



Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE CRESCIMENTO FOCADO EM METAS  
BANCÁRIAS: *Uma percepção dos funcionários da agência Ministério da  
Fazenda do Banco do Brasil***

Jader Lira Rojas\*

**RESUMO**

A Gestão estratégica no Banco do Brasil vem trazendo profundas mudanças nas novas formas de relacionamento com seus clientes, o uso de estratégias para alavancar os resultados e desenvolver novas ferramentas de relacionamento evidencia o novo contexto na forma de atendimento, sendo cada vez mais digital. O objetivo do trabalho é a verificação da percepção dos funcionários da agência, com relação ao desdobramento da gestão estratégica da empresa para o atingimento das metas. Através desse estudo de caso da agência Ministério da Fazenda, o enfoque pela pesquisa qualitativa é realizado através do uso de entrevistas e da ferramenta DSC (discurso do sujeito coletivo). Este método trouxe a possibilidade de reconhecer as percepções dos funcionários do nível gerencial da dependência, com relação ao trabalho que exercem dentro do planejamento estratégico definido pelo banco. Para os entrevistados as metas são importantes para o crescimento da empresa, mas não são reconhecidas como imprescindíveis ao seu crescimento profissional. O resultado da pesquisa propõe que ainda existe espaço para novos métodos de obtenção de maior produtividade por parte dos colaboradores desse segmento negocial, focando no atingimento dos seus anseios que estão intimamente ligados com a ascensão profissional.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Banco Digital. Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Metas.

---

\* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultado, sob orientação do Prof. MSc. Gabriel A. L. A. Castelo Branco.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações investem tempo considerável no que diz respeito à definição de sua missão, visão, valor e, principalmente, de suas metas e objetivos estratégicos, sejam eles de curto, médio ou longo prazo. Isso acontece porque quando se pode visualizar o real modelo da instituição desejada, mais fácil fica para trilhar o caminho adequado a seguir. Acontece que nem todos os objetivos são realmente atingidos, uma vez que, ao longo do percurso, podem surgir diversas falhas que interferem diretamente no processo de sua execução.

Desta forma, com o passar dos anos e a identificação da necessidade de adequação ao mercado, foram criadas ferramentas para auxiliar na execução do planejamento estratégico dessas instituições. Assim, pode-se observar que, independentemente da ferramenta que será utilizada, um dos principais fatores de sucesso decorre da disseminação das ações, metas e planos em todos os níveis hierárquicos de forma que haja o equilíbrio dos esforços.

Diante de tal fato, o objetivo geral deste trabalho é demonstrar como a Gestão estratégica do Banco do Brasil influencia no comportamento e nas percepções que os funcionários da agência do Ministério da Fazenda têm para o atingimento das metas que lhe são atribuídas com as vendas dos produtos bancários.

Cumprido ressaltar que cada colaborador deve entender a importância de sua participação, bem como sua exata atividade pela busca de um objetivo comum, havendo uma concordância completa, cuja contribuição deve ser clara e os resultados validados por indicadores que integrarão uma avaliação de desempenho.

Percebe-se portanto que, em que pese a dificuldade de se definir as metas institucionais, não restam melhores alternativas senão o uso desta ferramenta na composição dos indicadores e avaliações como maneira a convergir para que a organização consiga alcançar os objetivos desejados.

Este estudo justifica-se pela recente mudança nos objetivos estratégicos do banco frente a novas formas de atendimento aos clientes e às percepções dos funcionários das agências, evidenciando a importância deste novo direcionamento do mercado. Do ponto de vista científico, demonstra o posicionamento mais assertivo no

que diz respeito ao desejo da empresa para com seus colaboradores, por serem os responsáveis em oferecer os produtos bancários ao consumidor.

Por fim, busca-se aqui, compreender de que forma o planejamento macro da empresa afeta seus participantes a nível gerencial, demonstrando a relevância desses direcionadores no resultado negocial da agência.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA**

A gestão estratégica é reconhecida como um conjunto de atribuições onde os processos são integrados e cada participante contribui para disseminar o significado comum de todos que estão inseridos (TAVARES, 2007).

No final dos anos 70, dois renomados estudiosos da época, Dan Schendel e Charles Hofer, elevaram a gestão estratégica para um novo patamar através das políticas empresariais, definindo assim como uma forma de direcionar todos os movimentos que a empresa possui para orientar as várias atividades dentro das empresas.

Os argumentos encontrados pelos estudiosos foram as inevitáveis mudanças ambientais que estavam ocorrendo naquele momento, mudanças sociais, culturais, tecnológicas, econômicas e políticas, determinando um foco maior nas formulações de estratégias na gestão. Surge então a necessidade de identificar e analisar todos esses fatores ambientais para demonstrar qual seria o seu propósito da gestão estratégica dentro de uma instituição (ANDERSEN, 2013).

A missão estratégica é definida como algo em que se evidencia o propósito da empresa, devendo ser clara a ponto de orientar os direcionamentos e objetivos para que todos os envolvidos no processo persigam ações para alcançar esse propósito. É a forma intuitiva que induz os colaboradores a entenderem as ações que produzem, é a razão de existir. Diferentemente é a visão estratégica, que permeia como a empresa quer ser vista perante o mercado ou as pessoas. A visão estratégica é o sonho que a empresa pretende realizar, a grande meta (LUCCA, 2013).

