

Paradoxo na adoção de critérios para as promoções de funcionários aos cargos de gestão - Uma experiência no setor bancário privado do município de Volta Redonda - RJ

M.Sc. Efraim da Silva Medeiros
FaSF - Faculdade Sul Fluminense
efraimmedeiros@yahoo.com.br

M.Sc. Marco Aurélio Lima de Sá
FaSF - Faculdade Sul Fluminense
marcoareliosa@gmail.com

M.Sc. Lauro Leoncio Wagner Peixoto
FaSF - Faculdade Sul Fluminense
peixoto.lauro@gmail.com

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi analisar o paradoxo entre os critérios para promoção de funcionários aos cargos de gestão em agências bancárias do setor privado no município de Volta Redonda – RJ. A amostra contou com 06 (seis) profissionais promovidos a cargos de gestão, em um prazo de até 02 (dois) anos. Historicamente, o principal critério é o da maior produtividade na venda de produtos e serviços. No momento em que são promovidos aos cargos de gestão vêem-se numa situação até então não experimentada. Dedicados à “arte da venda” por muitos anos deparam-se com o desafio de gerenciar uma agência, em que novas competências e habilidades são necessárias. Critérios considerados como um diferencial já não possuem a mesma relevância pois outras habilidades passam a ser exigidas. A pesquisa demonstrou que o perfil exigido não contempla as habilidades necessárias para o exercício do novo cargo, tais como: liderança, relacionamento interpessoal e capacidade de planejamento.

Palavras-Chave: Promoção; Critérios; Perfil.

1. INTRODUÇÃO

Desde as últimas décadas do século passado o diferencial competitivo das empresas não ocorre em função do tamanho de suas estruturas físicas, mas sim através da qualidade da mão de obra empregada dentro das mesmas, ou seja, através da qualificação de seus funcionários. Assim sendo, as empresas passaram a dedicar mais esforços na escolha de seu pessoal, nas pessoas que de fato fazem todas as atividades acontecerem.

Estas mudanças oriundas do processo de globalização fizeram com que as organizações se adaptassem e criassem novas estratégias para driblar estes novos fatores, pois o capital, tecnologia e matéria-prima não mais são considerados elementos privilegiados que garantam vantagens competitivas para as empresas. (Faissal et al, 2009).

Não diferente de outras empresas os bancos, sejam privados ou públicos, tentam a qualquer preço atrair e reter talentos para o exercício de suas atividades, através de processos seletivos que tentam maximizar a assertividade na contratação do funcionário ideal, através da identificação da compatibilidade do perfil do candidato com o cargo a ser ocupado. De outro

lado, assim como a empresa busca no funcionário, retorno positivo para a construção de um melhor resultado, os funcionários também criam expectativas com relação a empresa, na pior das hipóteses o funcionário espera que a empresa ao final do mês, pague lhe o salário pelos dias trabalhados. (Chiavenato, 1936)

As maiores empresas possuem planos de cargos e salários e no pacote vem uma série de benefícios para os funcionários, que fazem a diferença tanto para atrair novos funcionários quanto para manter os antigos nos seus postos, benefícios como planos médicos, planos odontológico, seguros de vida, vale refeição, vale alimentação, auxílio babá, taxa de juros diferenciadas nos produtos e serviços oferecidos pela instituição, entre outros. (Hanashiro et al, 2008).

Os funcionários que buscam crescimento dentro da organização esperam com ansiedade as promoções, por duas razões, a primeira para aumentar seus salários, a segunda pelo crescimento profissional, que vem acompanhada de status e as prerrogativas inerentes ao cargo.

A palavra "Promoção", de acordo com Ferreira (2001), entre outros significados, traz o entendimento de criação de passagem a um segmento acima, alguma categoria superior. E estar em um novo patamar é necessário que seja observado a compatibilidade existente entre as atividades exigidas no cargo com o perfil do promovido.

Para que a promoção seja bem sucedida na visão de Robbins (1943), é necessário que seja feito a análise dos perfis de cargos realistas, ou seja, levando em consideração não somente os aspectos positivos, para que quando o funcionário for para o campo, não perceba uma outra realidade, o que pode implicar até mesmo em um pedido de demissão repentino.

