

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS
MISSÕES – URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

RITA DE CÁSSIA LEITE MACHADO ASSMANN

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA CONDUÇÃO DA ALTA PERFORMANCE
EM EQUIPES DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIAS
BANCÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

SANTO ÂNGELO (RS)

2014

RITA DE CÁSSIA LEITE MACHADO ASSMANN

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA CONDUÇÃO DA ALTA PERFORMANCE
EM EQUIPES DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIAS
BANCÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo/RS, sob a linha de pesquisa Estratégias Organizacionais como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira

SANTO ÂNGELO (RS)

2014

A848c Assmann, Rita de Cássia Leite Machado
Competências requeridas na condução da alta performance em equipes de trabalho: estudo de caso em agências bancárias no Rio Grande do Sul / Rita de Cássia Leite Machado Assmann. – Santo Ângelo : URI, 2014.
121 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Gestão estratégica 2. Competências. 3. Equipes de trabalho 4. Gerentes bancários I. Título.

CDU: 658.3

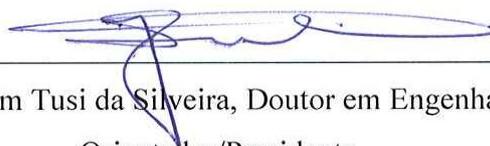
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

RITA DE CÁSSIA LEITE MACHADO ASSMANN

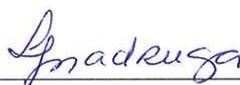
COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA CONDUÇÃO DA ALTA PERFORMANCE EM
EQUIPES DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO RS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

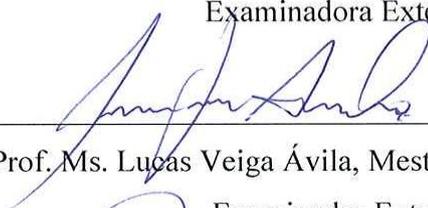
Banca Examinadora:



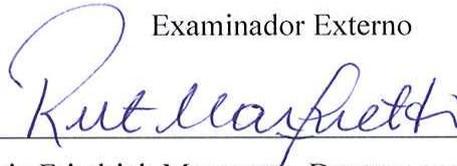
Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção
Orientador/Presidente



Profa. Dra. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Doutora em Agronegócios
Examinadora Externa



Prof. Ms. Lucas Veiga Ávila, Mestre em Administração
Examinador Externo



Profa. Dra. Rut Maria Friedrich Marquetto, Doutora em Desenvolvimento Regional
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 08 de agosto de 2014.

Dedico este trabalho a Deus a quem devo tudo que sou e agradeço tudo que possuo, a minha mãe Clélia Machado, a quem com profundo amor e admiração tenho como modelo de mestra-educadora e ao meu orientador Dr. João Tusi que é um ser humano excepcional e grande amigo.

AGRADECIMENTO

Agradeço novamente ao meu orientador professor Dr. João Serafim Tusi da Silveira que aceitou a orientação, arquitetou esta dissertação com suas orientações sempre inteligentes e sábias, utilizando-se de carinho, competência e ... muita paciência.

Aos professores e funcionários do quadro do Mestrado, os quais tento seguir-lhes o exemplo especialmente a Gabriella e a Adriana.

Aos colegas, agora, já Mestres da turma 2011 que levarei comigo, no meu coração, onde estiver . Em especial aos amigos e agora mestres Roberto Dalongaro de raciocínio ímpar; Marisa Envall, um exemplo de competência; Julio Santos, grande ser humano; Denise Stefen, magnânima e com grandes ideais e a um colega de grande sabedoria e conhecimento que me ajudou com indicação de literatura: Ademir Vieira Santos. Obrigada!

As minhas irmãs que são pedagogas e destinam suas vidas a arte de ensinar Maria do Horto Camponogara e Lília Maristela Machado Pozzebonn e, a minha irmã Elisângela Machado que dedica-se a área de saúde;

Ao meu esposo Cornélio e meus filhos Emanuel e Lenemara por entenderem e incentivarem esta esposa e mãe que a cada dia que passa tem mais sede de saber. Amo vocês!

Ao Banrisul, empresa que labuto há quase 25 anos, que autorizou a pesquisa e incentivou-me a participar deste mestrado em especial, a área de treinamento.

A superintendência noroeste nas pessoas do atual Sr. Mario Schaefer e do anterior Sr. Angelo Luz , dos amigos Jorge Brandão, Andrei Biasi e Ana Bernardi pelo apoio

Aos respondentes das pesquisas de campo gerentes e escriturários que a fizeram colocando suas convicções de maneira real e efetiva.

“Nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; hoje, os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de competência.”

Durand (1998)

RESUMO

A presente dissertação investiga que competências são essenciais aos gerentes gerais das agências circunscritas à Superintendência Regional Noroeste do Bannrisul, para atingir e manter altas performances nas suas equipes de trabalho. A pesquisa está focada em competências comportamentais positivas percebidas pelos colaboradores – considerados base da pirâmide funcional – em relação a seus gerentes gerais, os quais são os responsáveis pelo atingimento dos resultados em nível de agências. Nessa perspectiva, a observação principal centra-se nos gerentes que atingem e suplantam as metas estabelecidas pela alta administração. A partir dessa ótica, procura-se analisar os comportamentos que são valorizados pela empresa, em nível de resultado, e pelos colaboradores, no âmbito de suas agências. Para levar a efeito o estudo de caso, a população pesquisada foi constituída por 10 gerentes gerais e 148 escriturários, lotados em 10 agências, os quais emitiram suas opiniões por meio de questionários semi-estruturados, aplicados nos meses de fevereiro e março de 2014. Os resultados obtidos estão consubstanciados em apêndice especial intitulado “Proposição de ações para seleção e desenvolvimento gerencial no Bannrisul: definição de competências comportamentais a requerer dos gerentes gerais em exercício e na seleção de novos”.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Competências; Gerentes Bancários; Alta Performance; Equipes de Trabalho.

ABSTRACT

This dissertation investigates skills that are essential to the general managers of the Regional Superintendent circumscribed Northwest Banrisul, to achieve and maintain high performance work teams in their agencies. The research is focused on positive behavioral competencies perceived by employees - considered the basis of functional pyramid - in relation to their general managers, who are responsible for the achievement of results-level agencies. In this perspective, the main observation focuses on managers who achieve and surpass the goals set by senior management. From this perspective, we seek to analyze the behaviors that are valued by the company, level of income, and employees within their agencies. To carry out the case study, the research population consists of 10 general managers and 148 clerks, loaded in 10 agencies, who issued their opinions through semi-structured questionnaires administered in February and March 2014. the results are embodied in particular appendix titled "Proposals for actions for selection and management development in Banrisul: definition of behavioral skills to apply in the exercise of general managers and the selection of new."

Keywords: Strategic Management; Skills; Banking managers; High performance; Work teams.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Faixa etária dos escriturários	50
Figura 2: Nível de escolaridade dos escriturários.....	51
Figura 3: Tempo de serviço no banco dos escriturários	51
Figura 4: Faixa etária dos gerentes gerais	52
Figura 5: Nível de escolaridade dos gerentes gerais	53
Figura 6: Tempo de serviço na função de gerente	53
Figura 7: Avaliação dos escriturários sobre a atuação do gerente geral – Notas 4+ 5	59
Figura 8: Avaliação dos escriturários sobre a atuação do gerente geral “frente ao grupo/equipe de trabalho” – Notas 4+5, item “Comportamento”	60
Figura 9: Avaliação dos escriturários sobre a atuação do gerente geral “frente ao grupo/equipe de trabalho” – Notas 4+5, item “Características”	61
Figura 10: Avaliação dos escriturários sobre a atuação do gerente geral “frente ao grupo/equipe de trabalho” – Notas 4+5, item “Habilidades”	62
Figura 11: Avaliação dos escriturários sobre a atuação do gerente geral “frente ao grupo/equipe de trabalho” – Notas 4+5, item “Competências”	63
Figura 12: Avaliação dos escriturários quanto ao tipo de liderança exercida pelo Gerente	66
Figura 13: Avaliação dos escriturários quanto ao tipo de liderança considerado mais adequado, tendo em vista a alta performance	66
Figura 14: Quanto ao tipo de líder com o qual o Gerente geral se identifica.....	71

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa “A” submetido aos Escriturários	84
APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa “A” submetido aos Gerentes Gerais	87
APÊNDICE C - Questionários de Pesquisa “B” submetidos aos Escriturários e aos Gerentes Gerais	91
APÊNDICE D - Representação numérica das respostas às perguntas dos questionários submetidos aos Escriturários (Questionário de Pesquisa “A” – todas as respostas dicotômicas das questões 1 a 4 e somente as referentes às “competências”, questão 5, na escala de Likert).....	95
APÊNDICE E – Saída original da matriz de correlação de todas as respostas dicotômicas e na escala de Likert, referentes às perguntas de todos os questionários submetidos aos Escriturários e aos Gerentes-Gerais	98
APÊNDICE F – Saída original da análise léxica da questão EAP1L, submetida aos escriturários, e processada por meio do software SPHINX	103
APÊNDICE G – Síntese do processamento (em percentagens) das respostas dos questionários “A” e “B” submetidos aos escriturários	106
APÊNDICE H – Síntese do processamento (em percentagens) das respostas dos questionários “A” e “B” submetidos aos gerentes gerais	108
APÊNDICE I – Competências gerenciais – gerente geral e escriturário – Banrisul SA – Banco do Estado do Rio Grande do Sul	109
APÊNDICE J – Proposição de ações para seleção e desenvolvimento gerencial no Banrisul: definição de competências comportamentais a requerer dos gerentes gerais em exercício e na seleção de novos.....	111

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	13
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO – EMPÍRICA	15
1.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL	15
1.1.1 Estrutura organizacional	16
1.1.2 Comportamento organizacional.....	18
1.1.3 Liderança – tipo de líderes	22
1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	24
1.3 GESTÃO DE PESSOAS	25
1.3.1 Gestão por competências.....	29
1.3.1.1 Competências técnicas e comportamentais	33
1.3.2 Competências individuais	34
1.3.3 Competências organizacionais.....	35
1.3.4 Competências gerenciais	36
2 METODOLOGIA	43
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
2.2 CONTEXTO DA PESQUISA	44
2.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	46
2.3.1 Instrumento de coleta de dados	46
2.3.2 Procedimentos de coleta dos dados	47
2.3.3 Procedimentos de análise dos dados	48
3 RESULTADOS E ANÁLISES	50
3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	50
3.1.1 Escriturários – Questionário A.....	50
3.1.2 Gerentes Gerais.....	52
3.2 PRINCIPAIS RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES DAS RESPOSTAS DOS ESCRITURÁRIOS	54
3.2.1 Questionário de pesquisa “A” – Escriturários	54
3.2.2 Questionário de pesquisa “B”	64
3.2.3 Questionários de pesquisa “A” e “B” – Resultados das correlações..	68
3.3 PRINCIPAIS RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES DAS RESPOSTAS DOS GERENTES GERAIS	69
3.3.1 Questionário de pesquisa “A”	69

CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICES	83

INTRODUÇÃO

As instituições bancárias pertencem ao setor de serviços, seus produtos, prazos e taxas são similares o que gera concorrência basicamente atrelada à capacidade estratégica de gestão diferenciada e capital humano. Os gerentes são responsáveis por comandar as equipes de trabalho das agências bancárias e obter resultados alinhados à visão estratégica da empresa, ou seja, são maestros que regem suas equipes em convergência às metas propostas.

A realidade das instituições bancárias no Brasil, segundo os dados do Ministério da Fazenda do governo Brasileiro, sofreram grandes mudanças em suas estruturas de receitas nas últimas duas décadas com maior impacto nos últimos quatro anos.

Com o advento do plano real em 1994 o Brasil começou a estabilizar sua economia forçando os bancos a mudarem sua matriz de receitas. Antes de 1994 a inflação era ao redor de 50% ao mês, chegando a picos como, em 1992, com inflação anual de 1158%a.a. com isto, a totalidade do lucro era obtido pela simples intermediação de capital, os spreads eram astronômicos.

As taxas de inadimplência, devido à alta volatilidade do mercado não impactavam negativamente nos resultados, pois eram absorvidas pela inflação, todos praticavam a mesma política de juros, praticamente inexistindo concorrência.

No alicerce desse contexto estão: as novas tecnologias e o fenômeno da globalização, entre outros fatores, que vêm modificando profundamente o cenário de atuação das organizações financeiras.

Acirra-se a competitividade e evidencia-se a necessidade de atualização e preparação dos profissionais que atuam nesse setor cujo principal desafio atual, além da rentabilidade, é a manutenção no mercado com vantagem competitiva sustentável.

Bitencourt (2001) afirma que o efeito deste processo dinâmico está resultando na valorização das pessoas pelas organizações, sendo que o capital intelectual está sendo utilizado como diferencial competitivo.

O problema desta pesquisa está inserido no processo de formação de equipes de alta performance. Mais especificamente, no fato dessas equipes apresentarem resultados extremamente diferentes, quando mudam seus gestores/gerentes gerais. E, ao mesmo tempo, no de alguns gestores conseguirem manter excelentes resultados com diferentes equipes, sem promover substituições ou entrada de novos colaboradores.

A constatação desse fenômeno é o principal mote do interesse em pesquisar o perfil dos referidos gestores para, a partir desse mapeamento, definir parâmetros para seleção de novos gerentes gerais e/ou modalidades de treinamento e capacitação, que garantam a preservação e o aperfeiçoamento de tais comportamentos e procedimentos.

Espera-se que os resultados da pesquisa, conduzida a partir da visão dos colaboradores sobre as competências comportamentais dos gerentes gerais que conseguem alcançar e suplantar os resultados estabelecidos pela alta administração, produzam as respostas para o seguinte questionamento: “Que competências são essenciais aos gerentes gerais das agências circunscritas à Superintendência Regional Noroeste do Bannrisul, para atingir e manter altas performances nas suas equipes de trabalho?”.

Esta pesquisa tem como objetivo geral porpor ações para seleção e desenvolvimento gerencial no Bannrisul a partir da identificação das competências gerenciais sob a ótica dos escriturários.

Como objetivos específicos, primeiramente conhecer as competências comportamentais dos gerentes gerais de alta performance, nas dez agências da Superintendência Regional Noroeste do Bannrisul com maior percentual de crescimento em relação ao lucro líquido; mapear as competências comportamentais desejáveis para os candidatos a seleção e para o desenvolvimento de gerentes gerais, que sejam determinantes para qualificá-los a atingir e a suplantar as metas estabelecidas pela alta administração; definir um conjunto de ações a serem realizadas pela Unidade de Gestão de Pessoas da instituição, com potencial de adoção como ferramenta para análise do perfil de novos gerentes gerais e embasamento de necessidades de treinamento para os gestores em exercício;

documentar os principais resultados e encaminhá-los formalmente para a alta administração da instituição, em relatório específico intitulado “Proposição de ações para seleção e desenvolvimento gerencial no Banrisul: definição de competências comportamentais a requerer dos gerentes gerais em exercício e na seleção de novos”.

A pesquisa está focada em competências comportamentais positivas percebidas pelos colaboradores – considerados base da pirâmide funcional – em relação a seus gerentes gerais, os quais são os responsáveis pelo atingimento dos resultados em nível de agências. Nessa perspectiva, a observação principal centra-se nos gerentes que atingem e suplantam as metas estabelecidas pela alta administração.

A partir dessa ótica, a investigação procura analisar os comportamentos que são valorizados pela empresa, em nível de resultado, e pelos colaboradores, no âmbito de suas agências. Este assunto não foi encontrado na literatura teórico-empírica acessada pela pesquisadora.

Para o Banrisul, o estudo vem ao encontro da necessidade contínua de criar diferenciais competitivos e acréscimo de resultados/rentabilidade. A similaridade dos portfólios de produtos e serviços bancários; e a necessidade de manter e acrescentar lucros dentro de uma realidade econômica centrada na estabilidade, redução de *spreads*¹ e competitividade acirrada – faz a visão do setor bancário evoluir de um olhar, antes direcionado à gestão mercadológica de produtos e serviços como diferenciais competitivos, para a diferenciação por meio da gestão das pessoas da organização. Mais especificamente, para a definição de competências necessárias ao gestor, considerado nesta pesquisa como sendo o gerente geral da agência bancária.

A instituição pesquisada possui um trabalho efetivo e de longa data no desenvolvimento de competências técnicas voltadas à qualificação de seus profissionais. Auxílios para ensino de graduação, MBAs e pós-graduações, desde 2003. Uma plataforma de ensino a distância, criada em 2013, com cursos que atendem a demanda interna quanto a conhecimentos específicos de produtos e serviços bancários. Agora, no contexto dessa experiência acumulada, surge o

¹ *Spread*: Na área da economia, o *spread* bancário está intimamente relacionado com taxas de juros, sendo que significa a diferença entre a taxa de juros que um banco paga e a taxa de juros que é imposta por esse mesmo banco às pessoas que requerem um empréstimo.

estudo relacionado à gestão de pessoas e definição de competências comportamentais. Além de sua importância e oportunidade, ele poderá contribuir para complementar o trabalho já realizado sobre competências técnicas e unir “saber e ser”, de maneira harmônica.

A escolha do gerente geral como um dos importantes sujeitos da pesquisa deve-se ao fato do mesmo ser o responsável pelo alcance dos resultados estabelecidos pela alta administração, em nível de agência – que é a unidade bancária onde acontecem os principais resultados da instituição.

Para a autora a realização da pesquisa será de suma importância por permitir ampliar conhecimentos na área de competências gerenciais além da experiência obtida na realização de um trabalho prático e teórico que poderá servir de base para consultas de acadêmicos e profissionais na área gerencial, especificamente, ligadas ao setor bancário onde praticamente não existe trabalhos acadêmicos voltados para esta área.

APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Bannisul/SA (Banco do Estado do Rio Grande do Sul), fundado em doze de setembro de mil novecentos e vinte e oito, atualmente, é um dos três bancos estaduais remanescentes no Brasil.

É considerado público pois o Estado detém a maioria das suas ações com direito a voto. O banco tem tendo como foco de atuação a região sul do Brasil, apesar de possuir agências em outros estados e países como nos estados de Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco, Bahia e Distrito Federal; e nos Estados Unidos (em Nova York) e nas Ilhas Cayman.

Conta com mil trezentos e dezenove pontos de atendimento sendo que destes, quatrocentos e oitenta e cinco são agências; duzentos e trinta e cinco são postos de atendimento externos; e, quinhentos e noventa e nove, pontos de atendimento eletrônico. Atualmente, possui mais de onze mil oitocentos e setenta funcionários em sua rede de agências, que cobrem 98,25% da população gaúcha.

Possui sua sede administrativa em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Suas agências são divididas em grupos que se denominam Superintendências Regionais. Atualmente existem treze superintendências, sendo duas fora do Estado: Superintendência Outros Estados, com sede em São Paulo; e a Superintendência Santa Catarina, com sede em Florianópolis.

As agências incluídas na pesquisa fazem parte do grupo de quarenta e duas agências da Superintendência Noroeste, com sede em Santo Ângelo/RS.

O Bannisul é um banco múltiplo com carteira de crédito comercial, imobiliário, financiamento e investimento, desenvolvimento, arrendamento mercantil e investimento. A empresa detém a marca de cartão de débito BANRICOMPRAS que possui cerca de cento e trinta e quatro mil trezentos e quarenta e dois estabelecimentos credenciados para sua recepção, sendo no Estado, considerado o maior cartão de débito, além de, em algumas localidades, superar em utilização

cartões de crédito com marcas reconhecidas mundialmente, como VISA e MASTERCARD.

Também fazem parte do grupo Banrisul as empresas: Banrisul Corretora de Valores, Banrisul Armazéns Gerais, Banrisul Cartões e Banrisul Consórcios, com suas sedes na região metropolitana de Porto Alegre.

Descrições das competências gerenciais – gerente geral e escriturário - Banrisul SA – Banco do Estado do Rio Grande do Sul.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO – EMPÍRICA

1.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Para Libâneo, “[...] a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvidos, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (2001, p.78).

De acordo com Houaiss (2001), gestão, do latim “gestiō, ónis”, significa “ação de administrar, de dirigir, gerência”. A expressão traz consigo, também, do latim “géssi, géstum, gerère (<gesere)” os significados: “andar com, ter consigo, trazer em cima do corpo; produzir, criar; encarregar-se voluntariamente de; executar, fazer”. Sendo que nesse sentido, o termo gestão traz a concepção de ação resultante de dois ou mais interlocutores; implica diálogo como forma superior de encontro das pessoas na busca de soluções para os conflitos.

Mintzberg complementa que: “A gestão é importante para qualquer um que seja afetado por sua prática, o que em nosso mundo de organizações significa todo mundo. Precisamos compreendê-la melhor para podermos praticá-la melhor” (2010, p.16).

Conforme Oliveira (2001), gestão pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados.

A gestão, como tal, envolve todo um conjunto de trâmites que são levados a cabo para resolver um assunto ou concretizar um projeto. Por gestão entende-se também a direção ou administração de uma empresa ou de um negócio (SANTANA, 2013).

De acordo com Santana (2013), existem vários tipos de gestão: a gestão social consiste na construção de diversos espaços a pensar na interação social; a gestão de projetos é a disciplina que é responsável pela organização e pela administração dos recursos de modo a realizar todo o trabalho necessário para um projeto, de acordo com o tempo e o orçamento definido; a gestão do conhecimento (proveniente do inglês knowledge management), trata-se de um conceito aplicado nas organizações, que se refere à transferência de conhecimentos e de experiências existentes entre os seus membros. Por conseguinte, esse conjunto de

conhecimentos pode ser usado como sendo um recurso à disposição de todos os membros da organização.

1.1.1 Estrutura organizacional

Paula (2007) define organização como composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado por meio da divisão do trabalho. Para organizar o trabalho é necessário estabelecer uma rede de relações entre indivíduos ou grupos de indivíduos, de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final, num mecanismo de coordenação identificada como estrutura organizacional.

Conforme Morais organização é:

Qualquer organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente, mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar (2008, p.16).

Segundo Maximiano (1992), a organização trata de esforços individuais para realização de propósitos coletivos. Devido a isto, as empresas são conhecidas como organizações. O objetivo principal para o bom funcionamento é a boa organização dos trabalhos, onde há divisão do trabalho e cada um tem um papel fundamental dentro do desenvolvimento do produto e/ou serviço.

Segundo Vasconcellos (1989), a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

Para Oliveira (2000), a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Maximiano (1986), explica que para juntar todas as tarefas especializadas, é necessário estabelecer uma rede de relações entre indivíduos ou grupos de

indivíduos, de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final. Esta estrutura de coordenação chama-se estrutura organizacional. A estrutura organizacional, portanto é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos.

De acordo com Moraes (2008), intervenções na estrutura organizacional tratam de modificar elementos da estrutura de uma organização, incluindo a divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, escolhas dos mecanismos de coordenação, delimitação das fronteiras da organização e redes de relacionamentos informais.

Pois, a estrutura organizacional versa sobre facilitar que um grupo de pessoas combine, coordene e controle recursos e atividades a fim de produzir valor, tudo de maneira apropriada ao ambiente onde a empresa compete (MORAIS, 2008).

Segundo Oliveira (2000), quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia alguns benefícios para a empresa como: a identificação das tarefas necessárias; a organização das funções e responsabilidades; as informações, recursos e *feedback* aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e condições motivadoras.

Mintzberg (1979) aponta cinco elementos básicos da estrutura para explicar como as organizações coordenam seu trabalho:

1. Ajustamento mútuo: permite a coordenação do trabalho pelo processo simples de comunicação informal;

2. Supervisão direta: permite a coordenação ter um indivíduo com responsabilidade pelo trabalho de outros;

3. Padronização do processo de trabalho: o processo é padronizado quando o conteúdo do mesmo é especificado, ou programado;

4. Padronização das saídas: as saídas são padronizadas quando os resultados do trabalho, por exemplo, as dimensões do produto ou desempenho, são especificadas;

5. Padronização das habilidades: habilidades (e conhecimento) são padronizadas quando um tipo de treinamento requerido para executar um trabalho é especificado.

Para Mintzberg,

[...] o trabalho organizado origina dois pontos fundamentais e opostos: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas. Desta forma, a organização cria sua base estrutural. Há organizações que necessitam de várias pessoas e uma estrutura que a solidifique perante suas atividades ou simplesmente duas pessoas dividindo as atividades entre si. Tais atividades da divisão do trabalho são fundamentais, implicando no surgimento da coordenação das tarefas como processo de organização frente à expansão da empresa. É o gerenciamento como fonte de administração do processo e de pessoas (2006, p.12).

Para Maximiano (1986), a estrutura organizacional é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos.

A estrutura organizacional é vista como um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes competem (VASCONCELLOS, 1989).

Conforme Montana (2003) organizar é reunir recursos físicos e humanos a fim de realizar os objetivos da empresa. Do mesmo modo, a estrutura organizacional é expresso pelo organograma da empresa, onde os postos são determinados e transmitidos para o entendimento de todos.

1.1.2 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional se refere a comportamentos relacionados a cargos, trabalho, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerenciamento. Também inclui motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças, conflitos (ROBBINS, 2002).

De acordo com Robbins (2002), comportamento organizacional:

[...] é um campo de estudos que tem como propósito, melhorar a eficácia organizacional. Consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos, grupos no ambiente das organizações, no intuito de alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional. Ele estuda três determinantes do comportamento das organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Pode – se dizer que o comportamento organizacional se preocupa

com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas. Como esse estudo está voltado especificamente para situações relacionadas com o emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, o desempenho humano na sua profissão (2002, p. 6).

