

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

GERSON LUÍS RODRIGUES TORRES

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DO ACORDO DE TRABALHO

**Porto Alegre
2007**

GERSON LUÍS RODRIGUES TORRES

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DO ACORDO DE TRABALHO

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Ivan Pinheiro

**Porto Alegre
2007**

CONCEITO FINAL

Aprovado de de

Banca Examinadora

Prof.

Prof.

Prof.

Orientador - Prof. Ivan Pinheiro

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 5 |
| 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 10 |
| 1.1 ARQUITETURA DE GOVERNANÇA..... | 12 |
| 1.2 ARQUITETURA ESTRATÉGICA..... | 14 |
| 1.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS | 16 |
| 1.4 REDES DE DISTRIBUIÇÃO | 18 |
| 1.5 REDE DE APOIO AOS NEGÓCIOS E À GESTÃO | 19 |
| 1.6 REDE EXTERNA..... | 19 |
| 2. MÉTODO DE PESQUISA | 30 |
| 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS | 32 |
| CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES..... | 35 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 38 |

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo mostrar a importância da gestão do acordo de trabalho nas agências do Banco do Brasil S.A., como fator integrante da arquitetura estratégica da instituição. A arquitetura estratégica composta pelos documentos que regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a Organização quer abordar em sua atuação; fornece os rumos dos negócios, a intensidade e a ênfase desejada, com espaço e tempo delimitado e obedecendo à lógica da gestão e do ambiente no qual o Banco está inserido. Sendo assim a gestão do acordo de trabalho, a partir da organização da força de vendas, incentivando a adoção das melhores práticas bancárias e o uso racional dos recursos disponíveis, possibilita a busca da satisfação de nossos clientes, da sua rentabilização e fidelização, e, conseqüentemente, de melhores resultados para o banco.

Como justificativas ao estudo está a percepção dos indivíduos em relação a atividade orçamentária do Banco para suas agências, à importância das relações humanas no planejamento e controle dos resultados e a procura pelo entendimento e busca das razões da agência analisada não atingir a etapa ouro do programa sinergia. Evidentemente, a técnica não pode, por si mesma, fazer coisa alguma – os indivíduos que a utilizam é que determinam a qualidade de sua administração.

Os procedimentos utilizados foram reuniões e pesquisa de percepção das atividades de planejamento e acompanhamento orçamentário na agência objeto da pesquisa.

O resultado obtido projeta a necessidade de maior participação dos funcionários da unidade no processo de orçamento e atribuição de metas com o objetivo de orçar de acordo com a realidade do ambiente, verificadas a sazonalidade e identificação dos pontos fortes e fracos da agência.

INTRODUÇÃO

O planejamento e controle dinâmico dos resultados são um enfoque amplo na execução da função de administrar; seu desenvolvimento e sua utilidade têm aumentado significativamente nos últimos anos. Tanto as atividades empresariais como as não empresariais devem possuir metas e objetivos e no Banco do Brasil este sistema não é diferente. No campo empresarial, encontramos os objetivos múltiplos de lucro e contribuição para o melhoramento econômico e social do ambiente externo a empresa. O planejamento e controle de resultados são definidos, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente envolvem a preparação e utilização de:

- Objetivos globais e de longo prazo da empresa.
- Um plano de resultados em longo prazo, desenvolvido em termos gerais;

- Um plano de resultados de curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisões, produtos, projetos, etc.); e
- Um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade.

O programa sinergia implantado pelo Banco em suas agências é composto de quatro etapas de desempenho, que sinalizam as prioridades das dependências na evolução dos negócios ao longo do ano. Seu regulamento prevê que as mudanças de etapas estão condicionadas ao atendimento de objetivos estratégicos em negócios e gestão, traduzidos em indicadores específicos para tal, além de considerar a evolução dos produtos e serviços constantes do acordo de trabalho. Cada etapa possui indicadores, chamados requisitos de evolução, que deverão ser atingidos para que a dependência passe para a etapa seguinte.

