

Competências Gerenciais: Um Estudo Realizado no Banco do Brasil

Eduardo Abbade

Greice de Bem Noro

Mariel Bulegon de Oliveira

Centro Universitário Franciscano - UNIFRA

RESUMO

As empresas na atualidade reforçam-se a todo o momento para o aperfeiçoamento de suas atuais forças ou para a criação de novas, que lhes possibilitem a sustentação de posições almejadas. O termo força tem, neste contexto, a conotação de algo que uma organização possui de valioso e, dentre seus componentes essenciais em sua gestão encontra-se as competências gerenciais que ela possui. Tendo em vista o tema relacionado a competências gerenciais, o objetivo do presente artigo foi identificar as principais habilidades e competências dos gerentes do Banco do Brasil da agência Rio Branco da cidade de Santa Maria/RS, tendo como base o modelo proposto por Robbins(2006). Este modelo tem como base três competência gerenciais e suas respectivas habilidades. Tendo em vista os procedimentos metodológicos a presente pesquisa classifica-se com quantitativa, descritiva realizada através de um estudo de caso que teve como unidade de análise os gerentes de uma agência do banco do Brasil da cidade de Santa Maria/RS.

Palavras chave: Competências, Habilidades, Gestão.

1. INTRODUÇÃO

A crescente utilização da noção de habilidades gerenciais e de competência no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse acerca desse conceito, seja sob sua forma mais estratégica, a das competências coletivas seja sob a configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas. Fato certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil.

De acordo com Robbins (2005) o caos e a ambigüidade podem ser transformados em oportunidade porque permitem que os gerentes que conseguirem adaptar-se obtenham vantagem competitiva. A atual estrutura organizacional tornou-se mais exigente com o potencial humano e intelectual que precisa, as organizações precisam de profissionais preparados para enfrentar estas constantes mudanças que ocorrem no mundo globalizado.

Tendo em vista o tema relacionado às habilidades e competências gerenciais em um mundo em constante mudança, o presente estudo teve como objetivo geral identificar as principais habilidades e competências dos gerentes do Banco do Brasil da agência Rio Branco da cidade de Santa Maria/RS.

2. O TERRITÓRIO 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. No mundo inteiro, há, provavelmente, mais de cem milhões de pessoas em funções gerenciais (ROBBINS, 2006)

Na concepção de 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. 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.

Robbins (2006), estabelece que a identificação exata de quem é e de quem não é gerente não é uma tarefa difícil, embora você precise ter em mente que eles costumam ser rotulados com diversos títulos. Os gerentes operacionais ou de primeira linha são os de nível gerencial mais inferior se são conhecidos, geralmente, por supervisores. Em organizações *high-tech*, um título cada vez mais conhecido para os gerentes de primeira linha é o de líder de equipe. Na média administração, encontram-se títulos como chefe de departamento ou de unidade, gerente de agência ou divisão, decano e bispo. Na cúpula ou próximo à cúpula de uma organização, os gerentes via de regra, têm títulos como presidente, presidente do conselho de administração, diretor-superintendente, vice-presidente, diretor executivo, administrativo ou operacional.

Segundo Robbins (2006), o uso das funções da administração como maneira de classificar o cargo de gerente ainda é bastante difundido, porém, costuma-se condensá-las em quatro: planejamento, organização, liderança e controle. Pode-se definir brevemente organização, segundo Robbins (2006), como um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que desempenham papéis formais e partilham de um propósito definido comum. Uma vez que as organizações existem para alcançar algum propósito, alguém precisa definir essa missão e os meios para sua realização.

Para Certo (2003) as quatro funções básicas da administração que são compreendidas como as atividades que geram o processo administrativo são: planejamento, organização, influência e controle.

Para Robbins (2006), Papéis Gerenciais são categorias específicas de comportamento gerencial. 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.

No final dos anos 1960, Henry Mintzberg empreendeu um cuidadoso estudo sobre o trabalho de cinco executivos. Com base nas anotações mantidas por eles e em suas próprias observações, Mintzberg (2001) apud Hanashiro (2007) concluiu que os gerentes executam dez papéis diferentes, porém muito inter-relacionados. Estes podem ser agrupados em torno de três temas: relações interpessoais, na qual todos os gerentes necessitam cumprir obrigações de caráter cerimonial e simbólico; transferência de informações, tendo em vista que todos os gerentes, até certo ponto, receberão e coletarão informações de organizações e instituições externas e; tomada de decisões, processo no qual Mintzberg (2001) identificou quatro papéis que giram em torno das escolhas. Como empreendedores, controladores de distúrbios, alocadores de recursos e negociadores.

