



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS E CLIENTES DO SETOR BANCÁRIO DA CIDADE
DE RESENDE – RJ.

LUDIMILA HANNA ARBACH

RIO DE JANEIRO
2007



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS E CLIENTES DO SETOR BANCÁRIO DA CIDADE
DE RESENDE – RJ.**

LUDIMILA HANNA ARABCH

Sob a orientação do Professor
Antonio Carlos Nogueira, Dr

Dissertação submetida como
requisito parcial para obtenção do
grau de **Mestre em Ciências** no
Curso Mestrado Profissional em
Gestão e Estratégia em Negócios

Seropédica, RJ
Agosto, 2007

658.304 Arbach, Ludimila Hanna, 1979-
A658c Competências individuais, segundo a percepção de funcionários e
T clientes do setor bancário da cidade de Resende – RJ / Ludimila Hanna
Arbach. – 2007.
70f. : il.

Orientador: Antonio Carlos Nogueira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 60-63.

1. Desempenho – Teses. 2. Bancários – avaliação – Teses. 3. Bancos – Resende (RJ) – Teses. I. Nogueira, Antonio Carlos, 1950- . II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO EM 2005/2007**

LUDIMILA HANNA ARBACH

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de **Mestrado Profissional em Gestão e Estratégica em Negócios**, área de Concentração **em Administração**.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 15/08/2007.

Antônio Carlos Nogueira.
Doutor – DDAS/ICHS/UFRRJ
(Orientador)

Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira
Doutora – DCAC/ICHS/UFRRJ

Fernando de Oliveira Vieira
Doutor - UFF

Dedico este trabalho a minha mãe Isamar, que sempre me incentivou a buscar novos horizontes e por toda sua dedicação na minha formação pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me permite realizar todas as coisas.

À minha família, pelo apoio sempre dedicado ao longo dos anos.

A Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro (UFRRJ), pela oportunidade.

Ao Professor Antonio Carlos Nogueira, pela orientação.

Aos Docentes do Curso de Mestrado, pelos ensinamentos.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo.

Aos funcionários das instituições bancárias, pela disponibilidade.

Aos membros da banca examinadora, pela honra de sua participação.

Ao meu grande amigo Ualisson Rébula, pelo incentivo nessa etapa acadêmica.

Ao Professor Vilavicencio, em especial, pela dedicação no turvo momento.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“Muitos têm idéias e são criativas.
Alguns fazem das idéias sonhos, e são persistentes.
Raros são os que transformam os sonhos em realidade,
e são estes que movem o mundo”.
(Steven Jobs)

RESUMO

ARBACH, Ludimila Hanna. **Competências individuais, segundo a percepção de funcionários e clientes do setor bancário da cidade de Resende – RJ.** 2007. 70 P. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

A fundamentação teórica desta pesquisa concentra-se nas proposições da gestão baseada em competências. O objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção declarada dos funcionários e dos clientes do setor bancário, em relação às competências individuais desenvolvidas, adquiridas e aplicadas pelos bancários na sua rotina de trabalho. Faz-se uma revisão bibliográfica sobre o conceito de competência, um histórico sobre as instituições bancárias e a evolução das atividades exercidas pelos profissionais que trabalham nessas organizações. A pesquisa analisou duas agências bancárias da cidade de Resende - RJ, sendo uma do setor público e outra do setor privado, visando à comparação da percepção entre os próprios bancários e posterior comparação com a percepção dos clientes destas agências. A pesquisa indicou resultado positivo para a percepção dos bancários sobre suas competências individuais entre as agências estudadas. Entretanto a percepção dos clientes da instituição bancária pública diverge da opinião dos seus respectivos funcionários, enquanto a percepção dos clientes da agência privada apresenta similaridades.

Palavras-Chave: Competências Individuais, Setor Bancário, Dimensões da Competência Individual.

ABSTRACT

ARBACH, Ludimila Hanna: **Individual competencies as perceived by employees and clients of the banking system of Resende – RJ.** 2007. Dissertation (Professional Master of Business Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica – RJ, 2007.

The theoretical support for this research is concentrated upon the competence based management principles. Its objective overall is to identify the employees and clients perceptions regarding the individual competencies developed, acquired and applied by the bank workers during their daily routine. A revision survey of the literature for the concept of competence is presented as well as a historical report about the banking institutions and the evolution of the activities of their employees. Two banking agencies in the city of Resende – RJ have been analyzed, one public and the other one private, aiming at the comparison of the perceptions among the bank workers and with that of their clients afterwards. As a means to data collection a questionnaire to be responded by the bank workers and the clients was applied. The results showed to be positive for the bank workers' perception of their individual competencies. However, the clients' perception for the public bank was showed to be otherwise but the client's perception for the private was showed the same.

Key-words: Individual Competencies, Banking System, Dimensions of Individual Competence

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	A influência da cultura no comportamento	04
Figura 02	O processo de desvendar a cultura de uma organização	08
Figura 03	Gestão de pessoas para competitividade	09
Figura 04	As dimensões da competência	12
Figura 05	Competência como fonte de valor para o indivíduo e para organização	14
Figura 06	Árvore da competência	15
Figura 07	O ciclo dinâmico da competência	18
Figura 08	Metodologia da administração de recursos humanos por competências	19
Figura 09	Modelo de gestão de competências	21
Figura 10	Desenho da Pesquisa	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Conhecimentos sobre a empresa dos funcionários das instituições privadas	32
Gráfico 02	Conhecimentos sobre a empresa dos funcionários das instituições públicas	32
Gráfico 03	Conhecimentos externos dos funcionários das instituições privadas	34
Gráfico 04	Conhecimentos externos dos funcionários das instituições públicas	35
Gráfico 05	Habilidades intrínsecas dos funcionários das instituições privadas	36
Gráfico 06	Habilidades intrínsecas dos funcionários das instituições públicas	37
Gráfico 07	Habilidades extrínsecas dos funcionários das instituições privadas	38
Gráfico 08	Habilidades extrínsecas dos funcionários das instituições públicas	38
Gráfico 09	Habilidades pro-ativas dos funcionários das instituições privadas	39
Gráfico 10	Habilidades pro-ativas dos funcionários das instituições públicas	40
Gráfico 11	Habilidades de autodomínio dos funcionários das instituições privadas	41
Gráfico 12	Habilidades de autodomínio dos funcionários das instituições públicas	41
Gráfico 13	Atitudes no atendimento dos funcionários das instituições privadas	43
Gráfico 14	Atitudes no atendimento dos funcionários das instituições públicas	44
Gráfico 15	Atitudes relacionadas à rotina dos funcionários das instituições privadas	45
Gráfico 16	Atitudes relacionadas à rotina dos funcionários das instituições públicas	46
Gráfico 17	Atitudes intrínsecas dos funcionários das instituições privadas	47
Gráfico 18	Atitudes intrínsecas dos funcionários das instituições públicas	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Diferentes Conceitos de Cultura Organizacional	06
Quadro 02	Competências Emergentes para os Bancários	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Percepção dos conhecimentos dos funcionários dos bancos por parte dos clientes	48
Tabela 02	Percepção das habilidades dos funcionários dos bancos por parte dos clientes	50
Tabela 03	Percepção das atitudes dos funcionários dos bancos por parte dos clientes	51
Tabela 04	Percepção dos conhecimentos	52
Tabela 05	Percepção das habilidades	53
Tabela 06	Percepção das atitudes	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivos	02
1.1.1 Objetivo geral	02
1.1.2 Objetivos específicos	02
1.2 Suposição	02
1.3 Limitações da Pesquisa	02
1.4 Estrutura da Dissertação	03
2 REVISÃO DA LITERATURA	04
2.1 Cultura Organizacional	04
2.2 Ativos Intangíveis: Recursos Humanos	08
2.3 Competências	10
2.3.1 Competência individual	12
2.3.2 Competência essencial	16
2.4 Classificação da Competência	17
2.5 Gestão de Competências	18
3 INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	22
3.1 O Papel Ocupacional do Bancário	24
4 PORCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4.1 O Dimensionamento e a Composição das Amostras	28
4.2 Desenho da Pesquisa	29
5 RESULTADOS	31
5.1 Análise Geral – Questionário Respondido pelos Bancários	31
5.1.1 Dimensão dos conhecimentos	31
5.1.2 Dimensão das habilidades	36
5.1.3 Dimensão das atitudes	42
5.2 Análise Geral – Questionários Respondidos pelos Clientes	48
5.3 Avaliação das Percepções dos Bancários com a dos Clientes	52
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	55
6.1 Conclusão	56
6.1.1 Percepção dos bancários das duas instituições	56
6.1.2 Percepção dos bancários e dos clientes das duas instituições	57
6.2 Recomendação para Trabalhos Futuros	59
7 BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	64
A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCINÁRIOS DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	65
B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	70

1 INTRODUÇÃO

O mercado na década de 1990 foi marcado por mudanças, como a instabilidade econômica, a reestruturação produtiva, a aceleração e o acirramento da concorrência, entre outras. Neste contexto vários setores produtivos foram afetados, inclusive o setor bancário.

A entrada de novos concorrentes, processos de fusões e aquisições de bancos nacionais por instituições estrangeiras e novas tecnologias proporcionando automação de diversos serviços prestados, promoveram mudanças significativas no ambiente organizacional, especialmente para os funcionários.

O foco da estratégia passou a ser a busca incessante por melhores resultados financeiros. Uma das soluções encontradas para alcançar esse objetivo foi a melhoria do seu quadro funcional, seja por meio da manutenção de pessoas que possuíam as melhores competências, seja por aquisição de profissionais de outras instituições, desde que tivessem as qualificações necessárias, visto ser o indivíduo e não a tecnologia que faz o diferencial competitivo nas organizações.

Nesse sentido, a utilização da noção de competência no ambiente empresarial vem crescendo, trazendo como consequência o interesse sobre este assunto. Haja vista a grande quantidade de pesquisas com foco neste tema, podendo ser verificado em análise de periódicos especializados e na quantidade de livros publicados sobre o assunto.

A competência pode ser vislumbrada sob dois prismas, um voltado ao campo das estratégias empresariais (competências essenciais) e outro voltado à prática de gestão de capital humano (seleção, remuneração por competências) relacionadas ao desenvolvimento das competências individuais dentro da organização.

A noção de competência apresenta heterogeneidade conceitual. O significado para competência na época de Taylor era a capacidade para exercer uma única função de modo eficiente, dentro do contexto organizacional. Contudo, na década de 1970, na evolução deste conceito, estudos apontavam a inclusão de uma variável ao conceito: a necessidade de dinamismo para enfrentar situações novas e desconhecidas.

No estado da arte, diversos autores (Dutra, 2001, Garigma, 2002 e Brandão et al, 2002) definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifestam em situações inéditas, ou seja, é a aplicabilidade do estoque de conhecimentos e habilidades que cada pessoa adquire ao longo de sua trajetória.

Para atender às exigências mercadológicas, as instituições bancárias procuram profissionais que possuam um conjunto de competências bem diversificado, como flexibilidade, capacidade de gerar soluções rápidas para problemas inéditos, conhecimentos sobre aspectos econômicos e técnicas de marketing, capacidade de prestação de consultoria financeira e requisitos básicos de um vendedor.

Segundo Reis (1998) a capacitação e qualificação dos funcionários que lidam com o dinheiro dos clientes, mudanças no relacionamento com clientes são ações que os bancos fazem visando à melhoria na qualidade dos serviços prestados. Ainda, conforme o autor citado, especialmente, o capital humano tornou-se um diferencial utilizado pelo cliente para optar por uma ou por outra instituição, pois os produtos e serviços são bastante similares.

A modernização tecnológica de um banco de varejo permite lidar com uma grande variedade de clientes, com diferentes características individuais. Os bancos começaram a considerar que se forem hábeis em integrar tudo o que conhecem sobre o cliente e suas necessidades atuais e futuras, pode-se criar um vínculo de lealdade e enorme valor comercial (Spender, apud Fleury & Oliveira Jr., 2001).

No estado da prática, observa-se que os funcionários de uma instituição bancária possuem as melhores percepções sobre suas competências, principalmente no campo das atitudes, pois existe a idéia de estar o foco sempre voltado para o cliente. Entretanto, com a

rotina do trabalho, isso é posto em segundo plano. Percebe-se a venda indiscriminada, e até imposta em alguns casos, de produtos e serviços aos clientes, na ânsia de cumprir as metas pré-estabelecidas pela instituição sem ter a preocupação de verificar a real necessidade dos mesmos. Isso acontece tanto no setor público como no setor privado.

O relacionamento banco-cliente deve ser realizado de modo transparente, buscando a maximização da satisfação do cliente, de modo a atender às suas expectativas, uma vez que ele é o “juiz” com poder de decidir em continuar o relacionamento de negócios com a instituição bancária, ou buscar outra que atenda as suas necessidades e ou expectativas (Reis, 1998).

Nesse sentido, entender as percepções dos clientes pode representar a grande diferença entre a possibilidade de perder clientes ou de manter os existentes e atrair novos, sendo esta percepção representada por uma linha muito tênue no relacionamento com o cliente.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar por meio de graduação de notas a percepção dos bancários sobre suas competências individuais com a percepção dos seus clientes.

1.1.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral serão considerados os objetivos específicos discriminados abaixo:

- ✓ Levantar um breve histórico sobre o desenvolvimento das instituições bancárias;
- ✓ Efetuar uma revisão da literatura acerca dos conceitos de competências e o seu desenvolvimento;
- ✓ Verificar as competências formuladas na literatura para os profissionais atuantes em instituições bancárias; e,
- ✓ Comparar as percepções dos bancários em duas agências: uma no setor público e outra no setor privado com os respectivos clientes das instituições.

1.2 Suposição

Para formular a questão problema desta pesquisa, realizou-se uma entrevista informal e não estruturada com clientes e funcionários de uma instituição bancária, a qual não foi objeto desse estudo, verificando-se uma discrepância entre as percepções dos bancários e dos clientes em relação às competências individuais daqueles.

Esta pesquisa tem como suposição a divergência existente entre a percepção dos funcionários de uma instituição bancária sobre suas competências individuais e a opinião dos clientes.

1.3 Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa tem sua limitação em relação ao assunto estudo, somente sobre as competências individuais dos funcionários da instituição bancária. A presente pesquisa não abordou a significância dos valores dos respondentes oferecidos nas respostas dos questionários. Não haverá a avaliação das competências organizacionais e da cultura organizacional presente em cada empresa, embora esteja inserido na estrutura desta pesquisa uma seção com estes temas.

1.3 Estrutura da Dissertação

Este trabalho estrutura-se em seis partes, de forma a ter-se uma abordagem sistêmica.

A **primeira parte** apresentada anteriormente com os objetivos, geral e específico desta pesquisa, a suposição a ser buscada confirmação e a limitação do estudo.

Na **segunda parte** faz-se uma revisão sobre o tema principal dessa pesquisa: competências, abordando as suas dimensões, o seu caráter dinâmico e a origem da gestão de competências, assim como um breve relato sobre cultura organizacional e a importância do ser humano dentro da organização.

Na **terceira parte** abordam-se as instituições bancárias, um breve histórico sobre a origem dos bancos, e a evolução do perfil dos profissionais que atuam neste setor.

A **quarta parte** refere-se à metodologia utilizada nesta pesquisa.

A **quinta parte** apresenta uma análise dos dados relativos às percepções de competências dos funcionários do setor bancário público e privado, (os que lidam diretamente com o público) e dos respectivos clientes destas instituições, a partir de dados primários, mostrando as diferenças de percepções entre os funcionários das instituições, e entre estes e seus clientes.

Na **sexta parte** – Conclusões consistem na apresentação de num sumário do resultado da pesquisa, e formulação de propostas que contribuam no resgate da diferença entre as expectativas do que os clientes esperam e o que é oferecido pelo setor bancário.

As propostas ora apresentadas procuram ter uma visão compatível com a realidade de mercado, consequentemente, factíveis de serem aplicadas na prática, desde que exista um planejamento de implantação das mesmas, de forma participativa.

Bibliografia apresenta referências bibliográficas utilizadas no trabalho

Anexos, apresenta referências ampliadas de tópicos que não tem necessidades de ficar no corpo do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cultura Organizacional

A palavra “cultura” é um termo utilizado desde a antiguidade. Na sociedade romana, a expressão originária do latim *colere* referia-se ao cultivo de produtos relacionados com a terra, a educação, o desenvolvimento da infância e o cuidado com os deuses. Ao longo do tempo esse significado foi se modificando, permanecendo algumas idéias até hoje. A idéia de cultura pode ser apreendida em diferentes níveis de manifestação, como a cultura de uma sociedade ou de um país (Fleury & Sampaio, 2002).

A cultura de uma sociedade reflete os valores, atitudes e comportamentos de seus integrantes. Antropólogos e sociólogos reconhecem a cultura como fator importante na formação das crenças, atitudes e comportamentos da população.

Antropólogos, como Eunice Durhan (apud Fleury & Sampaio, 2002), afirmam que os padrões sociais não são moldes que produzem atitudes idênticas, mas são regras de um jogo, uma estrutura que permite atribuir valores a determinadas ações, e em função dos quais se jogam infinitas partidas.

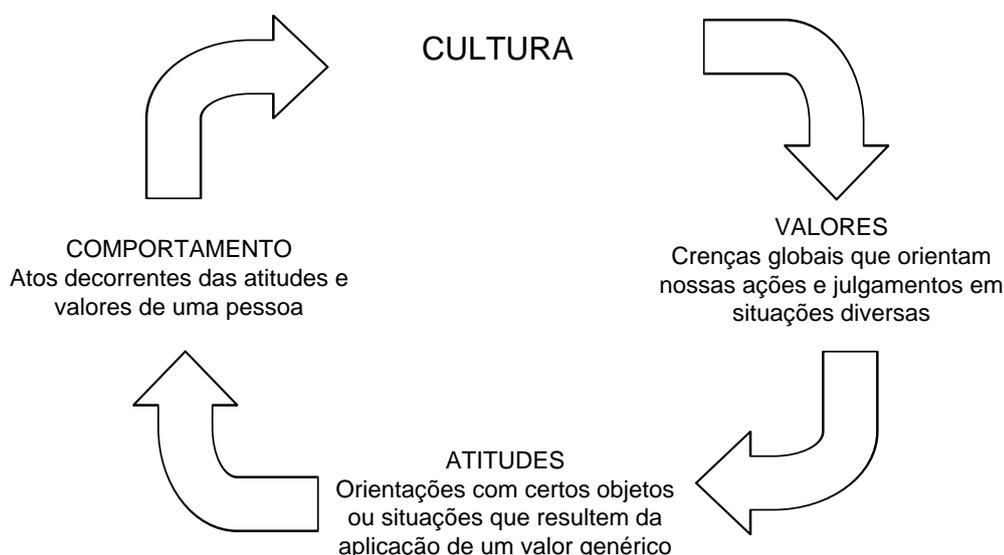


Figura 01: A influência da cultura no comportamento

Fonte: Bowditch & Buono (2004: 161)

Como evidencia a figura 01, as pessoas demonstram sua cultura por meio da construção dos seus valores sobre a vida e o mundo em que vivem. Esses valores afetam as atitudes formando o comportamento adequado para cada situação.

De acordo com Bowditch & Buono (2004) a cultura, no seu sentido *latus*, pode ser considerada como a parte de um repertório completo da atividade das pessoas e de seus produtos que não foram transmitidas geneticamente, mas sim de maneira social, sendo assim adquirida.

A cultura, segundo estes autores, possui características como:

- ✓ **Compartilhamento** - entre as pessoas do grupo social;
- ✓ **Transgeracional e acumulativa** - a cultura é transmitida de uma geração para a outra;
- ✓ **Simbólica** - por natureza, e;
- ✓ **Estruturada** - organizada e integrada no contexto das pessoas que integram o grupo.

A cultura construída por um grupo humano ao longo da sua história, permite sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução porque é o mecanismo adaptativo da espécie, que emerge de sua interação evolucionária com o meio ambiente. Sendo o veículo da relação de sobrevivência com o meio externo (Tavares, 1999).

Segundo Senge (1999), os pressupostos culturais fornecem significados para as situações diárias, tornando a vida mais previsível.

“uma cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foram aprendidos pelos membros de um grupo. Essas predisposições são baseadas nas experiências das pessoas, à medida que conduzem seu negócio com sucesso ao longo do tempo” SENGE (1999: 396).

O conceito de cultura vem sendo aplicado no contexto organizacional em especial a partir da década de 80, objetivando a construção de uma identidade da empresa, uma marca reconhecível, tanto para os funcionários quanto para as pessoas fora do ambiente organizacional. Os aspectos culturais passaram a ser vistos como peças fundamentais na análise e na prática organizacional.

Existem duas vertentes na literatura sobre o tema: a norte-americana e a francesa. A originada nos Estados Unidos enfatiza os aspectos técnicos e descritivos demonstrando preocupação com as questões referentes à mudança, à identificação da cultura e às políticas de recursos humanos ou planejamento, nas quais a cultura apareceria como uma variável a ser manejada visando uma diferenciação competitiva. Não há dimensão política, ou seja, a dimensão do poder, das relações de dominação e seu papel de legitimação da ordem estabelecida e suas contradições estão ausentes nesses estudos (Freitas, 2000).

Os estudiosos franceses abordam o assunto enxergando a organização como um sistema que integra o cultural, o simbólico e o imaginário. Com esta visão recorrem à psicanálise para explicar os fenômenos organizacionais, permitindo compreender aspectos imaginários e simbólicos. Visam à dimensão do imaginário nas empresas, a existência de um projeto para lograr a adesão coletiva de seus membros e o modo como se captam os processos inconsistentes dos indivíduos para responder às demandas organizacionais (Freitas, 2000).

Continuando com o mesmo autor, o mesmo afirma que ainda na França, Max Pagés e seus colaboradores estudaram a relação das dimensões econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas em uma organização. Introduziram o ‘poder’ nas relações e nas articulações na vida de uma empresa, tornando-o ponto de referência. FREITAS (2000, p. 35) afirma que “esses autores vêem a organização como um sistema de mediação de contradições de várias ordens, no qual ela assume o lugar de mãe e tenta captar o ideal de ego de seus membros”.

A palavra cultura remete o pensamento a valores, crenças e comportamentos. Cada empresa possui sua própria cultura, exatamente porque é formada por seres humanos. Existem empresas que possuem uma cultura bem declarada, com missão e valores definidos e um conjunto de crenças abrangentes que servem como guias para as ações diárias e que são reforçadas por uma centena de formas diferentes, tanto simbólicas como concretas. Isso demonstra a união das duas correntes descritas acima.

Em 1983, Smircich (apud Fleury & Sampaio, 2002, p. 286) estudou a cultura organizacional e apontou diferentes visões e focos desse assunto.

As visões apresentadas por Smircich (1983) não são mutuamente excludentes e não podem ser apenas justapostas. Cada qual privilegia uma maneira de pesquisa e análise de informações distintas para a compreensão de sua abordagem cultural, e que pode ser apreciado no quadro 01.

Quadro 01: Diferentes conceitos de cultura organizacional
 Fonte: Smircich, 1983 (apud Fleury e Sampaio, 2002, p. 286-287)

Conceito de Cultura	Linha de trabalho	Visão de organização
A cultura funciona como um mecanismo regulatório-adaptativo. Permite a articulação dos indivíduos na organização.	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente.
Cultura é um sistema de cognições partilhadas. A mente humana gera a cultura através de um número limitado de regras.	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham em vários graus e que parecem funcionar de uma maneira regular.
Cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada a fim de ser entendida.	Simbolismo organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico. A organização é mantida através de modos simbólicos como a linguagem, que facilita os significados partilhados e as realidades partilhadas.
Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal e inconsciente da mente.	Processos inconscientes e organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

BATERMAN & SNELL (1998, p. 258) definem cultura organizacional como “o conjunto de suposições partilhadas pelos membros da empresa a respeito da organização, suas metas e práticas. É um sistema de *valores* partilhados a respeito do que é importante e de *crenças* sobre como o mundo funciona” (grifo dos autores). Isso evidencia um esboço sobre o comportamento das pessoas dentro do contexto da empresa.

Segundo FLEURY e SAMPAIO (2002, p. 293) a cultura organizacional é definida:

“como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

De acordo com TAVARES (1999, p. 60),

“a construção social da realidade encontrada numa organização, sua cultura, é produto da estrutura interna de poder que a conforma em suas relações e interações sociais e pessoais, em seus conteúdos e significados, em sua produção material, sua tecnologia organizacional e de produção, enfim a própria existência e realidade da organização”.

Nessas duas últimas definições de cultura organizacional, observa-se a presença da relação de poder, existente em qualquer empresa. Nas definições de cultura estão presentes aspectos técnicos (objetos em geral), sistema de interação (estrutura de poder e regras de conduta) e sistemas simbólicos (visão do mundo).

Srouf (1998) abrange o conceito de cultura organizacional para a identidade da empresa frente às mudanças no ambiente externo provocando uma integração interna.

“(…) as culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ao servir de elo entre passado e presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E, diante das exigências que o ambiente externo provoca, diante das necessidades de integração interna que renovam de maneira incansável, formam um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização”. (SROUR, 1998, p. 176)

Assim, por meio da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo e às condutas e aos comportamentos aceitáveis. Ao mesmo tempo, através dos elementos culturais, as organizações se apresentam como lugar das virtudes, dos projetos ou missão a realizar (Freitas, 2000).