Os valores são definidos pela orientação ao comportamento esperado de seus colaboradores, a conduta aplicada para se seguir. As atitudes são esperadas

nesse momento para condução dos negócios, como elas devem ser feitas para a obtenção do resultado está muito ligada a cultura organizacional, o que agrega valor aos negócios para gerar a sustentabilidade (LIMA, 2015).

A gestão corporativa é o direcionamento de como será o processo de crescimento, desenvolvendo um patamar mais sustentável e gerando uma vantagem competitiva. Existem diferentes formas de gestão corporativa, uma delas é a concentração em um único modelo de negócio. Nessa modalidade o despendimento de recursos é direcionado para um só ramo de atividade, evitando a dispersão por atividades diferentes, de forma a centralizar seus recursos e se especializar para aquele negócio pretendido. A desvantagem é a perda da capacidade de acompanhar as diversas mudanças (ANDERSEN, 2015).

Os modelos de gestão estratégica em que os resultados nos casos bem-sucedidos estão ligados às análises racionais do conteúdo interno e externo, identificam em qual inserção do mercado vai ser atribuído o conjunto de competências para alcançar o desempenho almejado. Essa complexidade de pontos de vista deriva de processos complexos, em que muitas das vezes as decisões não são tomadas apenas por indivíduos da alta cúpula da empresa, mas pelas várias pessoas participantes da corporação, agregando diversas maneiras de se enxergar as gestões corporativas (ANDERSEN, 2015).

## **2.2 Crescimento focado em metas**

As definições de metas sempre estiveram amparadas no objetivo comum das empresas, ocasionado pelo desdobramento dos objetivos estratégicos, a missão, a visão, o valor dela perante a sociedade. A evolução por metas é o que separa o momento atual com o momento ideal, interferindo diretamente na motivação dos indivíduos envolvidos no processo. As metas devem ser desafiadoras para propor maior energia para a busca dos resultados almejados (LIMA, 2015).

As metas devem ser bem claras e objetivas, denotando o instrumento da motivação e tendo a capacidade atrelar a noção de que o objetivo comum é compartilhado por todos. As metas de longo prazo norteiam a empresa até o ponto onde ela pretende chegar, podendo definir outros propósitos estratégicos, como a posição que ela quer ficar no mercado,

ou persuadir a concorrência, como por exemplo, explicitar em sua missão a segunda colocação no mercado, de forma a induzir o concorrente a direcionar esforços em outro lugar (SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2003).

Há de ser notar que o simples cumprimento hierárquico das metas de vendas não envolve o dinamismo do mercado, uma vez que a complexidade e os anseios dos clientes podem estar envolvidos numa estrutura de empurra de produtos. Para vários estudiosos o sistema de metas, mesmo que tivesse uma definição mais correta, com treinamentos, preparação dos gestores, envolvimento maior das pessoas, ainda não seria suficiente, por si só, para alcançar o núcleo dos problemas. A experiência de gestão por metas fixas tem-se mostrado ineficientes com o passar dos anos, isso porque a aplicação dela, sem o envolvimento do contexto a qual o colaborador está incluído, não define o papel fundamental no atingimento dos objetivos (PFLAEGING, 2011).

Deste modo, em um mundo globalizado, as organizações precisam se diferenciar para conquistar uma parte do mercado e essa diferenciação pode vir através de três quesitos fundamentais: a tecnologia, as pessoas e os processos. As pessoas são diferenciadas quando a organização é capaz de selecionar e angariar grandes talentos, conseqüentemente através de uma análise, percebe-se que a tecnologia e processos são feitos por pessoas. Mesmo as empresas investindo pesado em capacitação, o resultado não é garantido pelas metas que pretende alcançar, isso porque a capacitação não necessariamente resulta na execução do que lhe foi ensinado, e é então que se pode identificar o quão importante a gestão por desempenho (ANDERSEN, 2015).

Os objetivos definidos para cada pessoa é a parte prática do processo de avaliação, mas antes, é importante definir alguns pontos, quais sejam, os objetivos individuais, que não podem ser meras determinações unilaterais da alta administração, não podendo representar uma imposição. É fundamental que o indivíduo acredite em sua meta, verificando como factíveis e corretas (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

Nota-se que, a avaliação individual não é possível com base na estratégia corporativa, porque ela mede aonde a empresa quer chegar e não consegue identificar de forma individual a avaliação. Nesse sentido, o objetivo da unidade que

pode ser mensurada deve ser desmembrado, para assim poder ter o seu desempenho individual avaliado (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

No Banco do Brasil, as metas são definidas para as agências bancárias e demonstradas através de sua ferramenta de acompanhamento, que atualmente é “conexão”. Essa ferramenta é a responsável por canalizar os objetivos de cada dependência para alcançar o resultado (BANCO DO BRASIL, 2017).