As etapas são as seguintes, citadas na ordem crescente de evolução:

Inicial: Todas as dependências começam a partir dessa etapa;

Bronze: Exige requisitos fundamentais em negócios e gestão para permitir a evolução;

Prata: Exige requisitos estratégicos na evolução para a próxima etapa;

Ouro: Último estágio, onde os requisitos em negócios e gestão estarão cumpridos.

Os estudos realizados na agência Santo Antonio da Patrulha – RS, integrante da rede de agências varejo, conforme demonstrado na estrutura organizacional do Banco, tem o objetivo de avaliar a gestão do acordo de trabalho e identificar as razões da agência não chegar a etapa máxima do Programa Sinergia bem como verificar que dificuldades são encontradas, uma vez que permanece na etapa prata, apesar dos esforços e foco nas metas a atingir, não evoluir a etapa seguinte do programa.

Diante deste contexto, da teoria administrativa, governança corporativa e estrutura organizacional estudam a forma como ocorre o estabelecimento das metas para o desenvolvimento das estratégias no dia-a-dia das agências, com o objetivo de contribuir para a viabilização da realização dos planos de ação e o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a unidade.

No atual contexto econômico-financeiro do país as empresas nele atuantes encontram-se submetidas a um ambiente complexo e fortemente competitivo, sujeito a rápidas mudanças nas tecnologias de produtos, processos e sistemas, implicando em crescente competição local e nacional, e é sabido que o trabalho deve ser conduzido com a atribuição de metas e objetivos. Essa circunstância conduz, cada vez mais, a exigências operacionais que demandam a busca da maximização dos resultados, da otimização na qualidade dos produtos ou serviços, e que requerem monitoramento permanente dos custos, e do pleno controle do desempenho da empresa. As empresas

necessitam assim assegurar condições de competitividade para responder aos desafios dos tempos presentes, cumprindo metas de crescimento e incremento de produtividade, realistas e factíveis, gerando lucros aos seus proprietários.

O problema de pesquisa estudado contempla as dificuldades da equipe no atingimento dos valores fixados nos objetivos, planos e políticas da empresa, para a agência, uma vez que o programa em estudo é baseado na busca dos valores orçados para a agência.

Os objetivos estão justificados pela importância do conhecimento do tema, suas normas, sua metodologia e seus objetivos por tratar-se da forma como é avaliado o nível operacional da rede, atualmente o principal objetivo é a obtenção de alto grau de eficiência administrativa nos itens de estratégia e é absolutamente essencial que todas as partes nele interessadas conheçam seus objetivos.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração pelo estabelecimento de metas e objetivos atualmente mostra-se muito eficaz, porém a comunicação interativa e contínua merece destaque para o gerenciamento dos negócios já que pode facilitar a compreensão do rumo desejado, mobilizar para o atingimento das metas traçadas e estreitar as relações entre gerentes e empregados. Além disso, investir nas pessoas para que flua a consciência da sua missão pessoal e, ao mesmo tempo, compartilhar a missão organizacional, traz maior facilidade no alinhamento de objetivos individuais a objetivos empresariais e uma oportunidade incrível de aumentar o nível de satisfação dos empregados e obter o desenvolvimento da organização.

O Banco do Brasil em seus normativos mostra que sua governança corporativa trata das estruturas e processos para a gestão e controle das empresas. A boa governança corporativa contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, melhorando o desempenho das empresas e proporcionando maior acesso a fontes externas de capital, hoje fundamental na atividade bancária.

A governança é a expressão utilizada, de forma ampla, para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, ou mesmo da capacidade governativa no contexto internacional ou de uma nação. Numa visão abrangente, a Governança Corporativa inclui a avaliação:

- a) do sistema de poder nas empresas, na busca do lócus de poder,
- b) do sistema de controle desse poder;
- c) da disponibilização de informações entre as partes envolvidas;
- d) do zelo com relação aos interesses envolvidos, incluindo os da comunidade na qual a empresa se insere.

Importante se faz mostrar ao funcionário que ao adotar boas práticas de governança corporativa, o Banco do Brasil demonstra que sua administração se compromete com a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade socioambiental, suportadas pela implementação de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos executivos ao interesse dos acionistas e da sociedade.

