competências individuais e não conseguem promover o desenvolvimento profissional dos membros de suas equipes.

Como forma de medir a visão acerca do desempenho individual dos funcionários das agências, apresentamos aos gestores a seguinte afirmação: “Os funcionários de minha agência têm, hoje, um desempenho individual melhor que em julho/2007.”

A maioria das respostas apontou para a concordância (66,65%) ou discordância (24,25%), em maior ou menor grau. Apenas 9,10% dos gestores mostrou-se indiferente à afirmação, ou seja, não tem uma posição formada ou então não vê melhora ou piora no desempenho individual de seus funcionários.

Desempenho Individual	Freq.	%
Concordo totalmente	15	45,45
Concordo parcialmente	07	21,20
Não concordo nem discordo	03	9,10
Discordo parcialmente	05	15,15
Discordo totalmente	03	9,10
TOTAL	33	100

Média = 2,21

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

Buscando avaliar a equipe da agência como um conjunto único, apresentamos a seguinte afirmação: “A equipe de minha agência é melhor hoje que em julho/2007.”

Melhoria na Equipe	Freq.	%
Concordo totalmente	10	30,30
Concordo parcialmente	12	36,38
Não concordo nem discordo	09	27,26
Discordo parcialmente	02	6,06
TOTAL	33	100

Média = 2,15

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

A maioria dos gestores (66,68%) concorda em maior ou menor grau com a afirmação, ou seja, estas pessoas acreditam que de uma forma ou outra suas equipes melhoraram desde julho/2007. Alguns (27,26%) se mostraram indiferentes à afirmação, e uma minoria (6,06%) discordou da afirmação e nos permite concluir que acredita que hoje sua equipe esteja com um desempenho pior que em julho/2007.

5.4.2.4 EXERCÍCIO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Para facilitar a avaliação da visão dos gestores a respeito do desenvolvimento das competências gerenciais dos funcionários de nível de gerência média nas agências, consideramos três variáveis-chaves e as analisamos isoladamente.

A variável vinculada ao relacionamento nas equipes demonstra que grande parte dos gestores percebem, nos funcionários com cargos de nível de gerência média, atitudes que buscam engajar os funcionários nas decisões das equipes. Apenas uma pequena minoria percebe que seus gerentes não estão empenhados em fazer com que seus funcionários participem das decisões das equipes. Dando respaldo a esta visão, novamente a maior parte dos gestores demonstra que a participação dos funcionários nas decisões vem crescendo desde julho/2007, e novamente uma pequena minoria discorda da afirmação. Podemos concluir uma entrega clara por parte da gerência média das agências, que vem melhorando seu padrão de entrega e faz com que se percebam os efeitos destas entregas. O incentivo ao diálogo e ao compartilhamento de conhecimentos nas equipes também foi avaliado como parte do relacionamento, e a visão dos gestores é positiva com relação a esse item. Segundo a maioria dos gestores, a gerência média das agências incentiva o diálogo dentro das equipes, e o compartilhamento de conhecimentos aumentou desde julho/2007.

A variável vinculada à mobilização e comprometimento dos funcionários para com os objetivos das agências e do Banco busca a visão dos gestores com relação ao papel da gerência média neste processo. A maioria dos gestores percebem que

os funcionários estão mobilizados e comprometidos com os objetivos do Banco e das agências, sendo que em muitos casos a percepção é de que este comprometimento aumentou desde julho/2007.

Na variável que diz respeito à valorização e ao desempenho de cada indivíduo, a maioria dos gestores de agências considera que os gerentes de sua agência conseguem orientar a atuação de suas equipes e valorizam as competências individuais dos seus membros. Da mesma forma, existe a visão de que a gerência média das agências promove o desenvolvimento profissional dos funcionários, e isso é comprovado pela visão de melhoria no desempenho individual dos membros das equipes. Por fim, as equipes das agências são avaliadas pela maioria dos gestores como melhores hoje que em julho/2007, o que nos dá a noção de exercício de competências gerenciais por parte da gerência média das agências.

5.4.3 ANÁLISE INDIVIDUAL

Também foi objetivo deste trabalho averiguar a forma como os gestores das agências vêm seu trabalho e seu desempenho individual.

