



**Universidade Federal de Campina Grande**  
**Centro de Humanidades**  
**Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**  
**Coordenação de Estágio Supervisionado**

**ANÁLISE DESCRITIVA DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM  
AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB**

**LARISSA OTÁVIA DUARTE FERNANDES**

**CAMPINA GRANDE**  
**SETEMBRO DE 2013**

LARISSA OTÁVIA DUARTE FERNANDES

ANÁLISE DESCRITIVA DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM AGÊNCIAS  
DO BANCO DO BRASIL NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. M.Sc. Luciene Alencar Firmo

Campina Grande - 2013

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Larissa Otávia Duarte Fernandes  
**Aluna**

---

Luciene Alencar Firmo, M.Sc.  
**Professora Orientadora**

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, M.Sc.  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**LARISSA OTÁVIA DUARTE FERNANDES**

**ANÁLISE DESCRITIVA DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM AGÊNCIAS  
DO BANCO DO BRASIL NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB**

**Relatório aprovado em 19 de Setembro de 2013.**

---

Luciene Alencar Firmo, M.Sc.  
Orientadora

---

Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.  
Examinador

---

Hildegardes Santos de Oliveira, M.Sc.  
Examinadora

Campina Grande -2013

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, em seguida à minha família. Meu amado pai, Rainero Davi, pela inteligência nata, caráter incomparável, personalidade cômica e homem trabalhador. Minha preciosa e amada mãe, Dione Duarte, pela guerreira, batalhadora, digna e admirável. A minha querida e única irmã Lorena Fátima que, mesmo sem que eu nunca mencionasse, sempre foi uma referência por sua capacidade e inteligência. Ao meu amor, meu marido Josué Raví, homem valoroso e honrado, que muitas vezes se privou de minha companhia para me apoiar nos estudos, tornando-se parte desta conquista.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada. E que a cada vitória devo ao meu Deus, pois só Ele é digno de toda honra, toda glória e louvor.

Quero agradecer de forma grandiosa aos meu pais, Rainero e Dione por toda a preocupação, dedicação, cuidado, amor e ensinamentos, proporcionando-me sem medir esforços, a oportunidade de estudar e por serem responsáveis por cada degrau avançado na minha vida. Vocês são e sempre serão meu porto seguro, meu maior exemplo de vitória, meus heróis.

Agradeço muitíssimo ao meu marido Josué Ravi, pela extrema compreensão ao meu critério de priorizar os estudos nestes últimos meses, e principalmente pelo apoio na labuta diária no Banco do Brasil e aos afazeres domésticos, não dedicando a você, meu amor, toda atenção e carinho merecidos.

Agradeço aos meus avós paternos Afonso e Otaviana e avós maternos Raimundo (in memoriam) e Derci, pelo amor e pelas orações, por serem referência na minha construção de valores, e por terem gerado meu tesouro maior: meus Pais.

Algumas pessoas que de forma única sem muito conhecimento disto, mas iluminaram de maneira especial. Agradeço a Ismênia Mendes, pela sensibilidade demonstrada em um momento de dificuldades, principalmente pela generosidade depositada através de uma bolsa de estudos em colégio particular.

A Eloísa Guimarães pelo carinho, amizade, conselhos maravilhosos e principalmente pelos talentos compartilhados.

Às minha amigas, Juliana Dutra, Nathália Moraes, Rafaela Dantas, Rozânia Queiroz e Taiana Michele, não apenas pelas reuniões nos estudos das disciplinas, mas pela parceria e cumplicidade.

À minha orientadora Luciene Alencar por toda atenção, carinho e presteza que de verdade a mim foram dedicados. Sou grata por compartilhar seus conhecimentos e ensinamentos. Aproveito a oportunidade para dizer que sua orientação foi determinante para a defesa desse trabalho, visto todos os transtornos passados anteriormente.

Por fim, a todos os professores pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrado ao longo do curso, assim como os demais idealizadores, coordenadores e funcionários da Universidade Federal de Campina Grande.

## EPÍGRAFE

*"Confia no Deus eterno de todo o seu coração e não se apóie na sua própria inteligência. Lembre-se de Deus em tudo o que fizer, e ele lhe mostrará o caminho certo."*

(Provérbios. 3:5-6)

FERNANDES, Larissa Otávia Duarte. *Análise descritiva da ferramenta Balanced Scorecard em agências do Banco do Brasil na cidade de Campina Grande*. Relatório de Estágio Supervisionado. Universidade Federal de Campina Grande-PB, 2013.

### Resumo

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de gestão estratégica da administração que funciona como mola propulsora de uma organização, e é o planejamento e aplicação deste modelo que torna as decisões certas para agir de encontro com os resultados previstos nos objetivos organizacionais. O Banco do Brasil utiliza o BSC por meio dos sistemas Acordo de Trabalho, Gestão de Desempenho Profissional por Competência e Sinergia, que tanto analisam as expectativas e o desempenho dos colaboradores quanto os desafios lançados por metas. Desta forma, o objetivo geral deste estudo consistiu em verificar pontos de melhoria nestes sistemas baseados no modelo BSC no Banco do Brasil, e apontar alternativas de aprimoramento para melhor atingir os objetivos da organização por meio desta ferramenta. Para tanto, utilizou-se como método de abordagem as pesquisa qualitativa e quantitativa, já no tocante aos procedimentos utilizou-se como fundamento a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, bem como de campo. As técnicas para coleta de dados utilizadas foram duas: a primeira em relação a parte quantitativa, através da aplicação de um questionário com 12 questões fechadas, utilizou-se a frequência para obtenção dos resultados e a segunda em relação a parte qualitativa, que tanto engloba a questão aberta do questionário como a observação direta, pelo fato da pesquisadora ser colaboradora da Organização em estudo, em relação a essa técnica foi elaborado um roteiro de observação utilizando a análise conteúdo para obtenção dos resultados. Por fim, pôde-se concluir que as maiores dificuldades encontradas para a eficácia do modelo BSC do Banco do Brasil estavam relacionadas às perspectivas do colaborador, ou seja, pela desarmonia entre as condições de trabalho e as exigências burocráticas e de metas. Neste sentido, entre outras providências, foram sugeridas mudanças para flexibilização e complacência entre os objetivos estratégicos da organização e a jornada de trabalho dos colaboradores.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*. Estratégias. Banco do Brasil.



FERNANDES, Otavia Larissa Duarte. *Descriptive analysis of the Balanced Scorecard tool in Bank of Brazil in the city of Campina Grande*. Academic Work Oriented. Federal University of Campina Grande, in 2013.

### **Abstract**

The Balanced Scorecard ( BSC ) is a strategic management model of governance that acts as driving force of an organization , and is the planning and implementation of this model that makes the right decisions to act against the expected results with the organizational goals . The Bank of Brazil uses the BSC through systems Work Agreement , Performance Management for Professional Competence and Synergy , which analyze both the expectations and performance of employees as the challenges posed by targets . Thus, the aim of this study is to examine points of improvement in these systems based on the BSC model in the Bank of Brazil , and identify alternatives for improvement to better achieve the objectives of the organization through this tool . Therefore , it was used as a method of approach to qualitative and quantitative research , as in relation to the procedures used as the foundation literature , documentary research and field . The techniques used for data collection were two : the first regarding the quantitative part , through a questionnaire with 12 closed questions was used to obtain the frequency of the results and the second in relation to the qualitative part , which includes both the open question in the questionnaire as direct observation , because the researcher being a collaborator Organization study , regarding this technique was elaborated one observation using content analysis to obtain the results . Finally , we conclude that the greatest difficulties for effective BSC model of the Bank of Brazil were related to the prospects of the employee , or by disharmony between working conditions and bureaucratic requirements and goals . In this regard , among other matters , changes were suggested for relaxation and complacency among the strategic objectives of the organization and working hours of employees .

**Key Words:** Balanced Scorecard. Strategies. Bank of Brazil.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Ciclo da Gestão Estratégica.....	21
Figura 2- Componentes do BSC.....	27
Figura 3 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dez Riscos na Implantação de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens da Aplicação do BSC.....	34
Quadro 3 - Instrumento de coleta de dados por objetivo.....	40
Quadro 4 - Dimensões do mapa estratégico.....	50
Quadro 5 - As dez competências fundamentais.....	55
Quadro 6 - Feedback ATB.....	70
Quadro 7 - Feedback GDP.....	71
Quadro 6 - Feedback Sinergia.....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Objetivos Estratégicos Arelados à Missão e Visão da Organização.....	56
Gráfico 2 – Indicadores Chave de Desempenho e a Demanda de Mercado.....	57
Gráfico 3 – As Metas como Fonte de Motivação e Compromisso.....	58
Gráfico 4 – As Perspectivas dos Objetivos Estratégicos do Banco e a Atuação das Agências no Mercado.....	60
Gráfico 5 – As Perspectivas dos Objetivos Estratégicos e a Satisfação dos Clientes.....	61
Gráfico 6 – As Perspectivas dos Objetivos Estratégicos quanto às Condições de Tempo e Trabalho dos Funcionários.....	62
Gráfico 7 – As Perspectivas dos Objetivos Estratégicos em Termos de Aprendizagem.....	63
Gráfico 8 – A Missão e Visão do Banco do Brasil S/A quanto a Objetivos e MedidasTangíveis.....	64
Gráfico 9 – A Comunicação Interna.....	65
Gráfico 10 – Feedback.....	66
Gráfico 11 – Medição e Divulgação dos Indicadores do Sinergia.....	67
Gráfico 12 – Os Sistemas GDP, ATB e Sinergia e os Objetivos do Banco do Brasil S/A.....	68

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Composição da Amostra.....	38
--------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 APRESENTAÇÃO.....	15
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
<b>1.3.1 Objetivo geral .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>17</b>
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.3 BALANCED SCORECARD (BSC).....	24
<b>2.3.1 Conceito do BSC.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2 Componentes do BSC.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3 Estabelecimento de Objetivos para o Programa do Balanced Scorecard.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.4 As Perspectivas do Balanced Scorecard.....</b>	<b>28</b>
2.3.4.1 A Perspectiva Financeira.....	29
2.3.4.2 A Perspectiva dos Clientes.....	30
2.3.4.3 A Perspectiva dos Processos Internos .....	30
2.3.4.4 A Perspectiva do Aprendizado.....	31
<b>2.3.5 Aplicação do BSC.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.6 Vantagens e Desvantagens do modelo BSC .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.7 Origem do Balanced Scorecard no Banco do Brasil.....</b>	<b>34</b>
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	36
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	36
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E DA AMOSTRA.....	38
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	39
3.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	40
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	42
4.2 MISSÃO.....	45
4.3 VISÃO.....	45
4.4 COLABORADORES E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	45
4.5 MERCADO DE ATUAÇÃO.....	46
<b>4.5.1 BB no País.....</b>	<b>46</b>
<b>4.5.2 BB no Mundo.....</b>	<b>46</b>
<b>4.5.3 Principais Produtos do BB.....</b>	<b>46</b>
<b>4.5.4 Principais Serviços do BB.....</b>	<b>48</b>
4.6 MODELO DE BSC DO BANCO DO BRASIL.....	50
<b>4.6.1 Acordo de Trabalho (ATB).....</b>	<b>50</b>
<b>4.6.2 Gestão de Desempenho Profissional por competência (GDP).....</b>	<b>53</b>
<b>4.6.3 Sinergia BB.....</b>	<b>54</b>
4.7 COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA FUNCIONÁRIOS DO BB.....	55
4.8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	56
<b>4.8.1 Quanto aos Componentes do BSC no BB.....</b>	<b>57</b>
<b>4.8.2. Quanto às Perspectivas do BSC no BB.....</b>	<b>61</b>
<b>4.8.3. Quanto à Aplicação do BSC no BB.....</b>	<b>65</b>
4.9 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	69
<b>4.9.1 Acordo de Trabalho ATB .....</b>	<b>70</b>
<b>4.9.2 Gestão de Desempenho Profissional por competência.....</b>	<b>71</b>
<b>4.9.3 Sinergia.....</b>	<b>73</b>
4.10 SUGESTÕES SOBRE O MODELO DE BSC NO BANCO DO BRASIL.....	74
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>74</b>
5.1 CONSTATAÇÕES.....	74
5.2 SUGESTÕES SOBRE O MODELO BSC NO BANCO DO BRASIL.....	76
5.3 PROPOSIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	78
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>84</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Este capítulo apresenta a parte introdutória deste trabalho de conclusão de curso, constituído pela identificação do problema de estudo, determinação dos objetivos, justificativa, como também a estrutura que o trabalho apresenta.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Mediante a competitividade atual, as grandes organizações com a finalidade de se adequar a esse crescimento no acirramento da competição global da economia, vêm buscando uma série de mudanças, para satisfazer as necessidades do cliente, reduzir custos e, ao mesmo tempo, manter a qualidade dos produtos e/ou serviços. As corporações buscam nova metodologia de gerenciamento, para que dessa forma possam ter posturas gerenciais mais eficientes e eficazes.

O novo posicionamento das organizações vem contribuindo com atração de novos investidores. O novo perfil do acionista busca analisar também os impulsionadores que proporcionam rentabilidade a longo prazo. Estratégias que visam o aumento de satisfação dos clientes, retorno sobre o capital empregado, atração e retenção de novos clientes/consumidores.

No intuito de atender todos esses requisitos, das novas tendências das estratégias competitivas, os professores Robert Kaplan e David Norton, da Universidade de Harvard Business School, formularam a teoria do *Balanced Scorecard*.

O BSC - Balanced Scorecard configura como um planejamento de elementos intangíveis em dados tangíveis que possibilitam ao gestor e seus colaboradores a visualização de seus objetivos e a focalização nos mesmos, alcançando não só a missão, como conseqüentemente mudando a forma como a organização é vista pelos colaboradores e clientes. Em suma, esse modelo visa assegurar se os planejamentos estratégicos estão sendo bem executados e alcançados. Além disso, propicia um suporte aos executivos a melhor traduzir as estratégias em indicadores de desempenho, objetivos e planos de ações.

O BB - Banco do Brasil utiliza o modelo BSC através do sistema GDP (Gestão de Desempenho Profissional por Competência), que consiste na avaliação de desempenho dos funcionários através de votação entre os próprios colaboradores; o ATB (Acordo de Trabalho), onde são designados indicadores alinhados aos propósitos e perspectivas quanto ao



cargo e/ou função do funcionário; e ainda o Sinergia BB que é um sistema proposto para detalhar o acompanhamento de metas de produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes de cada agência para cumprimento do ATB. Todavia, apesar das estratégias adotadas, inclusive de investimento em aprimoramento profissional, é perceptível a dificuldade de muitas agências para alcançarem todas as metas estabelecidas. Neste contexto, surge à problemática que envolve a questão: **Quais pontos de melhoria nos sistemas baseados no modelo BSC no Banco do Brasil que possibilitam alternativas de aprimoramento para melhor atingir os objetivos estratégicos da organização?**

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa dividem-se em geral e específicos.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Verificar pontos de melhoria nos sistemas baseados no modelo BSC no Banco do Brasil e suas alternativas de aprimoramento para melhor atingir os objetivos estratégicos da organização por meio desta ferramenta.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

A fim de viabilizar o alcance do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o modelo BSC no Banco do Brasil;
- b) Identificar a maneira como ele é utilizado pelos colaboradores;
- c) Buscar alternativas de aprimoramento para melhor atingir os objetivos pretendidos.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema partiu de uma afinidade natural da autora com a área da gestão estratégica organizacional juntamente com a necessidade de aprimorar e adquirir mais conhecimento sobre o modelo BSC, utilizada pelo Banco do Brasil, já que faz parte do cotidiano de trabalho da autora, por ser uma funcionária do Banco do Brasil. Outro ponto de grande relevância para a escolha deste tema foi o fato do modelo BSC ter sido escolhido pela Harvard Business Review (HBR) como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos setenta e cinco anos, e ainda pouco explorada do ponto de vista acadêmico, no que diz respeito a sua implementação na instituição financeira Banco do Brasil, considerando o ponto de vista de seus colaboradores e de como estes se sentem em meio a cobranças e avaliações tão constantes e inevitáveis.

Segundo Prado (2006) há muitas publicações sobre o BSC, com modelos em funcionamento em muitas empresas no mundo todo, podendo-se constatar que esta ajuda a melhor gerir as empresas da atualidade, ou seja, na visão contemporânea de gerenciamento mostra-se como ferramenta de suma importância, pois tem indicadores estratégicos que possuem abrangência compatível com a nova era do conhecimento. Todavia é pertinente salientar que há carência de estudos no que diz respeito à avaliação do BSC na visão do usuário, ou seja, o funcionário do Banco do Brasil.

É válido ressaltar que até o final da década de setenta, o que predominava era o foco financeiro, conforme informações colhidas através da intranet corporativa do Banco do Brasil em Fevereiro de 2013, o BB utilizava o balanço anual e semestral para buscar informações sobre a “saúde financeira” da empresa. Todavia a crescente importância dos ativos intangíveis num momento de grande competição e concorrência universal fez surgir a necessidade de se criar um novo conceito para mensurar o desempenho corporativo, já que os indicadores contábeis financeiros eram incapazes de medir ativos intangíveis tais como habilidades, competências e aprendizagem tão valiosos para o sucesso de uma organização. Um modelo tal como o BSC vem sendo cada vez mais utilizado em organizações públicas e privadas porque evidencia os desequilíbrios, permitindo redirecionamento de recursos para setores fragilizados, além de ser capaz de atender as novas exigências de gerenciamento dentro de cenários econômicos altamente mutáveis, principalmente quando se trata de uma instituição financeira.

O BSC é o modelo de gestão utilizado pelo Banco do Brasil para monitorar e gerenciar seu desenvolvimento, através do controle de desempenho para o alcance das metas previamente

estabelecidas. Esse modelo auxilia a organização a diminuir a lacuna em sua gestão estratégica e a ter sucesso na implementação e no monitoramento de sua estratégia. No entanto, o cenário de intensa concorrência entre as instituições financeiras faz com que os bancos estabeleçam metas cada vez mais agressivas e o alcance destas a todo custo, mesmo que este custo seja seu capital humano. Portanto, faz-se necessário que o contraste existente entre a demanda do serviço e a disponibilidade do bancário seja mais bem compreendido para que se possa buscar um equilíbrio entre a qualidade de vida dos funcionários do Banco do Brasil e o alcance dos objetivos pretendidos por esta instituição financeira.

É de grande valia, para o Banco do Brasil, obter informações quanto análise deste modelo porque poderá verificar a vivência prática do colaborador em meio ao estabelecimento de metas e a sua disponibilidade para cumpri-las. Além de poder analisar os resultados do modelo a partir da percepção dos colaboradores. Quanto à contribuição desta pesquisa para o meio acadêmico é bastante válida, uma vez que através dela é possível entender melhor como funciona na prática a implementação do BSC e a sua aplicabilidade num ambiente de muitas cobranças.

Desta forma, a presente pesquisa torna-se viável e possui contribuição teórica e prática para a análise da aplicação de técnicas estratégicas relacionadas ao BSC no setor bancário, visando atingir os objetivos da organização de maneira eficiente e eficaz.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos: O primeiro com a parte introdutória que é subdividida em apresentação, definição do problema de pesquisa, objetivos de pesquisa – geral e específicos – bem como sua justificativa.