Sua metodologia é baseada na rentabilidade em que cada cliente fornecerá para o banco através dos produtos ou serviços contratados, por meio do qual que cada produto terá sua relevância de acordo com a definição estratégica do momento, incentivando um direcionamento de esforços para a determinação dos produtos ou serviços. O acompanhamento, mesmo sendo diário, não é instantâneo, sendo necessário o auxílio de relatórios para a checagem das vendas diárias (BANCO DO BRASIL, 2017).

### **3 GESTÃO ESTRATÉGICA NO BANCO DO BRASIL**

Atualmente pode-se observar um maior grau de competitividade em vários ramos da economia, visto que, as tecnologias encontram-se mais acessíveis para grande parte da população, fazendo com que as informações cheguem de forma mais rápida ao cidadão, gerando um nível elevado de exigência no atendimento. Essa realidade provoca a necessidade de um processo de mudança contínuo e irreversível, focado num atendimento cada vez mais digital e próximo da excelência (BANCO DO BRASIL, 2017).

O processo de planejamento estratégico do Banco do Brasil é realizado por meio de documentos conforme seguem abaixo:

- Estratégia Corporativa (ECBB): são as principais decisões para médio e longo prazo (5 anos);
- Plano Diretor (PD): determina as metas no prazo anual de acordo com as definições da estratégia corporativa;
- Plano de Mercado (PM): define o plano comercial para os diversos mercados que o banco atua, de médio a longo prazo (5 anos);
- Plano de funções Corporativas: determina a atuação das funções corporativas de acordo com os objetivos e estratégias de mercado;

- Plano de Investimentos (PFix): consolida os direcionamentos dos investimentos de médio e longo prazo para a empresa;
- Orçamento Geral: define a quantidade dos planos do conglomerado e permite realizar simulação dos resultados decorrentes do objetivo pretendido;
- Acordo de Trabalho e Conexão: é o instrumento de gestão e acompanhamento para avaliação das dependências, onde mensura a contribuição das unidades para o resultado definido na estratégia corporativa;
- A estratégia corporativa: expressa a estratégia da marca, definindo as prioridades para os desafios e objetivos propostos;
- A estratégia da marca: foca na sua essência, que é o que o banco se inspira, sua cultura organizacional, como quer ser visto. Esses valores são traduzidos pelos seguintes quesitos:
  - Espírito público: percebe-se tanto nas partes como no todo para criar valor;
  - Eficiência: ocorre a otimização dos vários sistemas e recursos disponíveis para criação de valor para todos os públicos;
  - Excelência em Gestão de Risco: gera conhecimento para determinar ações mais seguras nos processos de decisões junto a sociedade e ao mercado;
  - Inovação: incentiva a cultura da inovação como diferencial competitivo;
  - Simplicidade: processos mais simples para solucionar demandas cotidianas e para os clientes;
  - Compromisso com a Satisfação dos Clientes: apoiando os clientes satisfazendo as suas necessidades, compreendendo os seus anseios;
  - Valorização do Relacionamento: disseminando os vínculos entre os colegas, comunidade e acionista, e considera o maior patrimônio da empresa; e
  - Agilidade: o banco atua de forma ágil para agradar os clientes, evitando alguns processos que sejam burocráticos e desnecessários (BANCO DO BRASIL, 2017).

Após a definição desses quesitos é constituído o posicionamento da marca, que é a atuação desses atributos na prática. Demonstra como o Banco do Brasil quer ser visto pelo mercado, focando em práticas para ações através de seus produtos e serviços, objetivando ser um banco mais confiável para os diversos públicos (BANCO DO BRASIL, 2017).

### 3.1 Desafios e Objetivos estratégicos

São cinco principais desafios que o Banco do Brasil possui dentro da estratégica corporativa:

- *Experiência do cliente*: tornar-se o banco mais confiável e importante;
- *Rentabilidade, Gestão de Risco e Capital*: objetivo em focar no crescimento sustentável reduzir o risco, aumentar a receita, melhorar o processo operacional, diminuir inadimplência;
- *Transformação digital*: *Instituir cada vez mais as transações por meio digital, elevando os negócios através dos canais digitais, trazendo maior conveniência aos clientes*;
- *Gestão de pessoas*: Investir em competências profissionais para adequação aos objetivos estratégicos do banco, com reconhecimento de talentos ao mesmo tempo melhorando o clima organizacional; e
- *Gestão de conhecimento*: objetiva-se o compartilhamento de conhecimento tão importante, incentivando a obtenção de conhecimentos estratégicos.

Essas ações buscam, dentro da visão dos clientes, um patamar que apresente uma maior rentabilidade, mas com sustentabilidade, focando o bom atendimento para assim alcançar os resultados esperados (BANCO DO BRASIL, 2017).

## 4 OBJETIVOS DO ACORDO DE TRABALHO

Dentro da premissa e estratégia do Banco do Brasil para a rede de agências é exigido, nas atribuições de acordo de trabalho para o funcionário, o seu desempenho e competência por metas.

Com o intuito de identificar precisamente as atribuições dos funcionários do segmento gerencial dentro da agência foi descrito, através de acordo de trabalho, as definições a serem implementadas. Assim, é esperado que a equipe defina e

implemente ações focadas ao que foi solicitado pelo Bando do Brasil, demonstrando iniciativa, proatividade e desprendimento por toda a equipe de funcionários.

