

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO: O CASO CAIXA

Alice Puperi Müller Morassutti¹
Rua Washington Luiz, 855 – Sala 424
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Carmem Ligia Iochins Grisci¹
Rua Washington Luiz, 855 – Sala 424
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Fone 3316 3856
E-mail: cligrisci@ea.ufrgs.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de administração – PPGA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

O presente artigo resulta de uma pesquisa que aborda a temática competências gerenciais, especificamente competências gerenciais de gestores de Recursos Humanos. Trata-se de um estudo de caso realizado na Caixa Econômica Federal, instituição financeira centenária, de grande porte e de abrangência nacional. Os sujeitos da pesquisa são gestores de recursos humanos do estado do Rio Grande do Sul, e os dados foram coletados através de fontes documentais e entrevistas individuais semidirigidas. A análise dos dados seguiu orientações para a Análise de Conteúdo, e buscou identificar as competências que os gestores de Recursos humanos (RH) alocados nas áreas de RH da CAIXA no estado do Rio Grande do Sul, percebem como suas e compará-las com as competências gerenciais requeridas pela empresa. Os resultados apontam para algumas considerações acerca de como as competências gerenciais foram se reconfigurando ao longo da história da CAIXA, o que se mostra importante à compreensão da atual configuração das competências. Especificamente em relação à área de Recursos Humanos, mudou o perfil traçado para o gestor, e mudaram, efetivamente, as características do gestor que se apresenta como um profissional versátil, com múltiplos e variados papéis.

Palavras-chave: Competências gerenciais, recursos humanos, Caixa Econômica Federal, reestruturação do trabalho bancário.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO: O CASO CAIXA

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho – assim considerado o universo da chamada “sociedade produtiva” em que trabalhadores se inserem, através de sua contribuição individual e coletiva, participando da elaboração e fornecimento de bens e serviços à massa consumidora – vem sofrendo profundas e constantes transformações. Na verdade, as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais podem ser percebidas em toda a sociedade contemporânea (Drucker, 1993; Lévy, 1996; Negroponte, 1995). No ambiente organizacional, tais transformações refletem-se em novas tecnologias e novos modelos de gestão, através dos quais as empresas buscam obter maior competitividade e melhores resultados. Os trabalhadores são, em decorrência disso, cada vez mais exigidos em sua capacidade intelectual e as atividades menos especializadas e de movimentos repetitivos passam a ser absorvidas pelas máquinas em quase todos os campos de trabalho, o que faz com que a questão da competência seja recolocada.

Nesse contexto, o trabalhador da área bancária acompanha e vive profundas mudanças em seu modo de trabalhar, quer no âmbito organizacional interno, quer na relação com o mercado. Faz-se necessário, então, desenvolver novas competências, como flexibilidade para aceitar o novo, disposição para aprender e adaptabilidade às novas condições que se colocam. O grande desafio que se apresenta a esses trabalhadores é corresponder às exigências do mercado de trabalho, desenvolvendo essas novas competências que os qualificarão para o desempenho dos novos papéis profissionais.

A Caixa Econômica Federal, atualmente identificada pela marca CAIXA, em especial, procedeu a importantes mudanças organizacionais nos últimos oito anos (1994-2002) e, em decorrência da atual forma de administrar, necessita de profissionais comprometidos com os resultados, com o foco direcionado ao cliente e com habilidade para gerir pessoas. Esse profissional deve, também, saber identificar e analisar situações críticas, selecionando e adotando a melhor alternativa de solução para os problemas. Em razão disso, o presente artigo trata de uma pesquisa acerca de competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário realizada na CAIXA e apresenta os seguintes itens: 1) Aspectos teóricos referentes à temática da reestruturação do trabalho bancário e das competências gerenciais; 2)

Objetivo Geral e Específicos; 3) Procedimentos Metodológicos; 4) A CAIXA e as competências gerenciais desde algumas facetas de sua história; 5) As competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: a perspectiva da CAIXA; 6) Considerações finais.

1. REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ALGUMAS INTERFACES

São notórias, hoje, as transformações emergentes no mundo, em especial, no mundo do trabalho (Antunes, 1999; Bauman, 2001; Castells, 1999). Uma das situações que se mostra particularmente instigante é a da reestruturação produtiva do trabalho que, no ambiente organizacional, reflete-se na adoção de novas tecnologias e novos modelos de gestão, através dos quais as empresas buscam obter maior competitividade e melhores resultados (Neutzling e Kevin, 1997). A qualificação profissional, em decorrência deste cenário, constitui-se de novas características e o mercado de trabalho exige outras competências, estabelecendo, por vezes, uma relação de desequilíbrio entre as crescentes exigências e o desenvolvimento de habilidades que aumentariam a chance de sobrevivência dos trabalhadores no mundo empresarial.

A flexibilidade na produção e nos mercados de trabalho pode, no entender de Harvey (1993), representar a busca de soluções financeiras para as crises do capitalismo. Esse autor considera representativa das extraordinárias transformações dos mercados financeiros a situação de crise quase silenciosa do sistema bancário iniciada no primeiro semestre de 1987, e que já vinha se delineando a partir do grande número de falências bancárias desde 1980. Em consequência, a inovação nos sistemas financeiros se fez notar com veemência.