O segundo capítulo é representado pelo referencial teórico, em que estão apresentados os enfoques dos principais tópicos relacionados acerca do fenômeno de estudo. Esses elementos representam a fundamentação teórica, ou seja, os conceitos definidos por autores da área acerca da Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e do BSC.

O terceiro capítulo engloba os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa bibliográfica, documental e de campo; O quarto capítulo aborda a apresentação do estudo de caso com a caracterização do Banco do Brasil quanto à sua história, estrutura, segmentação de mercado de atuação. O quarto capítulo ainda traz: o modelo de BSC do Banco do Brasil, a apresentação e discussão dos resultados obtidos na pesquisa de campo realizada com

colaboradores de 6 agências e da Plataforma de Suporte Operacional do Banco do Brasil S/A em Campina Grande, entre outras abordagens.

Por fim, seguem as considerações finais sobre o estudo realizado, as referências utilizadas como fontes de pesquisa, e o apêndice com o questionário utilizado para coleta de dados, assim como o roteiro de observação.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar fundamentos bibliográficos relevantes para a análise do modelo BSC implementado no Banco do Brasil. O capítulo está dividido em três partes, a primeira traz as definições de Gestão Estratégica, a segunda trata sobre planejamento estratégico, a terceira aborda o conceito, componentes, objetivos, perspectivas, aplicação, vantagens e desvantagens do BSC e a origem do modelo BSC no Banco do Brasil, evidenciando, dessa forma, o foco do presente estudo.

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA**

Gestão estratégica é o desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje. A vitória no presente não é o bastante; a não ser que, simultaneamente, as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas, a empresa não terá futuro (FAHEY, 1986).

Conforme definição de Wagner Campos (2009), Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, com intuito de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

A administração estratégica garante o rumo da Organização alinhada às suas vantagens nos negócios, uma vez que é o cuidado com a estratégia que torna as decisões certas para agir de encontro com os resultados previstos nos objetivos organizacionais.

É possível afirmar que a competitividade cada vez mais acirrada entre as empresas faz emergir a necessidade de se conduzir uma Gestão Estratégica que seja capaz de assegurar a continuidade da organização. Neste sentido, a base dos planejamentos que compõe esta gestão, principalmente no mercado atual, possui perspectivas ambientais futuras, garantindo aos gerentes ou executivos identificar a melhor tomada de decisão para atingir as metas e os resultados organizacionais.

Neste cenário, a Gestão Estratégica é o processo contínuo e interativo de análise do ambiente em que a empresa está inserida, sendo um processo contínuo porque analisa de forma primária o ambiente externo (fora da organização), para então analisar também o ambiente interno (dentro da organização), além disso, é um processo interativo, isso significa que começa

na primeira etapa, segue até a última e, então, volta para a primeira, isso quer dizer que suas etapas se repetem em um ciclo (CERTO et al, 2005).

**Figura 1 – Ciclo da Gestão Estratégica**



Fonte: Universidade Corporativa Banco do Brasil

As empresas têm grandes desafios para completar o ciclo da gestão estratégica, principalmente no que diz respeito à implementação e ao monitoramento dessa estratégia. Segundo Armando Matioli Filho, sócio-diretor da consultoria Gentia do Brasil e especialista no assunto BSC, em publicação de uma reportagem na (Gazeta Mercantil/PáginaC4) (Jiane Carvalho) em 13 de Agosto de 2002, afirma que, "o maior desafio de uma empresa não é montar uma boa estratégia, mas conseguir implantá-la com sucesso". Matioli diz ainda que, "pesquisas mostram que a vida dos principais executivos (CEO's) em uma empresa está cada vez mais curta e que o principal motivo é a dificuldade em implementar uma estratégia. Matioli complementa que, "sem um monitoramento da estratégia, os executivos são tentados a levar a empresa para onde eles querem, muitas vezes em conflito com o interesse dos acionistas".

A administração estratégica garante o rumo da organização alinhada às suas vantagens nos negócios, uma vez que é o cuidado com a estratégia que torna as decisões certas para agir de encontro com os resultados previstos nos objetivos organizacionais. Segundo Maximiano (2002) no tocante aos objetivos considerados fundamentais na Gestão Estratégica destacam-se:

- ✓ A reorientação de recursos materiais, financeiros e humanos;
- ✓ O estabelecimento de padrões de excelência;

- ✓ Implantação do processo de melhoria contínua;
- ✓ A definição de valores comuns;
- ✓ As formas de lidar com a incerteza;
- ✓ O fornecimento de uma base para o controle de avaliação.

Neste contexto, pode-se perceber todo o conjunto que envolve a gestão delineada pelo controle proposto pela estratégia de contornar todos os setores de uma organização. Corroborando com esta teoria, Certo e Peter (2005, p. 132) afirmam que “exercer controle é a parte principal da gestão de uma empresa. Controlar é fazer com que algo ocorra da forma como foi planejado.”

Evidencia-se a importância do controle para uma organização retomando a ideia de Fayol quando o coloca como uma das funções que compõe o processo administrativo. Controlar no sentido de averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com aquelas que foram planejadas, para assim corrigi-las, se necessário. Da mesma forma, a estratégia imposta na gestão busca monitorar fatores desde produção, qualidade do produto, administração de materiais à tomada de decisão, clima organizacional, entre outros pontos que influenciam diretamente no processo de alcance das metas e objetivos organizacionais, exercendo o real controle da resultante da obra planejada.

Complementando as ideias expostas, sobre a definição de administração estratégica, Fernandes e Berton (2005) acrescentam que é o processo de planejar, executar e controlar conforme a visão defendida por Fayol, que mostra uma visão ampla da estratégia, onde envolve toda a empresa no processo da administração, desde as áreas de marketing, de produção, de pessoal e de finanças.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Valadares (2005) existe uma diferença entre a gestão estratégica e o planejamento estratégico. Planejar é uma atividade inerente do ser humano, considerando que desde os primórdios, o homem utiliza o planejamento para sobreviver, mesmo que de maneira empírica e intuitiva. Esta ideia se materializa a cada invenção e ruptura que houve nos processos produtivos. Para que um novo processo produtivo fosse introduzido foi necessário um planejamento, um plano de ação e tomadas de decisões que aparentavam ser as mais acertadas de acordo com o contexto vivido. Ressaltando e complementando esta teoria, Oliveira afirma:

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2005, p. 47 e 48).

Conforme o posicionamento dos autores podemos refletir ainda que o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados de uma organização. Já a gestão estratégica vem a ser o acompanhamento destas tarefas, avaliando suas implementações e propondo as mudanças estratégicas que forem necessárias para obtenção dos resultados almejados com eficiência e eficácia.

Para ter uma estratégia, a empresa precisa se conhecer, saber qual o seu propósito. A alta administração deve cuidar dessas definições.

É válido ressaltar que de acordo com Fischmann(1991), o Planejamento Estratégico é um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo as decisões estratégicas, de longo prazo, mas voltado para ideias que procura a eficácia da organização. Quando uma empresa vai elaborar seu planejamento estratégico precisa saber exatamente qual a razão de ser de sua existência. É imprescindível definir bem as metas para atingir seus objetivos, estabelecendo a estratégia mais eficiente e eficaz para o alcance dos resultados almejados.

Em suma, é possível afirmar que o BSC é alinhado ao planejamento estratégico da empresa, já que os componentes do BSC, tais como missão, visão, valores, também fazem parte da elaboração do mapa estratégico da empresa. O BSC precisa compreender bem o planejamento estratégico para que seja possível obter resultados com sua utilização.

### 2.3 BALANCED SCORECARD

O BSC é uma ferramenta administrativa capaz de integrar e balancear as expectativas de desempenho existentes em uma organização, desde aspectos financeiros até os processos internos. Para tanto, estabelece metas de qualidade relacionadas à funções e níveis relevantes dentro da Organização. Nestas condições, propõe-se uma divisão dos indicadores corporativos e, segmentos, com metas previamente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

O Balanced Scorecard - BSC foi apresentado pela primeira vez pelos estudiosos Kaplan e David Norton, em 1992, sendo um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. Os fatores relacionados a satisfação do cliente, processos internos, aprendizagem e



desenvolvimento são considerados não financeiros e fundamentais para a competitividade das empresas (MOTA;FONSECA;CARREIRO, 2005).

Uma publicação realizada pela (HBR) no ano de 1993, teve como enfoque a importância dos indicadores ligados à estratégia do negócio. Somente em meados de 1996 o BSC teve sua divulgação associada à implementação e execução bem sucedida de estratégia organizacional, através do artigo “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, também publicado pela HBR, no qual Kaplan e Norton associaram o conceito de painel de indicadores (scorecards) com a estratégia organizacional. E o BSC é uma sigla que, traduzida, significa algo como “Indicadores Balanceados de Desempenho”

Segundo Herrero Filho (2005), o conceito do Balanced Scorecard passou por fases de evolução, sendo elas: o Balanced Scorecard como ferramenta de mensuração, como ferramenta de implementação da estratégia, como sistema de gestão estratégica e como modelo de gestão estratégica integrada.

As organizações focalizadas na estratégia usam o Balanced Scorecard para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Essa nova ferramenta representa uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa. Antes do desenvolvimento dos scorecards estratégicos, os gerentes não dispunham de um referencial de ampla aceitação para descrição da estratégia: simplesmente não conseguiam implementar algo que não conseguiam descrever bem (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 37).

Assim sendo, inicialmente o BSC foi classificado como sendo um método de avaliação de desempenho, entretanto os próprios autores expressam que seu verdadeiro poder e contribuição dentro das organizações ocorrem quando ele passa a ser visto como uma ferramenta de gestão. Desta forma, o BSC emergiu porque é um sistema capaz de compreender a estratégia empresarial e comunicá-la a toda a organização (BANKER; CHANG; PIZZINI, 2004).

### **2.3.1 Conceito do BSC**

O BSC é um modelo que auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia do princípio ao fim e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la (KAPLAN; NORTON, 2001). Ou seja, é um modelo de gestão capaz de representar a estratégia, além de ser uma ferramenta de acompanhamento que contempla os assuntos e desafios organizacionais, garantindo a sustentabilidade e a saúde da organização.

O conceito do BSC é bastante amplo e interfere de maneira direta na aplicação de métodos de gestão de uma empresa. O BSC é uma ferramenta administrativa capaz de integrar

e balancear as expectativas de desempenho existentes em uma organização. Para tanto, estabelece metas de qualidade relacionadas a funções e níveis relevantes dentro da organização. Nestas condições, propõe-se uma divisão dos indicadores corporativos em segmentos, com metas previamente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis (HERRERO FILHO, 2005).

O autor complementa ainda que o BSC está integrado ao fluxo de valor para a organização onde, por meio de um novo sistema, oferece um referencial inovador para a descrição da estratégia por meio do equilíbrio com os valores e bens tangíveis e intangíveis, ou seja, bens físicos e não-físicos nas atividades criadoras de valor para a organização.

### 2.3.2 Componentes do BSC

Segundo Kallás (2003), um *Balanced Scorecard* deve possuir os seguintes componentes:

- **Objetivos estratégicos:** implica a tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito, de forma clara (mapa estratégico ou mapa da estratégia). O mapa da estratégia auxilia a fazer com que todos os indivíduos na organização entendam a estratégia e como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis.
- **Indicadores chave de desempenho:** como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia. Enquanto os indicadores de ocorrência mostram o desempenho das ações passadas, os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros.
- **Metas de longo prazo:** trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador. Para melhorar o desempenho financeiro e operacional, é importante desenvolver metas explícitas em cada um dos níveis da organização. Essas mensagens vão para o público interno e externo e proporcionam benefícios importantes para a organização. Os benefícios são:

- Legitimidade: metas fortes possibilitam o comprometimento dos funcionários com a organização, quando eles se identificam com os propósitos gerais da organização e sua razão de existir;
- Fonte de Motivação e Compromisso: as metas facilitam a identificação dos funcionários com a organização e ajudam a motivá-los, reduzindo a incerteza e esclarecendo o que eles devem realizar;
- Guias para a ação: as metas proporcionam o senso de direção. Elas focam a atenção nos alvos específicos;
- Fundamento lógico para a decisão: por meio das metas, os gestores aprendem o que a organização está tentando realizar;
- Padrão de desempenho: como as metas definem os resultados desejados para a organização, elas servem como critérios de desempenho e proporcionam um padrão de avaliação;
- Iniciativas Estratégicas: associadas ao desafio colocado pelas metas de longo prazo, dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar seu alcance. Trata-se de “ações de intervenção” para fazer com que as metas sejam alcançadas.

Segundo Frezatti (2003), um indicador de longo prazo passível de ser utilizado na gestão estratégica deve ser/estar:

- ✓ Atrelado ao propósito da organização e com os objetivos estratégicos.
- ✓ Passível de ser mensurado durante certo espaço de tempo.
- ✓ Aceitável pelas pessoas da organização, uma vez que as mesmas participaram de sua definição.
- ✓ Flexível para modificações que se mostrem necessárias.
- ✓ Motivador, para direcionar as atividades das pessoas para os resultados esperados.
- ✓ Simples, ou seja, passível de ser entendido.
- ✓ Passível de comprometimento por quem irá desenvolver ações para que seja atingido.

Diante do exposto, é de grande relevância a consideração feita por Dietschi, (2005) quando coloca que, o excesso de foco no curto prazo baseado em indicadores financeiros tornou as gestões das organizações míopes. No caso do BSC sua base está centrada no longo prazo já que a definição dos indicadores está relacionada aos objetivos estratégicos da organização, abrangendo as perspectivas financeira, mercadológica, de processos internos e a de aprendizagem e conhecimento. Pode-se afirmar que equilibrar todas estas perspectivas é o principal ponto da ferramenta BSC.

É válido ressaltar que o BSC não trouxe uma inovação propriamente dita, mas ele aperfeiçoou conceitos já existentes, mostrando aos colaboradores de maneira clara e objetiva que existe uma estratégia e o que é necessário ser feito para alcançá-la. Todavia, mesmo que o BSC tenha sido construído de forma que represente adequadamente a estratégia empresarial, é necessária uma reavaliação periódica para estabelecer os novos padrões emergentes e seus respectivos indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2004).

Neste contexto, para Kaplan e Norton (2000), de acordo com a lógica estabelecida pelo modelo, um *Balanced Scorecard* deve possuir os seguintes componentes:

**Figura 2 - Componentes do BSC**



**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

Conforme ilustra a figura 1, pode-se perceber que os resultados estratégicos do *BSC* aparecem quando o mesmo é integrado ao sistema de gestão da organização, com a definição clara para todos da visão e a missão da empresa, divulgando a “implementação” da estratégia para todos os níveis, alinhando as metas individuais e departamentais com as respectivas unidades de negócios, criando a capacidade de identificar oportunidades, facilitando as análises críticas periódicas e sistemáticas quanto ao desempenho da estratégia adotada. Segundo Kaplan e Norton (2000) as empresas que utilizam o *Balanced Scorecard* apresentam um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico.

### **2.3.3 Estabelecimento de Objetivos para o Programa do Balanced Scorecard**

De acordo com Kaplan e Norton (2000) o BSC fornece aos gestores a quantificação dos resultados pretendidos à longo prazo, auxiliando no ajuste e nas revisões das estratégias “implementadas”. Com a elaboração do *BSC* os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia da empresa. Seu principal objetivo está no alinhamento da estratégia às ações operacionais da organização por meio das seguintes ações:

- ✓ Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- ✓ Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- ✓ Planejar, estabelecer metas, e alinhar iniciativas estratégicas;
- ✓ melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

### **2.3.4 As Perspectivas do Balanced Scorecard**

O BSC decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com fatores financeiros.

Para Crepaldi (2004), o *Balanced Scorecard* se apresenta como uma ferramenta que, por meio da avaliação de desempenho gerencia toda a unidade de negócios sob as quatro perspectivas, sendo um importante instrumento de gestão para as organizações que desejam antecipar-se aos seus concorrentes oferecendo maior qualidade de serviços aos seus clientes embasados em melhoria de aspectos internos da organização.

As perspectivas são compostas de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, em quatro dimensões de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado. Observe a figura 3 a seguir:

**Figura 3 - Perspectivas do Balanced Scorecard**



**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 89).

A relação demonstrada entre as quatro perspectivas reflete o foco para que os objetivos sejam atingidos isoladamente. Neste sentido, para Giollo (2002), o Balanced Scorecard não se diferencia apenas pelas quatro perspectivas apresentadas, pois existem outras ferramentas de avaliação de desempenho que se focam neste mesmo contexto de medidas financeiras e não-financeiras, porém esta diferenciação se dá por meio da visão de longo prazo e da relação de seus indicadores com a estratégia de organização.

#### 2.3.4.1 A Perspectiva financeira

Considerando Kaplan e Norton (2000) no BSC os indicadores financeiros devem ser estimulados sob os objetivos globais da organização, de modo a relacionar os diversos setores da empresa. Para tanto, o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os as outras ações que devem ser tomadas em relação às quatro perspectivas, alcançando o desempenho econômico desejado.

A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, e

também para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam: o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia (FARIA, 2007).

#### *2.3.4.2 A Perspectiva dos clientes*

Essa perspectiva permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. A visão destes fatores são de extrema importância na concepção dos clientes, sendo uma exigência do BSC.

Para Faria (2007), nesta perspectiva a preocupação, em geral, dá-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a participação de mercado, aquisição, retenção, fidelidade e nível de satisfação dos clientes.

Para Kaplan e Norton (2004), o conjunto de ofertas de valor deve ser sempre específico e próprio de cada empresa. No entanto, deve incluir fatores-chave, que determinam a satisfação dos clientes, nomeadamente o prazo de entrega, a qualidade e o preço.

#### *2.3.4.3 A Perspectiva dos processos internos*

Nesta perspectiva uma das prioridades é identificar os recursos e competências necessárias para elevar o nível interno de qualidade.

Para Kaplan e Norton (2001), os executivos devem definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que inclui três processos principais:

- ✓ Inovação: Neste processo a empresa pesquisa as necessidades dos clientes, criando produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades.
- ✓ Operações: Neste segundo estágio da cadeia de valor, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes.
- ✓ Serviços pós-venda: Este último processo é o serviço de atendimento ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço.

Segundo Lopes (2000) a perspectiva dos processos internos deve ser elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Diante disso, percebe-se que cada vez mais a relação entre os processos internos entre as organizações, inclusive das companhias parceiras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que seus processos também sejam incorporados.

#### *2.3.4.4 A Perspectiva do Aprendizado*

Esta perspectiva objetiva instigar condições favoráveis para o alcance de metas audaciosas nas outras perspectivas. Neste intuito, é fundamental que a organização desenvolva a habilidade de inovar, aprimorar e relacionar-se diretamente com os seus valores e princípios.

Para Kaplan e Norton (2000) esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Esses objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do Balanced Scorecard.