Para averiguar a avaliação que os gestores fazem de seu trabalho e do conjunto de atividades que lhes cabe, solicitamos que nos informassem seu grau de concordância com a seguinte afirmação: “Meu trabalho como gestor de agência é mais fácil hoje que em julho/2007.”

Facilidade do Gestor	Freq.	%
Concordo totalmente	05	15,15
Concordo parcialmente	03	9,10
Não concordo nem discordo	06	18,18
Discordo parcialmente	09	27,27
Discordo totalmente	10	30,30
TOTAL	33	100

Média = 3,48

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

A maioria dos gestores (57,57%) discordou da afirmação, o que nos permite concluir que a maioria deles vê hoje maiores dificuldades em seu trabalho que via em julho/2007, período imediatamente posterior à implantação das ações estruturantes. Alguns gestores (18,18%) se mostraram indiferentes à afirmação, e apenas 24,25% deles consideraram que seu trabalho hoje é mais fácil que em julho/2007.

Com relação ao seu desempenho individual, apresentamos a seguinte afirmação: “Sinto que melhorei meu desempenho profissional de julho/2007 até hoje.”

Nenhum dos entrevistados discordou da afirmação. Uma parte deles (24,25%) mostrou-se indiferente, enquanto a maioria (75,75%) demonstrou enquadrar-se nos padrões de concordância com a afirmação.

Desempenho do Gestor	Freq.	%
Concordo totalmente	10	30,30
Concordo parcialmente	15	45,45
Não concordo nem discordo	08	24,25
TOTAL	33	100

Média = 1,94

A questão é de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Concordo totalmente) a 5 (Discordo totalmente).

5.5 VARIAÇÕES NOS RESULTADOS DAS AGÊNCIAS

O acompanhamento das variações dos resultados das agências foi feito com base em um indicador chamado “produtividade gerencial média”.

Obtém-se a PGM dividindo o valor do resultado gerencial da agência pelo seu número de funcionários. Optou-se por utilizar este indicador como parâmetro em função das alterações ocorridas no quadro de funcionários das agências, conforme tabela apresentada anteriormente.

Por uma questão de sigilo, não serão fornecidos valores em moeda corrente, apenas os percentuais de variação.

A tabela a seguir mostra as variações na PGM das agências vinculadas à GEREV Novo Hamburgo no período de julho/2007 a dezembro/2007, janeiro/2008 a junho/2008 e, por fim, julho/2007 a junho/2008.

Agência	Variação PGM (%)		
	Jul/2007 a Dez/2007	Jan/2008 a Jun/2008	Jul/2007 a Jun/2008
01	- 26,34	+ 0,93	- 25,66
02	+ 68,49	- 44,42	- 6,35
03	- 22,20	+ 19,09	- 7,35
04	- 17,08	- 32,72	- 44,21
05	+ 26,94	- 8,05	+ 16,72
06	+ 22,29	- 26,30	- 9,88
07	+ 42,58	- 35,22	- 7,63
08	- 21,12	+16,76	- 7,90
09	- 24,54	+ 0,14	- 24,44
10	- 25,81	-29,87	- 47,97
11	- 30,29	+ 18,63	- 17,30
12	+ 7,82%	-24,04%	- 18,10
13	- 23,96%	- 18,75%	- 38,22
14	+ 33,37%	- 29,11%	- 5,46
15	+ 56,60%	- 9,69%	+ 41,42
16	+ 20,44 %	+ 8,80%	+ 31,04
17	- 22,10 %	- 35,32%	- 21,03
18	- 0,21%	-14,01%	- 14,19
19	+ 2,14%	+ 0,21%	+ 2,35
20	+ 14,48 %	- 53,42%	- 46,68
21	+ 21,59 %	+ 20,08%	+ 46,00
22	- 38,87%	+ 27,92%	- 21,80
23	+ 61,32%	- 35,84%	+ 3,50
24	+ 34,71 %	- 70,64%	- 60,45
25	- 12,24%	- 2,54%	- 14,46
26	+ 158,06%	- 28,38%	+ 84,82
27	+ 68,55%	- 42,67%	- 3,38
28	- 16,68%	- 58,19%	- 65,16
29	+ 7,44%	- 82,86%	- 81,59
30	+ 61,86%	- 69,04%	- 49,89
31	- 127,79%	- 529,95%	+ 19,50
32	- 72,87%	- 137,17%	- 110,09
33	+ 16,79%	+ 209,82%	+ 261,83
34	+ 267,30%	+ 17,20%	+ 330,49
35	+ 168,36%	+ 213,19%	+ 740,48

Conforme a tabela, 24 das 35 agências (68,57%) apresentaram decréscimo em sua PGM no período de 12 meses, compreendido entre julho/2007 e junho/2008.