Conforme Robbins (2004), o foco do comportamento organizacional está basicamente preocupado no exame do comportamento dos indivíduos, voltado aos elementos como personalidade, percepção, aprendizagem e motivação, e o seu comportamento em grupo, o que inclui normas, papéis, formação de equipes e conflito.

Para Daft, “o comportamento organizacional se dedica ao estudo das atitudes, dos comportamentos e do desempenho humanos nas organizações - as maneiras como os indivíduos e os grupos tendem a agir nas organizações” (2005, p.346).

Moscovici (1994) estabelece uma diferenciação entre grupos e equipes, colocando os primeiros como a associação de pessoas, não necessariamente com objetivos comuns, e as equipes como um conjunto de indivíduos que passa a ter objetivos claros e comuns a todos os seus membros.

Segundo Reis (2005), os grupos de trabalho podem ser formais ou informais. Formais são aqueles definidos pelo órgão, com tarefas e missões atribuídas em decorrência dos objetivos e metas da organização, nos quais os papéis e atribuições dos membros são claramente definidos. Enquanto os informais, que decorrem de alianças, de acordos tácitos ou explicitados e de motivações individuais, que levam as pessoas a assumir compromissos, nem sempre previstas pela organização em que se instalam.

Pode-se dizer que grupo tem um objetivo comum para uma atividade específica, enquanto que equipe engloba em si uma sinergia, um objetivo comum, com foco na meta, na atividade específica, na tarefa.

Uma equipe de trabalho, segundo Robbins (2002), gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas entradas individuais.

Para Munk (1999) uma equipe pode ser considerada um grupo íntegro de colaboradores, responsável por todo um processo ou segmento de trabalho. Sendo que os colaboradores são responsáveis não só pela execução do trabalho, mas, também, pelo gerenciamento de si próprios.

Conforme Munk (1999), a estrutura baseada em equipes tem a pretensão de otimizar, em conjunto, os sistemas sociais e técnicos da organização.

Pompermayer (2000) apresenta algumas vantagens deste tipo de estrutura como: a maior integração entre os diversos departamentos da organização, a redução dos níveis gerenciais, o ambiente de motivação dos colaboradores.

Munk (1999) cita, ainda, a velocidade de resposta das equipes de trabalho, o desenvolvimento da criatividade dos participantes neste tipo de estrutura, a melhor utilização de recursos, a aprendizagem organizacional (multiabilidade), entre outros.

Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. A principal característica de uma equipe é a cooperação.

Equipe é um grupo que evoluiu: o trabalho em equipe é uma atividade desenvolvida por um grupo de pessoas que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada (MOSCOVICI, 1999).

No trabalho em equipe há um alto grau de interdependência dos componentes (PARKER, 1994).

Pode-se transformar indivíduos em membros de equipe quando estes:

- partilham suas ideias para a melhoria do que fazem e da equipe;
- respeitam as individualidades e sabem ouvir;
- comunicam-se ativamente;
- desenvolvem respostas coordenadas em benefícios dos propósitos definidos;
- constroem respeito, confiança mútua e afetividade nas relações;
- participam do estabelecimento de objetivos comuns;
- desenvolvem a cooperação e a integração entre os membros.

Fatores que interferem no trabalho em equipe:

- Estrelismo;
- Ausência de comunicação e de liderança;
- Posturas autoritárias;
- Incapacidade de ouvir;
- Falta de treinamento e de objetivos;
- Não saber “quem é quem” na equipe.

São características das equipes eficazes:

- Comprometimento dos membros com propósitos comuns e significativos;
- O estabelecimento de metas específicas para a equipe que conduzam os indivíduos a um melhor desempenho e também energizam as equipes. Metas específicas ajudam a tornar a comunicação mais clara. Colaborando também para a equipe manter seu foco sobre a obtenção de resultados;
- Os membros defendem suas ideias, sem radicalismo.

Fatores que interferem no trabalho em equipe

- Ausência de comunicação e de liderança;
- Posturas autoritárias;
- Incapacidade de ouvir;
- Falta de treinamento e de objetivos;
- Não saber “quem é quem” na equipe.

Em equipe há uma preocupação/ação contínua em busca do auto-desenvolvimento. O desempenho de uma equipe não é apenas a somatória das capacidades individuais de seus membros. Contudo, estas capacidades determinam parâmetros do que os membros podem fazer e do quão eficientes eles serão dentro da equipe. Para funcionar eficazmente, uma equipe precisa de três tipos diferentes de capacidades.

Primeiro, ela precisa de pessoas com conhecimentos técnicos. Segundo, pessoas com habilidades para solução de problemas e tomada de decisões que sejam capazes de identificar problemas, gerar alternativas, avaliar essas alternativas e fazer escolhas competentes. Finalmente, as equipes precisam de pessoas que saibam ouvir, dêem feedback, solucionem conflitos e possuam outras habilidades interpessoais.

Para Moscovici,

[...] os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes/executivos/gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades (1995, p.169).

Para Chiavenato a liderança “[...] é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (2006, p.18-19). Entende-se por liderança a

percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas.

James Hunter aponta que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, ela ocorre com um fenômeno social” (2004, p.25).

Um indivíduo demonstra sua capacidade de liderar não apenas por suas próprias características pessoais, mas na situação da qual se encontra. O líder é visto pelo grupo como possuidor dos meios para satisfação de suas necessidades, é um estrategista que direciona as pessoas para alcançar seus objetivos. Além disso, o líder sabe ajustar todas as situações que envolvem seu grupo.

1.1.3 Liderança – tipo de líderes

Conforme Buckingham (2012), o líder entusiasta possui a energia dominante no ambiente e se sente impelido de fazer o que pode para aumentá-la. Tem visão de mundo, é otimista com suas ações, assume o lugar à frente da equipe, faz perguntas, sempre está aminado e atrai as pessoas. Não é tolerante nem gentil, mas desafia os outros a liberar o próprio potencial.

O líder estimulador/entusiasta quando está em seu melhor momento se atém naturalmente ao que há de melhor nas pessoas e ao que está dando certo para elas, é emotivo, sendo que suas emoções podem oscilar muito, mas no fim voltam a se estabilizar, as pessoas o consideram divertido, encorajador e inspirador. Abriga as emoções dos outros, sente-se responsável por elas, por mudá-las e elevá-las.

Como gerente entusiasta se destaca pela sua capacidade de tornar o trabalho interessante, como vendedor pela paixão e energia que transmite aos seus clientes.

Para Buckingham (2012), o líder provedor está sempre atento ao estado emocional dos outros, procura maneiras de atrair as pessoas para o grupo e de fazer com que se sintam queridas, ouvidas e admiradas. É um amigo muito leal e generoso. Pois, como líder provedor está sempre querendo saber como apoiar a equipe e valorizar os funcionários. É confiável e defende as outras pessoas. É conector/vinculador, pois, vê o mundo como uma rede de relacionamentos e se empolga diante da possibilidade de conectar indivíduos de seus contatos. É considerado curioso por natureza, sempre faz perguntas sobre a origem, a

experiência e as habilidades de cada um. Como líder seu ponto forte é a capacidade de enxergar o que há de melhor nos outros.

O líder conector/vinculador como gerente se destaca pela construção de equipes talentosas, por ser um indivíduo hábil em enxergar a teia de relações pessoais e em se conectar. Para ele, pessoas com diferentes pontos fortes podem se unir para realizar grandes coisas.

Para Buckingham (2012), o líder professor está sempre voltado para o outro, ou seja, para os sentimentos dele, para sua compreensão, suas habilidades e seu desempenho. Destaca-se como líder pela fé no potencial dos outros.

O líder professor é instigado pelo potencial de cada pessoa. Seu poder vem com a descoberta de como explorar os pontos fortes de cada um. Ele gosta de aprender a partir de tudo o que faz.

Segundo Buckingham (2012), o líder assessor/conselheiro está sempre à procura de informações que ajudarão as pessoas a tomar decisões mais acertadas. Como líder seu ponto forte é a autoconfiança, é extremamente capaz, intuitivo, com opiniões fortes, seguro. Nesse sentido, destaca-se como gerente pelo seu bom senso.

O líder assessor/conselheiro é aquele líder a quem as pessoas recorrem quando desejam um conselho sobre determinado tópico. Como um perito, está aprendendo tanto para poder ensinar aos outros.

Conforme Buckingham (2012), o líder criador antes de pedir ajuda, tem ideias. Gosta de ter um tempo sozinho para pensar. Se orgulha de suas ideias e não gosta de surpresas.

Como líder seu ponto forte é a capacidade de refletir profundamente sobre as coisas. Tem ideias incríveis, compartilha sua visão com os outros, mantém a simplicidade das coisas, demonstra a paixão pela experiência do cliente.

De acordo com Buckingham (2012), o líder influenciador faz com que as pessoas ajam com base no que recomenda. Seu objetivo é sempre convencer por meio de persuasão ou charme. É impaciente e ouve apenas o que deseja.

O ponto forte do líder influenciador como gerente é a capacidade de convencer e decidir, a superar os obstáculos e agir de acordo com as convicções dos outros.

O líder pioneiro, conforme Buckingham (2012), é um explorador e se entusiasma com o que nunca viu, com quem ainda não conhece. Se apegava ao que

virá em seguida. Gosta de projetos novos e é motivado por novas experiências. Não tem medo do fracasso. Seu ponto forte é o otimismo.

Conforme Buckingham (2012), o líder compensador é uma pessoa sensível, sente que todo o universo precisa ser alinhado. Se esforça para equilibrar tudo e espera muito de todos. Se alguém não fizer o seu trabalho, ele falará na cara.

1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A administração ou gestão estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente (MINTZBERG, 2010).

Mintzberg (2010) ressalta que a estratégia pode ser desenvolvida ou conscientemente formulada, necessitando da análise da situação externa (oportunidades e ameaças) e a capacidade interna (pontos fortes e fracos) da empresa.

Sendo, porém, que as estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva, ou seja, quando proliferam de forma a guiar o comportamento da organização em geral. Portanto, conforme Mintzberg “as organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro. Somente por meio do conhecimento dos padrões que fazem parte de seus comportamentos serão capazes de conhecer suas capacidades e potenciais” (1998, p.432).

Segundo Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), a gestão estratégica nasceu como uma disciplina híbrida, influenciada pela Sociologia e pela Economia. Pois é considerada uma evolução das teorias das organizações. Seu desenvolvimento começa a partir dos anos 1960 e 1970, com objetivo integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica.

A gestão estratégica derivou do conceito de política empresarial. Este conceito explicava a organização como um sistema no qual são utilizados recursos econômicos eficazmente e são coordenadas as atividades funcionais da empresa no intuito de obter lucro. Após de ter sido constituída, a gestão estratégica teve rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011).

Conforme Dess, Lumpkin e Eisner *apud* Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), a gestão estratégica numa organização deve tornar-se um processo e um caminho único que norteia as ações em toda a organização. Consiste em análises, decisões e ações empreendidas nas organizações para criar e sustentar vantagens competitivas.

Para Wright, Kroll e Parnell *apud* Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas a seguir:

- (a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- (b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- (c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- (d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- (e) Implantar as estratégias; e
- (f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos (1997, p.24).

De modo geral, a gestão estratégica é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

1.3 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, as pessoas também caracterizadas como Capital Humano. Cabe a área de gestão de pessoas a nobre função de humanizar as empresas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Para Marras, Gestão Estratégica de Pessoas é "a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem" (2000, p.253).

A área de gestão de pessoas, conforme Marras (2000), presta um assessoramento a alta direção da empresa em questões relacionadas à qualidade dos talentos que compõem a organização, ao desenvolvimento dos indivíduos e da empresa, a produtividade e a qualidade total; focando na ação das macro diretrizes

organizacionais, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros, agregando valor através do capital humano existente na organização e gerando diferencial competitivo sustentável, pois se trata de uma implementação de longo curso e com muitos processos únicos e pertinentes apenas àquela organização, sendo de difícil imitabilidade pelos seus concorrentes.

Para Dutra,

[...] o termo “gestão de pessoas” não significa apenas a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de administração de recursos humanos. A gestão de pessoas deve ser compreendida como conjunto de políticas, práticas padrões de atitudes, ações e instrumentos empregados por uma empresa para inferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho (2002, p.17).

Conforme Teixeira *et al.*, “o novo mundo dos negócios é condicionado por uma série de variáveis que atuam sobre as organizações num acelerado ritmo de velocidade” (2005, p.40).

O mundo dos negócios está dando lugar a profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre empresas e colaboradores, configurando uma nova situação que gera importantes implicações para a gestão de pessoas. Essa situação reflete um novo mundo do trabalho, caracterizado pela crescente convivência do emprego clássico com um novo tipo de emprego; pela gradual desconfiguração do cargo em sua forma tradicional; por uma base tecnológica mais sofisticada; pela migração do emprego; por novas formas de flexibilização do trabalho; pela exigência de um novo tipo de profissional; pela crescente convivência do poder formal com outros tipos de poder (TEIXEIRA *et al.*, 2005, p. 42-43).

De acordo com Wood Jr, “a forma sistêmica de pensar, aplicada aos processos organizacionais contribui fortemente para compreender os fenômenos de mudança. Significa, portanto, uma aproximação frutuosa entre teoria e prática” (2000, p.248).

Conforme Stigar (2010), nos dias atuais o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa a valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de recursos humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional.

A área de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados (STIGAR, 2010).

De acordo com Lucena (1992), a gestão de pessoas procura conscientizar o colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios:

- Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades;
- Capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora;
- Capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas;
- Capacidade de trabalhar em rede;
- Capacidade de atuar de forma flexível;
- Conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam;
- Dominar o conteúdo da área de negócio da organização.
- Capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros.

De acordo com Soviensi e Stigar (2008), para desenvolver essas ações o gestor também deve ter: visão sistêmica; trabalho em equipe; bom relacionamento inter-pessoal; planejamento; capacidade empreendedora; capacidade de adaptação e flexibilidade; cultura da qualidade; criatividade e comunicação; liderança; iniciativa e dinamismo.

O desenvolvimento dessas habilidades e competências são importantes, tanto para o gestor como para o colaborador, pois envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua práxis profissional. Representando então um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A gestão de pessoas segundo Marras (2009), se divide em:

- Provisão de recursos humanos: Recrutamento e Seleção;
- Aplicação de Recursos Humanos: Integração, Desenho e Análise de Cargos;
- Desenvolvimento de Recursos Humanos: Treinamento e Desenvolvimento Organizacional;

- Manutenção de Recursos Humanos: Benefícios Sociais e Relações Trabalhistas;
- Monitoração de Recursos Humanos: Sistemas de Informações de RH (Software).
- Processo de Provisão.

Consiste em abastecer a empresa com mão de obra qualificada. Refere-se ao recrutamento e seleção de pessoal.

- Planejamento de Recursos Humanos

É o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo.

- Recrutamento

É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de Recursos Humanos da organização.

- Seleção de Pessoal

A escolha dos candidatos recrutados que melhor se ajustam no cargo em aberto. O objetivo básico da seleção de pessoal é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

- Processo de Aplicação

Consiste na análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho.

- Clima Organizacional

O clima organizacional afeta a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho. É o conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. É o conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores.

- Educação Corporativa

É a prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Tecnologia em RH: otimiza a gestão e os custos de serviço por empregado, diminui a relação de dependência entre o empregado e o Recursos Humanos, dá mais autonomia aos empregados, que se tornam responsáveis pelo uso e benefício que obtém dos sistemas, redução de custos das tarefas administrativas.

A gestão de pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os lucros (KIMURA, 2008).

1.3.1 Gestão por competências

Segundo Ruano (2004), gestão por competências é um modelo estratégico que surge nesse cenário e serve para otimizar o setor de RH na organização, porque promove a integração entre a gestão de pessoas e as estratégias de negócio, tendo como consequência uma atuação voltada para resultados, auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Bitencourt descreve gestão de pessoas por competências como:

Processo contínuo e articulado de formação e 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, da sociedade e a se próprio (auto-realização) (2004, p. 246).

De acordo com Lara e Silva (2004), a gestão por competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.

Gestão por Competências constitui-se em vantagem estratégica competitiva das organizações e uma das principais ferramentas para o sucesso, em especial para o ramo de gerência bancária visando alta performance de suas equipes, pois como afirma Rabaglio, “maximiza o desempenho dos profissionais, das equipes e das lideranças (...) melhora a utilização do potencial humano, o que significa identificar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, melhora a eficácia organizacional e a gestão de recursos utilizados” (2006, p.21).

A palavra competência é frequentemente utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Na língua inglesa a definição é semelhante, segundo o dicionário Webster (1981) competência é a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade (FLEURY; FLEURY, 2004).

No contexto organizacional, uma das primeiras utilizações do termo surge com Frederick Taylor na administração Científica (1970), onde era utilizado para denominar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência determinadas atribuições. As pessoas tornavam-se competentes por meio de treinamentos, ou seja, da junção do conhecimento e habilidades (CARBONE *et al.*, 2006).

Rabaglio define competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação” (2001, p.8).

Para Carbone *et al.* (2006) a competência não é somente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso em comportamentos e realizações decorrentes da aplicação deste conjunto.

De acordo com Dutra (2004), o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Segundo Rabaglio, competência é “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos” (2006, p.28).

Para Rabaglio, “ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário” (2001, p.2).

Uma pessoa possui um bom desempenho quando desfruta de conhecimentos que são necessários, as habilidades e atitudes essenciais para a excelência nas atividades realizadas (RABAGLIO, 2001).

C	H	A
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber fazer	Querer fazer
O que sabemos, mas não necessariamente colocamos em prática.	O que praticamos, temos experiência e domínio.	As características pessoais, que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Quadro 1: Visualização do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude)
Fonte: Rabaglio (2001, p.6)

Entendendo o C.H.A conforme Rabaglio (2001):

- “C” (Conhecimento Técnico): é o SABER, ou seja, os assuntos ou instrumentos que o funcionário deve dominar para desempenhar suas atividades no nível de excelência;
- “H” (Habilidades Pessoais): é o SABER FAZER, isto é, a aptidão ou a capacidade para algo;
- “A” (Atitudes): é o FAZER, podendo ser traduzido pela capacidade que a pessoa tem de traduzir na prática seus conhecimentos técnicos e suas habilidades pessoais. Postura. Reação ou maneira de ser.

Conforme Leme (2005), o conhecimento e a habilidade estão ligados a competências técnicas, já a atitude está ligada às competências comportamentais.

Conhecimento	Saber	Competência
Habilidade	Saber fazer	Técnica
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Quadro 2: Desdobramento do CHA
Fonte: Leme (2005, p.18).

Conforme Leme, “esse desdobramento do CHA é muito rico pois proporciona uma noção da dimensão do significado competência em cada um de seus pilares e ao mesmo tempo, da integração de ambos” (2005, p. 18).

Para Fleury e Fleury (2004), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Para Fleury e Fleury “a palavra competências vem assumindo diversos significados, alguns característicos do indivíduo ou seja conhecimento, habilidades e

atitudes (variáveis de *input*), e outros à tarefa, resultados (variáveis de *output*)” (2004, p.26).

Para Fleury e Fleury, o conceito de competência

[...] é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa (2004, p.28).

Segundo Fleury e Fleury, “a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (2004, p.29).

Para Zarifian (2001), as competências são um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais. É um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir recursos e habilidades em um contexto profissional determinado. É a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, é ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho e é ser responsável e reconhecido por isso.

Por ser competência uma característica relacionada à performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação, Zarifian (2001) a diferencia de:

- habilidade: demonstração de um talento particular na prática;
- aptidão: talento natural de uma pessoa, que pode vir a ser aprimorado;
- conhecimento: aquilo que as pessoas precisam saber para desempenhar determinada tarefa.

Segundo Zarifian (2001), é pensada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam a obtenção de uma alta performance.

As organizações deverão competir não apenas por meio de produtos, mas de competências.

Zarifian (2001) associa competência não a um conjunto de qualificações que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho, mas sim às realizações da

pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza. Diferencia as seguintes competências:

- sobre processos: conhecer o processo de trabalho;
- técnicas: conhecer especificamente o trabalho a ser realizado;
- sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- de serviço: aliar a competência técnica à pergunta “que impacto este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”.
- sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Três são os domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Rabaglio (2001) agrupa competências em dois tipos: Técnicas e Comportamentais. As primeiras se referem às habilidades para a realização propriamente dita de uma tarefa (por exemplo: pilotar avião). As outras englobam requisitos psicológicos desejáveis em pessoas exercendo tarefas dentro da companhia (ex.: manter a calma em situações de emergência, ter bom relacionamento com a tripulação).

1.3.1.1 Competências técnicas e comportamentais

Segundo Rabaglio (2001) competências técnicas são os pré-requisitos do cargo. Conhecimentos específicos e habilidades específicas para atribuições ou funções específicas.

Para Leme, competência técnica, “é tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas” (2005, p.15).

Para Rabaglio (2001) competências comportamentais são atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

Competências comportamentais conforme Leme, “é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco no resultado” (2005, p. 15).

Conforme Rabaglio (2006), mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa.

Rabaglio (2010) apresenta os seguintes passos para mapear competências:

1º Passo: Pesquisa dos indicadores de competências

Neste passo, é importante obter todas as informações referentes ao cargo. Os indicadores de competências são as atividades descritas no cargo ou função, desde que esteja atualizada (RABAGLIO, 2010).

Segundo Rabaglio (2006), os indicadores de competências técnicas e comportamentais dos cargos ou funções são as atividades, atribuições ou responsabilidades apresentadas na descrição do cargo ou função, desde que esteja atualizada.

2º Passo: Agrupamento de competências comportamentais

Neste passo, busca-se uma forma de organizar as competências comportamentais, colocando-as em pequenos grupos e com graus de evidência de competência. Criando assim, uma ferramenta de avaliação com foco na análise das mesmas (RABAGLIO, 2010).

3º Passo: Definição das Competências Técnicas e Comportamentais

No terceiro passo é necessário compreender que no modelo do mapeamento, o conhecimento e habilidades se referem às competências técnicas do cargo, e as atitudes são as competências comportamentais. A definição das competências ocorre durante esse evento (RABAGLIO, 2010).

1.3.2 Competências individuais

Segundo Fleury e Fleury (2001) a competência não é somente a junção de conhecimentos teóricos e empíricos armazenados pelo indivíduo, mas é também a inteligência praticada que ganha força ao se deparar com situações complexas. A competência do indivíduo não reduz a um conhecimento, é formada por um eixo com três variáveis que é formada pela pessoa por sua biografia e ambiente social em que ela se insere, pela sua formação educacional e pela experiência profissional.

Conforme Ruano (2003), as competências individuais estão ligadas à forma de interagir da pessoa, faz parte de sua postura diante da organização e de seu comportamento. Além disso, compreende as habilidades individuais e características pessoais, como complemento ao exercício da função e envolve fatores comportamentais.

Fleury define competência das pessoas da seguinte maneira: “Saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidade, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (2001, p.27).

Segundo Silva (2005), a competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças as suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou à organização em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive.

Uma pessoa se desenvolve quando amplia a sua capacidade de entrega. Competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Quando cada pessoa realmente se envolve, ou seja, se sente parte de todo o processo e principalmente quando se encontra dentro deste, há grandes transformações no contexto organizacional. Nesse sentido, o termo “entrega” refere-se ao fato de o indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso (FLEURY, 2001).

Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), para que exista competência individual é preciso que haja atitudes individuais, pois são as atitudes que levam ao conhecimento e habilidades para cumprir com eficiência qualquer tipo de trabalho em áreas específicas da organização.

1.3.3 Competências organizacionais

De acordo com Dutra (2004), competências organizacionais são processos, funções, tecnologia e pessoas, e estão relacionadas as competências que a empresa possui, de forma que essas competências sejam reconhecidas por seus clientes, fornecedores, acionistas, sociedade concorrentes e empregados.

As competências são sempre contextualizadas. Elas são a base das competências organizacionais.

Segundo Fleury, o conceito de competência inclui:

- saber agir: saber o que fazer e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir;
- saber modificar recursos: criar sinergia e mobilizar recursos e competências;
- saber comunicar: compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos;
- saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver;

- saber assumir responsabilidade: ser responsável assumindo os riscos e as conseqüências das suas ações, sendo por isso reconhecido;
- saber se engajar e se comprometer: saber empreender, assumir riscos, comprometer-se;
- ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas(2004, p.22).

Dutra (2004), ressalta que existe relação íntima entre competências individuais e organizacionais, pois, quando a pessoa agrega seus valores à organização, contribui para o seu patrimônio de conhecimento permitindo assim aumentar sua competitividade. Em geral, as competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece, à medida que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada.

Dentro de competências organizacionais Dutra (2004), explica que deve-se destacar categorias distintas das competências, tais como:

Competências essenciais: É de extrema importância para a organização.

Competências distintas: São diferenciadas em relação aos competidores. A organização ganha vantagens na competitividade.

Competências de suporte: São as atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização.

Capacidade dinâmica: É quando a organização adapta suas competências as exigências do ambiente.

1.3.4 Competências gerenciais

As competências gerenciais vão-se desenvolvendo ao longo da evolução da teoria do estudo da administração.

Dichter (1974), conceitua gerência como sendo algo para organizar. O propósito da gerência é obter melhorias.

Conforme Bowditch e Buono (1992), o papel do gerente é promover poder legítimo, ou seja, autoridade para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo um subordinado. O gerente é caracterizado como um centro nervoso da organização, transmitindo informações de dentro para fora da organização e vice e versa além de executar papéis decisórios que envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões.

Para Kladis e Freitas (1996), gerente são os indivíduos responsáveis pelo cumprimento de objetivos e definição dos caminhos das organizações, ou seja, são em parte, responsáveis pela realização e efetivação do trabalho nas organizações.