Segundo Guimarães (2004) a cultura possui uma grande importância na análise dos eventos que ocorrem na organização, porém para os integrantes ela é pouco perceptível. Essa dificuldade de percepção da cultura organizacional decorre do “fato de que seu processo de criação e desenvolvimento pressupõe valores que se consolidam ao longo do tempo, premissas compartilhadas, resultantes de uma realidade histórica socialmente construída” (GUIMARÃES, 2004, p. 233).

Uma cultura organizacional pode se tornar um grande obstáculo para mudança de hábitos e padrões. Algumas empresas tentam mudar suas culturas por meio de novas estratégias e práticas gerenciais, como melhoria na qualidade de produtos ou visão voltada para o cliente, por vezes essas ações não podem ser implementadas, pois exigem mudanças profundas na cultura organizacional vigente.

A identificação da cultura das organizações é um processo complexo, que demanda um tempo significativo de estudo e convívio com as pessoas para que haja observação dos valores e das crenças expostas nas situações cotidianas.

A metáfora que ilustra como realizar um diagnóstico de uma cultura organizacional são as camadas de uma cebola, sendo a mais superficial a dos símbolos, passando pelos heróis, mitos, histórias e fundadores até chegar ao mais profundo que são os valores (figura 02).

Os símbolos são definidos com o comportamento das pessoas: palavras, gestos, objetos que transportam um sentimento particular que é reconhecido pelos que partilham a cultura. O ambiente construído na organização.

A segunda camada composta por pessoas vivas ou morta, real ou imaginária, com características valorizadas em uma cultura, servidas como modelos de comportamento. Nessa camada encontra-se a perspectiva histórica para observação do contexto em que a organização foi criada e o papel do fundador.

E por fim a terceira camada, os valores da organização. Uma crista formada pelas políticas e práticas de gestão permite chegar aos valores da organização. Essas práticas e políticas, ao mesmo tempo em que refletem os valores da organização, constituem elementos-chave de mudança.

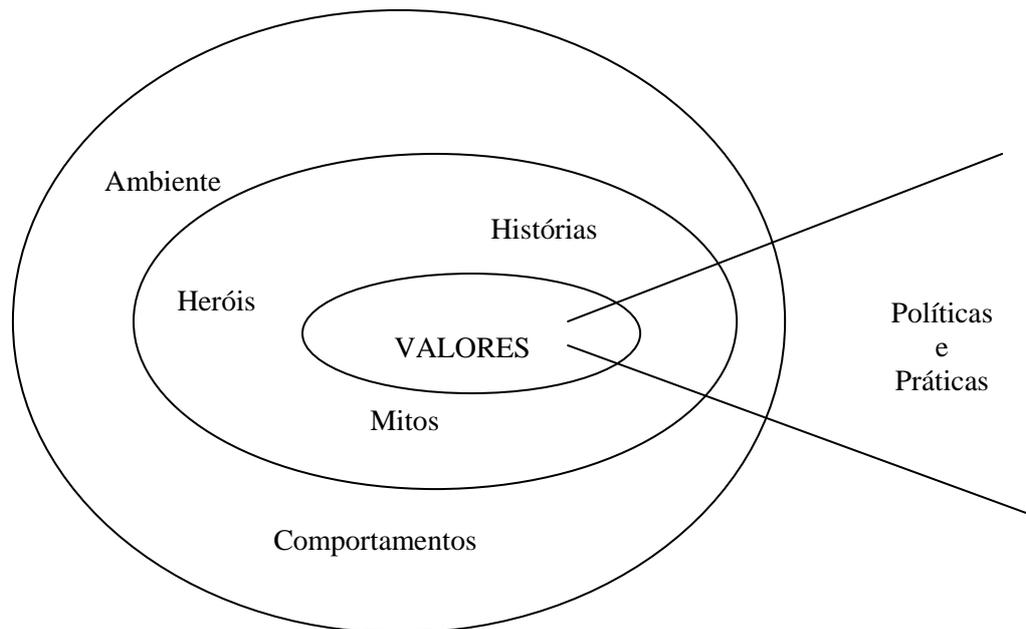


Figura 02: O processo de desvendar a cultura de uma organização
 Fonte: Fleury e Sampaio (2002, p. 291)

Estudos sistemáticos do relacionamento entre os valores, os comportamentos diante de fatos, entendimento dos símbolos, heróis e mitos e o ambiente das organizações buscam fazer um diagnóstico sobre a cultura de uma organização. Ressalta-se que neste trabalho não cabe o aprofundamento das técnicas para a identificação da cultura organizacional.

Segundo NARDY (1999, p. 51)

“o ambiente cultural de uma empresa é decorrência de um processo de aprendizagem coletiva, cuja base em geral estão prontas e disponíveis para todas as pessoas que fazem parte da organização. Mas é preciso saber usar e desenvolver esse processo dando um significado particular aos elementos que formam o sistema cultural”.

A organização constrói um de conjunto e crenças e valores, ou seja, sua cultura, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realização de alguns desejos ou sonhos, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo o ser humano traz consigo. A expectativa das pessoas em relação à empresa na qual trabalham envolve não apenas um bom ganho salarial, mas valores intangíveis, como a marca da organização perante a sociedade e o reconhecimento do profissional dentro da empresa. Com isso, o indivíduo trabalha com prazer, como se o fizesse para si, pois se sente parte integrante da organização.

2.2 Ativos Intangíveis: Recursos Humanos

A sociedade atual passa por transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. A crescente e acirrada competição mundial gera conseqüências como o desenvolvimento de novas tecnologias e modelos de gestão nas organizações, para lhes garantir competitividade e vantagens no longo prazo.

Por exigências mercadológicas, houve a necessidade de algumas atividades bancárias serem automatizadas, o que permitiu uma redução de custos dos serviços prestados bem como uma redução do quadro de funcionários. Nesta redução de Capital Humano, acredita-se que os

escolhidos para continuarem na instituição, tenham sido em função das suas competências, que é fator de retornos financeiros para a instituição.

Na visão de Toffler (1998), na era do conhecimento as empresas constroem e avaliam seu patrimônio baseado em dois critérios:

- ✓ **Financeiro:** representado por ativos contábeis e materiais; e,
- ✓ **Intelectual:** englobando os recursos humanos (habilidades e competências dos funcionários), estrutura (marca e patentes) e clientes (fidelização).

O modelo de organização do trabalho para o século XXI tende a ser caracterizado pela era da informação e privilegiando o chamado capital humano ou intelectual, compreendendo não só a força física de trabalho, como também a dimensão subjetiva. Este capital humano constitui a matéria intelectual, formada através do conhecimento, informação, experiência, e começa a ser utilizado para gerar riqueza.

Focando o aspecto dos recursos humanos, SVEIBY (1998, p. 9) declara que

“as pessoas são os únicos verdadeiros agentes da empresa. Todos os ativos e estrutura – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuarem a existir”.

Nessa mesma linha de pensamento, Marquardt & Engel (1993) afirmam que em nenhuma outra época da história das organizações, as pessoas e suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. E, realmente, existe um ponto em relação ao qual poucos se opõem, é que as empresas têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes para fazerem frente às mudanças atuais no ambiente dos negócios.

Segundo Eboli (apud Dutra, 2001) é extremamente necessário que as organizações desenvolvam os talentos e as competências de seus funcionários, para serem mais competitivas e obterem resultados cada vez melhores no segmento de mercado que atuam. E, para que isso ocorra, existe a necessidade de ações integradas em todas as esferas, conforme ilustrado na figura 03.



Figura 03: Gestão de pessoas para a competitividade
Fonte: Eboli, com adaptações (apud Dutra, 2001, p. 113).

As pessoas podem ser caracterizadas como elementos centrais de diferenciação estratégica. Porém a maioria dos profissionais de uma empresa somente executa tarefas sem ou quase sem nenhum comprometimento e/ou responsabilidade com os valores da organização. Explorar a capacidade e o compromisso dos trabalhadores do conhecimento é o desafio administrativo central de nossa atualidade (Manville & Ober, 2003).

Diante do exposto, as organizações estão cada vez mais conscientes de que seu sucesso dependerá do seu quadro funcional, o que levará as empresas a buscarem o desenvolvimento das competências de seus profissionais.

Baseando-se no pressuposto de que os funcionários de uma empresa ofereçam a mesma vantagem competitiva, a gestão de competências propõe a integração e orientação dos esforços para desenvolver e sustentar as competências, especialmente as coletivas para atingir os seus objetivos estratégicos (Durand, 1999).

2.3 Competências

De acordo com Brandão e outros autores (2002) o termo competência surgiu na Idade Média com a definição de faculdade atribuída a alguém ou alguma instituição de apreciar e julgar certas questões, relacionada a aspectos jurídicos. Também representou reconhecimento social no que tange a capacidade de alguém de se pronunciar sobre um assunto específico. Mais tarde, a palavra competência serviu para qualificar um indivíduo capaz de realizar um determinado trabalho.

A preocupação das organizações em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de uma função não é recente, nos últimos anos vem crescendo enormemente, pois as empresas estão mais conscientes de que um dos fatores para o seu sucesso será determinado pelas competências dos funcionários, logo uma maior relevância à gestão de recursos humanos, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento de competências. As organizações passaram a considerar não somente aspectos técnicos no desenvolvimento profissional dos seus empregados, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados com o trabalho.

O conceito competência apareceu na linguagem organizacional com a Revolução Industrial e o advento do taylorismo, para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente a sua função (Carbone et al, 2005). Nessa época, as organizações procuravam “modelar” seus funcionários para desempenhar uma função específica, restringindo-os às questões técnicas relacionadas ao seu trabalho.

Na década de 1970 iniciou-se o debate teórico e a realização de pesquisas sobre o tema competência (Carbone et al, 2005). Diversos autores procuraram elaborar suas próprias definições sobre esse termo e como consequência diferentes conotações apareceram, tanto na área empresarial como na acadêmica.

McClelland iniciou a discussão sobre competência quando em 1973 publicou o *paper Testing for Competence rather than Intelligence*, onde a define como sendo característica subjacente a uma pessoa relacionada de forma casual com o desempenho superior na realização de uma função ou em determinada situação (Fleury & Fleury, 2001).

De acordo com Dutra (2004), essa visão sobre competência é representada por grande parte de autores americanos como Boyatzis, cujo pensamento sobre competência se refere a conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam que o trabalhador exerça um determinado papel. Considerando-se a competência um estoque de recursos que cada pessoa possui.

Dentro da perspectiva da linha de pensamento citada acima, Fleury & Fleury (2001) afirmam que, embora o foco de análise seja o indivíduo, a conotação de competência se alinhava às necessidades estabelecidas pelos cargos.

Em uma outra linha de raciocínio, competência pode ser entendida como as realizações do profissional dentro do contexto organizacional, representada por autores franceses em sua maioria como Zarifian e Le Boterf. Essa forma de pensamento re-analisou a idéia de cargo e suas idéias centravam-se na avaliação das pessoas (Dutra, 2004).

Para definir competência, Zarifian (2001) afirma que não é possível considerar o trabalho com um conjunto de tarefas estáticas predefinidas, pois o ambiente organizacional é

dinâmico e competitivo. Visando justificar sua opinião sobre competência, aponta três mudanças no mundo do trabalho:

✓ **Evento:** trata-se da noção de incidente, aquilo que ocorre de maneira imprevista, surpreendente e não programado, estimulando a empresa a enfrentá-lo e buscando uma solução compatível ultrapassando as formas rotineiras;

✓ **Comunicação:** envolve o entendimento de todas as partes da organização, a compreensão dos objetivos estabelecidos construídos em bases que garantam o sucesso das ações desenvolvidas;

✓ **Serviço:** refere-se ao atendimento do cliente interno ou externo. Essa percepção deve permear a execução de todas as atividades. Para que isso ocorra é fundamental que haja comunicação.

Com base nestas mudanças, ZARIFIAN (1996, p. 5) define competência como “assumir responsabilidades freqüentes a situações de trabalho complexas aliadas (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”, para que o trabalhador possa lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

O trabalho não é mais um conjunto de tarefas relacionadas de maneira descritiva ao cargo, mas se torna um prolongamento da competência que a pessoa mobiliza diante da situação profissional cada vez mais mutável e complexa (Fleury e Fleury, 2001).

De acordo com Ruas (2005), a competência é a capacidade de mobilizar e aplicar conhecimentos adquiridos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Entende-se que a competência somente aparece quando se está agindo, é a aplicação do que a pessoa conhece dentro de um contexto organizacional específico.

Nesse sentido RESENDE (2000, p. 32) declara que

“competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente”.

Logo, a competência é resultante de uma combinação entre conhecimentos e comportamentos, estes incluem habilidades, interesse e vontade e aqueles incluem formação, treinamento, experiência e auto-desenvolvimento.

GRAMIGNA (2002, p. 15) afirma que competências são “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

De acordo com Dutra (2004), a competência é formada por dois atores:

✓ **Organização:** representada por seu patrimônio do conhecimento que estabelece vantagens competitivas dentro do seu contexto; e por,

✓ **Pessoas:** cada uma tem suas competências próprias que são aproveitadas ou não dentro da organização.

As pessoas estão inseridas no contexto organizacional e, portanto na geração e sustentação das competências da organização. Pode-se afirmar que existe uma influência mútua entre as competências individuais e organizacionais e um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo e preparando-as para enfrentar situações novas dentro e fora da organização. Por outro lado, as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar desafios novos (Dutra, 2001).

Autores como Fleury & Fleury (2001) apresentam o conceito das competências como sendo formado por três competências:

- ✓ Dimensão Individual
- ✓ Competência Essencial ou Organizacional.

Todavia, os autores citam um outro nível de competência relacionado a questões educacionais, os quais por ter uma abrangência nacional (país), não serão abordados neste trabalho, uma vez que se considera fora do escopo deste trabalho.

2.3.1 Competência individual

Verifica-se no estado da arte, sustentado por diversos autores que, a competência deva ser analisada no campo individual do ser humano, por considerar-se a mesma um atributo individual deste.

Neste sentido, Durand (1999) fazendo uso dos estudos do aprendizado individual de Henri Pestalozzi, *head, hand e heart* (cabeça, mão e coração), considera que para a consecução de determinado propósito em um contexto organizacional específico, a competência é uma resultante da combinação de três dimensões:

- ✓ Do conhecimento,
- ✓ Da habilidade, e,
- ✓ Das atitudes.

Essas dimensões propostas por Durand (1999) e Fleury & Fleury (2001) são interdependentes e complementares, pois se pressupõem que para se demonstrar uma determinada habilidade, o indivíduo necessita saber técnicas ou princípios específicos relacionados e que também exista a vontade de fazê-lo. A figura 04 ilustra o conceito de competência sugerido por Durand (1999).

Neste sentido, Carbone et al (2005) afirmam que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer uma função específica e também o desempenho expresso pelo funcionário dentro de um contexto em função do seu comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação dos três elementos acima citados.

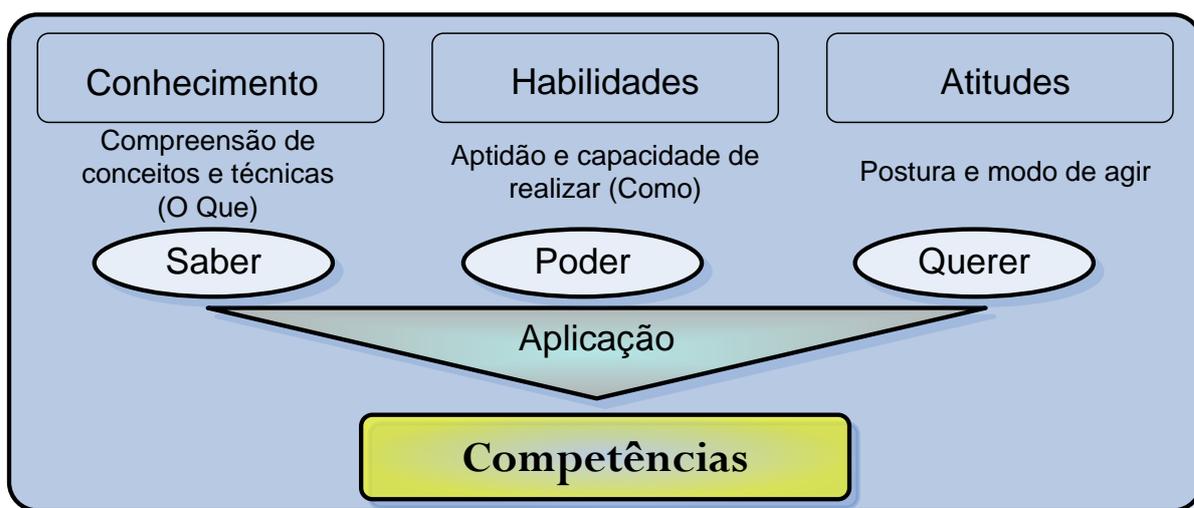


Figura 04: As dimensões da competência
Fonte: Adaptado de Durand (1999)

Conhecimento - Ainda o mesmo autor afirma que os conhecimentos estão relacionados com as informações acumuladas e estruturadas pelo indivíduo e que fazem com que se “compreenda o mundo”. Trata-se do saber acumulado durante a vida.

De acordo com MUSSAK (2003, p. 62) “o conhecimento é informação com significado, capaz de criar movimento, modificar fatos, encontrar caminhos, construir utilidade, fabricar beleza”. Podemos dizer que, de acordo com este autor, que são as competências as que geram o conhecimento profissional dos indivíduos.

Para CARBONE et al (2005, p. 45), “o conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento”.

A dimensão do modelo de Durand (1999) faz parte do que Bloom et al (apud Brandão et al 2002), em sua taxonomia de objetivos educacionais denominaram de domínio cognitivo. Esses autores desenvolveram uma classificação de objetivos educacionais baseada em três domínios: cognitivo (objetivos vinculados à memória e ao desenvolvimento de capacidades intelectuais); afetivo (objetivos que descrevem mudanças de interesses, atitudes e valores); e psicomotor (objetivos relacionados ao desenvolvimento de habilidades manipulativas ou motoras). Para esses autores, conhecimento é algo relacionado com a lembrança de idéias ou fenômenos, alguma coisa registrada ou acumulada na mente de cada pessoa (Brandão et al, 2002).

O conhecimento humano aplicado ao contexto empresarial de maneira plena tem sido referido na literatura como um fator estratégico de sucesso, gerando vantagem competitiva. A gestão do conhecimento está presente em diversos estudos e publicações.

A gestão do conhecimento tem como objetivo principal a dimensão cognitiva apresentada por Bloom et al (apud Brandão 2002), pois pode ser vista, de modo geral, como “o conjunto de processos destinados a identificar o conhecimento presente nas pessoas e proporcionar condições para criação, transferência e utilização desse conhecimento” (CARBONE et al 2005, p. 77).

FLEURY (apud Dutra 2001, p. 107) declara:

“a gestão do conhecimento nas organizações está relacionada aos processos de aprendizagem e à conjunção dos processos de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, bem como de disseminação e de construção de memórias, num processo coletivo para a elaboração das competências necessárias à organização”.

Observa-se pela definição da autora que a gestão do conhecimento e a gestão de competências estão relacionadas. Para Carbone et al (2005) a gestão do conhecimento e a gestão de competências se complementam na esfera da administração estratégica, pois partem do mesmo pressuposto: o domínio de recursos raros e valiosos, de difícil imitação conferindo à organização uma vantagem competitiva.

Habilidade - Retornando ao modelo de Durand (1999), a habilidade refere-se à capacidade de aplicar e fazer algo produtivo do conhecimento, isto é, a utilização dos conhecimentos individuais armazenados na mente e postos em prática para alcançar um objetivo específico.

De acordo com Bloom et al (apud Brandão et al 2002) a definição operacional sobre habilidade é a de que a pessoa pode buscar em suas próprias experiências anteriores conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, e com técnicas apropriadas, examinar e resolver um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas em intelectuais (abordagem mental, como por exemplo, um cálculo matemático) e motoras ou manipulativas

(quando necessitam de coordenação neuromuscular, exemplificando, o ato de escrever com um lápis).

Atitude - Para Durand (1999) diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, a um sentimento ou à predisposição individual que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a outras situações vividas (Carbone et al, 2005).

Essa última dimensão do conceito sugerido por Durand (1999), faz parte do domínio afetivo enunciado por Bloom et al (1973), referindo-se àquele relacionado a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações (Brandão et al, 2002).

Segundo Brandão e outros autores (2002), Durand (1999) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1997), onde conhecimento refere-se ao *saber o que e por que fazer (know-what e know-why)*, a habilidade diz respeito *ao saber como fazer* dentro de um processo determinado (*know-how*), e por sua vez, a atitude refere-se *ao querer fazer*.

Verifica-se que o desenvolvimento de competências envolve simultaneamente a assimilação de conhecimentos e aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo).

Todavia, Fleury & Fleury (2001) desenvolvem a noção de competência associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica (figura 05).

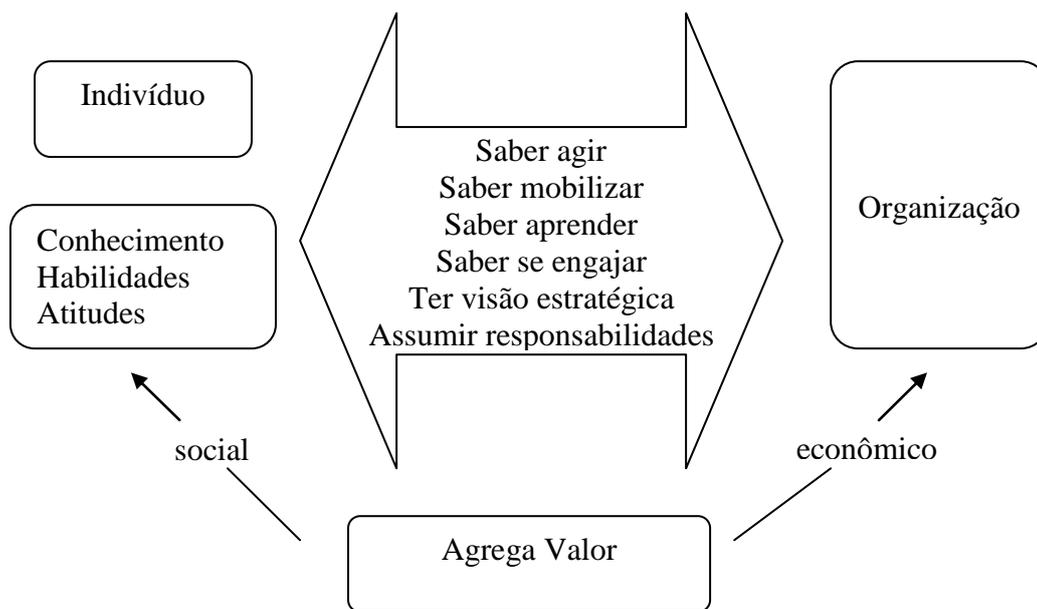


Figura 05: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Fleury & Fleury (2001, p. 188)

Esses autores (2001, p. 188) definem competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Gramigna (2002) compara o desenvolvimento das competências individuais com o crescimento de uma árvore. Cada parte da árvore (raiz, tronco e copa) correspondendo a um dos elementos formadores da competência de cada pessoa (figura 06).

A raiz refere-se aos valores, crenças e princípios que determinam as atitudes de cada pessoa. Principal componente da competência relacionada com o “querer ser e querer agir”, ou seja, o comprometimento das pessoas com os objetivos coletivos.

O tronco corresponde ao conhecimento, que é o conjunto de informações armazenado na mente humana e utilizado quando, necessário. O domínio de procedimentos, conceitos e informações relevantes que interferem diretamente na qualidade do processo, por exemplo, o domínio de línguas estrangeiras.

A copa da árvore relaciona-se com as habilidades, que é definida pela autora como sendo “agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos” (GRAMIGNA, 2002, p. 20). Habilidades devem ser postas em práticas e não guardadas a sete chaves, para trazerem o reconhecimento e benefícios para a coletividade.