Conforme Robbins (2006), Habilidades Gerenciais identificam os comportamentos ou habilidades indispensáveis ao sucesso em um cargo gerencial. Essa abordagem pode ser distinguida através das habilidades gerais e em seguida habilidades específicas relacionadas à

eficácia: 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 através de seis conjuntos de comportamentos que explicam mais de 50% da eficácia de um gerente.

Para Schein (1996) após analisar as características do trabalho gerencial, definiu quais conhecimentos, habilidades e atitudes eram necessárias para um gerente de sucesso, são elas; motivação e valores; habilidades analíticas; habilidades interpessoais e de grupo e; habilidades emocionais.

Para Robbins (2005) 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.

Certo (2003) enfatiza que, nenhuma discussão acerca dos recursos de uma empresa estaria completa sem a menção das habilidades administrativas, que talvez sejam o determinante de quão eficazes e eficientes serão os gerentes. O mesmo autor aponta três habilidades para o desempenho do processo administrativo de sucesso: habilidades técnicas, humanas e conceituais. Enfim para destacar ainda referindo-se a este assunto habilidades gerenciais, Robbins (2006), destaca que para obter essas habilidades não basta ter conhecimentos sobre administração, você precisa estar preparado para praticá-la.

O conceito de competência não é recente, pois constitui uma reconceituada e revalorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, como a intensificação das descontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (FLEURY e FLEURY, 2001).

Competência pode ser entendida como a capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do “saber mobilizar”. Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura (PERRENOUD, 2001). Segundo Ruas (2000) a questão da competência se coloca em um espaço de interação entre as pessoas e seus saberes, capacidades e demandas das organizações no campo dos processos de trabalho essenciais e relacionais.

De acordo com Fernandes (2006), são exemplos de competências: Proatividade e solução de problemas: analisar criteriosamente a situação, tomar decisões rápidas; Gestão do conhecimento: busca constante de conhecimento, aplicação deste conhecimento, acompanhamento sistemático do mercado; Planejamento e gestão de tempo e recursos: hábito de identificar os objetivos do trabalho e organizar antecipadamente as ações. As diversas definições para competência individual têm causado divergências e não há um consenso, a discussão enriquece o tema, a partir da análise de diversas definições Sant’anna (2005) destaca alguns pontos comuns a competência individual como: Um conjunto de característica ou requisitos – saberes, conhecimentos aptidões habilidades e uma condição capaz de produzir efeitos e resultados e ou soluções para problemas.

A abordagem mais recente para definir o cargo de gerente de acordo com Robbins (2006), origina-se do Reino Unido. É chamada de iniciativa de padronização gerencial ou MCI (*Management Carter Initiative*). Com base na análise das funções da administração e concentrando-se mais naquilo que os gerentes eficazes devem ser capazes de fazer do que naquilo que eles sabem, a MCI fixa padrões genéricos de competência gerencial. Atualmente, existem dois conjuntos de padrões: I, para gerentes operacionais, e II, para a média administração. Os padrões para a alta administração ainda se encontram em desenvolvimento.

No quadro 01 demonstra-se a lista de padrões para gerentes de nível médio. A cada área de competência corresponde um conjunto de elementos específicos, que definem a eficácia nessa área.