Segundo Motta (2002) gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; a arte de fazer acontecer, de gerar resultados. Sendo que a gerência pode ser tratada como algo científico, racional, que analisa e relaciona dados para se prever e antecipar ações de forma conseqüente e eficiente.

Para Maximiano, “o gerente de hoje deve assumir diversos papéis dentre os quais o de facilitador dos processos organizacionais” (2002, p. 49).

Maximiano (2002) considerava através das teorias de Fayol, que o trabalho do gerente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretriz e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, estejam numa seqüência lógica. Em uma empresa organizada, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer suas ações e suas tarefas precisam de controle gerencial para que a administração seja eficaz.

Conforme Maximiano,

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa ideia está em identificar o trabalho dos administradores e separá-lo das atividades operacionais da empresa. Dirigentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando o papel de administrar a empresa inteira (2002, p. 49).

Cabe ao gerente a função de analisar e solucionar um problema dentro da organização criando alternativa de soluções para julgar a sua escolha na tomada de decisão.

Conforme Maximiano (2002), os papéis gerenciais estão ligados basicamente a:

- fazer que as coisas sejam executadas (planejar à frente, manter o impulso e fazer com que as coisas aconteçam);
- descobrir o que está acontecendo;
- reagir a situações que surgem e a novos problemas;
- responder às demandas e solicitações.

Estes papéis envolvem comunicação, relações interpessoais, análise de informações e tomada de decisões.

Os quatro tipos de habilidades gerenciais, conforme Motta (2002) são: cognitiva, analítica, comportamental e de ação. A cognitiva remete a saber categorizar problemas administrativos e compreender o particular através do conhecimento do geral. A analítica refere-se a saber a utilidade e o potencial das técnicas administrativas. A comportamental aponta para comportar-se de forma diversa da anteriormente acostuada. A de ação delinea-se por desenvolver capacidade de interferência, por formas efetivas de ação.

Conforme Maximiliano (2002), o desempenho de qualquer papel gerencial depende de habilidades, que são as competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente no cargo de uma organização.

O autor aprofundou seus conhecimentos através de Katz que buscou estudar habilidades gerenciais num trabalho que alcançou grande repercussão, onde Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

1- Habilidade Técnica: Relaciona-se com atividade específica do gerente, os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo, compreende conhecer os produtos e suas aplicações, preço de venda, canais de distribuição, cliente, mercado e técnica de venda.

2- Habilidades Humanas: Abrangem a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesse e atitude. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas.

3- Habilidade Conceitual: Envolve a capacidade de compreender e liderar a complexidade de toda a organização e de usar o intelecto para formular estratégias, criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto.

De acordo com Certo (2003) o papel dos gerentes é liderar as empresas para atingirem suas metas, tendo em vista que a administração não tem o menos sentido sem metas e, para tanto os gerentes devem manter sempre em mente os objetivos da empresa.

Segundo Quinn (2003), para o desenvolvimento de um líder gerencial, é necessário que ele desempenhe papéis na organização e, através destes papéis desenvolva competências apropriadas a eles, denominadas pelo autor como

competências-chave. Essas competências estão divididas em oito papéis a saber (para cargos de):

- 1- Diretor;
- 2- Produtor;
- 3- Monitor;
- 4- Coordenador;
- 5- Facilitador;
- 6- Mentor;
- 7- Inovador;
- 8- Negociador.

De acordo com Fayol citado por Maximiano, “o gerente é o principal responsável pelo “movimento” da organização. Aquele que harmoniza as funções (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) de forma a alcançar os objetivos organizacionais” (2004, p.58).

De acordo com Antonello e Ruas (2005), a ação gerencial tem lugar em ambientes sociais, marcados pela singularidade e incerteza em que se cruzam objetivos organizacionais, a procura social e os próprios interesses dos indivíduos. A aquisição de um conjunto de saberes, a interiorização de um conjunto de valores e o domínio de um conjunto de gestos técnicos não se trata de pré-requisitos simples e linearmente transferíveis, determinando a ação gerencial.

Para Robbins (2006) são gerentes aqueles que supervisionam atividades de outras pessoas, isto é, têm pessoas reportando-se a elas. Numa organização podemos dividir os membros em duas categorias: gerentes e trabalhadores. Os trabalhadores são indivíduos que trabalham diretamente num cargo ou tarefa sem nenhuma responsabilidade pela supervisão do trabalho de outros funcionários. Os gerentes possuem uma parcela significativa da força de trabalho de quase todos os países.

Conforme ressalta Robbins (2006), uma das coisas que os gerentes fazem é direcionar um grupo ou organização. Eles estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam a coordenação. Os gerentes atuam como canal de comunicação mediante a coordenação de atividades de suas unidades com as atividades das demais unidades de uma organização. Pois, os gerentes também garantem a responsabilidade. As organizações reduzem a ambigüidade quanto aos resultados

do desempenho mediante a designação de gerentes, que passam a ser responsáveis pela realização das metas de desempenho.

Para Robbins (2006) habilidade refere-se a capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo que um indivíduo pode fazer. As habilidades totais de uma pessoa normalmente são formadas por dois grupos de fatores: as habilidades físicas e as intelectuais.

Conforme Robbins (2006), habilidades gerenciais identificam os comportamentos ou habilidades indispensáveis ao sucesso em um cargo gerencial. Habilidades gerais: os gerentes eficazes devem ser proficientes em quatro áreas gerais de habilidades são elas: habilidades conceituais (aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas), habilidades interpessoais (capacidade para trabalhar em equipe entender e motivar as outras pessoas), habilidades técnicas (aplicar conhecimento especializado ou experiência), habilidades políticas (ampliar sua posição, construir uma base de poder e fazer contatos corretos). Habilidades específicas: são distinguidas por meio de seis conjuntos de comportamentos que explicam mais de 50% da eficácia de um gerente.

As principais habilidades gerenciais, conforme Robbins, são:

- Planejamento e Organização: o gerente deverá possuir a capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia.
- Julgamento: o gerente deverá ter a capacidade de chegar a conclusões lógicas com base nas evidências disponíveis.
- Comunicação oral: um gerente deve saber se expressar verbalmente com bons resultados em situações individuais e grupais, apresentando suas ideias e fatos de forma clara e convincente.
- Comunicação escrita: é a capacidade gerencial de saber expressar suas ideias clara e objetivamente por escrito.
- Persuasão: o gerente deve possuir a capacidade de organizar e apresentar suas ideias de modo a induzir seus ouvintes a aceitá-las.
- Percepção Auditiva: o gerente deve ser capaz de captar informações relevantes, a partir das comunicações orais de seus colaboradores e superiores.
- Motivação: importância do trabalho na satisfação pessoal e desejo de realização no trabalho.
- Impacto: é a capacidade de o Gerente criar boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.
- Energia: é a capacidade gerencial de atingir um alto nível de atividade (Garra).
- Liderança: é a capacidade do gerente em levar o grupo a aceitar ideias e a trabalhar atingindo um objetivo específico (2006, p.41).

Conforme Robbins, as Principais competências gerenciais estão sub-dividas em quatro áreas:

1. Planejamento: nessa área o gerente deverá ser capaz de responder positivamente às seguintes formulações:
 - Você considera a experiência da sua equipe na formulação dos seus planos?
 - Você conhece os objetivos da sua empresa e, conseqüentemente, as metas da sua equipe?
 - Você programa suas atividades diárias?
 - Você obtém sucesso no atingimento dos seus objetivos?
 - Você interpreta e explica as políticas e os procedimentos da empresa aos seus colaboradores?
2. Organização: nessa área o gerente deverá ser capaz de responder positivamente às seguintes formulações:
 - Seus subordinados têm conhecimento de suas atribuições?
 - Seus subordinados se mostram colaborativos no desenvolvimento de suas atividades?
 - Você segue a organização formal da empresa?
 - Você organiza os trabalhos da sua área conforme os objetivos da empresa?
 - Você se concentra em trabalhos gerenciais como planejar, organizar, liderar e controlar?
3. Liderança: nessa área o gerente deverá ser capaz de responder positivamente às seguintes formulações:
 - Você procura ouvir a opinião das outras pessoas (colegas e/ou subordinados) antes de decidir?
 - Você conhece os interesses, as necessidades e as aspirações de seus colaboradores?
 - Você se preocupa sistematicamente com o treinamento do seu pessoal?
 - Você põe suas decisões em prática?
 - Você tem a certeza de entender os pontos de vista dos seus colaboradores?
4. Controle: nessa área o gerente deverá ser capaz de responder positivamente às seguintes formulações:
 - Você fixa padrões de desempenho para seus subordinados?
 - Você comunica esses padrões a eles?
 - Seus colaboradores compreendem e aceitam esses padrões?
 - Você informa aos seus colaboradores sobre os resultados obtidos por eles, a tempo de poderem corrigir seu próprio trabalho?
 - Você se reúne com sua equipe para rever os planos e os resultados conseguidos? (2006, p.45).

D'Amélio caracteriza o gerente “como sendo designado e hierarquizado formalmente, a quem é atribuído poderes para decidir em nome da empresa, no que diz respeito à sua área. Seu objetivo maior é extinguir todos os problemas que dificultam o alcance dos objetivos organizacionais” (2007, p.22).

O gerente, conforme D'Amélio (2007), é um representante da organização em sua esfera de atuação. Seu objetivo é o cumprimento dos objetivos organizacionais e, para tanto, possui poderes de decisão e ação para resolver os problemas que dificultam esse objetivo, de forma mais ampla, sempre pelo intermédio do trabalho de outras pessoas, o que torna as competências motivacionais e desenvolvimentistas importantes.

Mintzberg define gerentes como “pessoas responsáveis por unidades compostas por outras pessoas, enquanto o termo gerência média se destina a pessoas que ao mesmo tempo respondem a um ou mais gerentes e tem gerentes que respondem a elas” (2010, p.118).

Mintzberg dispõem suas propostas em oito habilidades:

1- Habilidade de relacionamento com os colegas: Estabelecer e manter relações formais e informais para atender a seus próprios objetivos.

2- Habilidades de liderança: Necessário para realização de tarefas que envolve equipe, orientação, treinamento, motivação e uso de autoridade.

3- Habilidade de resolução de conflitos: habilidade interpessoal, habilidade de tomar decisões e arbitrar conflitos entre pessoas. Pode causar tensões.

4- Habilidade de processamento de informações: Construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicação, como expressar eficazmente suas ideias e falar eficazmente como representante da empresa.

5- Habilidade de tomar decisões em condições de ambigüidade: Liderar com incertezas e sobre carga de informações, conseguindo resultados satisfatórios dentro do grupo o qual gerencia.

6- Habilidade de alocação de recursos: Fornecimento de critérios para a definição de prioridades, afim de que as escolhas sejam as melhores.

7- Habilidade de empreendedor: Buscar oportunidade e mudança organizacional.

8- Habilidade de introspecção: Relaciona-se com a capacidade de reflexão e auto-análise. O gerente deve ser capaz de entender seu grupo e o impacto de sua organização (2010, p. 118).

Além disso, o gerente também deverá ser capaz de transmitir e receber mensagens adequadamente, ensinar e instruir seus colaboradores, administrar a disciplina, julgando e conciliando os interesses das pessoas envolvidas.

Para desenvolver essas ações o gestor/o gerente também deve ter: - visão sistêmica; - trabalho em equipe; - bom relacionamento interpessoal; - planejamento; - capacidade empreendedora; - capacidade de adaptação e flexibilidade; - cultura da qualidade; - criatividade e comunicação; - liderança; - iniciativa e dinamismo.

O desenvolvimento dessas habilidades e competências são importantes, tanto para o gestor como para o colaborador, pois envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua práxis profissional. Representando então um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas.

2 METODOLOGIA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à forma de abordagem a pesquisa segue tratamentos quali-quantitativos para identificação, levantamento e análise dos principais fatores envolvidos com a alta performance das equipes de trabalho de agências do Barrisul, em atuação no Estado do Rio Grande do Sul, e proposição de aperfeiçoamentos no processo de definição do perfil, da seleção e da avaliação de desempenho dos seus gestores. O enfoque é considerado qualitativo, devido a que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados foram fundamentais no processo de investigação. E quantitativo, dado que na tradução de opiniões e informações em números, sua classificação e análise, foram empregadas técnicas estatísticas, tais como percentagem, média e análise de correlação (SILVA, 2004).

Com relação aos seus objetivos, ela é exploratória e, ao mesmo tempo, descritiva. Exploratória, porque tencionou explicitar aspectos importantes relacionados às competências necessárias aos gerentes bancários visando a alta performance de suas equipes, por intermédio de levantamento bibliográfico e de entrevistas com gerentes e colaboradores. Descritiva, por intencionar a apuração de tais aspectos mediante o emprego de questionário (levantamento de opiniões, atitudes e crenças) e da observação sistemática de uma amostra representativa da população investigada (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, documental, de levantamento e de estudo de caso (SILVA, 2004).

Bibliográfica, porquanto também foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, jornais, revistas e artigos científicos sobre a temática central sob investigação (SILVA, 2004).

Documental, porque se trabalhou com materiais já processados, porém passíveis de receberem outras interpretações, como normas e regulamentos internos, especialmente quanto aos critérios de enquadramento das agências no estrato de alta performance.

Levantamento (*survey*), pois se apuraram por meio de questionários as opiniões de gerentes e colaboradores/equipes-de-trabalho sobre o próprio desempenho; as dos gerentes, com relação aos seus subordinados; e as destes

últimos, referentemente aos seus gerentes. As opiniões coletadas, uma vez tabuladas, foram processadas quantitativamente com a finalidade de subsidiar as conclusões e recomendações pertinentes.

Estudo de caso, porque não há um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso (agências selecionadas do Banrisul); b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; e d) elaboração do relatório (GIL, 1995).

2.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Banrisul - Banco do Estado do Rio Grande do Sul que possui 485 agências agrupadas em doze superintendências regionais. Foi realizada na Superintendência Noroeste que conta com quarenta e duas agências destas, considerou-se, especificamente, as dez agências de maior evolução em relação ao percentual de participação no lucro conforme dados divulgados pela empresa em resolução de números: 4619/2012 e 4716/2013, as quais quantificam os índices que cada agência contribui para o resultado geral da empresa.

As resoluções consideraram o período de junho de 2012 a junho 2013 englobando dois semestres de metas, visto que a cada semestre são estabelecidas novas metas para as agências.

A pesquisa foi aplicada nos meses de fevereiro e março de 2014.

A população constituiu-se por dez gerentes-gerais e cento e quarenta e oito escriturários, lotados nas dez agências bancárias selecionadas.

Para evitar que a pesquisa se tornasse enfadonha ao respondente visto ser extensa, optou-se por formular dois questionários para cada grupo (gerentes e escriturários). Denominou-se questionário A e B para escriturários e para gerentes sendo que o questionário B foi comum a ambos. (Apêndice A, Apêndice B, Apêndice C).

Como critério de exclusão optou-se por desconsiderar os questionários onde havia mais de duas questões sem resposta.

Dos possíveis respondentes dos questionários A e B que perfizeram uma população de cento e quarenta e oito escriturários e dez gerentes gerais foi considerada válida a quantidade demonstrada na tabela 1.

Público Respondente	A	B
Gerentes	10	8
Escriturários	105	97

Para determinação do tamanho da amostra dos escriturários do Barrisul, levou-se em conta o nível de confiança desejado e a margem de erro admitida. A fórmula adotada para determinar o tamanho da amostra, extraída de Rea& Parker (2000), é

$$n = \frac{z^2 [p(1-p)]N}{z^2 [p(1-p)] + (N-1)c^2} \quad (1)$$

onde C é a precisão ou erro máximo admissível em termos de proporções; Z é o nível de confiança em unidades de desvio padrão (intervalo desejado); p é a proporção do universo; N é o número de elementos na população; e n é o número de elementos da amostra.

Para o questionário “A”, definiu-se um intervalo de confiança desejável de 94,88% e uma margem de erro máxima de $\pm 5,12\%$, resolvendo a equação (1) para $C = 5,12\%$, $Z = 1,95$, $P = 50\%$ (percentual conservador que resulta na maior taxa de respostas possível) e $N = 148$. O resultado para n é 105,3, ou, arredondando, cento e cinco escriturários.

Para o questionário “B”, definiu-se um intervalo de confiança desejável de 94,26% e uma margem de erro máxima de $\pm 5,74\%$, resolvendo a equação (1) para $C = 5,74\%$, $Z = 1,90$, $P = 50\%$ (percentual conservador que resulta na maior taxa de respostas possível) e $N = 148$. O resultado para n é 96,3, ou, arredondando, noventa e sete escriturários.

Resultado similar – com erro amostral de 5%, Split² de 80/20 e a devida interpolação – também foi encontrado para o cálculo de acordo com a metodologia recomendada pelo SEBRAE (2005), para a realização de pesquisas de mercado.

² O split representado nível de variação das respostas na pesquisa, isto é, o grau de homogeneidade da população. Uma população mais homogênea corresponde a uma população que possuacaracterísticas semelhantes. Assim, um split de 50/50 indica muita variação entre as respostas dos entrevistados (populaçãomais heterogênea). Já, um split 80/20, indica uma menor variação nas respostas (populaçãomais homogênea).

2.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

2.3.1 Instrumento de coleta de dados

A elaboração dos questionários submetidos aos gerentes gerais e aos colaboradores/escriturários buscou, em síntese, pesquisar a concepção dos sujeitos do estudo sobre competência, num contexto/concepção em que se reconhece que o conhecimento é o saber, é o que se aprende nas universidades, nos livros, no trabalho. Já habilidade é o saber fazer, é a utilização dos conhecimentos no dia-a-dia. Por sua vez, a atitude diz respeito ao querer fazer, é o que leva uma pessoa a exercitar a habilidade de um determinado conhecimento (LEME, 2005).

Ainda, segundo o mesmo autor, as competências podem ser classificadas em técnicas e comportamentais. As competências técnicas dizem respeito a tudo o que o profissional precisa para desempenhar sua função. É o que se precisa para ser um especialista, sob uma ótica eminentemente técnica. Já as competências comportamentais referem-se à criatividade, liderança e planejamento entre outras; é o que o profissional precisa demonstrar como sendo seu diferencial competitivo.

Nessa perspectiva, busca-se descrever as posturas dos sujeitos foco da pesquisa, bem como suas ações frente ao grupo ou equipe de trabalho, e a identificação das referidas ações.

Buckingham (2012) e sua equipe examinaram centenas de pontos fortes, junto aos melhores profissionais do mundo e, a partir das combinações mais comuns e relevantes entre eles, descobriram que “existem nove perfis significativos de comportamento no trabalho”.

Identificar esses pontos ou essas competências ou habilidades comuns a líderes que impulsionam suas equipes à alta performance, é o que se busca com os questionários de levantamento de dados e informações.

Para fundamentar a definição do enfoque e aspectos investigativos de cada pergunta/questão, empregou-se a Análise de Conteúdo, que consiste na avaliação de um ou vários temas ou itens de significação, previamente codificados (BARDIN, 2011).

Os resultados desse trabalho estão apresentados na Tabela 1, na qual se pretendeu colocar em relevo informações importantes para subsidiar a definição das perguntas dos questionários de coleta de dados.

Tabela 1 – Identificação dos principais aspectos a considerar na investigação sobre as principais competências dos gestores na condução de equipes de alta performance

Assuntos/especificação	Questões	Fontes das citações
1) Gestão estratégica. Questionário de Pesquisa “A” (Apêndice A)	1.1 Dicotômicas: EAP1D a EAP4D; 1.2 Abertas: EAP1L a EAP4L e EAP7L; 1.3 Escala de Likert: EAP5-LK1 a EAP6- LK40.	Kanaane (1999); Chiavenato (2003); Fischer (2001); Sarsur (2003) apud Izawa, Silva e Scholtze (2009); Herckert (2000); Carvalho (2008); Hunter (2004); Moscovici (1995); Maximiano (2007); Chiavenato (2006); Rabaglio (2001); Dutra (2008); Cheethan e Chivers (1998); Campos et. al (2009); Vieira e Garcia (2004) Antunes (2001); Pereira (2004); Hamel e Prahalad (1995); Ruano (2003); Dutra (2001); Fleury e Fleury (2001); Ruas, Antonello e Boff (2005); Carlini (2013); Robaglio (2004). 24 citações.
2) Componentes culturais e estruturais. Questionário de Pesquisa “A” (Apêndice B)	2.1 Dicotômicas: GAP1.1D a GAP1.4D; GAP2D e GAP3D; 1.2 Abertas: GAP1.1L a GAP1.4L; GAP2L e GAP3L.	Bitencourt (2001); 03 citações.
3) Equipes de trabalho, liderança e alta performance. Questionário de Pesquisa “B” (Apêndice C)	2.1 Dicotômica: EBP4D; 1.2 Abertas: EBP1L a EBP6L.	Kanaane (1999); Macêdo (2007); Robaglio (2006); Robaglio (2001); Moscovici (1999); Parker (1994); Bowditch e Buono (1992). 10 citações.

Fonte: Adaptado pelo autor de Meireles e Cendón (2010).

Verifica-se na Tabela 1 que sobre gestão estratégica, equipes de trabalho e competências foram utilizadas 24 citações; sobre componentes culturais e estruturais, foram encontradas e empregadas três citações; e, sobre equipes de trabalho, liderança e alta performance, foram usadas dez citações.

Com base nos conteúdos das temáticas estudadas, definiu-se o conjunto de questões formuladas nos questionários, as quais constam nos Apêndices “A”, “B” e “C”.

2.3.2 Procedimentos de coleta dos dados

A coleta de dados junto aos escriturários e aos gerentes gerais das dez agências selecionadas foi providenciada diretamente pela pesquisadora, no período

de fevereiro a março de 2014, os questionários foram encaminhados ao Comitê de Ética e foram aprovados segundo o parecer nº 24352613.8.0000.5354.

Os questionários de pesquisa “A” e “B” dirigidos aos escriturários foram entregues diretamente a eles pela pesquisadora, em reuniões especialmente convocadas no âmbito das agências estudadas. Nessas oportunidades os escriturários foram informados sobre a natureza, objetivos, finalidades e importância da pesquisa para a instituição bancária e todos os colaboradores; prestaram-se esclarecimentos e providenciou-se o respectivo preenchimento do Termo de Livre Consentimento; explicou-se a dinâmica e composição das questões, tendo sido esclarecidas todas as dúvidas quanto às respostas de todos os quesitos; e por último, enfatizou-se a garantia de anonimato para todos os respondentes. Foi ainda fornecido número de telefone celular e email particular da pesquisadora, caso persistisse alguma dúvida. Os questionários deixados com os escriturários, uma vez preenchidos, foram devolvidos em urnas lacradas, sem identificação, dispostas nas dez agências.

Já, os questionários de pesquisa “A” e “B” direcionados aos gerentes gerais foram entregues a eles na reunião mensal da Superintendência Regional Noroeste – SUREG e solicitado que ao serem preenchidos fossem depositados nas urnas entregues nas agências, as quais abrigaram tanto as respostas dos gerentes quanto dos escriturários. A dinâmica e os encaminhamentos desta reunião foram os mesmos desenvolvidos para os escriturários, com relação à forma, porém com conteúdos de interesse específico para o referido segmento gerencial.

2.3.3 Procedimentos de análise dos dados

A tabulação dos dados foi efetuada em planilha Excel (Apêndice D) para entrada e processamento no SPSS 17. Os dados e informações sobre o perfil dos respondentes, também estão incluídos no referido apêndice.

Também foram efetuadas análises léxicas das respostas referentes às perguntas abertas. O processamento foi realizado por meio do *software* SPHINX e constou de cruzamentos de palavras chaves e contagem de palavras e conjuntos de vocábulos de maior significância e ocorrência.

O tratamento quantitativo³ dos dados constou basicamente do emprego de técnicas de estatística descritiva e de análise de correlação. Para Vergara (2011), os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados, motivo porque não se pode deixar de ponderar cuidadosamente os objetivos e as formas de atingi-los.

Foi utilizado o coeficiente de correlação linear simples (de Spearman), que mede o grau da associação linear entre duas variáveis de escala métrica. É normalmente representado por "r", assumindo valores entre -1 e +1. Quando $r = 1$, indica uma correlação linear perfeita e positiva entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta, a outra invariavelmente também aumenta, e vice-versa; quando $r = -1$, expressa uma correlação linear negativa e perfeita entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta, a outra invariavelmente diminui, e vice-versa; e, quando $r = 0$, significa que as duas variáveis não estão associadas linearmente, porém podem estar seguindo uma associação "não linear". Neste caso, a investigação deve ser conduzida por outros meios (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002).

A análise de correlação linear simples, ou seja, a comparação, duas a duas, de todas as combinações possíveis de respostas às questões, teve a finalidade de avaliar o grau de evolução direta ou inversa de cada par; ou seja, a sensibilidade de cada uma com relação à outra, e vice-versa, diante das variações peculiares a cada uma – tudo a níveis de significância de 1%.

³ Os relatórios de saída (completos ou parciais) referentes aos processamentos realizados no Excel e no SPSS estão nos Apêndices "E" (matriz de correlação), "F" (análise léxica) e G (percentagens).

3 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo são apresentadas a análise dos dados levantados e a interpretação dos principais resultados encontrados nas pesquisas realizadas junto aos gerentes-gerais bem como a seus colaboradores diretos, os escriturários do Banrisul.

3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

3.1.1 Escriturários – Questionário A

Dentre os escriturários amostrados, 34%, está entre 26 e 33 anos, constituindo uma força jovem o bastante para sustentar ações e atitudes na empresa que venham a impulsionar ainda mais o seu desenvolvimento, desde que sejam aproveitadas as competências e habilidades das pessoas certas, nos cargos certos. Os escriturários com idade entre 42 e 49 anos, perfazem 26,80% - a maioria dos gestores do Banrisul encontra-se nesta faixa etária. 16,5% têm 50 anos ou mais. Este contingente, em breve estará apto a aposentar-se, apesar de ainda dispor de muita força de trabalho para contribuir com a instituição (Figura 1).