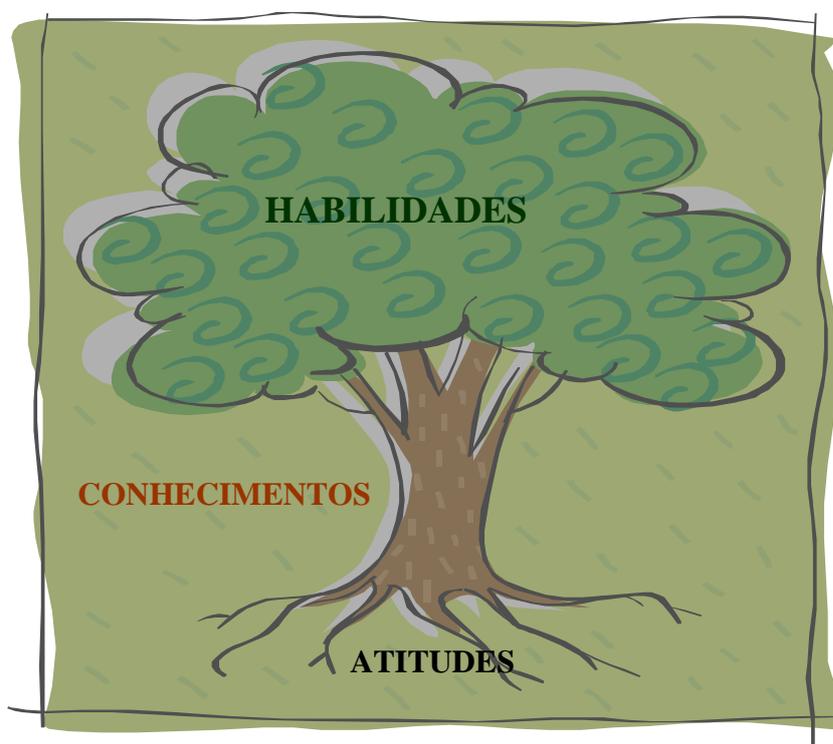


Figura 06: Árvore da Competência
Fonte: Gramigna, 2002 com adaptações

De acordo com Dutra (2001) no início, a caracterização das competências era uma mistura de habilidades e de atitudes requeridas das pessoas. Com o passar do tempo, as habilidades deram lugar à caracterização de entrega requeridas dos indivíduos, sendo o conceito de entrega defendido pelo autor como a valorização do funcionário através de suas realizações, seu modo de atuar e de como solucionar problemas apresentados.

E por fim, as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis, que serão mensurados através da avaliação de desempenho de cada funcionário da organização.

Zarifian (2001) afirma que a manifestação e a utilização da competência individual são facilmente avaliadas, porém é difícil compreender como a competência foi construída, devido à combinação de diversas de fontes de conhecimentos, especialidades e experiências, que cada pessoa constrói em função das conexões efetuadas.

Até aqui, discutiu-se a competência apenas no plano individual, como sendo um atributo relacionado à determinada pessoa. No entanto, a abordagem da competência alcança também outros níveis, como se descreve a seguir.

2.3.2 Competência essencial

Alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo. A competência da organização pode ser denominada de coletiva ou organizacional ou essencial; esta sendo a denominação preferida pela grande maioria dos autores.

Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), por exemplo, afirmam que a competência coletiva não é somente o somatório das competências individuais de cada funcionário da organização, e sim o valor agregado.

De acordo com LE BOTERF (2003, p. 229) “a competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais”. Esse autor afirma que a competência existe verdadeiramente no saber agir, pois a competência existe quando se lida com situações ou problemas inesperados sendo reconhecidos pelas outras pessoas da organização.

Prahalad & Hamel (1990) consideram as competências essenciais (*core competences*) nas organizações como a alma da empresa e que geram vantagem competitiva, possuindo benefícios percebidos pelos consumidores e que são difíceis de ser imitadas pela concorrência. De acordo com esses autores a competência essencial deve satisfazer três pontos:

- ✓ Contribuir para aumentar o valor agregado aos produtos e serviços da empresa para serem percebidos pelos clientes, seja através de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade;
- ✓ Oferecer acesso a uma ampla variedade de mercados, negócios ou produtos; e,
- ✓ Difícil imitação pela concorrência prorrogando a vantagem competitiva da empresa.

Oliveira Júnior (2001) afirma que competências essenciais são um conjunto de conhecimento coletivo, a interação entre indivíduos de dentro da empresa e também entre empresas, que cruzam com o conhecimento individual de cada funcionário aperfeiçoado com a prática do trabalho, possuindo natureza dinâmica para atender às demandas contínuas do mercado.

Seguindo o mesmo raciocínio, Dutra (2001) observa que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interação com o seu ambiente, visando à manutenção ou à ampliação das vantagens competitivas.

GRAMIGNA (2002, p. 53) define competências essenciais como aquelas “que ajudam no sucesso da empresa, tornando possível um diferencial de mercado”. São elas que facilitam a entrada em possíveis mercados para beneficiar o cliente. Por exemplo: a *Federal Express* (o serviço de correio dos Estados Unidos) com o benefício da entrega rápida, Sony com a miniaturização de produtos de áudio pessoal e Motorola com a comunicação sem fio.

Essa mesma autora distingue as competências da organização em quatro tipos:

- ✓ **Diferenciais:** relacionadas à estratégia da empresa, visando atingir os resultados traçados e gerando vantagem competitiva;
- ✓ **Essenciais:** definidas como as mais importantes para o sucesso da organização e devem ser percebidas pelos clientes;
- ✓ **Básicas:** são necessárias para o funcionamento da empresa, sendo percebidas pelos próprios funcionários; e,
- ✓ **Terceirizáveis:** não se relacionam com a atividade-fim da empresa, por isso são executadas por outras empresas que possuem maior competência e valor agregado.

Bitencourt (2001) relaciona a noção de competência aos seguintes aspectos: desenvolvimento de conceitos (conhecimentos adquiridos), habilidade e atitudes (formação individual de cada pessoa), capacitação (aptidão), práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos (ação), articulação de recursos (mobilização), busca de melhores desempenhos (resultados), questionamento constante (perspectiva dinâmica), processo de aprendizagem individual, apoiada principalmente na iniciativa de cada pessoa (auto-desenvolvimento) e relacionamento com outras pessoas (interação).

Observa-se que a competência é ao mesmo tempo individual e social, pois a competência individual depende do contexto no qual o indivíduo está inserido e do papel exercido pelo mesmo e pelas outras pessoas que também se encontram nesse contexto.

Para efeito deste trabalho, adota-se a competência em seu nível humano ou profissional. Primeiramente, porque este é o objeto do presente estudo; e segundo, porque, faz a integração de fatores técnicos, cognitivos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Uma outra importante particularidade da noção de competência diz respeito ao seu caráter dinâmico, o que se aborda a seguir.

2.4 Classificação da Competência

Uma competência hoje caracterizada como essencial para uma organização específica, inserida em determinado contexto, daqui a poucos dias pode-se tornar uma competência “morta” em decorrência das inovações tecnológicas ou novos rumos estratégicos da empresa devido ao contexto mercadológico.

TRASATTI & COSTA (apud Néri, 1999, p. 21) afirmam que

“as competências organizacionais são mutáveis e indicam rumo e parâmetros de avaliação dos resultados e das ações da empresa em determinada circunstância. Mudam as circunstâncias, muda-se a estratégia empresarial e, em decorrência, as competências organizacionais”.

Esse é o caráter dinâmico das competências, pois os conhecimentos e habilidades presentes em um indivíduo são de valor transitório e as tecnologias da organização são dinâmicas impondo a cada dia novas qualificações.

Baseando-se nas influências das tecnologias emergentes sobre a qualificação profissional, Sparrow & Bognanno (1994) apresentam uma classificação das competências de acordo com a sua relevância ao longo do tempo e demonstrando seu caráter dinâmico, conforme abaixo:

✓ **Emergentes:** referem-se àquelas que não são muito relevantes atualmente para a organização, mas dependendo da estratégia empresarial ou das inovações tecnológicas podem tornar-se essenciais. Seu grau de importância tende a crescer com o tempo;

✓ **Estáveis ou essenciais:** são aquelas fundamentais para o funcionamento da organização, permanecendo importantes ao longo do tempo. Como exemplo, cita-se o raciocínio lógico;

✓ **Transitórias:** referem-se àquelas que são imprescindíveis em determinados momentos críticos, especialmente os de transição (crises) e que não estão relacionadas diretamente ao objetivo final da empresa; e,

✓ **Declinantes:** são aquelas que eram importantes num passado recente, porém se tornaram de pouco importância em decorrência de mudanças tecnológicas ou estratégia

organizacional.

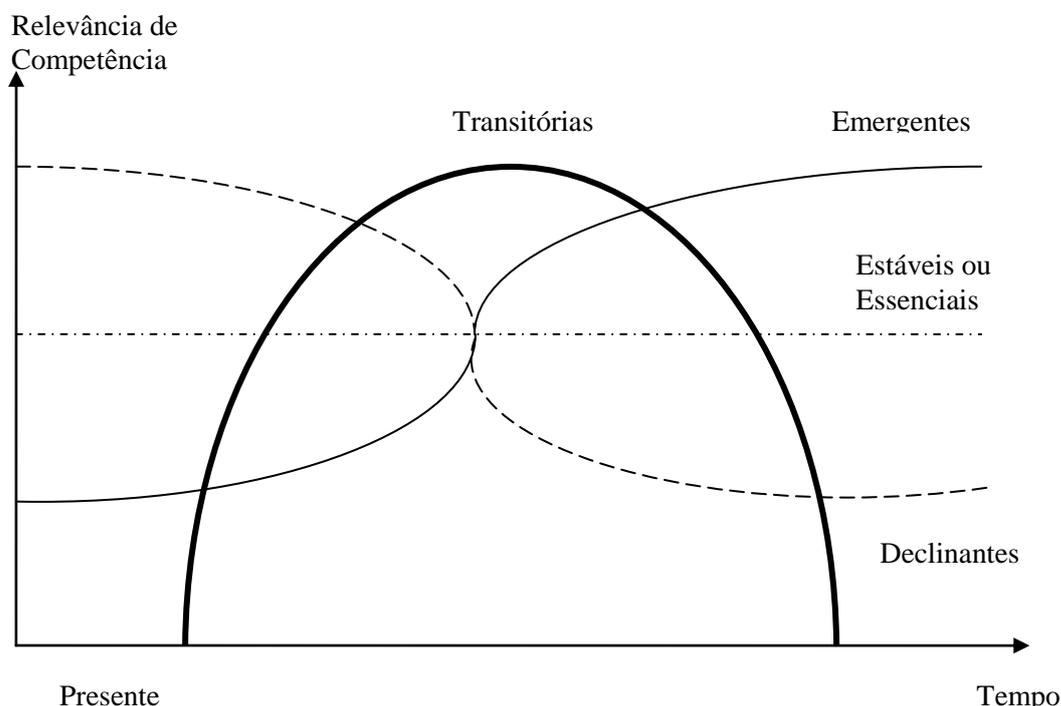


Figura 07: O ciclo dinâmico das competências
Fonte: Sparrow & Bognanno (1994)

Na figura 07 acima, tem-se a ilustração do modelo proposto por Sparrow & Bognanno (1994), onde se verifica que algumas competências não alteram seu grau de importância ao longo do tempo, enquanto outras perdem ou ganham importância com o passar do tempo, especialmente com as inovações tecnológicas ou com as mudanças estratégicas da empresa. Em ambientes empresariais onde há a predominância de processos de mudanças e as crises fazem parte do dia-a-dia, é possível ressaltar que as competências denominadas pelos autores como transitórias podem ser classificadas como essenciais ou estáveis, pois trabalhar com incerteza, administrar o stress e trabalhar sob pressão permanecem relevantes ao longo do tempo, e não apenas em um momento específico de transição.

2.5 Gestão de Competências

De acordo com Carbone et al (2005) é comum, na literatura sobre o assunto, a utilização dos termos gestão de competências, gestão baseada em competências ou gestão por competências, embora com diferenças de ordem semântica, representam essencialmente a mesma idéia.

Muitas organizações têm adotado o modelo de gestão de competências objetivando orientar seus esforços para planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências necessárias ao seu respectivo negócio, nos diferentes níveis organizacionais (individual, grupal e organizacional).

A gestão de competências pode ser observada como sendo um modelo derivado da teoria baseada em recursos, desenvolvida pelo economista Penrose (apud Carbone et al 2005), enfatizando os limites e as possibilidades dos recursos internos das empresas para a geração de desequilíbrios mercadológicos para que as organizações obtenham vantagem competitiva.

Ruas (2005) afirma que a principal consequência da teoria baseada em recursos é a obtenção de vantagem competitiva por meio da heterogeneidade de recursos. Ainda segundo esse autor, isso significa que a “fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos e as

competências desenvolvidos e controlados pelas firmas, os quais são elementos escassos e valiosos, assim como de difícil e custosa imitação e substituição”.

Portanto, a teoria da gestão baseada em recursos sugere que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para conferir vantagem competitiva à organização por promover o desenvolvimento de habilidade e produzir as relações sociais e gerar conhecimento tácito. Essa teoria enfoca principalmente as questões internas às organizações.

A gestão de competências tem sua origem a partir da aplicação do conceito proposto por Prahalad & Hamel (1990) que definem competências essenciais como o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Aliando-se a esse conceito com a teoria baseada em recursos, a gestão de competências surge como uma aplicação dessa teoria, com a finalidade de gerar um diferencial competitivo para a organização, por meio do aprendizado contínuo e da ‘descoberta’ de novas competências.

De acordo com Trassati (1999) o conceito da administração de recursos humanos por competências fornece uma linearidade entre a estratégia empresarial, a identificação de competências organizacionais e a formulação das competências funcionais visando que a área de recursos humanos tenha uma administração alinhada com as necessidades da empresa, ou seja, uma mesma linguagem de desempenho, conforme figura 08 abaixo.

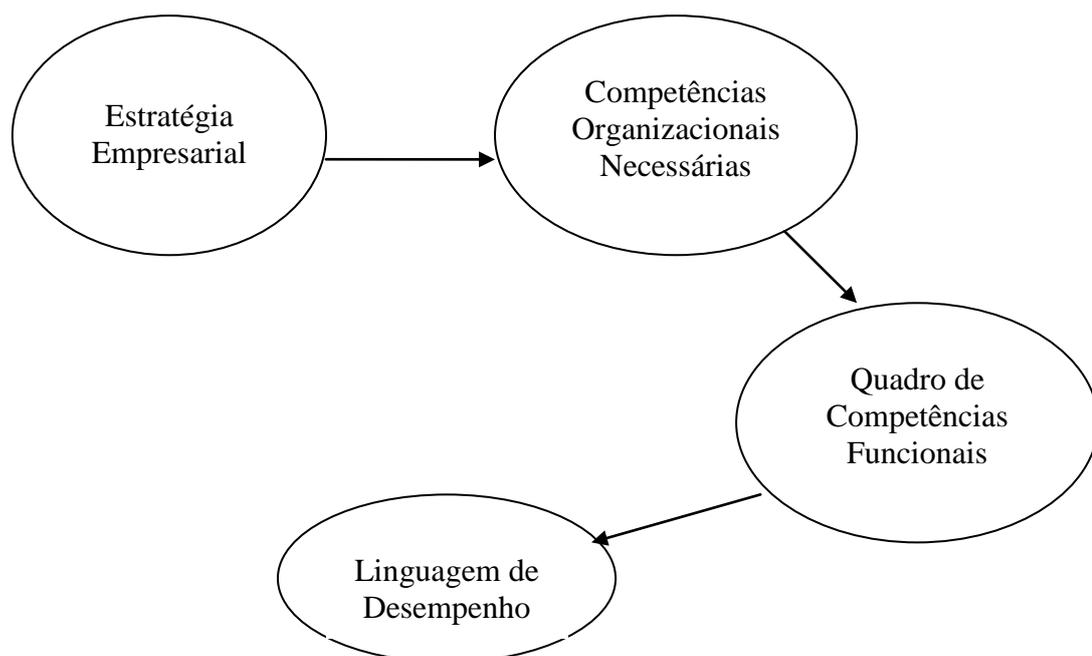


Figura 08: Metodologia da administração de recursos humanos por competências
Fonte: Trassati (1999, p. 43)

As competências funcionais estão relacionadas com as pessoas, são as habilidades e conhecimentos pessoais compatíveis com o contexto estratégico da empresa. A formação do quadro de competências funcionais permitirá a construção conjunta da linguagem de desempenho, que possibilitará que os funcionários compreendam seu papel dentro da empresa.

A linguagem de desempenho é definida pelo autor como a união de fatores da estratégia empresarial, resultados esperados e qualidade percebida pelo cliente.

Ainda segundo TRASSATI (1999, p. 48):

“A administração de recursos humanos necessita capacitar às pessoas em competências diferenciadas, e não racionalizar tarefas. O desafio de treinar em um ambiente de competência, iniciando uma “organização que aprende” por meio da linguagem de desempenho, é desenvolver as pessoas para enfrentar a realidade da empresa e fora dela, uma realidade extremamente instável e em contínua transformação. Isso significa que a exigência de extrema flexibilidade do trabalhador só poderá se materializar se ele for mais hábil, mais responsável, mais autocrítico, mais consciente e mais cooperativo com os outros trabalhadores”.

CARBONE et al (2005, p. 49) definem que “a gestão por competências (...) propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos”.

De acordo com BITENCOURT (2001, p. 230):

“a gestão de competências refere-se ao processo contínuo e articulado de formação e de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, das sociedades e a si próprio (auto-realização)”.

Brandão et al (2001) ao analisarem os pressupostos e aplicações da gestão por competências, elaboraram um modelo com as etapas ou fases para aplicação do mesmo, conforme apresentado na figura 09 abaixo:

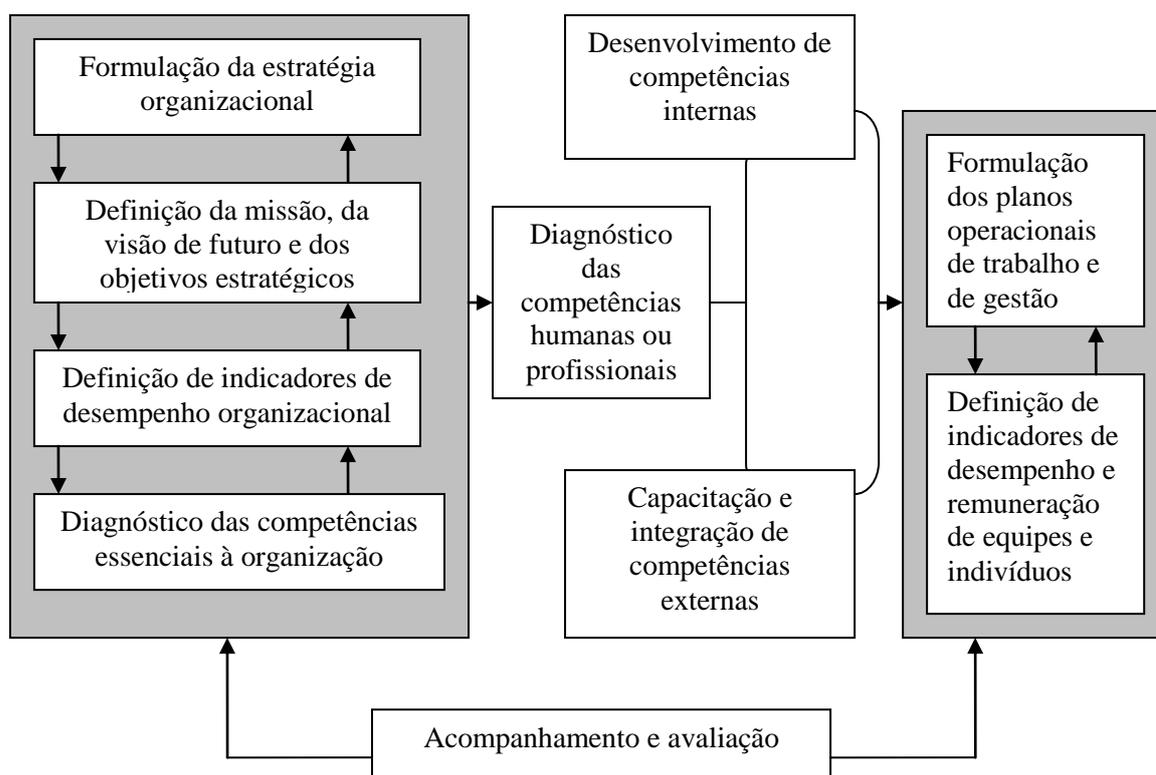


Figura 09: Modelo de gestão de competências
 Fonte: Brandão et al (2001)

Segundo Brandão et al (2001) a gestão de competência é um processo contínuo cuja etapa inicial é a formulação da estratégia empresarial, com a definição da missão, visão e os objetivos estratégicos. Em seguida, em função dos objetivos estratégicos traçados, seria possível definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Após esta etapa realizar-se-ia o diagnóstico ou o mapeamento das competências, tanto organizacionais como individuais, para identificar a lacuna existente entre as competências necessárias para o alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na empresa e também para o planejamento de ações com a finalidade de captar (seleção de pessoas com competências no mercado) e desenvolver as competências internas por meio de processos de aprendizagem (treinamentos) que permitam à organização diminuir as possíveis lacunas existentes.

Por fim, acompanha-se a execução dos planos operacionais e de gestão e respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir possíveis falhas. Ao final serão verificados os resultados alcançados e comparados com aqueles traçados na etapa inicial, dentro de um processo de gestão de desempenho.

3. INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

As atividades de empréstimos e trocas de moedas são antigas; há registros de realizações de operações de crédito na Babilônia, por volta do ano 2000 a.C.. Entretanto, os primeiros bancos comerciais e de investimento apareceram na Itália, no século XII, em decorrência da expansão do comércio no interior de países da Europa e nas cidades da costa italiana e também pelo enfraquecimento das restrições impostas pela Igreja à atividade econômica, no período da Renascença (Roussakis, apud Moraes, 2003).

Conforme Fortuna (apud Moraes, 2003) bancos são estabelecimentos que exercem como atividades básicas a captação de depósitos à vista ou a prazo por meio de movimentação de contas correntes e a realização de operações de crédito e desconto de títulos, entre outras.

O primeiro banco no Brasil foi fundado por Dom João VI em 1808. Contudo, o Sistema Financeiro Nacional se desenvolveu após a reforma bancária em 1964, com a promulgação da Lei n° 4595 (31/12/1964) que dispõem sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, assim como a criação do Conselho Monetário Nacional.

Com benefícios fiscais e concessões de subsídios, o Banco Central do Brasil estimulou a atividade econômica, promovendo a expansão do setor financeiro, a diversificação geográfica das agências bancárias e o aumento da utilização dos serviços disponíveis em um banco pelos diversos segmentos da sociedade. Houve uma padronização de rotinas, atividades e normas contábeis iniciando um processo de racionalização e automação dos bancos (Accorsi, 1992).

As elevadas taxas de inflação, presentes na economia brasileira desde a década de 1960, foi extremamente favorável ao sistema bancário em seu processo de desenvolvimento, contribuindo também para aumentar a participação do setor financeiro na renda nacional. Neste contexto, as instituições bancárias obtiveram sucesso na implantação de inovações, conseguiram acumular capital e se desenvolveram tecnologicamente.

Na década de 1960 e nas duas subseqüentes, ocorreu um processo de automação nos serviços operacionais, desenvolvimento de terminais de auto-atendimento, crescimento da utilização do *homebanking* (canal de serviços eletrônicos disponibilizado aos clientes) visando à realização de operações. Com essas novas possibilidades de tecnologias a tendência foi à migração das transações bancárias para fora das agências. Com a substituição do papel moeda pelo cartão magnético, as agências se converteram em lojas informatizadas de “produtos” e serviços financeiros (Jinkings, 2003).

A partir de 1989, o Sistema Financeiro Brasileiro passou por um processo de modificação de sua estrutura. De acordo com o Banco Central do Brasil, o desenho do Sistema Financeiro Nacional sofreu uma mudança de enfoque a partir da edição de Resolução n°. 1524, de 21/09/1988. De uma visão de um sistema financeiro formado por instituições especializadas, condicionadas pela regulamentação a praticarem uma faixa restrita de operações, para um novo enfoque mais próximo do sistema constituído pelas chamadas "instituições universais". Essas instituições apresentam em comum o fato de poderem oferecer todos os serviços financeiros, contudo são diferenciadas entre si na organização funcional e administrativa, na condução dos negócios e na escala de operações.

Com as mudanças econômicas no país a partir do segundo semestre de 1994, com a implantação do Plano Real, envolvendo a redução das taxas inflacionárias e a maior abertura comercial, novas exigências foram impostas às instituições bancárias, como a busca por um maior desenvolvimento do atendimento, com produtos e serviços ágeis. Ficou evidente a incapacidade de tomadores de recursos junto aos bancos de honrar seus compromissos revelando falhas na liberação dos créditos, que adicionado com o desaparecimento dos lucros inerentes ao processo inflacionário, evidenciaram a fragilidade de algumas instituições, que foram incapazes de realizar os ajustes necessários.

Confirmando o exposto acima, REIS (1998, p.36) afirma:

“Os níveis de inflação estratosféricos de passado recente cobriam muito da ineficiência e falta de qualidade dos bancos. A estabilização da economia com a conseqüente queda da inflação e diminuição dos lucros dos bancos foi um “traumatismo” para a atividade econômica e exemplo disso foram às diversas intervenções que o Banco Central do Brasil teve que realizar em diversos bancos, liquidando-os ou promovendo a sua fusão e/ou incorporação por outros bancos maiores e financeiramente mais fortes”.

Diante deste cenário ocorreu uma redução drástica na quantidade de instituições bancárias no país, conforme afirma o Banco Central do Brasil em seu site:

“do grupo de bancos que funcionava em dezembro de 1988, cerca de 40% não chegou a 2000 e quase metade deles saiu do Sistema Financeiro Nacional por motivo de liquidação. Dentre os 60% de bancos sobreviventes, havia ainda aqueles que tiveram problema, mas para os quais se conseguiu encontrar solução de mercado compatível com a continuidade de atuação da instituição”.