Competências Centrais	Elementos Específicos Associados
1. Iniciar e implementar mudança e aprimoramento em serviços, produtos e sistemas.	1.1. Identificar oportunidades para aprimoramento nos serviços, produtos e sistemas 1.2. Avaliar benefícios e desvantagens de mudanças propostas. 1.3. Negociar e estabelecer acordo na introdução de mudanças. 1.4. Implementar e avaliar mudanças nos serviços, produtos e sistemas 1.5. Introduzir, desenvolver e avaliar sistemas de garantia de qualidade.
2. Monitorar, manter e melhorar a entrega de serviços e produtos	2.1. Estabelecer e manter o suprimento de recursos na organização/departamento 2.2. Negociar e estabelecer acordos quanto a exigências do cliente. 2.3. Manter e melhorar as operações segundo especificações de qualidade e funcionalidade. 2.4. Criar e manter as condições necessárias para o trabalho produtivo.
3. Monitorar e controlar o uso dos recursos	3.1. Controlar custos e ampliar o valor. 3.2. Monitorar e controlar atividades de conformidade com os orçamentos.
4. Garantir a alocação eficaz de recursos para as atividades e projetos	4.1. Justificar propostas para despesas com projetos 4.2. Negociar e estabelecer acordo quanto a orçamentos.
5. Recrutar e selecionar pessoal	5.1. Definir futuras necessidades (requisitos) de pessoal 5.2. Determinar especificações para reter pessoas de qualidade 5.3. Avaliar e selecionar os candidatos segundo requisitos de equipe e da organização.
6. Desenvolver equipes, indivíduos e a si mesmo para melhorar o desempenho	6.1. Desenvolver e melhorar as equipes ao longo do planejamento e das atividades 6.2. Identificar, rever e melhorar atividades de desenvolvimento para os indivíduos
7. Planejar, distribuir e avaliar o trabalho realizado por equipes, indivíduos e por si mesmo	7.1. Fixar e atualizar objetivos de trabalho para equipes e indivíduos 7.2. Planejar atividades e determinar métodos de trabalho para alcançar objetivos 7.3. Distribuir trabalho e avaliar equipes, indivíduos e as sim mesmo segundo os objetivos 7.4. Fornecer feedback para as equipes e indivíduos sobre o seu desempenho.
8. Criar, manter e ampliar as relações eficazes de trabalho	8.1. Estabelecer e manter a confiança e apoio do subordinados 8.2. Estabelecer e manter a confiança e apoio do gerente imediato 8.3. Estabelecer e manter relacionamento com colegas 8.4. Identificar e minimizar conflitos interpessoais 8.5. Implementar procedimentos disciplinares e de reclamações 8.6. Aconselhar a equipe
9. Procurar, avaliar e organizar informações para a ação	9.1. Obter e avaliar informações para ajudar na tomada de decisões 9.2. Prever tendências e acontecimentos que afetarão os objetivos 9.3. Registrar e armazenar informações.
10. Trocar informações para resolver problemas e tomar decisões	10.1. Conduzir reuniões e discussões em grupo 10.2. Contribuir com as discussões para resolver problemas e tomar decisões 10.3. Aconselhar e informar os outros.

Quadro 03: Competências para a Média Administração segundo o MCI

Fonte: "MCI Launches Standards for First Two Levels", Personnel Management, novembro de 1990, p. 13.

De acordo com Hanashiro (2007), uma pesquisa realizada com organizações norte americanas, no final da década de 1990, revelou as seguintes competências pessoais mais significativas para as empresas de padrão global: Aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento da tecnologia; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança e; autogerenciamento da carreira.

De acordo com Robbins (2006), quase tudo que os gerentes fazem implica numa decisão. Selecionar os objetivos da organização requer tomar decisões. Da mesma forma acontece com atividades tão variadas como projetar a melhor estrutura organizacional, optar entre tecnologias alternativas, escolher entre candidatos a cargos ou determinar o modo de motivar funcionários com baixo desempenho.

Aquele que toma para otimizar é racional, isto é, faz escolhas consistentes para a maximização de valor, dentro de certos limites. Essas escolhas são feitas seguindo um modelo de tomada de decisões racionais de seis passos, são eles: Definir o problema; identificar os critérios para a decisão; atribuir pesos específicos a cada um desses critérios; desenvolver alternativas; avaliar as alternativas e; escolher a melhor alternativa. (ROOBINS, 2005).

Para Robbins (2006), uma das respostas sobre a questão do que fazem os gerentes é: eles provocam a mudança. Os gerentes são catalisadores e assumem a responsabilidade pela gestão do processo de mudança. A abordagem do gerente-como-agente-de-mudança segundo o mesmo autor é condizente com nossa discussão sobre o mutável mundo do trabalho. Ou seja, não é apenas a economia, as organizações e os cargos que estão passando por mudanças, o cargo gerencial também está mudando. O gerente está ao mesmo tempo, na extremidade passiva e ativa. Assim, ele tenta ajustar-se à mudança, como também ser o catalisador da mudança em sua organização.

No quadro 02 será demonstrado o processo do Gerente em transformação, demonstrando o velho gerente e o novo gerente.

O GERENTE EM TRANSFORMAÇÃO	
O VELHO GERENTE	O NOVO GERENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Opera em clima de previsibilidade e estabilidade. - O chefe - Deseja autoridade - Acumula informação - Trata todas as pessoas como iguais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prospera no caos. - O treinador - Dá poder aos funcionários - Compartilha informação - É sensível às diferenças.

Quadro 02: Processo do gerente em Transformação

Fonte: ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo, Saraiva, 2006. p. 37.

De acordo com Robbins (2005) o tomador de decisões precisa ter criatividade, ou seja, habilidades de gerar idéias novas e úteis. Na concepção de Robbins (2006), os primeiro autores buscavam determinar se um gerente estava realizando um bom trabalho, concentrando-se nos dois conceitos de eficiência e eficácia. Eficiência para o mesmo autor é a relação entre insumos e produtos, "fazer a coisa direito", e Eficácia é uma medida da realização ou não das metas, "fazer a coisa certa".

