

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**RAFAEL MEDEIROS DE SOUZA**

**PLANO DE AÇÃO PARA ATINGIMENTO DE METAS DA AGÊNCIA  
VILA IPIRANGA DO BANCO BANRISUL**

Porto Alegre, 2005

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**RAFAEL MEDEIROS DE SOUZA**

**PLANO DE AÇÃO PARA ATINGIMENTO DE METAS DA AGÊNCIA  
VILA IPIRANGA DO BANCO BANRISUL**

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

Orientador: Prof. Marisa dos Santos Rhoden

Porto Alegre, 2005

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 ORGANIZAÇÃO .....	6
1.1.1 História .....	7
1.1.2 Grupo Banrisul .....	7
1.1.3 Papel Social .....	8
1.1.4 Serviços .....	9
1.1.5 Resultados Econômicos .....	9
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3.1 Oportunidade .....	13
1.3.2 Viabilidade do Projeto .....	13
1.3.3 Importância do Projeto .....	14
1.4 OBJETIVOS.....	14
1.4.1 Objetivo Geral .....	14
1.4.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVO .....	16
2.2 ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS .....	18
2.3 ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	19
2.4 RESISTÊNCIA A MUDANÇAS.....	20
2.5 QUALIDADE DO TRABALHO .....	22
2.6 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	22
2.7 CARGOS E TAREFAS .....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO .....</b>	<b>27</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE METAS .....	27
4.1.1. Funcionamento do Sistema de Metas .....	29
4.1.2 Média da Pontuação .....	34
4.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	36
4.2.1 Banco Banrisul .....	36
4.2.1.1 Funções Operacionais.....	37
4.2.1.2 Funções Especializadas .....	38
4.2.2. Agência Vila Ipiranga .....	39
4.3 RELATO DAS ENTREVISTAS .....	40
<b>5 ANÁLISE.....</b>	<b>43</b>
5.1 METAS NÃO ATINGIDAS .....	43
5.2 ANÁLISE DE SETOR E DE FUNCIONÁRIOS E FUNÇÕES .....	46
5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E SUGESTÕES.....	48
5.3.1 Sugestões por Metas .....	54
5.2.2 Sugestões por Funcionário e ou Setor .....	61
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>64</b>

6.1 CONCLUSÕES .....	64
6.2 LIMITAÇÕES .....	65
6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHO FUTUROS .....	65
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>
ANEXO A: DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES OPERACIONAIS .....	69
ANEXO B: ENTREVISTAS .....	79
ANEXO C HISTÓRICO ESCOLAR .....	102

## **1.INTRODUÇÃO**

A partir da mudança de foco das instituições financeiras no Brasil que passaram a valorizar as operações no grande varejo, aumentou a competição entre os bancos. Começou a busca de novas operações geradoras de receitas na atual conjuntura econômica de estabilidade inflacionária criada a partir do plano Real.

Criou-se a necessidade da criação de operações para todos os tipos de clientes, desde os mais baixos níveis econômicos até aqueles com alto poder aquisitivo. O volume da clientela expandiu-se.

Para se adequar nessa nova realidade, cada vez mais foram criados meios e produtos que suprissem a necessidade de obtenção de receitas para os bancos. Além das tarifas, que por si só quase pagam a folha de pagamento dos funcionários dos bancos, e outros produtos mais comuns como empréstimos e aplicações financeiras, foram desenvolvidos e incorporados muitos outros produtos, como seguros, consórcios e títulos de capitalização.

Com esse aumento de ofertas de produtos, os gestores das instituições bancárias necessitaram de um instrumento que avaliasse e medisse o desempenho das operações realizadas em suas agências. Para isso, na grande maioria dos bancos foi criado o sistema de avaliação por metas.

## 1.1 ORGANIZAÇÃO

A organização escolhida para o desenvolvimento do trabalho é a Agência Vila Ipiranga do Banco do Estado do Rio Grande do Sul. O Banrisul é atualmente um dos únicos bancos públicos estaduais, já que o Governo do Estado é o acionista controlador do Banrisul, o que define a conjugação da natureza comercial e pública da instituição.

O grande foco do banco são clientes de pequeno porte, ou seja, o varejo, caracterizando-se como um banco múltiplo, disponibilizando em seu portfólio, além de produtos e serviços financeiros, crédito para pessoas físicas e jurídicas e investimentos, também cartões de crédito, consórcios, seguros, capitalização e previdência privada, de acordo com as necessidades de seus clientes e as exigências do mercado.

O Banrisul tem, hoje, 2,8 milhões de clientes, sendo o maior banco do Rio Grande do Sul, estando presente em 76,2% dos municípios gaúchos, atendendo 97% da população do estado. O banco possui uma rede de 386 agências, sendo 303 no interior do estado, 54 em Porto Alegre, 27 em outros estados, além de uma agência em Nova York e outra na Grand Cayman. Possuem ainda 293 postos de atendimento, 322 pontos de atendimento eletrônico e um escritório em Buenos Aires. Conta hoje com aproximadamente 9000 funcionários, número que deve crescer devido à ocorrência recente de um concurso, além de um grande número de estagiários.

### **1.1.1 História**

O Banrisul foi fundado em 28 de Setembro de 1928, tendo 77 anos de participação nos grandes acontecimentos econômicos do seu estado, destacando-se na recuperação de setores econômicos em crise e no desenvolvimento de novas atividades empresariais. Nesse período o Banrisul incorporou diversos outros bancos, como o Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul (Badesul) em 1992.

Um dos fatos mais destacados da sua história foi à incorporação, em 1998, da Caixa Econômica Estadual, consolidando sua posição de maior rede de distribuição do sul do país, além de tornar-se um banco de varejo.

A partir da década de 80 iniciou-se a automação nos serviços do banco, mas foi em 1998 a partir da ocorrência do Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES) que o banco reestruturou-se. Foram investidos no banco R\$ 700 milhões. Com isso, o foco passou a ser o planejamento e na criação de estratégias de comunicação e marketing. Investiu-se em novas tecnologias, capacitação dos funcionários, criação de novos produtos, reformulação das agências e, desde então, o Banrisul está procurando crescer cada vez mais nesses aspectos, que em determinados momentos deixou de se preocupar.

### **1.1.2 Grupo Banrisul**

O Grupo Banrisul é formado por quatro empresas subsidiárias, que trabalham de forma integrada, operacional e mercadologicamente. São elas:

- Banrisul Administradora de Consórcios: Empresa criada em Dezembro de 2003, responsável pela administração de consórcios de automóveis, tratores, imóveis residenciais, comerciais, rurais e de lazer.
- Banrisul Armazém Gerais: Empresa que atua no ramo de movimentação e armazenagem de mercadorias em geral, prestando serviço na importação e exportação.
- Banrisul Corretora de Valores: Empresa atuante no mercado de capitais, com a função de administrar os Fundos do Banco.
- Banrisul Serviços Ltda: Responsável por administrar a empresa de tíquetes Refeisol e as bandeiras de cartão de crédito Visa e Mastercard.

### **1.1.3 Papel Social**

Como agente de desenvolvimento do Estado, o papel social do Banrisul é verificado a partir de uma série de ações promovidas em parceria com as secretarias e órgãos do governo. Além de patrocinar um grande volume de eventos no Rio Grande do Sul, atua na ajuda de regiões em dificuldades com linhas de crédito de baixo custo, promovendo programas de recuperação de setores econômicos e créditos para a agricultura familiar.

O banco possibilita a inclusão de correntistas de baixa renda em sua carteira de clientes, possuindo em seu portfólio de produtos a Conta Cidadania, que não exige comprovante de renda para sua abertura, além de operações de crédito para micros e pequenas empresas.

Na área de responsabilidade social, o banco está inserido numa prática de gestão que baliza as relações da empresa com empregados, clientes, governo, fornecedores, terceirizados, sociedade e meio ambiente.



### **1.1.4 Serviços**

Os produtos e serviços oferecidos pelo Banrisul são focados, principalmente nos segmentos de Pessoa Física, micros, pequenas e médias empresas e Poder Público.

Podemos citar alguns serviços e produtos oferecidos pelo banco:

Agência Virtual, Antecipação do 13º Salário, Antecipação do Imposto de Renda, Banricompras, Banrifone, Banrisul Eletrônico, Cartão de Crédito Banrisul, Conta Cidadania, Conta Melhor Idade, Conta Universitária, Empréstimos, Financiamento Imobiliário, Investimentos Banrisul, Mesada Eletrônica, POP Invest Premiável Banrisul, Poupança Integrada Banrisul, Tarifa Econômica Banrisul, Seguros, Títulos de Capitalização, Banriagro, Banricontas, Débito em Conta Automatizado, Carta Fiança, CGB 13º Salário, CGB Especial Custódia, Cobrança Banrisul, Desconto de Recebíveis Banricompras, Financiamento IPVA, Empréstimos Consignados, Refeisul, Vendor Eletrônico, Promicro, entre outros.

### **1.1.5 Resultados Econômicos**

Após alguns anos de dificuldade econômica, aonde a empresa chegou a obter um prejuízo líquido de R\$ 761.785,00 no ano de 1998, quando sofreu o auxílio do PROES, o Banrisul passou a crescer financeiramente, passando a apresentar lucros crescentes no seu balanço patrimonial. Logo no ano seguinte, em 1999, o lucro foi de R\$ 60,6 milhões, chegando a mais de R\$ 200 milhões em 2003, tendo o maior retorno sobre o patrimônio líquido dos bancos nacionais.

Em março de 2004 o banco alcançou um lucro líquido de quase R\$ 50 milhões, fechando com um ativo de R\$ 11.985.673.000, concentrando a maior parte deste valor no seu ativo circulante.

Em 31 de Março de 2005, conforme balancete patrimonial mostrado a seguir, o banco acumulava quase R\$ 37 milhões de lucro.

**GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**  
**SECRETARIA DA FAZENDA**  
**COMPANHIA ABERTA**

**Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A**

Autorizado a funcionar pelo Decreto Nº 18.374, de 28 de agosto de 1928 - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica Nº 92.702.067/0001-96  
 Matriz em Porto Alegre - Rio Grande do Sul - Rua Capitão Montanha, 177

**BALANCETE PATRIMONIAL EM 31 DE MARÇO DE 2005**

Valores em Milhares de Reais

ATIVO	PASSIVO
<b>CIRCULANTE</b>	<b>CIRCULANTE</b>
<b>9.297.356</b>	<b>9.639.437</b>
DISPONIBILIDADES	DEPÓSITOS
<b>162.617</b>	<b>6.607.261</b>
APLICAÇÕES INTERFINANCEIRAS DE LIQUIDEZ	Depósitos à Vista
<b>273.338</b>	316.626
Aplicações no Mercado Aberto	Depósitos de Poupança
194.199	3.167.044
Aplicações em Depósitos Interfinanceiros	Depósitos Interfinanceiros
79.139	35.090
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS E INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	Depósitos a Prazo
<b>3.973.665</b>	2.573.102
Carteira Própria	Outros Depósitos
1.844.663	15.399
Vinculados a Compromissos de Recompra	CAPTAÇÕES NO MERCADO ABERTO
1.529.815	<b>1.508.380</b>
Vinculados a Prestação de Garantias	Carteira Própria
29.980	1.508.380
Vinculados ao Banco Central	RELAÇÕES INTERFINANCEIRAS
556.358	Recebimentos e Pagamentos a Liquidar
Instrumentos Financeiros Derivativos	168.151
12.849	Correspondentes
RELAÇÕES INTERFINANCEIRAS	4.159
<b>1.190.942</b>	RELAÇÕES INTERDEPENDÊNCIAS
Pagamentos e Recebimentos a Liquidar	Recursos em Trânsito de Terceiros
137.330	98.546
Créditos Vinculados	Transferências Internas de Recursos
- Depósitos no Banco Central	1.424
1.053.612	OBRIGAÇÕES POR EMPRÉSTIMOS
RELAÇÕES INTERDEPENDÊNCIAS	<b>119.929</b>
<b>45.236</b>	Empréstimos no Exterior
Recursos em Trânsito de Terceiros	119.929
1.819	OBRIGAÇÕES POR REPASSES PAÍS-INST.OFICIA
Transferências Internas de Recursos	<b>190.639</b>
43.417	Tesouro Nacional
OPERAÇÕES DE CRÉDITO	3.337
<b>3.182.108</b>	BNDES
Operações de Crédito	133.334
- Setor Público	58.859
58.859	CEF
- Setor Privado	1.121
3.389.034	FINAME
(Provisão para Operações de Crédito)	34.786
(265.785)	Outras Instituições
OPERAÇÕES DE ARRENDAMENTO MERCANTIL	18.061
<b>(1.889)</b>	OBRIGAÇÕES POR REPASSES DO EXTERIOR
Operações de Arrendamento Mercantil a Receber	Repasses do Exterior
24.031	663
(Rendas a apropriar de Arrendamento Mercantil)	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS
(23.979)	<b>2.183</b>
(Provisão para Operações de Arrendamento Mercantil)	Instrumentos Financeiros Derivativos
(1.941)	2.183
OUTROS CRÉDITOS	OUTRAS OBRIGAÇÕES
<b>458.164</b>	Cobrança e Arrecadação de Tributos e Assemelh.
Carteira de Câmbio	83.455
210.812	Carteira de Câmbio
62.071	14.237
Diversos	Sociais e Estatutárias
197.002	221
(Provisão para Outros Créditos)	Fiscais e Previdenciárias
(11.721)	113.502
OUTROS VALORES E BENS	Negociação e Intermediação de Valores
<b>13.175</b>	2
Investimentos Temporários	Fundos Financeiros e de Desenvolvimento
3.441	365.293
(Provisão para Perdas)	Diversas
(1.837)	361.392
Outros Valores e Bens	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
10.622	<b>2.063.167</b>
(Provisão para Desvalorização)	DEPÓSITOS
(743)	<b>1.207.731</b>
Despesas Antecipadas	Depósitos a Prazo
1.692	1.207.731
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	OBRIGAÇÕES POR REPASSES PAÍS-INST.OFICIA
<b>3.173.439</b>	<b>270.979</b>
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS E INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	Tesouro Nacional
<b>1.095.520</b>	21.464
Carteira Própria	BNDES
970.889	188.958
Vinculados a Compromissos de Recompra	8.503
5.332	CEF
Vinculados ao Banco Central	45.345
119.299	Outras Instituições
RELAÇÕES INTERFINANCEIRAS	6.709
<b>212.461</b>	OUTRAS OBRIGAÇÕES
Créditos Vinculados	<b>584.457</b>
212.461	Fiscais e Previdenciárias
- Tesouro Nacional-Recursos Crédito Rural	294.905
2.602	Diversas
- Sistema Financeiro de Habitação	289.552
209.859	RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS
OPERAÇÕES DE CRÉDITO	<b>807</b>
<b>1.549.097</b>	Resultados de Exercícios Futuros
Operações de Crédito	807
- Setor Público	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
162.496	<b>1.062.778</b>
- Setor Privado	Capital Social de Domiciliados no País
1.832.199	710.000
(Provisão para Operações de Crédito)	Reservas de Capital
(445.598)	7.711
OPERAÇÕES DE ARRENDAMENTO MERCANTIL	Reservas de Lucros
<b>(2.389)</b>	308.085
Operações de Arrendamento Mercantil a Receber	Ajuste ao Valor de Mercado - TVM e Instrumentos
15.846	Financeiros Derivativos
(Rendas a apropriar de Arrendamento Mercantil)	401
(15.813)	Lucros ou Prejuízos Acumulados *
(Provisão para Operações de Arrendamento Mercantil)	36.581
(2.422)	
OUTROS CRÉDITOS	
<b>314.918</b>	
Carteira de Câmbio	
445	
Diversos	
373.088	
(Provisão para Outros Créditos)	
(58.615)	
OUTROS VALORES E BENS	
<b>3.832</b>	
Outros Valores e Bens	
17.981	
(Provisão para Desvalorização)	
(14.149)	
PERMANENTE	
<b>295.394</b>	
INVESTIMENTOS	
<b>98.461</b>	
Participações em Controladas no País	
92.724	
Outros Investimentos	
9.627	
(Provisão para Perdas)	
(3.890)	
IMOBILIZADO DE USO	
<b>94.036</b>	
Imóveis de Uso	
109.867	
Outras Imobilizações de Uso	
228.219	
(Depreciação Acumulada)	
(244.050)	
IMOBILIZADO DE ARRENDAMENTO	
<b>75.237</b>	
Bens Arrendados	
133.423	
(Depreciação Acumulada)	
(58.186)	
DIFERIDO	
<b>27.660</b>	
Gastos de Organização e Expansão	
86.849	
(Amortização Acumulada)	
(59.189)	
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>
<b>12.766.189</b>	<b>12.766.189</b>

\*Nota: Na conta Lucros ou Prejuízos Acumulados está reclassificado o valor de R\$ 65.394 mil, referente a antecipação de Juros sobre Capital Próprio de 2005

**CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

ARIO ZIMMERMANN

Presidente

FERNANDO GUERREIRO DE LEMOS

Vice-Presidente

CELSO BERNARDI

IVO DA SILVA LECH

JOÃO VERNER JUEMANN

JOÃO ZANI

MANOEL ANDRÉ DA ROCHA

URBANO SCHMITT

**DIRETORIA**

FERNANDO GUERREIRO DE LEMOS

Presidente

URBANO SCHMITT

Vice-Presidente

GILBERTO CAPOANI

NELSON MARCHESAN JÚNIOR

NEY MICHELUCCI RODRIGUES

RICARDO ENGLERT

RICARDO RICHININI HINGEL

LUIZ CARLOS MORLIN  
 Contador CRC-RS 51.124

## 1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul, a partir de 1998, vem sofrendo grandes modificações, motivadas pelo Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES). Através dele foi implementado um forte investimento em marketing, tecnologia e capacitação de funcionários. O Banrisul passou a se preocupar com planejamento e, com isso, foram introduzidas estratégias de vendas, criação de novos produtos e de coordenadorias dentro das agências.