Nesse período o instrumento mais utilizado foi à transferência do controle acionário, inclusive com a participação do capital externo nas operações de compra e venda de ativos. Para os bancos públicos estaduais a solução definitiva para alguns casos foi à privatização e em outros, a transferência do controle para o governo federal para posterior processo de privatização. Como por exemplo, a incorporação do Banco Nacional pelo Unibanco, do Bamerindus pelo Hong-Kong and Shanghai Bank Corporation, criando o Banco HSBC Bamerindus S.A., que atualmente é somente Banco HSBC e mais recentemente a fusão do Banco Santander como Banespa (banco público de São Paulo).

Com uma quantidade menor de instituições bancárias, reduziu-se a possibilidade de desequilíbrios estruturais, trazendo como conseqüência, a redução do risco sistêmico ao qual a economia estava exposta, permitindo a inserção das organizações nacionais no mundo globalizado em melhores condições de competitividade.

O estágio atual da organização do Sistema Financeiro Nacional é conseqüência da mudança na legislação, do processo de ajuste às condicionantes macroeconômicas pós-Plano Real e do alinhamento à tendência mundial, caracterizada por fusões de empresas integrantes de diversos segmentos produtivos das modernas economias.

Segundo Jinkings (2003), o ambiente financeiro e a intensificação da concorrência (nacional e internacional) promovem reestruturação nos sistemas bancários de diversos países, gerando a concentração e a centralização de capital no setor, pois promove liquidações, privatizações, fusões ou incorporações de bancos. Por outro lado, implica em um novo perfil operacional, onde as instituições bancárias estão voltadas para função especulativa, diversidade de produtos e serviços com utilização de novos instrumentos financeiros.

No entanto, conforme afirma Reis (1998) à proporção que os bancos integram o mercado financeiro global, surge à necessidade de não somente satisfazer as expectativas de novos clientes, mas também de enfrentar novos concorrentes, internacionais ou de outras áreas de negócio.

Ainda de acordo com este autor, as principais características dos bancos são:

- ✓ **Foco no cliente:** com relacionamento mais estreito e cada vez mais intenso,
- ✓ **Canais múltiplos:** permitindo aos clientes acesso ao banco e aos serviços por diferentes meios (telefone, computador e outros meios tecnológicos),
- ✓ **Cesta de produtos:** o cliente possui uma gama de opções, com o banco oferecendo produtos personalizados e ‘sob medida’,
- ✓ **Sistemas de informação sofisticados:** oferecendo segurança e controle dos riscos de cada operação ou aplicação financeira efetuada a distância, por meio da internet ou sistema telefônico, e;
- ✓ **Agências virtuais:** terminais de computador oferecerão produtos e serviços bancários, ocasionando uma redução de mão-de-obra, tornando a relação entre banco e cliente mais impessoal.

Os bancos privados demonstraram maior flexibilidade para se adaptarem às condições de economia estável, modificando tecnologias e processos de produção de serviços. O corte de custos e o lançamento de novos produtos contribuíram para o processo de adaptação. Enquanto que nos bancos públicos estaduais a mudança foi mais lenta ocasionando uma desvantagem competitiva para este segmento.

Os bancos possuem uma intensa participação no dia-a-dia da sociedade brasileira, visando suprir as demandas monetárias de governos, empresas e cidadãos. Estão presentes na maioria das atividades cotidianas. Para isso, assumiram uma série de serviços que superam a atividade bancária tradicional de apenas intermediar recursos e financiar o investimento e o consumo.

Com alianças estratégicas e fusões entre bancos e empresas de outros segmentos de mercado, como administradoras de cartão de crédito, seguradoras e estabelecimentos comerciais, como supermercados, as organizações buscam expandir os lucros de ambas as partes. Isto é uma tendência atual, que para a instituição bancária possui a finalidade estratégica de aumentar sua carteira de clientes.

Segundo a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) os bancos contribuem para a integração nacional do Brasil, cobrindo a totalidade dos municípios brasileiros, seja por agências tradicionais, postos eletrônicos ou correspondentes bancários. Com total de 17.627 agências espalhadas pelo país em 2005, conforme Relatório Anual do Banco Central/2005.

O segmento bancário é grande gerador de empregos. De acordo com o Relatório Anual da Febraban/2005, o setor empregou 12.700 novas pessoas, entre *trainees*, estagiários e aprendizes. Os bancos investiram R\$ 154,3 milhões em seus funcionários com bolsas de estudos para graduação, pós-graduação, cursos técnicos e curso de idiomas. Ainda segundo essa instituição, os bancos mantêm programas estruturados de desenvolvimento e treinamento do seu quadro funcional visando aumentar as competências profissionais por meio de atividades que busquem direcionamento da carreira, ampliação de conhecimentos gerais de comportamento corporativo e cursos de práticas comerciais.

As instituições bancárias também participam de projetos que visam atrelar a sua imagem à responsabilidade social por meio de financiamentos e participação em projetos de educação, esporte, saúde e cultura, de ações de apoio à cidadania, de proteção e respeito ao meio ambiente, alinhados ao desafio de impulsionar o crescimento do país e o progresso social.

3.1 O Papel Ocupacional do Bancário

Em razão do ambiente financeiro atual, do acirramento da concorrência entre as instituições bancárias tanto no mercado nacional como no internacional, da globalização e do avanço tecnológico, o perfil do profissional que trabalha em uma agência bancária se alterou ao longo do tempo.

O termo bancário refere-se aos indivíduos que trabalham em uma agência bancária, atendendo ao público por meio de oferecimento de produtos e serviços.

Nas décadas de 1950 e 1960, os bancários eram considerados altamente qualificados com formação sólida e conhecimentos de economia, contabilidade e administração, tinham reconhecimento social e eram considerados como assessores financeiros, sendo o contador um dos profissionais mais importantes no contexto de uma agência bancária. Nos anos 1970 e 1980, com os processos de automação, ocorreu o empobrecimento do profissional, pois não havia mais necessidade de conhecimentos específicos, bastando possuir o ensino fundamental para ocupar a posição de escriturário caixa. O contador desapareceu, dando lugar ao gerente administrativo (Accorsi, 1992).

Na década de 1990, novos desafios para a classe dos bancários surgiram, principalmente em função do aumento da concorrência e da reestruturação do Sistema Financeiro Nacional, com a adoção de medidas de liberalização comercial e privatização da economia.

De acordo com Izumi (apud Bandão, 2002) os bancos estão exigindo de seus funcionários: flexibilidade, polivalência no atendimento ao cliente, capacidade de soluções de problemas inéditos e principalmente requisitos funcionais de um “vendedor”. Essa polivalência, segundo o autor, é resultado da reorientação das atividades bancárias, de um enfoque de intermediação financeira para o de vendas de produtos e serviços.

As atividades e serviços bancários se diversificaram. Houve um acirramento na concorrência entre os bancos e as agências passaram a atuar como “posto de vendas” dos grupos financeiros, aperfeiçoando o atendimento ao público, visando à atração e manutenção de clientes. Os produtos bancários são oferecidos para criar e fortalecer os vínculos de dependência entre o cliente e o banco.

Seguindo essa linha de raciocínio, Jinkings (2003) afirma que os profissionais com capacidade de gerenciamento, hábeis em vendas e capazes de compreender os movimentos do mercado financeiro, aptos a um atendimento personalizado ao cliente preferencial do banco, são valorizados por sua gerência administrativa. Este mesmo autor denomina os funcionários de um banco de bancário-vendedor, pois atualmente a ênfase dada nas vendas de produtos e serviços é um importante mecanismo de rentabilidade, assim como o atendimento integral ao cliente para diferenciar sua instituição no mercado. Todo esse foco em vendas de produtos, como títulos, seguros, aplicações financeiras e todos os outros produtos e serviços disponibilizados, são mensurados pela “obrigatoriedade” no cumprimento de metas impostas pela administração dos bancos.

Portanto observa-se que as competências relacionadas aos bancários estão mais ligadas à área de vendas de produtos do que ao papel de assessores financeiros que desempenhavam nas décadas de 1950 e 1960.

Blatter (apud Brandão, 2002) afirma que os bancários atuam como vendedores especializados, corretores de seguros e em casos específicos como consultores financeiros. O perfil do bancário atual é o mesmo do trabalhador do comércio, onde o banco é uma grande loja do capital, com suas vitrines coloridas e seus vendedores radiantes cumprindo metas de vendas de produtos.

Para aqueles profissionais que exercem a função de caixa nas agências bancárias o seu perfil também foi alterado. Desde a década de 1980, com a intensa automação do atendimento bancário, diversas funções antes exercidas pela retaguarda das agências, foram distribuídas entre os bancários-caixa. Atualmente, estes profissionais possuem uma dupla pressão: produtividade mensurada pela quantidade de autenticações efetuadas e a derivada da própria fila de clientes. E ainda algumas instituições “incentivam” (grifo do autor) seus bancários-caixas a venderem produtos na fila de clientes ou então redirecionarem para os meios eletrônicos (Jinkins, 2003).

Existem diferenças se considerarmos a realidade dos bancos privados e dos bancos públicos no país. Nos primeiros a remuneração flexível já funciona; o que se traduz num estímulo com o objetivo para o trabalhador concentrar todas as suas energias no cumprimento das metas estipuladas. O contrário também acontece, pois se a produtividade não for alcançada o profissional é responsabilizado, podendo ser demitido sem maiores transtornos. Na maioria da rede de agências de varejo das instituições públicas não há estímulos (remuneração flexível ou bonificação por metas atingidas) e tampouco a ameaça iminente do desemprego, visto que os trabalhadores são admitidos através de concurso público. Mesmo que os funcionários não tenham a estabilidade do servidor público, só podem ser demitidos via processo administrativo que comprove falha em serviço, com prejuízo para a instituição.

Em 2002, Brandão e outros autores realizaram um estudo em uma instituição bancária pública sobre as competências emergentes necessárias aos profissionais atuantes nesse segmento em um futuro próximo. De acordo com sua pesquisa, existem dezoito competências individuais emergentes para os funcionários de uma instituição bancária, conforme demonstra o quadro 02.

Quadro 02: Competências emergentes para os bancários
Fonte: Brandão, 2002, com adaptações.

CONHECIMENTOS EMERGENTES
Idiomas estrangeiros
Modelos de contabilidade e finanças (engenharia financeira)
Mercados e negócios internacionais
Culturas estrangeiras
Técnicas sofisticadas de marketing (negociação, vendas, segmentação)
Conjuntura social, política e econômica do mundo.
HABILIDADES EMERGENTES
Prestação de consultoria em negócios e finanças
Utilização de diferentes tecnologias de informação e comunicação
Gerenciamento de carteiras de clientes, recursos de terceiros, informações e processos de trabalho.
Identificação de oportunidades de negócios
Estruturação de produtos e serviços para atendimento a necessidades específicas do cliente
Identificação de riscos e rentabilidade de negócios com avaliação dos principais aspectos envolvidos
Resolução de problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes.
Administrar a ansiedade, incerteza e a tensão no trabalho.
Produção de soluções criativas e inovadoras
ATITUDES EMERGENTES
Demonstração de tolerância com as diferentes culturas
Manifestação de desejo de aprender continuamente e aprimorar profissionalmente
Demonstração de desejo de compartilhar conhecimentos e informações com colegas de trabalho

Com o mapeamento dessas competências emergentes, o autor afirma que,

“o bancário está, aos poucos, recuperando o status que possuiu no passado, de profissional altamente qualificado, reconhecido socialmente e que desempenha um papel semelhante ao de um consultor de negócios e finanças”.
(Brandão et al 2002, p. 07)

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse item aborda-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, cujo tema principal é as competências individuais dos funcionários do setor bancário.

A metodologia é uma disciplina a serviço da pesquisa, cuja finalidade básica é orientar o caminho da pesquisa, para tanto se torna necessário o conhecimento dos métodos e de suas características para a escolha do caminho adequado para a construção do pensamento científico e do alcance dos objetivos desejados.

4.1 O Dimensionamento e a Composição das Amostras

Segundo o a metodologia adotada por Villavicencio (2004), esta pesquisa de base no setor bancário, efetuada nos anos de 2006 e 2007, na cidade de Resende, município do Estado do Rio de Janeiro, considerou os seguintes critérios:

(1) a pesquisa foi realizada em duas agências bancárias, sendo uma pertencente ao setor público e outra ao setor privado, possuidoras de um dos maiores lucros, conforme publicação da Revista Exame (07/2006). No primeiro momento, tentou-se autorização para publicação dos nomes das instituições bancárias a serem pesquisadas. Entretanto foi negado, principalmente com a alegação de ser uma pesquisa em uma única agência na cidade, o que poderia ocasionar uma identificação futura dos funcionários por parte dos gestores superiores. Diante disso, denomina-se apenas como uma instituição pública e uma instituição privada;

(2) o questionário foi utilizado como instrumento utilizado para coleta de dados dessa pesquisa. O questionário aplicado aos funcionários das agências bancárias (anexo 01) baseou-se no elaborado pela Lima (2002) e a inclusão das competências emergentes apontadas por Brandão e outros autores (2002), o qual foi entregue diretamente ao gestor geral de cada agência bancária, no mês de novembro de 2006. Trata-se de um questionário estruturado com 51 (cinquenta e uma) questões fechadas;

(3) no segundo momento desta pesquisa realizou a confecção do questionário estruturado como o anterior, a ser distribuído para os clientes das agências bancárias (anexo 02). Com autorização do gestor geral de cada agência distribui-se o questionário durante 15 dias não consecutivos, em uma instituição e depois na outra, durante o decorrer do mês de maio/2007 na fila do caixa e no auto-atendimento das agências;

(4) os dois questionários consideraram uma escala de Likert, definida como uma escala que exige a indicação por parte dos entrevistados, um grau de concordância ou discordância para cada uma das afirmações, variando de 01 a 10 (Malhotra, 2006). Utilizou-se essa variação por ser de fácil compreensão, haja vista o fator cultural inserido nesta escala, pois desde tempos escolares o grau de avaliação para as disciplinas é atribuído nessa escala;

(5) a agência bancária pública possuía 25 funcionários, entre gerentes, auxiliar de gerência e escriturários caixas. A instituição privada tinha um quadro funcional de 16 bancários disponibilizados nos mesmos cargos. Todos os funcionários das duas agências responderam ao questionário proposto;

(6) a instituição bancária pública pesquisada possuía 4327 clientes, enquanto a agência do setor privado possuía sua carteira formada por 3451 clientes. Para definir um tamanho básico de amostra, adotando-se nível de confiabilidade de 95%, erro padrão de 5%, e uma variável binária (sim ou não) na pior situação (que confere à amostra o maior tamanho

possível em face dos parâmetros 95%-5%), ou seja, aquela para a qual a probabilidade de ocorrência de um evento dos dois possíveis é de 50%, ou seja,

$$n_o = t^2 * p * (1 - p) / d^2$$

- ✓ $t = 1,96$ (número de desvios em relação à média para 95% de probabilidade de que a amostra represente a população),
- ✓ $p = 1 - p = 0,5$ (igual probabilidade para cada evento possível de uma variável binária),
- ✓ $d = 0,05$ (erro padrão admissível de 5%);

(7) o valor de n_o obtido acima pode ser corrigido para populações finitas por

$$n'_o = n_o / [1 + (n_o / N)]$$

onde N é o tamanho da população.

Baseando no exposto acima, foram aplicados **699 questionários aos clientes**, sendo 353 da instituição pública e 346 da agência do setor privado.

4.2 Desenho da Pesquisa

Estabelecida a metodologia a ser abordada, pode-se elaborar o seguinte desenho para esta pesquisa.

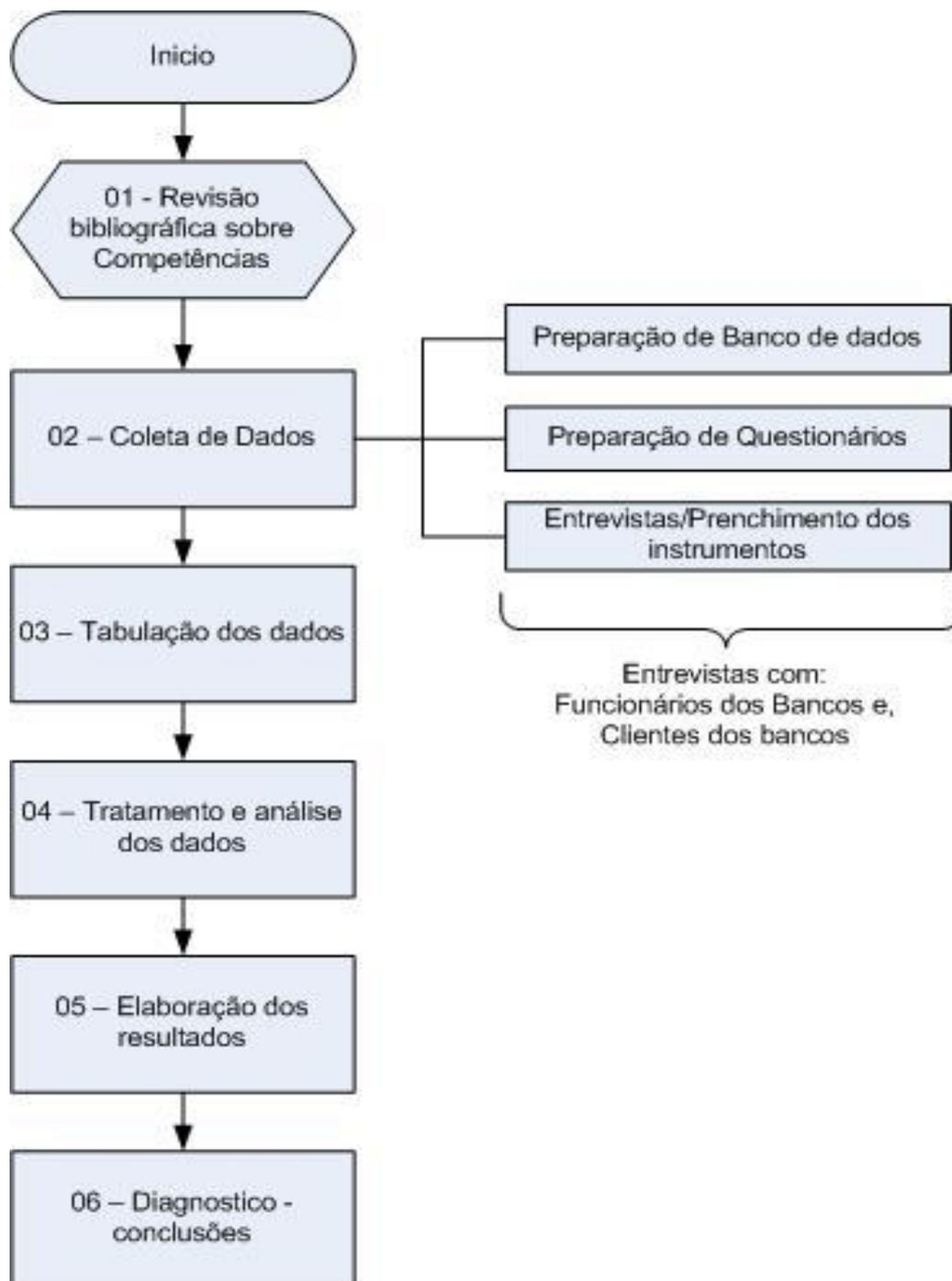


Figura 10: Desenho da Pesquisa
 Fonte: Lima (2002) com adaptações

5 RESULTADOS

5.1 Análise Geral – Questionário Respondido pelos Bancários

5.1.1 Dimensão dos conhecimentos

As perguntas 06 a 14 do questionário aplicado aos bancários das duas agências, buscaram identificar as competências, relacionadas aos conhecimentos dos funcionários tanto referente à própria empresa como conhecimentos externos. As questões foram agrupadas nesses dois grupos a fim de facilitar a visualização dos resultados obtidos.

Os conhecimentos sobre a instituição referem-se à:

- ✓ Estrutura da organização,
- ✓ Estratégia empresarial,
- ✓ Missão, política e valores da empresa,
- ✓ Domínio da rotina e dos processos.

Observa-se no gráfico 01, que para os funcionários da instituição privada, os conhecimentos referentes ao domínio da rotina e processos relativos à função exercida tiveram avaliação máxima para 43,8% dos bancários. Em contrapartida, 12,5% dos funcionários avaliaram-se com nota 7 para o conhecimento sobre a estratégia empresarial da organização.

Em relação à estrutura organizacional, 50% dos bancários da instituição privada julgaram-se conhecedores do tema, uma vez que a nota 9 foi atribuída a essa indagação.

O grau de conhecimento sobre as questões relativas à empresa atribuídas pelos bancários públicos é apresentado no gráfico 02.

As notas máximas para 40% dos funcionários foram referentes aos conhecimentos sobre a estrutura organizacional e domínio da rotina e processos relacionados à função exercida. Em contrapartida, 16% dos bancários da instituição pública avaliaram-se com nota 8 para as mesmas questões expostas anteriormente.

Verifica-se ainda por esta figura que 64% possuem uma avaliação positiva sobre o conhecimento da missão, política e valores da empresa, uma vez que a nota 9 foi atribuída a essa questão.

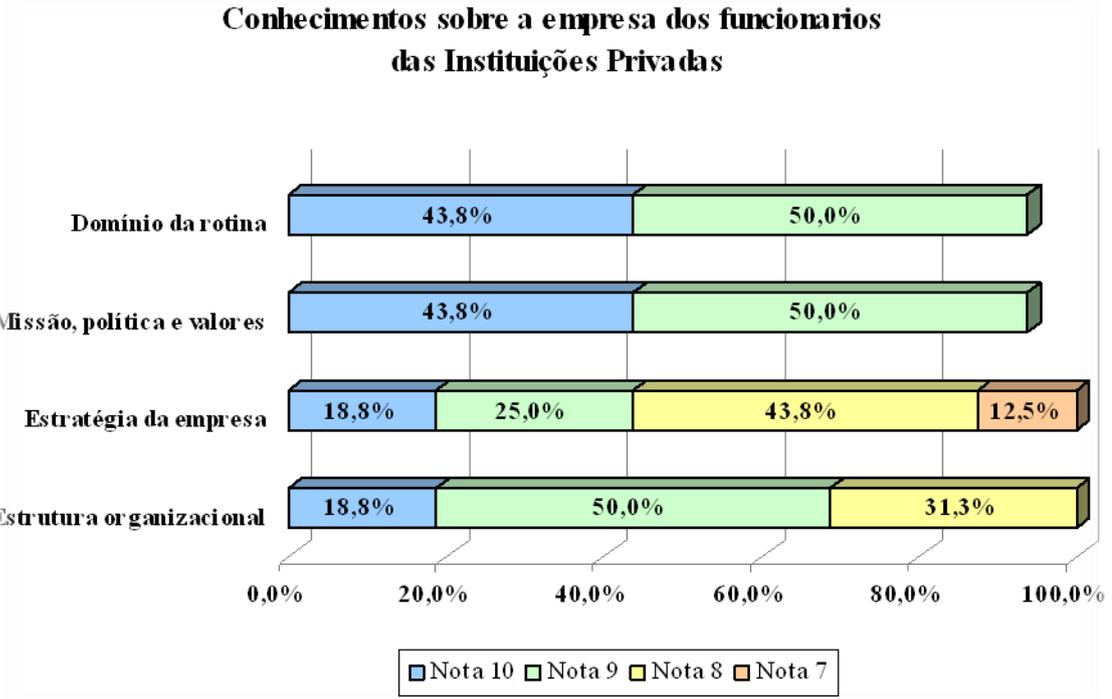


Gráfico 01: Conhecimentos sobre a empresa dos funcionários das instituições privadas

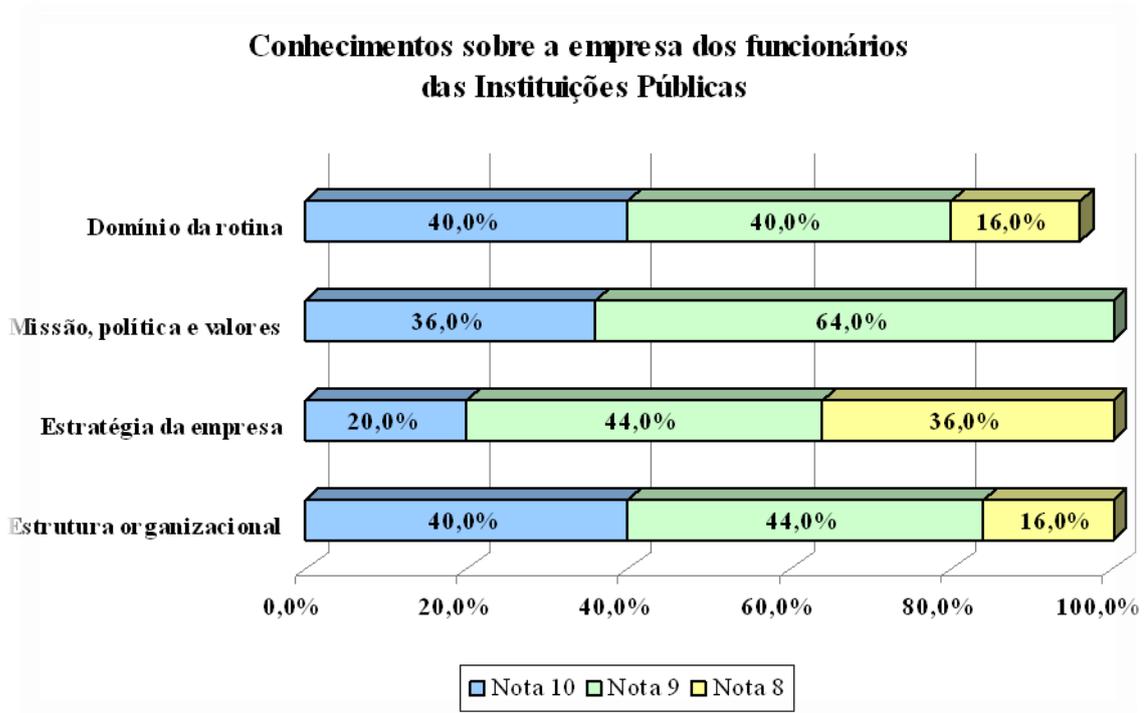


Gráfico 02: Conhecimentos sobre a empresa dos funcionários das instituições públicas

Os conhecimentos externos relacionam-se com:

- ✓ Idiomas estrangeiros,
- ✓ Princípios de econômica e finanças,
- ✓ Mercado e negócios internacionais,
- ✓ Técnicas de marketing,
- ✓ Conjuntura social, política e econômica do Brasil e do mundo.