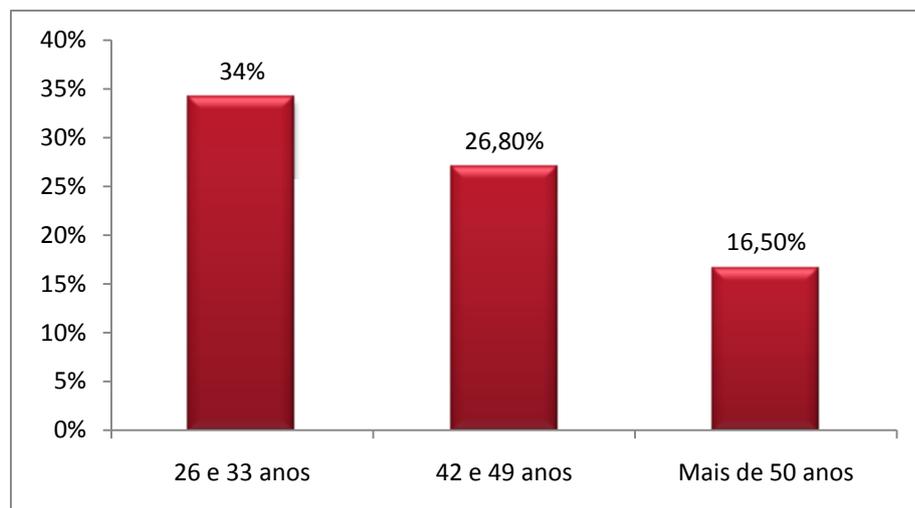


Figura 1: Faixa etária dos escriturários
Fonte: Elaboração da autora.

Para Rabaglio (2006), o gestor ao lançar mão de competências que elas devem servir “para fornecer todas as ferramentas necessárias para organizar os Recursos Humanos, tendo o perfil certo no lugar certo e investir no desenvolvimento

de competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador.

Quanto ao nível de escolaridade, constata-se que a grande maioria dos escriturários possui o nível superior completo ou está cursando, sendo que 21,3% já realizaram algum tipo de especialização. Somente 11,7% têm apenas o 2º Grau completo e não há nenhum escriturário com o nível de Mestrado e/ou Doutorado (Figura 2). As formações acadêmicas predominantes são Administração, Ciências Contábeis, Economia e Direito.

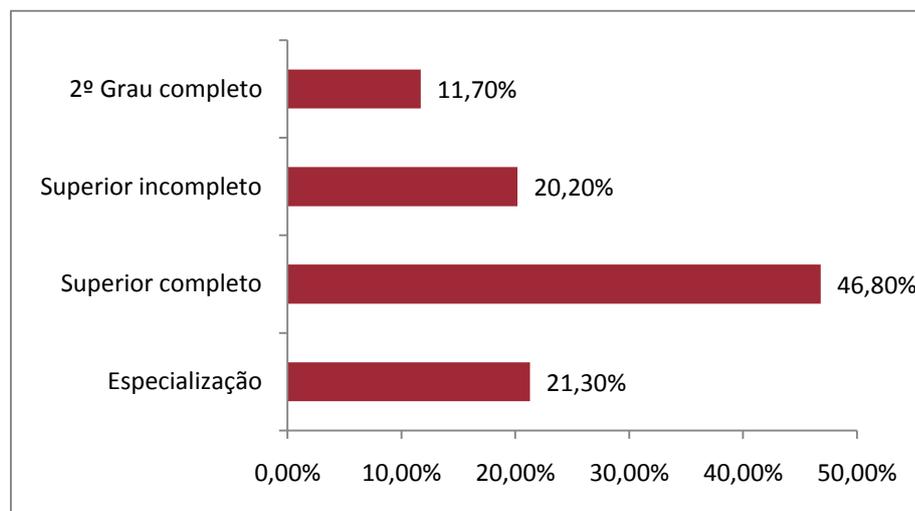


Figura 2: Nível de escolaridade dos escriturários
Fonte: Elaboração da autora.

No que se refere ao tempo de serviço no banco, verifica-se a existência de um grupo expressivo (50%) constituído há menos de 4 anos. Os mais experientes não representam mais do que 30% (Figura 3).

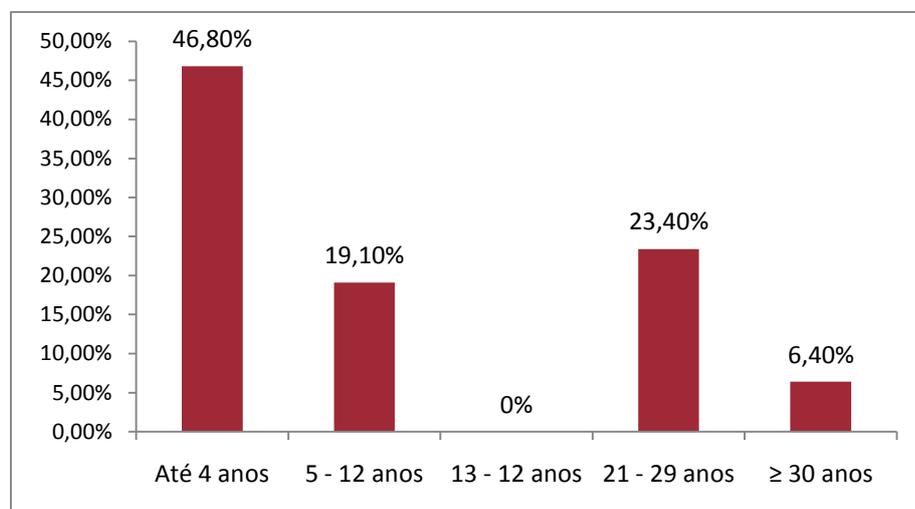


Figura 3: Tempo de serviço no banco dos escriturários
Fonte: Elaboração da autora.

3.1.2 Gerentes Gerais

Dentre os gerentes gerais que participaram da pesquisa, 30% têm 50 anos ou mais (Figura 4). Este contingente, em breve estará se apto à aposentadoria. Os referidos gestores são detentores de grande experiência na área gerencial e possuem conhecimentos que podem enriquecer os gestores mais novos e futuros.

Estes colaboradores, juntamente com os com idade entre 42 e 49 anos, perfazem 70%, percentual bem superior aos 30%, cuja idade está entre 34 e 41 anos, e que constituem a parcela mais jovem dentre os gerentes gerais das dez agências pesquisadas. Estes números correspondem ao perfil dos da rede de agências, podendo esta lacuna ser explicada pelo fato da empresa ter ficado 14 anos sem realizar concursos públicos e somente há 10 anos ter recommençado a sua realização. Nesta última década ingressaram na instituição mais de 4.000 funcionários.

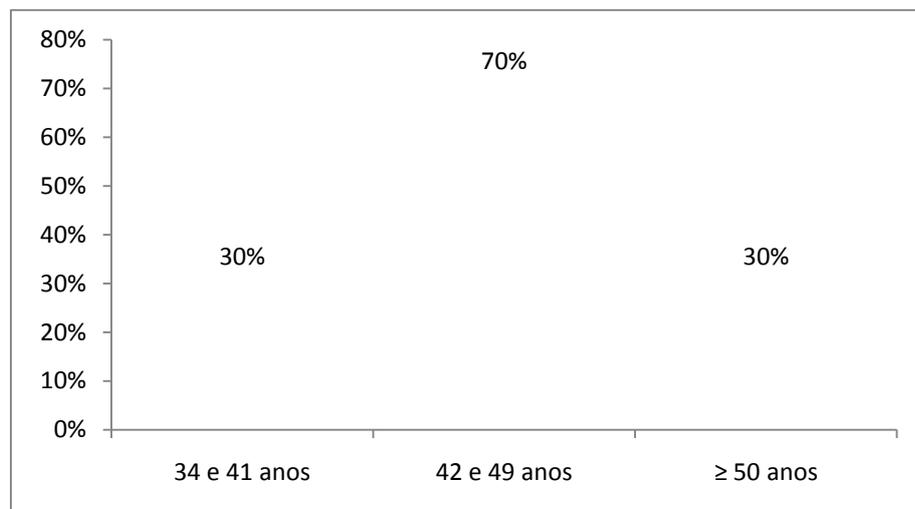


Figura 4: Faixa etária dos gerentes gerais
Fonte: Elaboração da autora.

Quanto ao nível de escolaridade, constata-se que 90% dos gerentes gerais possui o nível superior completo ou está cursando, sendo que 50% já realizaram algum tipo de especialização. Somente 10% têm apenas o 2º Grau completo e não há nenhum escriturário com o nível de Mestrado e/ou Doutorado (Figura 5). As formações acadêmicas predominantes são Administração, Ciências Contábeis e Matemática.

No quadro geral de gerentes gerais do banco, há também grande número de graduados em Direito e Economia.

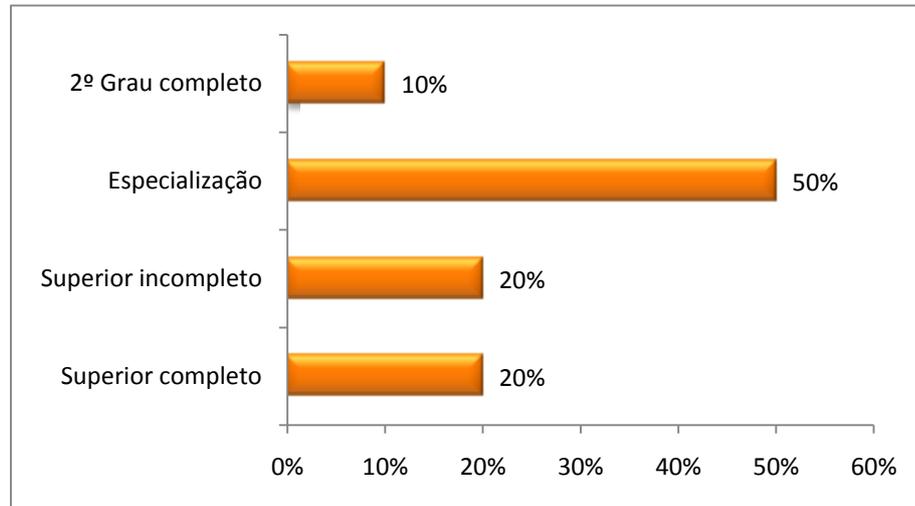


Figura 5: Nível de escolaridade dos gerentes gerais
Fonte: Elaboração da autora.

No que se refere ao tempo de serviço na função de gerente, verifica-se a existência de um grupo expressivo (70%) constituído há menos de 12 anos. Os mais experientes não representam mais do que 30% (Figura 6). Esta lacuna também tem como uma das explicações o grande espaço de tempo em que quase não houve realização de concursos e como consequência não havia rotatividade nas funções.

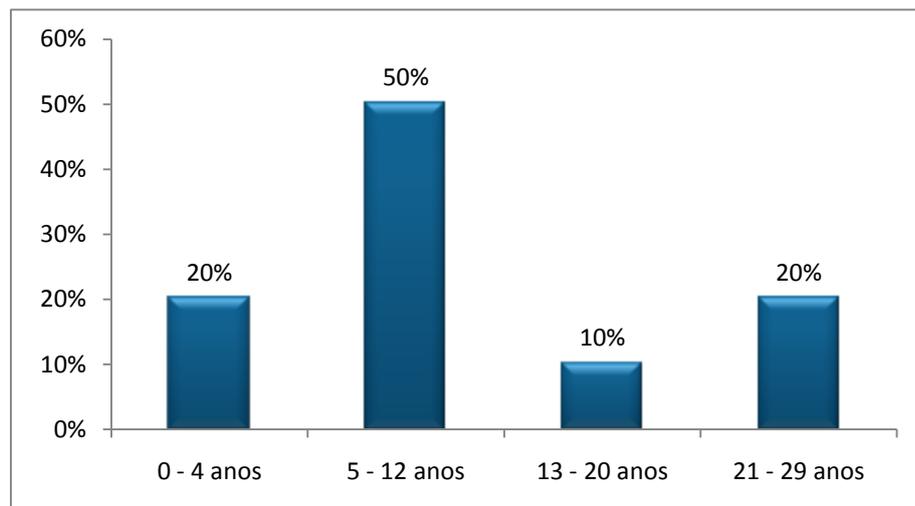


Figura 6: Tempo de serviço na função de gerente
Fonte: Elaboração da autora.

3.2 PRINCIPAIS RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES DAS RESPOSTAS DOS ESCRITURÁRIOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados apurados, tabulados e processados, referentes ao QUESTIONÁRIO DE PESQUISA “A” e ao QUESTIONÁRIO DE PESQUISA “B”, que foram submetidos aos escriturários das dez agências bancárias pesquisadas.

As questões formuladas, tanto abertas quanto fechadas, estão nos Apêndices A e C.

Uma parte da matriz de respostas, referente às questões fechadas, seja com dados dicotômicos ou na escala de Likert, está no Apêndice D. A análise de correlação dos dados contidos nesta matriz, está no Apêndice E.

Para fins de ilustração, a saída original da análise léxica da questão EAP1L, submetida aos escriturários, e processada por meio do *software* SPHINX, está no Apêndice F.

A síntese do processamento (em percentagens) das respostas dos questionários “A” e “B”, submetidos aos escriturários, está no Apêndice G.

3.2.1 Questionário de pesquisa “A” - Escriturários

Conhecimento sobre a ferramenta de gestão estratégica de pessoas, por competências, no ramo bancário.

Cerca de 63% dos escriturários declara que não tem conhecimento. Na resposta aberta, as expressões mais frequentes computadas na análise léxica, por ordem decrescente do número total de citações, foram “Importante”, “Necessário”, “Valorização”, mencionadas num contexto em que as frases adiante sintetizam o significado da grande maioria das opiniões:

“Importante por que cada colaborador deveria trabalhar na área em que mais se identifica”;
“Necessária para uma melhor análise do quadro funcional e distribuição correta das responsabilidades”;
“Valoriza as qualidades e potencialidades dos funcionários”;
“Trata-se de ferramenta de gestão de extrema importância”.

Significativamente, nessas sentenças, os escriturários reconhecem a importância da gestão estratégica por competências, considerando a mesma como

necessária, especialmente como fator de valorização das qualidades dos colaboradores.

Lideranças e os valores individuais dos componentes de suas equipes de trabalho.

Cerca de 71% dos respondentes admitem que esta situação ocorre na sua agência, o que torna o processo de decisão demasiadamente restrito ao gestor. Nas respostas abertas, as locuções, em ordem decrescente pela importância com que foram mencionados, são “Equipe/grupo”, “Liderança”, “Individual/individualidade/perfil” e “Metas”.

Esta fraseologia sugere a formação de metas gerais, sem considerar suficientemente as diferenças regionais. Tais metas são concebidas por esforços gestados coletivamente, sem levar em conta as contribuições individuais. Nessas condições, as estratégias são construídas sem a participação dos colaboradores, os quais ficam restritos à solução de problemas diários, tornando-se meros atendentes das demandas. Dessa forma, os mesmos deixam de integrar a equipe formuladora das estratégias, não participam das decisões dos gestores e se tornam mentores únicos das ações desenvolvidas.

Como consequência, capacidades individuais e diferenças regionais não são observadas, circunstância que pode gerar sub aproveitamento das capacidades dos colaboradores e falta de percepção de oportunidades ou déficits advindos da realidade local. Esses apontamentos são focados na realidade do banco como um todo e representam, aproximadamente, 60% do total de termos oferecidos como respostas.

Essas perspectivas são percebidas com maior frequência e podem ser sumarizadas/amostradas nas seguintes declarações:

“As metas são estabelecidas de acordo com o potencial coletivo”;
“Não há planejamento e definição de estratégia, mas sim resolução de problemas diários”;
“A visão globalizada da instituição desconsidera a realidade local e regional”;
“Não é feita a análise de perfil para a função adequada”;
“Prioriza a tomada de decisões pela chefia, não pelo grupo”.

Também, uma boa parte dos escriturários, respondeu a partir da compreensão da realidade de suas agências, sinalizando que nas suas equipes atuais, as individualidades são respeitadas pelo gestor/líder; que existe união; e que

a agência está com bom nível de adequação. Isso transparece em respostas, tais como:

“Nossa equipe é unida!”;
 “Qualidades individuais são respeitadas”;
 “Todos estão sendo valorizados e tem direito a opinião”;
 “Todas as decisões que podem ser tomadas pelo grupo, o são”;
 “Na agência não ocorre falta de valorização individual”;
 “Os funcionários são direcionados de acordo com suas capacidades individuais”.

Essas manifestações evidenciam que as equipes estudadas, ao responderem a questão, dividiram suas respostas em duas vertentes.

Numa dimensão macro, os que enxergam a empresa como um todo a partir das decisões advindas da alta administração e inferem que a mesma não trabalha valores individuais e que as metas são impostas a todos de maneira coletiva, sem considerar diferenças regionais e individuais.

Em outra perspectiva, um percentual significativo, mais de 40% restringem suas respostas ao âmbito de suas agências, considerando que nas casas estudadas estão tendo suas capacidades individuais valorizadas; que a equipe é unida; e que todas as decisões possíveis de serem tomadas pelo grupo, o são. Para estes, nas agências onde eles labutam diariamente, a realidade é diferenciada.

Implantação do programa de gestão por competências na instituição

Quase 96% dos escriturários foram unânimes em reconhecer a possibilidade e o benefício de implementar o programa em seu ambiente de trabalho.

As principais razões para este posicionamento podem ser inferidas pela presença de veras persuasiva das expressões “Perfil”, “Produtividade/rentabilidade” e “Satisfação” na análise léxica, nessa mesma ordem de magnitude das referências.

Verifica-se, com isso, que os respondentes pressupõem que o perfil adequado à função resulta em produtividade/rentabilidade e satisfação pessoal - e vinculam a produtividade/rentabilidade ao sentimento de satisfação que gera qualidade de vida. Pessoas satisfeitas se tornam mais felizes, adoecem menos e produzem mais, segundo médicos e especialistas.

As frases a seguir consolidam essas interpretações:

“Denifir perfis”;
 “Cada profissional é único e sendo tratado como tal se dedica de maneira a alcançar objetivos”;

“Rentabilidade para empresa”;
 “Por que incentiva e trás retorno”;
 “Satisfação do funcionário nas atividades trás maior produtividade”.

Este conjunto resumido de opiniões dos escriturários, por si só, já vai ao encontro de um bom número de realces teóricos, dentre os quais, elenca-se:

- a gestão por competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos (LARA e SILVA, 2004);

- a gestão por competências constitui-se em vantagem estratégica competitiva das organizações e uma das principais ferramentas para o sucesso, em especial para o ramo de gerência bancária visando alta performance de suas equipes, pois “maximiza o desempenho dos profissionais, das equipes e das lideranças [...] melhora a utilização do potencial humano, o que significa identificar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, melhora a eficácia organizacional e a gestão de recursos utilizados” (RABAGLIO, 2006);

- a gestão de pessoas por competências permite, através da definição de perfis profissionais, a inserção destes nas áreas onde proporcionem maiores resultados à empresa (RABAGLIO, 2006).

Influência, do tipo de gerência/liderança praticados, sobre a alta performance da equipe de trabalho.

Em torno de 96% dos escriturários concordam em que a atuação dos seus gestores tenha relação com o resultado de suas agências. Essa significativa convergência de opiniões, foi atribuída na maioria das vezes, em ordem decrescente de importância (dada pelo maior número de citações) a aspectos traduzidos por assertivas sobre “Motivação”, “Influenciador”, “Sabe comunicar” e “Confiável”.

Os escriturários descrevem que a motivação, a influência dos seus gestores, o saber comunicar-se e confiabilidade são preponderantes para o resultado alcançado:

“Motiva o exercício das atividades”;
 “Influencia os colaboradores a fazer mais e melhor sem pressão”;
 “Contato direto com o funcionário”;
 “Confiável, valoriza a equipe, tem sensibilidade às competências individuais”.

De acordo com o dicionário Aurélio, a palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover, que caracteriza um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também, pode ser explicada como sendo uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados (CRISÓSTOMO, 2010).

Por seu turno, a comunicação possui quatro funções na organização.: controle (mediante a hierarquia pré disposta pela instituição); motivação (transparência de informações mediante os colaboradores, emissão de retroação e contribuição para melhoria contínua); expressão emocional (relacionamento aproximado entre os colaboradores); e informacional (emissão de informações que contribuem para tomada de decisões) (ROBBINS, 2007).

A analogia entre as agências estudadas como sendo de alta performance e o reconhecimento dos colaboradores de que seu gestor faz parte do resultado atingido, confere ao mesmo algumas competências que devem ser analisadas pela instituição como diferenciais – e, parafraseando os colaboradores, essas competências se tornam expostas como: motivação, influência, comunicação, confiança e valorização. As frases corroboram com os autores citados.

Competências importantes

Neste quesito, os respondentes manifestaram-se mencionando, em ordem decrescente de citação, os termos “Ética”, “Empatia” e “Humildade”.

Conforme Campos *et al* (2009), os significados mais usuais dos termos ética, empatia e humildade, é de adoção apropriada de atitudes, aderência profissional aos códigos de conduta, aderência à lei, julgamento ético e dever de cumprir compromissos, no caso de ética, no caso de empatia, a capacidade de se colocar no lugar do outro, perceber suas emoções e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções e, por fim, a humildade, como a capacidade de admitir e assumir os seus próprios erros, e de desculpar-se quando perceber que, de alguma forma, ofendeu alguém (RABAGLIO, 2012).

Ética, empatia e humildade são valores extremamente considerados na administração em nossos dias, pois são características de profissionais pautados em conduta moral, com capacidade de se colocar na situação do outro, interagindo de maneira positiva e, principalmente, de reconhecer seus erros, sendo capazes de demonstrá-los publicamente. Nos primórdios as chefias eram autoritárias, centradas

em si mesmas independentemente dos sentimentos e valores dos colaboradores. Suas ações visavam apenas ganhar, sem quaisquer preocupações com questões éticas, se a outra parte perdia, ou não. Já, atualmente, impera o ganha-ganha.

Competências mais importantes na visão dos escriturários

Existem avaliações procedidas pelos funcionários a respeito dos seus gerentes, com assinalações na escala de *Likert* iguais ou superiores a 4 (quatro), se distingue significativamente que quase 92% deles destaca o fato de seu gerente (de forma “Bastante/Totalmente”) “Saber assumir responsabilidades”; 90,7%, o fato do mesmo “Saber comprometer-se”; e 87,6%, de “Ter visão estratégica” (Figura 7).

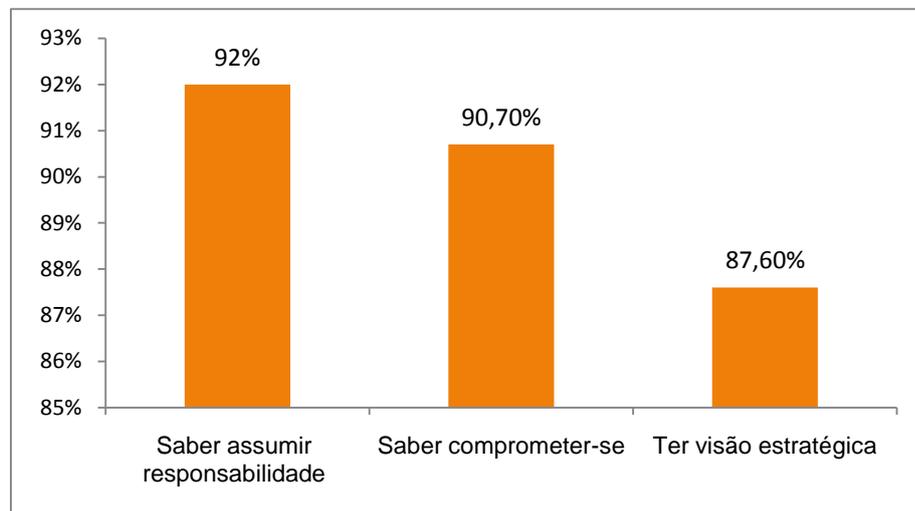


Figura 7: Avaliação dos escriturários sobre a atuação do gerente geral – Notas 4+ 5
Fonte: Elaboração da autora.

Esses números significam que os gestores, em uma boa maioria, assumem a responsabilidade de sua função, ou seja, abraçam-na de maneira inequívoca; tomam para si a responsabilidade de suas agências e decisões; e evitam transferir responsabilidades específicas de sua função, quer para outros colaboradores ou para seus superiores.

Essas constatações são muito importantes para o Banrisul. O gerente geral é o principal responsável pelo “movimento” da organização, pois é quem harmoniza as funções de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, de forma a alcançar os objetivos organizacionais (MAXIMIANO, 2004).

O gerente geral é um cargo de gerência média que recebe da alta administração as metas e resultados propostos, considerando períodos de seis meses, cabe a ele a responsabilidade pela efetivação dos resultados com o trabalho

da equipe que gerencia. Os gerentes estudados são aqueles que conseguiram extrapolar positivamente as metas propostas, portanto atingindo os objetivos da direção. A questão em tela sinaliza o que as equipes observaram nesse líder que as fez agir de maneira diferenciada. Um pessoa comprometida torna a meta, sua também. Ao assumir a função de gerente e ao responsabilizar-se, esse gestor elabora as estratégias para chegar ao ponto desejado. Com isso, não apenas cobra que os colaboradores cheguem ao resultado, mas traça caminhos para chegarem lá.