Esta mudança de identidade corporativa e reestruturação precisou ser incorporada por todas as agências do banco e, por conseqüência, por todos os funcionários da organização. Com isso, a direção geral do Banrisul adicionou em sua carteira e nas suas metas novos itens, tais como consórcios, seguros e capitalização. Apesar de serem produtos novos e de difícil comercialização, eles foram inseridos com metas arrojadas, sendo necessário um esforço de vendas bastante grande. Os funcionários da agência, ao mesmo tempo em que precisam cumprir suas tarefas diárias, precisam se superar para cumprir as metas estabelecidas.

As metas são mensalmente contabilizadas, entretanto funcionam de forma cumulativa. Caso a agência tivesse vendido 15 “contas empresariais” no mês de março e só tivesse vendido 10, no mês de abril teria que vender 20, e assim sucessivamente.

A Agência Vila Ipiranga é considerada de pequeno-porte, pelos parâmetros do banco, possuindo uma alçada para decisões de crédito de R\$ 13.500,00. A mesma é classificada como agência D, sendo que a classificação vai de A até F. Dezoito pessoas trabalham nesse ambiente.

Os números da agência estão melhorando em alguns produtos e piorando em outros, dependendo da concentração dos esforços em um determinado produto num determinado período, o que faz com que os resultados não sejam regulares. O que se pretende neste trabalho é descrever e reorganizar os processos, acarretando numa melhora dos negócios na agência.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

#### **1.3.1 Oportunidade**

No cenário de mudança em que o Bannisul está inserido, a importância de cada funcionário está sendo avaliada quanto à sua capacidade de agregar valor e gerar resultados para o banco. Para se destacar, não basta atender bem o cliente e desempenhar sua função de maneira eficiente.

O foco principal de todos precisa ser o de gerar lucro, cumprindo, assim, as metas estabelecidas pela direção geral, aumentando o destaque da agência e, por consequência, de cada funcionário envolvido.

#### **1.3.2 Viabilidade do Projeto**

Por ser funcionário do banco e anteriormente já ter sido estagiário por 2 anos na agência central, acompanhei alguns processos de lançamento de novos produtos

no mercado, além de ter acesso e conhecer os processos de trabalho, as metas, incluindo seu histórico, e as rotinas de trabalho dos funcionários da agência.

Assim como todos os escriturários e estagiários da agência, os gerentes também são cobrados e avaliados pelos resultados e, por isso, buscam incessantemente a melhora dos resultados e a resolução dos problemas enfrentados por todos. O apoio na realização do projeto, portanto, se garante pela tentativa de melhorar os números da agência.

### **1.3.3 Importância do Projeto**

Para conseguir alcançar um maior nível de atingimento de metas, gerando maior lucratividade para a agência, faz-se necessário um maior estudo na rotina de trabalho de cada funcionário envolvido. Com o conhecimento dos procedimentos adotados por todos que trabalham na agência, é possível diagnosticar possíveis erros e reestruturar as tarefas de maneira adequada.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Analisar e propor ações para que a agência Vila Ipiranga consiga atingir no mínimo 110 pontos no seu sistema de metas, alcançando assim o conceito “excelente”.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Descrever a divisão das rotinas de trabalho entre os funcionários.
- Determinar prioridades na execução das tarefas diárias de cada funcionário.
- Direcionar o trabalho dos funcionários para ações que gerem maior resultado na pontuação do sistema de metas do banco.
- Indicar ações que busquem a captação de novos clientes, gerando uma maior demanda para a comercialização de produtos que são contabilizados no sistema de metas.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVO**

Administração Por Objetivo (APO) foi caracterizada pela primeira vez em 1954, na publicação de seu criador Peter F. Drucker no livro “Prática de administração de Empresas”.

A APO é uma estratégia de planejamento que é orientada de acordo com os objetivos e resultados da organização. A sua ênfase está baseada no objetivo ou na finalidade da organização, ou seja, o foco está nos resultados e na atividade-fim da empresa.

Essa teoria prega a sincronia da necessidade da empresa em gerar lucros e atingir metas com a necessidade do aperfeiçoamento e da contribuição do administrador. A APO “(...) procura fundir os planos individuais e as necessidades dos gerentes em direção a uma realização de larga escala dentro de um período específico de tempo” (MALI apud CARAVANTES, 1984, p. 90).

A Administração por Objetivos é um método de planejamento e avaliação, baseado em fatores quantitativos, na qual são escolhidas as prioridades por todas as pessoas envolvidas, sendo estabelecidos objetivos e metas a serem alcançados. Os objetivos podem ser quantificados (numéricos), como em um sistema de metas e com tempos predeterminados para o atingimento.



Toda a empresa deve criar uma verdadeira equipe e reunir esforços individuais num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas devem contribuir todos para a meta comum. Seus esforços devem todos ser exercidos numa só direção e suas contribuições devem combinar-se para produzir um todo – sem lacunas, sem atritos, sem a desnecessária duplicação de esforços. (DRUCKER apud CARAVANTES, 1984, p. 91).

Segundo Caravantes (1984), diversos autores costumam dar ênfase na fixação de objetivos e metas quantificados, na definição de prazos para o alcance dos resultados e na elaboração de planos, porém os objetivos às vezes não são atingidos ou são de maneira incompleta. O erro é que as pessoas e grupos e suas relações, não são levadas em conta, sendo que somente o subsistema técnico é estudado.

O modelo proposto pelo autor parte primeiramente para os condicionantes do comportamento dos gestores, passando para a formação de um banco de dados com informações organizadas, como, por exemplo, a determinação dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização.

A partir deste momento já é possível uma primeira definição de objetivos. Para o seu aprofundamento devemos confrontá-los com os obstáculos e facilidades, assim como com as estratégias disponíveis para a sua implementação. Após devemos verificar se a estrutura da organização permite a concretização dos objetivos. Caso isso não ocorra, a estrutura deverá sofrer mudanças.

O próximo passo será estipular as metas das unidades e dos indivíduos, definindo qual será a contribuição de cada um. Para isso, é necessário o realismo, ou seja, metas possíveis de serem alcançadas, e simplicidade, pois na grande maioria são pessoas simples que irão executá-las.

A execução do planejado deve ser feita e, na medida em que surgirem fatos novos e informações não previstas anteriormente, poderão ser feitas modificações e um replanejamento, por isso é um modelo que exige bastante flexibilidade.

## 2.2 ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

Organização e Métodos é uma das funções especializadas de administração, tendo como seu enfoque a renovação organizacional, através da definição e/ou redefinição dos processos e métodos de trabalho que são indispensáveis para o sucesso da organização.

A principal função do profissional de organização e métodos é buscar uma racionalização do método de trabalho, sem o aumento do esforço e do tempo, e com os mesmos materiais, fazendo com que uma pessoa produza duas ou três vezes mais. “A experiência mostra que existe grande diferença entre os resultados obtidos com a aplicação de métodos diferentes de trabalho” (MILLER, 1973, p. 1).

Além disso, o órgão de O&M deve “assessorar a administração estratégica, através de reuniões, seminários, painéis, contando com a efetiva participação das gerências setoriais envolvidas” (CURY, 1995, p. 158).

Segundo Miller (1973) o aumento da produtividade pode ser alcançado com a criação de um bom ambiente de trabalho, estudando métodos mais racionais de operação, com a eliminação de serviços supérfluos, além de estabelecer um planejamento e um controle eficaz, ao mesmo tempo em que os empregados envolvidos se conscientizem de que o seu próprio sucesso e o da organização, depende de sua maior eficiência.

## 2.3 ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A análise da distribuição do trabalho visa identificar e criticar eventuais distúrbios na carga de trabalho de cada indivíduo na organização, proporcionando a melhoria dos processos envolvidos. Essa análise é desenvolvida através do Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) que de acordo com Cury,

É o instrumento utilizado com o objetivo de se analisar as diversas atividades atribuídas a cada uma das unidades orgânicas existentes numa dada empresa, através do diagnóstico das tarefas executadas por seus empregados, visando aferir a carga de trabalho e a racionalidade de sua distribuição (1995, p. 390).

Conforme o autor, a construção do QDT exige o preenchimento de quatro formulários. Primeiramente os próprios empregados executantes das tarefas, irão descrever as relações individuais de tarefas, de forma simples e objetiva, indicando o tempo gasto para cada tarefa diária realizada. O segundo formulário será preenchido pelo analista com a consolidação da lista diária em uma lista de tarefas semanais, onde serão descritas as atividades em que o empregado está envolvido com o total de horas de trabalho semanal. O próximo passo é a construção, pelo analista, da lista de atividades do órgão, onde, além de sua identificação, devem constar o nome, cargo e função do chefe, e ainda a percepção, segundo a chefia, por ordem decrescente de importância, das atividades desenvolvidas no órgão. O quarto formulário deve ser efetivado pelo analista, constando às atividades do órgão em ordem decrescente de importância, na primeira coluna, assim como a relação das tarefas de cada executante com cada atividade nas colunas restantes. Em colunas menores, devem ser indicados os tempos gastos para a execução de cada atividade e tarefas descritas. No final do quadro, em sentido horizontal, são relacionados os tempos totais despendidos por cada empregado, em todas as atividades em que estão envolvidos.

## 2.4 RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

Os funcionários envolvidos em organizações onde o trabalho é altamente burocratizado possuem uma forte tendência de se tornarem pessoas resistentes a algum tipo de mudança organizacional. Com a repetição das tarefas, o funcionário acaba se tornando um executor de rotinas e procedimentos bastante eficiente. Entretanto, quando é proposta uma mudança, a dificuldade de aceitação é bastante visível. Essa resistência pode se manifestar através da insatisfação pessoal, ou até mesmo proporcionar um conflito entre as partes envolvidas.

Apesar desta dificuldade presente em algumas pessoas, é cada vez maior a exigibilidade de um certo grau de flexibilidade dos funcionários, em qualquer área existente numa empresa. “Isto irá exigir do indivíduo uma constante reatualização, adquirindo maior flexibilidade e capacidade de adaptação diante das novas situações” (CARAVANTES, 1984, p. 24).

Procurando analisar os processos de mudança, Rhoden (2000) afirma que no ser humano, a ambigüidade se apresenta basicamente através de dois sentimentos distintos: a ansiedade e a crise. A ansiedade vai servir de impulso para que ocorra a mudança, motivando a transformação. A crise é a manifestação da dúvida entre mudar e não mudar. A dificuldade está na busca de encontrar um equilíbrio entre a estabilidade e a mudança.

Schein (apud Rhoden, 2000, p. 63) divide o processo de ruptura da estabilidade rumo à mudança em quatro etapas: Percepção; Mudança de Atitude; Mudança de Comportamento; Fixação do novo Comportamento.

A percepção baseia-se num processo onde levamos mais em conta as sensações do que a lógica. Para que ocorra a implementação das mudanças nas organizações faz-se necessário tornar as percepções coletivas, fazendo com que a

visão de um gerente, por exemplo, seja compartilhada por todos. Quando se consegue influenciar a percepção dos outros, de alguma maneira, é que se inicia a mudança.

A mudança de atitude caracteriza-se pela desistência de antigos padrões. Consiste em esquecer algo que foi conseguido no passado com esforço e que pode ter sido útil ou válido em outras circunstâncias.

A mudança de comportamento consiste na externalização de algo já decidido, aprendido ou realizado que vem sendo estudado, através de um esforço consciente e deliberado.

Para que a última etapa se concretize, a fixação de um novo comportamento, é necessário perder o medo de mudar, ou seja, o sistema necessita adquirir a capacidade de auto-renovação.

Segundo Cury (1995), para que as mudanças ocorram de maneira profunda, permanente e com sucesso, elas precisam atingir a cultura da organização. A cultura, além de compreender as normas formais da empresa, também dita o conjunto de regras não escritas, que irão influenciar no comportamento e nas atitudes das pessoas dentro da organização. Por esse motivo, o processo de mudança torna-se difícil, exigindo cuidado e tempo.

Conforme Rhoden (2000), a mudança estratégica necessita de um investimento em educação empresarial.

Para atingir resultados de mudança organizacional, é preciso que se estabeleça uma cultura de participação e canais de comunicação adequados. Essas práticas devem compor uma rede integrada por uma estratégia sistêmica, com objetivos e metas negociados e avaliados permanentemente. (Rhoden, 2000, p. 62)

## 2.5 QUALIDADE DO TRABALHO

Para que ocorra a eficiência nos processos e a satisfação do público com o atendimento, é indispensável o comprometimento de todos os funcionários, assim como a correta divisão do trabalho de acordo com o perfil de cada pessoa envolvida.

Por parte dos gestores, são necessárias a correta disseminação da visão e missão da empresa para todos os colaboradores, no sentido de ajudar o desenvolvimento das tarefas de forma correta e eficiente pelos empregados, que, por sua vez, terão o papel de executar aquilo que lhes foi passado.

## 2.6 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Conforme Chiavenato (1994), a preocupação básica do planejamento operacional é de “o que fazer” e de “como fazer”. Trata-se especificamente das tarefas e operações que são realizadas no nível operacional da empresa. O nível operacional trabalha dentro da lógica de sistema fechado, com operações devidamente racionalizadas, buscando a maximização e a otimização dos resultados. O planejamento operacional é constituído por uma infinidade de planos operacionais que se proliferam nas diversas áreas e funções dentro da empresa. Esses planos cuidam para que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos e a política da empresa. Os planos operacionais podem ser classificados em quatro tipos:

- Procedimentos: Também definidos como métodos, é uma seqüência de passos ou de etapas que devem ser rigorosamente seguidos para a execução dos planos preestabelecidos. Geralmente são transformados em rotinas dentro da empresa e expressos na forma de fluxogramas,

que são gráficos que representam a seqüência de procedimentos ou de rotinas. A lista de verificação na admissão de um empregado, por exemplo, é um procedimento rotineiro ao nível operacional.