A perspectiva de aprendizado e crescimento citado está diretamente ligada a avaliação de desempenho, pois hoje a competitividade está se tornando essencial para a sobrevivência das organizações no mercado em que atuam, propondo uma mudança onde se tornem organizações horizontais, organizações flexíveis, que buscam cada vez mais a qualidade, produtividade, satisfação de seus clientes internos e externos e ao fim o lucro, visando o trabalho em equipe e focalizando o indivíduo como o recurso mais valioso que a organização obtém. Devido a essas mudanças na cultura das organizações existe a necessidade de busca por profissionais flexíveis no desempenho de suas atividades, com isso, a organização tem uma chance de proporcionar aos profissionais a qualidade no trabalho, além disso, ao desenvolver pessoas a organização se desenvolve (PONTES, 2002).

Pode-se inferir, portanto que o Balanced Scorecard não se baseia em um único método, processo ou perspectiva – isso seria, no mínimo, improvável uma vez que, conforme demonstrado seguidamente por comentários feitos pelos diferentes autores mencionados, cada



perspectiva possui sua relevância dentro do contexto da estratégia empresarial, e nenhuma pode ser descartada, sob pena de perder todo o trabalho e investimento já executados.

### 2.3.5 Aplicação do BSC

Para que o BSC seja aplicado de maneira correta e, conseqüentemente, a organização obtenha resultados satisfatórios Prado (2008) aborda uma listagem com os dez riscos presentes na implantação de um *Balanced Scorecard*, conforme o quadro a seguir:

**Quadro 1 - Dez Riscos na Implantação de um *Balanced Scorecard***

<b>RISCOS NA IMPLANTAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD</b>
1 – Apoio da Alta Direção - Para a implantação do BSC, primeiramente é necessário o apoio da direção geral da empresa.
2 – Fuga da Realidade - Risco inerente de fugir da realidade, onde a visão e a missão não estão ligados com os objetivos, metas e indicadores.
3 – Mediação - Todos os indicadores definidos devem ser facilmente medidos e agilmente divulgados.
4 - Responsabilidade - Todas as ações têm o seu responsável, no qual este deverá agir reposicionado para a estratégia.
5 – Cultural - Quando uma empresa indica a implantação do BSC, sem rever o formato cultural empresarial.
6 – Comunicação - Quando há uma comunicação mal feita. O BSC deve ter ampla e irrestrita divulgação.
7 – Feedback - Quando não há retorno sobre as ações ou sobre o efeito dos indicadores.
8 – Conjuntural - Carência ou falta de organização, pontualidade, realidade, etc.
9 – Tecnologia - Risco da instituição em achar que o sistema de computador poderá resolver tudo.
10 – Fator Humano - Risco humano, uma palavra que resume o sucesso do BSC: atitude das pessoas.

**Fonte:** Adaptado de Prado (2008).

De acordo com o quadro apresentado uma implantação eficaz do BSC depende não só da autorização da alta direção, bem como da colaboração dos funcionários quanto às suas responsabilidades, visão e missão complacentes aos objetivos da empresa, constante *feedback* e divulgação tanto das estratégias adotadas quanto dos indicadores definidos.

O *BSC* como ferramenta de gestão visa a integração e o balanceamento dos principais indicadores de desempenho em uma empresa, definindo objetivos de qualidade para funções e níveis relevantes da organização (ZEUS, 2004).

O BSC não é indicado apenas para as empresas de grande porte:

Toda e qualquer empresa, independente do seu porte ou ramo de atuação, que tenha interesse em garantir a implementação das suas estratégias deve utilizar esta metodologia da mesma forma que o planejamento estratégico, conhecendo melhor seus pontos fortes, eliminando ou adequando os seus pontos fracos, usufruindo as oportunidades e evitando as ameaças externas (Serra, 2004, p. 2).

É comum relacionarmos teorias e ferramentas administrativas a organizações com diversos departamentos, porém é absolutamente aplicável a empresas também de pequeno porte, de forma que se adapte a cada estrutura. O foco é organizar estrategicamente o modelo de gestão, impulsionando o desenvolvimento da empresa através da eficiência gerada pelo realce dos pontos positivos e correção dos pontos negativos (FARIA, 2007).

### **2.3.6 Vantagens e Desvantagens do Modelo BSC**

A visão abrangente e sistêmica do BSC é uma das vantagens mais nítidas desta ferramenta estratégica, pois possibilita uma avaliação global do desempenho da organização, e ainda a integração dos objetivos de curto e longo prazo, bem como a integração de indicadores financeiros e não financeiros, além de uma ótica interna e externa da empresa (ESTEVES; MATEUS, 2008). Outra grande vantagem, ainda segundo os autores é tornar claro para todos os níveis da organização a visão, missão e estratégia da empresa; sendo assim todos saberão o que fazer e de que maneira suas ações influenciam no desempenho organizacional, buscando a melhor maneira de canalizar os esforços para implementação da estratégia.

Além disso, Esteves e Mateus (2008) evidenciam como ponto positivo do BSC o fato do modelo trabalhar sobre uma relação clara de causa e efeito, que permeia todas as perspectivas, ou seja, o histórico de desempenho do passado encaminha para a tomada de decisão da organização, sendo possível distribuir os diferentes recursos da empresa em funções das iniciativas que foram tomadas. Acompanhando e monitorando vai-se realocando da melhor maneira possível os recursos físicos, financeiros e humanos para que estes possam atingir os objetivos estratégicos.

O BSC não só mede o desempenho como também traduz muito bem a estratégia da organização, facilitando o processo decisório e explicitando os pontos críticos, atuando como gerenciador da estratégia organizacional. (ABREU, et al 2004).

Em contrapartida, Abreu et al (2004) detectaram algumas desvantagens na ferramenta estratégica em questão, visto que o processo de comunicação pode ser impactado pelo risco de informações estratégicas serem do conhecimento também dos investidores externos ou competidores.

Outra dificuldade na aplicação do BSC vem a ser a possibilidade de produção de resultados pouco realistas, dependendo da forma como se organiza a execução das tarefas ou dos requisitos comportamentais de quem as executa. Até mesmo porque o simples conhecimento das metas corporativas não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas. Existe ainda outra desvantagem que é a falta de informação no que diz respeito à concorrência do mercado, as inovações tecnológicas, e a evolução do meio organizacional (ESTEVEZ; MATEUS, 2008).

Para melhor visualização das vantagens e desvantagens apresentadas, o quadro resumo a seguir expõe de maneira simples os principais pontos positivos e negativos para a utilização da ferramenta:

**Quadro 2: Vantagens e Desvantagens da Aplicação do BSC**

<u>VANTAGENS</u>	<u>DESVANTAGENS</u>
Melhorar a eficácia da gestão através de uma partilha visível da estratégia	Existir relação pouco clara para o investidor entre as medidas de avaliação e criação de valor
Otimizar os resultados	Recolher a informação é difícil e custoso
Permitir a coordenação dos recursos humanos para objetivos comuns	Focalizar o presente
Acelerar o processo de tomada de decisão através da disponibilização de informação oportuna e relevante	Falta de informação no que diz respeito à concorrência do mercado

Fonte: Adaptado Abreu et al (2004)

Haja vista que até o momento foram explicitados e descritos o modelo BSC em um contexto geral, a seção a seguir fará uma abordagem do surgimento do BSC no Banco do Brasil.

### **2.3.7 Origem do Balanced Scorecard no Banco do Brasil**

De acordo com o curso Conhecendo o Acordo de Trabalho na Rede Varejo (DIRET), o Balanced Scorecard foi utilizado inicialmente no Banco do Brasil em 1998, quando da introdução da avaliação de desempenho individual dos funcionários – GDP. Em 1999, começou a ser utilizada em avaliações corporativas e, em 2000, passou a integrar os documentos estratégicos, como o Plano Diretor, o Plano de Mercados e o Acordo de Trabalho (ATB).

Segundo Rezende (2003, p. 121), “para marcar uma nova época na vida da Instituição, foi estabelecida uma missão em que o BB assumia publicamente o compromisso de ser “o melhor banco do Brasil” (...). Isto demonstra o quanto o BB estava preocupado e comprometido em disputar presença em um mercado dominado por competidores de capital privado.

No BB, o Balanced Scorecard apresenta-se como um importante instrumento de gestão para toda a organização, e tem por objetivo se antecipar aos concorrentes, oferecendo mais qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos da organização.

De acordo com Rezende (2003, p.122), o Programa de Ajustes do BB que culminou na implantação do Balanced Scorecard, foi composto de oito linhas de ação, conforme descrito a seguir:

- a) Reformulação do modelo de gestão – caracterizado, principalmente, pela criação dos colegiados e comitês alocados em um espaço comum de trabalho (salas unificadas), de forma a criar responsabilidade compartilhada em relação à gestão.
- b) Revisão do processo decisório – reordenamento dos níveis de responsabilidade e de autoridade, com redefinições em relação à centralização e à descentralização das decisões buscando estabelecer novo patamar de poder nas diversas instancias organizacionais.
- c) Atualização da estratégia e dos plenos – desenvolvimento de novo ferramental de planificação que pudesse expressar com mais rapidez e clareza os rumos da corporação, bem como ser traduzido em diretrizes para a orçamentação.
- d) Adequação da arquitetura organizacional – adoção do conceito de Unidades Estratégicas de Negócios para caracterizar a predominância do foco negocial em relação às atividades de suporte e apoio.
- e) Redesenho dos processos de trabalho – estabelecimento de novos parâmetros operacionais em relação à amplitude de comando, ao posto de trabalho, aos níveis de automação e à terceirização e às instruções normativas, dentre outros.
- f) Sistematização do controle gerencial – implementação do custeio direto, representando o resultado de clientes, produtos, processos e unidades em função da margem de contribuição e dos níveis de consumo de estrutura.
- g) Revisão dos orçamentos de operações e de investimentos – ajuste dos padrões de liquidez e imobilização, dos níveis de dispêndio e de apropriação das despesas e receitas, eliminando a figura de rateio interdepartamental e criando maior sintonia entre a gestão do caixa, a contabilidade societária e os controles financeiros.
- h) Modernização das práticas de recursos humanos – redefinição integral das políticas e práticas de recursos humanos a partir da introdução do referencial de empregabilidade.
- i) Medidas emergenciais de impacto – Conjunto de medidas complementares voltadas para a mobilização, coordenação e comunicação, evidenciando situação de contingência e a necessidade do imediato envolvimento no sentido de “arrumar a casa”(REZENDE, 2003, p.122)

Na próxima seção será apresentada a metodologia utilizada neste estudo.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a metodologia aplicada para o desenvolvimento deste estudo, detalhando-se os procedimentos a serem empregados para a consecução dos objetivos propostos.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Existem diversos tipos de pesquisa e a sua classificação depende de algumas particularidades. De maneira geral uma pesquisa pode ser classificada de duas formas: quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2007).

#### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Para se desenvolver uma pesquisa, é substancial selecionar o método de pesquisa a utilizar. Conforme as características da pesquisa, poderão ser escolhidas diferentes procedimentos e/ou modalidade de pesquisa, sendo possível aliar o qualitativo ao quantitativo.

Portanto, utilizou-se quanto ao método de abordagem deste trabalho as pesquisas quantitativa e qualitativa. Segundo Creswell (2010), a pesquisa de métodos mistos emprega a combinação da abordagem quantitativa e qualitativa, sendo considerado um passo adiante nos estudos de metodologias, por utilizar pontos fortes e pontos fracos de ambas abordagens.

No tocante aos procedimentos, o presente trabalho utilizou como fundamento a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Neste sentido Vergara (2007, p.48), a pesquisa bibliográfica “[...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

Corroborando com a teoria do autor acima citado sobre pesquisa bibliográfica, Fonseca (2002, p. 32) afirma:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de

recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

No que diz respeito a pesquisa documental Fonseca (2002, p. 32) infere:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Ainda em relação à pesquisa documental, ratifica-se que análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

No que se refere a pesquisa de campo, pode-se dizer que é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (SANTOS, 2000).

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, realiza-se uma coleta de dados junto as pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002).

O levantamento da literatura na área de gestão estratégica através da pesquisa bibliográfica e, das informações colhidas nos documentos e relatórios internos através pesquisa documental foi ponto crucial para que fosse possível investigar com propriedade o assunto abordado. Houve a contribuição de diversos autores, que deram um tratamento analítico aos dados e informações relacionados a ferramenta BSC.

Como material de consulta para um aprofundamento sobre o tema foi utilizado: artigos científicos, livros de autores da área em foco no estudo, web sites e a intranet corporativa do Banco do Brasil, assim como consultas a relatórios da empresa.

É importante salientar que, só foi possível ter acesso a tais relatórios, documentos internos e à intranet pelo fato de que a autora é funcionária da empresa. Todos estes materiais foram organizados para que fosse feita uma leitura descritiva e só a partir de então dar início a construção deste trabalho monográfico.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA

Na concepção de Fachin (2005, p. 47), o universo se refere ao “conjunto de fenômenos, todos os fatos apresentando uma característica comum”. E sobre a amostra Vergara (2006, p. 50), afirma que “é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”.

Neste contexto, o universo da presente pesquisa trata-se de todos os colaboradores do Banco do Brasil S/A na cidade de Campina Grande, que representam um total de 120 funcionários, desde a gerência geral, gerentes de setores, assistentes de negócios, caixas e escriturários. Por acessibilidade, na amostra são participantes deste estudo 40 colaboradores distribuídos em 6 agências de varejo e colaboradores da Plataforma de Suporte Operacional (PSO) do Banco do Brasil em Campina Grande, distribuídos em 3 gerentes geral, 10 gerentes de setor, 5 Assistentes de Negócios, 7 Caixas e 15 escriturários.

**Tabela 1 – Composição da Amostra**

<b>COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>
<b>Gerente Geral</b>	3
<b>Gerente de Setor</b>	10
<b>Assistente de Negócios</b>	5
<b>Caixas</b>	7
<b>Escriturários</b>	15
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo, Fevereiro 2013

### 3.4 Técnica de Coleta de Dados

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário elaborado e testado exclusivamente para este fim, composto por 12 afirmativas com três opções fechadas para marcação, e 1 questão aberta. Segundo Fachi (2005, p. 141), o questionário “é fundamentado num série de questões ordenadas sucessivamente e relacionadas com o objetivo do estudo [...]”.

Para Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor

afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais. Parasuraman afirma também que construir questionários não é uma tarefa fácil e que aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma necessidade, um fator de diferenciação favorável. Não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionários, porém existem recomendações de diversos autores com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa científica.

Utilizou-se para análise dos resultados do questionário a escala de Likert, o consumidor constrói níveis de aceitação dos produtos e serviços, conforme suas experiências e influências sociais. Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir esses níveis. As escalas de Likert, ou escalas Somadas, requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 2005).

A construção e formatação do questionário foi fundamento na pesquisa bibliográfica sobre o BSC, embasado principalmente pela teoria de Kallás (2003) que menciona os componentes do Balanced Scorecard, os quais foram abordados na fundamentação teórica deste trabalho.

Não menos importante, foi utilizado também para a construção do questionário o conhecimento e a vivência da autora, de como o BSC é implantado no Banco do Brasil.

A observação direta também foi um dos critérios utilizados para obtenção de dados, levando-se em consideração que a pesquisadora é colaboradora em uma das agências de Campina Grande da organização em estudo. Segundo Lakatos e Marconi (2007), a observação direta proporciona espontaneidade de coleta de um material não suscitado pelo pesquisador e a autenticidade relativa dos acontecimentos em comparação com palavras e escritos, embasa a importância da utilização deste instrumento.

Assim, tendo em vista a última técnica mencionada (observação direta), foi elaborado um roteiro de observação (APÊNDICE 2).

Logo, as afirmativas da pesquisa de campo envolvem questões relacionadas aos aspectos do BSC implantados nos sistemas ATB, GDP e Sinergia do Banco do Brasil S/A, e se dividem em 3 respectivos aspectos do sistema: Quanto aos seus Componentes, Perspectivas e Aplicação.



Tendo em vista um entendimento mais amplo, para cada objetivo do trabalho foram determinadas as fontes de coleta de dados. Uma melhor visualização da dinâmica da pesquisa pode ser observada no quadro a seguir:

**Quadro 3: Instrumento de coleta de dados por objetivo**

<u>Objetivo específico</u>	<u>Técnica de coleta de dados</u>
1. Descrever o modelo BSC no BB	Pesquisa bibliográfica de autores sobre o tema; Pesquisa documental na empresa estudada.
2. Identificar a maneira como ele é utilizado pelos colaboradores	Aplicação do questionário com colaboradores; Observação direta.
3. Buscar alternativas de aprimoramento para melhor atingir os objetivos pretendidos	Aplicação do questionário; Observação direta; Analisar os resultados dos objetivos 1 e 2.

A seguir será apresentada a forma como os dados coletados foram tratados e analisados.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados dá-se tanto de forma quantitativa pela estatística proposta nas questões objetivas, quanto qualitativa pela análise interpretativa conforme a questão aberta com respostas subjetivas. Neste sentido, Flick (2004) lembra que adotar a prática de combinar análise quantitativa e qualitativa proporciona maior nível de credibilidade e validade aos resultados da pesquisa, o que poderia evitar o reducionismo por uma opção única de análise.

No que se refere a a análise da parte quantitativa, ou seja, do dados coletados a partir das questões fechadas do questionário, foi utilizado como técnica de coleta de dados a frequência.

No que se refere a análise qualitativa, a técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo. Assim, segundo Bardin (2009, p. 33), a análise de conteúdo pode ser considerada:

um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou com maior rigor será um único instrumento, mas marcado por uma disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

Grande parte dos procedimentos da análise de conteúdo utiliza-se da categorização. Essa operação reúne grupos de elementos de característica comuns e títulos genéricos, que se constitui em duas etapas: 1) o inventário, que isola os elementos; 2) a classificação, que divide os elementos, requerendo certa organização (BARDIN, 2009).

É importante salientar que o BSC considera quatro perspectivas, como mencionado no referencial teórico, sendo elas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado. Porém, no caso específico do BB, essas perspectivas estão inseridas em dimensões maiores, sendo categorizadas portanto nos sistemas: ATB, GDP e Sinergia.

Assim, as categorias consideradas foram as definidas e abordadas pelo BSC no Banco do Brasil (ATB, GDP e Sinergia), as quais direcionaram a construção do questionário, e a partir delas foi feita a análise dos resultados.

Na seção a seguir serão abordadas a apresentação e discussão dos resultados dos dados coletados no estudo.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As linhas que seguem estão baseadas no conhecimento delineado nos capítulos anteriores. Os fundamentos teóricos para aplicação da pesquisa realizada nas agências do Banco do Brasil na cidade de Campina Grande estão igualmente contemplados. Este capítulo está organizado primeiro pela caracterização da empresa e apresentação dos resultados em forma de gráficos e comentários feitos por alguns funcionários, em consequente pela discussão dos resultados e terceira e última parte as sugestões sobre o modelo BSC no Banco do Brasil.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O Banco do Brasil é o nome fantasia da empresa Banco do Brasil S/A que já completou dois séculos de existência. Empresa que, em função do papel social, cultural e econômico que vem desempenhando há tantos anos no Brasil, confunde sua história com a própria história do País. Entretanto, para melhor visualizar a força desta marca, é necessário que se acompanhe o seu desenvolvimento na linha do tempo, a fim de demonstrar como ele chegou onde está hoje.