Avaliação do escriturário sobre a atuação do seu gerente geral, porém “frente ao grupo/equipe de trabalho” – Comportamento do gerente geral

Quando os escriturários são questionados sobre a postura do gerente geral frente ao grupo/equipe de trabalho, a grande maioria reconhece que eles demonstram confiança em seus colaboradores e que apresentam aptidão para inspirá-los; e, também, que os mesmos tomam decisões e, efetivamente, as “vendem”/comunicam (Figura 8).

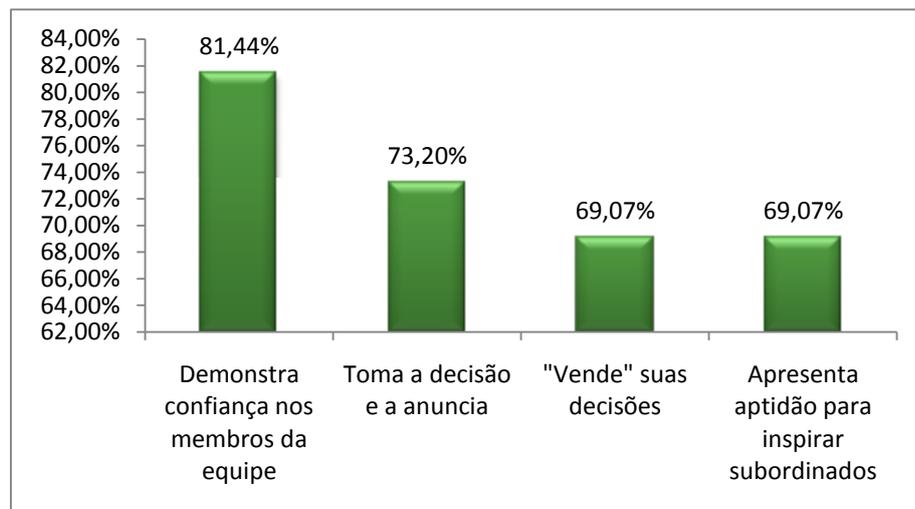


Figura 8: Avaliação dos escriturários sobre a atuação do gerente geral “frente ao grupo/equipe de trabalho” – Notas 4+5, item “Comportamento”

Fonte: Elaboração da autora.

O comportamento configurado nas respostas a este conjunto de itens, favorece sinergias positivas por meio do esforço coordenado, concorrendo para que os esforços individuais resultem em níveis de desempenho maiores do que os decorrentes da soma das contribuições individuais (ROBBINS, 2002).

Algumas vantagens deste tipo de estrutura são a maior integração entre os diversos departamentos da organização, a redução dos níveis gerenciais e o ambiente de motivação dos colaboradores (POMPERMAYER, 2000).

Na visão dos colaboradores o gerente geral demonstra que confia na equipe, anuncia o que vai fazer e ao tomar decisões as vende para grupo. Ou seja, não agindo coercitivamente ele consegue que todos comprem essas decisões, como suas também, convence e inspira os colaboradores a atingirem os objetivos propostos.

Características do gerente geral

No quesito “Características”, as opiniões dos escriturários convergem com aderência muito boa, concentrando-se em qualidades relacionadas com “Inteligência”, “Iniciativa”, “Flexibilidade e adaptação” e “Canal aberto de comunicação” (Figura 9).

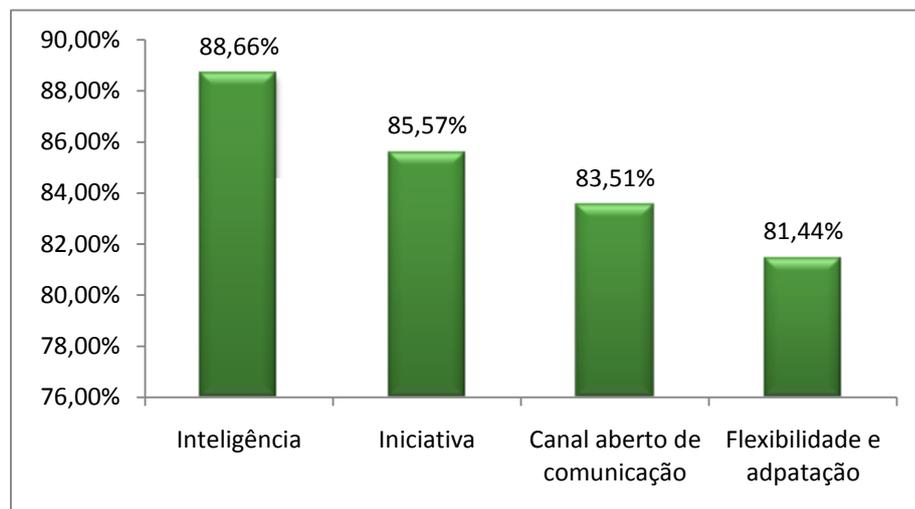


Figura 9: Avaliação dos escriturários sobre a atuação do gerente geral “frente ao grupo/equipe de trabalho” – Notas 4+5, item “Características”
Fonte: Elaboração da autora.

A inteligência está relacionada à competência social, pois o funcionamento intelectual está vinculado às interações, às práticas e aos valores sociais (GARDNER, 1998). A inteligência é um “potencial biopsicológico para processar informações que pode ser ativado num cenário cultural para solucionar problemas ou criar produtos que sejam valorizados numa cultura” (GARDNER, 1998, p. 56).

Ter iniciativa é antecipar-se a erros, ser pró-ativo, assumir responsabilidades de outras pessoas e áreas e propor mudanças que tragam bons resultados (RABAGLIO, 2001).

De acordo com Lara e Silva (2004), a gestão por competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e

conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.

Habilidades do gerente geral

Aqui, a unanimidade das opiniões é de, aproximadamente, 85%, em torno de habilidades como “Atenção”, “Humor” e “Integração” (Figura 10).

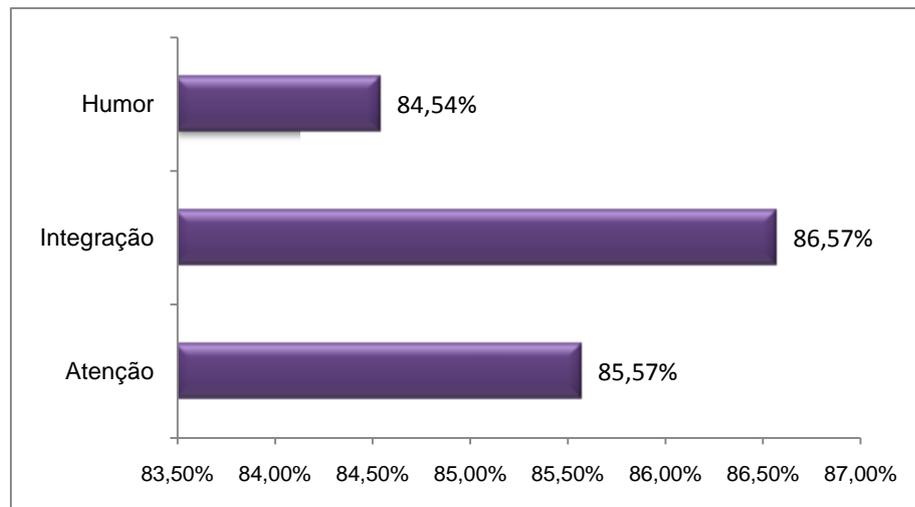


Figura 10: Avaliação dos escriturários sobre a atuação do gerente geral “frente ao grupo/equipe de trabalho” – Notas 4+5, item “Habilidades”
Fonte: Elaboração da autora.

Habilidades gerenciais identificam os comportamentos ou habilidades indispensáveis ao sucesso em um cargo gerencial. Os gerentes eficazes devem ser, preferencialmente, proficientes em aptidão mental, em relações interpessoais, em conhecimentos técnicos e em estratégias políticas (ROBBINS, 2006).

Quanto a características e habilidades os gerentes gerais das casas estudadas são percebidos como gestores inteligentes que têm iniciativa; agem com pró atividade e possuem facilidade de comunicação, o que facilita o entendimento; possuem atenção, ou seja, ouvem seus colaboradores; promovem a integração das equipes gerando sinergia, com bom humor; conseguem transformar situações de crise em desafios e matizar com cores mais suaves situações adversas, sendo que, ao serem flexíveis conseguem interagir ideias com seus colaboradores e receber deles sugestões. A flexibilidade ajuda na condução dos processos de maneira mais colaborativa e ao mesmo tempo na realização das metas com mais leveza.

Competências dos gerentes

No julgamento quanto às competências de seus gerentes, frente ao grupo/equipe de trabalho, os escriturários, em primeiro plano, identificam que os mesmos sabem comprometer-se e assumir responsabilidades. Na sequência, reconhecem, também, que eles têm visão estratégica e reúnem competências sobre a organização (Figura 11).

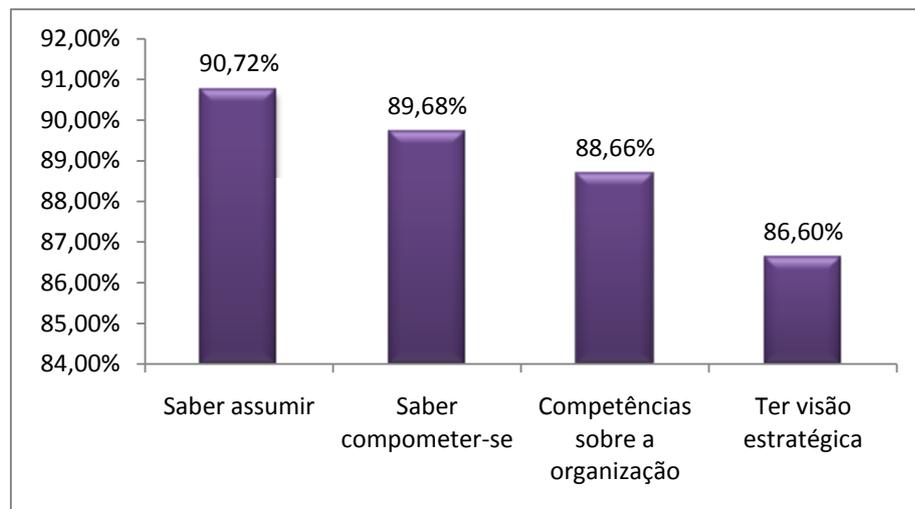


Figura 11: Avaliação dos escriturários sobre a atuação do gerente geral “frente ao grupo/equipe de trabalho” – Notas 4+5, item “Competências”
Fonte: Elaboração da autora.

As competências gerenciais existem integradas em contextos bem definidos. O conjunto presente de respostas priorizado pelos escriturários está perfeitamente sintonizado com o conjunto de competências preconizado por Fleury (2004):

- saber agir: saber o que fazer e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir;
- saber modificar recursos: criar sinergia e mobilizar recursos e competências;
- saber comunicar: compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos;
- saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver;
- saber assumir responsabilidade: ser responsável assumindo os riscos e as conseqüências das suas ações, sendo por isso reconhecido;
- saber se engajar e se comprometer: saber empreender, assumir riscos, comprometer-se;

- ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Esta questão tem uma analogia as competências, pois apresentam praticamente cabeçalho idêntico tem porém entre as mesmas diferença em relação à visão do colaborador, referindo-se a competência sobre a postura do gerente com o respondente de maneira individual e, neste comportamento, relaciona a postura do gestor com a da equipe como um todo. Aqui há uma tênue diferença nas respostas pois nesta o respondente considera também como relevante no seu gestor a competência sobre a organização. O gestor além de assumir suas responsabilidades, ser comprometido, ter visão estratégica tem competência sobre organização que significa: conhecer sua empresa, sua agência e interagir nela de maneira positiva.

3.2.2 Questionário de pesquisa “B”

Nesta seção são apresentados os principais resultados das questões com respostas dicotômicas e abertas incluídas no questionário de pesquisa “B”, submetido aos escriturários, com exceção dos quatro últimos itens que se referem ao perfil dos respondentes.

Mudança de valores tradicionais no contexto organizacional

A administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanista que traz, entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional. Os estilos de liderança e as distintas formas de gerenciamento deverão sofrer mudanças significativas em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho. [...] além da melhoria da qualidade de vida (KANAANE, 1999, p.22).

Os escriturários que concordam com estas ideias de Kanaane manifestam boa convergência quanto a aspectos bem definidos que podem ser sintetizados pelas sentenças adiante:

“É necessário saber conhecer e valorizar o potencial humano nas organizações”;
 “Valorização humana é a essência”;
 “Deve valorizar o ser humano”;
 “A valorização do ser humano acarreta melhorias no ambiente de trabalho”.

A percepção dos respondentes aponta para uma gestão mais humanista que interaja e valorize o potencial humano de seus colaboradores.

Características essenciais ao bom desempenho de equipes, quais delas a equipe efetivamente possui e, que outros aspectos não relacionados na questão anterior, a equipe possui e/ou deveria possuir para contribuir na alta performance dos resultados

Na avaliação dos escriturários as características a seguir, elencadas por Macêdo (2007), estão presentes em bom grau nas suas agências: Gestão participativa; Flexibilidade e adaptação; Canal aberto de comunicação; Capacidade de ouvir; Educação e aprendizado; Motivação; Criatividade; e Crescimento pessoal.

Além desses aspectos, eles apontaram outros que julgam contribuir de forma importante para a alta performance das equipes: Visão do todo; Comprometimento; e Iniciativa.

Em suas respostas os colaboradores concordam com a visão do autor, porém salientam que nas suas equipes existe ainda, em elevado grau: visão do todo, comprometimento e iniciativa, que são características também salientadas por outros autores como Rabaglio (2012).

Competências julgadas essenciais ao gerente para alcance da alta performance da equipe de trabalho

As cinco competências consideradas essenciais pelos escriturários, em ordem decrescente do número total de assinalações, são: Motivação; Comunicação; Comprometimento; Flexibilidade; e Responsabilidade.

Esta questão corrobora com as questões anteriores ao reafirmar a importância da motivação, comprometimento, flexibilidade e responsabilidade, as quais tiveram percentual elevado de respondentes como competências de seus gestores.

Identificação do gerente com situações (cenas) variadas referentes a estilos de gestão

Ao observar cenas variadas que remetem a diferentes estilos de gestão, cerca de 81% dos escriturários optaram por enquadrar o seu gerente como tendo o estilo democrático. Mesmo com a evolução da administração moderna em que os gestores com características autoritárias eram dominantes no passado, no caso presente quase 14% dos escriturários ainda continuam com esta visão.

Tipo de liderança exercida pelo gerente e quanto ao tipo de liderança considerado mais adequada, tendo em vista a alta performance

Na avaliação do tipo de liderança exercida pelos seus gerentes, 66% dos escriturários indicaram os líderes do tipo estimulador (31%), conector (13%), provedor (13%), assessor (9%), porém há que salientar que houve um percentual de respondentes que não identificou seu líder, dentre os tipos propostos (11,6%).
Figura 12.

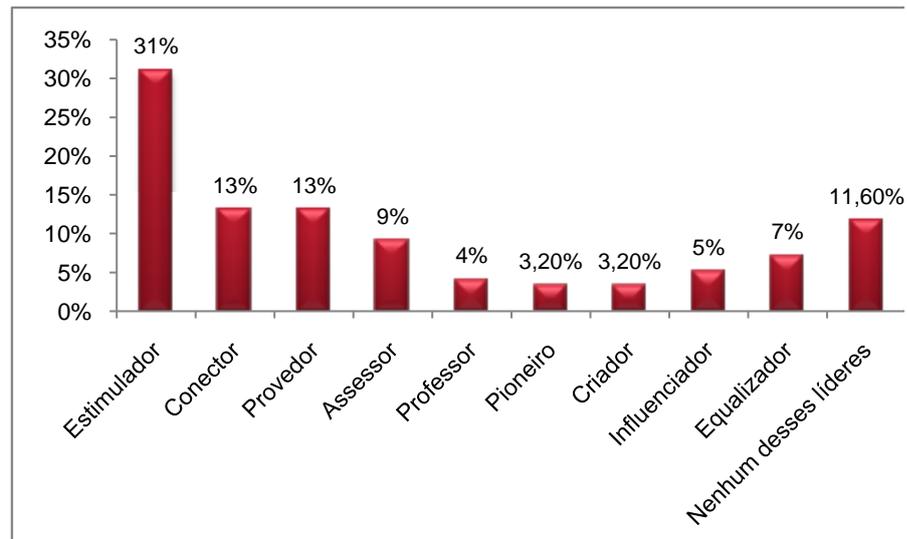


Figura 12: Avaliação dos escriturários quanto ao tipo de liderança exercida pelo gerente
Fonte: Elaboração da autora.

Na questão seguinte sobre o tipo de liderança considerado mais adequada, tendo em vista a alta performance, 88% dos escriturários entendem que os referidos gestores devem ser detentores de lideranças do tipo estimulador (35%), provedor (22%), conector (19%) e professor (12%) – Figura 13.

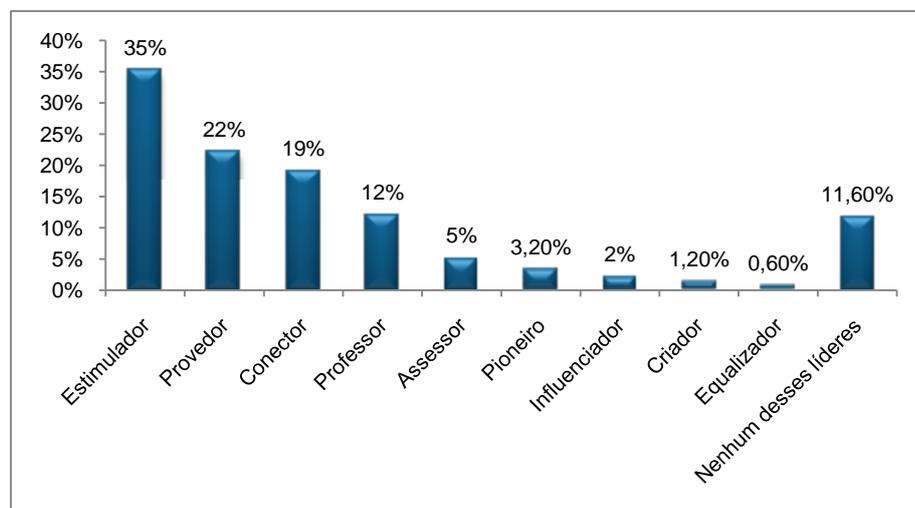


Figura 13: Avaliação dos escriturários quanto ao tipo de liderança considerado mais adequado, tendo em vista a alta performance
Fonte: Elaboração da autora.

Nas Figuras 12 e 13, observa-se que, enquanto 57% dos escriturários consideram os estilos “Estimulador”, “Conector” e “Provedor” como sendo os principais, atualmente praticados pelos seus gerentes; 76%, concordam em que sejam esses os tipos mais adequados (ideais) para obtenção de bons resultados em equipes bancárias de alta performance. Esses números revelam uma boa margem para resultados mais promissores, desde que a alta administração defina metas de aperfeiçoamento dos gerentes atuais com a referida tipologia, e/ou de priorização da mesma em futuros processos de seleção.

O líder professor que representa 4%, na visão dos respondentes gestores alcança um percentual de 12%, na percepção dos mesmos de que tipo de líder seria considerado ideal para formação de equipes de alta performance (somado aos três principais tipos chega a um percentual de 88% de respostas identificando estes quatro como ideais para o cargo de gerente geral, em equipes de alta performance).

Para Buckingham (2012), o líder professor está sempre voltado para o outro, ou seja, para os sentimentos dele, para sua compreensão, suas habilidades e seu desempenho. Destaca-se como líder pela fé no potencial dos outros,

O líder professor é instigado pelo potencial de cada pessoa. Seu poder vem com a descoberta de como explorar os pontos fortes de cada um. Ele gosta de aprender a partir de tudo o que faz.

A importância dos três principais de tipos de liderança pode ser inferida por meio de uma rápida leitura a respeito de suas principais características, sob a ótica de Buckingham (2012). Segundo este pesquisador, o líder estimulador/entusiasta:

- possui a energia dominante no ambiente e se sente impelido de fazer o que pode para aumentá-la;
- tem visão de mundo, é otimista com suas ações, assume o lugar à frente da equipe, faz perguntas, sempre está aminado e atrai as pessoas;
- não é tolerante nem gentil, mas desafia os outros a liberar o próprio potencial;
- em seu melhor momento se atém naturalmente ao que há de melhor nas pessoas e ao que está dando certo para elas;
- é emotivo, sendo que suas emoções podem oscilar muito, mas no fim voltam a se estabilizar;
- é divertido, encorajador e inspirador. Abriga as emoções dos outros, sente-se responsável por elas, por mudá-las e elevá-las;

- como gerente entusiasta se destaca pela sua capacidade de tornar o trabalho interessante;

- como vendedor, pela paixão e energia que transmite aos seus clientes.

Já, para o mesmo autor, o líder provedor:

- está sempre atento ao estado emocional dos outros, procura maneiras de atrair as pessoas para o grupo e de fazer com que se sintam queridas, ouvidas e admiradas;

- é um amigo muito leal e generoso;

- se destaca na conquista da confiança dos outros;

- está sempre querendo saber como apoiar a equipe e valorizar os funcionários;

- é confiável e defende as outras pessoas.

Por último, Buckingham (2012) destaca que o líder conector/vinculador:

- vê o mundo como uma rede de relacionamentos e se empolga diante da possibilidade de conectar indivíduos de seus contatos;

- é considerado curioso por natureza, sempre faz perguntas sobre a origem, a experiência e as habilidades de cada um;

- seu ponto forte é a capacidade de enxergar o que há de melhor nos outros;

- se destaca pela construção de equipes talentosas, por ser um indivíduo hábil em enxergar a teia de relações pessoais e em se conectar. Para ele, pessoas com diferentes pontos fortes podem se unir para realizar grandes coisas.

Criatividade, inovação e gestão de ideias

Um bom número de respostas a esta questão pode ser traduzido, simplificado e apresentado pelo seguinte texto: “O que caracteriza o momento histórico atual é uma altíssima e crescente velocidade de transformação, que faz com que se tenha de estar aberto e flexível para questionar e modificar paradigmas, e sobreviver como indivíduo, grupo, empresa, comunidade e/ou país.

3.2.3 Questionários de pesquisa “A” e “B” – Resultados das correlações

No Apêndice E está a matriz de correlação com os coeficientes de correlação linear de Spearman, entre todas as combinações possíveis de todas as questões/variáveis (duas a duas) com dados numéricos, sejam dicotômicos ou na escala de Likert, incluídas tanto nos questionários submetidos aos escriturários, quanto aos gerentes gerais.

Indiscriminadamente, todos os coeficientes das associações de interesse para a pesquisa, são estatisticamente significantes a 1% e são positivos, indicando que todas as relações são monotonicamente crescentes.

Isso está de acordo com o esperado, tendo em vista tratar-se de opiniões (respostas) fornecidas por escriturários e gerentes gerais de agências de alta performance. Em outras palavras, estes resultados confirmam plenamente os encontrados na análise léxica e na maciça proporção de assinalações 4 = “Bastante” e 5 = Totalmente nas questões abertas e fechadas com escala de Likert, respectivamente.

3.3 PRINCIPAIS RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES DAS RESPOSTAS DOS GERENTES GERAIS

Nesta seção são apresentados os principais resultados apurados, tabulados e processados, referentes ao QUESTIONÁRIO DE PESQUISA “A” e ao QUESTIONÁRIO DE PESQUISA “B”, que foram submetidos aos gerentes gerais das dez agências bancárias pesquisadas.

As questões formuladas, tanto abertas quanto fechadas, estão nos Apêndices B e C.

Uma parte da matriz de respostas, referente às questões fechadas, seja com dados dicotômicos ou na escala de Likert, está no Apêndice D. A análise de correlação dos dados contidos nesta matriz, está no Apêndice E.

Para fins de ilustração, a saída original da análise léxica da questão EAP1L, submetida aos escriturários, e processada por meio do *software* SPHINX, está no Apêndice F.

A síntese do processamento (em percentagens) das respostas dos questionários “A” e “B”, submetidos aos gerentes gerais, está no Apêndice H.

3.3.1 Questionário de pesquisa “A”

Identificação do gerente com situações (cenas) variadas referentes a estilos de gestão

Ao observar cenas variadas que remetem a diferentes estilos de gestão, todos os gerentes gerais integrantes da pesquisa identificaram-se como líderes democráticos.

Tipos de postura frente ao grupo/equipe de trabalho abordados na questão anterior

As considerações foram feitas por 90% dos respondentes, cujas explicações incluíram em sua maioria os termos “Equipe”, “Conquistas” e “Comemorar”.

Ao fazerem considerações sobre o estilo de gestão os gerentes também salientam termos que remetem a estilos de lideranças consideradas pelos colaboradores como as desejáveis para os gestores de alta performance. As palavras “conquista” e “comemorar” remetem ao líder estimulador/entusiasta, que foi considerado como principal; e, “equipe”, baseada no contexto das frases ao líder provedor que foi ranqueado em segundo lugar.

Tipo de liderança sobre a alta performance da equipe de trabalho

Todos os gerentes respondentes concordaram em que o tipo de liderança que é exercida interfere no resultado das equipes. Nestas afirmações predominaram as referências à “Equipe”, “Exemplo” e “Junto” (o que remete à responsabilidade e ao comprometimento).

Na equipe de trabalho, os esforços resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Da mesma forma que os colaboradores os gestores também entendem que seus estilos de liderança interferem no resultado das agências e elencam palavras chaves como “equipe”, “exemplo” e “resultado”; o que, em comparação com a resposta dos escriturários, demonstra que esses gestores estão em alto grau de sintonia com suas equipes, pois são vistos como gestores que assumem responsabilidades, comprometem-se, formam estratégias. E, ao responderem sobre si, externam essas competências. “Junto” remete à responsabilidade e ao comprometimento; “exemplo”, à estratégia; e, “equipe”, às palavras “nós”, demonstrando que os gestores estudados não são individualistas e que os grupos possuem sinergia.