Dentre essas ferramentas está o Código de Governança do Banco do Brasil, em fase final de elaboração, que teve como referência o [Código do IBGC](#) - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Com o objetivo de simplificar e clarificar o

modelo adotado pelo Banco, os documentos estratégicos estão hierarquizados em dois tipos de arquitetura: Arquitetura de Governança e Arquitetura Estratégica.

1.1 ARQUITETURA DE GOVERNANÇA

Composta pelos documentos que regulam os aspectos comportamentais da Organização, a serem observados na condução de todo o conjunto de negócios e atividades empresariais; representa o conjunto de "leis" a serem cumpridas, considerando tempo não limitado e obedecendo a lógica legal.

Abrange os seguintes documentos, com o respectivo conceito e competência para aprovação:

a) Dispositivos Legais:

I - Conceito: Leis e regulamentos a que se submete a Empresa

b) Estatuto

I - Conceito: Documento exigido pela legislação societária;

II- Competência para Aprovação: Assembléia Geral de Acionistas.

c) Atas da Assembléia Geral de Acionistas:

I - Conceito: Registro das decisões da Assembléia Geral de Acionistas

II - Competência para Aprovação: Assembléia Geral de Acionistas.

d) Políticas Gerais:

I- Conceito: Orientam o comportamento organizacional em questões de interesse de todas as áreas administrativas;

II- Competência para Aprovação: Conselho de Administração.

e) Políticas Específicas

I- Conceito: Orientam o desenvolvimento de funções ou o comportamento de determinadas áreas da administração empresarial, com ênfase nas recomendações de Órgãos Reguladores;

II- Competência para Aprovação: Conselho de Administração.

f) Resoluções do Comitê de Risco Global:

I - Conceito: Registro das decisões do Comitê de Risco Global que afetam a regulamentação interna quanto às questões relacionadas ao gerenciamento de riscos do Conglomerado;

II- Competência para Aprovação: Comitês (Diretoria Executiva);

g) Normas

I- Conceito: Instruções sobre a regulamentação das atividades do Banco, no que diz respeito a produtos e serviços, atividades internas, relacionamento com clientes e públicos diversos. Abrange procedimentos e rotinas negociais e comportamentais, competências e alçadas;

II- Competência para Aprovação: Unidades Administrativas (Diretoria Executiva);

1.2 ARQUITETURA ESTRATÉGICA

Abrange os seguintes documentos, com o respectivo conceito, competência para aprovação e periodicidade:

a) Estratégia Corporativa - Orientação Geral de Negócios

I - Conceito: Consolidação da direção estratégica, do plano de negócios e dos objetivos de longo prazo da Empresa;

II - Competência para Aprovação - Conselho de Administração;

III - Periodicidade: 05 anos;

b) Plano de Investimentos

I- Conceito: Documento de longo prazo que consolida os projetos de investimentos prioritários da Empresa;

II- Competência para Aprovação - Conselho de Administração;

III- Periodicidade: 05 anos;

c) Plano Diretor:

I- Conceito: Consolidação anual de metas de curto prazo decorrentes dos objetivos de longo prazo;

II - Competência para Aprovação - Conselho de Administração;

III - Periodicidade: anual.

d) Orçamento Geral:

I- Conceito: Documento que traz a quantificação dos planos do Conglomerado e permite a simulação dos resultados econômicos decorrentes da atuação desejada;

II- Competência para Aprovação - Conselho de Administração;

III- Periodicidade: anual;

e) Plano de Mercados

I - Conceito: Consolidação de objetivos, indicadores e metas para cada um dos mercados atendidos (Varejo, Atacado e Governo) e dos direcionadores estratégicos no âmbito das questões relacionadas a Marketing, Tecnologia, Logística e Gestão de Pessoas;

II - Competência para Aprovação - Conselho Diretor;

III- Periodicidade: anual.

f) Acordo de Trabalho e Programa Sinergia:

I- Conceito: Instrumento para induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências do Banco;

II- Competência para Aprovação - Conselho Diretor;

III- Periodicidade: anual.

1.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS

Representam a segmentação estrutural da organização, nos seus níveis - estratégico, tático e operacional.