De acordo com Grisci (2000, p.30), “é possível tomar-se o setor bancário como um exemplo paradigmático no que diz respeito às transformações que sofre o mundo do trabalho e ao que diz respeito aos modos de trabalhar”. Segundo a autora, a reestruturação produtiva do trabalho bancário está diretamente relacionada à velocidade das mudanças, à adoção de novas tecnologias e à quebra de um padrão temporal que impõe ao trabalhador um outro ritmo, sendo o tempo uma questão, então, que assume importância fundamental num momento em que palavras como agilidade, rapidez e instantaneidade passam a fazer parte do vocabulário cotidiano.

A velocidade com que as novas tecnologias são introduzidas em todas as áreas do trabalho bancário exige que o trabalhador desenvolva flexibilidade para agregar novos conhecimentos e, principalmente, saiba aplicar esses conhecimentos em sua atividade

profissional, transformando-os em melhores resultados organizacionais (Grisci, 2000). O aprendizado permanente é uma exigência que estabelece uma competência de outra ordem: o aprender a aprender torna-se mais importante do que o aprender a fazer (Ruas, 2001). Trata-se de uma outra maneira de tratar a informação, através da análise, interpretação e aplicação de novos conhecimentos. Mais do que agregar informações, o trabalhador precisa, então, desenvolver autonomia para viabilizar soluções e concretizar resultados.

Faz-se necessário, nos limites compreendidos por este artigo, e a partir de literatura pertinente, esclarecer o que se toma por *competência*. Dentre os vários autores que tratam da temática (Durand, 1998; Ruas, 2001; Zarifian, 1996), encontra-se, freqüentemente, convergências de pensamento. Zarifian (1996), por exemplo, refere que competência é a capacidade do trabalhador de assumir responsabilidade pessoal frente a situações produtivas, associada à aplicação sistemática dessa capacidade, com reflexos no trabalho. Para esse autor, competência é, em síntese, a capacidade do trabalhador de encontrar soluções singulares para situações inéditas, como exemplifica a própria reestruturação do trabalho bancário.

Referência importante aos estudos de competência, Durand (1998) construiu um conceito que engloba três dimensões - conhecimentos, habilidades e atitudes – levando em consideração aspectos técnicos, sociais e comportamentais relacionados ao trabalho. Essa tríade pode ser assim definida no âmbito da empresa: o conhecimento está relacionado às informações dos produtos ou serviços, à capacidade de conhecer as possibilidades internas e externas de atuação e ao grau de complexidade das atribuições do empregado dentro do negócio da empresa. A habilidade significa que o empregado sabe executar suas atribuições, é o “como” cumprir determinado papel dentro da empresa. A atitude está relacionada ao “querer fazer”, à iniciativa em executar determinada ação. Como se pode observar, a efetividade de uma competência só é comprovada em situações reais, ou seja, na sua aplicação no próprio ambiente de trabalho.

Nesse sentido, Ruas (2001) entende que um gestor é mais ou menos competente quanto mais próximo ou mais distante sua atuação estiver daquilo que é esperado dele em sua atividade. Para Ruas (2001, p. 16), um conceito adequado de competência pode ser construído da seguinte forma: “É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

O modelo de gestão por competências tem sido adotado por várias empresas como alternativa ao modelo tradicional de administração para planejar, captar e desenvolver os recursos humanos necessários ao alcance de seus objetivos e ao incremento de resultados

operacionais.

No setor de prestação de serviços bancários essas observações também se fazem notar. O atual cenário sócio-econômico afetou profundamente os bancários e, de forma mais potencializada, atingiu os gestores desse sistema que, além de sofrerem com as mudanças como os demais, são agentes delas. Aos gestores cabe “fazer acontecer” - uma expressão que se faz notar com frequência no cotidiano do trabalho bancário. O gestor sabe que o não atingimento dos resultados esperados coloca-o em risco em relação ao seu cargo e, embora não possua tempo para se preparar, competências outras lhe são exigidas (DIEESE, 2001; Costa, 2001; Grisci, 2000; Segnini, 1998).

Inserida nesse contexto, a CAIXA é uma empresa centenária que se pode tomar ao mesmo tempo como produto e produtora da reestruturação do trabalho e é a partir dela que se busca tecer algumas compreensões acerca da temática das competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário a partir da seguinte questão de pesquisa: Que relações se estabelecem entre as competências que os gestores de RH da CAIXA no estado do Rio Grande do Sul percebem como sendo suas e aquelas requeridas pela empresa?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Identificar as competências que os gestores de Recursos humanos (RH) alocados nas áreas de RH da CAIXA no estado do Rio Grande do Sul, percebem como suas e compará-las com as competências gerenciais requeridas pela empresa.