A busca pelo reconhecimento e aprimoramento profissional através de aprovação em novas certificações profissionais traduzem as habilidades e atitudes inerentes ao cargo. Deve o agente ser ativo de auto formação, buscando especializar-se através da realização de cursos corporativos em ambiente web ou presencial; conhecer os aplicativos e sistemas necessários para o desempenho da função e atingimento de resultados; além de atender aos chamamentos pelas diretrizes estratégicas da empresa repassados pela Administração e Superintendência, com a realização de negócios, em especial, através de contatos pró ativos de modo diário e sistemático.

O acordo de metas tem por finalidade estabelecer os parâmetros e os objetivos mínimos esperados pela equipe durante o semestre, onde a principal ferramenta de verificação objetiva é o “**Conexão**”, programa criado pelo do Banco do Brasil que quantifica, direciona, acompanha e mede os negócios, direcionamentos e itens de gestão exigidos pelo Banco no período de um semestre.

Além do programa Conexão, como forma de medir a aderência das carteiras aos direcionamentos estratégicos da Diretoria, Superintendência regional e estadual, espera-se a participação e entrega dos objetivos disseminados entre as unidades táticas e as carteiras em movimentos patrocinados, como por exemplo; agenda negocial mensal, direcionamentos específicos para curtos períodos de tempo, mobilizações estratégicas de interesse do conglomerado e campanhas específicas.

Há um cuidado especial no atendimento dispensado aos clientes tanto presencial quanto telefônico, atentando-se para a tempestividade do retorno às ligações diárias. É ainda, uma regra de grande valor, evitar o registro de reclamações motivadas por impossibilidade ou dificuldades sucessivas de acesso do cliente ao seu gerente.

A jornada de trabalho se inicia com a verificação de mensagem no e-mail corporativo além das principais notícias internas para a atualização do segmento estratégico do Banco, bem como mudanças no ambiente operacional, seja para adequar a legislação ou para tornar mais dinâmico o processo de operacionalização dos serviços. Posteriormente é verificado, através das ferramentas de consulta aos

clientes inadimplentes, quais deverão ser sujeitos da ação de cobrança. Após essa consulta é retomado o trabalho de ofertas ativas de acordo com a estratégia definida pelo gestor da agência, assim como o gestor da carteira de clientes para atingir as metas propostas pelo Banco.

As ligações recebidas dos clientes devem ser retornadas até o fim da jornada de trabalho, com a resolução do que foi requerido. No período de 11h às 16h é realizado o atendimento presencial.

Verifica-se ainda que nos últimos anos, além dos serviços usuais exigidos pelos bancos, estes passaram de forma bem acentuada a investir em novos modelos de atendimento, mais especificamente no autoatendimento, intensificado pelos diversos canais eletrônicos que possuem, visto que os acessos pelos clientes aos serviços bancários estão cada vez mais escassos em sua forma presencial.

É inegável o uso cada vez maior do autoatendimento bancário por parte dos clientes, visto a agilidade no atendimento de acordo com a necessidades de cada usuário. Os avanços e os impactos desse novo comportamento, são fundamentais para o entendimento do novo mundo dos negócios. No Brasil, as novas tecnologias estão amparadas em um sistema maduro e sempre ligadas as novas tendências digitais, proporcionado por investimentos massivos, chegando a ser referência mundial no setor.

Mesmo com essa evolução na forma de atendimento, os pontos fixos, como por exemplo as agências, ainda possuem grande importância, pois convém inferir que é necessário o alicerce de profissionais para auxiliar nas transações de maior complexidade, deixando o cliente mais seguro no que está realizando.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O método de pesquisa que foi utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, uma vez que se trata da percepção dos próprios funcionários da agência Ministério da Fazenda do Banco do Brasil com relação aos objetivos estratégicos da empresa. Essas ponderações são

essenciais para analisar a estrutura organizacional, a sua correlação com a gestão estratégica e o seu resultado produtivo na linha de frente.

Neste sentido, o estudo de caso é a pesquisa do indivíduo dentro do seu universo de atuação, onde acontecem os fatos concretos e apresentados por cada um, em experiências fáticas, para que seja possível compreender e realizar as análises com maior grau de proximidade dos resultados almejados pela corporação. Os instrumentos de coleta desses dados podem ser feitos por entrevistas e questionários no conjunto das pessoas da dependência, assim, a pesquisa proposta trará um resultado qualitativo (PEROVANO, 2016).

É preciso que se obtenha diferentes visões teóricas acerca do assunto estudado, pois serão a base para orientar as discussões sobre os fenômenos que constituem a aceitação ou não das alternativas encontradas.

Tendo como base as percepções dos funcionários de uma agência bancária ao presente estudo, foi necessária a busca de informações que agreguem a forma como enxergam o trabalho atualmente, bem como os benefícios que possam ser percebidos para o seu cargo atual e o que acreditam que será benéfico para a sua ascensão dentro do banco.

Vale destacar que foi considerado apenas os funcionários do nível gerencial da dependência, por se tratar de cargo de confiança, onde os anseios e os direcionamentos das estratégias corporativas são mais evidentes no diz respeito a cobrança do resultado proposto aos seus colaboradores.