Para Faissal (2009), o sucesso do processo seletivo, seja na admissão quanto no processo da promoção a um novo cargo, está intimamente ligado ao volume de informações que o selecionador possui do cargo a ser ocupado bem como dos candidatos da vaga concorrida, e mostrar ao funcionário a realidade do cargo é fundamental para o sucesso do processo.

Robbins (1943), quando faz menção a expressão cargos realistas, reporta-se a realidade do cargo, todas as demandas do cargo devem vir a tona para que depois de promovido se perceba que o indivíduo não possui perfil para administrar tal situação e haja perdas talvez irreparáveis e que se tenha que se falar em demissão.

Para Robbins (1943), as pessoas se sentem mais satisfeitas quando desempenham funções que estão em conformidade com suas personalidades, por isso a de ser claro e transparente com o funcionário.

A promoção como definido acima por Ferreira (2001), acontece de diferentes formas de acordo com a empresa e com o tipo de gestão aplicada. A promoção de cargos para os colaboradores pode ser dividida em diversas ramificações, existe um tipo específico para cada caso e o ideal é que o que mais de encaixar com o contexto seja aplicado para que sejam evitados erros futuros.

Franco (2007) define promoção com duas divisões, primeiro como promoção vertical, na qual o indivíduo deixa de ocupar seu cargo e passa a ocupar um cargo imediatamente superior, podendo receber aumento salarial com esta modificação, e ainda a promoção horizontal, que também é conhecida como promoção por mérito, é quando o indivíduo, continua no cargo atual, mas recebe um aumento salarial pela evolução em suas habilidades e competências. Esta última geralmente acontece quando não é exequível a promoção a cargos superiores.

2. LIDERANÇA E SEU PAPEL NA PROMOÇÃO

Não é de hoje que se perdura uma antiquíssima discussão a respeito da natalidade da liderança, não obstante a este impasse as pessoas buscam aprendizado sobre a arte de liderar nas faculdades, cursos, em leituras e até mesmo em palestras ministradas por gurus de liderança. O interesse por esta causa tão importante não se dá em vão, mas sim pelo saber, de que o detentor de uma boa capacidade de liderança tende a alcançar os resultados mais profícuos.

Chiavenato (1936) afirma que liderança não é nata, não nasce com indivíduo, mas pode ser aprendida e desenvolvida. Muitas empresas apostam nesta afirmação e promovem para seus diretores e todos os que ocupam cargos de gestão, treinamentos específicos de como liderar, na busca de se alcançar os resultados traçados pela empresa.

Fazendo uma análise simples da palavra Líder com a contribuição de Ferreira (2001), chega-se ao entendimento de que é ser o primeiro, estar na frente, ser o guia, de alguma forma comandar. Robbins (2002), alerta para a distinção das terminologias Líder e Liderança, sendo o primeiro, o indivíduo, o segundo uma função executada por este indivíduo.

Para Chiavenato (1936),

“Liderança é processo dinâmico de exercer influencia sobre o indivíduo ou grupo de indivíduos para aglutinar e impulsionar esforços em função do alcance de objetivos em uma determinada situação”
(p. 154)

O autor Limongi-França (2002) afirma que toda pessoa é um líder e que independentemente de qualquer outro fator, as pessoas são líderes, pois são capazes, em algum momento da vida, exercer influência sobre as outras, nem que seja em convencer o trocador de um ônibus que o troco dado, está errado.

De acordo com Limongi-França (2002), liderança é,

“Um processo social no qual se estabelece relações de influencia entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influencia sobre as outras e, por tanto, que toda pessoa é, potencialmente um, um líder.” (p. 259).

Atualmente o termo coach tem ganhado espaço no meio empresarial, em substituição ao termo líder. Mascarenhas (2008), traz uma análise genuína a respeito do termo em inglês "coach", que significa treinador e treinar, de acordo com o autor, está intimamente ligado com o compromisso de se esforçar para se atingir determinados resultados, o autor dar ênfase que o processo de coaching é o comum acordo entre o coach e coachee em buscar juntos melhoria e desenvolvimento. O coach, nem sempre é o Líder, o papel do líder no coaching é definir papeis neste processo.

Mesmo com mudança de terminologias, a maioria das pessoas não vê em seus líderes ou coach a pessoa ideal para se abrir ou confiar. Não existe confiança entre o líder e o liderado ou do coach e do coachee dentro das organizações.