2.2 Objetivos Específicos

- 1- Verificar as competências que a CAIXA requer dos gestores das áreas de RH¹;
- 2- Verificar as competências que os gestores de RH da CAIXA no estado do Rio Grande do Sul se atribuem;
- 3- Estabelecer relações entre o trabalho cotidiano dos gestores das áreas de RH no estado do Rio Grande do Sul e as competências requeridas pela empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 O problema de pesquisa

Como já assinalado anteriormente, o problema de pesquisa concentra-se na seguinte questão: *Que relações se estabelecem entre as competências que os gestores de RH da CAIXA no estado do Rio Grande do Sul percebem como sendo suas e aquelas requeridas pela empresa?*

3.2 O método de pesquisa

O presente trabalho, de caráter qualitativo, é um estudo de caso realizado na Caixa Econômica Federal. Por estudo de caso, entende-se uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo em profundidade, conduzido em detalhes e baseado em várias fontes de dados (Yin, 1981). Trata-se, portanto, de uma análise contextualizada de uma situação específica, que pode ou não existir em outras empresas, porém que está plenamente caracterizada no local da pesquisa (Roesch, 1999).

3.3 Os Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa são a totalidade dos gerentes nas filiais de RH da CAIXA no estado do Rio Grande do Sul, caracterizados conforme o quadro abaixo:

Quadro 1: Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos	Idade	Sexo	Formação	Tempo de Empresa
Sujeito 1	33 a	Masc.	Pós-graduação – Especialização	12 a
Sujeito 2	35 a	Masc.	Pós-graduação – Especialização	11 a
Sujeito 3	40 a	Masc.	Pós-graduação – Especialização	18 a
Sujeito 4	36 a	Fem.	Superior	12 a

3.4 A Coleta de Dados

A coleta de dados baseou-se na investigação de fontes documentais e em entrevistas individuais semidirigidas que buscaram levantar questões relativas às competências gerenciais a partir dos cinco itens integrantes do que a CAIXA explicita como Competências Gerenciais para os seus gerentes de filial. Essas entrevistas foram realizadas com quatro gestores de RH da CAIXA no estado do Rio Grande do Sul, sendo que ocorreram em local e horário de trabalho dos gerentes e tiveram, aproximadamente, 60 minutos de duração. As entrevistas foram gravadas em fita cassete, com a permissão dos entrevistados e, posteriormente, transcritas.

As fontes documentais referem-se a boletins informativos, normativos, jornais corporativos, manuais de orientação, apostila do Programa de Integração à CAIXA; e o

¹ Áreas porque a CAIXA tem três filiais de RH no RS.

Dicionário de Competências, considerado uma peça integrante do Programa de Gestão por Competências da CAIXA. Essas fontes documentais possibilitaram averiguar dados referentes à questão das competências gerenciais no decorrer da história da CAIXA.

3.5 Análise dos Dados

Para esta pesquisa, optou-se pela Análise de Conteúdo que, de modo geral, tem sido considerada como a análise dos dados referentes a ações que ocorrem em situações específicas, dentro de um contexto social e histórico e que carregam intenções e significados e levam a conseqüências (Roesch, 1999). Como material de análise utilizou-se o conteúdo das entrevistas semidirigidas e o material proveniente das fontes documentais.

4 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DESDE ALGUMAS FACETAS DE SUA HISTÓRIA

Este item já se apresenta como resultados da pesquisa por ir além da simples caracterização do local onde a mesma se realizou. Nos limites deste artigo, faz-se algumas breves considerações acerca de como as competências gerenciais foram se reconfigurando ao longo da história da CAIXA, o que se mostra importante à compreensão da atual configuração das competências na empresa.

A fundação da CAIXA remonta à época do Império, quando, em 1861, o Imperador D. Pedro II funda a “Caixa Econômica e Monte do Socorro”, com sede no Rio de Janeiro, para atuar na concessão de empréstimo sob penhor às classes sociais menos favorecidas. Desde então, sua forma de atuação e sua estrutura organizacional passaram por transformações inimagináveis.

A primeira grande reforma administrativa aconteceu em 1969, com a unificação das 22 Caixas Econômicas Federais que, até então, operavam de forma independente. A mudança impulsionou o volume de negócios e propiciou a expansão do número de agências em todo o país. A partir de 1970, a empresa assumiu definitivamente o papel de banco social, passando a executar a política do Conselho de Desenvolvimento Social, por meio do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAS. Nessa mesma época, inicia a gestão de diversos programas governamentais, como o Crédito Educativo, o PIS e o Programa Nacional de Centros Urbanos.

Com a extinção do Banco Nacional de Habitação – BNH, em 1986, a Caixa Econômica Federal assume também a gestão dos Programas Habitacionais e, em 1989, a empresa passa a administrar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, tornando-se responsável por uma parcela do patrimônio dos trabalhadores brasileiros e destacando-se como um dos maiores bancos sociais da América Latina.

Instrumento de crédito governamental que viabiliza a ação social do Governo Federal, atualmente a CAIXA é responsável pela execução das políticas de fomento nas áreas habitacional, saneamento e infra-estrutura urbana, pela administração de fundos e programas sociais e das loterias federais, pela custódia de depósitos judiciais federais, empréstimos com garantia em penhor civil, além de atuar em operações típicas de um banco comercial.