Conforme se observa no gráfico 03, apenas 6,3% dos funcionários da instituição privada avaliaram-se com nota 10 para conhecimentos sobre a conjuntura social, política e econômica do Brasil e do mundo e para técnicas de marketing. Destaca-se também que a avaliação sobre conhecimentos de idiomas correspondeu à nota 4 para 31,3% dos bancários do setor privado.

Verifica-se um empate técnico entre as questões sobre conhecimentos de economia e finanças com mercados e negócios internacionais, entre as notas 8 e 7.

O gráfico 04 retrata a avaliação dos bancários da instituição pública. Observa-se que 12% dos funcionários do setor público avaliaram com nota máxima para os conhecimentos sobre a conjuntura social, política e econômica brasileira e mundial. Por outro lado, 40% dos bancários avaliaram-se com nota 5 para o conhecimento de idiomas estrangeiros.

Os conhecimentos sobre técnicas de marketing, princípios de economia e finanças, mercados e negócios internacionais e idiomas estrangeiros foram avaliados com nota 7 para 40% dos profissionais atuantes no setor bancário público.

Conhecimentos externos dos funcionários das Instituições Privadas

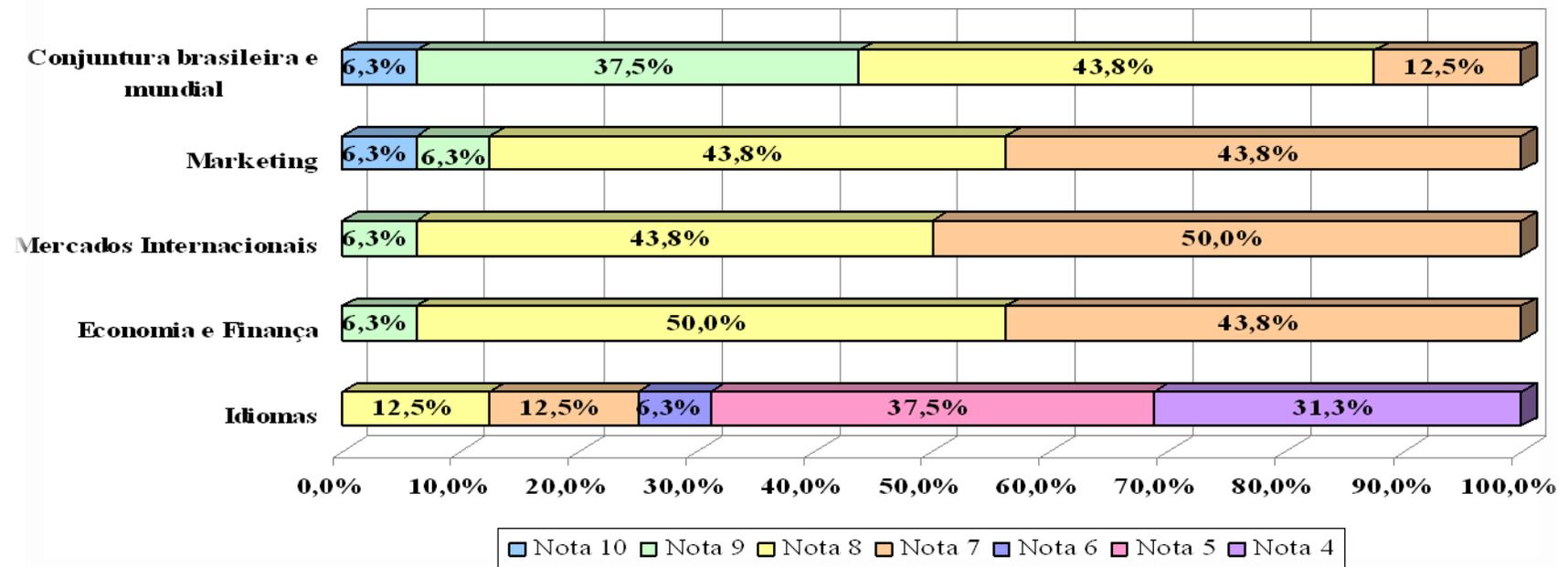


Gráfico 03: Conhecimentos externos dos funcionários das instituições privadas

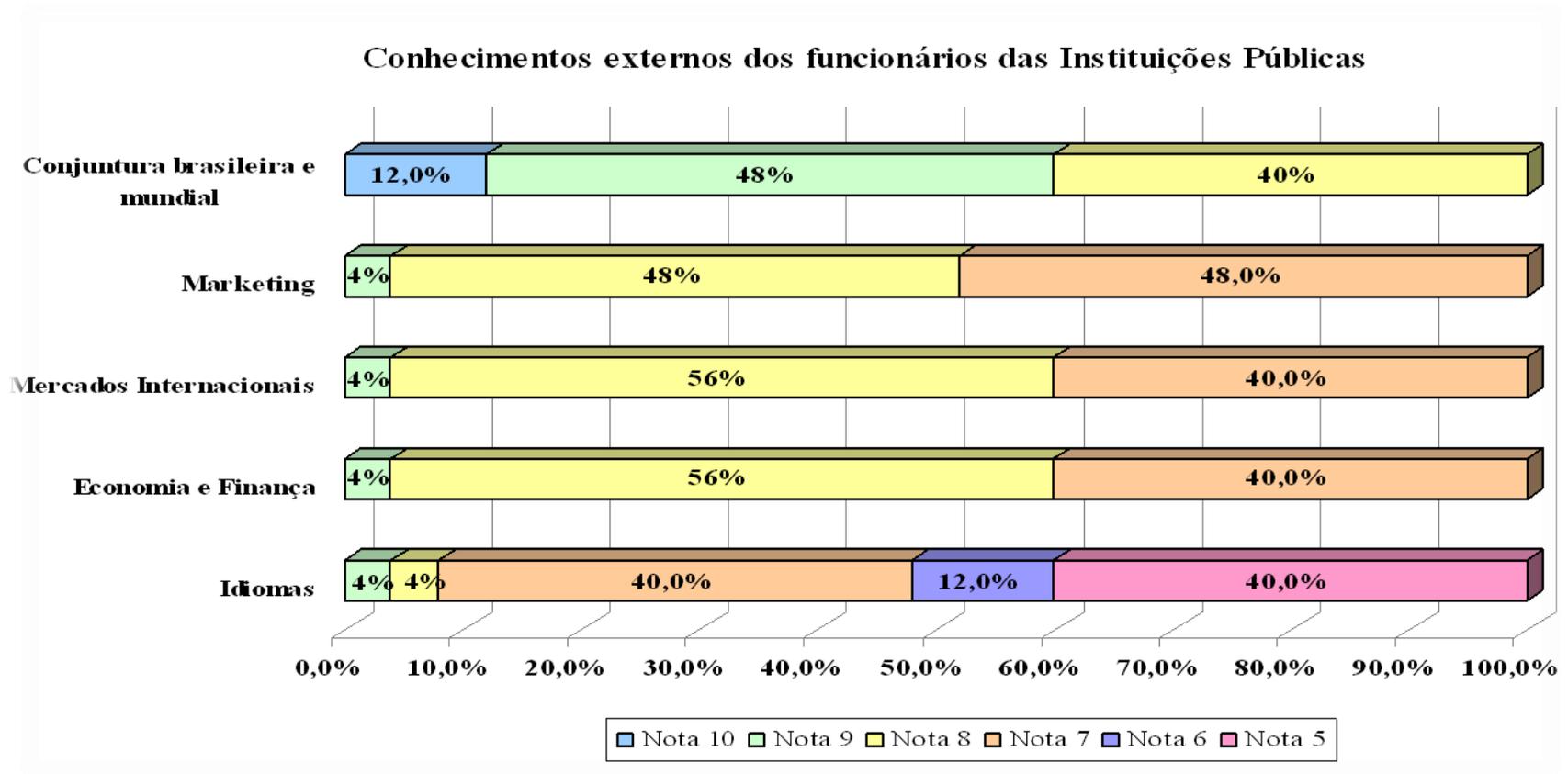


Gráfico 04: Conhecimentos externos dos funcionários das instituições públicas

5.1.2 Dimensão das habilidades

As questões 15 a 36 abordam a segunda dimensão da competência, as habilidades dos bancários. Assim como para a dimensão dos conhecimentos as habilidades foram divididas em grupos, que possibilitavam verificar um grau de afinidade entre as questões e a fim de facilitar a compreensão dos resultados alcançados. As habilidades são classificadas em intrínsecas, extrínsecas, pro - ativas e de autodomínio.

As habilidades intrínsecas referem-se à:

- ✓ Comunicação com clareza,
- ✓ Relações com diferentes culturas,
- ✓ Trabalho em equipe,
- ✓ Relações inter-pessoais e
- ✓ Capacidade de conquistar a simpatia do cliente.

O gráfico 05 apresenta as notas dos bancários das instituições privadas. Observa que 81,3% dos bancários destas instituições avaliaram-se com nota máxima para a habilidade de relacionamento com diferentes culturas, em contrapartida, 6,3% dos mesmos deram-se nota 8 para a capacidade de conquistar o cliente com simpatia. Verifica que ocorreu um empate técnico para a nota 10 das habilidades de comunicação com clareza e trabalho em equipe. O item que aborda as relações inter-pessoais entre os colegas no ambiente organizacional obteve igual valor nas notas 9 e 10 (50% para cada uma).

As percepções dos bancários da agência pública sobre suas habilidades intrínsecas apresentam-se no gráfico 06.

Observa-se deste gráfico 06 que para 52% dos bancários públicos a capacidade de conquistar a simpatia do cliente obteve nota 10; em compensação para esta mesma habilidade 4,0% dos funcionários deram-se nota 8. Nas demais habilidades intrínsecas abordadas observam-se grande equilíbrio entre as notas 10 e 9.

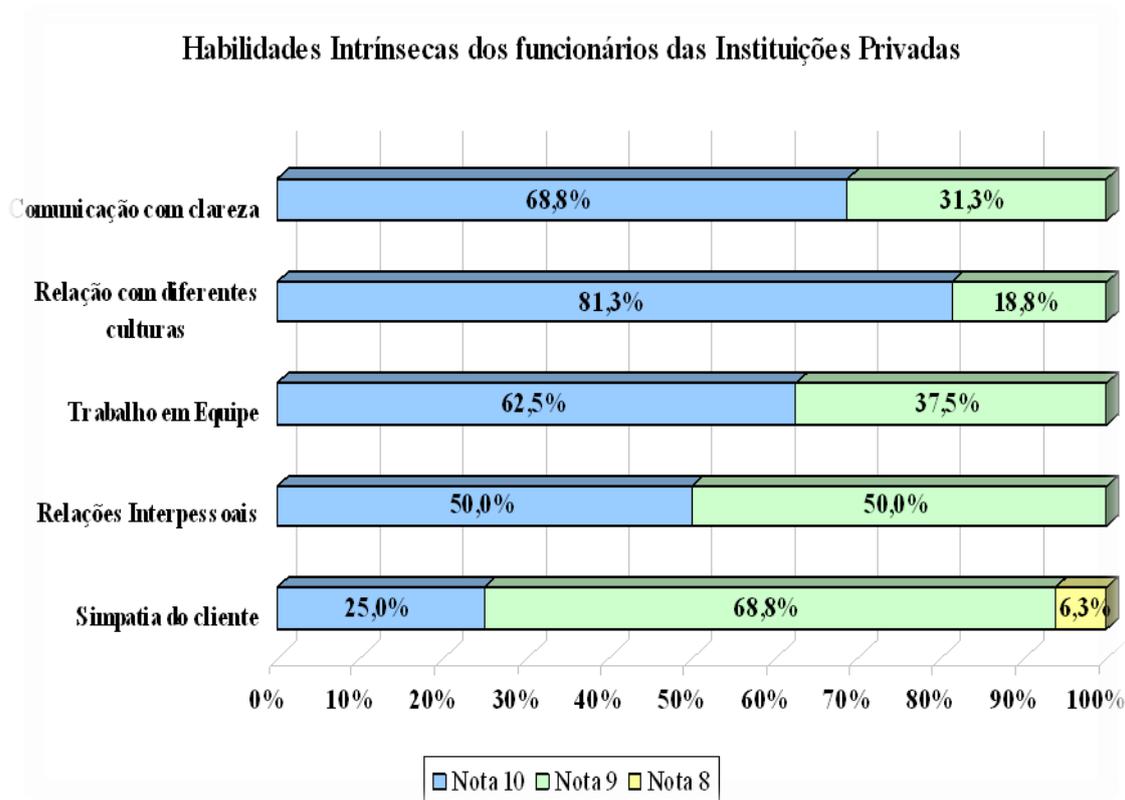


Gráfico 05: Habilidades intrínsecas dos funcionários das instituições privadas

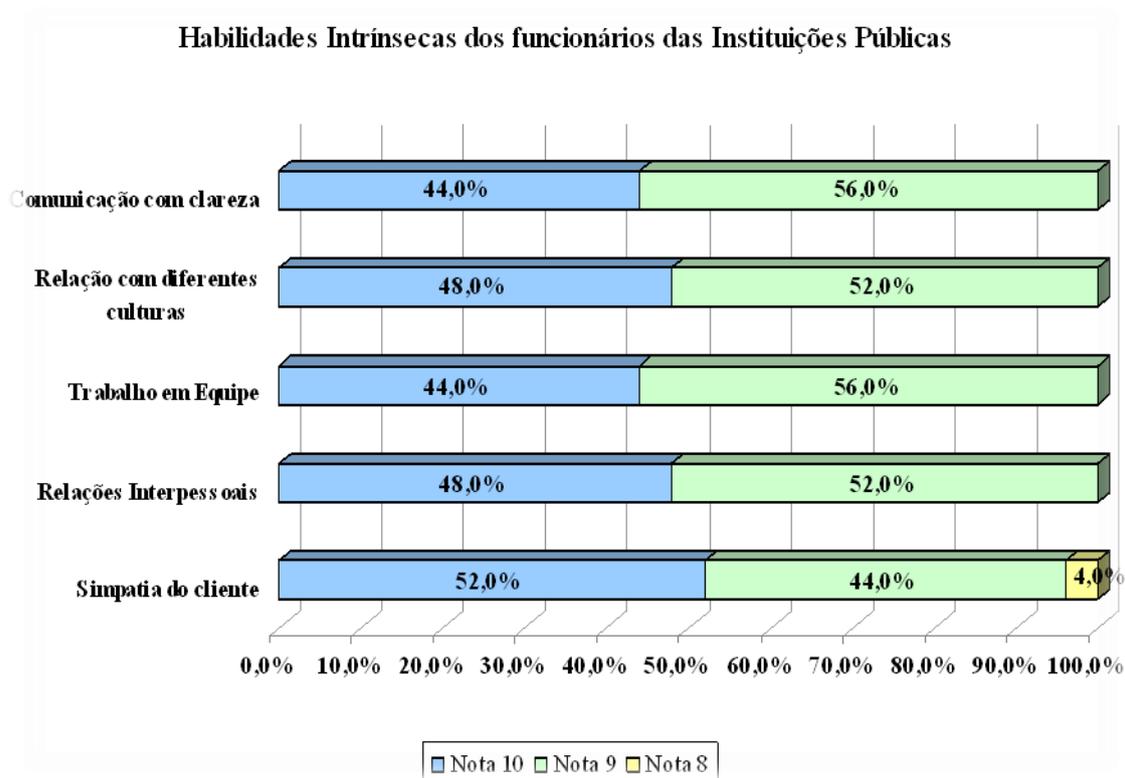


Gráfico 06: Habilidades intrínsecas dos funcionários das instituições públicas

As habilidades extrínsecas referem-se a:

- ✓ Capacidade de prestação de consultoria,
- ✓ Identificação de oportunidades de negócios,
- ✓ Avaliação de riscos e rentabilidade de operações,
- ✓ Identificação as expectativas dos clientes,
- ✓ Estruturação produtos e serviços adequados às necessidades do cliente;
- ✓ Capacidade de argumentação sobre produtos e serviços da empresa de modo convincente.

O gráfico 07 mostra a avaliação dos funcionários da agência bancária privada. Observa-se que para 12,5% dos bancários da agência privada, a habilidade de identificar oportunidades de negócios e a utilização de argumentos convincentes de produtos e serviços obteve avaliação máxima. Em oposição, 6,3% dos funcionários avaliaram-se com nota 7 para a primeira capacidade informada.

Destaca-se a avaliação dos funcionários deste setor para a habilidade de prestar consultoria aos clientes com nota 10 para 63,6% e também sobre a habilidade de estruturar produtos e serviços para os clientes de acordo com suas necessidades, com avaliação máxima para 54,5%.

O gráfico 08 retrata as notas atribuídas às habilidades extrínsecas para os funcionários das instituições públicas. Nota-se que 28% dos bancários avaliaram-se com nota 10 para a capacidade de argumentar de modo convincente sobre produtos e serviços do banco. Por outro lado, para 16% dos funcionários deram-se nota 8 para a habilidade de atender as expectativas do cliente.

Visualiza-se nessa figura que 87,5% dos bancários do setor público avaliaram-se com nota 9 para a capacidade de prestar serviços de consultoria em negócios e finanças. Essa nota também foi atribuída por mais da metade dos funcionários para as habilidades de identificar oportunidades de negócios, avaliarem riscos e rentabilidades dos negócios e estruturar produtos e serviços para atender as necessidades específicas dos clientes.

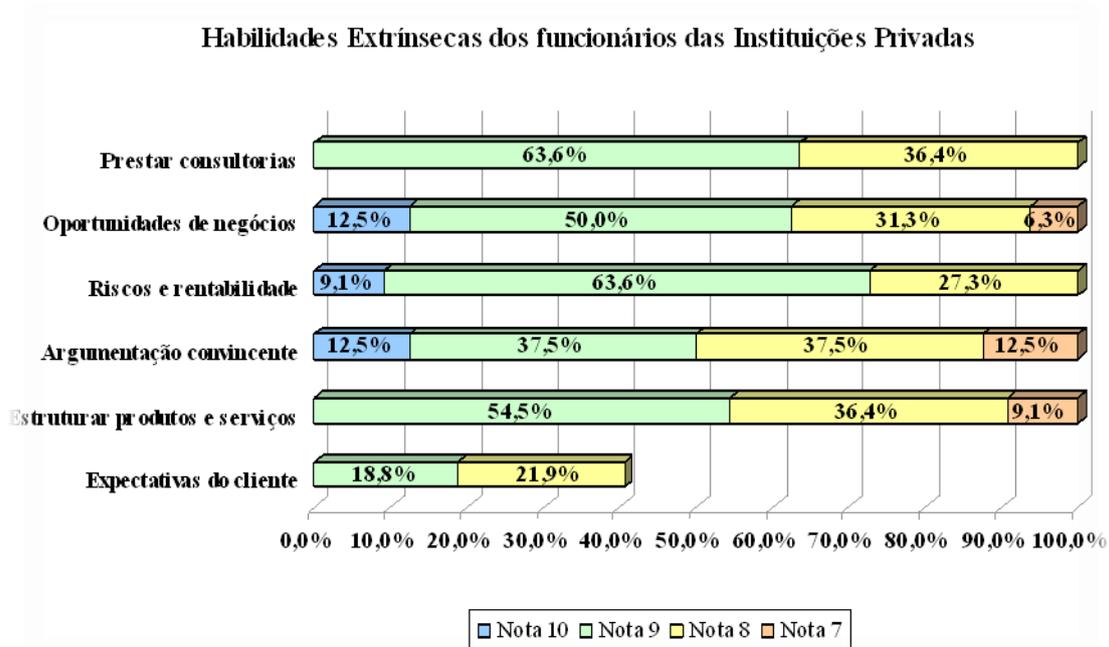


Gráfico 07: Habilidades extrínsecas dos funcionários das instituições privadas

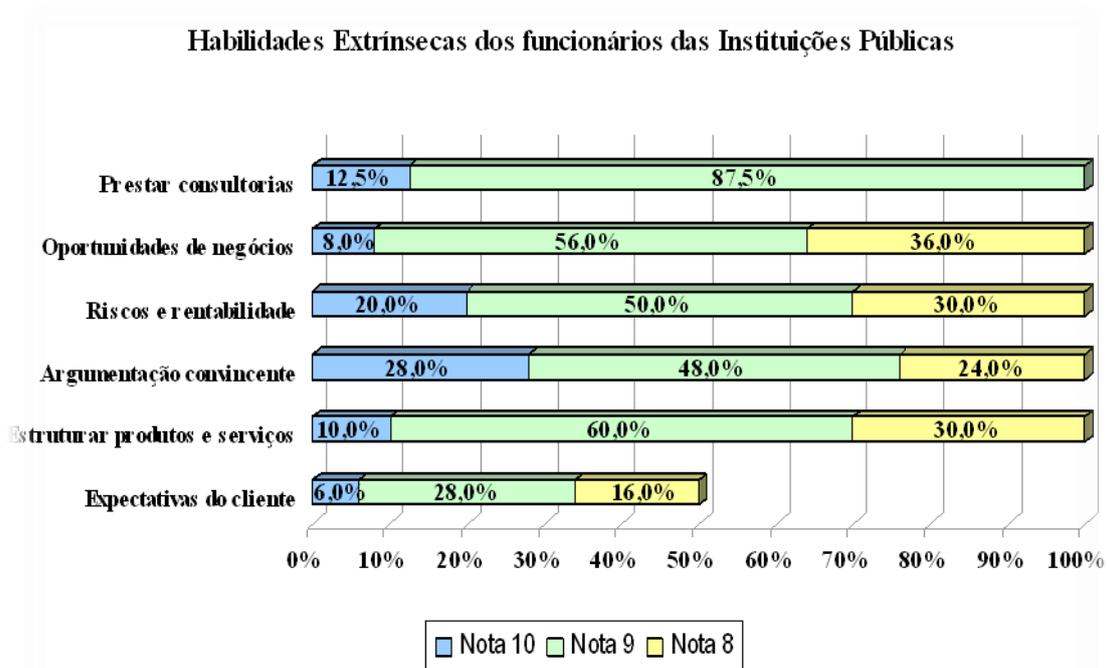


Gráfico 08: Habilidades extrínsecas dos funcionários das instituições públicas

O terceiro grupo refere-se às habilidades pró-ativas, as quais se relacionam com:

- ✓ A utilização de uma linguagem acessível ao cliente,
- ✓ Busca por soluções rápidas e criativas aos problemas,
- ✓ Capacidade de encontrar informações necessárias à atividade profissional,
- ✓ Utilização de tecnologia da informação e comunicação, e
- ✓ Capacidade para gerenciar carteiras de clientes.

O gráfico 09 consta às percepções dos bancários privados em relação às essas habilidades. Observa-se que 81,3% dos funcionários da agência bancária privada avaliaram com grau máximo para a habilidade de produção de soluções rápidas. Entretanto, 6,3% dos bancários avaliaram-se com nota 8 para a capacidade de gerenciar carteira de clientes.

Para a habilidade de utilização de linguagem acessível ao cliente, a grande maioria dos funcionários (87,5%) avaliou-se com nota 9. Ocorreu um equilíbrio entre as notas 10 e 9 no que tange a capacidade de buscar informações necessárias a rotina do trabalho, normalmente com a utilização de tecnologias da informação já que 62,5% dos bancários avaliaram-se com nota 10 nessa habilidade.

O gráfico 10 mostra a avaliação dos bancários públicos para as habilidades pró-ativas. Verifica-se que 52% dos bancários da instituição pública avaliaram-se com nota 10 para a capacidade de gerenciar carteira de clientes, em contra partida 4,0% dos funcionários deram-se nota 8 para esta mesma habilidade.

A capacidade de utilização de uma linguagem acessível ao cliente obteve 72% de avaliação com nota 9. Nas demais habilidades pró-ativas abordadas observam-se equilíbrio entre as notas 10 e 9.