A produtividade por funcionário diminuiu neste período, e a maior parte das agências que apresentou melhoria em sua PGM é composta por agências pequenas, com poucos funcionários. Esta informação se torna relevante para a análise na medida em que, em agências pequenas e com poucos funcionários, operações de pequeno porte representam um percentual grande no resultado. Em agências grandes, faz-se necessário um grande volume de operações pequenas para atingir um percentual significativo nos resultados gerenciais e, conseqüentemente, por funcionário. As oscilações se tornam maiores, tanto para mais quanto para menos.

5.6 ANÁLISE VISÕES DOS GESTORES x RESULTADOS

A análise dos dados coletados nos permite concluir que os gestores das agências pertencentes à GEREV Novo Hamburgo reconhecem o exercício das competências fundamentais e gerenciais entre seus funcionários. Em contrapartida, a análise dos resultados das agências nos aponta para um decréscimo na PGM de 68,57% das agências, ou seja, a maioria das agências piorou seu desempenho no período compreendido entre julho/2007 e junho/2008.

Cabe lembrar Fleury & Fleury (2001), que afirmam que o “saber agir” vinculado ao conceito de competência está também vinculado a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A comparação isolada das visões dos gestores com os resultados das agências nos leva a um descompasso entre as competências individuais e a mobilização destas com o fim de atingir os objetivos traçados pela organização. Temos que a maioria dos gestores percebe seus funcionários como pessoas atenciosas, pró-ativas, interessadas em buscar o conhecimento continuamente; da mesma forma, nos funcionários de gerência média são reconhecidos elementos de empenho no sentido de desenvolver as competências individuais nos membros de suas equipes, mantendo entre eles um clima de diálogo, troca de conhecimentos e mobilização pelo atingimento dos objetivos propostos. Os resultados, todavia,

apontam que as entregas geradas por estes funcionários não estão de acordo com os objetivos da organização, na medida em que esta busca o aumento nos seus resultados e as equipes lhe entregam resultados piores que os anteriormente apresentados.

Todavia, há que se considerar que os resultados de uma organização não são consequência direta do exercício e da manifestação de competências entre os funcionários. As competências são um fator de influência, porém não são o único. Em alguns setores – incluindo o bancário – existem interferências externas à organização, sobre as quais nem os indivíduos nem a própria organização têm controle. A necessidade, nesse caso, é de adaptação ao meio.

Relevante, também, é a avaliação que os gestores fazem a respeito de seu desempenho individual e de seu trabalho. 75% deles percebem que têm, hoje, um desempenho melhor do que o que tinham em julho/2007, o que aponta para a percepção de exercício de suas próprias competências; todavia, apenas 23% deles consideram seu trabalho mais fácil hoje que em julho/2007, o que aponta um aumento nas dificuldades enfrentadas no seu dia-a-dia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar a visão dos gestores de agências do Banco do Brasil acerca da efetividade do exercício de competências entre os funcionários de suas equipes, tendo como ponto de partida o semestre posterior à implantação das ações estruturantes. Para que existisse um parâmetro de comparação, foi necessário averiguar também a visão destes gestores a respeito de suas equipes no momento atual.

Para atingir o objetivo proposto foram encaminhados questionários aos gestores das 35 agências vinculadas à Gerência de Varejo (GEREV) Novo Hamburgo. Estes questionários foram compostos por 29 afirmações, com as quais os gestores deveriam informar seu grau de concordância, discordância ou indiferença. Estas afirmações foram baseadas nas 10 competências fundamentais e nas 5 competências gerenciais às quais os funcionários do Banco do Brasil estão vinculados e com base nas quais são avaliados.

Foi possível perceber a visão que estes gestores têm de suas equipes, bem como caracterizar a visão que estes gestores têm do seu próprio trabalho e do exercício de competências dos membros de suas equipes.