Diante desse breve relato de algumas das facetas da história da CAIXA, pode-se depreender que competências gerenciais sempre se fizeram necessárias, mesmo que nem sempre explicitadas. A dinamicidade de uma empresa de tal porte indica que as mudanças operadas nos seus focos de negócios e nos modelos de gestão adotados ao longo do tempo provocaram, também, significativas alterações nos requisitos exigidos de seus gestores.

Atualmente, as exigências evidenciam-se com maior intensidade e competências outras são requeridas dos gestores da CAIXA, que assumem novas e maiores responsabilidades a cada momento, como se verá nos itens a seguir. A única garantia de um gerente permanecer em seu cargo é o seu desempenho e os resultados alcançados através de sua atuação.

A diferença de exigência e de atuação dos gestores na CAIXA ao longo dos últimos anos pode ser representada através de um comparativo que se estabelece entre duas categorias, assim designadas: o antigo gestor e o novo gestor. Embora as características que compõem as duas categorias não se pretendam exaustivas, podem ser tomadas como ilustrativas do que resulta a reestruturação do trabalho bancário no que diz respeito aos modos de trabalhar e aos modos de gestão.

Quadro 2: Características do Antigo Gestor e do Novo Gestor

ANTIGO GESTOR	NOVO GESTOR
- Autocrático	- Democrático
- Centralizador	- Gestor de pessoas
- Burocrático	- Administrador de conflitos
- Foco nos processos	- Foco no cliente
- Política de “deixar correr”	- Decisões compartilhadas
- Postura do “não questionamento”	- Postura de iniciativa/criatividade
- Sem preocupação com resultados	- Voltado para resultados
- Planejamento pessoal de longo prazo	- Planejamento pessoal de curto prazo
- Resistente a mudanças	- Agente de mudanças
- Auto-suficiente	- Autodesenvolvimento

- Especialista	- Multifuncional
- Visão restrita	- Visão sistêmica (ampliada)
- Preso à hierarquia	- Parceiro estratégico
- Acomodado	- Negociador e Facilitador

É importante ressaltar que não se pretende aqui emitir juízo de valor em relação às características exigidas dos gestores ao longo das diversas mudanças ou reestruturações sofridas pela empresa. Entende-se que elas foram vistas como adequadas ao contexto de cada momento e resultantes de uma política de gestão adotada em consonância com a conjuntura de cada etapa histórico-social.

Ao enfrentar o desafio de se tornar uma empresa altamente competitiva, a CAIXA busca não se descuidar da manutenção de sua tradição de confiabilidade decorrente de longa experiência no mercado. Disso decorre que, para a empresa, a confiança dos clientes nos serviços prestados precisa ser mantida e acrescida de um diferencial amplamente divulgado nos documentos institucionais e de propaganda: a prestação de um atendimento de qualidade. Tal diferencial encontra-se relacionado à questão da qualificação/requalificação de seu corpo funcional e, em particular, de seu corpo gerencial, estando intimamente relacionado à questão das competências.

5.COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO: a perspectiva da CAIXA

Como se verá neste item, os desafios desse novo tempo exigem um outro perfil de todos os empregados da empresa. E se maior qualificação é exigida dos empregados responsáveis pelas atividades mais operacionais, o nível de exigência é significativamente superior e de caráter diferenciado para os ocupantes de cargos ditos gerenciais. Dadas essas características, torna-se importante situar a questão da competência gerencial tal como adotada pela CAIXA.

5.1 Competências Gerenciais na CAIXA

O Programa Gestão por Competências CAIXA é um processo que tem por objetivo facilitar a implementação das estratégias da empresa, por meio da identificação e desenvolvimento das competências requeridas dos profissionais nas suas diversas áreas de atuação.

Competência gerencial, desde a perspectiva adotada pela CAIXA, é o conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelos diferentes níveis de gestão para atingir os objetivos específicos de cada posto de trabalho. Tal perspectiva fundamenta-se nitidamente na proposta oferecida por Durand (1998), apresentada anteriormente.

Especificamente para o Grupo Gerencial ao qual pertencem os gestores das Filiais, onde se incluem os gestores de RH do estado do Rio Grande do Sul, que foram o foco da presente pesquisa, as competências requeridas evidenciam-se conforme o quadro a seguir:

Quadro 3: Competências Gerenciais – Gerente de Filial (inclusive de RH)