No entanto, no basta ser somente eficiente. Os gerentes também precisam estar concentrados em fazer com que as atividades sejam concluídas, ou seja, precisam alcançar também a eficácia. De acordo com Robbins (2006), eficácia gerencial está relacionada à realização das metas de um gerente. Este conceito sobre Eficácia parece ser objetivo, mas não é, pois grupos diferentes avaliam as organizações e os gerentes dia-a-dia segundo critérios

diferentes. Os grupos de dentro ou de fora que avaliam os trabalhos e desempenhos de gerentes e organizações ou demonstrem qualquer interesse em ambos são os Públicos ou *Stakeholders*. Normalmente incluem funcionários, clientes, administradores, conselhos de diretores, investidores, concorrentes, fornecedores, credores, mídia, órgãos governamentais e grupos de interesses especiais.

Para alcançar a eficácia de acordo com Robbins (2006), os gerentes precisam formar competências gerenciais. Essas competências são organizadas em dois grupos: conhecimento e habilidades apropriadas. O conhecimento forma a compreensão. As habilidades apropriadas aplicam a compreensão. Em sua maior parte, nossa base de conhecimento é derivada das funções gerenciais: planejamento, organização, liderança e controle.

Pode ser observado na figura 01 os diferentes grupos que cercam as organizações e alguns critérios de eficácia que são importantes e levantados pelos mesmos.



Figura 01: Grupos que cercam as organizações

Fonte: Fonte: ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo, Saraiva, 2006. p. 41.

Na figura 02 é apresentado o modelo de competência gerencial proposto por Robbins (2006), o qual é composto por três áreas de competência. A primeira competência – Sistemas de decisão e monitoração - contempla questões conceituais, como tomada de decisões, avaliação do ambiente, criação de planos e desenvolvimento de sistemas de controle. As habilidades apropriadas a cada uma dessas competências incluem estimulação da criatividade, sondagem ambiental, determinação do objetivo e formulação de orçamento.

A segunda competência aborda a organização das tarefas e a configuração da cultura organizacional e contempla questões como desenho da organização, tecnologia e processos de trabalho, gerenciamento de recursos humanos, grupos e equipes e a cultura da organização. As habilidades apropriadas a essa competência incluem a escolha da estrutura organizacional

adequada, o desenho de cargos motivadores, a realização de entrevistas eficazes, a avaliação da eficácia da equipe e a interpretação da cultura de uma organização.

A terceira competência aborda o desenvolvimento sobre liderança e concessão de poder às pessoas. As habilidades apropriadas contempladas para esta competência incluem a configuração do comportamento dos funcionários, o desenho de locais de trabalho motivadores, a escolha de um estilo eficaz de liderança, a função de treinador e a audição ativa.



Figura 02: Competências Gerenciais em um mundo em mudança.

Fonte: ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo, Saraiva, 2006. p. 45.

3. METODOLOGIA

No que se refere aos procedimentos metodológicos, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, optou-se pela pesquisa quantitativa. De acordo com Menezes et al (2000) quantitativa porque traduzem em números as opiniões e informações de modo a poder classificá-los e sintetizá-los, utilizando recursos e técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos da pesquisa a consolidação deste trabalho compreendeu duas etapas: pesquisa exploratória e descritiva. A primeira de caráter exploratório consistiu na tentativa de explicar a temática utilizando o conhecimento disponível consubstanciado nas teorias formuladas por pesquisadores sobre os pontos tratados (YIN, 2001), na qual se apresentarão tópicos acerca de habilidades e competências gerenciais. A segunda etapa compreendeu a investigação de caráter descritivo do Banco do Brasil - Agência Rio Branco, da cidade de Santa Maria, via aplicação de um questionário elaborado e fundamentado nos

objetivos da pesquisa. O questionário possui quatorze questões fechadas e teve como objetivo identificar as principais habilidades e competências dos gerentes do Banco do Brasil da agência Rio Branco da cidade de Santa Maria. Este questionário foi aplicado a quinze gerentes da agência, os quais fazem parte da totalidade dos gerentes da agência em estudo.

No que se refere aos procedimentos técnicos, adotou-se a metodologia do estudo de caso, conforme indicado por Yin (2001). Ainda de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. A análise dos dados coletados junto à população ocorreu de forma predominantemente qualitativa. Pretendeu-se realizar além da análise, uma interpretação em relação aos questionários, de forma a relacionar os dados com a literatura já revisada.

4. AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO BANCO DO BRASIL

Partindo do objetivo de identificar as principais habilidades e competências dos gerentes do Banco do Brasil da agência Rio Branco da cidade de Santa Maria a seguir serão demonstrados os resultados de uma pesquisa aplicada aos gerentes da empresa pesquisada. O questionário presente no anexo 02 tomou como base o modelo de competência gerencial proposto por Robbins (2006) e apresentado na figura 03 deste trabalho, o qual é composto por três áreas de competência.