Tipo de líder com o qual o gerente geral se identifica

A pesquisa revela que 60% dos gerentes se identificam como líder estimulador, 20% como conector, 10% como provedor e 10% como influenciador. Como gerente estimulador se destaca pela capacidade de tornar o trabalho

interessante; como vendedor, pela paixão e energia que transmite aos seus clientes (Figura 14).

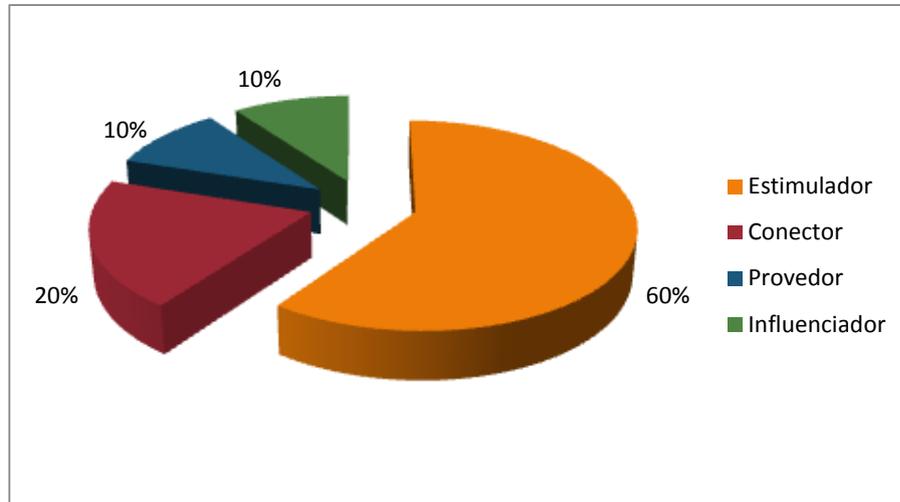


Figura 14: Quanto ao tipo de líder com o qual o Gerente geral se identifica
Fonte: Elaboração da autora.

Conforme Buckingham (2012), o líder estimulador/entusiasta possui a energia dominante no ambiente e se sente impelido de fazer o que puder para aumentá-la. Tem visão de mundo, é otimista com suas ações, assume o lugar à frente da equipe, faz perguntas, sempre está animado e atraindo as pessoas. Não é tolerante nem gentil, mas desafia os outros a liberar o próprio potencial.

A proporção é diferente entre a visão dos colaboradores e a dos próprios gerentes. Porém, há uma convergência entre os três tipos principais reconhecidos e os três principais elencados, tanto os atuais como os desejáveis às equipes de alta performance.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as principais constatações evidenciadas pelos resultados da pesquisa, primeiramente, verificou-se que:

- as evidências apontam que os escriturários, em sua maioria, não têm conhecimento da ferramenta de gestão estratégica de pessoas por competências no ramo bancário, porém consideram importante e viável a sua implementação na instituição;

- na empresa as características individuais não são valorizadas, tornando o processo de decisão algo restrito ao gestor. Nesta mesma questão houve uma vertente de respostas focadas somente na realidade das agências, onde se entende que as características individuais são valorizadas, na medida do possível, e que as equipes são unidas. Considerando que as agências estudadas são as de melhor performance, pode-se supor que tais respostas refletem a visão de suas casas, ou seja, do tipo de líder que as gerencia.

- os gestores têm relação com o resultado de suas agências, pois elegem a motivação e a confiabilidade para o alcance dos resultados; reconhecendo, ainda, como competências ou habilidades importantes a ética, a empatia e a humildade.

Em relação às competências do gerente geral, os colaboradores entendem que seus gestores primeiramente assumem a responsabilidade de sua função, ou seja, abraçam a sua função de maneira inequívoca, tomam para si a responsabilidade de suas agências e decisões, e evitam transferir as responsabilidades específicas de sua função, quer para outro colaborador ou para seus superiores.

Quanto ao comportamento do gerente geral, frente ao grupo/equipe de trabalho, observa-se, na visão dos escriturários, que a maioria demonstra confiança nos membros da equipe; toma a decisão e a anuncia; “vende” suas decisões; e

apresenta aptidão para inspirar subordinados. Concordando em que só se compra o que se considera útil, ao vender suas decisões o gerente, metaforicamente, consegue com que os colaboradores as comprem e se apropriem delas.

As características do gerente geral, frente ao grupo/equipe de trabalho, na visão dos escriturários, foram apontadas, por ordem de importância, a inteligência, a iniciativa, o canal aberto de comunicação, a flexibilidade e a adaptação; e dentre as habilidades, foram indicadas a atenção, a integração e o humor. Os gerentes gerais das casas estudadas têm facilidade de comunicação o que facilita o entendimento e a sinergia das ideias; o bom humor que transforma situações de crise em desafios; e a flexibilidade para interagir suficientemente com os colaboradores e conduzir os processos de maneira mais colaborativa, em especial a realização das metas com criatividade.

Constata-se, também, na visão dos escriturários, que as características essenciais ao bom desempenho de equipes, em sua grande maioria estão presentes nas agências estudadas, e se constituem basicamente na gestão participativa, na flexibilidade e adaptação, no canal aberto de comunicação, na capacidade de ouvir, na educação e aprendizado, na motivação, na criatividade e no crescimento pessoal. Na visão do todo, observa-se que o comprometimento e a iniciativa são aspectos que contribuem na alta performance das equipes.

As competências essenciais do gerente para o alcance da alta performance, foram destacadas pelos escriturários a motivação, a comunicação, o comprometimento, a flexibilidade e a responsabilidade.

Em relação a visualização dos estilos de gestão, os respondentes consideram o estilo democrático como o correto para seus gestores.

Os escriturários identificam o tipo de líder da instituição como estimulador, conector, provedor e assessor e revelam, porém, que quanto ao líder ideal há uma diferenciação no grau de importância. Para os escriturários, o segundo tipo ideal é o provedor e, em quarta colocação aparece a figura do líder professor que, na realidade das agências, ocupa a quinta posição, com resultado três vezes superior.

Quanto à criatividade, à inovação e à gestão de ideias, os escriturários consideram os gerentes gerais inseridos no estilo democrático de liderança. O líder democrático é aquele que dá prioridade à participação da comunidade, permite que o grupo decida a política a seguir e tome decisões diferentes das suas.

Constata-se que ao estilo de gestão, os gerentes gerais consideram-se inseridos no estilo democrático de liderança.

Verifica-se que a maioria dos gerentes gerais, de maneira análoga aos escriturários, consideram que o tipo de liderança que é exercida, efetivamente influencia na alta performance da equipe.

Quanto ao tipo de líder, a maioria dos gerentes gerais se identifica como líder estimulador/entusiasta, conector, provedor e influenciador. O líder estimulador/entusiasta possui a energia dominante no ambiente e se sente impelido a fazer o que estiver ao seu alcance para aumentá-la. Tem visão de mundo, é otimista com suas ações, assume o lugar à frente da equipe, faz perguntas e está sempre animado e atraindo as pessoas. Não é tolerante nem gentil, mas desafia os outros a liberar o próprio potencial.

Os gerentes gerais e os escriturários têm visão convergente sobre os tipos de liderança o que demonstra que o grupo estudado, em sua grande parte, tem uma correta visão do que representam as suas equipes.

As competências observadas nos gestores estão inseridas nos tipos de líderes que os mesmos escolheram como os que favorecem, predominantemente, a alta performance de suas equipes, qual seja, o estimulador/entusiasta, o conector, o provedor e o professor. Com esta configuração, a empresa poderá providenciar no mapeamento dos gestores e/ou promover treinamentos para desenvolvimento das características predominantes no grupo de gestores estudados.

Uma questão que não foi avaliada, mas que se recomenda incluir nos objetivos de futuros estudos, refere-se à situação de cerca de 8% dos respondentes que caracterizaram seus gestores de maneira negativa.

Os colaboradores elegeram seus líderes como parte responsável dos resultados atingidos. Se a empresa preparar os gerentes gerais com maior performance e com características diferenciadas para atuarem como tutores dos novos gerentes, no início de sua vida funcional, estará proporcionando aos mesmos sólidos suportes e excelentes exemplos nos quais poderão se espelhar.

O mapeamento dos gestores possibilitará a promoção de treinamentos e ações para desenvolvimento das competências propostas. No momento em que forem valorizadas essas características nos exames de perfis aplicados aos candidatos a gerente geral, haverá o alinhamento entre as competências em geral, com as dos gestores de alta performance.

Uma vez definidas as competências comportamentais desejáveis ao gerente geral, a empresa poderá implementá-las, em todos os demais comissionamentos, tornando público em âmbito interno à instituição o que é importante na função de gerente geral e nas demais funções.

Como a empresa dispõe, na área de competências técnicas, de excelentes programas de apoio à formação externa como graduação, MBAs e Pós-Graduações, além de uma plataforma EAD com inúmeros cursos específicos em produtos e ou serviços bancários (premiada em recente congresso de recursos humanos), as questões de competências comportamentais têm largo campo a ser explorado, visando um desenvolvimento com maior equilíbrio entre o “ser” e o “saber” dos colaboradores.

Os treinamentos serão decisivos para o colaborador incorporar as competências positivas reconhecidas como aquelas que fazem um gerente geral ser ícone em sua função, não só em relação ao atingimento das metas expostas pela diretoria, mas em qualidades que os colaboradores entendem como principais. Com isso, cada vez mais serão facilitados os processos de replicação de posturas e de resultados positivos, em consonância com os objetivos da empresa e a percepção dos colaboradores. A repercussão disso, no plano macro, serão maiores lucros atingidos; e, na esfera pessoal, maior número de profissionais de alta performance e de equipes suficientemente satisfeitas e motivadas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação Gerencial: Pós-graduação *Lato Sensu* e o Papel das Comunidades de Prática. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 9, n. 2, abr./jun. 2005, p. 35-58.

ANTUNES, Celso. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BITENCOURT, Cláudia C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

_____. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BUCKINGHAM, Marcus. **Destaque-se**. Tradução de Paulo Polzonoff Jr. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

CAMPOS, S. A. P. et al. Conhecendo o estilo de aprendizagem e as competências mais valorizadas pelos futuros administradores: um estudo envolvendo alunos de graduação em administração de uma instituição federal de ensino. In: **Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2., 2009, Curitiba. Anais... 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 5 jul. 2014.

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOCKENER, Mônica. **Administração: Teorias e Processo**. Anhanguera Educacional - Programa do Livro-Texto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 272p.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João B.D.; VILHENA, Rosa M.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARVALHO, I. M. V. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. São Paulo. Prentice Hall, 2003.

CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 Maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CRISÓSTOMO, Israel. **A motivação como ferramenta de crescimento**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em jul. 2014.

D'AMÉLIO, Márcia. **Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações**. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007. 247 p.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

DICHTER, Ernest. **O gerente nu**. São Paulo: Editora Summus, 1974.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani; SOUZA, Maria Carolina A. F. de. Qualidade na Prestação de Serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, 2002 v. 09, n. 3, p.1-12.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FISCHER, A. L. **O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas: Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras.** São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências.** 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GARDNER, Howard. **Inteligência: Múltiplas Perspectivas.** Porto Alegre: Artmed,1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Elsevier,1995.

HERCKERT, Werno. Ativo imaterial e força intelectual. **Revista Jus Vigilantibus.** Belo Horizonte, n. 17, novembro de 2000. Disponível em: <<http://www.jusvi.com>>. Acesso em jul. 2014.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa.** Reio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IZAWA, Maria Cristina; SILVA, Simone Alves da; SCHOLTZE, Sirlei. **As políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista.** São Paulo: 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em jun. 2014.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KIMURA, Edson Satoru. **Gestão de Pessoas - A importância da gestão de pessoas nas organizações em mudança.** 2008. Disponível em: <<http://www.estaoemrecursoshumanos.blogspot.com>>. Acesso em: jun. 2013.

KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, Henrique. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. **Revista Ser Humano**. São Paulo, n. 109, p. 33-35, jun. 1996. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São. Paulo: Saraiva, 2003.

LARA, Janayna Formoside; SILVA, Marlene Buhler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. [S.l.: s.n.], 2004.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEITE, Eliane Santos. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relação entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impacto no desempenho do negócio**. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organizações e Gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCENA, M. Diva da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de, et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. **Facef Pesquisa**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br>>. Acesso em dez. 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

_____. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434 p.

MINTZBERG, Henry. **A estruturação das organizações.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

_____. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Managing:** desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTANA, Patrick J. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAIS, Matheus Nunes. **Cultura e Subcultura:** um estudo do setor de tecelagem da BETA S.A/JP. Monografia [Bacharel em Administração]. Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ. João Pessoa, PB, 2008. Disponível em: <<http://www.notapositiva.com.br>>. Acesso em: mar. 2014.

MOSCOVICI, Fernando. **Equipes dão certo.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

_____. **Desenvolvimento Interpessoal.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

_____. **Equipes dão certo.** A Multiplicação do Talento Humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea:** A Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

MUNCK, Luciano. **A efetiva formação de equipes de trabalho.** Uma abordagem à Luz das Mudanças Organizacionais. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

NICÉSIO, Guilherme Alves de Lima. **Comunicação empresarial.** Material do Curso de Extensão Comunicação Empresarial. Valinhos, SP: Anhanguera Educacional, 2010.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos:** uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Manual de gestão cooperativas:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PARKER, Glenn M. **Team players & teamwork:** a equipe e seus integrantes. São Paulo: Pioneira, 1994.

PAULA, Geraldo Marcelo de. **Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário.** Dissertação [Mestrado em Administração]. Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.fumec.br>>. Acesso em mar. 2014.

PEREIRA, C. S. **A importância das habilidades interpessoais para o mundo do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2004.

POMPERMAYER, Cleonice B. **Estruturas organizacionais e sistema de gestão de custos:** proposta de um modelo conceitual de gestão de custos para estruturas contemporâneas. 2000. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br>>. Acesso em: jul. 2013.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações.** 3. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** 5.ed. São Paulo: Educator, 2001.

_____. **Gestão por competências** - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Editora QualityMark, 2006.

_____. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

REIS, Ana Maria Viegas et al. **Desenvolvimento de Equipes.** Rio de Janeiro: FGV Ed., 2005. 154p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Comportamento organizacional.** Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento organizacional.** Tradução, Reynaldo Cavaleiro Marcondes. 11. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2006.

_____. **PLT Comportamento organizacional.** 9.ed. São Paulo: Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2007.275p.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, R. ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre, Bookman, 2005.

SANTANA, Reginaldo. **O que é Gestão?** 2013. Disponível em: <<http://www.tudoibipora.com.br>>. Acesso em: dez. 2013.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências:** estratégias, processos, desempenho e remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Gestão - Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TEIXEIRA, G. M.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VASCONCELLOS, E. **Estrutura das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. **Gestão do conhecimento e das competências gerenciais:** um estudo de caso na indústria automobilística. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: jun. 2013.

WOOD JR, Thomaz. (Coord.). **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA “A” SUBMETIDO AOS ESCRITURÁRIOS

PPG Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações– URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS

Instrumento de pesquisa para tema de dissertação intitulada: “Competências requeridas dos gerentes na condução da alta performance em equipes de trabalho: estudo em agências bancárias do RS.”

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA “A”

(gestão estratégica, competências, equipes de trabalho)

Direcionado aos colaboradores de 10 agências bancárias do Rio Grande do Sul – Escriturários

“A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.”

(Pedro Carbone, 2006)

Por favor, colabore com a pesquisa, não se identifique e responda as questões retratando a realidade.

EAP1D 1. O (a) Sr. (a) tem conhecimento sobre a ferramenta de Gestão Estratégica de Pessoas por Competências no ramo bancário? (1) sim (2) não
Qual sua opinião sobre o assunto?

EAP1L

.....

EAP2D 2. Segundo Roberto Kanaane (1999) “as lideranças existentes na maioria das organizações não consideram os valores individuais dos componentes de sua equipe de trabalho, implicando restrições quanto ao fato de considerar o grupo como fonte para o processo de tomada de decisões.” O (a) Sr. (a) acredita que isso ocorre em sua instituição de trabalho?

(1) sim (2) não

EAP2L Por quê?

.....

.....

EAP3D 3. Sobre a citação de Idalberto Chiavenato (2003): “Gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.” O (a) Sr. (a) acha possível e benéfico implementar o referido programa em seu ambiente de trabalho? (1) sim (2) não

EAP3L Por quê?

.....

.....

EAP4D 4. O (a) Sr. (a) acredita que o tipo de liderança exercida pelo seu Gerente-Geral influencia na alta performance da equipe de trabalho? (1) sim (2) não

EAP4L Por quê?

.....

.....

5. Avalie as competências do seu Gerente-Geral relacionadas, a seguir (de 1 a 5, sendo 1 de pouca importância e 5 de extrema importância):

COMPETÊNCIAS \ Grau de Importância	Nenhum Pouco	Pouco(a)	Razoavel(mente)	Bastante	Totalmente
	1. Saber agir - EAP5-LK1				
2. Saber mobilizar - EAP5-LK2					
3. Saber comunicar - EAP5-LK3					
4. Aprender - EAP5-LK4					
5. Saber comprometer-se - EAP5-LK5					
6. Saber assumir responsabilidade - EAP5-LK6					
7. Ter visão estratégica - EAP5-LK7					
8. Competências técnicas - EAP5-LK8					
9. Competências sobre a organização - EAP5-LK9					
10. Competências sociais - EAP5-LK10					

6. Conforme a escala abaixo, avalie a atuação do seu Gerente-Geral frente ao grupo/equipe de trabalho, em relação aos diferentes aspectos:

ASPECTOS \ AVALIAÇÃO					
	1 Nenhum Pouco	2 Pouco(a)	3 Razoavel(mente)	4 Bastante	5 Totalmente
COMPORTAMENTO					
1. Toma a decisão e a anuncia - EAP6-LK1					
2. "Vende" suas decisões - EAP6-LK2					
3. Apresenta suas ideias e pede perguntas - EAP6-LK3					
4. Apresenta uma decisão sujeita a mudança - EAP6-LK4					
5. Apresenta o problema, recebe sugestões e depois toma sua decisão - EAP6-LK5					
6. Define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão - EAP6-LK6					
7. Permite que o grupo tome decisões dentro de limites prescritos - EAP6-LK7					
8. Delega poderes - EAP6-LK8					
9. Apresenta aptidão para inspirar subordinados - EAP6-LK9					
10. Demonstra confiança nos membros da equipe - EAP6-LK10					
CARACTERÍSTICAS					
1. Inteligência - EAP6-LK11					
2. Imaginação - EAP6-LK12					

ASPECTOS \ AVALIAÇÃO	1	2	3	4	5
	Nenhum Pouco	Pouco(a)	Razoavel(mente)	Bastante	Totalmente
COMPORTEAMENTO					
3. Iniciativa - EAP6-LK13					
4. Busca atualização - EAP6-LK14					
5. Flexibilidade e adaptação - EAP6-LK15					
6. Tomada de decisões coletivas - EAP6-LK16					
7. Capacidade de comunicação - EAP6-LK17					
8. Capacidade de motivação do grupo - EAP6-LK18					
9. Capacidade de orientar pessoas - EAP6-LK19					
10. Canal aberto de comunicação - EAP6-LK20					
HABILIDADES					
1. Abertura - EAP6-LK21					
2. Atenção - EAP6-LK22					
3. Humildade - EAP6-LK23					
4. Humor - EAP6-LK24					
5. Integração - EAP6-LK25					
6. Versatilidade - EAP6-LK26					
7. Visão do todo - EAP6-LK27					
8. Canalizar as decisões para aqueles que detêm o melhor conhecimento sobre determinado assunto - EAP6-LK28					
9. Educar e orientar pessoas para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais - EAP6-LK29					
10. Preparar continuamente membros da equipe para desenvolverem suas tarefas com mais eficácia - EAP6-LK30					
COMPETÊNCIAS					
1. Saber agir - EAP6-LK31					
2. Saber mobilizar - EAP6-LK32					
3. Saber comunicar - EAP6-LK33					
4. Aprender - EAP6-LK34					
5. Saber comprometer-se - EAP6-LK35					
6. Saber assumir responsabilidade - EAP6-LK36					
7. Ter visão estratégica - EAP6-LK37					
8. Competências técnicas - EAP6-LK38					
9. Competências sobre a organização - EAP6-LK39					
10. Competências sociais - EAP6-LK40					

EAP7L 7. Que outras competências ou habilidades o (a) Sr.(a) julga importante no processo de gerenciamento de sua agência?

.....

EAP8LK 8. Qual sua idade?

18-25 (1)

26-33 (2)

34-41 (3)

42-49 (4)

≥50 (5)

APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa “A” submetido aos Gerentes Gerais

PPG Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações– URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS

Instrumento de pesquisa para tema de dissertação intitulada: “Competências requeridas dos gerentes na condução da alta performance em equipes de trabalho: estudo em agências bancárias do RS.”

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA “A”

(equipes de trabalho, liderança, alta performance)

Direcionado aos colaboradores de 10 agências bancárias do Rio Grande do Sul – Gerentes- Gerais

1. Considerando as cenas do **lado direito e esquerdo** (figuras A a D agrupadas), marque com um X qual delas identifica melhor a sua postura como gerente e logo após indique qual {(1) ou (2)} gostaria que realmente o identificasse.

GAP1.1D - Figura A: Indique 1 ou 2



(1)

(2)

GAP1.1L Por quê?
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

GAP1.2D - Figura B: Indique 1 ou 2



(1)

(2)

GAP1.2L Por quê?

.....

.....

.....

.....

.....

GAP1.3D - Figura C: Indique 1 ou 2



(1)



(2)

GAP1.3L Por quê?

.....

.....

.....

.....

GAP1.4D - Figura D: Indique 1 ou 2



(1)



(2)

GAP1.4L Por quê?

.....

.....

.....

.....

GAP2D 2. O (a) Sr. (a) gostaria de fazer algumas considerações sobre os tipos de postura frente ao grupo/equipe de trabalho abordados na questão anterior?

(1) sim (2) não Por quê?

GAP2L

.....

.....

.....

GAP6LK 6. Qual a sua idade

18-25 (1) 26-33 (2) 34-41 (3) 42-49 (4) ≥50 (5)

GAP7L sua formação acadêmica?

7. Qual o seu tempo de serviço:

GAP8-LK Na função de Gerente?

0-4 (1) 5-12 (2) 13-20 (3) 21-29 (4) ≥ 30 (5)

APÊNDICE C – Questionários de Pesquisa “B” submetidos aos Escriturários e aos Gerentes Gerais

PPG Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações– URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS

Instrumento de pesquisa para tema de dissertação intitulada: “Competências requeridas dos gerentes na condução da alta performance em equipes de trabalho: estudo em agências bancárias do RS.”

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA “B”
(equipes de trabalho, liderança, alta performance)**

Direcionado aos colaboradores de 10 agências bancárias do Rio Grande do Sul – Escriturários e Gerentes Gerais

Data:

“A administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanista que traz, entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional. Os estilos de liderança e as distintas formas de gerenciamento deverão sofrer mudanças significativas em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho. [...] além da melhoria da qualidade de vida...”

(Roberto Kanaane, 1999)

Por favor, colabore com a pesquisa, não se identifique e responda as questões retratando a realidade.

EBP1L 1. O (a) Sr. (a) concorda com a citação de Roberto Kanaane, no cabeçalho deste questionário? Por quê?

EBP2-L1 2. Conforme Ivanildo Izaias Macêdo (2007) “as características essenciais ao bom desempenho de equipes são: - gestão participativa; - flexibilidade e adaptação; - canal aberto de comunicação; - capacidade de ouvir; - educação e aprendizado; - motivação; - criatividade e – crescimento pessoal”. Quais desses aspectos a sua equipe possui?

EBP2-L2 - Que outros aspectos não relacionados acima a sua equipe possui e/ou deveria possuir para contribuir na alta performance de seus resultados?

EBP3L 3. Que competências você julga essenciais **ao seu gerente** para contribuir ao alcance da alta performance da equipe de trabalho?

EBP4D 4. Considerando as cenas do **lado direito e esquerdo** (figuras A a D agrupadas), marque com um X qual delas identifica melhor o gerente de sua instituição de trabalho e logo após diga qual **gostaria** que representasse seu gerente.

- Figura A



(1)

Por quê?

(2)

- Figura B

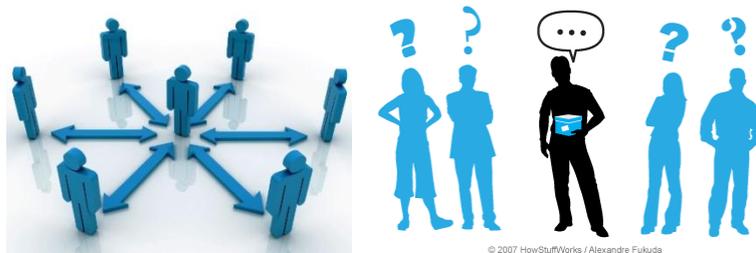


(1)

Por quê?

(2)

- Figura C



(1)

Por quê?

(2)

- Figura D



(1)

Por quê?

(2)

Por quê?

EBP5 –LK 5. Marque, no quadro abaixo, o tipo de líder, na sua visão, que gerencia sua instituição:

TIPOS DE LÍDERES



CONECTOR

Indivíduo hábil em enxergar a teia de relações pessoais e em se conectar. Para ele, pessoas com diferentes pontos fortes podem se unir para realizar grandes coisas.