Conforme explicitado em Manual Interno do Banco (MI), (1996), o Banco do Brasil, foi inaugurado em 12 de outubro de 1808, na cidade do Rio de Janeiro, por meio de um alvará do príncipe regente D. João VI, tendo sido criado para ser um banco de alcance nacional, e com o objetivo de facilitar a circulação de fundos considerados necessários para a manutenção do estado.

Inicialmente, o capital de mil e duzentas ações com valor de um conto de réis cada uma foi aberto ao público, com o objetivo de subscrever estas ações aos endinheirados da época. Em 11 de dezembro de 1809, a primeira agência do Banco do Brasil começou a operar, no Rio de Janeiro. Após a Independência do Brasil, a crise do Banco se aprofunda, pois a época do 1º Reinado foi de grande desordem financeira. Em 1833, sob forte pressão, o Banco do Brasil foi liquidado. No mesmo ano, com um capital de 10.000 contos de réis, considerado alto na época, o Banco ressurgiu mais forte, pois tinha estreitas ligações com o mercado de capitais, tanto que as reuniões para o lançamento público foram realizadas no salão da Bolsa do Rio de Janeiro.

Trata-se de uma instituição financeira brasileira, estatal, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação da União brasileira em 68,7% das ações. Em mais de dois séculos de existência, atuou como principal estabelecimento de crédito, de qualquer época da história, e fez mais pela industrialização do País, pela agricultura, pelo

comércio exterior e pelo florescimento e desenvolvimento de pequenas comunidades do interior do que qualquer outro.

O Banco do Brasil foi o primeiro a abrir linhas de crédito para que os fazendeiros pudessem recrutar os imigrantes europeus. Em 1893 passou a ser chamado de Banco da República do Brasil, após fusão com outro banco estatal, voltando a ser chamado pelo nome original em 1906.

Convém mencionar, ainda, que, conforme o MI (1996), o BB deu origem ao órgão gestor da política monetária e do sistema financeiro nacional, o Banco Central, e por muitos anos foi sacrificado na divisão de encargos por conta da dívida externa brasileira, e na contenção dos níveis de juros em tempos de inflação acelerada ou de estabilidade. O sucesso dessa atuação voltada para o interesse público, por sua vez, obrigou o BB a assimilar grandes perdas.

Em 31 de dezembro de 1964, de acordo com o MI (1996), o governo Castello Branco editou a lei nº 4.595, conhecida com Lei de Reforma Bancária. Através desta lei, foram criados o Banco Central, este oriundo do Banco do Brasil, e o Conselho Monetário Nacional. Porém, o Banco do Brasil, que abrigava a extinta Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), não foi desobrigado de exercer funções de autoridade monetária, continuando a atuar como agente financeiro do tesouro nacional, membro do Conselho Monetário e agente regulador de mercado.

Para cumprir estas atribuições, foi-lhe delegada a administração da chamada Conta de Movimento, através da qual recebia recursos oficiais para financiar atividades consideradas prioritárias pelo governo. Esta Conta de Movimento, com recursos de custo zero, proporcionava ao Banco, indiscutivelmente, grande liberdade para operar no sistema bancário, e condições de cumprir sua missão a contento, segundo a visão da época, porém funcionando apenas como uma autarquia de crédito.

Por outro lado, com a instituição da Lei nº 4.595, os bancos privados e estaduais tiveram a oportunidade de conglomerar-se, diversificando suas atividades e ocupando novos nichos de mercado. Seguiu-se então um período de grandes fusões e incorporações que deram origem a poderosos conglomerados financeiros privados, que foram ampliando sua presença no mercado.

Ainda de acordo com o MI (1996), em 30 de janeiro de 1986, a Conta de Movimento foi extinta pelo Conselho Monetário Nacional, e o BB perdeu o acesso aos recursos não onerosos, continuando, porém, a atuar como agente financeiro do Tesouro Nacional, na qualidade de principal executor da política oficial de crédito rural do País; como responsável pela compensação de cheques e outros papéis e como gestor executivo da política de comércio

exterior por meio da Carteira de Comércio Exterior (Cacex). Porém agora, lastreado em recursos captados no mercado.

Em troca da extinção dessa fonte de recursos (Conta de Movimento), o BB recebeu finalmente autorização para praticar todas as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Às questões associadas ao crédito, somaram-se o carregamento da estrutura de pessoal e administrativa montada no contexto de abundância de recursos não onerosos, originados da Conta de Movimento.

A empresa viu-se, então, obrigada a buscar novos rumos. Nos anos que se seguiram, as mudanças da economia a nível mundial e a abertura aos grandes conglomerados estrangeiros para estabelecerem-se no País afetaram o mercado competitivo nacional, principalmente no segmento bancos. O BB, em razão de sua pouca flexibilidade para dar respostas rápidas às novas exigências geradas pelas variações do ambiente mercadológico, sofreu um grande desgaste perante a opinião pública. A cultura e a burocracia remanescentes do passado, dificultaram as mudanças necessárias.

Dentro deste contexto, o BB evoluiu e diversificou suas ações, adaptando-se às exigências do mercado. Passou a dinamizar os negócios e o atendimento aos clientes, bem como buscou oportunidades de mercado, porém ainda sem a ênfase necessária à competitividade da área.

Assim, para enfrentar os desafios dos novos tempos, o BB adotou um conjunto de ações de grande abrangência, investindo na formação dos recursos humanos, na adoção de novas práticas e métodos de trabalho, resultando numa cultura redirecionada para novos nichos de mercado.

O ano de 1996 foi particularmente difícil para o BB, que apresentou um prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, já tendo apresentado um prejuízo de R\$ 4,3 bilhões em 1995 (MI, 1996).

Tendo adotado medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustadas as estruturas administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões em 1997, demonstrando sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. O BB lidera na área de mercado de capitais, varejo e seguridade. Foi ainda, de acordo com o MI (1996), em 1998, o primeiro banco do Brasil a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito.

De acordo com informações obtidas através do site do Banco do Brasil, em 2010 o BB consolida grandes números, possuidor de um quadro com cerca de 110 mil funcionários, uma base de clientes de 52,7 milhões, lucro líquido de R\$ 11,7 bilhões e ativos totais de R\$ 811,2

bilhões. A instituição financeira detêm 57.052 terminais de Autoatendimento, mais de 5000 agências e a parceria com os Correios, funcionando como correspondente bancário do BB (Banco Postal) (PINHEIRO, 2011).

#### 4.2 MISSÃO

Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência, agindo com ética e transparência; compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País; responsabilidade socioambiental; respeito ao consumidor; excelência e especialização no relacionamento com o cliente; gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; ascensão profissional baseada no mérito; marca como diferencial competitivo; proatividade na gestão de riscos; comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação; respeito à diversidade; compromisso com os acionistas e a sociedade (BANCO DO BRASIL, 2013).

#### 4.3 VISÃO

Ser o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental.

#### 4.4 COLABORADORES E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O Banco do Brasil possui mais de 5.000 agências, estando presente na maioria dos municípios do país, com uma estrutura de mais 110 mil colaboradores internos, que tendem a passar grande parte de sua vida profissional no Banco, o que colabora para a baixa rotatividade e faz com que a estratificação do quadro de pessoal por idade e tempo na empresa evolua de forma relativamente linear, sem oscilações abruptas.

O Banco do Brasil desenvolve inúmeras ações de educação e desenvolvimento profissionais. Entre essas ações incluem-se cursos presenciais, o estabelecimento de parcerias para disponibilizar soluções de educação à distância e a concessão de bolsas de estudos (acadêmicos e de idiomas), além do estímulo aos estudos por meio do sistema de encareiramento interno (BANCO DO BRASIL, 2013).

## 4.5 MERCADO DE ATUAÇÃO

### 4.5.1 Banco do Brasil no País

O Banco do Brasil tem presença em todo o Brasil e no mundo. No Brasil já são mais de 5 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias etc.

Além disso, o Banco do Brasil vem ampliando sua presença internacional contando hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias

Com larga experiência de mais de 65 anos em operações de comércio internacional, produtos e serviços a clientes no exterior, além de embaixadas e consulados, o Banco do Brasil é o parceiro ideal para apoiar seus negócios também fora do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2013).

### 4.5.2 Banco do Brasil no Mundo

O Banco do Brasil S/A está presente em vários países :Alemanha, Argentina, Áustria, Bolívia, Chile, Espanha, Estados Unidos, França, Inglaterra, Itália, Japão, Paraguai, Portugal. E de diversas formas: Subagências, Unidades de Negócios.

### 4.5.3 Principais Produtos do BB

- ***Conta corrente***

A conta corrente comum eletrônica é movimentada com cartão magnético. Por meio desta, é permitido acesso a todos os investimentos, produtos e serviços do Banco do Brasil disponíveis para Pessoas Físicas, exceto o uso de cheque e conta especial.

A conta corrente comum com cheque é movimentada com cartão ou cheques, sem limite de crédito. É possível também acesso a todos os investimentos, produtos e serviços do Banco do Brasil disponíveis para Pessoas Físicas, exceto limite de crédito.

- ***Crédito***

São operações concedidas a pessoas físicas ou jurídicas como empréstimos, financiamentos, etc.

- ***Cartões***

São conhecidos como ‘dinheiro de plástico’. Aliam as funções de compra, movimentação de conta-corrente e garantia de cheques especiais.

- ***Investimentos Financeiro***

São alternativas para aqueles que desejam guardar algum dinheiro e realizar poupança para a aposentadoria, uso futuro em caso de necessidades, entre outros.

- ***Seguros***

Contrato pelo qual uma das partes, segurador, se obriga a indenizar a outra, segurado, em caso da ocorrência de determinados sinistro, em troca do recebimento de um prêmio de seguro. Podem ser de Pessoas, de Bens ou de Responsabilidade.

- ***Previdência***

É um sistema que acumula recursos que garantam uma renda no futuro.

- ***Capitalização***

É uma forma de economizar dinheiro de maneira programada. Durante o prazo de vigência o cliente concorre a prêmios em dinheiro, e ao final do plano, os valores pagos são devolvidos integralmente, corrigidos pela TR.

- ***Consórcio***

São contribuições mensais dentro de um período pré-estabelecido por Grupo de pessoas físicas ou jurídicas que se reúnem, para aquisição de bens.

- ***Câmbio***

É a operação de troca de moeda de um país pela moeda de outro país.

- ***Pontos Pra Você***

É o programa de relacionamento do Banco do Brasil que traz diversas vantagens, como o acúmulo de pontos pelas compras nos cartões Ourocard e, também, ao usar os produtos do BB. Os pontos que o cliente ganha podem ser transferidos para os programas de fidelidade das empresas aéreas TAM e GOL e para o Programa Dotz, que possui um vasto catálogo de



prêmios que vai desde recarga de celular e ingressos de cinema a passagens aéreas (BANCO DO BRASIL, 2013).

#### **4.5.4 Principais Serviços do BB**

- **Saque Sem**

O Saque Sem é uma novidade no mercado. Com ele o cliente pode realizar saques nos Caixas Eletrônicos do Banco do Brasil mesmo sem o seu cartão de crédito/débito.

- **DDA - Débito Direto Autorizado**

O Débito Direto Autorizado é um sistema que permitirá o recebimento em meio eletrônico de boletos de cobrança, atualmente emitidos em papel. A FEBRABAN prevê lançar essa sistemática no mercado em outubro.

- **Senha de autoatendimento não-correntista**

Cadastramento da senha de autoatendimento para não-correntista

- **Impressão de comprovantes**

Sempre que pagar alguma conta ou transferir recursos, o cliente pode solicitar nos terminais de autoatendimento ou do caixa o comprovante da operação. O documento será emitido em papel termossensível, tendo vida útil, segundo o fabricante, de 7 (sete) anos. Para isso, deve-se evitar o contato do papel com plásticos, solventes e produtos químicos, nem permitir sua exposição à luz, ao calor ou à umidade excessivos.

- **Gerenciador Financeiro Pessoal**

Ferramenta para acompanhar a movimentação da conta corrente, controlar as despesas do cartão de crédito, do financiamento do carro, administrar os gastos com alimentação, vestuário, material escolar, organizar informações para a Declaração de Imposto de Renda, possibilita agendar compromissos financeiros futuros e informar o usuário desses agendamentos por meio de mensagens na Caixa Postal Privativa e Segura.

- **2º via de Bloqueto de Cobrança**

É possível emitir a 2ª via de boletos de cobrança emitidos pelo BB.

- **Cofres de Aluguel**

O Banco do Brasil oferece uma opção cômoda e segura para a guarda de papéis, documentos, jóias e outros valores. A locação de Cofres de Aluguel está disponível para clientes Exclusivo, Estilo, Private e pessoas jurídicas do segmento Corporate (grandes e médias empresas).

- **Remessas de Recursos para o Brasil**

É a transferência realizada através dos sistemas informatizados do Banco do Brasil que possibilitam enviar do exterior para o Brasil e do Brasil para o exterior recursos financeiros. Com ela se viabiliza o fluxo financeiro internacional entre pessoas físicas e/ou pessoas jurídicas clientes e não clientes do BB.

- **Ordem de Pagamento**

Com a Ordem de Pagamento - ORPAG, o cliente realiza transferências de valores que ficam disponíveis para o beneficiário no mesmo dia, em qualquer agência do BB.

- **Compra e Venda de Moeda Estrangeira**

A compra ou venda de moedas estrangeiras ocorre em duas modalidades: Espécie ou Cheques de Viagem (Travelers cheques). Essas operações são realizadas em uma agência do Banco do Brasil credenciada a operar em câmbio e permitem viabilizar recebimentos e pagamentos no País e no exterior.

- **Extrato Unificado**

O Extrato Unificado BB foi desenvolvido especialmente para prestar informações detalhadas sobre o relacionamento que o cliente tem com o Banco do Brasil. (BANCO DO BRASIL, 2013).

#### 4.6 MODELO DE BSC NO BANCO DO BRASIL

Levando-se em consideração que o BSC é uma ferramenta que auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia do princípio ao fim e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la. Identifica-se como modelo de BSC no Banco do

Brasil o sistema que envolve o Acordo de Trabalho (ATB), Gestão de Desempenho Profissional por Competência (GDP) e Sinergia.

O modelo BSC no Banco do Brasil traduz a missão, a visão os valores e crenças, e a estratégia organizacional em objetivos, ações e metas – de curto, médio e longo prazos, organizados no mapa estratégico segundo as 4 dimensões de desempenho: financeira, clientes, processos, aprendizado e crescimento. Essas dimensões estão inseridas nas três categorias dos sistemas identificados como modelo de BSC no BB, categorias essas que são: o ATB, GDP e Sinergia.

No quadro abaixo são descritas as quatro dimensões de análise estratégica, suas abordagens e objetivos.

**Quadro 4 - Dimensões do mapa estratégico**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>ABORDAGEM</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Financeira</b>	Retrata os resultados financeiros da organização.	Geralmente estão associados a essa dimensão os resultados para o acionista.
<b>Clientes</b>	Reflete o espaço de análise das expectativas e proposta de valor aos clientes e também os objetivos de vendas. Proposta de valor. É o coração da estratégia, pois explicita o posicionamento da organização e os atributos básicos e diferenciadores oferecidos ao mercado como forma de atrair novos clientes e reter os clientes atuais.	Usualmente estão associados a essa dimensão a melhoria de produtos, aumento da base de clientes, e o relacionamento com o mercado.
<b>Processos</b>	São especificados os processos que apoiarão a criação de valor para os clientes. Temas estratégicos. Grandes “pilares da estratégia” que auxiliam a empresa no alcance da visão de futuro. Formado por um conjunto de objetivos que têm uma finalidade em comum.	São exemplos de objetivos dessa dimensão o desenvolvimento de produtos e canais de distribuição, atendimento de acordos e serviços entre outros.
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Dimensão que se situam os objetivos relacionados à base da organização, ou seja, pessoas, cultura, infraestrutura e tecnologia.	Objetivos típicos dessa dimensão são: o desenvolvimento de competências, atração de talentos, atração tecnológica entre outros.

Fonte: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2013.

De acordo com Universidade Corporativa do Banco do Brasil, a base do BSC são as **Pessoas**, que devem ter suas competências desenvolvidas;

- Pessoas competentes conduzem e melhoram os **Processos**;

• Processos adequados atendem às necessidades e expectativas da **Sociedade** e dos **Clientes**;

• Sociedade atendida e clientes satisfeitos promovam relacionamentos duradouros e rentabilidade, que se traduzem em resultado **Financeiro**;

• As práticas de gestão são **Indutores** para o desenvolvimento de pessoas e melhoria de processos, utilizando como **Apoio** ferramentas de planejamento e informações;

• O Gestor é um agente de mudanças que tem competências para gerir sua equipe ou unidade e tem objetivos a alcançar.

#### **4.6.1 Acordo de Trabalho – ATB**

O modelo de avaliação de desempenho adotado pelo Banco, chamado de Acordo de Trabalho, tem como base os princípios e perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), com as necessárias adaptações às peculiaridades da Organização. A utilização do BSC auxilia no sentido de dar foco, clareza aos resultados esperados, diversificação de abordagens e equilíbrio entre as visões de curto e longo prazo. (IN 268-1 Acordo de Trabalho-ATB, 2013)

O Acordo de Trabalho é um instrumento para avaliação e consolidação do desempenho das dependências do banco. Tem como objetivo promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do BB, em relação às metas e objetivos estratégicos (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2013).

#### **PERSPECTIVAS DO ACORDO DE TRABALHO – ATB**

- **Financeira:**

- Resultado gerencial;
- Índice de cobertura – despesas administrativas;
- Índice de eficiência;
- Índice de Qualidade da Carteira (IQC);

- **Clientes:**

- Satisfação do cliente

- **Sociedade:**

- Desenvolvimento Regional Sustentável
- **Processos Internos:**
  - Rating de Agências (todos os processos);
  - Transações em auto serviços;
- **Comportamento Organizacional:**
  - Qualidade de Vida (Programa QVT, exame periódico de saúde);
  - Trabalho (gestão da jornada de trabalho);
  - Capacitação (40 horas por funcionário no ano)

A partir de 2012, o Acordo de Trabalho foi desdobrado em dois modelos específicos: um específico para as Redes Varejo e Governo, denominado Sinergia BB; e o outro para as demais áreas do Banco, chamado de ATB Demais Áreas.

#### ***4.6.2 Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDP)***

Durante a década de 1990, mudanças no contexto econômico nacional levaram a uma nova revisão do sistema de gestão do Banco do Brasil, que buscava à época posicionar-se como empresa de alto desempenho. A gestão de desempenho é vista como tema central na gestão de pessoas.