Após a entrevista foi utilizado o método de pesquisa qualitativa chamado **DSC (discurso do sujeito coletivo)**, método que utiliza das respostas feitas nas entrevistas para mensurar um pensamento coletivo comum.

O DSC é uma proposta de interação dos dados coletados com a finalidade de organizar e obter uma metodologia de análise qualitativa, cuja presença do entrevistado deve se fazer de forma confortável para que este possa responder de acordo com as suas próprias ponderações, sem a interferência de fatores externos, buscando o máximo de informações possíveis para extrair os elementos fundamentais da pesquisa.

As tabulações foram usadas para selecionar os elementos das respostas mais importantes e desta forma extrair as palavras chaves, acionando um conjunto de

expressões para a formação de um texto único, indicado através da interpretação e percepção comum dos entrevistados (Lefevre; Lefevre, 2000, p.20).

O DSC estimula de forma prática um método capaz de absorver uma noção mais específica do contexto em que os envolvidos estão inseridos. Aplicado, essa investigação permite encontrar de forma clara e objetiva as análises dos discursos dos funcionários da agência Ministério da Fazenda, observando os pontos semelhantes em suas respostas.

A agência é composta de três funcionários de nível gerencial, um Gerente -Geral, que direciona a estratégia da dependência para o atingimento das metas organizadas na ferramenta de gestão - Conexão, dois Gerentes de Relacionamento Personalizado, que são responsáveis pelo gerenciamento no conjunto de clientes pelo seu nível de segmentação, e um Gerente de Atendimento, responsável pelo atendimento dos clientes, composta da maior parte da clientela da agência.

Para alcançar as percepções dos membros do nível gerencial da dependência foi utilizada a entrevista, utilizando-se de perguntas que direcionam as percepções do funcionário em ligação com o trabalho que exerce diariamente, acerca de suas funções e anseios no papel que desempenha dentro da empresa.

As perguntas foram feitas no ambiente de trabalho, fora do horário de atendimento presencial da agência. As entrevistas foram gravadas no tempo máximo de 15 minutos, razoável para não interferir na rotina dinâmica do local.

## **6 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES**

Os funcionários entrevistados foram bastante receptivos demonstrando, inclusive, interesse pela pesquisa. Mesmo no ambiente do trabalho, a coleta de dados ocorreu de forma natural e informal.

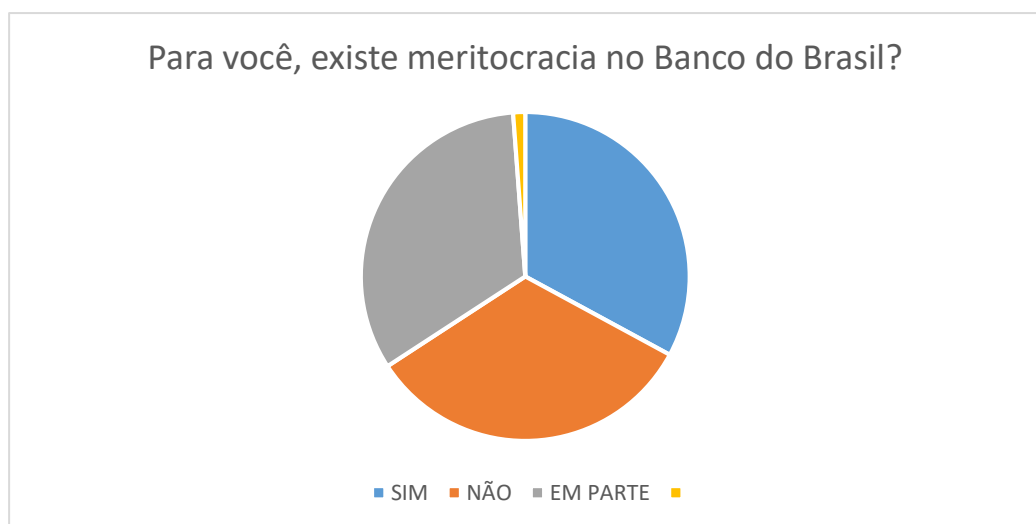
As respostas foram analisadas e a partir delas verificou-se a porcentagem referente a cada pergunta do questionário entregue, como mostram os gráficos 1 a 4 a seguir expostos:

Gráfico 1



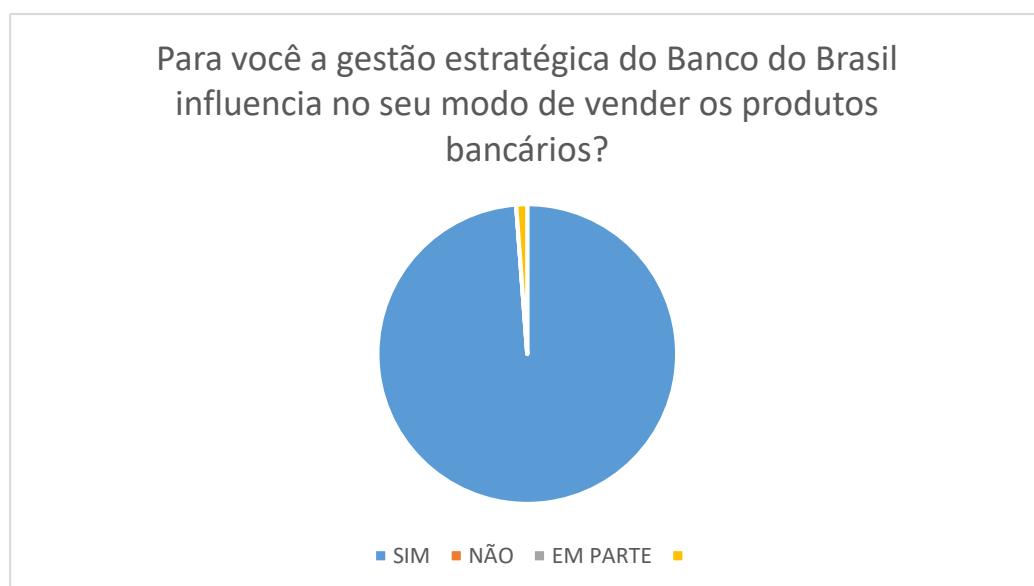
Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho

Gráfico 2



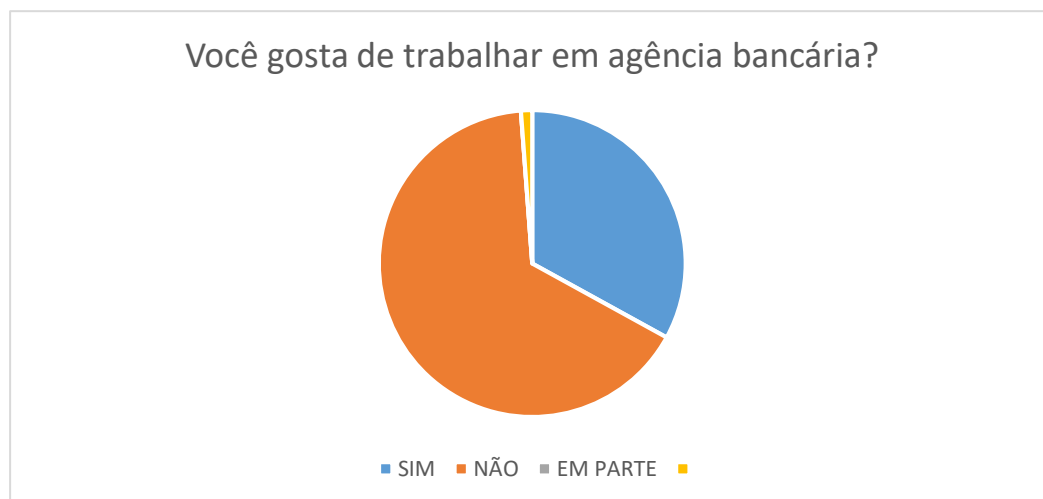
Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho.

Gráfico 3



Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho

Gráfico 4



Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho

Após as análises das respostas pode-se obter as ideias centrais e, desta forma, adquirir os dados suficientes para a realização do discurso central, conforme demonstram os quadros 1 a 4 a seguir:

Quadro 1. Ideia central do DSC de 3 funcionários do nível gerencial da agência Ministério da Fazenda do Banco do Brasil. *Para você, as metas negociais são importantes? Porque?*

Ideia central (1)	Discurso do sujeito coletivo (1)
Direcionamento para o resultado positivo	As metas são na sua essência o resultado positivo do Banco do Brasil, é muito importante. São audaciosas o que estimula a busca constante pelo resultado positivo, as metas direcionam para o lucro do Banco.

Fonte – Tabela produzida pelo autor do trabalho com os dados coletados nas entrevistas

De acordo com o quadro 1, verifica-se no DSC (1) que as metas negociais são importantes para o resultado positivo no Banco do Brasil, direcionando para o resultado que quer alcançar. DSC (2) enxergam que as metas são abusivas, gerando uma insatisfação grande com a pressão exercida com o atingimento das metas. No DSC (3), as metas são importantes em parte, porque não basta alcançar as metas se as vendas não forem sustentáveis.

Quadro 2 - *Para você, existe meritocracia no Banco do Brasil?*

Ideia central (1)	Discurso do sujeito coletivo (1)
Trabalho árduo	A meritocracia no Banco do Brasil existe por que na maioria dos casos as promoções que ocorrem são através de bons resultados que os funcionários apresentam. Vários funcionários cresceram apresentando somente o trabalho que desempenhou.
Ideia central (2)	Discurso do sujeito coletivo (2)
Indicação	A meritocracia não existe pelo fato das relações de ascensão se baseia exclusivamente em relacionamento. Mesmo existindo uma pontuação na concorrência interna para entrevistas ao cargo mesmo assim a nomeação é por indicação.
Ideia central (3)	Discurso do sujeito coletivo (3)
Em parte	A meritocracia existe em um certo patamar, muitos funcionários são promovidos por competência e resultados positivos, mas também há aqueles que sobem por influência de conhecidos ou por parentesco, onde a maioria não é vista ou reconhecida pelo seu trabalho.