ESTIMULADOR

É um líder que eleva a energia no ambiente, faz com que as pessoas se apeguem e as coisas aconteçam. Os outros entram em ação porque desejam segui-lo.



PROFESSOR

É instigado pelo potencial de cada pessoa. Seu poder vem com a descoberta de como explorar os pontos fortes de cada um. Ele gosta de aprender a partir de tudo o que faz.



PROVEDOR

Está sempre querendo saber como apoiar a equipe e valorizar os funcionários. É confiável e defende as outras pessoas.



PIONEIRO

Este perfil se apega ao que virá em seguida. Gosta de projetos novos e é motivado por novas experiências. Não tem medo do fracasso.



CRIADOR

Antes de pedir ajuda, esse líder tem ideias. Gosta de ter um tempo sozinho para pensar. Se orgulha de suas ideias e não gosta de surpresas.



ASSESSOR

É aquele líder a quem as pessoas recorrem quando desejam um conselho sobre determinado tópico. Como um perito, está aprendendo tanto para poder ensinar os outros.



EQUALIZADOR

Ele sente que todo o universo precisa ser alinhado. Se esforça para equilibrar tudo e espera muito de todos. Se alguém não fizer o seu trabalho, ele falará na cara.



INFLUENCIADOR

Faz com que as pessoas ajam com base no que recomenda. Seu objetivo é sempre convencer por meio de persuasão ou charme. É impaciente e ouve apenas o que deseja.

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

39	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	2	1	1	1	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4
41	1	2	1	1	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
42	2	1	1	1	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
43	2	1	1	1	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4
46	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	2	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	1	1	1	1	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
49	1	1	1	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
50	2	1	1	1	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
51	1	1	1	1	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
52	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	2	2	1	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
54	1	1	1	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
55	1	2	1	1	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3
56	2	1	1	1	4	4	4	3	5	5	4	3	3	4
57	2	1	1	1	3	1	2	2	3	4	2	3	2	2
58	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
59	2	1	1	1	3	4	4	2	5	5	4	2	3	4
60	1	1	1	1	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4
61	1	2	1	1	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4
62	2	1	2	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
63	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
64	2	2	1	1	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4
65	2	1	1	1	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
66	1	2	1	1	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4
67	1	1	1	1	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
68	2	2	1	1	4	4	4	3	5	5	4	3	3	3
69	2	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
70	1	1	1	1	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
71	2	1	2	1	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
72	2	1	2	1	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
73	2	1	1	1	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2
74	1	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	1	2	1	1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
76	1	1	1	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
77	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	2	1	1	1	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3
80	2	2	1	1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
81	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5

84	2	1	1	1	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3
85	2	1	1	1	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
86	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
87	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	1	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
89	2	1	1	1	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
90	2	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
93	2	1	1	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
96	1	1	1	2	3	1	2	1	2	2	3	3	3	1
97	1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
98	2	2	1	1	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3
99	2	1	1	2	4	3	4	3	5	5	2	3	4	5
100	1	1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
101	2	1	1	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
102	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	2	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
104	2	1	1	1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
105	2	2	1	1	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4

Fonte: Elaboração própria

Nota: Esta matriz completa compreende 5.880 células com preenchimento de dados numéricos.

APÊNDICE E – Saída original da matriz de correlação de todas as respostas dicotômicas e na escala de Likert, referentes às perguntas de todos os questionários submetidos aos Escriturários e aos Gerentes-Gerais

	EAP1D	EAP2D	EAP3D	EAP4D	EAP5LK1	EAP5LK2	EAP5LK3	EAP5LK4	EAP5LK5	EAP5LK6	EAP5LK7	EAP5LK8	EAP5LK9	EAP5LK10	
EAP1D	1														EAP1D
EAP2D	-0,029	1													EAP2D
EAP3D	0,052	-0,132	1												EAP3D
EAP4D	0,052	-0,132	-0,043	1											EAP4D
EAP5LK1	-,289**	,267**	-0,037	-,276**	1										EAP5LK1
EAP5LK2	-,271**	0,162	0,04	-,312**	,730**	1									EAP5LK2
EAP5LK3	-,233*	0,116	0,116	-,247*	,677**	,733**	1								EAP5LK3
EAP5LK4	-0,167	0,163	-0,033	-,233*	,765**	,626**	,588**	1							EAP5LK4
EAP5LK5	-,270**	0,193	0,146	-,255*	,636**	,509**	,539**	,496**	1						EAP5LK5
EAP5LK6	-,256*	0,172	0,134	-,250*	,669**	,668**	,625**	,568**	,790**	1					EAP5LK6
EAP5LK7	-0,192	0,126	0,09	-,321**	,711**	,774**	,669**	,746**	,556**	,659**	1				EAP5LK7
EAP5LK8	-,318**	0,105	0,038	-,222*	,677**	,606**	,585**	,683**	,505**	,597**	,740**	1			EAP5LK8
EAP5LK9	-,271**	0,1	0,022	-,239*	,660**	,590**	,624**	,722**	,596**	,660**	,664**	,789**	1		EAP5LK9
EAP5LK10	-0,122	0,134	0,086	-0,194	,608**	,473**	,570**	,622**	,540**	,594**	,586**	,571**	,635**	1	EAP5LK10
EAP6LK1	-,226*	0,155	-0,104	-0,175	,378**	,324**	,320**	,396**	,323**	,369**	,459**	,372**	,413**	,382**	EAP6LK1
EAP6LK2	-,244*	0,09	-0,008	-,222*	,381**	,417**	,370**	,418**	,378**	,410**	,452**	,407**	,417**	,426**	EAP6LK2
EAP6LK3	-0,145	,216*	0,076	-,308**	,563**	,451**	,508**	,583**	,476**	,502**	,464**	,451**	,529**	,534**	EAP6LK3
EAP6LK4	-0,172	-0,05	0,05	-,270**	,384**	,330**	,380**	,359**	,342**	,400**	,354**	,251*	,348**	,343**	EAP6LK4
EAP6LK5	-,220*	0,06	0,093	-,267**	,376**	,300**	,410**	,361**	,393**	,370**	,323**	,347**	,391**	,392**	EAP6LK5
EAP6LK6	-0,174	0,044	0,034	-,220*	,380**	,280**	,412**	,331**	,386**	,394**	,340**	,378**	,407**	,327**	EAP6LK6
EAP6LK7	-,339**	0,078	0,005	-,290**	,466**	,477**	,454**	,460**	,511**	,499**	,478**	,421**	,476**	,421**	EAP6LK7
EAP6LK8	-0,186	0,148	-0,093	-,268**	,467**	,398**	,431**	,411**	,392**	,427**	,366**	,297**	,383**	,357**	EAP6LK8
EAP6LK9	-,269**	0,155	0,046	-,254*	,562**	,578**	,516**	,542**	,507**	,575**	,533**	,506**	,567**	,449**	EAP6LK9
EAP6LK10	-,257*	0,192	0,066	-,261**	,592**	,480**	,502**	,522**	,528**	,515**	,499**	,520**	,564**	,488**	EAP6LK10
EAP6LK11	-,357**	0,099	0,021	-,214*	,723**	,650**	,640**	,683**	,558**	,589**	,689**	,698**	,727**	,540**	EAP6LK11
EAP6LK12	-,271**	,233*	0,07	-,248*	,632**	,577**	,572**	,581**	,473**	,582**	,593**	,635**	,689**	,544**	EAP6LK12
EAP6LK13	-,316**	0,051	0,115	-,285**	,548**	,536**	,527**	,562**	,592**	,591**	,588**	,582**	,649**	,579**	EAP6LK13
EAP6LK14	-,271**	-0,077	-0,014	-,233*	,525**	,530**	,567**	,649**	,492**	,489**	,609**	,673**	,689**	,537**	EAP6LK14
EAP6LK15	-,229*	0,031	0,078	-,292**	,503**	,482**	,557**	,477**	,399**	,437**	,481**	,447**	,515**	,471**	EAP6LK15
EAP6LK16	-,271**	0,087	0,173	-,311**	,521**	,431**	,486**	,487**	,401**	,480**	,459**	,456**	,477**	,532**	EAP6LK16
EAP6LK17	-,240*	0,176	,207*	-,221*	,585**	,589**	,695**	,537**	,569**	,611**	,663**	,536**	,547**	,584**	EAP6LK17
EAP6LK18	-,254*	0,11	0,137	-,317**	,560**	,633**	,696**	,505**	,530**	,591**	,631**	,534**	,534**	,563**	EAP6LK18
EAP6LK19	-,278**	0,155	0,064	-,270**	,670**	,627**	,701**	,540**	,565**	,576**	,645**	,638**	,595**	,547**	EAP6LK19
EAP6LK20	-,238*	-0,021	0,198	-,243*	,438**	,442**	,529**	,414**	,483**	,483**	,391**	,270**	,430**	,571**	EAP6LK20
EAP6LK21	-0,166	0,006	0,109	-0,158	,473**	,460**	,445**	,461**	,483**	,451**	,420**	,351**	,460**	,496**	EAP6LK21
EAP6LK22	-0,086	0,127	0,03	-,232*	,574**	,506**	,464**	,599**	,388**	,385**	,477**	,495**	,523**	,460**	EAP6LK22
EAP6LK23	-,250*	0,055	-0,032	-,268**	,540**	,580**	,538**	,524**	,427**	,556**	,572**	,478**	,530**	,524**	EAP6LK23

EAP6LK24	-0,182	0,053	0,108	-0,166	,407**	,451**	,500**	,430**	,358**	,421**	,416**	,267**	,392**	,537**	EAP6LK24
EAP6LK25	-0,172	0,031	0,096	-,220*	,441**	,445**	,546**	,533**	,342**	,409**	,465**	,355**	,483**	,558**	EAP6LK25
EAP6LK26	-,284**	0,122	0,042	-,222*	,560**	,541**	,546**	,565**	,406**	,460**	,557**	,494**	,601**	,564**	EAP6LK26
EAP6LK27	-0,176	0,108	0,042	-,220*	,588**	,493**	,506**	,576**	,380**	,351**	,551**	,485**	,533**	,592**	EAP6LK27
EAP6LK28	-,208*	0,182	0,097	-,303**	,455**	,400**	,438**	,408**	,395**	,415**	,404**	,294**	,461**	,493**	EAP6LK28
EAP6LK29	-,279**	,226*	0,111	-,202*	,526**	,433**	,442**	,459**	,404**	,407**	,399**	,354**	,498**	,452**	EAP6LK29
EAP6LK30	-,291**	,263**	0,055	-,207*	,602**	,491**	,494**	,492**	,466**	,493**	,504**	,495**	,568**	,537**	EAP6LK30
EAP6LK31	-,349**	,241*	-0,043	-,231*	,630**	,590**	,573**	,597**	,547**	,605**	,648**	,614**	,628**	,569**	EAP6LK31
EAP6LK32	-,309**	0,197	0,105	-,263**	,565**	,700**	,636**	,537**	,535**	,587**	,637**	,552**	,570**	,560**	EAP6LK32
EAP6LK33	-,368**	,270**	0,028	-,250*	,622**	,681**	,734**	,539**	,579**	,602**	,638**	,623**	,656**	,620**	EAP6LK33
EAP6LK34	-0,193	0,059	-0,006	-,227*	,541**	,588**	,535**	,674**	,435**	,446**	,624**	,613**	,661**	,489**	EAP6LK34
EAP6LK35	-,238*	0,139	-0,015	-0,194	,513**	,537**	,573**	,524**	,554**	,577**	,510**	,428**	,544**	,564**	EAP6LK35
EAP6LK36	-,243*	0,111	0,069	-,212*	,553**	,546**	,553**	,565**	,576**	,633**	,585**	,512**	,622**	,641**	EAP6LK36
EAP6LK37	-,282**	0,082	0,02	-,307**	,660**	,673**	,555**	,708**	,554**	,604**	,766**	,732**	,747**	,586**	EAP6LK37
EAP6LK38	-,261**	0,108	0,048	-,213*	,586**	,584**	,517**	,664**	,407**	,487**	,739**	,826**	,701**	,573**	EAP6LK38
EAP6LK39	-,339**	0,198	0,029	-,247*	,662**	,622**	,598**	,690**	,537**	,586**	,725**	,776**	,802**	,659**	EAP6LK39
EAP6LK40	-,258*	0,101	0,081	-0,144	,488**	,448**	,504**	,472**	,486**	,493**	,471**	,514**	,589**	,812**	EAP6LK40
EAP8LK	-0,187	0,11	0,01	-0,012	0,206	0,124	0,074	0,181	0,071	0,181	0,115	0,139	0,143	-0,014	EAP8LK
	EAP1D	EAP2D	EAP3D	EAP4D	EAP5LK1	EAP5LK2	EAP5LK3	EAP5LK4	EAP5LK5	EAP5LK6	EAP5LK7	EAP5LK8	EAP5LK9	EAP5LK10	

	EAP6LK1	EAP6LK2	EAP6LK3	EAP6LK4	EAP6LK5	EAP6LK6	EAP6LK7	EAP6LK8	EAP6LK9	EAP6LK10	EAP6LK11	EAP6LK12	EAP6LK13	EAP6LK14	
EAP6LK1	1														EAP6LK1
EAP6LK2	,485**	1													EAP6LK2
EAP6LK3	,403**	,405**	1												EAP6LK3
EAP6LK4	,306**	,377**	,611**	1											EAP6LK4
EAP6LK5	,299**	,455**	,659**	,777**	1										EAP6LK5
EAP6LK6	,288**	,425**	,525**	,684**	,707**	1									EAP6LK6
EAP6LK7	,406**	,488**	,589**	,695**	,683**	,743**	1								EAP6LK7
EAP6LK8	,349**	,468**	,458**	,626**	,529**	,683**	,706**	1							EAP6LK8
EAP6LK9	,423**	,592**	,576**	,521**	,574**	,575**	,655**	,595**	1						EAP6LK9
EAP6LK10	,380**	,647**	,625**	,576**	,662**	,611**	,611**	,607**	,794**	1					EAP6LK10
EAP6LK11	,546**	,544**	,491**	,430**	,468**	,458**	,584**	,497**	,691**	,677**	1				EAP6LK11
EAP6LK12	,473**	,448**	,461**	,436**	,437**	,426**	,470**	,442**	,677**	,625**	,810**	1			EAP6LK12
EAP6LK13	,391**	,496**	,413**	,395**	,491**	,468**	,570**	,508**	,614**	,616**	,672**	,687**	1		EAP6LK13
EAP6LK14	,340**	,478**	,509**	,450**	,488**	,458**	,564**	,407**	,600**	,557**	,693**	,630**	,709**	1	EAP6LK14
EAP6LK15	,351**	,483**	,538**	,537**	,556**	,433**	,551**	,477**	,575**	,580**	,579**	,620**	,546**	,650**	EAP6LK15
EAP6LK16	,411**	,489**	,675**	,600**	,685**	,566**	,660**	,532**	,589**	,620**	,586**	,596**	,611**	,516**	EAP6LK16
EAP6LK17	,476**	,526**	,619**	,475**	,536**	,488**	,628**	,530**	,725**	,643**	,724**	,677**	,649**	,631**	EAP6LK17
EAP6LK18	,410**	,554**	,623**	,523**	,533**	,491**	,608**	,478**	,674**	,674**	,622**	,654**	,593**	,621**	EAP6LK18
EAP6LK19	,383**	,470**	,569**	,448**	,520**	,453**	,495**	,412**	,607**	,647**	,693**	,724**	,672**	,671**	EAP6LK19
EAP6LK20	,315**	,455**	,479**	,530**	,491**	,287**	,468**	,401**	,499**	,495**	,511**	,509**	,511**	,475**	EAP6LK20
EAP6LK21	,372**	,411**	,477**	,570**	,566**	,394**	,495**	,391**	,567**	,582**	,635**	,671**	,568**	,463**	EAP6LK21
EAP6LK22	,408**	,370**	,562**	,564**	,566**	,468**	,451**	,382**	,575**	,598**	,666**	,710**	,462**	,569**	EAP6LK22
EAP6LK23	,450**	,495**	,571**	,680**	,623**	,469**	,580**	,490**	,628**	,646**	,677**	,691**	,533**	,518**	EAP6LK23
EAP6LK24	,282**	,337**	,414**	,517**	,498**	,291**	,452**	,439**	,539**	,509**	,555**	,618**	,517**	,464**	EAP6LK24
EAP6LK25	,347**	,376**	,500**	,559**	,538**	,375**	,448**	,505**	,498**	,549**	,555**	,608**	,604**	,556**	EAP6LK25
EAP6LK26	,502**	,397**	,558**	,558**	,523**	,410**	,585**	,419**	,638**	,562**	,739**	,735**	,578**	,613**	EAP6LK26
EAP6LK27	,488**	,324**	,526**	,487**	,551**	,334**	,479**	,410**	,544**	,547**	,669**	,694**	,588**	,557**	EAP6LK27
EAP6LK28	,386**	,336**	,576**	,655**	,600**	,426**	,551**	,541**	,551**	,566**	,527**	,573**	,499**	,465**	EAP6LK28
EAP6LK29	,385**	,313**	,600**	,624**	,597**	,534**	,598**	,578**	,596**	,629**	,547**	,572**	,509**	,461**	EAP6LK29
EAP6LK30	,407**	,300**	,538**	,597**	,595**	,558**	,608**	,543**	,577**	,600**	,629**	,681**	,578**	,523**	EAP6LK30
EAP6LK31	,559**	,475**	,475**	,419**	,448**	,394**	,541**	,450**	,673**	,591**	,753**	,774**	,665**	,698**	EAP6LK31
EAP6LK32	,338**	,465**	,588**	,494**	,489**	,489**	,592**	,505**	,752**	,647**	,669**	,700**	,625**	,655**	EAP6LK32
EAP6LK33	,463**	,447**	,523**	,444**	,461**	,464**	,598**	,458**	,673**	,609**	,744**	,752**	,667**	,666**	EAP6LK33
EAP6LK34	,375**	,364**	,494**	,402**	,447**	,315**	,487**	,296**	,603**	,513**	,745**	,673**	,549**	,681**	EAP6LK34
EAP6LK35	,411**	,399**	,445**	,482**	,443**	,368**	,478**	,437**	,550**	,491**	,588**	,694**	,626**	,571**	EAP6LK35
EAP6LK36	,424**	,407**	,463**	,428**	,422**	,361**	,539**	,472**	,582**	,526**	,655**	,704**	,731**	,609**	EAP6LK36
EAP6LK37	,476**	,476**	,543**	,387**	,386**	,378**	,530**	,463**	,686**	,632**	,748**	,737**	,700**	,725**	EAP6LK37
EAP6LK38	,434**	,439**	,518**	,355**	,392**	,374**	,499**	,348**	,557**	,564**	,682**	,667**	,677**	,706**	EAP6LK38
EAP6LK39	,462**	,423**	,561**	,376**	,398**	,420**	,562**	,416**	,614**	,577**	,726**	,742**	,757**	,735**	EAP6LK39
EAP6LK40	,317**	,486**	,533**	,425**	,451**	,332**	,491**	,378**	,531**	,525**	,552**	,586**	,564**	,547**	EAP6LK40
EAP8LK	0,149	0,148	,332**	,344**	,273**	,368**	,285**	,367**	0,202	,247**	0,122	0,088	0,121	0,097	EAP8LK
	EAP6LK1	EAP6LK2	EAP6LK3	EAP6LK4	EAP6LK5	EAP6LK6	EAP6LK7	EAP6LK8	EAP6LK9	EAP6LK10	EAP6LK11	EAP6LK12	EAP6LK13	EAP6LK14	

	EAP6LK15	EAP6LK16	EAP6LK17	EAP6LK18	EAP6LK19	EAP6LK20	EAP6LK21	EAP6LK22	EAP6LK23	EAP6LK24	EAP6LK25	EAP6LK26	EAP6LK27	EAP6LK28	
EAP6LK15	1														EAP6LK15
EAP6LK16	,713**	1													EAP6LK16
EAP6LK17	,631**	,694**	1												EAP6LK17
EAP6LK18	,683**	,688**	,800**	1											EAP6LK18
EAP6LK19	,668**	,612**	,775**	,775**	1										EAP6LK19
EAP6LK20	,558**	,556**	,573**	,543**	,519**	1									EAP6LK20
EAP6LK21	,564**	,583**	,628**	,577**	,600**	,707**	1								EAP6LK21
EAP6LK22	,542**	,518**	,558**	,545**	,664**	,512**	,752**	1							EAP6LK22
EAP6LK23	,617**	,689**	,670**	,691**	,640**	,630**	,780**	,740**	1						EAP6LK23
EAP6LK24	,579**	,539**	,614**	,553**	,509**	,649**	,670**	,536**	,703**	1					EAP6LK24
EAP6LK25	,639**	,635**	,590**	,550**	,569**	,680**	,636**	,646**	,709**	,821**	1				EAP6LK25
EAP6LK26	,599**	,613**	,697**	,645**	,623**	,634**	,684**	,652**	,763**	,717**	,663**	1			EAP6LK26
EAP6LK27	,536**	,578**	,633**	,599**	,678**	,581**	,639**	,726**	,690**	,667**	,710**	,792**	1		EAP6LK27
EAP6LK28	,535**	,597**	,591**	,549**	,550**	,598**	,547**	,525**	,609**	,651**	,674**	,703**	,642**	1	EAP6LK28
EAP6LK29	,529**	,582**	,552**	,536**	,555**	,519**	,513**	,580**	,581**	,554**	,590**	,618**	,633**	,795**	EAP6LK29
EAP6LK30	,487**	,608**	,598**	,571**	,662**	,497**	,525**	,610**	,626**	,559**	,598**	,673**	,675**	,721**	EAP6LK30
EAP6LK31	,595**	,568**	,741**	,713**	,757**	,507**	,582**	,615**	,643**	,541**	,540**	,697**	,675**	,554**	EAP6LK31
EAP6LK32	,563**	,618**	,775**	,784**	,705**	,521**	,591**	,629**	,712**	,601**	,620**	,701**	,628**	,570**	EAP6LK32
EAP6LK33	,574**	,576**	,804**	,746**	,773**	,548**	,590**	,617**	,689**	,593**	,599**	,707**	,658**	,588**	EAP6LK33
EAP6LK34	,481**	,488**	,636**	,568**	,622**	,507**	,603**	,678**	,684**	,554**	,567**	,730**	,692**	,560**	EAP6LK34
EAP6LK35	,592**	,555**	,582**	,610**	,594**	,629**	,683**	,606**	,671**	,632**	,640**	,572**	,571**	,524**	EAP6LK35
EAP6LK36	,594**	,618**	,667**	,599**	,613**	,611**	,639**	,559**	,650**	,646**	,675**	,574**	,556**	,575**	EAP6LK36
EAP6LK37	,584**	,572**	,688**	,696**	,728**	,498**	,556**	,642**	,646**	,461**	,558**	,666**	,670**	,530**	EAP6LK37
EAP6LK38	,505**	,574**	,640**	,630**	,679**	,411**	,441**	,575**	,585**	,374**	,510**	,599**	,651**	,446**	EAP6LK38
EAP6LK39	,513**	,573**	,712**	,631**	,677**	,481**	,489**	,586**	,594**	,472**	,570**	,671**	,656**	,532**	EAP6LK39
EAP6LK40	,587**	,572**	,648**	,582**	,588**	,697**	,622**	,522**	,623**	,628**	,604**	,623**	,603**	,533**	EAP6LK40
EAP8LK	0,133	,335**	0,119	0,203	0,185	0,065	0,04	0,182	0,101	-0,009	0,172	0,016	0,073	,244*	EAP8LK
EAP6LK15	EAP6LK16	EAP6LK17	EAP6LK18	EAP6LK19	EAP6LK20	EAP6LK21	EAP6LK22	EAP6LK23	EAP6LK24	EAP6LK25	EAP6LK26	EAP6LK27	EAP6LK28		

	EAP6LK29	EAP6LK30	EAP6LK31	EAP6LK32	EAP6LK33	EAP6LK34	EAP6LK35	EAP6LK36	EAP6LK37	EAP6LK38	EAP6LK39	EAP6LK40	EAP8LK	
EAP6LK29	1													EAP6LK29
EAP6LK30	,801**	1												EAP6LK30
EAP6LK31	,559**	,690**	1											EAP6LK31
EAP6LK32	,606**	,674**	,733**	1										EAP6LK32
EAP6LK33	,619**	,736**	,804**	,835**	1									EAP6LK33
EAP6LK34	,505**	,557**	,697**	,669**	,715**	1								EAP6LK34
EAP6LK35	,540**	,630**	,743**	,675**	,708**	,584**	1							EAP6LK35
EAP6LK36	,560**	,634**	,703**	,677**	,711**	,603**	,845**	1						EAP6LK36
EAP6LK37	,547**	,671**	,812**	,784**	,759**	,713**	,682**	,732**	1					EAP6LK37
EAP6LK38	,465**	,577**	,721**	,623**	,692**	,699**	,549**	,630**	,841**	1				EAP6LK38
EAP6LK39	,551**	,656**	,784**	,709**	,806**	,727**	,627**	,743**	,835**	,885**	1			EAP6LK39
EAP6LK40	,522**	,551**	,585**	,639**	,699**	,553**	,626**	,628**	,591**	,574**	,663**	1		EAP6LK40
EAP8LK	,328**	0,212	0,097	0,111	-0,017	-0,026	-0,012	0,126	0,14	,223*	0,152	-0,055	1	EAP8LK
	EAP6LK29	EAP6LK30	EAP6LK31	EAP6LK32	EAP6LK33	EAP6LK34	EAP6LK35	EAP6LK36	EAP6LK37	EAP6LK38	EAP6LK39	EAP6LK40	EAP8LK	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed);

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) – em vermelho.