De acordo com Heil et al (2008), as pessoas estão decepcionadas com as estruturas tradicionais de organizações. Muitos indivíduos deixaram não frequentam mais suas igrejas, deixaram os partidos políticos em função da descrença nos seus líderes. As pessoas buscam que seus líderes sejam exemplos para que possam se guiar.

Paira então sobre os ombros do gestor, que é o indivíduo dentro da empresa investido do poder de tomar as decisões, quem vai de fato executar, ou não, uma promoção, transferência, demissão, promover treinamento entre outros e sua atitudes devem inspirar confiança e transparência.

Hanashiro et al (2008) afirma que,

"Se soubéssemos as conseqüências de uma má decisão em seleção, talvez muito mais ênfase fosse dada às políticas que a orientam e às práticas que a levam a efeito"(p. 137).

3. BENEFÍCIOS DE UMA PROFÍCUA PROMOÇÃO

Uma promoção bem estruturada pode dar a empresa, a oportunidade de alavancar seus negócios, aumentar sua participação de mercado, desenvolver seu portfólio de produtos e serviços. E para que haja um melhor desenho do perfil do funcionário muitas ferramentas podem ser utilizadas, um bom exemplo é a avaliação de desempenho, que contribui expressivamente neste processo, dando ao gestor subsídio para a decisão relacionada a gestão de pessoas. (Mascarenhas, 2008).

Estar com profissionais bem instalados em seus postos de trabalho é dar vantagem competitiva sustentável para empresa e possuir este diferencial é o que Mascarenhas (2008) classifica com estar acima da média, tendo por parâmetro o segmento em que a empresa está inserida.

Hanashiro et al (2008) alerta para a prática da escolha do candidato a ser promovido ou contratado pela intuição e a classifica como "armadilha mental" e "falta de flexibilidade". Ambas empobrecem a tomada de decisão, pois a decisão em se promover não pode acontecer simplesmente porque o gestor está sentindo de promover um ou outro, ou ainda porque esta ou aquela é mais bonita.

Drucker e Maciariello (2007) trazem uma reflexão interessantíssima quanto à responsabilidade do gestor, se o mesmo, que está promovendo seu subordinado não pode assegurar que este não compreende bem as funções que passará a desempenhar, deve culpar a si mesmo se acaso a pessoa recém-promovida falhar.

Para Robbins (2002) o processo de seleção busca uma previsão a respeito de um indivíduo em determinado cargo que está em aberto, através da compatibilidade das atividades deste cargo com o perfil do candidato.

Para Rodrigues (1994) em pesquisa feita com 109 executivos de 20 Indústrias de Confecções do Estado do Ceará, cadastradas na Associação da Classe, com número maior ou igual a 200 funcionários, em que um dos objetivos era analisar a satisfação geral dos funcionários, chegou a conclusão de que a prática do feed back era a maior deficiência na função gerencial.

Para Robbins (2002), o principal responsável pela carreira do indivíduo é o próprio indivíduo, devendo o mesmo a buscar sua qualificação e atualizar-se constantemente, no entanto cabe ao gestor fazer uma promoção consciente e sem a prática do efeito Halo.

Não somente no processo em si de avaliação de desempenho é que se identifica o perfil do profissional, um bom exemplo disto é são as atividades realizadas pelos funcionários fora da empresa. E atualmente a prática do voluntariado no Brasil, que vem crescendo exponencialmente. A pessoas envolvidas neste processo, geralmente doam suas vidas pela causa que tomam para si, e são pessoa comprometidas e responsáveis com aquilo que se propõe a fazer, uma forma interessantes de descompromissada de conhecer um pouco mais do funcionário. (Heil e Outros,2008).

De acordo com Garrett e Tachizawa (2006), por questões legais os indivíduos que prestam seus serviços as empresas são intitulados como empregados, no entanto, são efetivos colaboradores, uma vez que os resultados se perfazem pela existência das mesmas, e estar comprometido é essencial. Nesta linha hoje temos diversas nomenclatura para o empregado, tais como: Colaborador, Funcionário, parceiro, Operário, entre outros.