<p>ORIENTAÇÃO AO CLIENTE</p>	<p>DISPOSIÇÃO E HABILIDADE PARA IDENTIFICAR CORRETAMENTE AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DE CLIENTES, FORNECENDO SOLUÇÕES ADEQUADAS EM TEMPO E QUALIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Propõe soluções adequadas às demandas explícitas do cliente ♦ Utiliza os recursos que estão a sua disposição no atendimento que fornece ♦ Verifica o grau de satisfação do cliente
<p>ORIENTAÇÃO A RESULTADOS</p>	<p>CAPACIDADE PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS PROPOSTOS QUANTITATIVA E QUALITATIVAMENTE, NOS PRAZOS REQUERIDOS A PARTIR DOS RECURSOS DISPONÍVEIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Assume responsabilidades sobre os resultados da sua área de atuação ♦ Atende de forma autônoma os prazos e orçamentos, mesmo em situações de pressão ou dificuldade adicional ♦ Mantém o foco do seu esforço na qualidade dos resultados e na satisfação do cliente ♦ Aplica métodos inovadores ♦ Foca as dificuldades como desafios para melhorar a efetividade do seu trabalho
<p>NEGOCIAÇÃO</p>	<p>CAPACIDADE PARA ALCANÇAR ACORDOS NAS CONDIÇÕES QUE REPRESENTEM OS MELHORES RESULTADOS PARA A CAIXA, GARANTINDO AS EXPECTATIVAS DE SATISFAÇÃO MÚTUA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Busca informações antecipadas sobre o cliente, suas necessidades e potencialidades ♦ Mantém-se atualizado sobre as condições negociais ♦ Cultiva o relacionamento com clientes e fornecedores visando resultados financeiros e de satisfação ♦ Argumenta com consistência ♦ Aplica técnicas de negociação básicas para

		atingir resultados
GESTÃO DE PESSOAS	CAPACIDADE PARA LIDERAR, DESENVOLVER PESSOAS E IDENTIFICAR TALENTOS MEDIANTE A ANÁLISE SISTEMÁTICA DO NÍVEL DE COMPETÊNCIA E MOTIVAÇÃO DE SUA EQUIPE, APLICANDO PLANOS DE AÇÃO ADAPTADOS ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS E À MELHORIA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E DOS RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mobiliza outros para o atingimento das metas ♦ Conhece as competências da equipe e distribui o trabalho de acordo com estas competências ♦ Viabiliza os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades ♦ Apóia as pessoas para o autodesenvolvimento ♦ Estabelece indicadores de performance para a sua equipe
ESPECIALIZAÇÃO	DOMÍNIO E APLICAÇÃO EFETIVA DE CONHECIMENTOS TÉCNICOS E HABILIDADES GERENCIAIS REQUERIDAS NA SUA ÁREA ESPECÍFICA DE ATUAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Compartilha seu conhecimento e habilidades com outros; ♦ Agrega valor aos resultados mediante novas técnicas, conhecimentos e práticas. ♦ Atende consultas sobre seus conhecimentos e habilidades ♦ Argumenta de forma convincente e consistente diante de objeções e dúvidas ♦ Aplica seus conhecimentos focados em resultados e os adapta às condições específicas ♦ Avalia sistematicamente seu trabalho

		obtendo melhorias contínuas que se refletem nos resultados
--	--	--

Fonte: Programa Gestão por Competências CAIXA.

As competências requeridas dos gerentes evidenciam o grau de exigência da empresa em relação à atuação de seu corpo gerencial. Clara está, também, a necessidade desses gestores de desenvolver competências que até então não eram consideradas relevantes, como a habilidade de negociação e de lidar com pessoas, pois se verifica uma mudança na forma de atuar da própria empresa, que passa a ser mais agressiva em relação ao mercado, buscando conquistar novos clientes e fidelizar seus clientes atuais.

Em diagnóstico institucional realizado em 1999, a CAIXA percebeu a necessidade de fixar a estratégia da empresa em três eixos de sustentação: foco no cliente, nivelamento econômico e melhoria dos mecanismos de controle (Plano Anual, 2000).

Especificamente em relação à área de Recursos Humanos, o perfil do gestor modificou-se, configurando-se sob novas exigências e competências. O perfil esperado do gestor caracteriza-se, em tempos de reestruturação do trabalho bancário, como o de um consultor organizacional responsável pelo acompanhamento da implementação das políticas de RH da empresa e como um gestor de pessoas por gerir sua própria equipe. Mudou o perfil traçado para o gestor, e mudaram, efetivamente, as características do gestor que se apresenta como um profissional versátil, com múltiplos e variados papéis.

Os indicadores de competência tomados para esta pesquisa são, então, aqueles denominados como competências gerenciais estabelecidas pela CAIXA, a saber: Orientação ao Cliente, Orientação a Resultados, Negociação, Gestão de Pessoas, Especialização. É a respeito de tais competências que se concentra o item a seguir.

5.3 Entendendo as Competências Gerenciais da CAIXA em Tempos de Reestruturação Produtiva

Todo processo de melhoria do desempenho implica transformações na estratégia, nos métodos, nas normas, nos procedimentos e nas relações de uma empresa. Isso faz com que o papel gerencial assuma fundamental importância no processo de mudança, especialmente na tarefa de internalizá-la na cultura organizacional (Ruas, 2001).