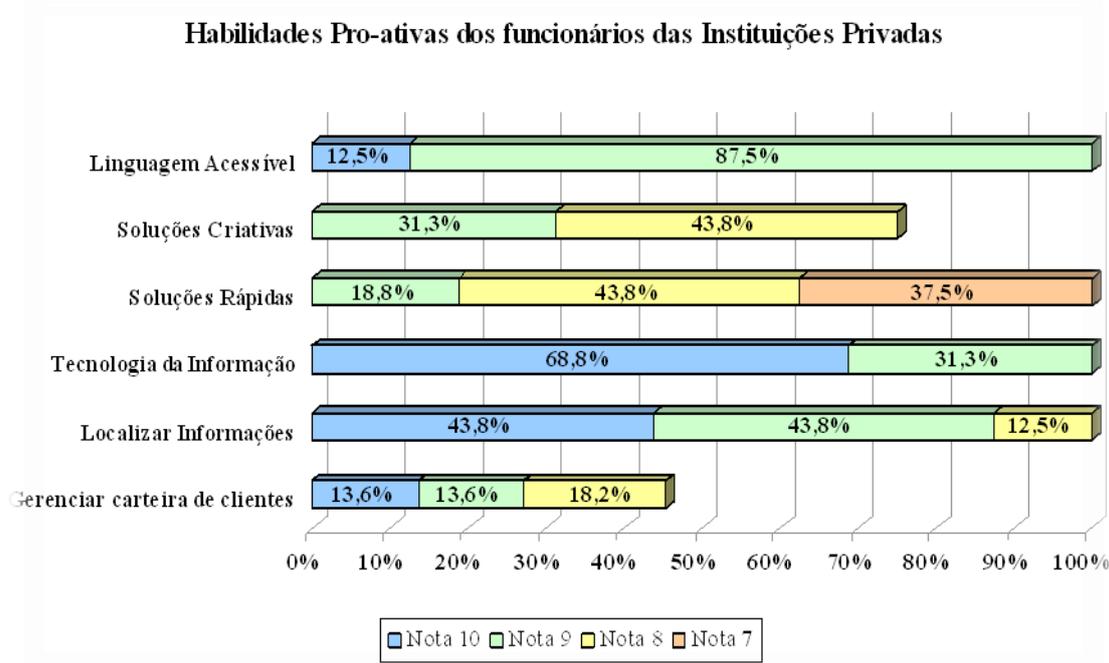


Gráfico 09: Habilidades pro - ativas dos funcionários das instituições privadas

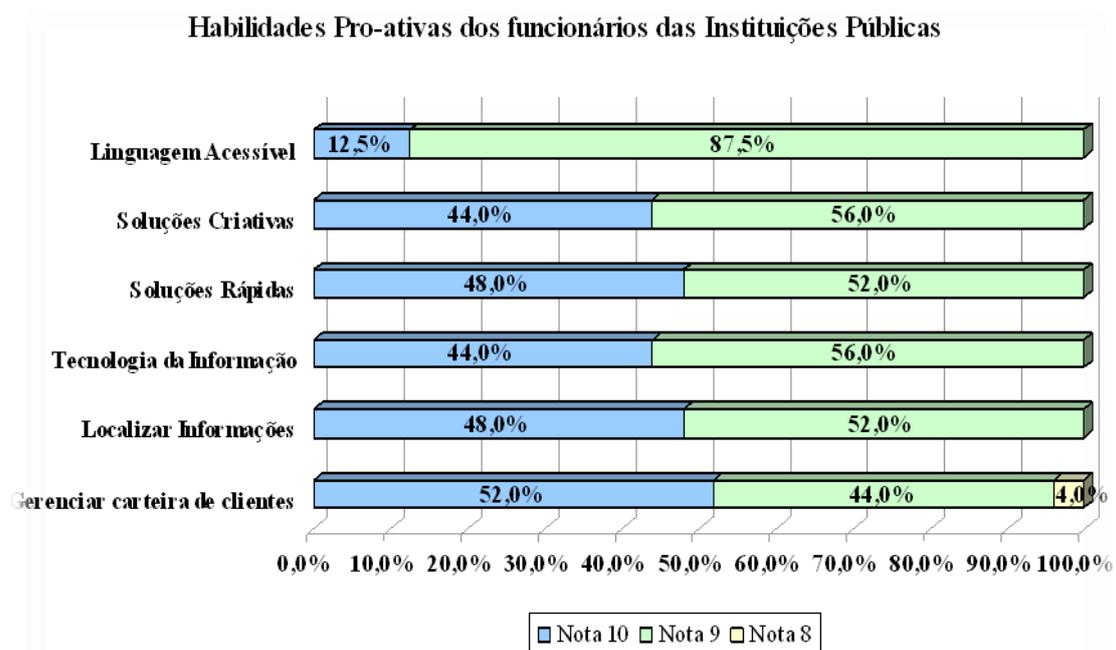


Gráfico 10: Habilidades pro - ativas dos funcionários das instituições públicas

O grupo com habilidades de autodomínio finalizando a segunda dimensão da competência. Essas habilidades referem-se à:

- ✓ Capacidade de administrar a ansiedade, incerteza e a tensão no ambiente organizacional, e,
- ✓ Capacidade de trabalhar sob pressão, administrando o stress.

Conforme apresentado no gráfico 11, não houve avaliação de nota máxima para essas habilidades na opinião dos bancários da instituição privada. Observa-se que 25% dos bancários desse setor avaliaram-se com nota 9 para a capacidade de administrar a ansiedade e a tensão no ambiente de trabalho. No entanto, 6,3% dos funcionários dessa instituição deram-se nota 6 para a capacidade de trabalhar sob pressão e administrar o stress. Para essas duas questões a maioria dos funcionários avaliaram-se com nota 8.

O gráfico 12 apresenta a avaliação dos bancários do setor público sobre suas habilidades de autodomínio. Observa-se que ocorreu a mesma percepção para as duas habilidades: 12% dos funcionários avaliaram-se com nota 10 e 36% informaram nota 8.

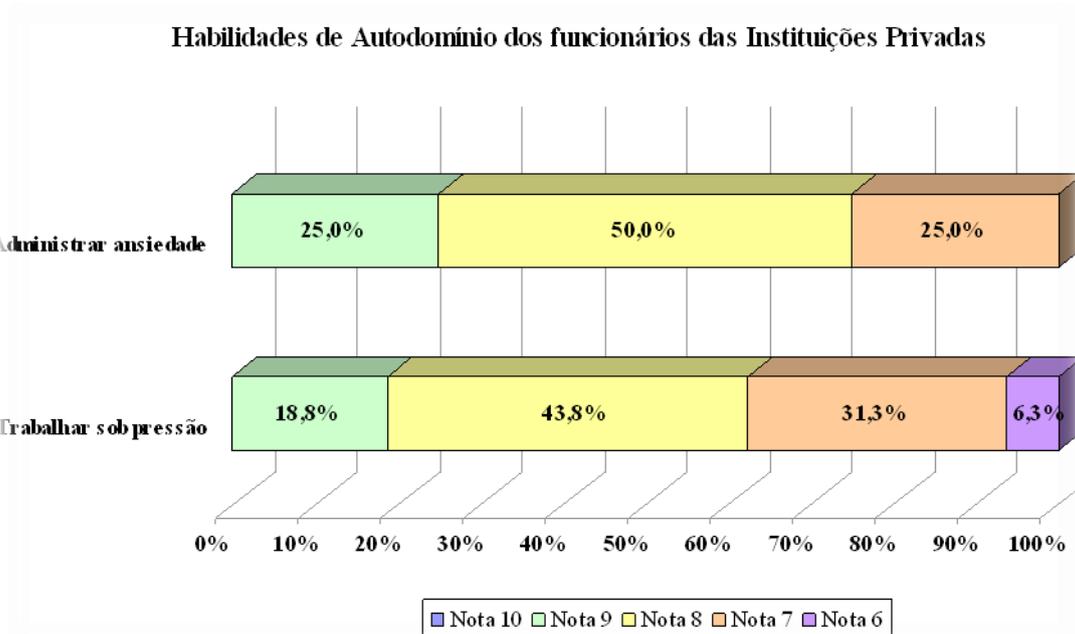


Gráfico 11: Habilidades de autodomínio dos funcionários das instituições privadas

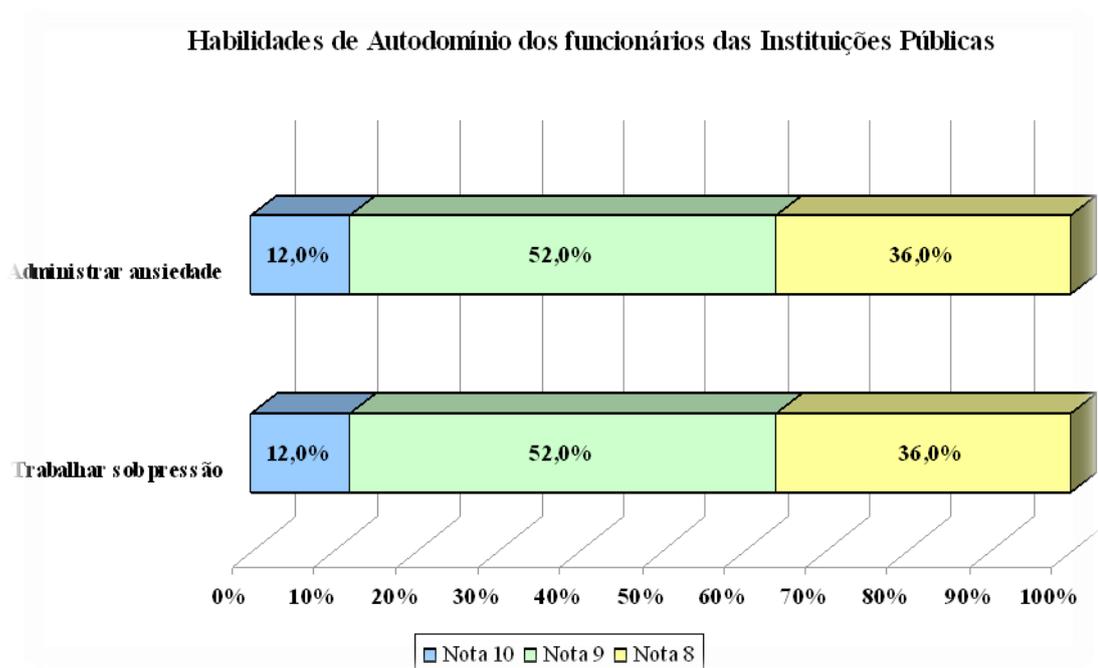


Gráfico 12: Habilidades de autodomínio dos funcionários das instituições públicas

5.1.3 Dimensão das atitudes

As questões 37 a 51 relacionam-se com a terceira dimensão da competência, as atitudes dos bancários durante a rotina do trabalho. Assim como ocorreu para as outras dimensões, as questões referentes às atitudes foram divididas em grupos com grau de afinidade definidos pela autora, sendo atitudes no atendimento ao cliente, relacionadas à rotina e intrínsecas.

As atitudes relacionadas ao atendimento referem-se à:

- ✓ Importância do cliente,
- ✓ Atendimento de qualidade,
- ✓ Disponibilidade, satisfação e interesse em atender ao cliente,
- ✓ Empatia ao cliente,
- ✓ Cortesia e educação para com o cliente,
- ✓ Tolerância para com o cliente,
- ✓ Sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente
- ✓ Ética nas relações com os clientes.

O gráfico 13 apresenta a percepção dos funcionários da instituição privada no que tange essas atitudes. Observa-se que 100% dos funcionários avaliaram-se com nota 10 para reconhecer a importância de um atendimento de qualidade. Em contrapartida, 6,3% dos bancários atribuíram-se nota 8 para a disponibilidade em atender ao cliente.

Nessa figura ainda pode-se destacar a nota 9 atribuída por todos os funcionários para a atitude de reconhecer a importância do cliente para a instituição.

O gráfico 14 consta à avaliação dos bancários do setor público. Observa-se que para 88% dos funcionários desta agência a nota máxima foi atribuída à atitude de demonstrar cortesia e educação para com o cliente. No entanto, 4% dos bancários se avaliaram com nota 8 para as atitudes de manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender ao cliente e de demonstrar paciência para com o cliente.

Destaca-se também nessa figura, a nota 9 dada por 92% dos funcionários em relação a atitude de reconhecer a importância do cliente para empresa.

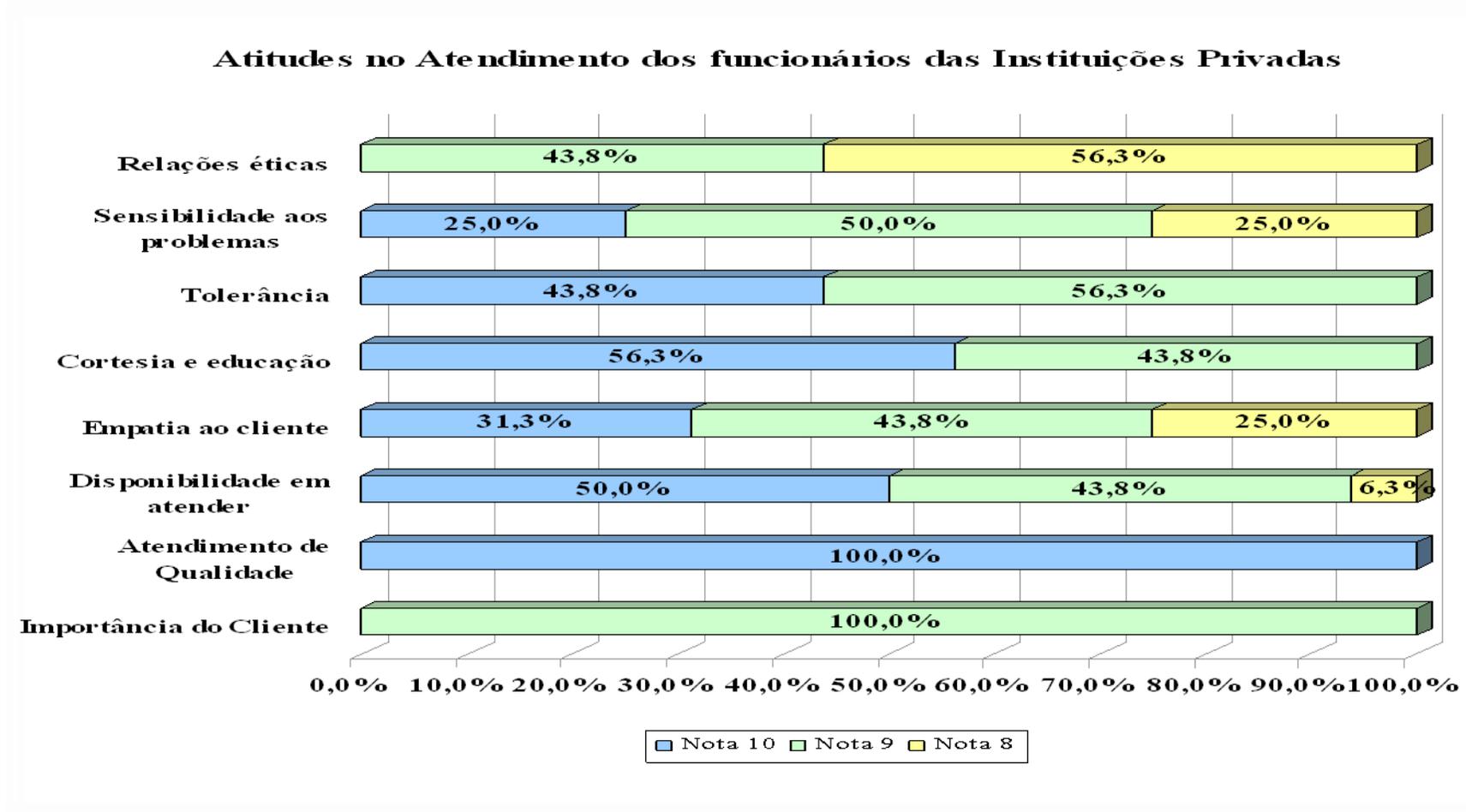


Gráfico 13: Atitudes no atendimento dos funcionários das instituições privadas

Atitudes no Atendimento dos funcionários das Instituições Públicas

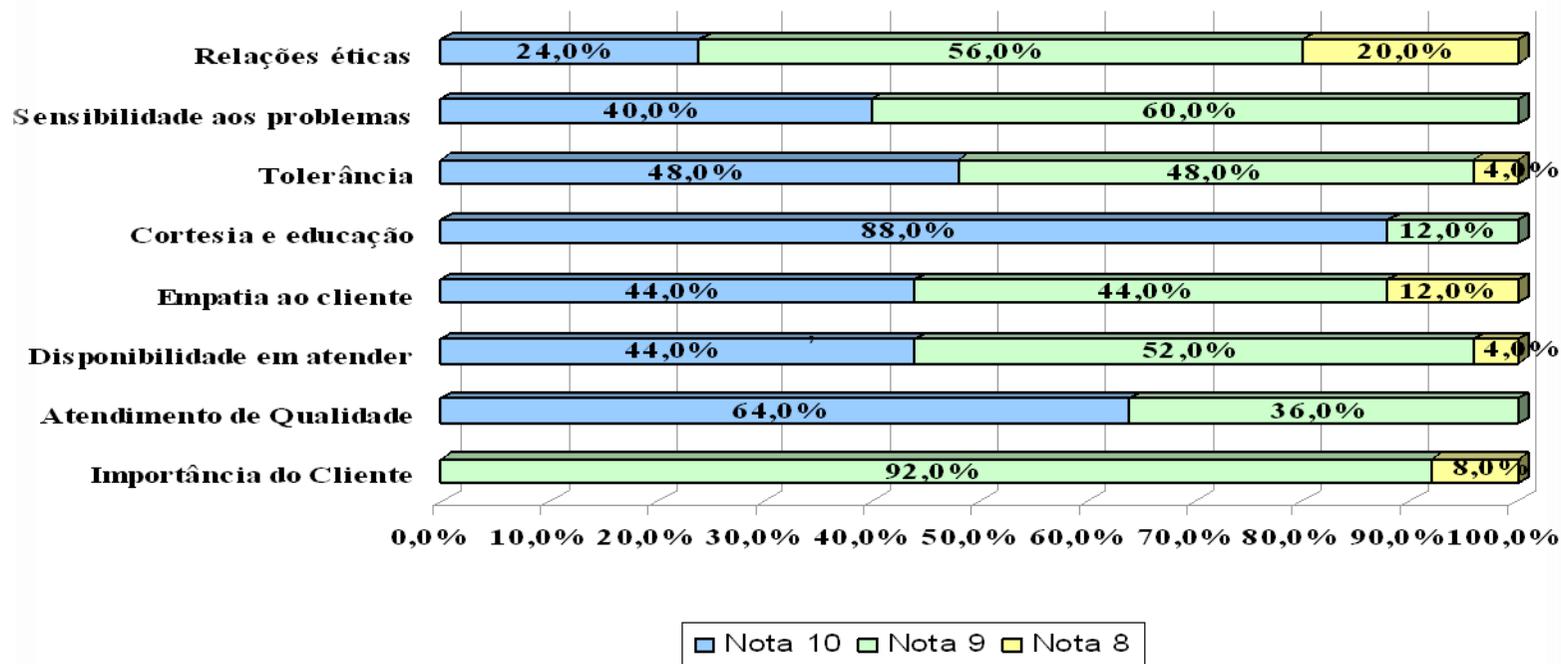


Gráfico 14: Atitudes no atendimento dos funcionários das instituições públicas

As atitudes relacionadas à rotina são:

- ✓ Pró-atividade
- ✓ Assumir responsabilidades
- ✓ Autonomia

O gráfico 15 retrata a avaliação dos funcionários da instituição privada. Não houve nota 10 para nenhuma das atitudes avaliadas nesse grupo. A nota 9 foi atribuída por 50% dos bancários desse setor para a atitude de assumir responsabilidades frente às situações de trabalho de maneira a atender as demandas do cliente. Em contrapartida, 6,3% dos funcionários avaliaram-se com nota 7 para a atitude de possuir pró-atividade.

O gráfico 16 apresenta a percepção dos bancários da instituição pública a respeito das três atitudes mencionadas acima. Nota-se que para 20% dos funcionários a atitude de assumir as responsabilidades nas situações de trabalho foi avaliada com nota 10. No entanto, a nota 7 foi atribuída por 8,3% dos bancários para a atitude de possuir autonomia suficiente para tomada de decisões frente a problemas, sem a necessidade de autorizações superiores.

Destaca-se que 80% dos funcionários avaliaram-se com nota 8 para a atitude de possuir pró-atividade.

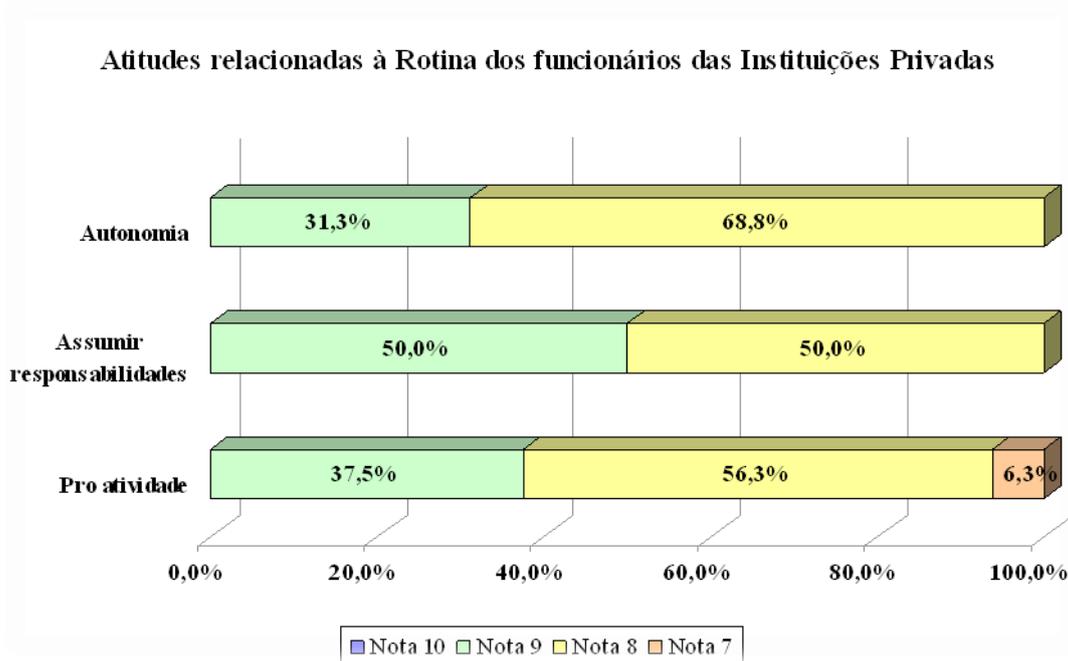


Gráfico 15: Atitudes relacionadas à rotina dos funcionários das instituições privadas

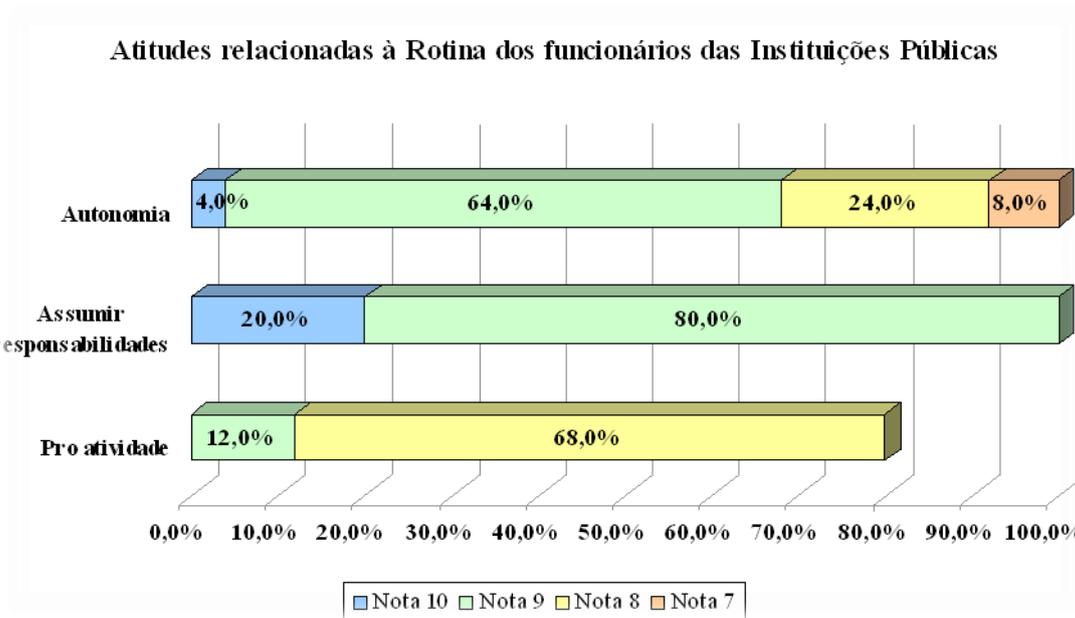


Gráfico 16: Atitudes relacionadas à rotina dos funcionários das instituições públicas

O último grupo das atitudes refere-se àquelas intrínsecas dos funcionários:

- ✓ Aprender continuamente,
- ✓ Tolerância com diferentes culturas,
- ✓ Compartilhar informações, e,
- ✓ Motivação.