- Orçamento: Corresponde ao exercício fiscal da empresa.
- Programações: São planos operacionais relacionados com o tempo e atividades que devem ser executadas. Podem ser simples ou complexas, constituindo uma ferramenta importante no planejamento de nível operacional.
- Regulamentos: Geralmente tem o objetivo de salientar o que as pessoas devem ou não fazer, descrevendo de que maneira os funcionários podem agir na organização.
- Através do planejamento operacional é possível que os administradores visualizem e determinem as atividades dentro do nível operacional, direcionando as atividades para o alcance dos objetivos propostos.

## 2.7 CARGOS E TAREFAS

Segundo Chiavenato (1994) os cargos existentes no nível operacional constituem os meios pelos quais a organização utiliza seus recursos para o alcance dos seus objetivos e para a realização da produção de seus produtos e serviços. A construção de um modelo de cargos e tarefas possui como finalidade a divisão do trabalho, estabelecendo a diferenciação e a integração no nível operacional da empresa.

Tarefa é “entendida como o meio pelo qual se atinge cada atividade ou objetivo global de cada unidade organizacional, compreendendo uma ou mais rotinas (passos, movimentos, micromovimentos) referentes aos empregados”(CURY,

1995, p. 391). Portanto, as tarefas precisam ser executadas por movimentos previamente determinados, mantendo-se uma continuidade operacional para sua efetiva realização.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso. Segundo Stake apud Roesch, o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e seu objeto de análise pode ser tanto um ou mais indivíduos, como grupos ou organizações.

Procurando investigar possíveis falhas na divisão e organização do trabalho, foram realizadas entrevistas em profundidade com os funcionários da agência estudada. Essa técnica de coleta de dados tem como principal objetivo “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador” (ROESCH, 2005, p. 159). Na entrevista realizada, foi realizado o seguinte roteiro de perguntas:

- Quais as suas principais atividades na empresa?
- Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?
- Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?
- Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?
- Você conhece o funcionamento do sistema de metas?
- Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

O questionário foi entregue para cada funcionário e estagiário envolvido, totalizando 16 entrevistas, sendo explicado todas as perguntas e o entrevistador se colocou a disposição para eventuais dúvidas.

Na realização das entrevistas foram encontradas algumas dificuldades com alguns entrevistados. Alguns funcionários demonstraram algum receio de opinar sobre o assunto temendo alguma discordância da gerência, mesmo com a garantia do anonimato. Em outros ficou evidente a falta de interesse em discutir o assunto e participar com a contribuição de sua opinião sobre um assunto que diz respeito a todos os funcionários da agência.

Uma das entrevistas foi respondida pelo próprio autor deste trabalho, já que este trabalha na organização analisada e faz parte da população estudada.

Após as entrevistas, foram analisadas as rotinas de trabalho de cada funcionário envolvido, para que se possa determinar e verificar possíveis erros e falhas na execução do trabalho, e assim propor formas de melhoria no processo de organização das funções de cada um. O que se pretende com isso é uma otimização das funções de cada um e de eficiência nos processos, buscando assim, o atingimento das metas estabelecidas.

Essa pesquisa possui como finalidade à descoberta e a discussão de possíveis melhorias na execução do trabalho, objetivando partir para propostas planejadas sobre os problemas detectados na fase de investigação.

Além da realização da pesquisa, a coleta de dados se verificou através da análise de documentos disponíveis em relatórios impressos no próprio sistema do banco, como os resultados de metas da agência. Na intranet foi pesquisado, através dos instrumentos normativos do banco, o funcionamento do sistema de metas.

## **4 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO**

### **4.1 DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE METAS**

A seguir foram descritos todos os produtos que fazem parte do sistema de metas do banco, assim como o funcionamento desse sistema. A fim de aferir uma média mensal dos itens que demonstrassem maior atenção, foi feito um levantamento dos números da agência nos sete primeiros meses do ano de 2005.

O sistema de metas do banco representa a orientação estratégica estabelecida pela diretoria, devendo os itens que o integram atender os seguintes objetivos:

- Ampliar a participação do banco no mercado;
- Aumentar o “funding” para a realização de negócios;
- Concentrar esforços para obtenção de resultados satisfatórios;
- Permitir a avaliação do desempenho gerencial;
- Sinalizar às administrações os produtos, serviços e atividades prioritárias na realização de negócios;

A decisão a respeito dos itens que devem integrar o sistema de metas está diretamente ligada às necessidades da empresa, por isso semestralmente são reavaliadas, de forma a conferir grau de competitividade frente à concorrência.

Atualmente as metas vigentes se referem aos seguintes itens:

- Depósitos a Prazo: esse indicador engloba os produtos CDB/RDB (exceto os depósitos judiciais);
- Poupança, Fundos;
- Resultado Operacional: são os valores previstos e realizados;
- Resultado Operacional com CL: além dos valores previstos e realizados, é projetado o custo de oportunidade limitado a 70% da variação mensal do CDI sobre o estoque líquido de CL (Crédito em Liquidação) dos últimos vinte e quatro meses;
- Tarifas: soma todas as receitas geradas pela cobrança de tarifas, pelos fundos de aplicações e a receita líquida das operações interbancárias;
- Recuperação de Créditos em Liquidação: são considerados os valores que ingressaram no caixa referentes ao pagamento de operações de crédito enviadas para CL;
- Índice de Pendências: é um indicador apurado pela divisão do saldo médio dos valores pendentes há mais de 15 dias, pelo saldo médio das operações de crédito;
- Cheques especiais: inclui as contas credoras e devedoras das espécies Cheque Expresso, Super Conta, Private e Cheque Universitário;
- Contas Empresariais: abrange as contas credoras e devedoras das espécies de Contas Empresariais;
- Cartão de Crédito: engloba cartões de crédito banrisul mastercard e banrisul visa;
- Banricompras/Convênios: número de convênios cadastrados com estabelecimentos;
- Refeisu/Convênios: número de contratos de convênio firmados com os clientes PJ;
- Capitalização/Seguro de Vida/Automóvel: mede a quantidade desses produtos vendidos;

- Consórcios: mede a quantidade de cotas de consórcio vendidas;
- Índice de Fichas Cadastrais Atualizadas: esse indicador resulta da divisão da quantidade de fichas cadastrais atualizadas pelo total de fichas cadastrais dos clientes que possuem operações de crédito com o Banco;
- Cobrança/*Float*: fazem parte desse indicador cobrança simples, cobrança caucionada e cobrança vinculada;
- CPB Consignado Empresa Privada: são operações de créditos realizados com clientes aptos a realizarem consignação em folha de pagamento que são funcionários de empresas privadas;
- CPB Consignado Prefeituras: são operações de créditos realizados com clientes aptos a realizarem consignação em folha de pagamento que são funcionários de Prefeituras;
- CPB Consignado INSS: são operações de crédito realizados com cliente que recebam folha de pagamento do INSS;
- Cliente Novo Pessoa Física e Jurídica: abrange o ingresso de novos correntistas no banco;
- Autenticações de Caixa: considera a quantidade de transações realizadas no caixa;

#### **4.1.1. Funcionamento do Sistema de Metas**

A distribuição dos pontos em cada item composto pelo sistema de metas decorre de sua relevância para a instituição. Para impedir que determinada ocorrência, de natureza eventual ou sazonal, provoque impacta desmesurada, é estabelecido o limite máximo de pontuação

A pontuação resulta de dois fatores:

- Pontuação Máxima: vinculada ao percentual de realização da meta;
- Bônus de Desempenho: atribuído toda vez que houver o atingimento (100%) ou superação da meta estabelecida para o mês (exceto em relação à meta Índice Fichas Cadastrais Atualizadas).

A pontuação do item Fichas Cadastrais Atualizadas é apurada através de intervalos conforme tabela abaixo.

**Tabela I – Pontuação de Fichas Cadastrais Atualizadas**

INTERVALOS	PONTOS
Menor ou igual que 75%	0,00
Maior que 75% e menor ou igual que 80%	0,50
Maior que 80% e menor ou igual que 90%	1,00
Maior que 90% e menor ou igual que 95%	1,50
Maior que 95%	2,00

A distribuição dos pontos e bônus segue os seguintes parâmetros:

**Tabela II – Distribuição dos pontos e bônus por produtos**

Item	Pontuação Máxima	Bônus de Desempenho	Total
Depósitos a Prazo	23	4	27
Resultado Operacional com CL	13	2	15
Resultado Operacional	13	2	15
Poupança/Fundos	7	2	9
Tarifas	7	2	9
Recuperação de CL	6	2	8
Índice de Pendência	6	2	8
Capitalização e Seguros Vida/Automóvel	5	1	6
Cliente Novo PF e PJ	5	1	6
CPB Consignado Prefeituras	5	1	6
Consórcios	4	1	5
CPB Consignado Empresa Privada	3	1	4
CPB Consignado INSS	2	2	4
Autenticações Caixa	3	1	4
Cheques Especiais	3	1	4
Contas Empresariais	3	1	4
Banricompras/Convênios	3	1	4
Cobrança/Float	3	1	4

Refeisul/Convênios	3	1	4
Cartão de Crédito	1	1	2
Índice Fichas Cadastrais Atualizadas	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>30</b>	<b>150</b>

A fórmula para cálculo da pontuação máxima e bônus em cada item é a seguinte:

$$[(\text{Pontuação Máxima} / 120) \times \text{Percentual de Realização}] + \text{Bônus}$$

Quando o resultado obtido for superior a pontuação máxima, o sistema considera a pontuação máxima como forma de cálculo dos pontos.

Exemplo: Pontuação da agência no mês de julho de 2005

**Tabela III – Pontuação da agência em Julho de 2005**

	Meta	Realizado	Percentua l	Pt.Máx	Pontos	Bônus	Total
<b>Dep. a Prazo</b>	<b>5.860.196</b>	<b>6.446.388</b>	<b>110,00</b>	<b>23</b>	<b>21,084</b>	<b>4</b>	<b>25,084</b>
<b>Res. Oper. C/ CI</b>	<b>189.385</b>	<b>213.947</b>	<b>112,96</b>	<b>13</b>	<b>12,237</b>	<b>2</b>	<b>14,237</b>
<b>Res. Oper.</b>	<b>196.666</b>	<b>200.177</b>	<b>101,78</b>	<b>13</b>	<b>11,026</b>	<b>2</b>	<b>13,026</b>
Poupança/Fundo	9.038.943	8.942.208	98,92	7	5,770		5,770



Tarifas	99.765	95.759	95,98	7	5,598		5,598
<b>Recuperação de CI</b>	<b>43.639</b>	<b>74.495</b>	<b>170,70</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
Índice de Pend.	0,80	0,82	97,56	6	4,878		4,878
Cap. e Seguros	67	54	80,59	5	3,358		3,358
Clientes PF e PJ	67	45	67,16	5	2,798		2,798
<b>CPB Consig. Pref.</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>500,00</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Consórcios	2	0	0	4	0		0
CPB Consig. Emp.Priv.	7	0	0	3	0		0
CPB Consig INSS	214.000	147.990	69,15	2	1,152		1,152
Autenticações de Caixa	27.156	27.381	99,17	3	2,479		2,479
Cheques Especiais	35	4	11,42	3	0,285		0,285
<b>Contas Empresariais</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>133,33</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Banricompras/Convênios</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>200,00</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
Cobrança/Float	73.166	68.189	93,19	3	2,329		2,329
<b>Refeisul/Convênios</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>2,5</b>	<b>1</b>	<b>3,5</b>

Cartão de Crédito	8	7	87,50	1	0,728		0,728
Índice de FC Atualizadas	95%	84,36%	84,36	2	1		1
TOTAL				120	94,229	14	108,229

Após o somatório total dos valores realizados em cada item, o desempenho da agência é conceituado em função dos seguintes intervalos:

**Tabela IV - Conceitos**

PONTUAÇÃO TOTAL	CONCEITO
Maior ou igual a 110,00	Excelente
Maior ou igual a 100,00 e menor que 110,00	Bom
Maior ou igual a 90,00 e menor que 100,00	Regular
Menor que 90,00	Insatisfatório

#### 4.1.2 Média da Pontuação

Foram descritos os resultados obtidos a partir de janeiro de 2005, com o objetivo de se estipular uma média histórica do percentual alcançado em cada meta.

**Tabela V – Média histórica da pontuação da agência**

Item	Jan	Fev	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Média
Depósitos a Prazo	93,16	96,10	97,46	101,37	105,93	108,87	110,00	101,84
Resultado Op. com CL	56,39	144,07	116,64	91,73	93,15	92,06	112,96	101,00
Resultado Operacional	81,50	86,00	93,36	101,86	114,92	104,51	101,78	97,70
Poupança/Fundos	112,30	111,66	109,29	105,78	101,22	98,84	98,92	105,43
Tarifas	99,77	91,96	95,27	95,37	96,36	97,45	95,98	96,02
Recuperação de CL	37,42	248,43	236,34	230,20	226,72	193,79	170,70	191,94
Índice de Pendência	27,97	22,72	19,90	21,73	67,22	102,56	97,56	51,38
Capitalização e Seguros							80,59	80,59
Cliente Novo PF e PJ							67,16	67,16
CPB Consignado Pref							500,00	500,00
Consórcios	0	0	0	0	0	0	0	0
CPB Consig. Emp. Priv.							0	0
CPB Consig INSS							69,15	69,15
Autenticações Caixa							99,17	99,17
Cheques Especiais	0	0	7,75	0	0	0	11,42	2,73

Contas Empresariais	166,66	33,33	77,77	8,33	26,66	22,22	133,33	66,90
Banricompras/Convênios	200,00	180,00	137,50	118,18	138,46	125,00	200,00	157,02
Cobrança/Float							93,19	93,19
Refeisul/Convênios	100,00	100,00	50,00	33,33	33,33	25,00	100,00	63,09
Cartão de Crédito	0	0	0	36,36	23,07	50,00	87,50	28,13
Índice F. C. Atualizadas	92,59	90,69	90,40	94,14	88,64	87,00	84,36	89,68

## 4.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS

### 4.2.1 Banco Bannisul

No Bannisul, os cargos de cada funcionário estão classificados por segmento de funções, ou seja, que se assemelham quanto à natureza do trabalho. Para cada função existente são designadas as suas respectivas atribuições, podendo resumi-las da seguinte forma:

#### 4.2.1.1 Funções Operacionais

- Escriturário

Possui a designação de atender o público em geral, prestando informações, executando atividades de ordem administrativa, financeira, mercadológica e operacional, de acordo com sua área de atuação, captando recursos, e vendendo os produtos do banco.

- Escriturário nas Funções de Operador de Caixa

Atender ao público em geral, operando equipamentos específicos de caixa, registrando através de autenticações, operações diversas de recebimentos de numerário, assim como captar recursos e vender os produtos do banco.

- Escriturário nas Funções de Operador de Negócios

Atender ao público, criando uma carteira de clientes Pessoa Física, identificando clientes potenciais, vendendo-lhes produtos e serviços adequados ao seu perfil, dispensando atendimento diferenciado a fim de fidelizar o cliente, além de propor estratégias à administração de otimizar a rentabilidade de sua carteira.

- Supervisor

Acompanhar e auxiliar nas fases de planejamento, coordenação e execução de atividades de ordem administrativa e operacional, distribuindo tarefas, definindo prioridades, acompanhando e avaliando a produtividade da equipe de trabalho, supervisionando e execução dos serviços administrativos e operacionais.