APÊNDICE F – Saída original da análise léxica da questão EAP1L, submetida aos escriturários, e processada por meio do software SPHINX

Textos extraídos de 'EAP1L'

EAP1L - EAP1L

Qt. de observações	: 105
Frequência respondida	: 105
Qt. total de palavras	: 393
Qt. de palavras ignoradas	: 66
Comprimento médio	: 3,74
Qt. de palavras diferentes	: 205
Qt. de palavras únicas	: 142
Repetição média	: 2,24
Palavra mais frequente	: é
Frequência desta palavra	: 28

- As respostas são categorizadas em relação a 'Qt. de palavras'

- Legenda das medidas lexicais para cada resposta:

M: Quantidade total de palavras

B: Banalidade

1	M= 0, B= 0.00 0	0
3	M= 0, B= 0.00 0	0
5	M= 0, B= 0.00 0	0
6	M= 0, B= 0.00 0	0
7	M= 0, B= 0.00 0	0
8	M= 0, B= 0.00 0	0
13	M= 0, B= 0.00 0	0
15	M= 0, B= 0.00 0	0
17	M= 0, B= 0.00 0	0
18	M= 0, B= 0.00 0	0
19	M= 0, B= 0.00 0	0
22	M= 0, B= 0.00 0	0
26	M= 0, B= 0.00 0	0
27	M= 0, B= 0.00 0	0
28	M= 0, B= 0.00 0	0
29	M= 0, B= 0.00 0	0
30	M= 0, B= 0.00 0	0
31	M= 0, B= 0.00 0	0
32	M= 0, B= 0.00 0	0
35	M= 0, B= 0.00 0	0
37	M= 0, B= 0.00 0	0
38	M= 0, B= 0.00 0	0
40	M= 0, B= 0.00 0	0
42	M= 0, B= 0.00 0	0
43	M= 0, B= 0.00 0	0
44	M= 0, B= 0.00 0	0
45	M= 0, B= 0.00 0	0
50	M= 0, B= 0.00 0	0
52	M= 0, B= 0.00 0	0
53	M= 0, B= 0.00 0	0
56	M= 0, B= 0.00 0	0
57	M= 0, B= 0.00 0	0
59	M= 0, B= 0.00 0	0
62	M= 0, B= 0.00 0	0
63	M= 0, B= 0.00 0	0

64	M= 0, B= 0.00	0	0
65	M= 0, B= 0.00	0	0
66	M= 0, B= 0.00	0	0
67	M= 0, B= 0.00	0	0
68	M= 0, B= 0.00	0	0
69	M= 0, B= 0.00	0	0
70	M= 0, B= 0.00	0	0
71	M= 0, B= 0.00	0	0
72	M= 0, B= 0.00	0	0
73	M= 0, B= 0.00	0	0
75	M= 0, B= 0.00	0	0
77	M= 0, B= 0.00	0	0
78	M= 0, B= 0.00	0	0
79	M= 0, B= 0.00	0	0
80	M= 0, B= 0.00	0	0
81	M= 0, B= 0.00	0	0
83	M= 0, B= 0.00	0	0
84	M= 0, B= 0.00	0	0
87	M= 0, B= 0.00	0	0
88	M= 0, B= 0.00	0	0
90	M= 0, B= 0.00	0	0
91	M= 0, B= 0.00	0	0
92	M= 0, B= 0.00	0	0
93	M= 0, B= 0.00	0	0
95	M= 0, B= 0.00	0	0
98	M= 0, B= 0.00	0	0
99	M= 0, B= 0.00	0	0
102	M= 0, B= 0.00	0	0
103	M= 0, B= 0.00	0	0
104	M= 0, B= 0.00	0	0
105	M= 0, B= 0.00	0	0
4	M= 1, B= 2.00	interessante	interessante
11	M= 1, B= 1.00	concordo	concordo
47	M= 1, B= 6.00	importante	importante
39	M= 3, B= 14.33	é o caminho	é o caminho
14	M= 4, B= 8.25	ter conhecimento e respeito	ter conhecimento e respeito
48	M= 4, B= 3.25	maior valorização do profissional	maior valorização do profissional
20	M= 5, B= 4.60	melhorar o desempenho aos colaboradores	melhorar o desempenho aos colaboradores
97	M= 5, B= 2.40	importante, pois possibilita contínua atualização	importante, pois possibilita contínua atualização
9	M= 7, B= 6.14	importante porque organiza e traça as metas	importante porque organiza e traça as metas
23	M= 7, B= 6.29	valorizar as qualidades e potencialidades dos funcionários	valorizar as qualidades e potencialidades dos funcionários
89	M= 7, B= 1.86	deveria ser interligada em toda rede bancária	deveria ser interligada em toda rede bancária
100	M= 7, B= 4.00	ferramenta moderna capaz de acompanhar as evoluções	ferramenta moderna capaz de acompanhar as evoluções
24	M= 9, B= 7.56	estimular o desenvolvimento de cada colaborador e suas competências	estimular o desenvolvimento de cada colaborador e suas competências
33	M= 9, B= 4.22	forma de encontrar mais rápido profissionais para determinado setor	forma de encontrar mais rápido profissionais para determinado setor
46	M= 9, B= 6.11	trata-se de ferramentas de gestão de extrema importância	trata-se de ferramentas de gestão de extrema importância
51	M= 9, B= 5.33	busca maior e melhor resultado através do potencial individual	busca maior e melhor resultado através do potencial individual
54	M= 9, B= 7.78	importante para a equipe e para alcançar resultados melhores	importante para a equipe e para alcançar resultados melhores

- 58 M= 9, B= 6.56 aplicabilidade é importante para a instituição como um todo aplicabilidade é importante para a instituição como um todo
- 61 M= 9, B= 6.22 ótima ferramenta por ser dinâmica e valorizar o funcionário ótima ferramenta por ser dinâmica e valorizar o funcionário
- 86 M= 9, B= 4.67 há lacunas entre essa teoria e sua aplicação prática há lacunas entre essa teoria e sua aplicação prática
- 2 M= 10, B= 6.70 interessante, é uma forma de melhorar a divisão das tarefas interessante, é uma forma de melhorar a divisão das tarefas
- 34 M= 10, B= 2.50 a produtividade tem pouca influência no crescimento pessoal dos funcionários a produtividade tem pouca influência no crescimento pessoal dos funcionários
- 60 M= 10, B= 6.10 aliar os objetivos da organização e o anseio dos funcionários aliar os objetivos da organização e o anseio dos funcionários
- 12 M= 11, B= 6.45 pode melhorar o ambiente de trabalho se bem estruturado e aplicado pode melhorar o ambiente de trabalho se bem estruturado e aplicado
- 49 M= 11, B= 6.45 gera práticas gerenciais para o desenvolvimento profissional, individual e da equipe gera práticas gerenciais para o desenvolvimento profissional, individual e da equipe
- 74 M= 11, B= 5.73 é necessário pessoas bem preparadas para a competitividade acirrada do mercado é necessário pessoas bem preparadas para a competitividade acirrada do mercado
- 10 M= 12, B= 3.33 importante, pois cada colaborador deveria trabalhar na área que mais se identifica importante, pois cada colaborador deveria trabalhar na área que mais se identifica
- 55 M= 12, B= 5.25 é útil, pois aloca as pessoas no setor que melhor se desenvolve é útil, pois aloca as pessoas no setor que melhor se desenvolve
- 85 M= 13, B= 4.85 necessária para uma melhor análise do quadro funcional e distribuição correta das responsabilidades necessária para uma melhor análise do quadro funcional e distribuição correta das responsabilidades
- 96 M= 13, B= 6.15 excelente ferramenta para estimular o conhecimento e refletir na sustentação das vantagens competitivas excelente ferramenta para estimular o conhecimento e refletir na sustentação das vantagens competitivas
- 21 M= 14, B= 4.29 ferramenta muito utilizada na gestão corporativa atual, usada para aprimorar o desempenho na instituição ferramenta muito utilizada na gestão corporativa atual, usada para aprimorar o desempenho na instituição
- 16 M= 15, B= 5.07 é uma teoria que está longe de ser vista na prática dentro das instituições financeiras é uma teoria que está longe de ser vista na prática dentro das instituições financeiras
- 82 M= 15, B= 5.20 se houvesse capacitação na área de gestão de pessoas o rendimento da equipe seria otimizado se houvesse capacitação na área de gestão de pessoas o rendimento da equipe seria otimizado
- 94 M= 15, B= 3.13 técnica desenvolvida com escopo de maximizar a excelência com foco no desenvolvimento do potencial humano técnica desenvolvida com escopo de maximizar a excelência com foco no desenvolvimento do potencial humano
- 76 M= 17, B= 5.94 essa ferramenta é pouco utilizada em um país onde a preferência é o alto QI (quem indica) essa ferramenta é pouco utilizada em um país onde a preferência é o alto QI (quem indica)
- 101 M= 17, B= 7.35 o colaborador é designado para o setor onde há necessidade, não é levado em consideração as habilidades o colaborador é designado para o setor onde há necessidade, não é levado em consideração as habilidades
- 41 M= 19, B= 6.47 não basta expor normas e diretrizes, tem que buscar conhecimento e investimento no maior patrimônio que é os colaboradores não basta expor normas e diretrizes, tem que buscar conhecimento e investimento no maior patrimônio que é os colaboradores
- 25 M= 20, B= 3.65 o processo já vem sendo realizado quando estão escolhendo os profissionais para atuar na área através do teste de perfil o processo já vem sendo realizado quando estão escolhendo os profissionais para atuar na área através do teste de perfil
- 36 M= 24, B= 5.63 não há clareza da forma de avaliação e nem da gestão das pessoas, está muito focado em resultados e não há valorização dos colaboradores não há clareza da forma de avaliação e nem da gestão das pessoas, está muito focado em resultados e não há valorização dos colaboradores

(105 respostas citadas)

Esc. Likert	EAP6-LK29	EAP6-LK30	EAP6-LK31	EAP6-LK32	EAP6-LK33	EAP6-LK34	EAP6-LK35	EAP6-LK36	EAP6-LK37	EAP6-LK38	EAP6-LK39	EAP6-LK40	EAP8-LK
4 + 5	71,13	73,20	83,51	79,38	84,54	81,44	89,69	90,72	86,60	82,47	88,66	79,38	26,80
5	35,05	36,08	48,45	53,61	50,52	49,48	58,76	60,824742	51,5463918	46,391753	48,4536082	39,175258	16,4948454
4	36,08	37,11	35,05	25,77	34,02	31,96	30,93	29,896907	35,0515464	36,082474	40,2061856	40,206186	10,3092784
3	17,53	14,43	11,34	12,37	8,25	13,40	7,22	6,185567	8,24742268	15,463918	10,3092784	14,43299	18,556701
2	10,31	12,37	4,12	7,22	6,19	4,12	2,06	2,0618557	5,15463918	2,0618557	1,03092784	5,1546392	34,0206186
1	1,03	0,00	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,0309278	0	0	0	1,0309278	7,21649485
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100	100	100	100	100	13,4020619

Esc. Likert	EBP4-D	Esc. Likert	EBP5-LK	Esc. Likert	EBP9-LK	Esc. Likert	EBP7-LK	Esc. Likert	EBP10-LK
2	13,83	5	18,09	5	12,77	5	0,00	5	6,38
1	80,85	4	11,70	4	18,09	4	21,28	4	23,40
Sem resposta	5,32	3	12,77	3	12,77	3	46,81	3	0,00
	100,00	2	13,83	2	37,23	2	20,21	2	19,15
		1	21,28	1	7,45	1	11,70	1	46,81
		Sem resposta	21,28	Sem resposta	11,70		100,00	Sem resposta	4,26
		?	1,06		100,00				100,00
			100,00						

Observações: No questionário de pesquisa "A", foram excluídos os questionários de 8 (oito) respondentes que deixaram mais de duas perguntas sem resposta; e, no questionário de pesquisa "B", foram excluídos 11 questionários.

APÊNDICE H – Síntese do processamento (em percentagens) das respostas dos questionários “A” e “B” submetidos aos gerentes gerais

GA

	GAP1.1-D	GAP1.2-D	GAP1.3-D	GAP1.4-D	GAP2-D	GAP3-D	GAP4-LK	GAP5-LK	GAP6-LK	GAP8-LK
1	1	1	1	1	2	1	4	3	3	1
2	1	1	1	1	1	1	5	4	4	2
3	1	1	1	1	1	1	4	4	4	2
4	1	1	1	1	1	1	5	4	4	2
5	1	1	1	1	1	1	5	1	5	2
6	1	1	1	1	1	1	5	2	5	4
7	1	1	1	1	1	1	5	4	4	3
8	1	1	1	1	1	1	5	4	3	1
9	1	1	1	1	1	1	4	3	3	2
10	1	1	1	1	1	1	3	2	5	4

	GAP1.1-D	GAP1.2-D	GAP1.3-D	GAP1.4-D	GAP2-D	GAP3-D		GAP4-LK	GAP5-LK	GAP6-LK	GAP8-LK
2	0	0	0	0	10	0	5	60	0	30	0
1	100	100	100	100	90	100	4	30	50	40	20
	100	100	100	100	100	100	3	10	20	30	10
							2	0	20	0	50
							1	0	10	0	20
								100	100	100	100

GB

	GBP4-D	GBP5-LK	GBP7-LK	GBP9-LK	GBP10-LK
1	1	4	3	3	2
2	1	5	4	5	4
3	1	4	4	4	2
4	1	5	4	4	4
5					
6					
7	1	5	4	4	4
8	1	4	4	4	2
9	1	5	2	5	4
10	1	3	2	5	5

	GBP4-D	GBP5-LK	GBP7-LK	GBP9-LK	GBP10-LK
2	0	50	0	37,5	12,5
1	100	37,5	62,5	50	50
	100	12,5	12,5	12,5	0
		0	25	0	37,5
		0	0	0	0
		100	100	100	100

APÊNDICE I – Competências gerenciais – gerente geral e escriturário - Banrisul SA – Banco do Estado do Rio Grande do Sul

Segundo a instituição pesquisada, Banrisul SA – Banco do Estado do Rio Grande do Sul, o Gerente Geral é subordinado ao superintendente regional (SUREGs – Superintendências Regionais).

Algumas das atribuições dos Gerentes Gerais:

- Liderar a equipe de trabalho sob sua responsabilidade em agências e postos de serviços planejando, organizando e coordenando as operações de câmbio, crédito, financiamentos e outros investimentos;
- Manter relacionamento harmônico entre os componentes da equipe de trabalho de sua agência visando proporcionar a integração o grupo;
- Representar o banco em assuntos pertinentes a sua agência quando for necessário lhe for delegado;
- Interagir de forma efetiva junto a comunidade local participando de eventos de interesse da empresa;
- Coordenar comitê de crédito, assumindo responsabilidade, emitindo pareceres e acompanhando processos;
- Acompanhar relatórios e demonstrativos gerenciais para perfeito controle da agência visando assegurar o cumprimento das metas;
- Promover reuniões com a equipe para avaliar andamento de atividades nas áreas administrativas e de mercado;
- Acompanhar e avaliar o desempenho e produtividade da equipe de trabalho com vista ao atingimento de metas;
- Definir e priorizar junto com a equipe de vendas os segmentos de mercado a serem explorados;
- Cumprir e fazer cumprir normas, solicitar quando convenientes auditorias,
- Sugerir ao superintendente planos de desenvolvimento de negócios.

Já, segundo a concepção da empresa estudada, o Escriturário é subordinado a administração da agência, um funcionário não comissionado que atua em diversas áreas da agência como: operador de caixa, atendente, operador de pessoa física, jurídica, operador de negócios pessoa física.

Tem como funções básicas entre outras:

- Atendimento ao público;

- Orientar clientes e correntistas, colher sugestões e ou reclamações visando melhorias;
- Manter sigilo de toda informação advinda da função;
- Zelar pela correta conformidade dos processos na função que estiver como escriturário quer como caixa, operador de negócios, plataformista;
- Conhecer os sistemas necessários para que possa efetivar suas funções com o máximo de perfeição;
- Tratar com urbanidade seus colegas, superiores e clientes.

APÊNDICE J – Proposição de ações para seleção e desenvolvimento gerencial no Banrisul⁴: definição de competências comportamentais a requerer dos gerentes gerais em exercício e na seleção de novos

Documento elaborado como parte integrante da Dissertação defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da URI – Campus de Santo Ângelo, RS:

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA CONDUÇÃO DA ALTA PERFORMANCE EM EQUIPES DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO RS

RITA DE CÁSSIA LEITE MACHADO ASSMANN

Santo Ângelo (RS)

2014

⁴ Esta proposição será impressa separadamente e encaminhada à alta administração do Banrisul. A dissertação completa ficará disponível no site do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da URI/Campus de Santo Ângelo, RS, no link <<http://www.santoangelo.uri.br/mestradogestao>>. Informações mais detalhadas devem ser solicitadas diretamente à autora, através do e-mail cassiaassmann@hotmail.com.

A seguir expõe-se a relação de competências consideradas presentes nos gestores das equipes estudadas, as quais foram suficientemente ratificadas pelas respostas às questões formuladas nos instrumentos de pesquisa, seja em respostas fechadas (com alternativas de resposta oferecidas pelo autor da pesquisa) e/ou abertas (alternativas de resposta livres, de acordo com a opinião do respondente). As referidas competências referem-se às efetivamente percebidas nos gestores que conseguem atingir e suplantar os objetivos econômicos da alta administração, a partir da visão dos colaboradores.

1 QUANTO AO COMPORTAMENTO

- Saber assumir responsabilidades - Gerentes que sabem sua função e assumem o que é de sua responsabilidade, de maneira inequívoca;
- Comprometer-se - Gerentes que demonstram estar comprometidos com suas equipes, empresa e metas, de maneira efetiva;
- Ter visão estratégica - Gerentes que não “despejam as metas”, mas as apresentam junto com ideias, sugestões e estratégias para atingí-las.

1.1 QUANTO AO COMPORTAMENTO FRENTE À EQUIPE

- Toma decisão e anuncia - Gerentes que expõem suas decisões a todo grupo, sem as restringir;
- Vende suas decisões - Gerentes que conseguem que o grupo “compre” suas decisões, ou seja, se convença de sua importância e se aproprie delas;
- Aptidão para inspirar seus colaboradores - Gerentes que inspiram positivamente seus colaboradores a atingir metas, a crescer profissionalmente e a conquistar admiração (inclusive dos especialistas; é pela admiração que a geração y e z se inspiram);
- Demonstra confiança nos membros da equipe - Gerentes que confiam nas suas equipes e demonstram isso.

1.2 QUANTO ÀS DETERMINADAS CARACTERÍSTICAS

- Inteligência - Gerentes com inteligência lógica e emocional;
- Iniciativa - Gerentes que agem, são pró-ativos;
- Flexibilidade/adaptação - Gerentes flexíveis, de fácil adaptação às mudanças sistêmicas e de mercado;

- Canal aberto de comunicação - Gerentes que sabem comunicar-se e são abertos a ouvir e a interagir.

1.3 QUANTO ÀS HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

- Atenção - Gerentes atentos à realidade de suas agências, do mercado, da empresa e de seus colaboradores; que saibam escutar;

- Integração - Gerentes que unem suas equipes, criam sinergia;

- Humor - Gerentes com bom humor, capacidade de matizar situações difíceis com a merecida realidade, porém com cores leves.

1.4 OUTRAS COMPETÊNCIAS ELENCADAS PELOS COLABORADORES, COM ALTA FREQUÊNCIA EM RESPOSTAS ABERTAS, AS QUAIS ELES ACREDITAM SER ESSENCIAIS AOS GERENTES, PARA ALCANÇAREM ALTA PERFORMANCE EM SUAS EQUIPES

- Ética - Gerentes com conduta moral apropriada, ou seja, de acordo com o Código de Ética do Banrisul, que está regulamentado e foi entregue a todos os colaboradores;

- Empatia - Gerentes que conseguem ver a partir da ótica do outro e de maneira positiva;

- Humildade – Gerentes humanos, simples, dotados da certeza de que são bancários e “estão gerentes”.

1.5 TIPOS DE LÍDERES CONSIDERADOS COMO DESEJÁVEIS

Primeiramente, salienta-se que os conceitos adotados, referentes aos tipos de líderes, seguem a definição de Buckingham (2012, livro “Destaque-se”). Por sua vez, as características relacionadas pelos respondentes das agências estudadas evidenciam excelente convergência com os referidos tipos de liderança: 88% das percepções dos colaboradores está em consonância com a tipologia de Buckingham.

Quanto a sugestão de avaliação 360º

- Sugere-se que o Banrisul conheça o método implantado na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

1.5.1 Tipos de líderes, na visão dos colaboradores, que conseguem suplantar os objetivos da alta administração – e sintéticas considerações sobre suas características

- Estimulador/entusiasta 31%

Como gerente, o entusiasta se destaca pela sua capacidade de tornar o trabalho interessante; como vendedor, pela paixão e energia que transmite aos seus clientes;

- Provedor 22%

Como gerente, o provedor está sempre querendo saber como apoiar a equipe e valorizar os funcionários. É confiável e defende as outras pessoas;

- Conector 19%

O gerente conector/vinculador, como gerente, se destaca pela construção de equipes talentosas, por ser um indivíduo hábil em enxergar a teia de relações pessoais e em se conectar;

- Professor 12%

Destaca-se como líder, pela fé no potencial dos outros.

1.6 SUGESTÃO DE PARÂMETROS PARA SELEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE GERENTES GERAIS, A PARTIR DOS DADOS LEVANTADOS PELA PESQUISA

Sugere-se que os critérios aqui recomendados, sejam utilizados para análise dos perfis dos candidatos à primeira gerência e para desenvolvimento dos gestores em exercício.

1.7 SUGESTÃO DE LITERATURA

Sobre conceituação das características e tipos de liderança, recomenda-se, preferencialmente, a leitura dos seguintes títulos:

BUCKINGHAM, Marcus. **Destaque-se**. Tradução de Paulo Polzonoff Jr. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2001.

_____. **Gestão por Competências** - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Editora QualityMark, 2006.

_____. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

1.8 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO:

A partir do exposto até aqui, propõe-se adiante uma série de ações atreladas ao mapeamento e/ou desenvolvimento das competências comportamentais e ao tipo de lideranças elencadas na pesquisa – direcionadas ao *casting* de gerentes gerais. Saliencia-se que todas as proposições se referem ao mapeamento e desenvolvimento de gerentes gerais nas competências e características, de acordo com o tratamento adotado na pesquisa.

Ao se estimular o desenvolvimento das competências comportamentais e tipos de liderança aqui expostos – associadamente ao trabalho já realizado pela instituição, no desenvolvimento de competências técnicas – conferir-se-á à empresa maior harmonia entre o “saber”, que é necessário ao gerente geral, e o “ser”, que os colaboradores entendem como capaz de inspirá-los a atingir os objetivos propostos.

No momento em que essas características passarem a ser incluídas nos exames de perfis, aplicados aos candidatos a gerente geral, haverá alinhamento entre competências, com as dos gestores de alta performance.

1.8.1 Ações/Treinamento

Gerentes gerais em exercício:

- a) Contratar consultoria para mapear competências comportamentais/tipos de liderança dos gestores atuais;
- b) Promover cursos e treinamentos voltados ao desenvolvimento de competências percebidas pelos colaboradores, como desejáveis aos gestores, conforme elencadas neste documento.

Egressos a gerentes gerais:

- a) Providenciar prova de perfil aos candidatos a novos gestores, com o objetivo de analisar competências comportamentais/tipos de liderança;
- b) Criar graus de pontuação que valorizem as competências enumeradas neste relatório, incluindo-as nas análises de perfis nos futuros processos de seleção à primeira gerência.

Cultura de sucessão:

a) Identificar competências comportamentais/tipos de liderança desejáveis ao gerente geral e divulgá-las para que sejam de domínio de todos colaboradores (com base na visão da alta administração e dos colaboradores de agências de alta performance);

b) Promover cursos destinados a todo o quadro de funcionários, visando o mapeamento e o desenvolvimento de competências /tipos de liderança;

c) Organizar grupos de estudo contínuo, junto aos colaboradores das agências consideradas de alta performance, visando definir e desenvolver nas agências características comportamentais consideradas como essenciais.

Ações voltadas ao desenvolvimento gerencial:

a) Da mesma forma que a empresa tem programa de auxílio a cursos regulares em faculdades, MBAs e Pós-graduações, para determinados cursos, poderia elencar treinamentos externos de desenvolvimento na área comportamental e, também a estes, aportar recursos a título de incentivo;

b) Selecionar no *casting* da empresa, gerentes gerais de alta performance, reconhecida pela constância dos resultados obtidos, e instrumentá-los para atuar como mentores de novos gerentes gerais. Assim, os novos gestores passam, no início de suas carreiras, a ter acompanhamento dos seus pares mais experientes, na manutenção de altas performances e mobilização positiva de equipes;

c) A partir das competências indicadas pelos escriturários das agências de alta performance, organizar programas de *mentoring* nos quais os gerentes novos, já selecionados com base no perfil exposto, teriam acompanhamento de outros gestores caracterizados pela alta performance de suas equipes, a fim "apadrinhá-los" durante o primeiro ano de sua gerência;

d) Implantar avaliação 360°.

2 SUGESTÕES PARA AÇÕES FUTURAS

a) Identificar competências comportamentais desejáveis nas diversas áreas da empresa e divulgá-las para que seja de domínio de todos colaboradores; (baseado visão alta administração e colaboradores de agências de alta performance);

b) Identificar agências com resultados positivos nas agências de alta performance porém com avaliações negativas dos colaboradores quanto a gestão para que se entenda se o fenômeno é do âmbito pessoal do colaborador ou a gestão consegue os resultados de maneira autocrática o que pode ocasionar stress e sofrimento ao colaborador.