Conforme informações verificadas em cursos auto instrucionais disponibilizados pela UNIBB, o Banco do Brasil partiu da realização de pesquisas com os funcionários e visitas técnicas a outras empresas (Ticket – Grupos de Serviços, American Express do Brasil, Unibanco, Cesp, Alcan, Serasa, Jornal O Globo) e foram detectadas algumas tendências

O sistema de avaliação de desempenho anteriores visavam basicamente, a condução do processo de trabalho, com observação limitada dos resultados econômico-financeiros, ausência de indicadores relacionados à contribuição individual para aprimoramento da produtividade da unidade ou do Banco e ao atendimento das necessidades dos clientes (externos e internos).

Para eliminar essa deficiência e aprimorar o processo de gestão do desempenho, foi adotado como modelo teórico o Balanced Scorecard.

Aprovado pela Diretoria em 03 de Dezembro de 1997, com a implantação a partir do primeiro semestre de 1998, o sistema Gestão de Desempenho Profissional por Competências – GDP surgiu com o propósito principal de “promover ações que integrem os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional dos empregados, através de um sistema de informações sobre o desempenho”.

O sistema GDP acompanha e mensura o desempenho dos funcionários nas cinco perspectivas, em duas dimensões de avaliação, Competências e Metas; a primeira qualitativa e vinculada às competências profissionais do funcionário; a segunda, quantitativa e referente às metas organizacionais;

Para alinhar a gestão de desempenho à estratégia organizacional, foram utilizadas as premissas do Balanced Scorecard (BSC), adaptando-se as perspectivas originalmente definidas por Kaplan e Norton (1997).

O desempenho do funcionário é acompanhado e mensurado nas cinco perspectivas de desempenho que correspondem aos focos de interesse da Empresa: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade, conforme disposto na Estratégia Corporativa, e por duas dimensões de avaliação: competências e metas. Os resultados devem ser equilibrados: desenvolver competências e atingir as metas nas diferentes perspectivas.

Os objetivos da GDP são:

- ✓ Orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- ✓ Contribuir com o planejamento de carreira;
- ✓ Facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- ✓ Subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção interna, comissionamento e remoção de escriturário e caixa executivo (SACR).

Avaliar desempenho é utilizar um padrão proposto pela Organização, compará-lo com um comportamento ou resultado observado ao longo do ciclo e emitir conceito a respeito da aproximação ou do afastamento entre esse padrão e o comportamento ou resultado observado.

O desempenho do funcionário é acompanhado e mensurado nas cinco perspectivas de desempenho e por duas dimensões de avaliação: competências e metas.

A dimensão metas considera os resultados apresentados no ATB ou Sinergia BB. As duas dimensões (competências e metas) resultam no placar de desempenho do funcionário, considerando uma matriz de balanceamento que define o peso de cada dimensão na composição do placar.

O período de avaliação é semestral (janeiro a junho; e julho a dezembro) e coincide com o ciclo de negócios do Banco. O ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, interagem e complementam (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2013).

### **4.6.3 Sinergia**

Sinergia BB consiste num programa de avaliação de desempenho, mobilização de força de vendas e avaliação de carteiras em um instrumento único. O programa visa a proporcionar ações interligadas de melhoria e controle constante. O Sinergia BB tem como objetivos, segundo a Universidade Corporativa Banco Do Brasil (2013):

- Manutenção do alinhamento da força de vendas aos objetivos estratégicos do Banco
  - Trabalho em equipe
  - Foco no cliente
  - Gestão de carteiras
  - Reconhecimento dos melhores desempenhos.

No Sinergia BB, os indicadores encontram-se distribuídos nos blocos Pontuadores, Bonificadores e Informativos do Módulo Dependência, conforme a unidade avaliada. É responsabilidade do gestor da dependência verificar, sistematicamente, a situação dos funcionários em relação às metas no ATB e Sinergia BB.

No ATB, o peso é redistribuído proporcionalmente aos demais subindicadores integrantes do mesmo indicador, ao final do semestre. No Sinergia BB, o indicador não é acionado, não impactando na soma ponderada da pontuação dos indicadores, para o cálculo do placar final. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2013).

Em suma, estas ferramentas possibilitam verificar o atingimento de metas e ao mesmo tempo analisar a perspectiva comportamental da organização. Dessa forma, o acompanhamento do desempenho dos funcionários em relação a cada perspectiva é facilmente controlado, bem como o planejamento das Unidades para o alcance dos resultados no Acordo de Trabalho.

Na seção seguinte são descritas quais competências fundamentais são necessárias para que os funcionários do Banco do Brasil estejam em consonância com as dimensões do mapa estratégico da empresa.

## **4.7 COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA FUNCIONÁRIOS DO BB**

Para os colaboradores do Banco do Brasil, é exemplificado abaixo um mapa que, reconhecendo as especificidades de cada área de desempenho, propõe competências desejáveis dentro de cada perspectiva, a partir do modelo Balanced Scorecard:

**Quadro 5 – As dez competências fundamentais**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>COMPETÊNCIAS REQUERIDAS</b>
Financeira	1. Demonstrar conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia da sua área de atuação. 2. Identificar e aproveitar oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e externo
Clientes	3. Prestar atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno e externo) e as orientações da Empresa.
Comportamento Organizacional	4. Demonstrar iniciativa para solucionar problemas e para aprender continuamente. 5. Colaborar com os colegas de trabalho a fim de concretizar os objetivos da Empresa em um clima de harmonia.
Processos Internos	6. Identificar riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementar as ações adequadas. 7. Operar sistemas e aplicativos de informática para realizar com agilidade e qualidade seus serviços. 8. Comunicar-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor. 9. Organizar suas atividades para realizá-las no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.
Sociedade	10. Direcionar suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pela Empresa.

Fonte: Banco do Brasil/ Sistema SISBB Aplicativo GDP

Na próxima sessão serão apresentados e analisados os resultados obtidos através da coleta de dados, que utilizou como instrumento: o questionário e a observação direta da autora.



## 4.8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados a seguir representam os dados obtidos através da pesquisa de campo realizada em 6 agências de varejo e colaboradores da Plataforma de Suporte Operacional (PSO) do Banco do Brasil na cidade de Campina Grande, com 40 colaboradores participantes. As afirmativas foram selecionadas conforme a formação do BSC em uma organização, envolvendo três aspectos: componentes, perspectivas e aplicação.

Neste sentido segue, a estrutura de análise das questões dá-se a partir do modelo que compõe o BSC em três respectivos aspectos: Componentes, Perspectivas e Aplicação. E para maiores esclarecimentos, justificativas e/ou informações adicionais toma-se como base ainda alguns comentários dos colaboradores participantes da pesquisa na questão aberta, assim como a observação direta da autora.

### 4.8.1 Quanto aos Componentes do BSC:

#### Gráfico 1 - Objetivos Estratégicos Atrrelados à Missão e Visão da Organização

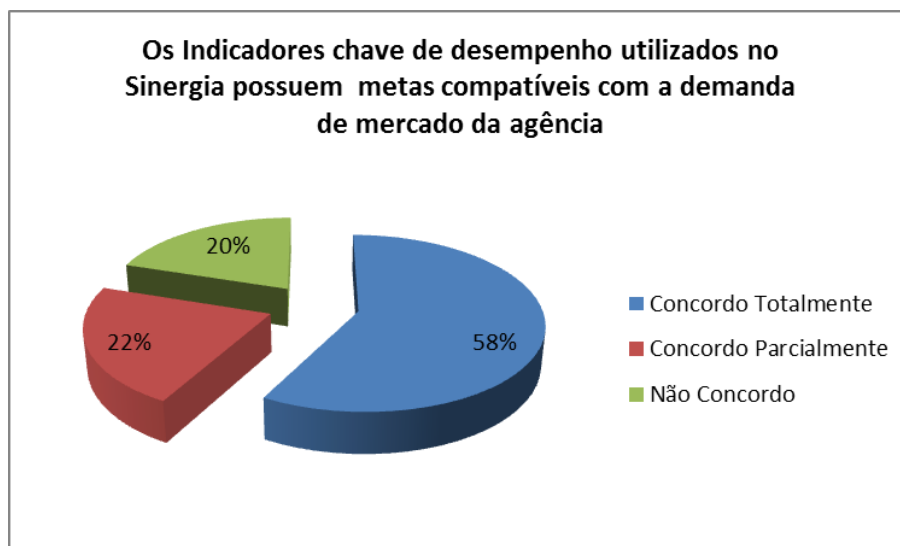


Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

Conforme os dados apresentados no gráfico 1, podemos constatar que quase a totalidade dos participantes da pesquisa, ou seja, 98% concordaram totalmente que o Banco do Brasil adota os seus objetivos estratégicos atrelados à missão e visão da organização, enquanto apenas 2% só concordaram parcialmente e ninguém (0%) discordou da afirmativa.

Pode-se afirmar que no quesito componentes do BSC representado pelos sistemas GDP, ATB e Sinergia no Banco do Brasil, estão totalmente focadas nos objetivos da organização, e este mostra-se vinculado à missão e visão da organização.

**Gráfico 2 – Indicadores Chave de Desempenho e a Demanda de Mercado**

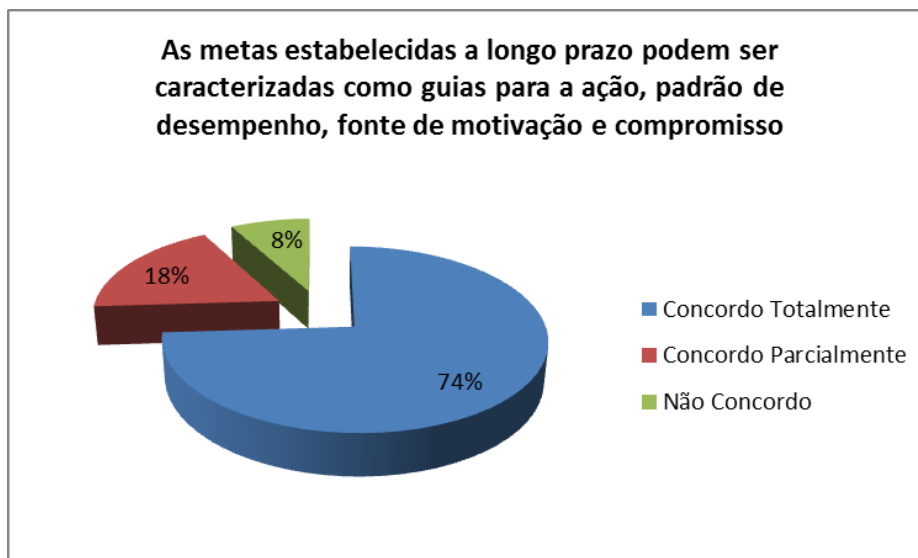


Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

Segundo os dados apresentados no gráfico 2, a maioria dos respondentes, 58%, concordaram totalmente com a afirmativa, enquanto 22% concordaram parcialmente e 20% não concordaram.

Neste aspecto, pode-se constatar que as metas contidas nos Indicadores Chave de Desempenho estão de acordo com a Demanda de Mercado, embora seja possível verificar 20% de discordância, alegando-se essencialmente a falta de flexibilidade quanto ao mercado atuante da agência. Ainda assim, as metas estabelecidas a longo prazo, estipuladas pelo Sinergia, foram consideradas como guias para a ação, padrão de desempenho, fonte de motivação e compromisso.

**Gráfico 3 – As Metas como Fonte de Estímulo e Compromisso**



Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

O gráfico 3 mostra que 74% dos colaboradores respondentes concordam totalmente que as perspectivas dos objetivos estratégicos do banco, em dimensões financeiras, são compatíveis com a atuação das agências, enquanto 18% concordaram parcialmente e 8% não concordaram. Houve apenas uma pequena manifestação contrária no aspecto motivador, levando-se em consideração a pressão imposta pela necessidade de resultados.

Alguns autores estabelecem diferenças fundamentais entre a motivação e a satisfação. Segundo o modelo de equidade de J. Stacy Adams (*apud* SILVA, 2000), a satisfação surge mediante comparações feitas pelos funcionários de uma determinada empresa. Já para Waldez Ludwig (2003), consultor empresarial, a motivação humana está relacionada à possibilidade de realização das aspirações ou sonhos futuros, à esperança.

O que está ligado ao cotidiano e ao trabalho propriamente dito tem a ver com a satisfação. Salário, por exemplo, é um poderoso fator de satisfação e não de motivação. O salário é importante, mas não tem o poder de motivar ninguém. Apenas gera satisfação profissional. A satisfação no trabalho se deve às consequências, e a motivação às esperanças (LUDWIG,2003).

É importante destacar que os funcionários se sentem estimulados em trabalhar na Empresa e que a possibilidade de crescimento profissional é um dos motivos para permanecerem na Instituição. De modo semelhante, os benefícios fornecidos contribuem para que os objetivos entre Empresa e funcionário estejam em sintonia.

Pôde-se inclusive verificar através da observação direta que, algumas formas de incentivos oferecidas pelo Banco do Brasil visando o alcance das metas empresariais são percebidas pelos funcionários como capazes de influenciar no seu comportamento no ambiente empresarial, alterando positivamente suas atividades dentro da Empresa. No entanto, os benefícios fornecidos não são suficientes para que o Banco atinja todos os seus objetivos e metas.

Refutando os dados dessa questão, em reportagem publicada na Diálogos Políticos em Fevereiro de 2012, o que foi constatado pelo Sindicato do Bancários e Trabalhadores do Ramo Financeiro de Rondônia (SEEB/RO):

BB exige metas absurdas e adocece funcionários. Assim como que vem acontecendo nos maiores centros financeiros do país, o Banco do Brasil em Rondônia também está promovendo um cenário de total terrorismo com seus funcionários, especialmente com sua postura de ditadura total ao impor metas abusivas para seus trabalhadores, forçando-os ao cumprimento ou, caso contrário, ao total constrangimento e assédio moral.

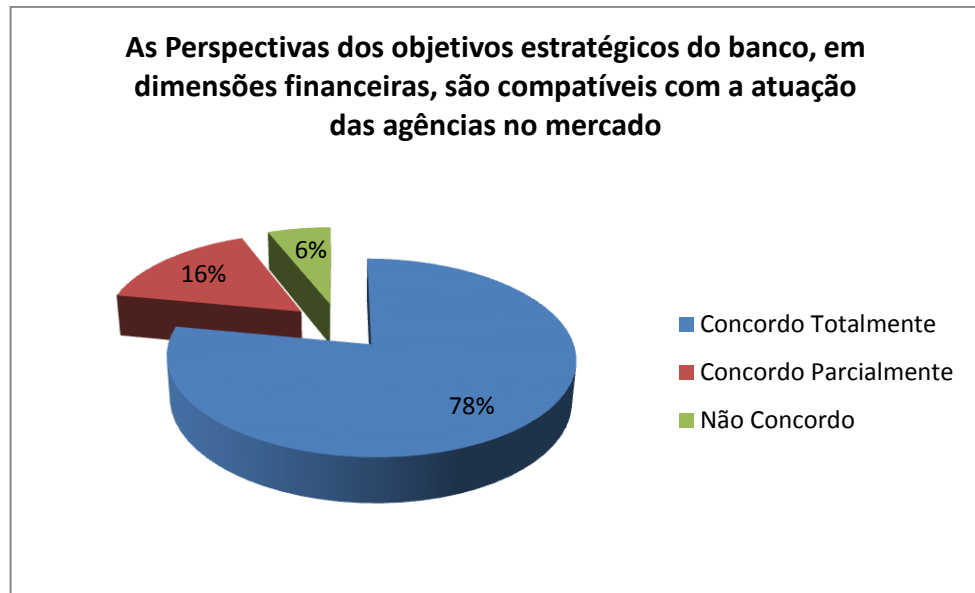
Corroborando com as informações acima, verificou-se em informação publicada no site da Central Única dos Trabalhadores –CUT em Agosto de 2013, que:

Em 2012, segundo dados do INSS, 21.144 bancários foram afastados do trabalho por adoecimento, dos quais 25,7% com estresse, depressão, síndrome de pânico, transtornos mentais relacionados diretamente ao trabalho. Outros 27% se afastaram em razão de lesões por esforços repetitivos (LER/Dort). E somente nos primeiros três meses deste ano, 4.387 bancários já haviam se afastado por adoecimento, sendo 25,8% por transtornos mentais e 25,4% por LER/Dort. Na recente consulta nacional, 18% dos que responderam declararam ter se afastado do trabalho por motivos de doença nos 12 meses anteriores e 19% disseram usar medicação controlada.

E em relação aos problemas de saúde, 66,4% dos bancários responderam na mesma consulta que as metas abusivas são o mais grave problema enfrentado hoje pela categoria. Outros 58,2% pedem o combate ao assédio moral, enquanto 27,4% assinalaram a falta de segurança contra assaltos e sequestros. (CONTRAF-CUT, 2013).

#### 4.8.2 Quanto às Perspectivas do BSC

**Gráfico 4 – As Perspectivas dos Objetivos Estratégicos do Banco e a Atuação das Agências no Mercado**



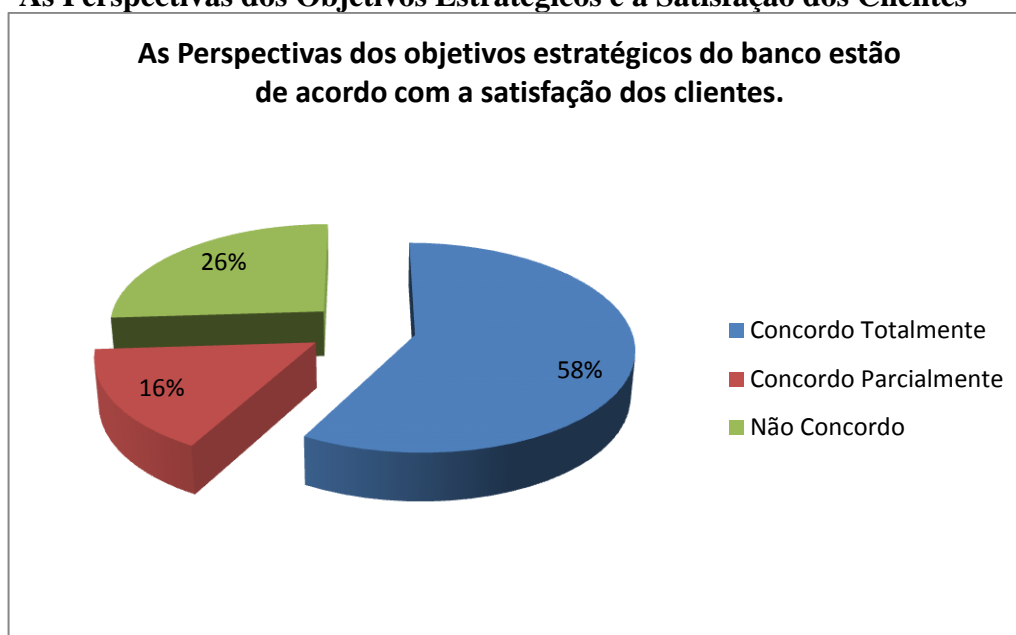
Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

Conforme os dados apresentados no gráfico 4, expressiva parte dos colaboradores respondentes, 78% concordaram totalmente que as perspectivas dos objetivos estratégicos do banco, em dimensões financeiras, são compatíveis com a atuação das agências no mercado. 16% também concordaram ainda que parcialmente, e apenas 6% não concordaram.