O gráfico 17 apresenta a avaliação dos funcionários da instituição privada. Essa figura mostra que todos os bancários avaliaram-se com nota 10 para a atitude de demonstrar tolerância com diferentes culturas. Por outro lado, a nota 7 foi atribuída por 12,5% dos funcionários para a atitude de possuir motivação para trabalhar na empresa.

Destaca-se ainda nessa figura que 68,8% dos bancários deram-se nota 8 para a atitude de manifestar o desejo de aprender continuamente e aprimorar profissionalmente.

O gráfico 18 retrata a avaliação dos bancários da instituição pública. Observa-se que para 84% dos funcionários a atitude de demonstrar tolerância com distintas culturas foi avaliada com nota máxima. Em contrapartida, 24% dos bancários avaliaram-se com nota 7 para a atitude de ter motivação para trabalhar na organização.

Nota-se nessa figura que houve um equilíbrio entre as nota 9 e 8 sobre a atitude de demonstrar desejo de compartilhar informações e conhecimentos com colegas de trabalho.

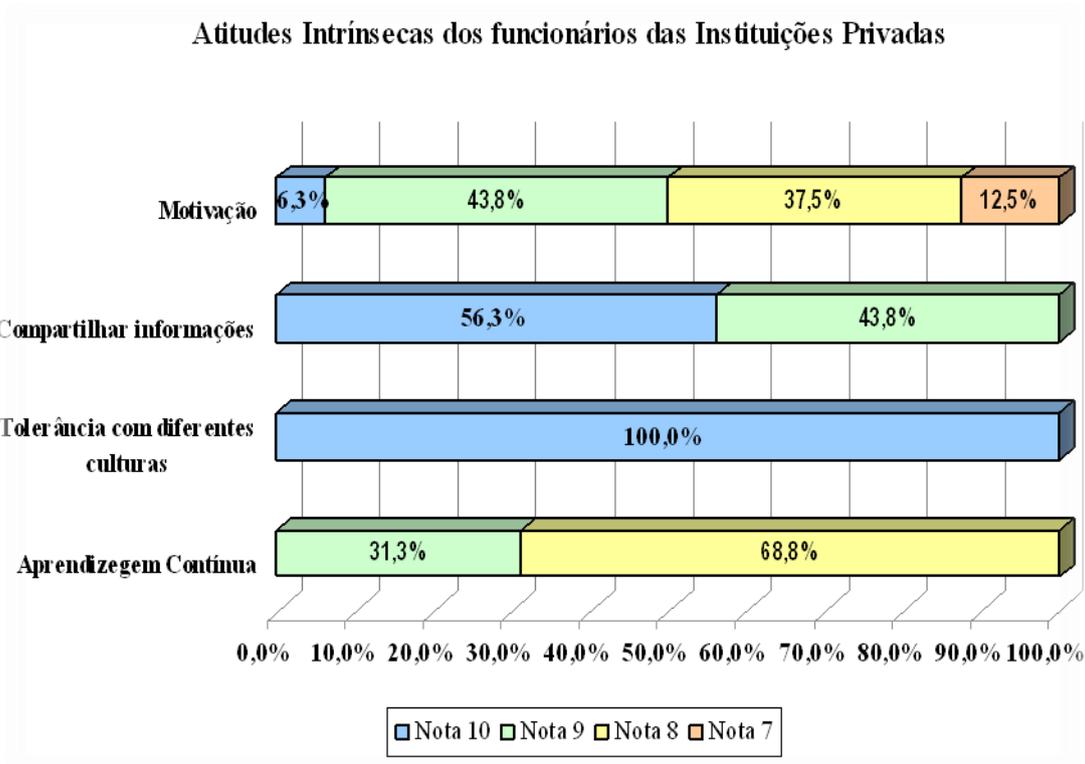


Gráfico 17: Atitudes intrínsecas dos funcionários das instituições privadas

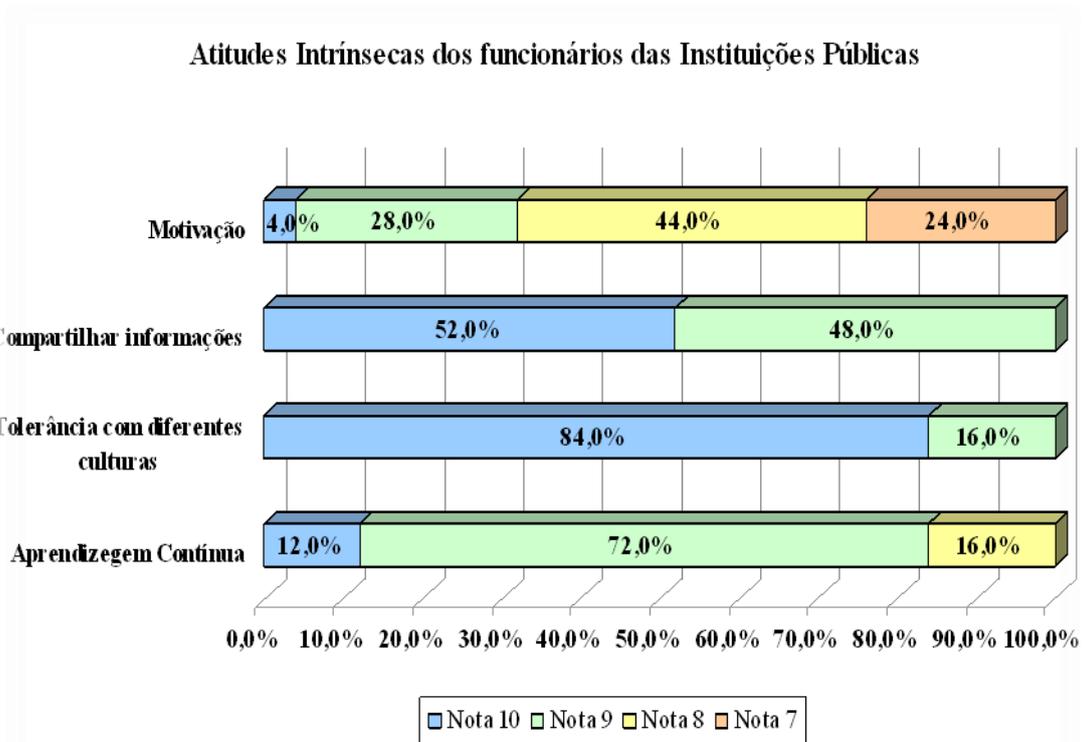


Gráfico 18: Atitudes intrínsecas dos funcionários das instituições públicas

5.2 Análise Geral – Questionário Respondido pelos Clientes

Os clientes avaliaram a competência dos funcionários das instituições bancárias nas três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

A competência dos bancários na dimensão do conhecimento foi avaliada por seus clientes em duas questões:

- ✓ Domínio sobre a rotina e processos, e,
- ✓ Conhecimento sobre a conjuntura social, econômica e política do Brasil e do mundo.

A tabela 01 apresenta o resultado obtido na aplicação dos questionários aplicados aos clientes das duas instituições bancárias.

Primeiramente, a percepção dos clientes da instituição pública. Em relação ao conhecimento dos bancários sobre a conjuntura atual do país e do mundo, 19,3% dos clientes avaliaram os funcionários com nota 5. Entretanto para essa questão, apenas 0,3% dos clientes do banco público atribuíram nota 10.

A respeito do conhecimento sobre as rotinas e processos referentes à função exercida pelos bancários, 25,5% dos clientes dessa instituição avaliaram os funcionários com nota 5. Em contrapartida, 1,4% dos clientes atribuíram às notas máxima e mínima para os bancários.

Tabela 01: Percepção dos conhecimentos dos funcionários dos bancos por parte dos clientes

Notas	Banco Público		Banco Privado	
	Conjuntura Econômica	Domínio Rotina	Conjuntura Econômica	Domínio Rotina
10	0,3%	1,4%	7,0%	5,8%
9	6,8%	9,6%	28,1%	20,2%
8	10,2%	12,7%	30,7%	28,6%
7	5,1%	9,9%	13,0%	13,6%
6	13,6%	20,7%	13,3%	17,3%
5	19,3%	25,5%	7,2%	14,5%
4	10,2%	8,5%	0,6%	
3	9,3%	4,2%		
2	13,3%	5,9%		
1	11,9%	1,4%		

Na instituição privada, os clientes não avaliaram os bancário com notas de 1 a 3 para as duas questões sobre conhecimentos. Do total dos clientes pesquisados, 30,7% atribuíram nota 08 para o conhecimento dos bancários sobre o contexto geral do Brasil e do mundo. Entretanto, 5,8% dos clientes do banco privado avaliaram os funcionários da organização com nota 4. A respeito do conhecimento sobre a rotina e processos da função exercida pelos bancários na instituição privada, 28,6% dos clientes avaliaram-no com nota 08. Em oposição, 5,8% dos clientes atribuíram nota 10 para este conhecimento.

A tabela 02 mostra a percepção dos clientes das duas instituições a respeito das habilidades dos bancários em relação a:

- ✓ Argumentação convincente,
- ✓ Expectativas de produtos,
- ✓ Consultoria,
- ✓ Tecnologia da informação, e,
- ✓ Linguagem acessível.

Quanto à habilidade de argumentação convincente dos bancários a respeito de produtos e serviços, verifica-se na instituição pública, que para 29,2% dos clientes consultados avaliaram-na com nota 5. Em contrapartida, 2,5% dos clientes atribuíram nota 2 para essa mesma habilidade. Na instituição privada, a percepção dos clientes mostrou que 35,3% deram grau 9 sobre a habilidade em questão. Enquanto 2% dos clientes pesquisados avaliaram os bancários com nota 5 para a argumentação convincente.

No que se refere à habilidade dos funcionários em identificar as expectativas dos clientes no banco público, a percepção dos clientes apontou que 26,3% avaliam essa habilidade com nota 5. Contudo, 2,3% dos clientes atribuem aos bancários o grau 1. No banco privado, 31% dos clientes pesquisados avaliaram essa habilidade com nota 8 e 1,7% atribuíram-na grau máximo.

A próxima habilidade avaliada pelos clientes das instituições bancárias foi à capacidade dos bancários em prestar consultoria em negócios e finanças. No banco público, do total de clientes pesquisados, 21,5% avaliaram essa habilidade com nota 3. Em contrapartida, 1,7% dos clientes atribuíram nota 10. Na instituição privada, a avaliação dos clientes mostrou que para 26,3% a avaliação sobre essa habilidade com nota 5. Em compensação, 1,4% dos clientes consultados avaliou-a com grau 2.

Tabela 02: Percepção das habilidades dos funcionários dos bancos por parte dos clientes

Percepção das habilidades dos funcionários dos bancos por parte dos clientes										
Notas	Banco Público					Banco Privado				
	Argumentação convincente	Expectativas de produtos	Consultoria	Tecnologia de informação	Linguagem acessível	Argumentação convincente	Expectativas de produtos	Consultoria	Tecnologia de informação	Linguagem acessível
10	3,1%		1,7%	3,1%	1,4%	4,9%	1,7%	2,9%	6,1%	1,7%
9	7,4%	3,7%	11,3%	8,0%	6,2%	35,3%	6,7%	6,4%	30,9%	6,9%
8	11,6%	12,7%	3,7%	16,2%	12,7%	32,9%	31,0%	25,1%	33,8%	22,3%
7	9,6%	11,0%	10,2%	7,7%	7,9%	15,6%	16,2%	15,6%	14,7%	15,3%
6	23,8%	26,1%	15,0%	22,4%	21,0%	9,2%	20,3%	20,2%	13,3%	24,9%
5	29,2%	26,3%	11,3%	25,3%	20,1%	2,0%	24,1%	26,3%	1,2%	28,6%
4	9,9%	9,9%	8,5%	8,0%	7,6%			2,0%		0,3%
3	2,8%	5,4%	21,5%	4,3%	8,8%					
2	2,5%	2,5%	9,1%	3,4%	10,5%			1,4%		
1		2,3%	7,6%	1,7%	3,7%					

A capacidade dos funcionários de utilizar diferentes tecnologias de informação e comunicação, como a internet, sistemas de informática e redes de comunicação, também foram avaliadas pelos clientes das instituições bancárias.

Ainda em referência a tabela 03, observa-se que 25,3% dos clientes pesquisados do banco público avaliaram os funcionários com nota 5 para a habilidade mencionada no parágrafo anterior. Enquanto que para 1,7% dos clientes a nota 1 foi atribuída a essa habilidade. No setor privado do total de clientes consultados, 33,8% avaliaram os bancários com nota 8. Em oposição à nota mínima foi dada por 1,2% dos clientes.

A última habilidade avaliada pelos clientes foi à capacidade de utilização de uma linguagem acessível para que o cliente possa compreender de maneira transparente o que os bancários querem expor.

Na instituição pública, a maioria dos clientes pesquisados (21,0%) atribuíram nota 6 para essa habilidade. Em contrapartida, 1,4% dos clientes avaliaram-na com nota máxima. No banco privado, a percepção dos clientes mostrou que 28,6% avaliam essa habilidade com nota 5, enquanto 0,3% dos clientes deram nota 4.

A tabela 03 retrata a percepção dos clientes das duas instituições em relação às atitudes dos bancários pesquisadas:

- ✓ Atendimento de qualidade,
- ✓ Ética, e,
- ✓ Reconhecimento do cliente.

Observa-se que a nota 6 obteve avaliação de 33,1% dos clientes pesquisados no banco público para a atitude dos funcionários em reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade. Por outro lado, 0,3% dos clientes consultados atribuíram nota 1 para essa atitude.

Em relação à atitude dos bancários do setor público de serem éticos nas relações com os clientes, à tabela 03 aponta que para 27,4% dos clientes essa atitude dos funcionários foi avaliada com grau 5 e em contrapartida somente 1,7% dos clientes atribuí-a nota 10.

A última atitude dos bancários públicos avaliada pelos clientes foi o reconhecimento por parte daqueles da importância que o cliente representa para a empresa. Para 34,9% dos clientes pesquisados, essa atitude foi avaliada com nota 5. Todavia, 0,3% dos clientes atribuíram nota 1 para essa atitude.

Tabela 03: Percepção das atitudes dos funcionários dos bancos por parte dos clientes

Percepção das atitudes dos funcionários dos bancos por parte dos clientes						
Notas	Banco Público			Banco Privado		
	Atendimento de qualidade	Ética	Reconhecimento do cliente	Atendimento de qualidade	Ética	Reconhecimento do cliente
10	2,5%	1,7%	1,4%		5,5%	0,9%
9	1,4%	2,6%	1,4%	7,3%	27,5%	11,3%
8	5,4%	9,7%	7,4%	24,4%	36,1%	31,3%
7	9,3%	7,1%	9,1%	17,7%	15,3%	16,2%
6	33,1%	26,8%	24,3%	19,5%	11,6%	16,2%
5	32,0%	27,4%	34,9%	27,3%	4,0%	23,5%
4	8,2%	5,4%	14,9%	2,0%		0,6%
3	4,5%	8,3%	2,6%	0,3%		
2	3,1%	8,8%	3,7%	1,5%		
1	0,3%	2,3%	0,3%			

Para os clientes pesquisados do banco privado, a tabela 03 apresenta que 27,3% dos clientes avaliaram com nota 5 a atitude dos funcionários relacionada com a prestação de um atendimento de qualidade. Em oposição, 0,3% dos clientes atribuíram nota 3 para essa atitude.

No que tange as relações éticas dos bancários nos relacionamentos com os clientes, o resultado da pesquisa apresentou que, para 36,1% dos clientes consultados essa atitude foi avaliada com grau 8. Embora 4,0% dos clientes avaliem essa atitude com nota 5.

Por fim a atitude de reconhecer a importância do cliente para a instituição. Do total de clientes pesquisados, 31,3% atribuíram nota 8 para a atitude citada. Em contrapartida, 0,6% dos clientes avaliaram essa atitude com grau 4.

5.3 Avaliação das Percepções dos Bancários com a dos Clientes

Visando atender ao objetivo principal deste trabalho, esta seção apresenta à média dos graus de avaliação das questões que englobam cada uma das dimensões da competência atribuídas pelos bancários e pelos clientes. Salientando que as mesmas questões aplicadas aos clientes também foram respondidas pelos funcionários das duas organizações.

A percepção sobre o conhecimento, primeira dimensão da competência é descrita na tabela 04.

Tabela 04: Percepção dos conhecimentos

Percepção dos conhecimentos				
Notas	Conjuntura do País e do Mundo, Domínio da Rotina.			
	Banco Público		Banco Privado	
	Clientes	Funcionários	Clientes	Funcionários
10	0,8%	26,0%	6,4%	26,5%
9	8,2%	44,0%	24,2%	45,4%
8	11,5%	28,0%	29,7%	21,9%
7	7,5%	2,0%	13,3%	6,3%
6	17,1%		15,3%	
5	22,4%		10,8%	
4	9,3%		0,3%	
3	6,8%			
2	9,6%			
1	6,7%			

Observa-se na tabela 04 que as notas de 1 a 6 não foi apontada pelos funcionários das duas instituições bancárias. Entretanto os clientes do setor público avaliaram os bancários com notas de 1 a 10, o que não ocorreu no banco privado onde a variação das notas foi de 4 a 10.

A tabela 04 mostra que para 22,4% dos clientes da instituição bancária pública pesquisada, a nota 5 foi atribuída para os conhecimentos dos funcionários. Enquanto que a grande parte dos bancários desse setor (44%) avaliaram-se com nota 9 para seus conhecimentos. No setor privado, a avaliação de 29,7% dos clientes apontaram nota 8 para a primeira dimensão da competência. Em contrapartida, para 45,4% dos funcionários o grau atribuído aos seus conhecimentos foi 9.

A tabela 05 apresenta as percepções sobre a habilidade dos bancários, na opinião dos mesmos e na de seus clientes. Nota-se que os clientes da instituição pública variaram suas notas dentro da escala utilizada, enquanto que os funcionários desse setor se concentraram nos

graus maiores. Por outro lado, no banco privado, não apareceram às notas 1 e 3 por parte dos clientes e os bancários se auto-avaliaram entre as notas superiores a 7.

Observa-se nessa tabela, que na avaliação dos clientes do setor público ocorreu um equilíbrio entre as notas 5 e 6, ambas tiveram porcentagem superior a 20%. Contudo, a maioria dos bancários (62,3%) se auto-avaliaram com nota 9 para as mesmas habilidades. Na instituição privada, o grau 8 foi atribuído por 29% dos clientes, enquanto que a grande proporção dos funcionários (56,1%) atribuíram-se nota 9 para as habilidades em questão.

Tabela 05: Percepção das habilidades

Percepção das habilidades				
Notas	Argumentação convincente, expectativas de produtos, consultorias, tecnologia da informação e linguagem acessível.			
	Banco Público		Banco Privado	
	Clientes	Funcionários	Clientes	Funcionários
10	1,9%	26,9%	3,5%	17,5%
9	7,3%	62,3%	17,2%	56,1%
8	11,4%	10,8%	29,0%	22,0%
7	9,3%		15,5%	4,3%
6	21,7%		17,6%	
5	22,5%		16,4%	
4	8,8%		0,5%	
3	8,6%			
2	5,6%		0,3%	
1	3,1%			

Tabela 06: Percepção das atitudes

Percepção das atitudes				
Notas	Atendimento de qualidade, ética e reconhecimento do cliente.			
	Banco Público		Banco Privado	
	Clientes	Funcionários	Clientes	Funcionários
10	1,9%	29,3%	2,1%	33,3%
9	1,8%	61,3%	15,3%	47,9%
8	7,5%	9,3%	30,6%	18,8%
7	8,5%		16,4%	
6	28,1%		15,8%	
5	31,4%		18,3%	
4	9,5%		0,9%	
3	5,1%		0,1%	
2	5,2%		0,5%	
1	0,9%			

A tabela 06 apresenta as percepções dos clientes e dos bancários sobre a última dimensão da competência, a atitude. Conforme aconteceram nas outras duas dimensões, os clientes da instituição pública avaliaram os funcionários utilizando toda a escala de notas

disponível, enquanto os bancários se atribuíram os graus superiores. No setor privado, não se constatou nota mínima dada pelos clientes, e novamente os bancários avaliaram suas atitudes com notas entre 10 e 8.

No banco público, para 31,4% dos clientes as atitudes dos bancários foi avaliada com nota 5. Destaca-se também a nota 6 que foi atribuída por 28,1% dos clientes, proporcionando uma avaliação próxima entre as duas notas. Em contrapartida, 61,3% dos funcionários da instituição pública se auto-avaliaram com nota 9 para as atitudes em questão. No setor privado, 30,6% dos clientes avaliaram as atitudes dos bancários com nota 8, enquanto que para a maioria dos funcionários desta instituição (47,9%) atribuíram-se nota 9.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em decorrência da padronização dos produtos e serviços bancários, o grande diferencial competitivo de uma instituição para a outra é a qualidade dos serviços prestados, que em última análise reflete nas pessoas que diretamente se relacionam com os clientes.

Normalmente, quando o cliente pela primeira vez se encaminha a uma agência bancária para realizar uma operação, nem sabe direito o que necessita. Ele possui apenas expectativas de como realizar o negócio. Neste momento, os bancários responsáveis pelo atendimento ao cliente, procuraram perceber as reais necessidades do cliente e atendê-lo da melhor forma possível, com a finalidade de superar as expectativas deste e, conseqüentemente gerar satisfação ao mesmo.

Para que isso aconteça os bancários, que atuam na linha de frente nas agências, necessitam que suas competências sejam desenvolvidas e aprimoradas, visando atender e superar as expectativas dos clientes quando solicitadas.

De acordo com a revisão bibliográfica apresentada, a competência individual pode ser entendida como a combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho profissional dentro do contexto organizacional, agregando valor às pessoas e à organização.

Os conhecimentos relacionam-se com as informações acumuladas durante a vida e quando codificadas promovem análises e posteriores mudanças no julgamento ou no comportamento individual. As habilidades retratam a capacidade de fazer alguma coisa com destreza e técnica para obter resultados satisfatórios. As atitudes referem-se à disposição, ao interesse e a determinação de querer fazer algo. Analisar como a competência individual foi construída é uma tarefa complexa, uma vez que depende de fatores relacionados à cultura.

A tendência mercadológica imposta ao segmento bancário exige que os funcionários possuam o maior número de informações possível sobre seus clientes e sobre seus anseios, de maneira a auxiliar a vida financeira dos mesmos. Torna-se condição *sine quo non* que os bancários dominem o contexto externo à organização, possuam habilidades para identificar as expectativas dos clientes e atitudes que demonstrem a disponibilidade em orientar os clientes.

No estado da prática, observa-se que as competências individuais exigidas pelo mercado não são apresentadas pelos bancários, pois muitas vezes o grande objetivo em um atendimento é “impor” aos clientes produtos e serviços que estejam em época de campanhas com a finalidade de cumprimento de metas impostas. Dessa forma, as reais necessidades dos clientes são postas em segundo plano.

A pesquisa realizada teve como objetivo, como já citado a priori, a graduação com notas que variaram de 01 a 10 para identificar as percepções dos bancários nos setores público e privado com seus respectivos clientes, no que tange às competências individuais destes funcionários no atendimento ao público em geral – clientes. Em outras palavras, buscou-se confrontar a visão de competência dos funcionários através de uma auto-avaliação destes com as opiniões declaradas dos respectivos clientes destas instituições bancárias.

Na pesquisa verificou-se que existe uma divergência entre a auto-avaliação dos funcionários do banco do setor público quando comparada com a visão dos seus clientes, o que já não ocorreu com o setor privado, onde as diferenças encontradas podem ser consideradas como de “empate técnico” em função da pouca diferença.

Acredita-se que esta divergência dos dois setores bancários – público e privado - deva-se à visão de mercado que cada instituição tem, isto é, enquanto no setor privado, a mesma é focada no cliente, e desta forma procura permanecer competitiva no mercado, o mesmo não se dá com a instituição pública, que não é tão competitiva quanto o setor privado, e pode ser visto até pela nossa própria história de desenvolvimento deste setor.

Diante do exposto, pode-se dizer que a gestão, do setor privado influencia o comportamento dos funcionários da linha de frente que estão em contato direto com o cliente, de forma a manter o mesmo por longo prazo, o que garante a permanência da instituição no mercado.

6.1 Conclusão

Optou-se por tecer as conclusões, primeiramente referente aos funcionários das instituições bancárias e depois sobre as percepções destes e de seus clientes, como a seguir:

6.1.1 Percepção dos bancários das duas instituições

Inicia-se a abordagem com a auto-avaliação dos bancários da instituição pública.