4.2 1ª COMPETÊNCIA: SISTEMAS DE DECISÃO E MONITORAÇÃO

A primeira habilidade relacionada à competência de sistemas de tomada de decisão e monitoração procurou identificar se ao tomar uma decisão os gerentes se baseiam nas seis etapas do modelo de decisão racional que são: 1) Definir o problema; 2) Identificar critérios; 3) Pesar os critérios; 4) gerar alternativas; 5) classificar cada alternativa segundo cada critério; 6) calcular a decisão ótima, a qual é apresentada na tabela 01.

Tabela 01: Habilidades da Competência: Sistemas de decisão e monitoração.

Habilidades/ Alternativas	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Total
1. Processo de tomada de decisão	13%	20%	67%	0%	0%	100%
2. Sondagem ambiental	13%	33%	27%	27%	0%	100%
3. Determinação dos objetivos	13%	60%	27%	0%	0%	100%
4. Diagnóstico e avaliação	13%	40%	40%	7%	0%	100%

Fonte: Pesquisa de competência gerencial – Banco do Brasil (2007)

De acordo com os resultados levantados pela pesquisa realizada foi identificado que 67% dos entrevistados afirmam que “às vezes” ao tomar uma decisão baseiam-se nas etapas do modelo de decisão. Este fato demonstra conforme foi observado, que as mudanças ocorrem de forma muito rápida, pois há momentos que certas decisões a serem tomadas nem sempre são realizadas baseadas em todas as etapas do processo. Nas demais alternativas 20% afirmou que “quase sempre” baseiam-se nas etapas e 13% tomam decisões baseando-se “sempre” por todas as etapas.

A segunda habilidade relacionada à competência de sistemas de tomada de decisão e monitoração procurou identificar se os gerentes avaliam o ambiente da empresa em termos de complexidade, ou seja, se há preocupação com forças advindas do ambiente externo a empresa, o qual talvez possa afetar o seu desempenho. De acordo com os dados apresentados na tabela 01, 27% dos entrevistados responderam que “raramente” realizam alguma avaliação

ao ambiente da empresa para a tomada de decisão, em termos de complexidade, ou seja, incluindo neste caso o ambiente externo ou macro ambiente, de modo que possa afetar diretamente o desempenho do profissional. Ainda, 27% dos entrevistados responderam que “às vezes” realizam a avaliação ao ambiente externo, 13% respondeu que “sempre” avaliam o ambiente de acordo com as decisões, 33% responderam que “quase sempre” realizam esta avaliação, nenhuma resposta para “nunca”. Neste ponto, observa-se que há grande diversidade na maneira de como cada gerente toma sua decisão, ainda assim a maioria respondeu que “quase sempre” preocupam-se com o ambiente externo da empresa na hora de tomar alguma decisão, afinal o macro ambiente principalmente na empresa em estudo com um banco, influencia diretamente e diariamente nas mudanças e decisões a serem tomadas.

A terceira habilidade relacionada à competência de sistemas de tomada de decisão e monitoração procurou identificar se os gerentes realizam planos que se aplicam à organização como um todo, estabelecendo seus objetivos globais e posicionando-se junto ao ambiente interno que envolve o todo da empresa. Destaca-se que 60% dos entrevistados responderam “quase sempre”, 27% “às vezes”, 13% “sempre”. Conclui-se que 60% dos entrevistados que responderam “quase sempre” realizam planos preocupando-se com o todo da organização, ou seja, traçam metas e objetivos de acordo com os objetivos geral da empresa em si, juntamente aos demais setores que fazem parte para objetivos comuns.

A quarta habilidade relacionada à competência de sistemas de tomada de decisão e monitoração procurou identificar se os gerentes diagnosticam se suas unidades estão desempenhando corretamente suas tarefas, além de avaliá-las corretamente. Observa-se que 40% dos entrevistado que responderam “quase sempre” preocupa-se com o andamento de suas unidades, do seu setor se as tarefas estabelecidas estão sendo realizadas corretamente e com eficácia-eficiência, 40% afirma que “às vezes” realizam esse acompanhamento, 13% “sempre” realizam essa observação no seu setor e 7% afirmam que raramente diagnostica se está sendo realizado corretamente o desempenho das tarefas no seu setor. Nenhum “nunca”.

4.2 2ª COMPETÊNCIA: ORGANIZAÇÃO DA TAREFA E A CONFIGURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A primeira habilidade relacionada a competência de organização da tarefa e a configuração da cultura organizacional procurou identificar se os gerentes costumam projetar a estrutura da organização tendo como base os elementos: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, margem de controle, centralização e descentralização e formalização.