Quanto às perspectivas do BSC implementadas no Banco do Brasil S/A, observa-se que os objetivos estratégicos do banco, em dimensões financeiras são compatíveis com a atuação das agências no mercado. Ou seja, o retorno dos acionistas e investidores é garantido pelo cumprimento das metas das agências, e o Banco do Brasil tem se destacado nos últimos tempos quanto à lucratividade da Empresa.

Porém, percebe-se de acordo com dados mencionados na questão anterior que o cumprimento das metas nas agências são alcançadas colocando-se em risco a saúde e desgaste físico e mental dos funcionários. Portanto, evidencia-se a busca incessante da Empresa pela rentabilidade e/ou lucro em detrimento da sobrecarga de trabalho dos colaboradores em detrimento do lucro da Empresa.

**Gráfico 5 – As Perspectivas dos Objetivos Estratégicos e a Satisfação dos Clientes**



Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

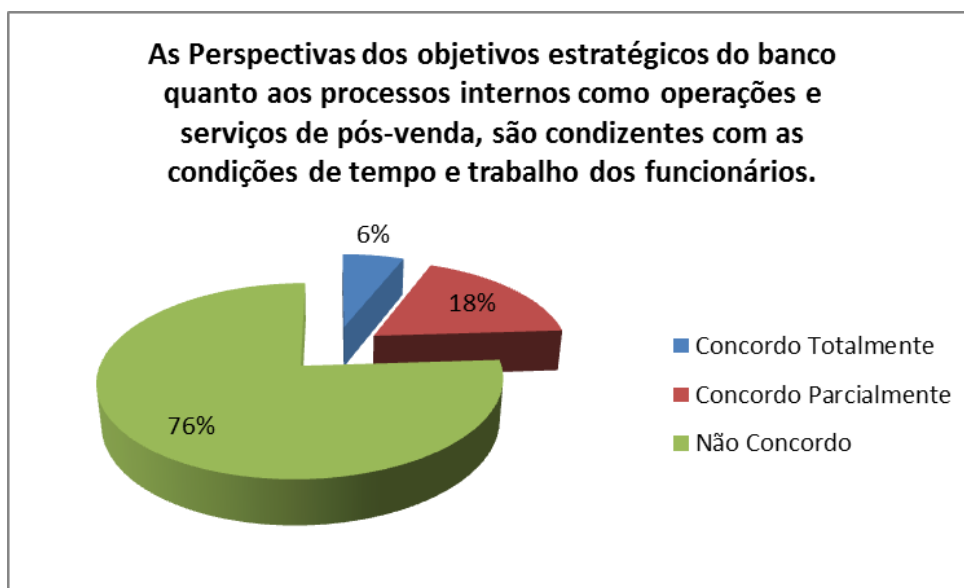
O gráfico 5 demonstra que 58% das respostas dos colaboradores foi referente aos que concordaram totalmente que as perspectivas dos objetivos estratégicos do banco estão de acordo com a satisfação dos clientes. 16% concordaram parcialmente, e 26% não concordaram com a afirmativa.

No que se refere às perspectivas dos objetivos estratégicos do banco, sob a ótica dos colaboradores, há satisfação dos clientes. Porém, torna-se questionável esses dados visto que o correto seria questionar os próprios clientes a respeito de sua satisfação, e não o prestador de serviço que nesse caso pode-se dizer que é o colaborador. Salienta-se a importância em atentar sobre esses dados pelo fato de que são noticiadas quase que diariamente em telejornais as reclamações dos clientes pela demora nas filas, pelas taxas de juros cobradas, tarifas em conta entre outras reclamações, isso sem mencionar as reclamações no SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e Procon.

No entanto, vale ressaltar a percepção de Lovelock (1998, p.106) quanto à satisfação do cliente, o qual afirma:

clientes insatisfeitos podem passar para uma outra empresa e disseminar um boca-a-boca negativo. Clientes apenas satisfeitos podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas e atraentes. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, em que se constata um enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos com a dos clientes completamente satisfeitos ou encantados.

**Gráfico 6 – As Perspectivas dos Objetivos Estratégicos quanto às Condições de Tempo e Trabalho dos Funcionários**



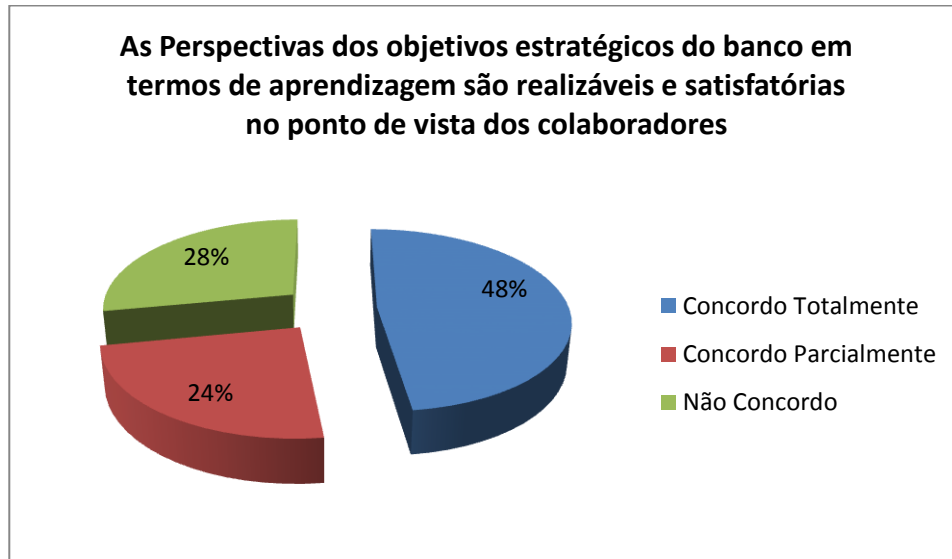
Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

No gráfico 6 podemos observar uma expressiva negação dos colaboradores participantes quanto às perspectivas dos objetivos estratégicos do banco quanto aos processos internos como operações e serviços de pós-venda, levando-se em conta as condições de tempo e trabalho dos funcionários. 76% não concordaram com a afirmativa, enquanto 18% ainda concordaram parcialmente e apenas 6% concordaram totalmente.

Na análise do resultado acima, pôde-se identificar que os bancários têm a sobrecarga de trabalho como a principal causadora do sofrimento. Essa sobrecarga é oriunda da diminuição do quadro de funcionários e do processo de automação; como consequência disso, eles sentem estresse e cansaço físico. Tal sobrecarga é confirmada na literatura por Segnini (1999), quando apresenta a intensificação do trabalho como característica atualmente presente nos bancos.

Outro fator relevante para este resultado foi o excesso de burocracia e, portanto, a exigência de conformidade das operações diante do tempo limitado ainda para atendimento e negociação.

**Gráfico 7 – As Perspectivas dos Objetivos Estratégicos em Termos de Aprendizagem**



Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

De acordo com gráfico 7, representam 48% os colaboradores respondentes que concordam totalmente que as perspectivas dos objetivos estratégicos do banco em termos de aprendizagem são realizáveis e satisfatórias. 24% concordaram parcialmente, e chega ainda em 28% os que não concordaram.

Na última afirmativa em relação às perspectivas dos objetivos estratégicos do banco, verifica-se que são realizáveis e satisfatórias em termos de aprendizagem. 28% não concordaram com a afirmativa, entre outras razões pela falta de objetividade dos cursos presenciais, como informado na questão aberta do questionário, e até mesmo pela falta de tempo para realização dos cursos tanto presencial quanto os auto instrucionais nas agências.

Porém, levando-se em consideração as observações constatadas pela autora na vivência prática das agências, os colaboradores ao perceberem que as metas tornam a vida profissional estressante e que suas necessidades não são incluídas quando os objetivos do Banco são estabelecidos, pode-se constatar que os interesses de ambas as partes não estão completamente alinhados. Logo, considerando esse não alinhamento de interesses, um possível problema existente seria a falta de interesse do colaborador em buscar mais conhecimento e aprendizado dentro da Organização.

Pode-se enfatizar que os funcionários, ao realizarem suas atividades profissionais em coerência com os objetivos do Banco, se sentem estimulados em perseguir as metas estabelecidas. Os benefícios e vantagens oferecidos pela Empresa são importantes para estimular um desempenho melhor dos funcionários, minimizando as informações assimétricas.

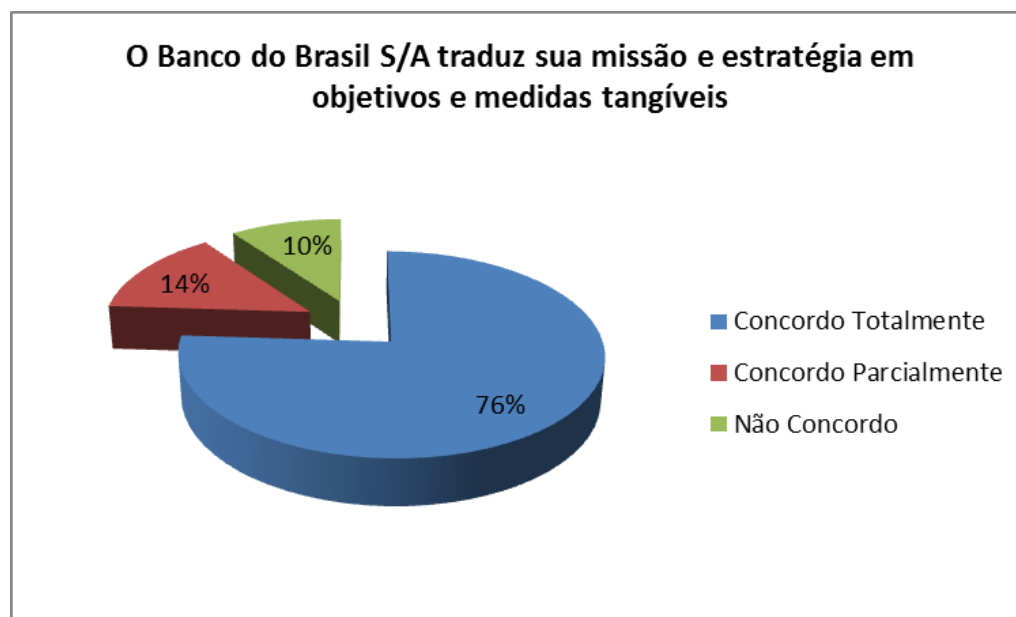


### 4.8.3 Quanto à Aplicação do BSC

Kaplan e Norton (1997) asseveram que, na Administração Pública, o BSC potencializa a razão principal de sua existência (servir os clientes e não apenas controlar os gastos orçamentais) e permite a comunicação, aos empregados, dos resultados e dos indutores de atuação que permitirão alcançar os objetivos estratégicos.

Segundo os autores mencionados anteriormente, o BSC pode proporcionar às organizações públicas foco, motivação e responsabilidade significativos, pois a base dessas organizações é servir clientes e partes interessadas, manter gastos dentro dos limites orçamentários e comunicar externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos.

**Gráfico 8 – A Missão e Visão do Banco do Brasil S/A quanto a Objetivos e Medidas Tangíveis**



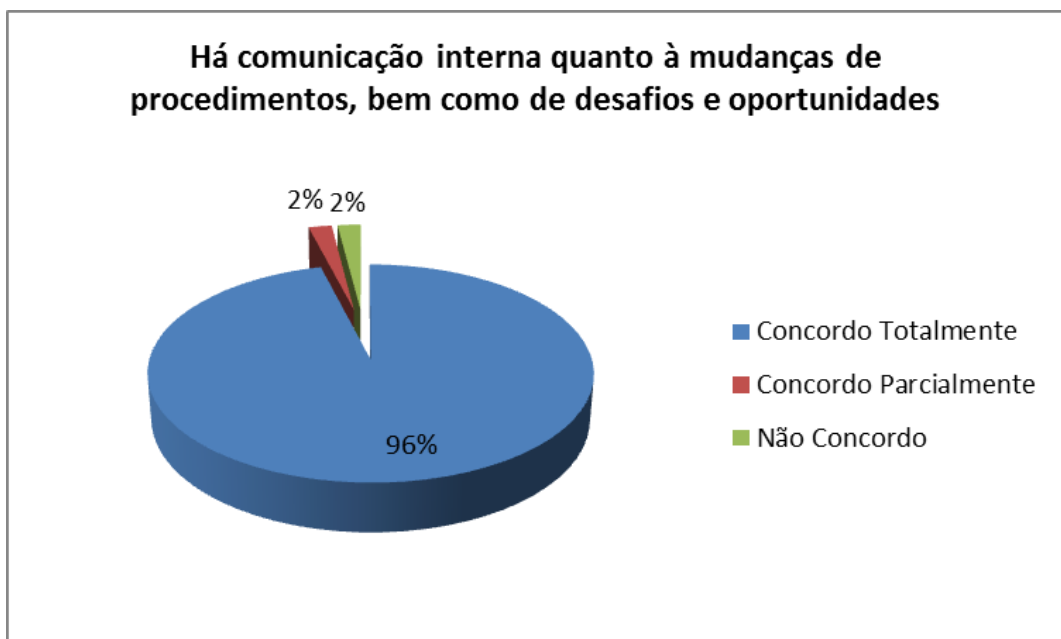
Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

Conforme o gráfico 8 ilustra, 76% dos colaboradores participantes da pesquisa concordaram totalmente que o banco do Brasil S/A traduz sua missão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis. 14% ainda concordaram parcialmente, mas 10% não concordaram com a afirmativa.

Quanto à aplicação do BSC os resultados mostraram que o Banco do Brasil S/A traduz sua missão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis apesar das dificuldades encontradas em algumas agências devido ao tempo e as exigências referidas anteriormente.

Esses dados não refletem o que se observa na rotina diária das agências. O que se percebe por parte dos funcionários é que os mesmos acreditam que as metas são inatingíveis e muitos acham que os interesses individuais dos funcionários são prejudicados pela busca constante de lucro por parte do Banco. De modo geral, as metas impostas tornam a vida profissional estressante.

**Gráfico 9 – A Comunicação Interna**



Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

No gráfico 9 podemos verificar que é quase unânime a resposta dos participantes da pesquisa, pois 96% concordaram totalmente que há comunicação interna quanto à mudanças de procedimentos, bem como de desafios e oportunidades. 2% ainda concordaram, mas de forma parcial e apenas também 2% não concordaram.

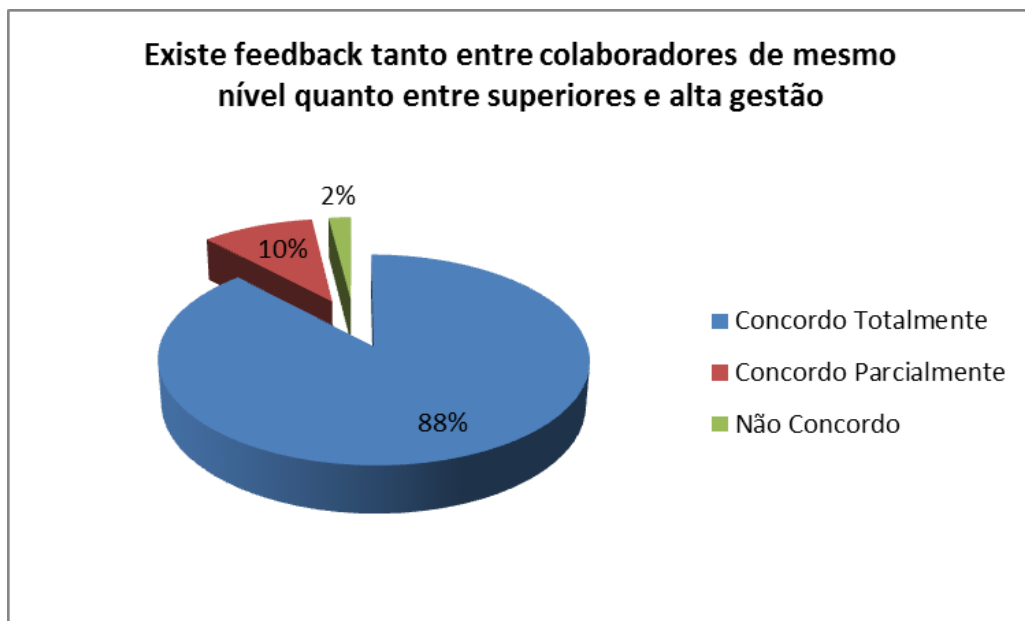
Conforme os resultados apontaram, é notável a boa comunicação interna quanto à mudanças de procedimentos, bem como de desafios e oportunidades. Além disso, os indicadores definidos no sinergia também são facilmente identificados e agilmente divulgados para as agências.

Ao contrário dos dados apresentados nessa pesquisa, Ramos (2009, p.22) apresenta que os) “resultados da pesquisa com funcionários 2007, realizada pelo instituto Ethos,

demonstraram a insatisfação interna com a produção de informações em excesso”, em relação ao trabalho executado no Banco do Brasil.

Ainda de acordo com Ramos (2009, p. 33) o Banco do Brasil como já discorrido anteriormente, “preocupa-se com a comunicação interna, mas paradoxalmente, sua preocupação criou uma série de canais de comunicação, que ao invés de simplesmente servir de elo entre a informação e o funcionário, acabam por serem dificultadores”.

**Gráfico 10 – Feedback**



Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

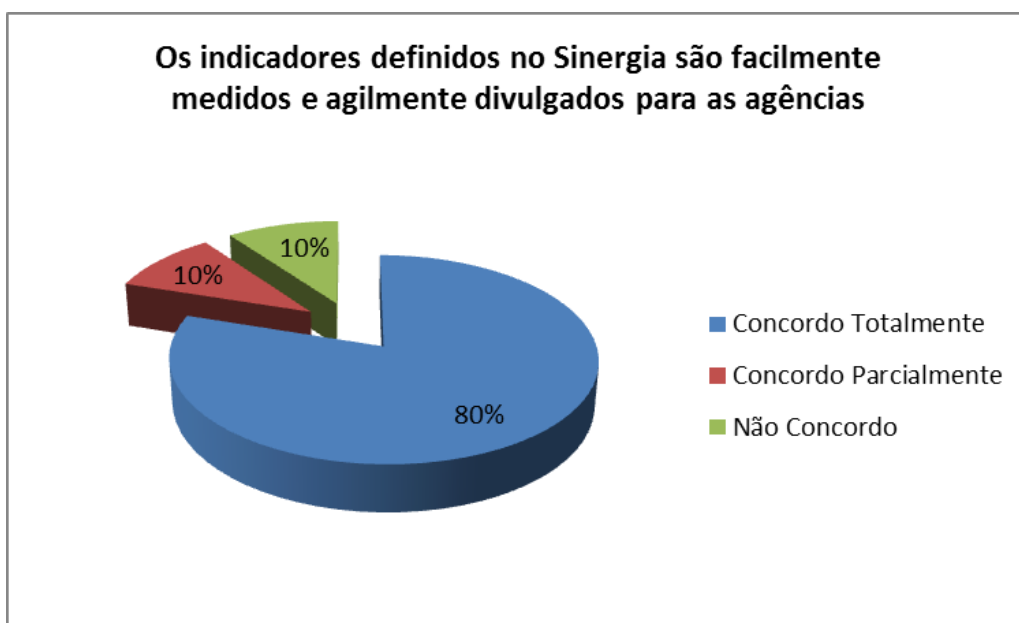
Através do gráfico 10 podemos observar que a grande maioria dos colaboradores participantes da pesquisa concordam que há feedback tanto entre colaboradores de mesmo nível quanto entre superiores e alta gestão. Neste sentido, 88% concordaram totalmente com a afirmativa, enquanto 10% concordaram parcialmente, e apenas 2% não concordaram. A grande maioria dos colaboradores participantes da pesquisa concorda que há feedback tanto entre colaboradores de mesmo nível quanto entre superiores e alta gestão.