Fonte – Tabela produzida pelo autor do trabalho com os dados coletados nas entrevistas

De acordo o quadro 2, notou-se no DSC (1), a meritocracia no Banco do Brasil existe e ocorre amplamente pelos resultados positivos, determinado assim a cultura da empresa, onde o mérito é sempre recompensado. No DSC (2), o resultado positivo na empresa nem sempre é reconhecido gerando um sentimento de frustração, influenciando o resultado na busca pelas metas negociais. Infere-se no DSC (3) o mérito é muitas vezes reconhecido na empresa, mas a relação de trabalho conta muito principalmente na ascensão profissional.

Quadro 3 - *Para você a gestão estratégica do BB influencia no seu modo de vender os produtos bancários? Porque?*

Ideia central (1)	Discurso do sujeito coletivo (1)
Ação	As Gestões estratégicas direcionam nosso modo de agir, o que a empresa pretende, gerando formas estratégicas individuais para o atingimento dos resultados propostos, onde toda ação precisa de uma estratégia para alcançar os objetivos.

Fonte – Tabela produzida pelo autor do trabalho com os dados coletados nas entrevistas.

No quadro 3, inferiu-se no DSC (1), ocorre a influência da gestão estratégica do banco pelo conjunto de metas negociais e os atributos exigidos pelos funcionários, onde há um entendimento em que toda a ação precisa de uma estratégia para alcançar os resultados. No DSC (2), não percebe que o plano maior da empresa, só o que é exigido pela ferramenta conexão e pelo o que o superior exige nas vendas diárias. No DSC (3), notou-se que a percepção da gestão estratégica é pelo foco nas vendas, como algo de muita importância, mas que as questões do dia a dia não são levadas em consideração.

Quadro 4 - Você gosta de trabalhar em agência bancária? Porque?

Ideia central (1)	Discurso do sujeito coletivo (1)
Empatia	Gosto de atender o cliente como se fosse eu sendo atendido naquele momento ou um parente meu, é a oportunidade de mudar a vida das pessoas.
Ideia central (2)	Discurso do sujeito coletivo (2)
Pressão	O atendimento negocial gera insatisfação, por conta das metas abusivas, da pressão exercida tanto pelo banco quanto pelos clientes, a necessidade de gerar resultado a qualquer custo.

Fonte – Tabela produzida pelo autor do trabalho com os dados coletados nas entrevistas

No quadro 4, compreende-se no DSC (1), que trabalhar em agência é enriquecedor a medida que obtém experiência única no relacionamento com os clientes, onde é a oportunidade de mudar a vida das pessoas e aproveitar para gerar resultado. No DSC (2), considera-se que a pressão no ambiente de trabalho é enorme, exigindo demais dos funcionários tanto pelo lado do cliente que tem que ter o atendimento exemplar quanto a obtenção do resultado solicitado pelo banco. No DSC (3), demonstrou-se que o trabalho em agência é importante se for o caminho para crescer dentro do Banco do Brasil, que considera ao apresentar bons resultados negociais são fator determinante para crescimento na carreira.

## 7 DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO

Foi verificado que as metas negociais são importantes, porque é nele que se busca o direcionamento do Banco do Brasil para gerar o resultado dentro do objetivo traçado, visando agregar mais no crescimento da empresa e do funcionário que também possui objetivos na vida.

Em que pese a importância das metas, observou-se que a meritocracia no Banco do Brasil existe, mas é respeitada em parte. Alguns são reconhecidos pelo

trabalho apresentado, mas muitos são nomeados por processos não muito claros. Mesmo existindo um sistema de classificação interna o que predomina no final é a indicação.

A Gestão estratégica do Banco do Brasil influencia no modo de lidar negocialmente com os clientes, gerando pressão para obter a maior rentabilidade e ao mesmo tempo com o objetivo de atender as necessidades de cada pessoa que procuram por produtos bancários. Gera também um efeito negativo a saúde mental dos colaboradores, visto que alguns indicadores impostos pelo banco se mantêm sustentáveis no mercado e são audaciosos, ocasionando muita sobrecarga de trabalho.

O atendimento negocial acaba sendo uma área que gera insatisfação, pelo fato de ser sistêmico e repetitivo. Um pouco desgastante também é o dever de oferecer os produtos bancários o tempo todo. O trabalho fica monótono e cansativo em virtude dos números exigidos, gerando uma série de frustrações, porque os produtos vendidos podem não atender a necessidade do cliente, acabando por servirem tão somente como ferramenta para atingir as metas negociais.

## **8 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Verificando os argumentos dentre as perguntas feitas no decorrer da entrevista, notou-se pontos de vistas diferentes para as diversas questões apresentadas no questionário. Dentro deste texto colhido através da tabulação dos dados, a inferência em metas negociais é constante, tanto para o bem quanto para mal-estar do funcionário de nível gerencial da dependência objeto do estudo.

Essas características estão relacionadas com as diferentes funções de cada integrante da equipe gerencial da empresa, onde para uns o volume de vendas é a ação principal e a sua gestão é através de uma carteira de cliente da qual está responsável e para outro a gestão é da própria agência.

Os funcionários entrevistados entendem que a gestão do Banco do Brasil direciona para um patamar de trabalho que ele considera como parte do seu cotidiano. As metas e a forma de atendimento ao cliente são requisitos primordiais, essenciais para definir o que se esperar desta empresa no futuro. Mas os funcionários também

se preocupam em como estarão suas carreiras dentro do banco e quais as reais perspectivas que podem ter.