Independente da forma de tratamento daquele que possui vínculo empregatício, de ser voluntário ou não, o importante é que, no momento da decisão se busque o maior volume de informação para que haja sucesso na decisão e sempre há um jeito.

Para Robbins (2002), o velho ditado que diz "pau que nasce torto, nunca se endireita", não é uma verdade, o autor diz que um indivíduo pode durante sua vida ativa mudar de carreira até por 3 vezes, estando no entanto disposta voltar para a escola para aprender as novas habilidades desta nova carreira.

4. METODOLOGIA

Foram selecionados, aleatoriamente, 10 (dez) gerentes gerais, com nível superior completo, cujas promoções tenham ocorrido em prazo inferior a dois anos e que anteriormente exerciam o cargo de gerente de constas correntes, de diferentes agências bancarias da rede privada no município de Volta Redonda. Deste total, 06 (seis) responderam à pesquisa, sendo 04 (quatro) mulheres e 02 (dois) homens, com idade média de 42 anos.

Aos entrevistados, foi garantido o sigilo da fonte com a garantia de que os resultados seriam utilizados apenas para pesquisa científica, para evitar a interferência de fatores que pudessem mascarar o resultado.

O questionário foi encaminhado por correio eletrônico, contendo 09 (nove) questões com o objetivo de investigar o paradoxo entre os critérios utilizados para formação do perfil do profissional para promoção a cargos de gestão e as reais habilidades e competências exigidas para os respectivos cargos.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na primeira questão foi perguntado "Em sua opinião, os mesmos critérios que te levaram a ser promovido, são cobrados hoje para você realizar sua função atual?". Para 1/3 dos participantes a resposta foi não, por considerarem como funções distintas e novos critérios peculiares à nova função passam a ser cobrados. Os outros 2/3 disseram que sim, ou seja, são cobrados os mesmos critérios cobrados no momento da promoção.

O objetivo desta questão é verificar a percepção dos pesquisados sobre as reais habilidades e competências para a composição do perfil na nova função.

Na segunda questão foi perguntado "Na sua opinião, qual foi a principal característica, observada por seu antigo gestor, que foi responsável pela sua promoção?". Para 66% dos

participantes a promoção se consolidou antes de qualquer coisa pelo comprometimento em cumprir as metas propostas. Para 16,5%, os critérios observados foram, "planejamento e auto controle", e os outros 16,5%, disseram que o desempenho em substituições eventuais gerou boa impressão e portanto foi fundamental para a promoção.

Esta questão buscava verificar se o critério de alta produtividade foi determinante para a promoção.

Na terceira questão foi perguntado "Hoje, você como gerente geral, quais são os critérios que o levaria a indicar alguém a ser promovido a Gerente Geral?". Esta questão buscava identificar se o entrevistado identifica a necessidade de mudança no perfil. 100% dos participantes disseram que os critérios utilizados para novas promoções seriam: "Ter perfil de líder, ser humilde, saber trabalhar sob pressão, possuir bom relacionamento interpessoal, ter responsabilidade, saber trabalhar em equipe, possuir conhecimentos dos processos do banco e por fim ser estrategista.

Com esta questão, verifica-se a percepção dos novos gerentes quanto à necessidade de mudança dos critérios de promoção, confirmado pela unanimidade quanto a novos critérios excluindo a alta produção e o cumprimento de metas.

Na quarta questão foi perguntado "No mês em que você foi promovido, qual item abaixo foi primordial para que você fosse promovido a Gerente Geral?". O único item que sem o qual você não seria promovido. (1. Apresentar alta produtividade, 2. Saber lidar com as pessoas, 3. Ter capacidade de liderança, 4. Saber delegar atribuições, 5. Ter capacidade de Planejamento, 6. Saber Controlar). Nesta questão somente 16,5% dos participantes marcaram o item 1, outros 16,5% marcaram o item 5 e 66% restantes marcaram o item 3.

As respostas a esta questão apontam, na percepção dos entrevistados, que a liderança é um critério a ser adotado para a composição do perfil para as próximas promoções.

Na quinta questão foi perguntado "Abaixo marque uma única alternativa: "Hoje, você vai promover um de seus funcionários, qual item abaixo você não poderia deixar de considerar para fazer tal promoção?" (1. Estar produzindo muito, 2. Saber lidar com as pessoas, 3. Ter liderança, 4. Saber delegar funções, 5. Saber Planejar, 6. Saber Controlar).