- Gerente Adjunto

Coordenar a execução das atividades, distribuindo tarefas e estabelecendo prioridades, acompanhando, orientando e conferindo os trabalhos desenvolvidos pela sua equipe, mantendo um relacionamento harmônico, assim como proceder à leitura de normativos, deixando-os em poder dos empregados responsáveis pela execução. É sua atribuição ainda reunir periodicamente a equipe de trabalho sob sua responsabilidade, a fim de avaliar o andamento dos serviços internos e do atendimento ao público e deferir operações de crédito juntamente com o comitê de crédito da agência.

#### 4.2.1.2 Funções Especializadas

- Gerente-Geral

Liderar a equipe de trabalho, planejando, organizando e coordenando as operações de crédito e outros investimentos, captar recursos visando clientes atuais e em potencial, coordenar comitês de crédito, promover reuniões com a equipe de trabalho, acompanhar e avaliar o desempenho da equipe de trabalho, com vista ao atingimento de metas estabelecidas, assim como proceder a leitura e análise de normativos e relatórios e definir e priorizar, em conjunto com a equipe de vendas, os segmentos de mercado a serem explorados.

- Gerente de Negócios

Executar atividades de apoio gerencial e mercadológico da agência, gerenciar as contas das empresas de grande porte e selecioná-las para sua carteira, captar novos clientes no mercado de atuação, assim como acompanhar a concorrência e a tendência do mercado, identificando a necessidade de adequar e/ou criar novos produtos.

#### **4.2.2. Agência Vila Ipiranga**

A seguir foram descritas as funções que cada funcionário e estagiário exercem na agência, de acordo com a visão do autor do trabalho.

##### Atendimento:

- Funcionário 1: Escriturário atende no setor de contas correntes, caixa interno e é responsável pela cobrança de títulos;
- Estagiário 1: Trabalha no setor de contas correntes;
- Estagiário 2: Atua no setor de contas correntes e empréstimos e é responsável pela transmissão de malotes eletrônicos;
- Estagiário 3: Atende na sala de auto-atendimento e organiza arquivos de relatórios na agência;
- Estagiário 4: Atende na sala de auto-atendimento;
- Funcionário 2: Escriturário responsável pela cobrança de pendências e renegociações de dívidas;
- Funcionário 3: Supervisor da área operacional e retaguarda;

##### Atendimento Cliente Especial:

- Funcionário 4: Escriturário na função de Operador de Negócios atua no atendimento de clientes especiais Pessoa Física;
- Funcionário 5: Escriturário na função de Operador de Negócios atua no atendimento de clientes especiais Pessoa Física;

##### Retaguarda:

- Funcionário 6: Escriturário na função de Operador de Caixa;
- Funcionário 7: Escriturário na função de Operador de Caixa;

- Funcionário 8: Escriturário na função de Operador de Caixa;
- Funcionário 9: Escriturário que atua como Operador de Caixa interno e responsável pela renovação de contas empresariais e pela parte de recursos humanos da agência;
- Funcionário 10: Escriturário responsável pela tesouraria;

#### Pessoa Jurídica:

- Funcionário 11: Gerente de Pessoa Jurídica;
- Funcionário 12: Escriturário responsável pelo atendimento Pessoa Jurídica, registro das operações de crédito e arquivo de contratos;

#### Administração:

- Funcionário 13: Gerente Geral;
- Funcionário 14: Gerente Adjunto;

### 4.3 RELATO DAS ENTREVISTAS

Neste item serão relatadas as dezesseis respostas das entrevistas feitas com os funcionários e estagiárias que trabalham na agência estudada, para que posteriormente se possa analisá-las. As entrevistas foram feitas com a população originária do início deste trabalho, não podendo ter sido feita com o Gerente de negócios da agência, por este se encontrar em licença saúde no andamento do trabalho, assim como com o Gerente Adjunto, que ao longo das entrevistas ainda não tinha assumido na agência. Em anexo as entrevistas foram exibidas na sua íntegra. A seguir serão descritas cada pergunta com suas respectivas respostas



dadas por todos os entrevistados, de uma forma resumida, citando apenas aquilo que foi relevante para o trabalho.

1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Nessa pergunta todos responderam suas atividades, alguns com detalhes, outros de maneira mais superficial. Cada atividade foi descrita de acordo com o pensamento individual do entrevistado.

2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina diária de trabalho?

Seis dos entrevistados responderam não saber ou não ter outra atividade que elas possam incluir nas suas funções. Cinco colaboradores citaram ações de vendas que poderiam ser incluídas na sua rotina de trabalho, como, por exemplo, visitar clientes em potencial que não comparecem a agência para efetivar alguma venda, ou simplesmente oferecer os produtos na fila do banco ou para os sócios de empresas correntistas.

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Nessa resposta a maioria dos entrevistados destacou algumas funções próprias como prioridade. Um dos funcionários destacou a venda de produtos como sua prioridade para que se crie um vínculo com o cliente. Seis entrevistados citaram atender bem o cliente como sua principal função.

4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Várias ações foram citadas nesse questionamento. Foi destacada a importância das reuniões pela gerência para cobrar de todos os resultados e a consciência que todos devem ter da importância do atingimento das metas. Alguns entrevistados sugeriram ações como visitar empresas, visitar

universidades, colocar panfletos de propaganda nos malotes das empresas, fazer ligações telefônicas para clientes em potencial, assim como disponibilizar para os funcionários cursos sobre os produtos para que todos tenham condições de vender.

Pelo menos três entrevistados citaram a falta de pessoal como um problema que deve ser resolvido.

#### 5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Onze entrevistados responderam que conhecem o sistema mais ou menos ou superficialmente. Destes, seis culpavam a falta de acesso ao sistema pelo seu não conhecimento total. Outros dois informaram que conhecem apenas aquilo que é passado pronto para eles em reuniões. Três funcionários responderam não saber alguns detalhes de seu funcionamento.

Um funcionário respondeu apenas não e outro que conhece muito pouco.

Apenas três entrevistados responderam sim e um deles justificou seu conhecimento pela natureza do seu cargo.

#### 6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Apenas um funcionário respondeu conhecer todos os produtos, justificando que é necessário para se estabelecer orientações estratégicas para realização de negócios e obtenção de resultados satisfatórios.

Os outros quinze entrevistados responderam não conhecer todos os produtos. Dois deles disseram apenas não. Quatro informaram não ser possível conhecer todos ou por falta de tempo, ou pela quantidade grande de produtos que o banco possui. Quatro funcionários informaram não conhecer somente o funcionamento do produto cobrança. Um funcionário culpou o pouco tempo de banco por não conhecer totalmente. Três entrevistados ainda citaram conhecer os produtos, mas não o suficiente para vendê-los.

## 5 ANÁLISE

### 5.1 METAS NÃO ATINGIDAS

Analisando a média dos resultados da agência no ano de 2005 podemos verificar que em apenas três produtos foram atingidas as pontuações superiores a 110%. Podemos notar também que nos cinco principais produtos, onde as pontuações totais são as mais altas de todos as metas, a agência está bem próxima do atingimento “excelente”. O grande problema da agência está nos produtos de importância média na pontuação, sendo necessário um esforço maior de vendas para estes produtos.

Podemos dividir a situação das metas em três níveis:

- Metas atingidas com percentual até 30%;
- Metas atingidas com percentual entre 50% a 90%;
- Metas atingidas com percentual entre 91% a 109%;

Metas atingidas com percentual até 30% são quatro:

- Consórcios: Além da difícil comercialização por ser um produto que envolve valores e prazos relativamente altos e que é raramente oferecido pelos funcionários, o perfil de clientes da agência não favorece a venda do consórcio. Apesar de alguns esforços da administração em vender consórcios para clientes conhecidos da

agência, foi visto que não valeu a pena, pois já nos meses seguintes, estes clientes que adquiriram um consórcio, deixaram de pagar suas cotas. Assim a agência deixou de pontuar neste item que é uma meta de peso médio e necessitaria de um maior esforço.

- CPB Consignado Empresa Privada: Por tratar-se de um produto novo nas metas do banco, não possui um histórico grande que possamos analisar. Porém, como demonstra o único dado que temos no mês de julho de 2005, onde não foi realizado nenhum empréstimo deste produto, a dificuldade vai ser grande para o seu alcance.
- Cheques Especiais: Este item talvez seja o produto de mais fácil comercialização por tratar-se de um produto que todos conhecem. Porém, é muito grande o número de clientes que acabam perdendo o cheque especial por inadimplência, o que acaba tornando difícil seu atingimento. A rotatividade deste produto é bastante alta, pois ao mesmo tempo em que muitos clientes adquirem o cheque especial durante um mês, um mesmo número de clientes acaba entrando em crédito em liquidação, prejudicando o resultado operacional com CL da agência. Portanto, apesar de ser uma meta que garantiria quatro pontos na pontuação final, não justifica um grande esforço.
- Cartão de Crédito: Este é um produto dentro do banco que vem perdendo muita força, pois possui dentro do próprio Banrisul um grande concorrente que é o cartão Banricompras, que além de funcionar como um cartão de crédito, possui a vantagem de não possuir custo de anuidade para o cliente. Além deste fato e por valer apenas dois pontos na pontuação total final, não nos atentaremos muito neste produto.

Metas atingidas com percentual entre 50% a 90% são sete:

- Índice de Pendência e Índice de Fichas Cadastrais Atualizadas: Essas duas metas somadas equivalem a 9% da pontuação necessária para o conceito excelente.

- Capitalização e Seguros: Esses produtos são de custos baixos para os clientes e, além disso, possuem benefícios. A contagem desses produtos antes do mês de julho de 2005 era feita individualmente, portanto não temos dados anteriores há este mês.
- Cliente Novo PF e PJ e Contas Empresariais: Também são metas de peso médio, e o seu alcance é oriundo principalmente de visitas e negociações a empresas que possuem conta na agência ou não. No caso de clientes novos PF, é muito importante que se consiga que os funcionários das empresas que possuem conta recebam pela agência. A grande dificuldade da agência no momento, é que o responsável por essas visitas, em conjunto com o gerente geral, é o gerente de negócios, que na agência esta em falta por motivos de saúde há bastante tempo, o que dificulta um bom resultado.
- CPB Consignado INSS: Este produto é uma linha de crédito para os aposentados que recebem folha de pagamento do INSS. É uma meta que pode ser explorada, pois o número de correntistas com essas características é bastante numeroso.
- Refeisul/Convênios: É uma meta que também depende muito de visitas a empresas, o que dificulta um pouco, no momento, a sua venda, apesar de ser uma meta fácil de ser atingida, por precisar apenas de uma venda por mês.

Metas atingidas com percentual entre 91% a 109% são sete e, como os números mostram, são metas que necessitam um pouco mais de esforço para a sua comercialização para garantir o atingimento superior a 110%. Podemos destacar alguns:

- Autenticação de Caixa: Esse é o único produto que quanto maior for seu número, menor será sua pontuação. Seu atingimento passa principalmente, por um trabalho de conscientização dos clientes em usar o auto-atendimento, diminuindo, assim, as autenticações feitas diretamente no caixa.

- Tarifas: A cobrança de tarifas é uma meta que corresponde sozinha a nove pontos da pontuação total. Basicamente sua arrecadação provém da “mensalidade” da conta.
- Depósitos a Prazo e Poupança/Fundos: Essas duas metas somadas representam 36 pontos da soma total, ou seja, garantiria 32,73% do necessário para se atingir o conceito excelente (110 pontos).

## 5.2 ANÁLISE DE SETOR E DE FUNCIONÁRIOS E FUNÇÕES

Neste Capítulo será feita uma análise de alguns setores da agência e de alguns funcionários e suas respectivas funções, procurando identificar possíveis erros, buscando com isso a melhoria dos processos e a obtenção de sucesso no objetivo de alcançar no mínimo 110 pontos no sistema de metas.

### – Setor de Conta Corrente

Esse setor é composto por basicamente uma funcionária e duas estagiárias. É responsável pelas operações de crédito de clientes não gerenciados, assim como abertura de contas, serviços diversos, como sustação de cheques, recebimento de malotes eletrônicos, informações, orientações, ou seja, é a área de maior movimentação da agência depois dos caixas. Porém nesse setor encontram-se muitos problemas. O principal deles é a falta de tempo para que o funcionário atenda o cliente de forma correta, onde ele possa apresentar os produtos do banco e assim vendê-los. Muitas vezes o setor fica apenas com as duas estagiárias atendendo, pois a única funcionária do setor atua também como caixa nos dias de muito movimento. Assim, um dos principais setores da agência, onde o cliente poderia ser trabalhado para eventuais vendas de produtos, não é corretamente valorizado, atuando apenas para resolver problemas dos clientes, sem que haja um direcionamento para vendas.

– Funcionário 2: Renegociações e Pendências

Este funcionário é responsável por todas as pendências da agência, assim como por suas renegociações. Está direcionado para uma função que não gera receita para a empresa, possuindo uma rotina não direcionada para a área mercadológica, enquanto que duas estagiárias realizam esta função no setor de contas correntes. É uma mão-de-obra cara para uma função secundária dentro da agência.

– Funcionário 12: Arquivo de Contratos, Registro de Operações e Atendimento Pessoa Jurídica.

Este funcionário é responsável pelo arquivo de todos os contratos de operações de crédito da agência. Além dessa, exerce duas outras funções. Atende no setor de Pessoa Jurídica, uma área de importância grande, pois é onde se concentram as operações de maiores valores econômicos dentro da agência e também efetua todos os registros de operações de crédito de clientes não gerenciados.

– Auto-atendimento

O grande desafio dos gestores é fazer com que cada vez mais os clientes utilizem o auto-atendimento, reduzindo assim os custos gerados por um atendimento ao cliente diretamente no caixa. Com isso, passa a ser muito importante uma boa orientação para o cliente menos instruído, para que este não só aprenda, mas se acostume a usar este serviço que é disponibilizado através dos caixas eletrônicos disponíveis na agência, e também através da internet e do telefone, através do Banrifone.

Para tanto, é indispensável à agência disponibilizar bons funcionários para que essa orientação seja o mais eficiente possível. Além da diminuição do número de autenticações de caixa, outros produtos de fácil comercialização, como seguros de vida e capitalização, poderiam ser vendidos no auto-atendimento. Atualmente na agência possuem dois estagiários no auto-

atendimento. Um deles, por desempenhar, também, outras funções, só fica no setor em dias de maior movimento.

– Caixas

A bateria de caixas na agência é composta por três caixas fixos auxiliados em dias de pico por um caixa interno e por outro funcionário que atua no setor de contas correntes, que por vezes faz serviços de caixa. O movimento nessa área é bastante intenso e por essa razão torna-se difícil à comercialização de produtos diretamente nesse setor.

– Atendimento Cliente Especial:

Esse setor conta com dois funcionários responsáveis em atender uma carteira de 500 clientes cada uma, atuando como gerentes de contas, ou como são chamados, operadores de negócios. São responsáveis, portanto pelo setor da agência mais importante na área mercadológica. Por esse motivo, são avaliados por metas individuais que também são contabilizadas mensalmente.

### 5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E SUGESTÕES

A análise das entrevistas foi feita através de tópicos que puderam ser observados a partir do seu relato. A partir dessa análise foram propostas algumas ações para a resolução dos problemas detectados.

- Descrição de cargos da agência

Como podemos verificar, o banco possui uma descrição de cargos bastante definida. Porém, essa descrição não é conhecida por nenhum dos funcionários da



agência, apesar de todos saberem qual função desempenhar. Uma função que é descrita em quase todos os cargos que é o de divulgar e vender produtos, não é citada por nenhum dos entrevistados.