Na fala dos próprios gestores entrevistados, evidencia-se o grau de importância que a

empresa atribui ao Programa Gestão por Competências CAIXA, sendo que eles se mostram plenamente mobilizados para o desenvolvimento individual das competências que lhes são requeridas, embora ainda se faça notar a necessidade de maior divulgação e esclarecimentos, uma vez que um questionamento se faz presente:

“Que itens importam para a minha chefia? Se a avaliação for feita por competências, tudo bem, mas que a CAIXA esclareça as competências que ela espera de cada um” (Sujeito 4).

Em que pese esse questionamento, as ações desenvolvidas pela empresa já deixaram entrever o que efetivamente é considerado quando o desempenho gerencial está sendo avaliado. Assim, de forma assistemática, tácita e individualizada, esses gestores perceberam quais competências são importantes e buscam, de alguma maneira, desenvolvê-las.

Todos os gestores entrevistados reputam como importante a **gestão de pessoas** entre suas atribuições gerenciais, enfatizando o quanto a participação da equipe influencia os resultados de cada processo. Destacam-se, nesse aspecto, as falas a seguir: “O pessoal é extremamente cooperativo... até auxiliam a gerência a tomar a decisão” (sujeito 1), e “Não existe um bom gerente se não tiver uma boa equipe” (sujeito 3).

Verifica-se que, para exercer as atividades diárias, é essencial o desenvolvimento de um acurado senso de oportunidades para a aplicação das competências que o cargo gerencial exige. Na maior parte das situações descritas, as competências necessárias são acionadas automaticamente, pois estão de tal forma internalizadas que já fazem parte das atitudes e do comportamento desses gestores. O exercício diário dessas competências oportuniza o domínio de técnicas apreendidas em decorrência da ênfase dada pela empresa através de programas de desenvolvimento gerencial.

Percebe-se uma atuação pautada pela **orientação ao cliente**, onde está presente a preocupação em atender às necessidades de pessoas e unidades com as quais cada processo se relaciona, como demonstra a fala a seguir:

“O objetivo primordial é atender os nossos empregados e as nossas unidades nas questões relativas a recursos humanos da melhor forma possível. Acho que é o que nos realiza e dá sentido ao nosso trabalho... temos o poder de fazer melhorar a vida das pessoas que nos procuram.” (Sujeito 1)

A evidente preocupação com o relacionamento interpessoal da equipe e com a

excelência do atendimento ao cliente não está, em momento algum, dissociada do objetivo primordial que é a obtenção de resultados. Além do estabelecimento de uma competência gerencial específica – **Orientação a Resultados** – a própria definição das demais competências gerenciais requeridas expõe nitidamente a diretriz da empresa de que todas as ações devem estar pautadas pelo foco nos resultados.

Nesse sentido, evidencia-se a coerência entre a postura gerencial exigida e a finalidade da adoção, pela CAIXA, de um programa de gestão por competências, que é, em última análise, assegurar a permanência da empresa no mercado, através da obtenção de melhores resultados e da manutenção de vantagem competitiva. Os gestores entrevistados mostram-se conscientes de sua responsabilidade em contribuir para os resultados da empresa e definem suas ações com esse objetivo, como se evidencia nas seguintes falas: “... a gente tem que produzir mais com menos recursos, ou seja, em última instância, nessa equação nós temos que ter mais criatividade” (Sujeito 3), e “Hoje está muito claro que nós temos que treinar com o objetivo muito claro dos resultados empresariais. Quem seleciona é para obter resultados empresariais” (Sujeito 2).

Ainda referente à questão da obtenção de melhores resultados, o gestor é, essencialmente, um “negociador” e essa atividade exige o conhecimento de técnicas específicas, pois a análise de problemas e a busca de soluções não podem se restringir à “perspectiva pessoal, mas a decisão deve ser adotada desde a perspectiva do que a empresa entende ou pelo menos do que o gestor entenda que a empresa espera” (Sujeito 1). Sob este prisma, a **negociação** é uma prática constante e está presente em grande parte das situações que se apresentam no cotidiano desses gerentes, tanto na relação com a equipe quanto na relação com fornecedores e clientes. No que diz respeito à relação com a equipe, nota-se, conforme refere o Sujeito 4: “... não adianta eu ficar de ponte entre um e outro, então eu chamo todas as partes para nós acharmos uma solução consciente. Utilizo negociação. Este é o X da questão, é o mais importante”. Já a relação com fornecedores e clientes expressa-se do seguinte modo: “Uma outra coisa importante nesta questão de competência é afirmar, também, parcerias externas.(...) “Nós conseguimos numa negociação exaustiva...” e, ainda, “A gente tem conversado muito com eles nesse sentido e tem colocado isso daí numa forma muito boa” (Sujeito 2).

A busca do autodesenvolvimento para obter **especialização** é apontada pelos sujeitos da pesquisa como essencial para o melhor desempenho do cargo e deve estender-se a toda equipe, mesmo que em atividades de caráter mais operacional, sendo, então, papel do gestor, como líder-educador, disseminar informações, identificar talentos e incentivar a busca de

novos conhecimentos e novas qualificações.