Os processos de *feedback* contribuem de forma decisiva no contexto organizacional, pois fornecem aos colaboradores informações precisas e pontuais sobre como suas atitudes e desempenhos estão colaborando ou não para a obtenção dos resultados organizacionais. O *feedback* positivo irá provocar um aumento significativo na motivação dos colaboradores para a realização de suas atividades, na medida em que estes estarão conscientes da importância de

suas performances, não apenas para a equipe, mas para o cumprimento da estratégia organizacional (LEME, 2007; WILLIAMS, 2005; WALLE; CUMMINGS, 1997).

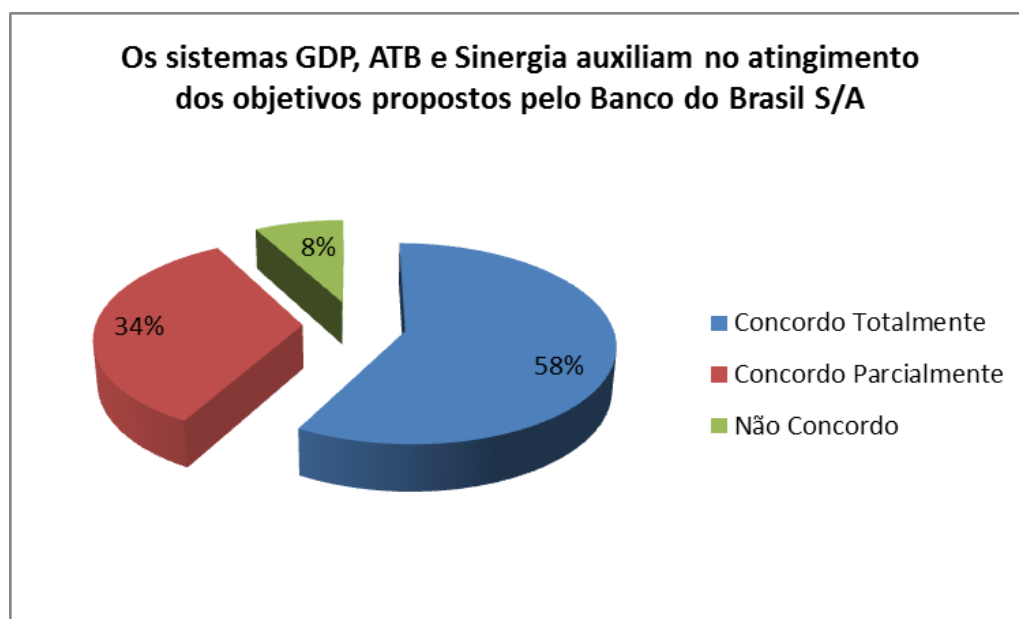
O *feedback* corretivo também afetará positivamente aos estímulos dos colaboradores, na medida em que serão oferecidas oportunidades de melhoria e de acompanhamento, possibilitando ao indivíduo a revisão de suas práticas diárias e a ampliação de suas competências e habilidades. (LEME, 2007; WILLIAMS, 2005; WALLE; CUMMINGS, 1997).

**Gráfico 11 – Medição e Divulgação dos Indicadores do Sinergia**



Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

O gráfico 11 mostra que os indicadores definidos no sinergia são facilmente mensurados e agilmente divulgados para as agências, pois 80% concordaram totalmente com a afirmativa, enquanto 10% concordaram parcialmente e também 10% não concordaram.

**Gráfico 12 – Os Sistemas GDP, ATB e Sinergia e os Objetivos do Banco do Brasil S/A**

Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

De acordo com os dados apresentados no gráfico 12, foram 58% os colaboradores respondentes que concordaram totalmente que os sistemas GDP, ATB e Sinergia auxiliam no atingimento dos objetivos propostos pelo Banco do Brasil S/A. 34% concordaram de forma parcial e 8% não concordaram.

Por fim, constata-se que os sistemas GDP, ATB e Sinergia auxiliam na consecução dos objetivos propostos pelo Banco do Brasil S/A, por serem ferramentas estratégicas que impulsionam a busca por vendas e conquista das metas através do controle e avaliação. Porém, é necessário que sejam dadas condições práticas para o alcance dos objetivos em complacência com a satisfação do colaborador e consequentemente do cliente e investidores acionistas.

Na próxima seção será apresentada a análise de conteúdo feita a partir da coleta de comentários dos colaboradores na questão aberta, assim como dar-se através da observação direta da autora.

#### 4.9 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para maior aprofundamento sobre as questões que envolvem o estudo na organização em foco, utilizou-se como mais uma fonte para análise da pesquisa um conjunto de informações obtidas através da oportunidade dada ao funcionário de discorrer algum comentário a respeito do modelo ou dos processos que envolvem o Acordo de Trabalho (ATB),

Gestão de Desempenho Profissional por Competência (GDP) e Sinergia implantados pelo Banco do Brasil S/A nas agências. Tais comentários representam o feedback dos funcionários e fundamentam uma série de críticas e sugestões ao sistema que envolve a representação do modelo BSC no Banco do Brasil S/A.

#### 4.9.1 ATB

O ATB é um acordo das responsabilidades, principalmente do colaborador em relação aos objetivos da Empresa. E conforme os comentários pode-se identificar no feedback uma insatisfação fundamentada quanto ao tempo, ou seja, indisponibilidade para atender tanto às demandas do banco quanto às necessidades do funcionário, como é possível perceber no comentário do colaborador 1: “O ATB é satisfatório para o banco e condicional para o funcionário”; Ratificando a resposta do colaborador 1, foi evidenciado pelos colaboradores 2, 3 e 4 a grande quantidade de atividades requeridas em relação ao tempo de trabalho, conforme o trecho a seguir: “O tempo é escasso para atender clientes, concluir operações e ainda fazer telemarketing, não há condições de se colocar na prática a teoria”; “O banco tem muitas estratégias interessantes para o cliente, o bancário e o banqueiro, porém, não há tempo disponível para atender a tudo”; “É preciso que os programas de Qualidade de Vida sejam colocados em prática assim como são exigidos os compromissos no ATB e Sinergia”.

Segundo Fernandes e Gutierrez *apud* Limongi-França (2004, p. 34), a QVT é afetada por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

E a partir deste ponto, qualidade de vida no trabalho (QVT), até mesmo o Sinergia é prejudicado pela falta de condições para se trabalhar as estratégias negociais. Além disso, o Acordo de Trabalho (ATB) de qualquer organização deve ser satisfatório tanto para a Empresa quanto para o colaborador. Apesar da implantação até mesmo de programas direcionados à QVT, é preciso que na prática sejam atendidos estes objetivos e que o acordo de trabalho celebre uma troca de interesses mútuos.

Corroborando com importância dada a qualidade de vida no trabalho Vasconcelos (2001, p.12) afirma:

Se é nas organizações que passamos a maior parte de nossas vidas, natural seria que as transformássemos em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução de nosso trabalho. Locais onde pudéssemos, de fato, passar algumas horas vivendo, criando e se realizando plenamente – com qualidade de vida, satisfação e alegria (VASCONCELOS, 2001, p.12)

O quadro 6 ilustra e resume os trechos dos comentários feitos pelos funcionários quanto ao ATB:

**Quadro 6 – Feedback ATB (Acordo de Trabalho)**

FEEDBACK ATB (Acordo de Trabalho)		
Comentário	Função do funcionário	Colaborador
“O ATB é satisfatório para o banco e condicional para o funcionário”.	Gerente Geral um	1
“O tempo é escasso para atender clientes, concluir operações e ainda fazer telemarketing, não há condições de se colocar na prática a teoria”.	Gerente de Relacionamento PF	2
“O banco tem muitas estratégias interessantes para o cliente, o bancário e o banqueiro, porém, não há tempo disponível para atender a tudo”.	Escriturário	3
“É preciso que os programas de Qualidade de Vida sejam colocados em prática assim como são exigidos os compromissos no ATB e Sinergia”.	Caixa	4

Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

#### 4.9 GDP

A GDP – Gestão de Desempenho Profissional por competência, é um sistema que tem como objetivo direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários do Banco para o cumprimento das metas e atingimentos de resultados, a partir da estratégia corporativa.

Segundo os comentários feitos pelos colaboradores, percebe-se que as consequências das avaliações ocorridas periodicamente não têm demonstrado efeito prático na rotina do bancário ou mesmo na carreira, conforme observa-se no trecho a seguir: “Não dá pra avaliar com sinceridade no GDP por causa da necessidade de justificativas” (col 5).

Foi identificado também a partir dos comentários obtidos a partir da questão aberta, no que se refere ao GDP, a importância do alinhamento das oportunidades com a remuneração a partir de vendas, conforme mencionado pelo colaborador 6: “Através do GDP o funcionário com alto desempenho deveria ter maiores oportunidades efetivamente ou reconhecimento sob remuneração em vendas”.

Além disso foi identificado a questão treinamento presencial, evidenciando maiores resultados para colaboradores, não apenas para motivá-los, mas no anseio de aprender a conduzir de fato as operações condizentes com as normativas do Banco. Foi evidenciado

também a ausência de estímulos para vendas, visto que o colaborador não recebe comissão por vendas, conforme os trechos retirados dos comentários dos colaboradores 7 e 9, respectivamente: “Há muitas oportunidades de treinamento, tanto presencial quanto virtual, porém, os presenciais deveriam ser mais operacionais, a maioria é só motivacional”; “Falta motivação individual para o atingimento de metas, deveria haver comissão de vendas ou algum programa do tipo”.

Em 2009, o Instituto Ethos realizou uma pesquisa no BB sobre suas práticas de gestão de desempenho, envolvendo funcionários de todos os níveis e regiões do País. Os participantes da pesquisa destacaram a virtude da GDP de permitir o alinhamento dos objetivos profissionais dos funcionários aos objetivos da Empresa. Boa parcela dos participantes da pesquisa, porém, manifestou certa insatisfação com a GDP, justificando que às vezes ela “não reflete o real desempenho do funcionário” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL, 2013).

Outros resultados da pesquisa permitem inferir que a avaliação da contribuição de cada funcionário para os resultados de sua unidade poderá trazer mais consequência à avaliação e estimular o maior envolvimento dos funcionários com o processo. Se a contribuição de alguns funcionários é superior a de outros, é natural que eles desejem ser reconhecidos pelo seu desempenho (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL, 2013).

Conforme percebido, há o anseio do reconhecimento na GDP quanto à remuneração por resultados alcançados em vendas dos produtos do banco. É, portanto, um aspecto a ser analisado principalmente por ser perceptível a expectativa gerada nos colaboradores e, em sequência, uma frustração.

No tocante à GDP, segue o Quadro 7 que resume os comentários dos funcionários participantes da pesquisa realizada:



**Quadro 7 – Feedback GDP (Gestão de Desempenho Profissional por Competência)**

FEEDBACK GDP (Gestão de Desempenho por Competência)		
Comentário	Função do funcionário	Colaborador
“Não dá pra avaliar com sinceridade no GDP por causa da necessidade de justificativas”.	Escriturário	5
“Através do GDP o funcionário com alto desempenho deveria ter maiores oportunidades efetivamente ou reconhecimento sob remuneração em vendas”.	Gerente Relacionamento PJ	6
“Há muitas oportunidades de treinamento, tanto presencial quanto virtual, porém, os presenciais deveriam ser mais operacionais, a maioria é só motivacional”.	Gerente de Relacionamento PF	7
“A GDP é um diferencial do banco, é uma ideia interessante, porém, faltam resultados mais convincentes destas avaliações”.	Gerente de Serviços UN	8
“Falta motivação individual para o atingimento de metas, deveria haver comissão de vendas ou algum programa do tipo”.	Escriturário	9

Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

#### 4.9.3 Análise do Sinergia

O Sinergia é um dos sistemas utilizados para compor o modelo de BSC no Banco do Brasil, que avalia o desempenho, mobiliza a força de vendas e avalia as carteiras em um instrumento único. O sistema visa proporcionar ações interligadas de melhoria e controle constante. No entanto conforme os comentários pode-se identificar no feedback uma inconsonância entre o que o sistema pretende, com o que efetivamente os colaboradores vivenciam. O que pode ser percebido nos comentários dos colaboradores 10, 11 e 12 respectivamente: “As metas ajudam para que haja foco, mas falta flexibilidade”; “A realidade da agência é diferente do que pedem as metas”; “As metas deveriam ser impostas por conhecedores dos locais das agências, pois o comportamento do mercado é mutável, nem sempre dá pra se contar com estatísticas, e a agência, o cliente acabam perdendo com a pressão de metas elevadas”.

Identificou-se também uma insatisfação fundamentada quanto ao metas abusivas que desencadeiam estresse, conforme comentário do colaborador 13: “As metas do Sinergia são abusivas, tornam o trabalho ainda mais estressante”.

As metas mostram-se como ponto crucial de recomendação de flexibilidade no Sinergia, não apenas por histórico estatístico ou análise de mercado, bem como pela análise da compatibilidade quanto à disposição para realizar processos burocráticos no expediente bancário.

No entanto, metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos dinheiro e pessoas, necessários para alcançar os resultados almejados. As metas definidas para a empresa devem ditar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a organização (KALIL, 2013).

Simony Jara Russo (2009) corrobora o entendimento, asseverando que:

[...] é necessário saber, que a política de metas não é só cobrar resultados dos funcionários, tem todo um trabalho por trás disso, por exemplo, antes de o vendedor trabalhar a venda do produto, a produção e o fornecimento precisam estar estruturados, o marketing deve estar bem posicionado. O produto já deve estar praticamente aceito junto à sociedade, antes da cobrança de se alcançar vendas exorbitantes.

O quadro 8 ilustra o resumo dos trechos retirados dos comentários expostos na questão aberta do questionário quanto ao Sinergia:

**Quadro 8 – Feedback Sinergia**

<b>FEEDBACK SINERGIA</b>		
<b>Comentário</b>	<b>Função do funcionário</b>	<b>Colaborador</b>
“As metas ajudam para que haja foco, mas falta flexibilidade”.	Gerente Geral UN	10
“A realidade da agência é diferente do que pedem as metas”.	Escriturário	11
“As metas deveriam ser impostas por conhecedores dos locais das agências, pois o comportamento do mercado é mutável, nem sempre dá pra se contar com estatísticas, e a agência, o cliente acabam perdendo com a pressão de metas elevadas”.	Assistente de Negócios de UN	12
“As metas do Sinergia são abusivas, tornam o trabalho ainda mais estressante”.	Escriturário	13
“Em relação ao Sinergia, deveria haver comissão sobre as determinadas vendas de produtos como consórcios e ourocap”.	Gerente de Relacionamento PF	14
“Não há a mínima condição de bater as metas com as exigências burocráticas para formalizar as operações, principalmente de abertura de conta”.	Escriturário	15

Fonte: Pesquisa de Campo, Fevereiro de 2013.

#### 4.10 SUGESTÕES SOBRE O MODELO DE BSC NO BANCO DO BRASIL

Diante dos resultados obtidos através dos dados fornecidos pelos questionários e pela observação direta, realizada nas agências, pode-se destacar como falhas na execução do modelo BSC aplicado pelo ATB, GDP e Sinergia no Banco do Brasil S/A, conforme segue:

- ✓ Excesso de burocracia nas operações e consequente demora nas filas;
- ✓ Metas fixadas no Sinergia por meio estatístico;
- ✓ Há muito estresse e falta de motivação dos colaboradores para resultados mais positivos na GDP e Sinergia.
- ✓ Sobrecarga de trabalho; sofrimento com grandes transtornos psicológicos relacionados ao estresse no trabalho.

Quanto aos pontos positivos do modelo no Banco do Brasil seguem:

- ✓ Curta jornada de trabalho estabelecida no ATB;
- ✓ Campanhas e desafios com premiações e reconhecimento com premiações e anotação positiva de destaque no GDP;
- ✓ O Sinergia como bússola para o alcance das metas da agência

A partir da identificação dos pontos positivos e das falhas, pode-se traçar sugestões para aplicação do modelo BSC no BB, pois a partir dessa identificação é possível ter respaldo para possíveis sugestões de melhoria para a ferramenta BSC.

Assim sendo, considerando as vertentes: componentes, perspectivas e aplicação que formam o modelo de BSC, pode-se destacar como sugestões para o aprimoramento do modelo implantado nas agências do Banco do Brasil S/A:

##### ***Quanto aos Componentes:***

- ✓ Aumento do quadro funcional nas agências com dificuldades para cumprimento do ATB.

##### ***Quanto às Perspectivas:***

- ✓ Além do histórico de metas, propõe-se prévio estudo sobre o mercado da agência para estabelecimento das metas do Sinergia;

- ✓ Treinamento presencial tanto motivacional quanto operacional;
- ✓ Ajustar a segurança em termos menos burocráticos para satisfação dos clientes externos;
- ✓ Criar comissões remuneradas por vendas de produtos em campanha.

***Quanto à Aplicação:***

- ✓ Cumprir a função pública do banco com eficiência, não dando exclusiva prioridade à rentabilidade;
- ✓ Monitorar a eficiência dos programas de QVT aplicados nas agências, tornando a Empresa cada vez mais uma referência para se trabalhar.

As perspectivas seguem como maior alvo de necessidade de aprimoramento no sistema adaptado como modelo de BSC no Banco do Brasil S/A, este fator deve-se tanto às expectativas do colaborador quanto do cliente e investidor. Porém, o que tem se percebido na prática é o planejamento em prol do todo, mas com exigências comprometedoras quanto às condições de trabalho do funcionário nas agências de varejo. Desta forma, para que, como consequência, todo o restante não seja atingido é imprescindível que sejam tomadas providências quanto à adaptação da jornada de trabalho, metas e burocracia operacional. Não obstante, é importante que haja uma constante manutenção quanto aos componentes e ainda na aplicação deste modelo representado pelos sistemas ATB, GDP e Sinergia.

## 5. CONCLUSÃO

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões deste estudo. Desta forma, abrange as constatações, proposições de medidas e sugestões de trabalhos futuros.

### 5.1 CONSTATAÇÕES

Considerando a pesquisa desenvolvida neste trabalho, a partir da revisão bibliográfica, pesquisa documental e da pesquisa de campo, em que a empresa permitiu a aplicação do questionário e forneceu materiais que demonstraram a implementação e customização do seu projeto de Balanced Scorecard, é possível considerar que os objetivos da pesquisa foram atingidos.