A riqueza de detalhes que é vista na descrição de cargos do banco deveria ser mais bem utilizada pela agência para que todos tenham em mente quais são todas as suas funções. Para o conhecimento de todos, deve-se distribuir para todos os funcionários cartilhas que constem as funções exatas de cada cargo no Banrisul. Com essa medida, o papel da gerência da agência de cobrar resultados de vendas dos escriturários, por exemplo, pode ser facilitado. O gerente estará simplesmente cobrando algo que é uma função desse funcionário, que até então não sabia dessa sua atribuição.

Essa descrição de cargos pode ser colocada também num mural da agência, facilitando sua visualização para todos.

- Falta de conhecimento dos produtos do banco:

Ficou bastante evidente nas entrevistas que o grande problema para a venda de produtos que compõe o sistema de metas do banco, é a falta de conhecimento destes por parte dos funcionários. Mesmo aqueles que trabalham na área mercadológica da agência, demonstraram não conhecer exatamente todos os produtos. A dificuldade de vendas, que é bastante grande, aumenta consideravelmente quando o vendedor não tem conhecimento do que está vendendo. A falta desse conhecimento e do controle sobre o funcionamento desse produto passa a ser o principal problema para vendê-los, conforme resposta do funcionário 9: “Tenho uma noção de todos, mas não conheço o suficiente para vendê-los”.

Uma das questões levantadas para essa falta de conhecimento total, dos produtos que compõe o sistema de metas, foi a questão da falta de tempo, como pode ser verificado na resposta do funcionário 10: “Não, porque minha atividade me

ocupa o tempo todo”. Com certeza o ritmo forte de atendimento e o setor onde o funcionário trabalha devem ser levados em consideração. Os funcionários que não trabalham diretamente na área mercadológica e não possuem contato com os produtos do sistema de metas não possuem disponibilidade de aprender durante seu horário de expediente juntamente com sua rotina de trabalho.

Outro problema trazido pelo desconhecimento do produto é a insegurança para oferecê-los, conforme pode ser evidenciado na resposta do funcionário 4: “O que se pode perceber é que os colegas têm medo de oferecer os produtos por não conhecê-los e de repente passar por alguma situação embaraçosa na frente de um cliente.”

Nas instruções normativas do banco, chamadas de INS, possuem detalhadamente a explicação de todos os produtos que o banco disponibiliza. No entanto, essas instruções são longas e fica difícil localizar o produto na hora em que ocorre alguma dúvida sobre o mesmo, como enfatiza o funcionário 1 num trecho de sua entrevista: “[...] Para fazermos nossas consultas temos as INS, mas elas são muito grande, e se precisarmos fazer uma consulta rápida fica difícil”. Quando os funcionários se deparam com alguma dúvida e estão na frente do cliente, é difícil recorrer a textos longos, dificultando a venda do produto para o cliente.

É necessário que o banco disponibilize para todos os funcionários cursos sobre os produtos que estão inseridos nas metas. O que se propõe é que a gerência entre em contato com o supervisor de vendas da agência explicando o fato e reivindicando treinamento para seus funcionários. Esses cursos aconteceriam na própria agência antes da sua abertura. Faz-se um levantamento dos produtos que necessitam de explicação e realiza-se o treinamento uma vez por semana até que as dúvidas de todos estejam esgotadas.

Até mesmo, em eventuais dificuldades, os funcionários que possuem domínio sobre o produto, poderiam repassar este conhecimento para os demais colegas em reuniões rápidas que poderiam ser marcadas antes ou após o expediente.

– A prioridade deve ser o cumprimento das metas

O que pode claramente ser notado nas entrevistas, é que apenas um dos entrevistados respondeu que a prioridade deve ser a venda de produtos na sua rotina diária. Isso mostra que a agência está primeiramente focada para o atendimento do cliente, deixando um pouco de lado a preocupação em atingir os resultados. Obviamente é muito importante o bom atendimento ao cliente, assim como resolver seus problemas e sanar suas dúvidas, mas é fundamental a conscientização de todos de que o objetivo maior do banco é o de gerar receita, e para isso faz-se necessário à venda de produtos.

Isso está ligado também ao pouco tempo de existência da campanha de metas no Banrisul. Há poucos anos atrás era raro acontecer algum tipo de cobrança por parte dos gestores para com os funcionários, para que fossem alcançadas determinadas metas. A prioridade sempre foi atender o cliente. Essa é a cultura que os funcionários levam consigo.

Como descreveu Rhoden (2000) na sua análise dos processos de mudança, a ambigüidade irá se apresentar através de dois sentimentos: a ansiedade que vai servir de impulso para a mudança e a crise de mudar ou não mudar. A dificuldade que precisa ser encarada por todos os funcionários e cobrada pelos gestores será a de encontrar um equilíbrio entre a estabilidade e a mudança. A conscientização da importância dessa mudança de foco será fundamental para o alcance dos resultados.

Para que as metas se tornem prioridade é necessário uma cobrança cada vez maior dos gerentes e também a conscientização de todos de sua importância para a organização. Por essa razão, o sugerido é que a gerência estipule uma meta

individual para todos os funcionários para estimular a comercialização dos produtos. O funcionário que alcançar o maior número de vendas durante um mês pode receber benefícios como, por exemplo, um dia de folga. Dessa forma, além de criar uma maneira de alavancar os resultados da agência, a gerência estará estimulando com que todos priorizem o atingimento das metas.

- Importância das reuniões:

Foi destacada nas entrevistas a importância das reuniões realizadas pela administração para que se mantenha o enfoque na busca do atingimento das metas, como destacou o funcionário 8: “Conforme já vem sendo feito, as reuniões periódicas são importantes para visualização do que foi realizado e onde há necessidade de maior empenho, assim direcionando as ações para onde há deficiência de resultados.”

O que pode ser verificado é que as reuniões são a única forma de contato de alguns funcionários com o sistema de metas. Como não há o acesso ao sistema esse é o momento de visualizar os números da agência, como informou o estagiário 4: “[...] não tenho contato com o sistema, só através das reuniões[...]”.

Como as próprias atribuições das descrições de cargos dos gerentes demonstram, é função destes e necessário, promover reuniões com a equipe de trabalho para avaliar o desempenho na área de mercado. E devido a essa importância, sugiro que as reuniões, em vez de mensais, comecem a ser realizadas semanalmente, para que o acompanhamento das metas se torne mais freqüente.

- Aplicação de vendas constante

Como descreve Drucker (1984), para o alcance de um objetivo é necessário reunir os esforços individuais num esforço comum, onde todos contribuam com uma parcela diferente, mas na busca de uma meta comum. Por isso passa a ser muito importante a conscientização de todos para que o esforço de vendas seja constante e não somente após a cobrança por

resultado da gerência, como descreveu o funcionário 4: “Já vi diversas medidas que funcionam por um curto espaço de tempo e depois caem no esquecimento[...]”.

Mais uma vez a conscientização de todos passa a ser muito importante. De nada adianta todos da agência ter um objetivo em comum se não existir empenho todos os dias. Por esse motivo, como já citado anteriormente é importante que a gerência estipule metas individuais para os funcionários. Dessa forma os gerentes podem diagnosticar que pessoas não estão contribuindo para o sucesso de todo o grupo.

- Falta de conhecimento do sistema de metas

Através das pesquisas realizadas foi verificado que a grande maioria dos funcionários não possuem conhecimento em detalhes sobre o funcionamento do sistema de metas. Podemos verificar que o grande percalço para isso é a falta de acesso ao sistema que o banco não disponibiliza para todos, como detalha o funcionário 4: “[...] não tenho acesso ao sistema. Acredito que é muito importante que todos possam ter acesso e fazer o acompanhamento. Muitas vezes sai a pontuação da agência e eu fico sabendo dias depois, quando acontece alguma reunião. Se o sistema estivesse disponível na minha chave, com certeza eu acompanharia mais”.

Com a indisponibilidade do acesso ao sistema, não ocorre o acompanhamento que deveria existir por parte de todos. Atualmente na agência ocorre, normalmente, uma reunião no final da penúltima semana do mês, onde é demonstrada pelo gerente, uma prévia dos números que a agência alcançou até aquele momento. A partir disso, todos sabem que metas precisam ser trabalhadas com maior empenho na última semana para que se alcance o seu cumprimento.

Porém, para alguns funcionários essas reuniões são o único contato que elas tem com o sistema de metas, como descreve o funcionário 1: “[...] o que conheço

são as metas que são nos passada pelo gerente geral nas reuniões, mas qual os critérios que são usados para estabelecer essas metas não sei.”

O que se propõe é que a agência disponibilize, na senha de todos os funcionários, o acesso ao sistema. Com o acompanhamento no dia-a-dia, seria mais fácil a escolha das prioridades por todas os funcionários envolvidos, sendo estabelecidos objetivos e metas a serem alcançados diariamente, se necessário, de acordo com os resultados. Com isso o foco em determinadas metas de desempenho insatisfatório pode ser dado, não somente na última semana, mas sim ao longo de todo o mês. Os números irão mostrar para todos que meta deverá ser focada. Para isso, faz-se necessário também, como já proposto, que as reuniões na agência passem a ser semanais.

Torna-se difícil o foco na campanha de metas, quando somente algumas pessoas podem visualizar o seu funcionamento e acompanhar seu andamento no dia-a-dia.

### **5.3.1 Sugestões por Metas**

A partir da análise da média dos resultados das metas não atingidas, propomos a concentração de esforços dos colaboradores em algumas metas específicas, para que no final se atinja a pontuação almejada de no mínimo 110 pontos. A tabela abaixo demonstra o resultado da agência que a proposta propõe.

**Tabela VI – Resultado da agência proposto**

	%atual	%almeja da	Pt.Máx	Pontos	Bônus	Total
<b>Dep. a Prazo</b>	<b>101,84</b>	<b>110,00</b>	<b>23</b>	<b>21,083</b>	<b>4</b>	<b>25,083</b>
Res. Oper. C/ CI	101,00		13	10,941	2	12,941
<b>Res. Oper.</b>	<b>97,70</b>	<b>100,00</b>	<b>13</b>	<b>10,833</b>	<b>2</b>	<b>12,833</b>
<b>Poupança/Fundos</b>	<b>105,43</b>	<b>110,00</b>	<b>7</b>	<b>6,416</b>	<b>2</b>	<b>8,416</b>
<b>Tarifas</b>	<b>96,02</b>	<b>110,00</b>	<b>7</b>	<b>6,416</b>	<b>2</b>	<b>8,416</b>
Recuperação de CI	191,94		6	6	2	8
<b>Índice de Pend.</b>	<b>51,38</b>	<b>75,00</b>	<b>6</b>	<b>3,750</b>		<b>3,750</b>
<b>Cap. e Seguros</b>	<b>80,59</b>	<b>100,00</b>	<b>5</b>	<b>4,166</b>	<b>1</b>	<b>5,166</b>
Clientes PF e PJ	67,16		5	2,798		2,798
CPB Consig. Pref.	500,00		5	5	1	6
Consórcios	0		4	0		0
CPB Consig. Emp.Priv.	0		3	0		0
CPB Consig INSS	69,15		2	1,152		1,152
<b>Autenticações de Caixa</b>	<b>99,17</b>	<b>110,00</b>	<b>3</b>	<b>2,750</b>	<b>1</b>	<b>3,750</b>
Cheques Especiais	2,73		3	0,068		0,068
<b>Contas Empresariais</b>	<b>66,90</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>2,5</b>	<b>1</b>	<b>3,5</b>
Banricompras/Convênios	157,02		3	3	1	4

Cobrança/Float	93,19		3	2,329		2,329
Refeisul/Convênios	63,09		3	1,597		1,597
Cartão de Crédito	28,13		1	0,234		0,234
<b>Índice de FC Atualizadas</b>	<b>89,68</b>	<b>95,00</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>2</b>
TOTAL				<b>93,03</b>	<b>19</b>	<b>112,03</b>

Segundo estes dados contaríamos que:

- A agência continuasse atingindo 110% das metas que atualmente esta obtendo sucesso (Recuperação de CL, CPB Consignado Prefeituras e Banricompras/Convênios).
- Que fossem centralizados esforços em quatro produtos para obtenção dos 110% (Depósitos a Prazo, Poupança/Fundos, Tarifas e Autenticações Caixa), que atualmente estão na faixa das metas atingidas entre 91% a 109%, ou seja, seria necessário um pequeno crescimento nos números.
- Que fossem canalizados esforços para a melhora de resultados em cinco metas (Resultado Operacional, Índice de Pendência, Capitalização e Seguros, Contas Empresariais e Índice de FC Atualizadas).
- Que a agência continuasse obtendo os mesmos pontos nas demais metas.

Dessa forma ainda teríamos uma margem de segurança de dois pontos para a agência obter o conceito excelente, caso ocorra uma variação negativa em alguma meta.



Com o proposto as metas a serem trabalhadas seriam as seguintes: Depósitos a Prazo, Resultado operacional, Poupança/Fundos, Tarifas, Índice de Pendência Capitalização e Seguros, Autenticações de Caixa, Contas Empresariais e Índice de Fichas Cadastrais Atualizadas. Abaixo, foram citadas atitudes que devem ser tomadas para a melhora dos resultados. Para outras metas também foram dadas sugestões, apesar de não serem o foco deste trabalho.

- Depósitos a Prazo e Poupança/Fundos:

Como os números demonstram a agência está muito próxima de atingir este resultado. Para alavancar este resultado seria interessante uma ação direta focando aplicadores de médio porte (a partir de R\$ 1000,00). Com o crescimento em quantidades de pequenos investidores, a agência não correria o risco de alcançar o seu resultado de valores aplicados somente em cima de um ou mais clientes. A agência não dependeria apenas de um grande investidor para o alcance dessas metas.

Os clientes aplicadores normalmente costumam ter contas em vários bancos ao mesmo tempo, distribuindo suas aplicações pelos mesmos. Para que a agência possa trazer esses investidores somente para o Bannrisul, é necessário, por parte da Unidade Financeira do Banco, a criação de taxas competitivas com o mercado. Com isso torna-se mais fácil o trabalho dos operadores de negócios, que são os gerentes de contas desses clientes.

- Resultado Operacional:

Essa meta é o resultado do trabalho de toda a agência. Portanto com o crescimento, por exemplo, de itens como Depósitos a Prazo, Poupança, Fundos e Tarifas, o Resultado Operacional deverá crescer juntamente, o que pode garantir até quinze pontos na pontuação total do sistema de metas.

- Tarifas:

É um produto que não depende muito da dedicação dos funcionários, por tratar-se de cobrança automática na sua grande maioria. O que se faz necessário é a conscientização de todos para que aquela cobrança de tarifa que precisa ser manual, seja realmente cobrada.

Uma das tarifas que existem e sua cobrança é manual é a tarifa por liquidação antecipada de contrato. Ela é cobrada por eliminar receita com juros, não sendo interessante para o banco. Porém essa tarifa muitas vezes não é cobrada. Seu custo é de R\$ 30,00 e atualmente muitos clientes estão liquidando contratos antecipados. O que se faz necessário é um maior controle dessas operações para que a cobrança seja realmente efetivada. Com uma maior rigidez e cumprimento da tabela de tarifas essa meta pode ser alcançada.

- Índice de Pendência e Índice de Fichas Cadastrais Atualizadas:

Essas duas metas, de certa forma, estão interligadas. Com o crescimento das fichas cadastrais atualizadas, é muito provável que diminua o índice de pendência da agência, pois o grande problema para o funcionário que possui a função de cobrar os clientes inadimplentes é encontra-los, devido à precariedade dos cadastros. Para que isso ocorra, seria importante que agência distribuísse para seus funcionários meta individual para a atualização das fichas cadastrais, devido a sua importância para o atingimento das metas e para uma eventual cobrança de clientes inadimplentes, que também é de suma importância.