Inferir-se do texto que, a percepção da maioria dos funcionários de nível gerencial é a de descontentamento com o meio negocial, considerando que existem outros setores melhores para trabalhar e que não são tomados pelas metas abusiva. Porém, são setores onde, primeiramente, submetem-se ao meio negocial, de forma temporária e passageira para, posteriormente, dentro da ascensão profissional, alcançar o cargo desejado. Observa-se que neste contexto, a ascensão acontece naturalmente, as metas continuam sendo algo importante para a empresa e para as pessoas, só que são mais usadas como condição absoluta para o crescimento profissional.

Observa-se também que a maioria dos entrevistados já passou por seleções onde o critério de escolha do candidato não foi transparente, resultando em um sentimento de frustração, haja vista que quem gera resultado muitas vezes não é reconhecido. Sabe-se que existe um sistema de classificação interno, mas que muitas vezes não é respeitado.

Por fim, os funcionários entendem que a meta é importante para o desempenho da empresa, mas não percebem isso como benefício próprio, criando um antagonismo para sua função dentro da agência, ou seja, não entendem como algo que seja efetivamente importante para o crescimento profissional dentro do Banco do Brasil.

## **9 CONCLUSÃO**

Ao fazer as pesquisas bibliográficas e obter as opiniões dos entrevistados, conclui-se, inclusive com as experiências pessoais, que a gestão estratégica do Banco do Brasil tem impactado diretamente os funcionários do nível gerencial da agência objeto do estudo.

O nível de exigência esperado dos seus colaboradores é nitidamente evidenciado nas metas estabelecidas para o segmento negocial, que dependendo da

função que exercem, é considerado alto, mesmo assim outros fatores são percebidos, dentre o contexto que o atual modelo de gestão propõe.

O resultado através da elevação das metas para focar o crescimento nem sempre é entendido como importante na visão pessoal, visto que não há a percepção de que o processo de geração de resultado está ligado à ascensão profissional. A impressão é a de que o atingimento do resultado pretendido é apenas uma forma de evitar punições e não uma oportunidade de ser beneficiário de algo melhor.

Compreende-se que é possível aperfeiçoar o modelo de geração de negócios, para que o colaborador de agência bancária possa se sentir importante no conjunto das funções que existem dentro da corporação, melhorando ainda mais o aspecto social e negocial, atrelando aos critérios necessários para o crescimento profissional. Isso tudo traduz maior volume de negócios e resultados ainda mais positivos ao Banco do Brasil.

**STRATEGIC GROWTH MANAGEMENT FOCUSED ON BANK  
TARGETS: *A perception of officials of the Ministério da Fazenda agency of  
Banco do Brasil***

**ABSTRACT**

Strategic management in the Bank of Brazil comes bringing deep changes in the new forms of relationship with its customers, the use of strategies to leverage the results and develop new relationship tools highlights the new context in the form of care, increasingly digital. The objective of this work is to relate the strategic management of the company with the perceptions of managerial-level officials of the Agency for the achievement of the goals. Through this case study of the Agency Ministry of finance, the focus for qualitative research through the use of interviews and the use of the DSC (the collective subject discourse) observed the perceptions of managerial level of dependence in relation to the work that carries within the strategic plan defined by the Bank. For respondents the goals are important for the growth of the company, but is not perceived as important to your professional growth. The result of the research proposes that exists and space for new methods of obtaining greater productivity on the part of its employees this segment of negotiations, focusing on the achievement of its aspirations that is closely linked with the professional rise.

**Keywords:** Strategic Management. Digital Bank. The collective subject discourse (DSC). Goals.

**REFERÊNCIAS**

ANDERSEN, J. T. *Gestão Estratégica: Uma introdução*. 1. Ed. São Paulo. Editora Saraiva, 2015.

BANCO DO BRASIL INTRANET. *Estratégia Corporativa*. Disponível em: < <http://portal.intranet.bb.com.br> >. Acesso em 6 fev 2017.

BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3. Ed. São Paulo: Editora Pearson, 2007.

LEFEVRE, F. & LEFEVRE, A. M. C. *Os novos instrumentos no contexto da pesquisa qualitativa*. In: LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria C.; TEIXEIRA, Jorge Juarez V. (Org.). *O discurso do sujeito coletivo: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa*. Caxias do Sul: EDUCS, 2000b. 138 p. p. 11-35.

LIMA, J. *Gestão e Cultura de Resultados: O modelo para gerir e liderar pessoas realizadas e empresas vencedoras*. 2. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2015.

LUCCA, G. *Gestão Estratégica Balanceada: Um enfoque nas boas práticas estratégicas*. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A, R, C. *Avaliação e Gestão de Desempenho*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2014.

PEROVANO, D. G. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 1. Ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2016.

PFLAEGING, N. *Liderando com metas flexíveis: um guia para revolução do desempenho*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, JOEL. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2003.

TAVARES, Calixta Tavares. *Gestão Estratégica*. 2. Ed. São Paulo. Atlas. 2007