Tabela 02: Habilidades da Competência: Organização da tarefa e a configuração da cultura organizacional

Habilidades/ Alternativas	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Total
1. Seleção do desenho organizacional apropriado	13%	67%	20%	0%	0%	100%
2. Motivação e mudança.	40%	47%	13%	0%	0%	100%
3. Decisões de recursos humanos	33%	20%	20%	27%	0%	100%
4. Avaliação da eficácia da equipe	13%	40%	40%	7%	0%	100%
5. Interpretação da cultura organizacional	33%	40%	7%	20%	0%	100%

Fonte: Pesquisa de competência gerencial – Banco do Brasil (2007)

Na tabela 02, foram levantados que 67% dos entrevistados responderam que “quase sempre” projetam a estrutura da organização com base em elementos de especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, margem de controle, centralização e descentralização e formalização, levando todos esses elementos em consideração. 20% responderam que “às vezes” realizam esse projeto, 13% afirmam que “sempre”, nenhum posicionou-se para as respostas “raramente” ou “nunca”. O resultado mostra que “quase sempre” a maioria preocupa-se com a estrutura que está sendo formada internamente na organização, de acordo com especialidades de cada membro, atribuições dos cargos e tarefas.

A segunda habilidade relacionada a competência de organização da tarefa e a configuração da cultura organizacional procurou identificar se os gerentes consideram que o crescimento tecnológico pode aumentar consideravelmente a produtividade, e que este fato pode motivar sua aceitação pela organização frente as freqüentes mudanças. De acordo com os resultados, 40% responderam que “sempre” importante o crescimento tecnológico, conseqüentemente pode aumentar a produtividade, sendo que ainda pode motiva a sua aceitação pela organização frente as freqüentes mudanças. As outras respostas dividiram-se em 47% respondendo que “quase sempre” isso ocorrerá 13% respondeu que “às vezes” o crescimento tecnológico influencia no crescimento da produtividade e na aceitação das constantes mudanças. Demonstra os resultados da pesquisa, que a tecnologia é vista de maneiras diferentes pelos entrevistados, que para alguns até demonstram maior produtividade, mas que isso não é vista da mesma forma por todos.

A terceira habilidade relacionada a competência de organização da tarefa e a configuração da cultura organizacional procurou identificar como os gerente estão envolvidos em decisões de recursos humanos em sua unidade. Na tabela 02, foi analisado que 33% dos entrevistados responderam “sempre”, 20% “quase sempre”, 20% “às vezes” e 27% “raramente” no que refere-se ao envolvimento pessoal de cada gerente em decisões de recursos humanos que afetam diretamente o seu setor de envolvimento, a maioria respondeu “quase sempre”, considera-se que essa decisão seja tomada em conjunto com todos os setores interligados.

A quarta habilidade relacionada a competência de organização da tarefa e a configuração da cultura organizacional procurou identificar se na administração, os gerentes buscam uma sinergia que gere um desempenho melhor e potencial para a organização, para desta forma aumentar a produção sem nenhum incremento nos seus insumos. Os dados da pesquisa demonstram que 40% respondeu “quase sempre”, referente a busca de sinergia pelo desempenho de seu setor, do seu grupo que está coordenando e delegando tarefas, 13% responderam que “sempre” buscam alguma alternativa para a sinergia e união do grupo, 40% afirma que “às vezes”, 7% respondeu “raramente” demonstra preocupação com a sinergia demonstrando que apenas desempenha o que for suposto e nenhum respondeu “nunca”.

A quinta habilidade relacionada a competência de organização da tarefa e a configuração da cultura organizacional procurou identificar se os gerentes compartilha significados, princípios e valores e os expõe para os demais membros da organização, em busca de uma cultura forte. A questão referente a cultura organizacional, demonstra pelo resultado que 40% respondeu que “quase sempre” divide significados, princípios e valores expondo para os demais membros da organização, 33% responderam que “sempre” compartilham e preocupam-se em expor esses valores, 7% responderam que “às vezes”, 20%, responderam que “raramente” compartilham essas informações com o grupo, nenhum respondeu “nunca”.O resultado apresenta-se dividido, percebe-se que alguns gerentes preocupam-se mais com informações da empresa para conhecimento de todos os membros do

4.2.3. 3ª COMPETÊNCIA: LIDERANÇA E CONCESSÃO DE PODER AS PESSOAS

A primeira habilidade relacionada a competência de liderança e concessão de poder as pessoas procurou identificar se os gerentes levam em consideração os traços de personalidade em seus subordinados, partindo-se do pressuposto de que, esses traços criam parâmetros para o comportamento das pessoas facilitando assim uma forma de referência para prever determinado comportamento.