Por tratar-se de uma agência de bairro, muitos dos clientes que se encontram com dívidas na agência são pessoas conhecidas pelos funcionários. Estão quase todos os dias no banco para serem atendidos. O proposto é que se faça um levantamento de quais clientes inadimplentes são freqüentadores assíduos da agência para que se faça uma ação de cobrança

em cima dos mesmos. Já que os cadastros muitas vezes estão desatualizados, a cobrança, em alguns casos, seria feita pessoalmente na agência. Esse levantamento pode ser feito principalmente pelos funcionários mais antigos, que por essa razão conhecem melhor os correntistas.

- Capitalização e Seguros:

Esses dois produtos possuem muitos benefícios como sorteios de dinheiro aos finais de semana. Portanto, essas vantagens precisam ser exploradas e deve ser oferecido regularmente, pois quando foi realizado um trabalho forte para a venda desses dois produtos houve um crescimento grande no desempenho das suas metas.

Por serem produtos que requerem uma quantidade grande de vendas para o atingimento das metas, poderia ser calculada a quantidade necessária de vendas num dia para o seu alcance. Esse número seria a meta diária para toda a equipe de trabalho. Com isso cresceria a comercialização desses produtos, pois a busca pelo atingimento dessas metas seria constante. Essa ação evitaria, também, um possível esquecimento desses produtos, pelos funcionários.

- Autenticações de Caixa:

Como descrito anteriormente, este é um item que depende muito do trabalho dos funcionários na busca de conscientizar os clientes das facilidades que o banco proporciona no uso do auto-atendimento.

Para que o cliente use os serviços do banco pela internet ou pelo telefone, é necessário que o mesmo possua um nível de autorização na sua senha para realizar essas operações. Muitos clientes da agência não sabem desse detalhe e, portanto, quando tentam utilizar esses serviços não conseguem. Sugiro que seja disponibilizado para os correntistas da agência folders explicativos sobre essa questão da senha e também de como fazer

uso da internet e do telefone para os clientes menos instruídos. Dessa forma aumentaria o uso de operações realizadas dessa forma e, conseqüentemente, diminuiria as autenticações realizadas diretamente nos caixas da agência.

- Contas Empresariais:

Para o aumento do número de contas empresariais seria necessário um trabalho naquelas empresas que já possuem conta na agência, mas que não trabalham com limite. Muitas empresas abrem conta na agência somente para colocarem máquinas de banricompras em suas lojas, que é a grande atração do Banrisul no momento, não se interessando em adquirir uma conta empresarial. Em cima dessas empresas é que deverá ser feito um trabalho forte, pois esses clientes já estão no convívio da agência tornando o acesso para uma venda de um produto mais fácil.

- CPB consignado INSS:

Para alcançar o resultado nessa meta, é indispensável que seja feito um trabalho de vendas nos primeiros dias de cada mês, que é justamente quando os aposentados do INSS recebem e estão dentro da agência. Por tratar-se de um empréstimo com taxas de juros baixos é de fácil comercialização.

O público alvo desse produto, por tratar-se de pessoas que recebem do INSS, são normalmente pessoas idosas e que por isso possuem dificuldades de entender o seu funcionamento. Portanto, é importante a distribuição de folders e a colocação de cartazes na agência para expor a sua existência e explicar seu funcionamento. Somente dessa forma é que irá aumentar a procura por esse empréstimo.

- Consórcios:

A agência possui muitos clientes Pessoa Jurídica que prestam serviço de transporte para a Prefeitura. Seguidamente esses correntistas comparecem na agência em busca de conseguir empréstimos para adquirir novos veículos, como caminhões. Sugiro que sejam feitas ações mercadológicas nestas empresas para a venda exclusiva de consórcios. Seria uma oportunidade, por exemplo, para que as empresas troquem suas frotas de caminhões e uma chance de atingir a meta desse produto na agência.

### **5.2.2 Sugestões por Funcionário e ou Setor**

- Setor de Contas Correntes e Funcionário 2

Como já analisado anteriormente, no setor de contas correntes atuam dois estagiários. Uma de suas funções é de atuarem na captação de novos clientes em potencial para adquirirem produtos do banco.

O sugerido nesse caso é que um dos dois estagiários que atendem no setor de contas correntes seja designado para o cargo de cobrar pendências, direcionando o funcionário que é responsável por essa função no momento, para atender no setor de contas correntes. Dessa forma, um dos setores mais importantes da agência ganharia um funcionário mais capacitado para atuar na área mercadológica, ficando mais fácil a comercialização de produtos.

- Funcionário 12: Registro de Operações e Atendimento Pessoa Jurídica

A função de arquivar contratos é uma atividade que demanda bastante tempo e pouca inspiração. O responsável pelo arquivo de outros documentos e relatórios diários impressos na agência é um estagiário. Portanto, sugere-se

que esse mesmo estagiário fique responsável também pelos arquivos de contratos.

Com isso, o tempo gasto pelo funcionário 12 em arquivar contratos, poderia ser usado para contatar empresas para a alavancagem de negócios e também para cobrá-las, caso haja pendências. Ficaria assim mais fácil o cumprimento de metas para Pessoa Jurídica, como contas empresariais, por exemplo.

– Auto Atendimento

Como já citado anteriormente, o auto-atendimento é um setor de elevada importância, na medida em que diminui o número de autenticações realizadas diretamente nos caixas da agência. Por essa razão, é muito importante que o estagiário que atua durante todo o expediente nesse setor oriente os clientes para sua utilização.

Por ser um setor de constante movimentação de clientes é possível a realização de vendas de produtos. Entretanto, o estagiário que fica todo o expediente na sala de auto-atendimento, não possui nenhum conhecimento sobre os produtos do banco, pois nunca foi ensinado e treinado para executar esta função.

Sugere-se que em dias de pouco movimento na agência, um dos Operadores de negócio, fique nesse setor com o intuito de captar clientes em potencial que não entram na agência para serem atendidos. Com esse trabalho, clientes que não poderiam ser contatados podem adquirir produtos do banco, como seguros e capitalização. Outro fato importante é que o estagiário que trabalha no setor poderia aprender na prática com um funcionário experiente na área mercadológica, aumentando as chances de vendas quando este estiver sozinho no setor.

– Caixas

Apesar da não experiência na área mercadológica e pela falta de conhecimento de alguns produtos do banco, certamente é o setor onde há os funcionários mais antigos da agência e por conseqüência conhecem como ninguém os clientes.

Por essa razão, uma estratégia que pode ser posta em prática seria o encaminhamento dos clientes por parte do caixa para a plataforma de atendimento. Esse caixa ligaria para o setor mercadológico, informando ao colega que está enviando um cliente interessado em algum produto.

Outra estratégia interessante pode ser a escolha de um produto por semana para que os caixas ofereçam, tornando assim mais fácil o seu entendimento e a sua lembrança na hora do contato com o cliente.

– Atendimento Cliente Especial

Como já citado, são responsáveis por esse atendimento dois funcionários que possuem metas individuais específicas. Por essa razão têm sua remuneração mensal determinada pela sua pontuação.

Além de continuar concentrando esforços na captação de recursos e venda de produtos para seus clientes, propõe-se que atuem, em determinados dias do mês, em outros setores, como no auto-atendimento e na fila dos caixas, por se tratarem de funcionários que possuem experiência de vendas. Assim cresceriam as chances de captar novos clientes em potencial, substituindo em suas carteiras por clientes que não geram muita rentabilidade. Podem também repassar seus conhecimentos sobre os produtos para outros funcionários que não atuam nessa área.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 CONCLUSÕES

A partir da análise de vários fatores podemos verificar que para o atingimento de metas e o alcance do conceito excelente na agência estudada, são necessárias várias medidas serem tomadas em conjunto.

Mudar a mentalidade dos gestores e funcionários e a maneira de trabalhar é uma tarefa complicada, principalmente numa organização onde seu capital majoritário pertence ao estado, porém podemos perceber que com um pouco mais de empenho de todos o objetivo pode ser alcançado.

Primeiramente é de suma importância colocar as pessoas certas nas funções certas, adequando essas atribuições com o perfil de cada um e com o seu grau de importância. Além disso, cada setor da agência precisa ter sua orientação para vendas. Para isso, faz-se necessário tornar mais claro para todos os funcionários o funcionamento do sistema de metas, assim como os produtos que nele estão envolvidos.

Com a melhor compreensão de todos é possível traçar um objetivo e direcioná-lo para os pontos fortes que a agência possui. O sistema de metas do banco permite esse direcionamento, pois mesmo não atingindo a pontuação máxima em determinados produtos, é possível alcançar o conceito de excelência. Cabe à administração visualizar essas oportunidades e procurar agarrá-las. No desenvolvimento deste trabalho procurou-se demonstrar algumas ações que



podem ser desenvolvidas para a busca do atingimento das metas. Ações essas, que além de realizadas em conjunto, precisam ser aceita pelos gestores e por todos os funcionários, que são os responsáveis pela execução do proposto.

A partir disso, é de elevada importância o controle dessas ações. Com todos os problemas detectados e suas respectivas soluções, a cobrança por parte da gerência precisa existir. Reuniões semanais para esse controle, portanto, são fundamentais para corrigir erros e eliminar possíveis dificuldades enfrentadas no decorrer do trabalho.

## 6.2 LIMITAÇÕES

Ressalta-se que a agência do Banrisul objeto deste estudo estava, durante o desenvolvimento deste trabalho, sem dois funcionários importantes para o bom funcionamento das atividades. Devido a problemas internos, a agência estava sem gerente adjunto e gerente de negócios, dois cargos da administração da empresa, ou seja, sem dois terços das funções de gerência. Com certeza isso influencia na maneira de trabalhar de todos os funcionários, assim como na elaboração de um plano de ações para atingimento de metas. Como podemos observar nas próprias entrevistas, a falta de funcionários prejudica o bom andamento de todos os processos.

## 6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHO FUTUROS

Como sugestões para futuros trabalhos que possuam esse mesmo enfoque, sugeríamos que fossem pesquisadas ações feitas por outras agências do

Barrisul que se encontram regularmente com o conceito excelente no alcance das suas metas. A partir de exemplos que deram certo se pode chegar a uma conclusão de possíveis erros e acertos cometidos numa determinada agência. Reuniões já são feitas pela direção geral com esse intuito. Portanto, poderia ser feito um estudo, comparando as ações realizadas pelas agências com conceito excelente, com as agências que não alcançaram esse conceito.

## BIBLIOGRAFIA

BANRISUL: **Dados institucionais**. Disponível em : < <http://banrisul.com.br> >. Acesso em: 10 out. 2005.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração por objetivos: uma abordagem sócio-técnica**. 3.ed. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOLECZA, Francisco Lopes. **Plano de ação para organização do trabalho e cumprimento de metas para agência bom conselho do banco Banrisul**. Trabalho de conclusão. [Curso de Graduação em Administração]. UFRGS, 2004.

MILLER, Harry. **Organização e métodos**. 4.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1973.

RHODEN, Marisa I.S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. Tese de doutorado. UFSC, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

**ANEXOS**

## ANEXO A: Descrição de Cargos e Funções Operacionais

### Escriturário

- Atender ao público em geral, executando os serviços solicitados e prestando informações relacionadas ao seu setor de trabalho, ou encaminhando-os a outros setores, quando necessário;
- Operar equipamentos diversos e microcomputadores, para executar serviços em atendimento às necessidades da área onde estiver atuando;
- Organizar e arquivar documentos diários e periódicos, correspondências, normativos e outros papéis recebidos;
- Dar assistência aos gerentes nas atividades de captação e aplicação de recursos quanto a montagem de operações, cálculos e alternativas de produtos e serviços;
- Executar atividades de ordem administrativa, financeira, mercadológica e operacional, de acordo com sua área de atuação;
- Medir a evolução da carteira de cobrança, identificando a origem das perdas ou acréscimos dos números;
- Observar se o material de divulgação dos produtos e serviços do banco, está adequado às necessidades da unidade;
- Elaborar relatórios, gráficos, planilhas e demonstrativos, mensais, sobre o desempenho dos diversos setores da unidade – serviços, captação, despesas, crédito e tarifas – que possibilitem acompanhar a evolução dos resultados, mantendo as administrações e superintendências regionais informadas;

- Captar recursos, divulgando e vendendo os produtos e serviços do banco;
- Participar da elaboração do plano de ação para redução de despesas e preencher relatório de acompanhamento;
- Participar, como convidado, das reuniões do comitê de crédito da agência, informando sobre a qualidade, veracidade de títulos, liquidez dos sacados e condições de crédito do cliente;
- Elaborar planilha de controle interno das tarifas cobradas, propondo metas e sugerindo alternativas de cobrança de tarifas;
- Criar gráfico e/ou preencher relatório de acompanhamento da evolução das tarifas negociadas para divulgação e avaliação dos resultados;

#### Escriturário nas funções de operador de caixa

- Atender ao público em geral com cortesia, executando os serviços solicitados e/ou prestando informações relacionadas ao seu setor de trabalho, ou encaminhando-os a outros setores, se necessário;
- Operar equipamento específico de caixa e registrar através de autenticação, operações diversas de recebimentos de numerário e cheques referentes a depósitos, títulos e tributos, bem como efetuar o pagamento de cheques, duplicatas e documentos similares, conferindo a exatidão do preenchimento;
- Efetuar a conferência de assinaturas constantes em documento e cheques apresentados no caixa e/ou pelo serviço de compensação com os respectivos cartões de autógrafos, bem como contra-ordens, assegurando a veracidade dos mesmos;
- Captar recursos, divulgando e vendendo os produtos e serviços do banco;
- Guardar o numerário que lhe for confiado e responder pela sua exatidão e segurança;

- Certificar-se que a remessa dos talonários de cueques que está sendo arquivada corresponde ao relacionado na carta remessa;
- Entregar talonário de cheques, verificando a autenticidade da assinatura do cliente;
- Organizar em pastas e/ou arquivos específicos os normativos, correspondências, instruções diversas e cartões de autógrafos, mantendo-os atualizados, com vistas a otimizar consultas;
- Bloquear o terminal de caixa sempre que se afastar do local de trabalho;
- Observar o prazo de bloqueio dos valores e especificações das guias, quando se tratar de depósito em cheque;
- Recolher à reserva os excessos disponíveis em seu poder, sob a orientação de empregado comissionado;
- Comunicar à administração quando da ocorrência de depósitos de valor expressivo, com vistas ao recolhimento para reserva;
- Dar encaminhamento adequado a toda documentação e dinheiro recebidos;
- Executar as atividades de fechamento, procedendo, no TM/TF, o somatório do numerário em seu poder;
- Executar atividades de tesouraria, recebendo, remetendo, conferindo e procedendo a guarda de numerário, provisão de saques e depósitos junto à instituição autorizada, sob a orientação de empregado comissionado;
- Verificar a existência de fundos e examinar as assinaturas dos documentos apresentados que devam produzir efeitos legais ou merecer fé;

Escriturário nas funções de Operador de Negócios

- Atender o público com cortesia, executando os serviços solicitados e/ou prestando informações relacionadas ao seu setor de trabalho, ou encaminhando-os a outros setores;
- Operar equipamentos diversos e microcomputadores, para executar serviços em atendimento às necessidades da área em que estiver atuando;
- Criar carteira de clientes – PF, procedendo o cadastramento no sistema BQJ, com anuência da administração;
- Identificar clientes potenciais ou segmentos específicos do mercado;
- Identificar/vender produtos e serviços adequados ao perfil e ao potencial do cliente selecionado e/ou segmento específico do mercado;
- Analisar o comportamento da concorrência e do mercado e propor à administração, estratégias que otimizem a performance da carteira;
- Dispensar atendimento diferenciado, com vistas a fidelização do cliente e obter maior rentabilidade na carteira;
- Manter o cadastro, de sua carteira de clientes, permanentemente, atualizado;
- Efetuar o registro das operações de crédito no sistema correspondente;
- Elaborar relatório mensal sobre o desempenho da carteira, com vistas ao acompanhamento dos resultados e definição de novas estratégias, com base nos parâmetros pré-definidos, mantendo a administração e superintendência regional, informadas;