Em que pesem todas as manifestações positivas que indicam que esses gestores efetivamente possuem e exercitam as competências requeridas pela CAIXA para o cargo gerencial que desempenham, eles se ressentem da inexistência de ferramentas gerenciais institucionalizadas. Manifestações dessa ordem sinalizam um anseio do corpo gerencial de possuir melhores condições de realizar uma gestão de pessoas mais efetiva, através da aplicação de um sistema de avaliação de desempenho estruturado e institucionalizado, que represente um fator motivacional e que possa ser utilizado para promover o desenvolvimento da equipe.

Apresenta-se, a seguir, um quadro que visa a estabelecer possíveis relações entre as competências requeridas pela CAIXA e o trabalho cotidiano dos gestores em tempos de reestruturação do trabalho bancário.

Quadro 4: Relação entre as competências requeridas pela CAIXA e o trabalho cotidiano dos gestores.

	COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELA CAIXA	COMPETÊNCIAS CITADAS PELOS GESTORES
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ♦Propõe soluções adequadas às demandas explícitas do cliente ♦Utiliza os recursos que estão a sua disposição no atendimento que fornece 	<p>? “O objetivo é atender os nossos empregados e nossas unidades da melhor forma possível.”(Sujeito 1)</p>
ORIENTAÇÃO AO	<p>?Verifica o grau de satisfação do cliente</p>	<p>? “O fundamental é encaminhar uma solução que fique boa para o cliente...”(Sujeito 3)</p> <p>? “Pelos índices de reclamações ou elogios podemos ter uma idéia da satisfação do nosso cliente ou do nosso fornecedor “. (Sujeito 4)</p>

<p>ORIENTAÇÃO A RESULTADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Assume responsabilidades sobre os resultados da sua área de atuação ♦ Atende de forma autônoma os prazos e orçamentos, mesmo em situações de pressão ou dificuldade adicional ♦ Mantém o foco do seu esforço na qualidade dos resultados e na satisfação do cliente ♦ Aplica métodos inovadores ♦ Foca as dificuldades como desafios para melhorar a efetividade do seu trabalho 	<p>? “Temos que otimizar investimentos...” (Sujeito 2)</p> <p>? “Acho que a gente tem uma energia muito desperdiçada quando não prioriza adequadamente o que é fundamental.” (Sujeito 2)</p> <p>? “...ter sempre soluções emergenciais para as situações do dia-a-dia.” (Sujeito 3)</p> <p>? “...algumas decisões vão estar erradas... a própria dinâmica da empresa nos faz tomar decisões erradas.”(Sujeito 1)</p> <p>? “E o processo seria cobrado por esse lado de qualidade.” (Sujeito 4)</p>
<p>NEGOCIAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Busca informações antecipadas sobre o cliente, suas necessidades e potencialidades ♦ Mantém-se atualizado sobre as condições negociais ♦ Cultiva o relacionamento com clientes e fornecedores visando resultados financeiros e de satisfação ♦ Argumenta com consistência <p>? Aplica técnicas de negociação básicas para atingir resultados</p>	<p>? “O relacionamento entre as áreas é fundamental para o sucesso do nosso processo.”(Sujeito 3)</p> <p>? “Utilizo negociação. É o X da questão. É o importante.” (Sujeito 4)</p> <p>? “A gente precisa estar convencendo.” (Sujeito 2)</p> <p>? “Nós conseguimos numa negociação exaustiva.” (Sujeito 3)</p> <p>? “A CAIXA precisa negociar melhor...” (Sujeito 2)</p>

<p>GESTÃO DE PESSOAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦Mobiliza outros para o atingimento das metas ♦Conhece as competências da equipe e distribui o trabalho de acordo com estas competências ♦Viabiliza os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades ♦Apóia as pessoas para o autodesenvolvimento ? Estabelece indicadores de performance para a sua equipe 	<p>? “No gerenciamento é preciso uma dose de energia e de ternura.”(Sujeito 3)</p> <p>? “Alguns estão mais sobrecarregados do que outros e eu, como chefia, tenho que fazer essa análise.”(Sujeito 1)</p> <p>? “Infelizmente, hoje a gente não tem um instrumento de gestão de RH.”(Sujeito 2)</p> <p>? “Os indicadores de desempenho são poucos hoje no nosso processo.”(Sujeito 4)</p> <p>? ...”debato de uma forma muito transparente nossos desafios, dificuldades e conquistas. É um incentivo à equipe.”(Suj. 2)</p>
--------------------------	--	--

ESPECIALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Compartilha seu conhecimento e habilidades com outros; ♦ Agrega valor aos resultados mediante novas técnicas, conhecimentos e práticas. ♦ Atende consultas sobre seus conhecimentos e habilidades ♦ Argumenta de forma convincente e consistente diante de objeções e dúvidas ♦ Aplica seus conhecimentos focados em resultados e os adapta às condições específicas <p>? Avalia sistematicamente seu trabalho obtendo melhorias contínuas que se refletem nos resultados</p>	<p>? “Quanto mais preparado a gente for, menos resposta errada vai dar a quem está nos questionando.”(Sujeito 1)</p> <p>? “Temos que conhecer o que o mercado está fazendo para viabilizar as necessidades de nossas áreas.”(Sujeito 3)</p> <p>? “Pessoas preparadas servem tanto para o mercado quanto para a CAIXA.”(Sujeito 4)</p> <p>? “Se é uma situação de relativa importância, repassa e se discute em conjunto.”(Sujeito 3)</p> <p>? “Eu tenho clareza de que um líder tem que ser um treinador, um educador, um orientador de sua equipe.” (Sujeito 2)</p>
----------------	---	--