Ficou evidente, através da opinião da maioria dos gestores pesquisados, que estes reconhecem o exercício de competências entre seus funcionários. Suas visões apontam para uma melhoria no desempenho dos funcionários tanto do nível operacional quanto de gerência média. Todavia, a maior parte deles aponta para problemas no processo de trabalho das agências, caracterizado por lentidão na realização das tarefas e conseqüente problema no processo de trabalho como um todo.

Na busca por uma legitimação (ou não) das visões colhidas, foi feito um levantamento da variação da produtividade média dos funcionários das agências pesquisadas, de forma que se pudesse consolidar uma possível vinculação entre o exercício de competências dos funcionários e equipes e as oscilações nos resultados das agências.

A análise dos resultados apontou para um decréscimo na produtividade média dos funcionários em 67% das 35 agências para as quais os questionários foram enviados.

Aparece, desta forma, um elemento que, isoladamente, entra em conflito com as visões dos gestores de agências. A percepção é de que as competências foram manifestadas e exercidas, porém estas não se traduzem em resultado econômico para o Banco.

Considerando, todavia, que o desempenho de instituições financeiras e bancárias não está vinculado exclusivamente ao seu quadro de pessoal, torna-se incorreto afirmar que o decréscimo na produtividade média é em razão do fator humano, especificamente o exercício das competências.

As crises econômicas, por exemplo, tanto internas quanto externas, são fatores determinantes do resultado de uma instituição financeira, e não existe forma de a instituição interferir nestas variáveis.

Com relação especificamente à visão dos gestores a respeito do exercício das competências dentre seus funcionários, há que se ressaltar que não podem ser consideradas como verdades absolutas em função do caráter subjetivo da concordância e discordância com as afirmações propostas. Não poderíamos vincular a visão do gestor à questão do exercício e manifestação das competências individuais e gerenciais dos funcionários.

Faz-se necessário, neste caso, uma análise mais minuciosa e detalhada tanto das visões dos gestores quanto dos funcionários das agências, de forma a apresentar os elementos de todos os níveis hierárquicos e não apenas do primeiro gestor. Além disso, as visões dos gestores apontam para uma avaliação de um nível gerencial, e um levantamento das visões de todos os funcionários, inclusive os de nível operacional e de gerência média, pode agregar mais elementos de análise e outros enfoques na abordagem de cada um dos itens.

Pode-se avaliar, por fim, que foram atingidos os objetivos a que este trabalho se propôs. Foram caracterizadas as visões dos gestores acerca do exercício de competências em suas equipes, e na comparação com os resultados apresentados pelas agências tivemos o questionamento com relação à vinculação entre este exercício de competências e os resultados econômicos apresentados.

Lembramos, por fim, que, por tratar-se de um trabalho cujos resultados são válidos especificamente para as agências vinculadas à GEREV Novo Hamburgo, torna-se inadequado usá-lo como parâmetro para conclusões vinculadas ao Banco do Brasil como um todo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BRANDÃO, Hugo P. **Gestão Baseada nas Competências: um Estudo sobre Competências Profissionais na Indústria Bancária**. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999. 158 p.
- DURAND, T. Forms of Incompetence. **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, Joel S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria T. M.; RUAS, Roberto L. **Competências – Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001. 169 p.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LARA, J. F.; SILVA, M. B. da. **Avaliação de Desempenho no Modelo de Gestão por Competências: uma Experiência de Utilização**. [S.l.: s.n.], 2004.
- LE BOTERF, G. **De La Compétence**. França, Editions D'Organizations, 1995.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MAGALHÃES, S.J. Wanderley, M. H. & Rocha, J. Desenvolvimento de Competências: O Futuro Agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, pp. 12-14, Janeiro 1997.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing : uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p. : il.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de

inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. (1995). **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.

PARRY, Scott. B. **The quest for competencies**. *Training*, P.48-54, Jul 96.

PERRENOUD, P. **Ensinar : agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PRAHALAD, C.K. Reexame de competências. **HSM Management**, São Paulo, n.17, p.42-52, nov. /dez. 1999.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUANO, A. M.. **Gestão por Competência: Uma Perspectiva para a Consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 96 p.

RUAS, Roberto L. ; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz H. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005

SCHEIN, Edgar. Culture: The Missing Concept in Organizational Studies. **Administrative Science Quarterly**, 41: 229-240. 1996

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional : o Impacto das Emoções**. São Paulo, SP: Thomson, c2002. xxii, 313 p. : il.