#### Escriturário nas funções de Facilitador Banrisul

- Atender o público em geral, com cortesia, prestando informações ou encaminhando-os a outros setores, com vistas a solução de problemas, se necessário;



- Orientar os clientes correntistas e não-correntistas sobre as diversas formas de atendimento e direcioná-lo/acompanhá-lo ao auto-atendimento;
- Colher junto aos clientes, sugestões e/ou reclamações com vistas a implantação de melhorias no atendimento;
- Orientar o atendimento à fila, na sala de auto-atendimento e/ou no caixa, com objetivo de proporcionar agilidade no processo;

#### Gerente Adjunto

- Coordenar a execução das atividades, distribuindo tarefas e estabelecendo prioridades, acompanhando, orientando e conferindo os trabalhos desenvolvidos pela equipe de trabalho sob sua responsabilidade;
- Manter um relacionamento harmônico entre os componentes da equipe de trabalho de sua agência, visando proporcionar a integração do grupo;
- Supervisionar a tesouraria nas atividades de receber/remeter, conferir e proceder a guarda de numerário, provisão de saques e depósitos junto à instituição autorizada, bem como nas operações de caixa e fechamento diário;
- Zelar pela conservação do patrimônio do banco, acompanhando os serviços de limpeza, segurança, manutenção de máquinas e equipamentos, conferindo inventário de bens móveis e imóveis;
- Proceder a leitura de normativos, relatórios, correspondências e outros documentos, deixando-os em poder dos empregados responsáveis pela execução das rotinas normatizadas, visando assegurar o cumprimento de instruções;

- Manter controle sobre o funcionamento do expediente, não permitindo acúmulo do público, de modo a oferecer atendimento rápido e eficiente aos clientes e proporcionar suporte operacional à área de mercado;
- Supervisionar, administrativamente, a centralização dos serviços pertinentes a pontos de atendimento que estiverem agregados à agência;
- Acompanhar e avaliar o desempenho da equipe de trabalho, propondo ao gerente-geral medidas corretivas que entenda necessárias;
- Deferir operações de créditos, em conjunto com o comitê de crédito de agência, em conformidade com os parâmetros de rentabilidade, segurança e liquidez estabelecidos;
- Acompanhar e determinar, em conjunto com o gerente-geral, o cumprimento das recomendações estabelecidas no plano de ação da auditoria, dentro dos prazos negociados;
- Reunir, periodicamente, a equipe de trabalho sob sua responsabilidade, objetivando avaliar o andamento dos serviços internos e do atendimento ao público;
- Efetuar rodízios entre os empregados, pelo menos uma vez por ano, mantendo o gerente-geral informado sobre o desenvolvimento dos processos de trabalho, adotando ou sugerindo melhorias julgadas convenientes;
- Cumprir e fazer cumprir as disposições contidas no Regulamento de Pessoal;
- Comunicar ao Superintendente Regional, por escrito, com cópia para o gerente-geral, eventuais procedimentos operacionais adotados na agência e/ou postos de serviços, sob sua responsabilidade, que não atendam aos normativos vigentes;
- Acompanhar e dar conformidade aos controles, com vistas ao cumprimento dos procedimentos e políticas corporativas de controles internos;

- Comunicar à Unidade de Controladoria as deficiências encontradas e as medidas corretivas adotadas;
- Substituir o gerente-geral, sempre que necessário e/ou lhe for delegado;

### Supervisor

- Acompanhar e auxiliar nas fases de planejamento, coordenação e execução de atividades de ordem administrativa e operacional, desenvolvidas na área de atuação;
- Controlar e administrar entrada/saída de relatórios/documentos e conferir arquivos para processamento;
- Operar equipamentos diversos e microcomputadores, para realização de serviços, em atendimento às necessidades de sua área de atuação;
- Orientar para o preparo de correspondências, preenchimento de formulários e montagem de processos que compõe os instrumento de rotina da área onde estiver atuando;
- Examinar problemas fora da rotina, trazidos por clientes ou outros setores, apresentando alternativas de solução, em conformidade com os padrões estabelecidos;
- Distribuir tarefas, definindo prioridades e proceder a orientação necessária ao fluxo normal do desenvolvimento das atividades;
- Acompanhar e avaliar o desempenho e produtividade da equipe de trabalho, necessários à execução dos serviços, com vista ao atingimento de metas estabelecidas;

- Conferir datas, especificações, cálculos, autenticações mecânicas, totais acumulados e outras informações recebidas ou preparadas em sua área de atuação, comparando com documentos originais quando necessário;
- Executar tarefas de controle, pertinentes às atividades de rotina administrativa e/ou operacionais necessárias para o atendimento aos clientes;
- Prestar suporte administrativo e/ou operacional para realização das atividades especializadas, na sua área de atuação;
- Conferir documentos que compõe os instrumentos de rotina da área onde estiver atuando;
- Substituir seu superior imediato, sempre que lhe for determinado;

#### Funções Especializadas

#### Gerente-Geral

- Liderar a equipe de trabalho sob sua responsabilidade em agências e PABs, planejando, organizando e coordenando as operações de câmbio, crédito, financiamento e outros investimentos;
- Manter um relacionamento harmônico entre os componentes da equipe de trabalho de sua agência, visando proporcionar a integração do grupo;
- Representar o banco nos assuntos pertinentes a sua Unidade de trabalho (agência), quando se fizer necessário, e sempre que lhe for delegado;
- Captar recursos, visando clientes atuais e em potencial, identificando suas necessidades, promovendo a divulgação e venda de produtos e serviços do banco para o incremento de ações e negócios;

- Interagir de forma efetiva junto à comunidade local, participando de eventos de interesse do Bannisul;
- Manter o cadastro de seus clientes devidamente atualizado e organizado;
- Coordenar comitês de crédito, assumindo responsabilidades, emitindo pareceres e acompanhando os processos;
- Acompanhar/providenciar na liquidação de pendências de operações de Curso Anormal;
- Acompanhar todos os relatórios e demonstrativos gerenciais para um perfeito controle da agência, visando assegurar o cumprimento de metas;
- Promover reuniões com a equipe de trabalho para avaliar o andamento das atividades desenvolvidas nas áreas de mercado e administrativa;
- Acompanhar e avaliar o desempenho e produtividade da equipe de trabalho, com vista ao atingimento de metas estabelecidas;
- Definir/priorizar, em conjunto com a equipe de vendas, os segmentos de mercado a serem explorados;
- Sugerir ao titular da Superintendência Regional, planos de desenvolvimento de negócios;
- Proceder a leitura e/ou análise de normativos, relatórios, correspondências e outros documentos, dando conhecimento aos empregados, visando assegurar o cumprimento das instruções;
- Cumprir e fazer cumprir as normas e procedimentos operacionais adotados pelo banco, bem como as disposições contidas no Regulamento de Pessoal;
- Solicitar, quando conveniente, a realização de auditorias;
- Supervisionar e providenciar, juntamente com o Gerente Adjunto, no cumprimento das recomendações negociadas através do plano de ação da Auditoria, dentro dos prazos estabelecidos;

- Cumprir e obter da equipe de trabalho a observância das medidas de segurança operativa e manutenção da imagem institucional do Banrisul;
- Acompanhar e dar conformidade aos controles, com vistas ao cumprimento dos procedimentos e políticas corporativas de controles internos;
- Comunicar à Unidade de Controladoria as deficiências encontradas e as medidas corretivas adotadas;

#### Gerente de Negócios

- Executar atividades de apoio gerencial e mercadológico da agência abrangendo a captação e alocação de recursos junto a clientela, contatando clientes para buscar serviços e vender produtos disponibilizados pelo banco;
- Gerenciar as contas das empresas de grande porte, selecionadas para sua carteira, consoante o perfil mercadológico da SUREG de lotação;
- Captar novos clientes no mercado de atuação, identificando-os para elaboração do plano de visitas, objetivando o incremento de ações e negócios;
- Identificar a necessidade de adequar e/ou criar novos produtos;
- Acompanhar a concorrência, o comportamento e as tendências do mercado de produtos e serviços;
- Solicitar sempre que necessário, providências operacionais e assessoramento técnico para atendimento ao cliente, de modo a otimizar seu relacionamento com o banco;
- Elaborar relatórios de controle e desempenho gerencial, visando atender demandas dos seus superiores hierárquicos;
- Interpretar instruções normativas pertinentes à sua área de atuação, zelando pelo fiel cumprimento das determinações estabelecidas;

## ANEXO B: Entrevistas

### **Entrevistado: Funcionário 1**

1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Atendimento ao público, abertura de conta corrente, poupança, venda de produtos, cobrança, empréstimo, cadastro, débito em conta, cadastramento inss, caixa (autenticação dos depósitos feitos nos envelopes e lançamentos internos).

- 2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Além das atividades que realizo diariamente, também quando preciso realizo funções na parte de lançamentos, malote eletrônico e qualquer outra função onde algum colega necessite de auxílio.

- 3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Dou prioridade no atendimento ao público na parte de cobrança, que é o setor a qual sou responsável. Procuro atender o melhor possível, para que o cliente se sinta bem, com todas as dúvidas sanadas.

- 4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Deveriam dar mais condições para atendermos aos clientes. Ter mais tempo para ligarmos para os mesmos, nos colocando a disposição para qualquer dúvida e para oferecermos nossos produtos, pois não temos muito tempo por que estamos com poucos funcionários.

- 5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Mais ou menos. O que conheço são as metas que são nos passada pelo gerente geral nas reuniões, mas qual os critérios que são usados para estabelecer essas metas não sei.

- 6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Quase todos. Fica difícil saber todos, pois o banco possui muitos produtos e não temos tempo para aprender detalhadamente, o que deixa a desejar. Deveria ter manuais mais claros e com os principais procedimentos para melhorarmos nosso conhecimento. Para fazermos nossas consultas temos as



instruções normativas, mas elas são muito grandes e se precisamos fazer uma consulta rápida fica difícil. Deveria ter curso de técnica de vendas o que facilitaria também. Também teríamos um melhor aproveitamento se após algum tempo já trabalhando fizéssemos cursos para aperfeiçoarmos nossos conhecimentos.

### **Entrevistado: Funcionário 2**

1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Cobrança de devedores (verificar relatórios), bloquear e liberar cartões, transferência para créditos em liquidação, atendimento ao público com dívida e recuperação de créditos.

2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

As atividades exercidas já me sobrecarregam.

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Verificar relatórios e liberar cartão dos clientes.

4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Mais pessoas trabalhando em conjunto. A falta de pessoal é um grande problema.

5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Mais ou menos. Não conheço o sistema de apuração da pontuação para as metas. Sei que elas são atingidas quando alcança-se 100% e tem uma pontuação fixada.

6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Superficialmente. Há produtos que não sei o funcionamento. Ex.: cobrança.

### **Entrevistado: Funcionário 3**

1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Controlar toda a parte operacional da agência, conferir lançamentos, escrita, caixa, emissão de relatórios, atendimento ao cliente. Atualmente a parte funcional também.

2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Quer mais?

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Tudo que faço é prioridade, pois do meu trabalho depende todo o resto na agência.

4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

No momento, dividir as minhas tarefas com outro comissionado.

5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Sim.

- 6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Superficialmente, não é possível conhecer tudo, totalmente.

#### **Entrevistado: Funcionário 4**

- 1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Operadora de Negócios, “Gerente de Contas” de Pessoa Física. Gerenciar a carteira de clientes (no mínimo 500). Proporcionar todo o tipo de atendimento aos clientes gerenciados, como: encaminhar pedidos de empréstimo e aumento de limites, imprimir os contratos, colher assinaturas, registrar no sistema e fazer a conferência no dia seguinte. Oferecer (vender) os diversos produtos do banco: cheque especial, crédito 1 minuto, cartão de crédito, capitalização, seguros, consórcio, PGBL, CDC. Encaminhar financiamentos imobiliários, receber a documentação e encaminhar ao departamento, incluir sempre que possível 5 produtos na conta do proponente (cheque expresso, crédito 1 minuto, cartão de crédito, capitalização e seguro). Cuidar das aplicações, verificar a opção que satisfaça ao cliente e ao banco, verificar a data de vencimento das aplicações em CDB, informar ao cliente e solicitar sua autorização para reaplicar. Verificar as datas de vencimento dos seguros auto, fazer cálculo da renovação e informar ao cliente. Cobrar as pendências (só quando dá tempo), propor renegociações conforme a capacidade de pagamento dos clientes. Tirar dúvidas dos clientes, fazer pesquisas, verificar com os departamentos e dar retorno aos clientes. Encaminhar pagamentos para o caixa, sem que o cliente entre na fila, quando este não tem tempo. Fazer cópias dos contratos, quando os clientes solicitam. Desbloquear cartão, barricompras, talão, quando os clientes precisam de mais algum atendimento ( no geral eles são encaminhados para a pessoa responsável pelo desbloqueio). Acompanhar a evolução da carteira, com o objetivo de atingir as metas da melhor maneira possível, incluindo e excluindo clientes.

Algumas atividades são desenvolvidas para clientes não gerenciados, como financiamento imobiliário, seguro automóvel e residencial, PGBL,

financiamentos menos comuns ( CDC, leasing ), informações sobre cartão de crédito, por se tratarem de produtos que os demais funcionários e estagiários não conhecem.

2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Como “Gerente de Conta”, eu realizo praticamente todas as atividades desenvolvidas na agência (exceto autenticação no caixa, cobrança e produtos de Pessoa Jurídica) para os meus clientes. Então sempre que surge uma atividade nova, um produto novo, eu tenho que incorporar na minha rotina.

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Atender o cliente que vem até a agência; resolver, sempre que possível, os problemas dos clientes pelo telefone, sem que ele precise vir até a agência; encaminhar as propostas/solicitações de crédito dos clientes; registrar as propostas no sistema; encaminhar os débitos para o caixa; informar aos clientes sobre o vencimento das aplicações, para que o valor não fique parado na conta; encaminhar documentos para os departamentos.

4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Acredito que o principal é todos tomarem consciência da importância do atingimento das metas. Já vi diversas medidas que funcionam por um curto espaço de tempo e depois caem no esquecimento, como: ações de vendas na sala de auto-atendimento e nas empresas; cobranças severas nas reuniões; separação de metas em grupos, que muitas vezes englobam funcionários que não tem nenhum contato com a atividade que possibilita o atingimento da meta do seu grupo, logo ele não se motiva e não se mobiliza. Entretanto, para que as pessoas tomem consciência é importante primeiro que elas conheçam os produtos. O que se pode perceber é que os colegas

têm medo de oferecer os produtos por não conhecê-los e de repente passar por alguma situação embaraçosa na frente de um cliente. Então o que acontece é que eles encaminham o cliente para uma pessoa que já conhece o produto, e continuam sem aprender, ao invés de simplesmente fazer uma ou outra ligação, esclarecer as dúvidas e acumular conhecimento para as próximas vezes. A atitude que mais me ajuda a aprender é essa: esclarecer as dúvidas e procurar atender o cliente até o fim, para que da próxima vez que a situação ocorrer eu possa agilizar o atendimento. Isso serve para resolver problemas e para vender os produtos.