Conforme o primeiro objetivo específico, que aborda a descrição do BSC no Banco do Brasil, identificou-se que tal modelo é representado pelos sistemas Acordo de Trabalho (ATB), Gestão de Desempenho Profissional por competências (GDP) e Sinergia. Que por sua vez, cada sistema tem como intuito: “ATB visa possibilitar a Estratégia Corporativa, do Plano Diretor e do Plano de Mercados em objetivos estratégicos monitorados por indicadores e; mensurar, desenvolver e avaliar o desempenho da gestão das dependências com relação às metas estabelecidas”; “GDP visa direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários do Banco do Brasil para o cumprimento de metas e atingimento dos resultados, sendo traduzido como um processo mais aberto e participativo, o que possibilita orientar a capacitação do funcionário”; Sinergia consiste num programa de avaliação de desempenho, mobilização de força de vendas e avaliação de carteiras em um instrumento único, visa proporcionar ações interligadas de melhoria e controle constante.

Em relação ao segundo objetivo específico, que visa identificar a maneira como o modelo é utilizado pelos colaboradores, detectou-se que o modelo BSC nas agências do Banco do Brasil funcionam com o ATB firmando o compromisso entre a Empresa e o colaborador; a GDP avalia o desempenho dos colaboradores em todo o processo; e o Sinergia, como uma bússola, apontando a qualidade, quantidade e a relevância de cada produto ou serviço a ser ofertado.

Ainda a respeito do segundo objetivo, verificou-se que os colaboradores, por sua vez, cumprem o acordo ATB através do expediente bancário registrado em ponto eletrônico; realizam as operações e negociações exigidas no Sinergia através do atendimento pessoal e

telefônico; e utilizam a votação do GDP para avaliação mútua. Neste sentido, este modelo mostra-se eficiente para o alcance dos objetivos da organização, porém, as falhas elencadas são grandes desafios a serem superados para o aprimoramento.

No que tange o terceiro objetivo, ao final do estudo realizado foi possível verificar as falhas encontradas nos sistemas baseados no modelo BSC no Banco do Brasil para buscar alternativas de aprimoramento para melhor atingir os objetivos pretendido pela empresa. Tais falhas se distribuíram principalmente entre a falta de compatibilidade entre as exigências do ATB e Sinergia e a indisponibilidade de tempo no expediente bancário para execução das operações e ainda providências de negociação, como telemarketing diário. O reconhecimento dos resultados alcançados pelos colaboradores é outro ponto crítico, principalmente pela falta de incentivos financeiros. O estudo de cada mercado local não é tão detalhado quanto deveria, pois são baseados meramente em históricos estatísticos, e as variáveis como cultura local e economia são decisivas para a negociação e cumprimento das metas estabelecidas no Sinergia. Ao mesmo tempo, observou-se que na empresa estudada, Banco do Brasil S/A, há um alto grau de satisfação quanto à aplicação e aos componentes que envolvem os sistemas ATB, GDP e Sinergia.

Reportando-se ainda ao último objetivo, o mesmo foi alcançado após ter sido efetuada análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo, assim como na análise de conteúdo dos comentários feitos por alguns colaboradores na questão aberta do questionário. Foram sugeridas possíveis alternativas de melhoria: a minimização da burocracia na operações, o que possibilita diminuição na demora nas filas para o atendimento; a fixação das metas no Sinergia serem estabelecidas também através do conhecimento do mercado de atuação de cada unidade, assim como, pela análise da conjuntura econômica vigente, e não apenas pelo meio estatístico. Podendo então, tais sugestões proporcionar o ajuste das metas, visto a importância dessa adequação na visão dos colaboradores. Percebe-se que há muito estresse e falta de estímulos para dos colaboradores para resultados mais positivos, faz-se necessário adaptação da jornada de trabalho, metas e burocracia operacional.

Ratificando as constatações anteriores, e ainda como resposta à problemática da pesquisa, detectou-se que as perspectivas deste modelo representam certa dificuldade no cumprimento dos objetivos do modelo BSC no banco, pois a principal falha identificada foi o contraste entre a demanda de serviço e a disponibilidade do bancário com relação aos objetivos estratégicos. Não é à toa que boa parte dos profissionais desta área sofre com grandes transtornos psicológicos relacionados ao estresse no trabalho.

Portanto, pode-se refletir que o BSC apresenta uma série de conceitos e ideias lógicas, de forma a alinhar os objetivos estratégicos da organização às atividades operacionais. Este modelo de gestão traz uma série de benefícios, atrelados à comunicação e *feedback* da estratégia, vínculo da estratégia com planejamento e metas, entre outros. Todavia, é importante inspecionar periodicamente os efeitos e desenvolvimento das estratégias empregadas nos diversos aspectos corporativos.

Destarte, o BSC implementado no Banco do Brasil S/A desde 1998, facilitou a disseminação da missão e visão da organização nos objetivos estratégicos, utilizando-se, para tanto, de comunicação interna e foco em campanhas e desafios à luz do Sinergia. O resultado maior da aplicação deste modelo no banco dá-se pela evolução que houve desde sua aplicação até os dias de hoje, no aspecto de organização, planejamento, implementação e controle das estratégias, do que a Empresa deseja, de quais resultados almeja. Isso é evidenciado também pelos resultados positivos com quebras de recordes de lucro a cada ano. Entretanto, vale ressaltar a importância de se investir no capital humano, não apenas em projetos, que inclusive são diversos, mas no posicionamento de uma qualidade de vida plena no cotidiano das agências.

Pode-se afirmar que, essa pesquisa poderia contribuir, efetivamente junto às outras agências fora da cidade de Campina Grande, no alinhamento dos objetivos estratégicos, de forma a lhe dar subsídios para agregar valor a estas práticas, na intenção a conseguir melhores resultados, alinhados às estratégias globais da empresa.

Finalizando, pode-se dizer que esta pesquisa, como instrumento agregado ao trabalho diário da autora, tornou-se bastante útil, na medida em que propiciou ferramentas para compreensão de trabalhos desenvolvidos em áreas específicas no dia-a-dia da autora, as quais antes não deixavam claros os objetivos a que se destinavam.

Hoje, por outro lado, de posse das informações pertinentes, passa-se a perceber quão valiosos são os estudos na área de gestão estratégica. A partir deste trabalho, a autora poderá direcionar seu trabalho para o que de fato importa para a agência no cumprimento de seus objetivos, assim como para seu crescimento profissional dentro do Banco do Brasil.

## 5.2 PROPOSIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA E SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

Por fim, pode-se destacar que como qualquer modelo de planejamento e controle, o BSC deve ser revisado e reavaliado constantemente para garantir sua eficácia. Levando-se em

conta, por exemplo, o presente caso de desgaste nas perspectivas. No mais, de uma forma geral, os conceitos e a metodologia do *Balanced Scorecard* instituídos no Banco do Brasil S/A contribuem de forma essencial para a empresa estudada, sendo uma importante metodologia estratégica para o sucesso da organização.

Sugere-se para os próximos trabalhos, uma comparação da utilização do BSC das agências de Campina Grande com as agências de outra região, para verificar se os dados estão alinhados com as demais localidades. Sugere-se também o aumento do tamanho da amostra.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Flávio Cardozo de; SCHNEIDER, Luis Carlos; MIRANDA, Raul Graf; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves. **Vantagens e Desvantagens do Uso do Balanced Scorecard: o caso CARRIS**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

BANCO DO BRASIL, 2013. Disponível em [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) Acesso em: 10/06/2013.

CAMPOS, Wagner. **O que é Gestão Estratégica?** Publicado em Administradores – o Portal da Administração em 12 de Março de 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso 10 de Fevereiro de 2013.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

**Conhecendo o Acordo de Trabalho na Rede Varejo**. DIRET. Gráfica Banco do Brasil, 2007.

CONTRAF-CUT. **Comando Nacional adverte que saúde do trabalhador é prioridade**. Publicado em 09/08/2013. Disponível em: <http://www.cut.org.br/destaque-central/52909/negociacoes-com-os-bancos-comecam-pelas-metas-abusivas-trabalhadores-exigem-solucao>. Acesso em 05 de Setembro de 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3. ed São Paulo: Atlas, 2004.

DIÁLOGOS POLÍTICOS. **Você sempre bem informado**. Publicado em 11 de Fevereiro de 2012. Disponível em: <http://dialogospoliticos.wordpress.com/2012/02/11/bb-exige-metas-absurdas-e-adoece-funcionarios/>. Acesso em 5 de Setembro de 2013.



DIETSCHI, Daniel Augusto; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Uma Investigação do Foco Prioritário do Balanced Scorecard**. 2005. 6º Congresso USP de Contabilidade. Disponível em: < <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/610.pdf>. > Acesso em 20 de julho de 2013.

ESTEVES, Miguel João Alves Pita; MATEUS, Romeu Pires. **Balanced Scorecard**. 2008. Disponível em [http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_07\\_08/word/Balanced%20Scorecard.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_07_08/word/Balanced%20Scorecard.pdf). Acesso em 20 de Maio de 2013.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2005

Fahey, L., & Narayanan, VK (1986). **Análise do macroambiente de Gestão Estratégica (The West Series em Gestão Estratégica)**. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.

FARIA, Rubens T.de. **A Gestão Estratégica com o uso do Balanced Scorecard como Diferencial Competitivo no Setor Supermercado**. 2007. Disponível em: [http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc\\_junho2007\\_rubenstavares.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc_junho2007_rubenstavares.pdf). Acesso em 03 de Fevereiro de 2013.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1994.

FEIL, Alexandre André; HEINRICH, Alexandre. **Aplicação da Análise da Matriz SWOT em 5 Agências de Atendimento de uma Cooperativa de Crédito Situada no vale do Taquari –RS**. Revista Eletrônica de Administração (Online), v. 11, n.1, edição 20, jan-jun 2012.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312 p.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREZATTI, F. V. **Gestão de Valor na Empresa: uma abordagem abrangente do valuation a partir da contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

GAZETA MERCANTIL – BSC – Menu. Disponível em <http://www.gentia.com.br/publi02.php>. Acesso em 10 de Junho de 2013.

GIOLLO, Paulo Roberto. **Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard: um estudo de caso da Uri campos Erechim**. Porto Alegre: 2002 115f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 3ª ed. Rio e Janeiro: Elsevier, 2005.

IN 268-1 **Acordo de Trabalho-ATB**, 2013.

KALIL, AMANDA SOUZA PINHO. Assédio Moral: Cobrança e punição nas empresas com políticas de metas. 2013. Disponível em: [www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/download/2447/1794](http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/download/2447/1794). Acesso em 15 de Agosto de 2013.

KALLAS, D. **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos**. Um estudo com jogos de empresas. Dissertação (Mestrado) em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP, São Paulo, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 13ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 344. Disponível em: [http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1351/1/2007\\_AriostoNogueira\\_ElderCarmona.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1351/1/2007_AriostoNogueira_ElderCarmona.pdf). Acesso em 11 de setembro de 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D.. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projeto e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEME, R. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º: guia prático para gestores do “dar e receber”: feedback e a transformação em resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

LOPES, F. G. **Balanced Scorecard e ISO 9001:2000**. Disponível em: <http://www.keyassociados.com.br>. Acesso em 29 de Maio de 2013.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU,1986.

LUDWIG, Waldez (2003). **Entrevista concedida a Fabiana Ferrone**. BB.com.você. Ano 4. n° 19. Mar/Abr 2003, 6-8.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

**Manual de Excelência Profissional do Banco do Brasil – 1.** Gráfica Banco do Brasil. Disponível em <http://ged.feevale.br/bibvirtual/monografia/MonografiaLauraCorrea-2.pdf>. Acesso em 18 de Junho de 2013.

**Manual Interno do Banco do Brasil Para Gerentes.** Gráfica Banco do Brasil; 1996.

MARIZ, Maria Elisa de Almeida. **A satisfação do cliente com a qualidade do serviço bancário.** São Paulo, 2002. Disponível em: [http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=308](http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=308). Acesso em 01 de Setembro de 2013.

MARTINS, Eliseu. **Avaliação de empresa: da mensuração contábil à econômica.** FINECAFI; São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em <http://ged.feevale.br/bibvirtual/monografia/MonografiaLauraCorrea-2.pdf>. Acesso em 18 de Junho de 2013

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Escola Clássica à Competitividade da Economia Globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTA, Dinis Castro; FONSECA, Luís José Pinto; CARREIRO, Cecília Nolasco. **O Sistema de Gestão da Qualidade e o “Balanced Scorecard”.** 2005. Disponível em: <<http://www.global.estgp.pt/engenharia/Actividades/PolosAPQ/apq/data/coloquio/data/dinisMC M.html>>. Acesso em 18 de Fevereiro de 2013

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335 p.

PINHEIRO, Fernando. **História do Banco do Brasil.** Catalogação na fonte. Rio de Janeiro-RJ, 2011. Disponível em: [http://www.fernandopinheirobb.com.br/escritor/livros/Fernando\\_Pinheiro\\_historia%20do%20b b.pdf](http://www.fernandopinheirobb.com.br/escritor/livros/Fernando_Pinheiro_historia%20do%20b b.pdf) Acesso em: 05/05/2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem.** 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PRADO, Lauro Jorge. **O que é Balanced Scorecard.** 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=13B1BD76BE8184803256D520059B1E5>>.

RAMOS, Renatha. **A comunicação interna no Banco do Brasil: um estudo à luz da percepção de funcionários da Rede Varejo do Estado de Santa Catarina.** 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24790/000745184.pdf?sequence=1>. Acesso em 11 de setembro de 2013.

REZENDE, Jose Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a Performance Balanceada na Economia do Conhecimento.** – Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

RUSSO, Simony Jara. **Política de Metas em Pequenas Empresas.**

Administradores.com. 02 ago. 2009. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/politica-de-metas-em-pequenas-empresas/32421/>>. Acesso em: 14 de Agosto de 2013.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SILVA, Waldir Rufino. **Motivação no trabalho.** João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2000.

SEGNINI, L. R. P. **Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho.** Educação e Sociedade, Campinas, v. 20, n.º. 67, p. 29-43, 1999.

SERRA, Laércio. **Desmitificando o Balanced Scorecard.** [s.l.: s.n.], 2004..

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. Disponível em: <https://www.unibb.com.br/Padrao/Player.aspx>. Acesso em 20 de Julho de 2013.

VALADARES, Mauricio C. Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial.** Foco em Clientes e Pessoas-Qualimark, 2005.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BSC. Disponível em: [http://www.iseg.utl.pt/aula/cad92/Capitulos/Capitulo%207\(1\)\\_Balanced%20Scorecard07\\_08.pdf](http://www.iseg.utl.pt/aula/cad92/Capitulos/Capitulo%207(1)_Balanced%20Scorecard07_08.pdf). Acesso em 10 de Julho de 2013.

VASCONCELOS, A.F. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas.** São Paulo, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo, Editora Atlas S.A, 2010.

ZEUS. **Balanced Scorecard com Ênfase na Importância Corporativa e Social.** Revista de Contabilidade, Ano XXXII, n.º148- Julho/Agosto 2004.



*Pesquisa realizada por Larissa Otávia D. Fernandes para um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande-PB, 2013.*

Tema: Análise descritiva da ferramenta *Balanced Scorecard* em agências do Banco do Brasil na cidade de Campina Grande.

Levando-se em consideração que o BSC é um modelo que auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia do princípio ao fim e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la. Podemos identificar como instrumentos deste modelo o ATB, GDP e Sinergia no Banco do Brasil. Neste sentido, seguem as questões para análise e discussão no intuito de verificar quais os pontos de melhoria nos sistemas baseados no modelo BSC no Banco do Brasil, assim como, sugerir alternativas de aprimoramento para melhor atingir os objetivos estratégicos da organização.

### Questionário

#### ***Quanto aos Componentes do BSC:***

**O Banco do Brasil S/A adota Objetivos Estratégicos atrelados à Missão e Visão da Organização.**

- ( ) Concordo Totalmente
- ( ) Concordo Parcialmente
- ( ) Não Concordo

**Os Indicadores chave de desempenho utilizados no Sinergia possuem metas compatíveis com a demanda de mercado da agência.**

- ( ) Concordo Totalmente
- ( ) Concordo Parcialmente
- ( ) Não Concordo

**As metas estabelecidas a longo prazo podem ser caracterizadas como guias para a ação, padrão de desempenho, fonte de motivação e compromisso.**

- ( ) Concordo Totalmente
- ( ) Concordo Parcialmente
- ( ) Não Concordo

#### ***Quanto às Perspectivas do BSC***

**As Perspectivas dos objetivos estratégicos do banco, em dimensões financeiras, são compatíveis com a atuação das agências no mercado.**

- ( ) Concordo Totalmente
- ( ) Concordo Parcialmente
- ( ) Não Concordo

**As Perspectivas dos objetivos estratégicos do banco estão de acordo com a satisfação dos clientes.**

- ( ) Concordo Totalmente
- ( ) Concordo Parcialmente
- ( ) Não Concordo

**As Perspectivas dos objetivos estratégicos do banco quanto aos processos internos como operações e serviços de pós-venda, são condizentes com as condições de tempo e trabalho dos funcionários.**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo

**As Perspectivas dos objetivos estratégicos do banco em termos de aprendizagem são realizáveis e satisfatórias no ponto de vista dos colaboradores.**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo

***Quanto à Aplicação do BSC***

**O Banco do Brasil S/A traduz sua missão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis.**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo

**Há comunicação interna quanto à mudanças de procedimentos, bem como de desafios e oportunidades.**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo

**Existe feedback tanto entre colaboradores de mesmo nível quanto entre superiores e alta gestão.**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo

**Os indicadores definidos no Sinergia são facilmente medidos e agilmente divulgados para as agências.**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo

**Os sistemas GDP, ATB e Sinergia auxiliam no atingimento dos objetivos do propostos pelo Banco do Brasil S/A.**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo

**Algum comentário a respeito dos modelos ou dos processos que envolvem o ATB, GDP e Sinergia Implantados pelo Banco do Brasil S/A nas agências?**

---

**Favor informar o cargo que você ocupa no Banco do Brasil S/A**

- Gerente Geral
- Gerente de Setor
- Assistente de Negócios
- Caixa Executivo
- Escriturário

*Obrigada pela colaboração!*

## **ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO**

1. Percepção das políticas estabelecidas pelo Banco em relação aos objetivos propostos;
2. Algo em relação ao atingimento dos objetivos e metas propostos pelo Banco;
3. Atenção dos colaboradores em relação às metas e objetivos do Banco;
4. Benefícios fornecidos pelo Banco do Brasil como incentivo para que o funcionário realize suas tarefas profissionais em sintonia com os objetivos propostos pelo Banco;
5. Benefícios como bolsas de estudos, plano de saúde e plano de previdência privada que podem influenciar positivamente vida profissional do colaborador;
6. Valorização do Banco referente ao trabalho eficiente e inovador, incentivando o autodesenvolvimento dos funcionários e ascensão profissional baseada no mérito.