A avaliação em relação aos conhecimentos retratou que os bancários desse setor possuem domínio sobre conhecimentos relativos à organização, como por exemplo, o conhecimento relativo à missão, políticas e valores da instituição. Por outro lado, os conhecimentos externos à empresa que auxiliam no desenvolvimento profissional e pessoal, apresentaram certa deficiência, especialmente no que se referem aos idiomas estrangeiros. Isso aponta uma lacuna nas competências individuais dos funcionários dessa instituição, uma vez que a abrangência dos conhecimentos externos é de fundamental importância para atender as exigências do mercado bancário: profissionais cientes aos acontecimentos, principalmente aos econômicos, para atuarem como consultores financeiros e também como “vendedores” de produtos e serviços do banco.

No que diz respeito à segunda dimensão da competência, os bancários do setor público se auto-avaliaram hábeis para todas as habilidades questionadas. Visando uma melhor análise da percepção dos funcionários desse setor, algumas avaliações sobre as habilidades foram agrupadas para sistematização como:

✓ A habilidade de utilizar a tecnologia da informação e de localizar os dados necessários à rotina do trabalho apresentou avaliação positiva, no entanto a capacidade de produzir soluções rápidas foi deficitária para uma parte dos bancários. Gerando de certa forma uma constatação, devido à informatização tudo está *on-line*, contudo o sistema ainda encontra-se burocratizado, existindo a dificuldade em soluções em tempo real para o cliente.

✓ As habilidades de prestação de consultoria em negócios, identificação de oportunidades de novos negócios e avaliação de riscos e de rentabilidade de operações retratam avaliação positiva sobre essas capacidades. Contudo, para que essas habilidades sejam aprimoradas se faz necessário que haja um desenvolvimento dos conhecimentos externos à organização. Nesse ponto, verificou-se uma contradição.

✓ As habilidades de utilização de uma comunicação acessível ao cliente com argumentação convincente para vender produtos e serviços do banco foram avaliadas com alto domínio, assim como a identificação das expectativas dos clientes. Conclui-se que os bancários possuem a percepção que o seu trabalho esteja sendo realizado de forma eficiente, uma vez que a percepção dos bancários é que as necessidades dos clientes são atendidas com os produtos e serviços da organização, por meio de uma comunicação eficaz.

Assim como as outras dimensões da competência, os funcionários da instituição bancária pública apontaram que possuem atitudes aprimoradas. As notas atribuídas pelos bancários para as atitudes de prestar um atendimento de qualidade, com ética, cordialidade, educação, empatia e outros requisitos, demonstram a existência do reconhecimento por parte dos funcionários da importância dada ao cliente.

A auto-avaliação sobre a atitude de aprimorar no contexto organizacional e de aprendizagem contínua tanto dentro como fora da instituição apresentou bom resultado. Entretanto aparece outra contradição, quando comparadas à avaliação atribuída aos

conhecimentos externos à organização, uma vez que para a atitude de buscar aprimoramento contínuo faz-se necessário a busca por novos conhecimentos.

Passando para as percepções dos bancários da instituição privada sobre suas competências individuais, pode-se considerar como excelente a avaliação nas três dimensões.

Primeiramente no que tange a primeira dimensão da competência, os funcionários do banco privado demonstraram um domínio nas questões relativas aos conhecimentos sobre o funcionamento da empresa. Porém a avaliação sobre os conhecimentos adquiridos fora do ambiente organizacional apresentou-se com deficiência. Esses conhecimentos extra banco são necessários para atender a tendência mercadológica do setor que impõem aos profissionais habilidades de consultores financeiros. Acaba-se tornado um fator de risco reputacional, tanto para os bancários como para a instituição em que trabalham.

No que se refere às habilidades desenvolvidas pelos bancários do setor privado, a auto-avaliação geral também se apresentou positiva. Observou-se que as avaliações expostas para a percepção dos funcionários da instituição pública sobre esta dimensão da competência convergem com a percepção dos bancários privados. Incluindo as contradições apresentadas.

Destaca-se a avaliação mediana de uma parcela dos bancários sobre a capacidade de trabalhar sob pressão e de administrar a incerteza e a tensão no ambiente organizacional, isso pode ser justificado em decorrência da imposição de cumprimento de metas de vendas, o que garante a permanência ou a demissão da função exercida.

Todavia as atitudes retratam uma percepção positiva. Mais uma vez, as observações apresentadas para os bancários públicos podem ser relatadas também para os funcionários da instituição privada.

Observou-se ainda que muitos bancários avaliaram-se com motivação elevada para trabalhar na empresa, embora tenha ocorrido uma avaliação mediana para a capacidade de trabalhar sob pressão. Uma das justificativas podem ser os benefícios oferecidos pelos bancos aos funcionários (plano de saúde, ticket alimentação) ou a falta de oportunidades em outros segmentos de mercado. No estado da prática, experiências apontam que as dificuldades de buscar oportunidades fora do setor bancário ocorrem devido a deficiências nos conhecimentos externos e nas capacidades desenvolvidas.

Com base no exposto, conclui-se que os bancários das instituições públicas e privadas possuem uma percepção sobre suas competências individuais, no que se refere aos conhecimentos sobre a organização, habilidades e atitudes. E uma percepção deficitária dos conhecimentos externos à instituição necessários a tendência do setor bancário, embora em nível suficiente para continuar exercendo sua profissão, sem a visão de buscar um melhor desenvolvimento pessoal e conseqüentemente profissional.

6.1.2 Percepção dos bancários e dos clientes das duas instituições

Para efeito comparativo, as mesmas questões respondidas aos clientes também se encontravam no questionário aplicado aos bancários.

Analisando primeiramente a instituição bancária pública. No que se refere aos conhecimentos, a da grande parte dos clientes apresentou percepção baixa se comparada à percepção dos bancários para a primeira dimensão da competência dos funcionários. O conhecimento sobre o as rotinas e processos relativos ao cargo exercido foi a que teve maior peso para a avaliação negativa dos clientes, que pode ter sido afetada pela lentidão no atendimento.

Em relação a habilidades novamente ocorreu distorção na percepção dos clientes com a dos bancários. A avaliação da segunda dimensão da competência por parte dos clientes apresentou-se baixa, sendo que a questão que mais se destacou de maneira negativa foi à capacidade de prestar serviços de consultoria. Devido à contratação de funcionários por meio

de concurso público, muitos possuem conhecimentos básicos sobre assuntos importantes e necessários para possuir esta habilidade desenvolvida.

No que tange às atitudes, a avaliação dos clientes mostrou que a essa dimensão da competência encontra-se deficitária, em especial no que se refere ao reconhecimento da importância do cliente para a organização, por meio de um atendimento de qualidade com relações éticas.

Diante do exposto, conclui-se que os bancários do setor público devem re-avaliar o seu comportamento perante os seus clientes, visando à manutenção dos existentes e atração de novos. Faz-se necessário que os bancários desse setor tenham consciência de que o cliente possui uma expectativa mínima de que lhe seja prestado um atendimento adequado e com qualidade. Esse diferencial é de grande importância para a diferenciação de uma instituição bancária com a outra, o que a tornará competitiva no mercado.

Ocorreu o oposto na comparação entre as percepções dos clientes e dos funcionários sobre as competências individuais desses no banco privado.

No que tange os conhecimentos, a percepção geral dos clientes é equiparada à percepção dos bancários. Tanto o conhecimento sobre a conjuntura econômica, social e política do Brasil e do mundo como o domínio da função que exercem os funcionários tiveram avaliação positiva, o que influenciou positivamente a percepção geral dos clientes.

Em relação às habilidades aconteceu um “empate técnico” entre as percepções dos clientes e dos bancários em virtude da proximidade da avaliação geral. Destaca-se a avaliação dos clientes sobre a capacidade dos funcionários do setor privado de argumentar de modo convincente sobre produtos e serviços do banco, o que em última análise reflete a busca incessante de cumprimento de metas de vendas. No estado da prática, às vezes o bancário se torna uma pessoa inconveniente, em decorrência da insistência para aquisição de produtos e serviços, onde o cliente adquire simplesmente para não mais ser incomodado pelo funcionário.

Embora a percepção geral por parte dos clientes tenha sido positiva, merece destaque a avaliação sobre capacidade de prestar consultoria com um dos piores índices. Isso retrata que embora os clientes avaliem bem os conhecimentos dos bancários sobre o contexto do país e do mundo, o que auxilia nessa habilidade, existe alguma lacuna aberta sobre algum conhecimento específico para que atuem de maneira eficaz e eficiente.

No que diz respeito às atitudes, a percepção dos clientes e dos bancários sobre essa dimensão da competência foi à mesma. Destaca-se a atitude de reconhecer a importância do cliente e as relações éticas demonstradas pelos funcionários. Entretanto, a maior parte dos clientes avaliou a atitude de prestar um atendimento de qualidade de maneira mediana, o que não refletiu na percepção geral, porém serve como um alerta.

Face ao exposto, conclui-se que os bancários do setor privado atendem de modo satisfatório as expectativas dos clientes, o que pode ser justificado pela gestão dos bancos desse setor que evidenciam a figura do cliente no centro de todo o processo. Contudo deve-se ter a preocupação de não apenas atender as expectativas dos clientes, mas superá-las, uma vez que a relação entre banco e cliente torna-se essencial no desenvolvimento de futuros negócios e conseqüentemente, o cliente permanecerá fiel à instituição.

De acordo com os resultados apresentados nesta pesquisa, conclui-se que a percepção dos clientes da instituição pública é divergente da percepção dos funcionários desse setor. Em contrapartida, as percepções dos dois lados da instituição privada se equipararam.

As instituições bancárias como um todo, devem criar estratégias para que o foco esteja voltado à prestação de um atendimento de qualidade aos clientes, uma vez que estes são fator principal de competição no mercado atual. E justamente o diferencial de um banco para outro está inserido nas competências das pessoas que trabalham diretamente com o cliente.

Visando aprimorar as competências individuais relacionadas especialmente, à dimensão do conhecimento, os bancos devem promover cada vez mais estímulos e incentivos morais e financeiros para treinamentos e qualificações, assim como a educação continuada.

No entanto, deve-se ressaltar que essa pesquisa não pode ser conclusiva sobre o tema, porque não houve um aprofundamento na cultura organizacional das instituições e tão pouco o delineamento das competências essenciais do setor.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando o resultado obtido, apresentam-se algumas recomendações para futuras pesquisas:

- ✓ Comparar as competências individuais dos bancários em cidades diferentes, ou em outros bancos, isto é ampliar a amostra;
- ✓ Ampliar o conhecer sobre as expectativas dos clientes – usuários dos serviços bancários para poder desta forma, adequar os serviços prestados, de modo a manter clientes atuais assim como a de conquistar novos clientes;
- ✓ Realizar essa mesma pesquisa, porém com a utilização de perguntas abertas, mostrando os valores atribuídos pelos bancários e clientes sobre as competências individuais daqueles;
- ✓ Fazer um mapeamento sobre as distorções entre as competências individuais dos bancários e as exigidas pelo mercado;
- ✓ Identificar as competências essenciais no setor bancário;
- ✓ Comparar as competências organizacionais no setor bancário de uma instituição pública e outra privada;
- ✓ Identificar estratégias utilizadas pelas instituições bancárias para implantar ou aprimorar a gestão de competências na organização; e,
- ✓ Ensinar aos bancários o que comporta os serviços desse setor, de modo a conscientizá-los da sua importância, assim como a do cliente que também participa do processo. Desta forma, a qualidade da prestação dos serviços bancários estará melhorando para ambas as partes.

7 BIBLIOGRAFIA

- ACCORSI, A. **Automação Bancária e seus Impactos: o caso brasileiro.** Revista de Administração de São Paulo, v. 27, n. 4, p 39-46, outubro/novembro/1992.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: www.bcb.gov.br. Acesso em 20/01/2007.
- BATEMAN, T. S. & SNELL, S. A.. **Administração: construindo vantagem competitiva.** Tradução: Celso A Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.
- BITENCOURT, C.C.. **A Gestão de Competências Gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.** Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado, 2001.
- BLATTER, P.. McKinsey Quaterly. IN: Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. & Borges-Andrade, J. E.. **Competências Emergentes na Indústria Bancária: um estudo de caso.** Revista Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, Portugal, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, v.8, n.2, p. 173-190, 2002.
- BLOOM. B.; ENGELHART, M. D.; FURST, E. , et all. IN: Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. & Borges-Andrade, J. E.. **Competências Emergentes na Indústria Bancária: um estudo de caso.** Revista Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, Portugal, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, v.8, n.2, p. 173-190, 2002.
- BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F.. **Elementos de Comportamento Organizacional.** Tradução: José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. & BORGES-ANDRADE, J. E.. **Competências Profissionais relevantes à Qualidade no Atendimento Bancário.** Revista Pública de Administração (PAP), Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, novembro/dezembro 2001.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. & BORGES-ANDRADE, J. E.. **Competências Emergentes na Indústria Bancária: um estudo de caso.** Revista Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, Portugal, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, v.8, n.2, p. 173-190, 2002.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. & VILHENA, R. M. de P.. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DURAND, T... **L'alchimie de la compétence.** Reveu Française de Gestion, 1999.
- DUTRA, J. S.. **Competências: conceito e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna.** Atlas: São Paulo, 2004.
- _____. **Gestão de Pessoas com base em Competências.** In: Dutra, J. S.(org). **Gestão por Competências.** Editora Gente: São Paulo, 2001.
- _____(org.) **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** Editora Gente: São Paulo, 2001.

EBOLI, M. P. Modernidade na gestão de bancos. IN: DUTRA, J. S. (org). Dutra, J. S.(org). **Gestão por Competências**. Editora Gente: São Paulo, 2001.

FEBRABRAN - Federação Brasileira dos Bancos. Disponível em www.febraran.com.br. Acesso em 27/01/2007.

FLEURY, M. T. L.. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. IN: Dutra, J. S.(org). **Gestão por Competências**. Editora Gente: São Paulo, 2001.

FLEURY, M. T. L. & FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição especial, 2001, p. 183-196.

FLEURY, M. T. L. & OLIVEIRA Jr., M. M.. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. Atlas: São Paulo, 2001.

FLEURY, M. T. L. & SAMPAIO, J.. **Uma Discussão sobre Cultura Organizacional**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FORTUNA, E.. Mercado Financeiro: Produtos e Serviços. IN: Moraes, J. C. F..N. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implantação no Banco do Brasil**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado, 2003.

FREITAS, M. E.. **Cultura Organizacional: identidades, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GRAMIGNA, M.R.. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, T. A.. **Ambiente de Aprendizagem e Cultura em Organizações: estudo de caso em organização militar**. São Paulo: RAUSP – Revista de Administração / Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, v. 39, n. 3, julho-setembro, 2004, p 231-241.

IZUMI, P. K.. O bancário frente à exigência de um novo perfil de qualificação. IN: Brandão, H.P., Guimarães, T.A. & Borges-Andrade, J.E..**Competências Emergentes na Indústria Bancária: um estudo de caso**. Revista Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, Portugal, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, v.8, n.2, p. 173-190, 2002.

JINKINGS, N..**Dominação e Resistência no Trabalho Bancário**. Anais do IV Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho, La Habana, Cuba, 2003.

LE BOTERF, G.. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Rio Grande do Sul: Aritmed Editora, 2003.

LIMA. L. P.. **Competências Essenciais, segundo a percepção de gestores e alunos do curso de administração do Instituto Cultural de Ensino Superior do Amazonas – ICESAM**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado, 2002.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Laura Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANVILLE, B. & OBER, J.. **Além do Empowerment: construindo uma empresa de cidadãos**. Revista Haward Bussines Review, 2003, p 32 – 37.

MARQUARDT, M. J. & ENGEL, D. W. **Global Human Resource Development**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

MUSSAK, E.. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização profissional**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NARDY, C.. **O Desafio da Mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

OLIVEIRA JR. M. M.. **Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

PENROSE, E.. The theory of the growth of the firm. IN: Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D. & Vilhena, R. M. de P.. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PRAHALD, C.K.. & HAMEL. G.. **The core competence of corporation**. Haward Business Review. 79-93, May/June, 1990.

REIS, L. F. S. D.. **Gestão de Excelência na Atividade Bancária**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 1998.

RESENDE, E.. **O Livro das Competências: desenvolvimento das competências, a melhor auto ajuda para as pessoas, organização e sociedade**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2000.

REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores**. Editora Abril, 07/2006

ROUSSAKIS, E. N.. Global Banking: origins and evolutions. IN: Moraes, J. C. F..N. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implantação no Banco do Brasil**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado, 2003.

RUAS, R. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANCHEZ, R.. Managing articulated knowledge in competence-based competition. IN: Brandão, H. P.; Guimarães, T. de A. & Borges-Andrade, J. E.. **Competências Emergentes na Indústria Bancária: um estudo de caso**. Revista Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, Portugal, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, v.8, n.2, p. 173-190, 2002.

SENGE, P.. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SPARROW, P.R. & BOGNANNO, M.. **Competency requirement forecasting: issues for internacioanl selection and assessment.** In: Manging Learning. Edited by Chritopher Mabey & Paul Iles. London: Routledge, 1994.

SPENDER, L. M. Competence at work. IN: Fleury, M. T. L. e Oliveira Jr., M. M.. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** Atlas: São Paulo, 2001.

SROUR, R. H.. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K.. **A Riqueza das Organizações: gerenciamento e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, M. G. P.. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TOFFLER, A. **Criando uma Nova Civilização – a política da terceira onda.** Record: São Paulo, 1998.

TRASATTI, S. R. & COSTA, M. I.. Administração de Recursos Humanos por Competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. IN: Néri, A. A. (org). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Papirus: São Paulo, 1999.

TRASATTI, S. R..Treinamento de competências funcionais: moldando o futuro organizacional. IN: Néri, A. A. (org). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Papirus: São Paulo, 1999.

VILLAVICENCIO, J. R. R.. **O Marketing e os Serviços de Transportes Coletivos Urbanos no Brasil.** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro – Coppe. Dissertação de Mestrado, 2004.

ZARIFIAN, P.. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

Anexo A – Questionário aplicado aos Funcionários das Instituições Bancárias

Anexo B – Questionário aplicado aos clientes das Instituições Bancárias

ANEXO A - Questionário Aplicado aos Funcionários das Instituições Bancárias

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

Respondendo este questionário você estará contribuindo para a pesquisa cujo tema é: “Competências Individuais, segundo a percepção de funcionários e clientes do setor bancário – estudo de caso do Banco X da cidade de Resende/RJ”. Esta pesquisa está sendo desenvolvida para elaboração da monografia de conclusão do curso de mestre em gestão Estratégica em Negócios da Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro (UFRRJ). O objetivo da mesma é identificar percepção sobre as competências individuais que cada um possui. Não se trata de um teste de avaliação. Não há a necessidade de identificar-se, o sigilo das repostas serão mantidos em sigilo. Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma geral. Favor entregar o questionário respondido ao seu gestor geral até o dia 29/11/2006.

Por favor, não utilizar nenhuma fonte de consulta, responder somente com base em seu conhecimento prévio acumulado. A sua participação é fundamental para o sucesso deste trabalho. Desde já agradeço o seu interesse e a sua atenção.

Qualquer esclarecimento sobre a pesquisa, pode me ligar (24) 9998.xxxx,

Ludimila Arbach

1- Qual a função que você exerce atualmente?

- Gerente de Operações
- Gerente de Relacionamento
- Auxiliar de Gerência
- Caixa

2- Quanto tempo você está na organização?

- 1 ano
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

3- Sexo:

- Feminino
- Masculino

4- Qual a sua idade?

- menos de 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 41 anos
- mais de 40 anos

5- Qual seu grau de instrução?

- Ensino fundamental completo (antigo 2º grau)
- Superior Incompleto Área: _____
- Superior Completo Área: _____
- Pós-Graduação Área: _____
- Mestrado Área: _____

Nas questões seguintes marque de 01 a 05 de acordo com sua opinião:

A) A respeito dos seus **conhecimentos**:

Considere os seguintes extremos para os itens abaixo:

01 – não tenho conhecimento

10 – conheço totalmente

6) Conheço a estrutura organizacional e o funcionamento da empresa:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

7) Conheço a estratégia da empresa:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

8) Conheço a missão, política e valores da empresa:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

9) Conheço as rotinas e processos relativos à minha função:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

10) Conheço idiomas estrangeiros:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

11) Conheço princípios de economia e finanças:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

12) Conheço mercados e negócios internacionais:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

13) Conheço técnicas de marketing (negociação, vendas, segmentação, entre outras):

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

14) Conheço a conjuntura social, política e econômica brasileira e mundial:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

B) A respeito de suas **habilidades**:

Considere os seguintes extremos para os itens abaixo:

01 – não tenho domínio

10 – domínio totalmente

15) Sou capaz de manter boas relações inter-pessoais entre os colegas de trabalho:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

16) Sou capaz de trabalhar com interação com colegas (trabalho em equipe):

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

17) Sou capaz de me relacionar com diferentes pessoas, culturas, situações, etc.:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

- 18) Sou capaz de me comunicar com clareza e objetividade:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 19) Sou capaz de gerenciar carteiras de clientes, recursos de terceiros, informações e processos de trabalho:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 20) Sou capaz de encontrar informações de que necessito para o meu trabalho:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 21) Sou capaz de utilizar diferentes tecnologias de informação e comunicação (internet, sistemas de informática e redes de comunicação);
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 22) Sou capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade):
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 23) Sou capaz de produzir soluções criativas e inovadoras:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 24) Sou capaz de utilizar uma linguagem acessível ao cliente:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 25) Sou capaz de identificar as expectativas de um cliente:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 26) Sou capaz de estruturar produtos e serviços para atender as necessidades específicas dos clientes:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 27) Sou capaz de sustentar argumentos sobre produtos e serviços de maneira convincente:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 28) Sou capaz de identificar riscos e a rentabilidade dos negócios, avaliando os principais aspectos envolvidos:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 29) Sou capaz de identificar oportunidades de negócios:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 30) Sou capaz de conquistar a simpatia do cliente:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 31) Sou capaz de trabalhar sob pressão, administrando o stress:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 32) Sou capaz de administrar ansiedade, incerteza e a tensão no trabalho:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

33) Sou capaz de resolver problemas inéditos ou não rotineiros:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

34) Sou capaz de antever o futuro em razão de tendências (ter visão de futuro):
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

35) Sou capaz de articular a teoria (conhecimento sistemático) com a prática (ação profissional):
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

36) Sou capaz de prestar consultoria em negócios e finanças:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

C) A respeito das suas **atitudes**:

Considere os seguintes extremos para os itens abaixo:

01 – não a tenho desenvolvida

10 – tenho totalmente desenvolvida

37) Reconheço a importância do cliente para a empresa:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

38) Reconheço a importância de prestar um atendimento de qualidade:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

39) Tenho pró-atividade (tomo iniciativa):
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

40) Manifesto satisfação, disponibilidade e interesse em atender ao cliente:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

41) Demonstro empatia ao cliente (sei me colocar no lugar do cliente):
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

42) Demonstro cortesia e educação para com o cliente:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

43) Demonstro paciência para com o cliente (sou tolerante e estou disposto a ouvir o cliente):
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

44) Demonstro sensibilidade em relação aos problemas/dificuldades do cliente:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

45) Sou ético nas relações com os clientes:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

46) Assumo responsabilidades frente às situações de trabalho para responder a contento as demandas do cliente:
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

47) Tenho autonomia suficiente para tomar decisões a respeito de um problema, sem necessidades de uma autorização superior:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

48) Manifesto desejo de aprender continuamente e aprimorar profissionalmente:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

49) Demonstro tolerância com diferentes culturas:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

50) Demonstro desejo de compartilhar informações e conhecimentos com colegas de trabalho:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

51) Tenho motivação para trabalhar na empresa:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

ANEXO B – Questionário aplicado aos Clientes das Instituições Bancárias

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

Respondendo este questionário você estará contribuindo para a pesquisa cujo tema é: “Competências Individuais segundo a percepção de funcionários e clientes do setor bancário na cidade de Resende/RJ”. Esta pesquisa está sendo desenvolvida para elaboração da dissertação de conclusão do Curso de Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). O objetivo da mesma é identificar a sua percepção sobre as competências individuais dos funcionários da instituição bancária na qual você é correntista. Não existem respostas certas ou erradas, apenas solicito sua opinião sincera. Não há necessidade de identificar-se, pois está garantido o sigilo das repostas individuais. A sua participação é fundamental para o sucesso deste trabalho. Desde já agradeço o seu interesse e a sua atenção.

Faça um círculo atribuindo uma nota para cada questão, variando de 01 a 10, sendo 01 uma nota baixa e 10 uma nota excelente, na sua avaliação sobre os funcionários da agência bancária.

- 1) Conhecimento sobre a situação social, política e econômica do país e do mundo.
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 2) Capacidade em utilizar as novas tecnologias, como internet, redes de comunicação.
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 3) Domínio das suas funções
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 4) Utilização de uma linguagem que você possa entender, com educação e cortesia.
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 5) Prestação de um atendimento de qualidade, manifestando interesse, disponibilidade e interesse em lhe atender.
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 6) Ética com você, ou seja, oferecer produtos e serviços que você realmente necessita.
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 7) Convencer com argumentos fortes sobre produtos e serviços.
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 8) Identificação das suas expectativas em relação aos produtos e serviços do banco.
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 9) Prontidão a resolver seus problemas.
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
- 10) Auxílio na hora de aplicar o seu dinheiro, mostrando as vantagens e desvantagens de cada tipo de aplicação.
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10