Tabela 03: Habilidades da Competência: Liderança e Concessão de poder às pessoas

Habilidades/ Alternativas	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Total
1. Configuração do comport. dos funcionários	40%	40%	20%	0%	0%	100%
2. Motivação da equipe de profissionais	73%	20%	0%	7%	0%	100%
3. Estilo de liderança	7%	73%	20%	0%	0%	100%
4. Papel de treinador	20%	80%	0%	0%	0%	100%
5. Habilidade de comunicação	53%	40%	7%	0%	0%	100%

Fonte: Pesquisa de competência gerencial – Banco do Brasil (2007)

Na tabela 03 pode-se observar que, das pessoas entrevistadas, 40% responderam que “sempre” levam em consideração os traços de personalidade de seus subordinados, de acordo com o comportamento pessoal frente a determinadas situações, ainda 40% também responderam “quase sempre” considerarem essa questão, 20% responderam “às vezes”, nenhuma “raramente” e nenhuma “nunca”. Os gerentes entrevistados demonstram que dão importância a essa questão, pois pelo resultado obtido concordam que conhecendo o comportamento de seus subordinados pode facilitar para prever determinado comportamento as vezes adequado ou não frente a alguma situação.

A segunda habilidade relacionada a competência de liderança e concessão de poder as pessoas procurou identificar se os gerentes em sua administração, objetivam que todos os membros da organização sejam altamente motivados o tempo todo, independente de qual seja a tarefa realizada ou a ser realizada. Destaca-se que, 73% dos entrevistados afirmam “sempre” exigir que todos os seus subordinados sejam altamente motivados o tempo todo, independente de qual seja a tarefa realizada ou que irá ser realizada, 20% afirma que “quase sempre”, nenhum “às vezes”, 7% respondeu que “raramente” demonstra preocupação em motivar diariamente e nenhum “nunca”.

A terceira habilidade relacionada a competência de liderança e concessão de poder as pessoas procurou identificar, com relação a avaliação da eficácia, se os gerentes procuram equilibrar medidas de desempenho individual x desempenho do grupo. Os dados da pesquisa demonstram que 73% responderam “quase sempre” avaliam a eficácia, equilibrando a questão de desempenho individual x desempenho do grupo, 7% responderam “sempre”, 20% “às vezes”, nenhum “raramente” e nenhum “nunca”. A pesquisa demonstra que a maioria dos gerentes procura avaliar e manter em equilíbrio o trabalho dos seus subordinados de acordo com o grupo todo.

A quarta habilidade relacionada a competência de liderança e concessão de poder as pessoas procurou identificar, no que se refere ao seu papel como treinador, se os gerentes procuram analisar maneiras de melhorar o desempenho de seus colaboradores, em um ambiente encorajador, para com isso influenciar os funcionários na mudança de seus comportamentos. O resultado apresenta-se da seguinte forma, 80% dos entrevistados afirmam

“quase sempre” buscam melhorar o desempenho de seus subordinados, apresentando aos mesmos um ambiente de trabalho encorajador, para melhora adequar mudanças em comportamentos pessoais de cada um de seus subordinados, 20% responderam “sempre” ter um papel de treinador frente a essa questão, nenhum respondeu “as vezes”, nenhum “raramente” e nenhum “nunca”, ou seja, grande parte procura e busca sempre motiva e adequar o seu subordinado de acordo com o ambiente atual da empresa.

A quinta habilidade relacionada a competência de liderança e concessão de poder as pessoas procurou identificar se os gerentes procuram ouvir e compreender as necessidades de seus colaboradores, bem como, dar o retorno necessário a estas necessidades, para com isso desenvolver uma comunicação eficaz. Analisou-se que 53% dos entrevistados responderam que “sempre”, ou seja, de forma positiva a questão, que sempre procuram ouvir e compreender as necessidades de seus colaboradores, dando retorno necessário a estas necessidades, para que seja desenvolvida uma comunicação eficaz entre ambos, ainda 40% responderam “quase sempre” e 7% “as vezes”, nenhum respondeu “raramente” e nenhum “nunca”. Embora a maioria afirme que “sempre” demonstra essa preocupação, as vezes demonstram ou deixam passar despercebidas certas opiniões ou sugestões de seus subordinados.

5. CONCLUSÃO

Com a crescente concorrência do mercado é fundamental que empresas estejam bem estruturadas com possuam profissionais que possam enfrentar as constantes mudanças. Para Hanashiro et.al. (2007) o desafio-chave da administração, quando a empresa cresce e amadurece, é o de fazer que ela não se torne prisioneira de suas próprias competências gerenciais. Para tanto, o desenvolvimento contínuo de competências, tendo em vista que, no atual ambiente competitivo, a aquisição de novas competências é uma missão bastante complexa.