SPENCER, Lyle M. & SPENCER, Signe M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TEIXEIRA, E. A. **Criatividade, Ousadia & Competência**. São Paulo: Makron Books, 2002

WOOD JR., T (Coord.) (2000). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO

Colega !

Este questionário faz parte do meu trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Busco algumas percepções dos gestores das agências da GEREV Novo Hamburgo a respeito de suas equipes e do desenvolvimento das mesmas, tomando por ponto de partida o mês de julho/2007.

Os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Buscando evitar o desperdício de qualquer tipo de material, peço a você a gentileza de encaminhar as respostas aos questionamentos abaixo por meio eletrônico, se possível em um prazo máximo de dois dias.

Desde já, muito obrigada

Mônica G. Utzig
F7251884

SOBRE VOCÊ - Assinale a alternativa correspondente à sua realidade atual

Idade

- ☐ 18 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ 51 a 60 anos
- ☐ mais de 60 anos

Escolaridade

- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Nível superior completo
- ☐ Pós-graduação / Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Tempo de Banco

- ☐ Menos de 10 anos
- ☐ de 10 a 14 anos
- ☐ de 15 a 19 anos
- ☐ de 20 a 24 anos
- ☐ 25 anos ou mais

Tempo como gestor de agência do Banco do Brasil

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ de 5 a 9 anos
- ☐ de 10 a 14 anos
- ☐ de 15 a 19 anos
- ☐ 20 anos ou mais

SOBRE SUA EQUIPE – Tomando por base a evolução e o desempenho de sua equipe desde o início do segundo semestre de 2007, assinale a alternativa que melhor expressa seu sentimento com relação a cada uma das afirmações apresentadas.

Os funcionários de minha agência prestam atendimento de forma ágil e cortês.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

O atendimento em minha agência melhorou em termos de cortesia e agilidade desde julho/2007.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Os funcionários de minha agência colaboram entre si e trabalham em clima de harmonia.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

O clima em minha agência melhorou desde julho/2007.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Os funcionários de minha agência colaboram mais entre si hoje que em julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Os funcionários de minha agência demonstram iniciativa para solucionar problemas.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Os funcionários de minha agência se interessam em aprender continuamente.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Os funcionários de minha agência são mais pró-ativos hoje do que eram em julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Hoje em dia a visão de oportunidade que os funcionários de minha agência têm é maior do que tinham em julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

A capacidade de identificação de riscos na realização das atividades é maior hoje que em julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

As pessoas conseguem implementar ações para diminuir os riscos identificados em suas atividades.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Hoje em dia são implementadas mais ações de diminuição de riscos que eram implementadas em julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

As pessoas conseguem realizar suas atividades no tempo previsto e não temos problemas no processo de trabalho.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

O processo de trabalho é mais rápido hoje que em julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Os funcionários de minha agência estão preocupados com as questões socioambientais.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Hoje em dia minha agência é mais social e ambientalmente responsável que era em julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Os gerentes de minha agência estimulam a participação de seus funcionários nas decisões das equipes.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Os gerentes de minha agência incentivam o diálogo e a troca de conhecimentos entre os funcionários.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

A participação dos funcionários nas decisões das equipes aumentou desde julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Os membros das equipes compartilham mais conhecimentos hoje que compartilhavam em julho/2007.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Sinto os funcionários de minha agência mobilizados com os propósitos da agência e do Banco.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

O nível de mobilização e comprometimento dos funcionários aumentou desde julho/2007.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Os gerentes de minha agência conseguem orientar a atuação de suas equipes

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Os gerentes de minha agência valorizam as competências individuais dos membros de suas equipes.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Os gerentes de minha agência conseguem promover o desenvolvimento profissional dos membros de suas equipes.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Os funcionários de minha agência têm, hoje, um desempenho individual melhor que em julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

A equipe de minha agência é melhor hoje que em julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Meu trabalho como gestor de agência é mais fácil hoje que em julho/2007.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente

Sinto que melhorei meu desempenho profissional de julho/2007 até hoje.

- ☐) Concordo totalmente
- ☐) Concordo parcialmente
- ☐) Não concordo nem discordo
- ☐) Discordo parcialmente
- ☐) Discordo totalmente