A partir do momento que se conhece os produtos, é só olhar no sistema, ou no extrato e , se o cliente não tem o produto ainda, já oferecer. Por exemplo: o cliente solicita um empréstimo. Ao imprimir seu cadastro, já é possível ver que produtos ele tem e o que pode ser agregado. Seguro de vida torna-se quase obrigatório, crédito 1 minuto não tem custo nenhum, é só pegar assinatura no formulário. Claro que não se pode “despejar” tudo em cima do cliente de uma só vez. Inclui-se um produto agora, na próxima vez que ele voltar inclui-se outro, e assim vai.

##### 5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Só através das reuniões, pois não tenho acesso ao sistema. Acredito que é muito importante que todos possam ter acesso e fazer o acompanhamento. Muitas vezes sai a pontuação da agência e eu fico sabendo dias depois, quando acontece alguma reunião. Se o sistema estivesse disponível na minha chave, com certeza eu acompanharia bem mais.

##### 6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Exceto o serviço de caixa e cobrança, tenho conhecimento sobre praticamente todos os demais produtos e atividades (exceto também pessoa jurídica, que só tenho alguma noção). Obviamente, aqueles produtos e atividades que fazem parte da minha rotina (que são mais comuns, os mais

vendidos) eu conheço melhor. Os outros, quando surgem dúvidas, eu procuro me esclarecer para daí informar o cliente.

### **Entrevistado: Funcionário 5**

1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Na função de Operadora de Negócios desta agência, a principal atividade que exerço é vender produtos bancários tais como: seguros de vida e automóvel, títulos de capitalização, empréstimos, cheques especiais, cartão de crédito, consórcios, crédito imobiliário, etc. Dentro da venda existe um planejamento para abordagem do cliente e o foco principal indicado pelo banco. Como gerente de contas possuímos uma carteira com 500 clientes.

Também executamos a parte operacional de toda a rotina que envolve a venda, como rodar contratos, colher assinatura, registro de contratos, fazer aplicações financeiras, redigir cartas e tantas outras que surgem no dia a dia.

2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Como operadora, poderia realizar visitas aos clientes em potencial, buscando efetivar a venda, com aqueles que não comparecem a agência, por falta de tempo ou motivação; indicar os melhores produtos e serviços a serem comercializados em determinados períodos, já que temos amplo conhecimento dos clientes bem como suas necessidades.

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

A venda de produto é, sem dúvida, a principal atividade, em função de criar um vínculo com o cliente, trazendo mais reciprocidade para o banco.

Atender as necessidades de serviços bancários também fideliza o cliente com a instituição. As demais tarefas são decorrentes da venda de produtos e do atendimento ao cliente.

- 4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Ligações telefônicas para clientes em potencial, oferecendo os produtos estipulados; Visitas em empresas, visando funcionários não clientes do banco, para tornarem-se novos clientes; Abordagem de todos os usuários do banco, já na entrada da agência, pesquisando suas necessidades para venda de produtos; Propaganda, através da mídia, despertando o interesse do telespectador ou do leitor para os produtos estabelecidos; Lançar promoções atrativas para o cliente como pacote de tarifas econômicas, aplicações financeiras com sorteios, seguros de vida com premiações, menor juros para clientes com maior rentabilidade;

- 5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Não temos acesso ao sistema de metas da agência, mas temos informações de onde há maior necessidade no banco: de captar ou emprestar.

- 6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Sim, exceto cobrança.

### **Entrevistado: Funcionário 6**

- 1 Quais suas principais atividades na empresa?

Conferir os talões de cheques e os cartões magnéticos que chegam; arquivar talões e cartões; arquivar cartões de assinatura; abertura do caixa; atendimento ao público: receber os documentos que serão pagos juntamente com o dinheiro, cartão ou cheque e devolvê-los autenticados; fechamento do caixa;

- 2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Como não conheço com detalhes nenhuma outra atividade, a não ser as citadas acima, não sei outras similares que poderia desenvolver.

- 3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Abertura do caixa, recebimento dos documentos corretamente e fechamento do caixa.

- 4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Visitar empresas oferecendo o sistema de folha de pagamento, banricompras, assim como visitar universidades para oferecer conta universitária;

- 5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Sim, mas sem muitos detalhes. Somente o principal: os produtos e a pontuação que a agência precisa fazer para ficar num nível bom.

- 6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Conheço os produtos, mas nem todos com detalhes.

### **Entrevistado: Funcionário 7**

1. Quais as suas principais atividades na empresa?



Atender os clientes na boca do caixa, arquivar cartão e talão, dar baixa dos talões vencidos em estoque, autenticar malotes e envelopes de depósitos largados no caixa rápido.

2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Ter acesso a mais sistema para facilitar o atendimento aos clientes.

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Atender os clientes da melhor maneira para que eles se sintam bem atendidos.

4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Mais empenho nas ofertas de produtos e mais tempo disponível de atendimento para cada cliente.

5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Sim, através das reuniões, mas não muito bem.

6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Não.

### **Entrevistado: Funcionário 8**

1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Todas minhas atividades estão ligadas ao atendimento dos que procuram a empresa para resolver seus problemas bancários, os quais devo solucionar com a maior rapidez possível. No dia posterior será feita conferência e regularização do que ficou pendente.

2. Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Durante o atendimento existe a possibilidade de se oferecer os produtos que a empresa dispõe (muitos deles nós somos únicos no mercado) e explicar seu funcionamento e as facilidades e benefícios que são oferecidos.

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

A prioridade no meu setor é sem dúvida o atendimento ao cliente, correntista ou usuário, recebendo o pagamento de suas contas, depósitos, transferências e principalmente o pagamento de seus benefícios (quando são aposentados) ou folha de pagamento de salários para funcionários de empresas estatais ou privadas.

4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Conforme já vem sendo feita, as reuniões periódicas são importantes para visualização do que foi realizado e onde há necessidade de maior empenho, assim direcionando as ações para onde há deficiência de resultados.

5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

O sistema de metas vem sendo implantado a pouco tempo na empresa, assim sendo, quem não tem contato diário com este sistema, sente dificuldade no momento em que é solicitado sua contribuição, pois para saber seu funcionamento seria necessário um treinamento específico.

6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Não. Habitualmente a distribuição das metas é feita por grupos, acarretando assim o desconhecimento dos outros produtos, e até mesmo o produto que devemos trabalhar deve ser estudado com mais profundidade, o que é dificultado pelo ritmo de atendimento, pois temos déficit de funcionários, deixando pouco tempo para leitura das instruções normativas.

### **Entrevistado: Funcionário 9**

1. Quais as suas principais atividades na empresa?

Trabalho como caixa e controlo a renovação dos limites das contas empresariais.

2. Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

O trabalho de caixa absorve quase o tempo todo, mas daria para incluir na rotina de trabalho, por exemplo, contato com os sócios de empresas que possuem conta jurídica no banco, mas não tem conta pessoa física, para captação de novos clientes.

3. Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

A conferência das contas vencidas, pois se alguma conta deixou de ser renovada automaticamente devo efetuar a renovação, para evitar transtornos ao cliente; a conferência dos contratos dos limites, pois um contrato vencido ou com dados incorretos dificilmente terá validade num possível processo de cobrança judicial.

- 4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Pequenas ações como colocar panfletos nos malotes das empresas, de acordo com os pagamentos que elas estão fazendo. Po exemplo: se estão pagando um seguro feito em outro banco, mandar panfleto sobre os seguros que o banco oferece, o mesmo para os consórcios, CDCs, etc.

- 5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Não sei como são calculados os índices das metas, pois já recebemos eles prontos.

- 6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Tenho uma noção de todos, mas não conheço alguns o suficiente para vendê-los.

### **Entrevistado: Funcionário 10**

- 1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Caixa e tesouraria.

- 2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Não vejo outra atividade similar para minha função.

- 3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Manter o auto-atendimento sempre em funcionamento e abastecido.

- 4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Manter os funcionários habilitados e mais próximos dos clientes. Dar mais conhecimento dos produtos para os funcionários saberem o que vender.

- 5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Conheço em parte por não ter acesso ao sistema, por falta de tempo.

- 6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Não, porque a minha atividade me ocupa o tempo todo.

### **Entrevistado: Funcionário 12**

- 1 Quais as suas principais atividades na empresa?

- atendimento para Pessoa Jurídica;
- registro de operações de crédito para clientes não gerenciados e sua conferência no dia seguinte;
- suporte operacional ao gerente-geral e ao gerente de negócios;
- arquivo de contratos;
- responsável pela custódia de cheques;

- 2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Venda de produtos para os sócios das empresas que são atendidas por mim, assim como controlar os cliente Pessoa Jurídica que estão com pendências, cobrando se possível.

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Registro de operações de crédito e atendimento das empresas.

4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

- maior empenho de todos os funcionários durante todos os dias do mês;
- mais reuniões para cobrar de todos os resultados esperados para o atingimento de metas;
- disponibilizar cursos para todos os funcionários para que todos possam conhecer todos os produtos que compõe o sistema de metas e assim possam ter condições de vender esses produtos;

5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Superficialmente, pois é difícil a fórmula para o cálculo e não possui acesso para o sistema na minha chave. Acho que o acesso deveria ser disponibilizado para todos para que as ações sejam programadas de acordo com os números do dia-a-dia.

6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Nem todos, pois alguns produtos como cobrança, nunca foi falado e ensinado para os funcionários. Outros produtos não tenho total conhecimento, não tendo, assim, total segurança para oferecê-los.

**Entrevistado: Funcionário 13**

1 Quais as suas principais atividades na empresa?

- liderar a equipe de trabalho planejando, organizando e coordenando as operações de crédito, financiamento e outros investimentos;
- manter um relacionamento harmônico entre os componentes da equipe de trabalho da agência, visando proporcionar a integração do grupo;
- captar recursos, visando clientes atuais e em potenciais, identificando suas necessidades, promovendo a divulgação e venda de produtos e serviços do banco para o incremento de ações e negócios;

2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina diária de trabalho?

Nenhuma

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

- coordenar comitês de crédito, assumindo responsabilidades, emitindo pareceres e acompanhando os processos;
- acompanhar/providenciar na liquidação de pendências de operações de curso anormal (CL);
- promover reuniões com a equipe de trabalho para avaliar o andamento das atividades desenvolvidas nas área de mercado e administrativa;

4 Que ações você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

- acompanhar e avaliar o desempenho e produtividade da equipe de trabalho, com vistas ao atingimento de metas estabelecidas.

- Definir/priorizar, em conjunto com a equipe de vendas, os seguimentos de mercado a serem explorados;
- Sugerir ao titular da superintendência regional planos de desenvolvimento de negócios;
- Proceder a leitura e/ou análise de normativos, relatórios, correspondências e outros documentos, dando conhecimento aos empregados, visando assegurar o cumprimento das instruções;

5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Sim, devido a natureza do cargo, gerente geral, estas são atividades consideradas rotineiras, relacionadas a tarefas padronizadas.

6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Sim. O conhecimento dos produtos são necessários, para que possamos estabelecer orientações estratégicas para realização de negócios e obtenção de resultados satisfatórios.

### **Entrevistado: Estagiário 1**

1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Atendimento ao público em geral, abertura de contas, empréstimos, informações diversas.

2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina diária de trabalho?



Não sei dizer, pois não faz nem um mês que eu entrei na agência e por isso não conheço bem todos os setores.

- 3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Atender bem o cliente e sanar suas dúvidas.

- 4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Não sei, pois não conheço todas as metas pelo pouco tempo de banco.

- 5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Não.

- 6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Não.

### **Entrevistado: Estagiário 2**

- 1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Atendimento ao público, abertura de contas, realização de empréstimos, recepção e transmissão de malotes.

- 2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Acho que já é o suficiente.

- 3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Atendimento ao público e recepção/transmissão de malotes eletrônicos.

- 4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Acho que todos deveriam ter o conhecimento de todos os produtos, podendo assim oferecer aos clientes com mais conhecimento.

- 5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Muito pouco, somente o que é falado em reunião.

- 6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Não de todos, somente aqueles que são comentados nas reuniões pelo gerente geral. Aqueles que precisamos vender mais.

### **Entrevistado: Estagiário 3**

- 1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Atendimento ao público no auto-atendimento e arquivo

- 2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina de trabalho?

Acho que poderia ser adicionado um determinado tempo para que possamos dar uma “relaxada” e descansar um pouco, pois minha função é um pouco cansativa, pois preciso ficar em pé 6 horas.

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Bom humor é sempre importante estar de bom humor com os colegas de trabalho, para que haja um melhor convívio com os mesmos.

4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Não sei informar, porque é muito complicado você vender um determinado produto no local onde trabalho, pois o cliente necessita de segurança na determinada “ação” que lhe foi oferecida.

5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Sim, tenho conhecimento das metas que temos que atingir, mas não profundamente.

6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Todos não, mas sim aqueles que está ao meu “alcance” de vender aos clientes.

#### **Entrevistado: Estagiário 4**

1 Quais as suas principais atividades na empresa?

Trabalho no auto-atendimento, ajudando os clientes a utilizarem os caixas eletrônicos e dando informações gerais, encaminhando os clientes para o setor correto.

2 Quais atividades similares você acha que poderiam ser realizadas na sua rotina diária de trabalho?

Poderia tentar oferecer os produtos do banco na fila em dias de movimento se der tempo.

3 Quais são as tarefas que você considera prioridade na sua rotina diária de trabalho?

Ajudar o cliente nos caixas eletrônicos para evitar que ele use os caixas.

4 Que ações que você acha que poderiam ser feitas para o alcance das metas estabelecidas?

Acho que é necessário oferecer mais os produtos.

5 Você conhece o funcionamento do sistema de metas?

Não porque tenho pouco contato com o sistema, só através das reuniões.

6 Você possui conhecimento de todos os produtos que estão inseridos nas metas do banco?

Nem todos, alguns eu só sei que existem, mas não conheço direito, pois não estou há muito tempo na agência.



## ANEXO C Histórico Escolar

## HISTÓRICO ESCOLAR

Ano					
Semestr	Atividade de Ensino	T	Con-	Situação	Cr
e			ceito		
2005/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	-	Matriculado	2
2005/2	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	-	Matriculado	12
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	C	Aprovado	2
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO (ADM01167)	U	C	Aprovado	2
2005/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	B	Aprovado	4
2005/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2005/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	A	C	Aprovado	4
2004/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	B	Aprovado	4
2004/2	GESTÃO DE TESOURARIA (ADM01171)	U	B	Aprovado	4
2004/2	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	B	B	Aprovado	2
2004/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	B	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	B	B	Aprovado	2
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	C	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	C	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	D	C	Aprovado	4
2004/1	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	B	D	Reprovado	4
2004/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	D	Reprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	B	B	Aprovado	4
2003/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2003/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	B	Aprovado	6
2003/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	B	Aprovado	4
2003/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	D	Reprovado	4
2003/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	C	B	Aprovado	4
2002/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	FF	Reprovado	4
2002/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	B	Aprovado	4
2002/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	A	Aprovado	4
2002/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	C	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	C	Aprovado	6
2002/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	-	Afastado	4
2002/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	-	Afastado	4

2002/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	-	Afastado	4
2002/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	C	-	Afastado	6
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	A	Aprovado	4
2001/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	B	Aprovado	4
2001/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4
2001/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	A	Aprovado	4
2001/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	B	Aprovado	4
2001/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	A	Aprovado	4
2001/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	C	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	A	B	Aprovado	4
2001/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	F	B	Aprovado	4
2000/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	C	C	Aprovado	4
2000/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
2000/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	D	C	Aprovado	4
2000/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AE	A	Aprovado	4
2000/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	C	A	Aprovado	4
2000/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	B	B	Aprovado	4
2000/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	B	Aprovado	6
2000/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	B	B	Aprovado	4
2000/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	B	B	Aprovado	4
2000/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	B	B	Aprovado	4
2000/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	D	A	Aprovado	4