Partindo-se do objetivo de realizada uma pesquisa na empresa Banco do Brasil S/A de forma quantitativa, na área gerencial, direcionada aos cargos de gerentes da organização, no qual o universo da pesquisa foi composto por quinze gerentes divididos em quatro áreas distintas: gerente geral, gerente administrativo, gerente de expediente e gerente de contas. O questionário da pesquisa aplicada no Banco do Brasil S/A, baseou-se de acordo com três competências gerenciais, onde cada uma delas apresenta as diferentes habilidades que os gerentes possam apresentar.

De acordo com a primeira competência de Sistemas de Decisão e Monitoração, a pesquisa demonstra que muitas vezes num processo de decisão seguindo das constantes mudanças principalmente externas, os gerentes nem sempre seguem todas as etapas do processo de tomada de decisão, conseqüentemente podem tomar alguma decisão muitas vezes de forma precipitada até para acompanharem o mercado. Os resultados mostram que a maioria dos gerentes preocupa-se quase sempre com o ambiente externo e interno da empresa, pois influencia diretamente na organização, em especial tratando-se da empresa onde foi realizado o estudo que é uma instituição financeira, todas as variáveis do ambiente seja ele interno ou externo a empresa devem ser avaliadas minuciosamente.

A segunda competência no que se refere à Organização da tarefa e a configuração da cultura organizacional os resultados de acordo com as cinco habilidades relacionadas à competência demonstram equilíbrio nas respostas, variando de “sempre” e “quase sempre”, a maioria. Os gerentes demonstram avaliar o nível de conhecimento, as habilidades, as competências e os comportamentos de cada funcionário, para assumir determinada função na

organização de forma que seja capaz de efetivar com sucesso. A pesquisa demonstrou um resultado equilibrado onde os gerentes demonstram essa preocupação e importância ao seu subordinado, também transmitindo aos mesmos princípios e valores da organização ao qual pertencem.

No que se refere a terceira competência que é Liderança e concessão de poder as pessoas as respostas obtidas pelos gerentes variam de “sempre”, “quase sempre”, “às vezes” e “raramente”, em especial a segunda habilidade relacionada a motivação dos membros da organização, pelos resultados demonstram estarem divididos e que nem sempre motivam o tempo todo os seus subordinados a realização das tarefas e seus desempenhos, isso conseqüentemente pode afetar de certa forma uma inibição para o crescimento, o prazer de realizar o trabalho, baixando também a eficácia e eficiência de acordo com as diferentes atribuições de seus colaboradores. As demais habilidades demonstram equilíbrio nas respostas obtidas, e que os gerentes ao realizarem seus trabalhos possuem a consciência de que as habilidades são importantes como um todo, há algumas que devem ser tratadas de forma mais cuidadosa, mas todas são importantes para se atingir um resultado exemplar no mercado competitivo ao qual pertencemos e trabalhamos.

Dessa forma pode-se sugerir para a empresa, que o seu quadro de gerentes sempre deve motivar e empenhar maiores oportunidades possíveis junto aos seus subordinados, considerando sempre todas as habilidades para que a administração seja sempre eficiente e eficaz, gerando também autonomia a todos eles e reconhecendo em cada um de seus colaboradores as suas habilidades. Enfim, facilitará um trabalho mais produtivo, mais prazeroso de acordo com que cada colaborador tenha sua autonomia e seu reconhecimento permanente para se atingir os resultados no objetivo final que a organização deseja chegar. Portanto, pode-se concluir que, torna-se importante que os gerentes tenham conhecimentos sobre processos administrativos e gerenciais, para que seja realizado sempre um trabalho de forma transparente, destacando sempre as habilidades diante das competências gerenciais para que se possa atingir o sucesso e os objetivos da organização.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**. São Paulo. 2004.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Competências e Desempenho Organizacional: O que há além do *Balanced Scorecard***. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

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

HANASHIRO ET. AL. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. Ed. Saraiva, São Paulo. 2007.

MENEZES, E. M; SILVA, E. L. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Prentice Hall. São Paulo, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2006.

SANT'ANNA, Andreson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Competências Individuais, Modernidade Organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo de diagnóstico comparativo**. São Paulo, *ERA – Eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 1, jan/jul. 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01.pdf> >. Acessado em: 15 jun. 2007.

SCOTT, JAFFE & TOBE, C. D., D. T., G. R. **Visão, Valores e Missão Organizacional**. Editora Qualitymark, 1998.

SCHEIN, E. H. **Replanejamento de cargos e funções**. Tradução: Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.