A partir do conteúdo apresentado no quadro, pode-se inferir que a aplicação das competências faz parte de um processo dinâmico, pois cada nova situação implica o risco de erro ou acerto na decisão a ser tomada e, seja qual for o resultado, passa a servir de referencial para ações futuras. Além disso, como é possível notar, no cotidiano dos gestores as competências não se apresentam de modo estático, mas sim se entrelaçam no trabalho como um todo, demonstrando que as fronteiras entre uma e outra são permeáveis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A localização das filiais de RH em quatorze estados do Brasil inviabilizou a realização de um estudo de maior amplitude, com a utilização de amostras representativas das diversas regiões do país, razão pela qual os resultados obtidos nesta pesquisa não se pretendem

generalizados e servem apenas como referência para que a empresa elabore e aplique uma sistemática de avaliação mais abrangente.

Não se pode afirmar que uma competência recebeu maior ênfase do que outras, uma vez que as abordagens/descrições/análises dos entrevistados abrangeram todas as competências, o que leva à inferência de que todas possuem o mesmo grau de importância e permeiam as ações do cotidiano desses gestores.

Não era objetivo desta pesquisa estabelecer uma classificação de valor ou mesmo identificar se, na percepção dos sujeitos, as competências possuem maior ou menor influência na avaliação de seu desempenho. Entretanto, não se pode negar que elas foram apresentadas sob diferentes perspectivas, uma vez que foi possível identificar que alguns gestores estabelecem uma posição mais estratégica de seu processo em relação à própria estratégia da empresa, enquanto que outros dão um enfoque mais operacional a suas atividades diárias. Essa divergência de postura gerencial pode ser atribuída às características específicas de cada processo de RH, tendo em vista que as atividades de uma e outra Filial possuem especificidades de maior ou menor grau de envolvimento com questões operacionais.

É importante assinalar, finalmente, que o desenvolvimento de competências gerenciais nunca se completa e que a aprendizagem individual e coletiva deve ser um processo contínuo na busca de novos recursos de competência para corresponder às exigências crescentes do mercado e para manter a vantagem competitiva da empresa.

Considera-se que o desenvolvimento de competências gerenciais é um processo dinâmico e necessário à sobrevivência da empresa e, com base no conceito elaborado por Ruas (2001), pode-se afirmar que está em permanente movimento, num ciclo que se configura como a alternância entre a aquisição e desenvolvimento de recursos de competência (conhecimentos, habilidades, formas de atuar) e a mobilização, integração e aplicação desses recursos, com o propósito de atingir os objetivos estratégicos da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Bontempo, 1999.

BAUMAN, Zigmund. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. *Programa Gestão de Competências CAIXA*. 2000. Relatório. Mimeografado.

_____. *Plano Anual*. 2000. Relatório. Mimeografado.

- _____. *Dicionário de Competências*. 2000. Relatório. Mimeografado.
- _____. *Programa de Integração à CAIXA*. 2000. Relatório. Mimeografado.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COSTA, Fernando Nogueira da. Êxodo dos bancários. Disponível em: <http://www.fenag.org.br/leitura/messages/66.html>. Acesso em 08 nov. 2001.
- DIEESE: banco de dados. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/>. Acesso em 15 nov. 2001.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo : Pioneira, 1993.
- DURAND, T. *Forms of Incompetence*. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- GRISCI, Carmem L.I. *Trabalho, Tempo e Subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, PUCRGS, Porto Alegre, 2000.
- HARVEY, David, *Condição Pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social*. São Paulo: Edições Loyola, 1993.
- LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência : o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro : Ed. 34, 1996.
- NEGROPONTE, Nicholas. *A vida digital*. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.
- NEUTZLING, Inácio. & KEVIN, José. Reestruturação produtiva. In: *Dicionário de ética econômica*. São Leopoldo: Unisinos, 1997.
- ROESCH, Silvia. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração : guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 2ed., São Paulo : Atlas, 1999.
- RUAS, Roberto. *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Documento Preliminar, PPGA/UFRGS, POA, Mimeo, 30p., 2001
- SEGNINI, Liliana. *Mulheres no trabalho bancário : difusão tecnológica, qualificação e relação de gênero*. São Paulo : EDUSP, 1998.
- YIN, Robert. *The case study crisis: some answers*. Administrative Science Quaterly, Cornell University, v. 26 Mar. 1981.
- ZARIFIAN, Philippe. *A Gestão pela Competência - Centro Internacional para a educação trabalho e transferência de tecnologia*, Rio de Janeiro, 1996.