Nesta questão 33% apontam que saber lidar com pessoas é o item mais importante dentre as alternativas propostas, 16,5% disseram que o item 1 é o mais importante, e os outros 50% disseram que o item 3 merece mais atenção e prioridade.

Esta questão apresenta outras habilidades e competências para o exercício do cargo de gerente geral, ratificando a questão de relacionamento interpessoal e a liderança como requisitos básicos para o exercício desta função.

Na sexta questão foi perguntado: "Se você fosse o dono do banco quais os critérios que você utilizaria para promover um funcionário ao cargo de gerente geral?", nesta questão em que o funcionário do banco agora se coloca na posição de Acionista, paradoxalmente 50% dos participantes colocam a questão da produção como prioridade máxima para a promoção, os outros 50%, falam sobre liderança e trabalho em equipe.

Esta questão apresenta o paradoxo entre os critérios adotados para a promoção e o perfil para o cargo, colocando os profissionais em conflito com o perfil necessário e a necessidade de obtenção de resultados.

Na sétima questão foi perguntado "Você acredita que a metodologia atualmente utilizada para promover funcionários aos cargos de gestão no banco realmente é a melhor? Justifique sua resposta.". Nesta questão é que o paradoxo é evidente, quanto se obtém quase

que unanimemente a resposta de que a metodologia está correta para 83% dos participantes, no entanto no complemento das respostas fazem comentários de que existem transparência no processo, que é feito com base na produção, e não em critérios que disseram serem mais importante como liderança por exemplo, os outros 16,5% disseram que o processo está errado de fato, pois se concentra somente na produção excluindo as demais características necessários para o desempenho da função.

Na oitava questão foi perguntado "Que ordem de importância você atribuiria aos itens abaixo, de 1 até 6 (sendo 1 o mais importante e 6 o menos importante) para indicar alguém a ser promovido a Gerente Geral, de acordo com a política do banco. "(Estar produzindo muito, Saber lidar com as pessoas, Ter liderança, Saber delegar funções, Saber Planejar, Saber Controlar).

Esta questão identifica o item "ter liderança", em contraponto à resposta da questão anterior, existindo uma forte tendência para se escolher as alternativas mais afins com o cargo. No entanto, na prática, prevalece a questão de alta produção, que não deveria ocorrer na percepção dos participantes.

Na nona questão foi perguntado " Favor efetuar suas considerações finais.

Nesta questão, os entrevistados valorizaram a formação de novas lideranças e gestores entre os funcionários para a sucessão sem solução de continuidade, atentando para a o cumprimentos de metas de produção para a satisfação dos acionistas.

6. CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisam apontam para um evidente paradoxo entre o perfil mecanicista voltado para a alta produção e o perfil mais humanista, preocupado com os relacionamentos interpessoais e a liderança.

A maioria dos pesquisados se mostrou favorável à mudança na metodologia de promoção utilizada nas agências, bem como entendem que, para o banco é fator essencial, alcançar os objetivos através das metas e alta produção para satisfação dos acionistas e, a partir desta premissa, considera essencial para o processo de promoção do funcionário. No entanto, os participantes reconhecem que as características necessárias para o bom desempenho da função são outras mas, também reconhecem que o banco não está preocupado com estas características.

Os participantes deixam evidenciado que estar produzindo é condição “*sine qua non*” para ser promovido e que a busca de um perfil adequado para o novo cargo é relegado a segundo plano.

Os resultados confirmam esta tendência por parte das agencias, quando da promoção do individuo a cargos de gestão está atrelado intimamente com o nível de produção aferido, mesmo reconhecendo que para o exercício da nova função, esta habilidade não será tão importante, mas sim habilidade interpessoal, desenvolvimento de trabalho em equipe, capacidade de planejamento entre outros anteriormente citados.

O atual estudo não pode ser generalizado, em função das peculiares características do município de Volta Redonda e das agencias pesquisadas, sugere-se que seja feita pesquisa em grandes metrópoles a fim que se tenha uma percepção em nível nacional para que aferir uma tendência com maior amplitude.

7. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, I.** Gerenciado pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994,1992.
- DRUCKER, P. F; MACIARIELLO, J. A.** O gerente eficaz em ação: Uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem. Tradução Márcia Nascentes; revisão técnica Mario Persona. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- FAISSAL, R; PASSOS, A. E. V. M; MENDONÇA, M. C. F; ALMEIDA, W. M. C.** Atração e Seleção de Pessoas. 2 Ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FERREIRA, A. B. H.** O Miniaurélio Século XXI Escolar: O minidicionário da língua portuguesa. Português/Português. 5ª ed. rev. Ampliada: Nova Fronteira, 2001.
- FRANCO, J. O.** Cargos, Salários e Remuneração. IESDE. Inteligência Educacional e Sistema de Ensino. Curitiba: IESDE Brasil S/a, 2007.
- GARRETT, A; TACHIZAWA, T.** Crenças e valores em nossas organizações. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.
- HANASHIRO, D. M.M; TEIXEIRA, M. L . M; ZACCARELLI, L. M.** Gestão do Fator Humano - Uma visão baseada em Stakeholders. 2. ed.- São Paulo: Saraiva, 2008.
- HEIL, G; BENNIS W; STEPHENS, D. C;** Gerenciando o Lado Humano da Empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C; FISCHER, A. L; NOGUEIRA, A. J. F. M; ARELLANO, E. B; REIS, G. G; SHINYASHIKI, G; SAMPAIO, J. R; DUTRA, J. S; HIPOLITO, J. A. M; ALBUQUERQUE, L. G; FLEURY, M. T. L; EBOLI, M; JUNIOR, M. M. O; FISCHER, R. M; CASADO, T.** As pessoas nas organizações. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- MASCARENHAS, A. O.** Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ROBBINS, STEPHEN P.** Administração: Mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROBBINS, STEPHEN. P.** A verdade sobre gerenciar pessoas. São Paulo: Person Financial Times – Prentice Hall, 2003.
- RODRIGUES, M. V. C.** Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 2 Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ANEXO I**PESQUISA CIENTÍFICA**

As informações aqui colhidas possuem exclusiva utilização científica, assim sendo os nomes dos funcionários entrevistados bem como os nomes das empresas envolvidas serão mantido os em absoluto sigilo.

Assunto: Principais critérios exigidos para as promoções de funcionários aos cargos de gestão, no setor bancário privado, no município de Volta Redonda - RJ

Idade: _____ anos

Sexo: () Homem () Mulher

Tempo de serviço _____ anos e _____ meses

Cargo Atual : _____ data da promoção ___/___/_____

Cargo Anterior: _____

1 – Em sua opinião, os mesmos critérios que te levaram a ser promovido, são cobrados hoje para você realizar sua função atual?

2- Na sua opinião qual foi a principal característica, observada por seu antigo gestor, que foi responsável pela sua promoção?

3 – Hoje, você como gerente geral, quais são os critérios que o levaria a indicar alguém a ser promovido a Gerente Geral?

4 – Abaixo marque uma única alternativa:

" No mês em que você foi promovido, qual item abaixo foi primordial para que você fosse promovido a Gerente Geral", o único item que sem o qual você não seria promovido.

- Apresentar alta produtividade
- Saber lidar com as pessoas
- Ter capacidade de liderança
- Saber delegar atribuições
- Ter capacidade de Planejamento
- Saber Controlar

5 - Abaixo marque uma única alternativa:

" Hoje, você vai promover um de seus funcionários, qual item abaixo você não poderia deixar de considerar para fazer tal promoção?

- Estar produzindo muito
- Saber lidar com as pessoas
- Ter liderança
- Saber delegar funções
- Saber Planejar
- Saber Controlar

6 - Se você fosse o dono do banco quais os critérios que você utilizaria para promover um funcionário ao cargo de gerente geral?

7 - Você acredita que a metodologia atualmente utilizada para promover funcionários aos cargos de gestão no banco realmente é a melhor? Justifique sua resposta.

8- Que ordem de importância você atribuiria aos itens abaixo, de 1 até 6 (sendo 1 o mais importante e 6 o menos importante), para indicar alguém a ser promovido a Gerente Geral, de acordo com a política do banco.

- Estar produzindo muito
- Saber lidar com as pessoas
- Ter liderança
- Saber delegar funções
- Saber Planejar
- Saber Controlar

9 - Favor efetuar suas considerações finais.