Cada unidade congrega um conjunto de responsabilidades, autoridades, recursos, decisões e atividades, formando uma unidade de comando. O conjunto de unidades organizacionais, com seus vínculos hierárquicos e funcionais forma a organização.

a) **ESTRATÉGICO:** Representa o primeiro nível de responsabilidade das unidades organizacionais do Conglomerado. Agrupa as unidades responsáveis pela gestão dos processos de negócio e de apoio aos negócios e à gestão. Engloba as Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas.

I- **Diretoria:** Unidades organizacionais responsáveis pela gestão dos processos de negócio e de apoio aos negócios e à gestão. O titular participa das deliberações dos Comitês Estratégicos e possui responsabilidade estatutária;

II - **Unidade:** Unidades organizacionais responsáveis pela gestão dos processos de negócio e de apoio aos negócios e à gestão. O titular participa das deliberações dos Comitês Estratégicos e não possui responsabilidade estatutária;

III- **Gerência Autônoma:** Vinculadas diretamente ao Presidente ou a um Vice-Presidente, por definição estratégica, com o objetivo de permitir a administração, supervisão e coordenação direta do Presidente ou do Vice-Presidente nas atividades por elas desempenhadas.

b) TÁTICO: Representa o grupamento de unidades organizacionais responsáveis pelo gerenciamento das redes de distribuição, em nível regional. Engloba as Superintendências de Varejo, Comerciais e de Governo.

c) OPERACIONAL: Representa o grupamento de unidades organizacionais responsáveis pela execução das atividades operacionais representativas dos diversos processos do Conglomerado (de negócio e de apoio aos negócios e à gestão). As unidades desse nível organizacional são estratificadas em redes.

1.4 REDES DE DISTRIBUIÇÃO

Canais de distribuição no país, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do Conglomerado. Canal é todo o meio no qual o Banco pode interagir com seus clientes, seja face a face ou de maneira remota. São três as redes de distribuição:

a) Rede de Distribuição Atacado:

- I - Agências Corporate;
- II - Agências Empresariais.

b) Rede de Distribuição Governo:

- I - Agências Setor Público;
- II - Agências Governo;

III - Agências Poder Judiciário;

IV - Plataformas Externas Setor Público.

c) Rede de Distribuição Varejo, que é composta por:

I - Rede de Agências Varejo: (ex.: Agência, Posto de Atendimento Bancário, Trailer);

II - Rede de Atendimento Remoto: (ex.: Central de Atendimento, chat/video-atendimento);

III - Rede de Atendimento Automatizado: (ex.: Quiosque, Auto-Banco, Sala de Auto-Atendimento Eletrônico);

IV - Rede Virtual de Atendimento: (ex.: Auto-Atendimento na Internet, Auto-Atendimento Celular Wap, Fone Fax);

V - Rede de Canais Complementares: (ex.: Correspondente Bancário, Franquia).

1.5 REDE DE APOIO AOS NEGÓCIOS E À GESTÃO

Representa o grupamento de unidades organizacionais responsáveis, em determinada jurisdição, pela execução e operacionalização das atividades relativas aos processos de apoio aos negócios e à gestão.

1.6 REDE EXTERNA

Representam os canais de distribuição, no exterior, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do conglomerado no exterior.

Os objetivos empresariais do Banco do Brasil S.A. para sua rede de agências estão apresentados através do Acordo de Trabalho e Programa Sinergia que são os instrumentos utilizados para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência. As Premissas do estabelecimento da base do Acordo de Trabalho estão alinhadas aos documentos estratégicos do Banco, as atribuições específicas de cada dependência, são estabelecidas por meio da participação conjunta de gestores e avaliados, estruturado para acompanhar o desempenho nas dimensões definidas no plano diretor, composto de indicadores passíveis de aferição e sua abrangência temporal é de um ano (janeiro a dezembro) com apurações semestrais.

Dentro da estrutura organizacional e estratégica do Banco, o acordo de trabalho é o principal referencial de gestão da agências e apresenta a seguinte estrutura:

I- Resultado Econômico: tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento dos objetivos relativos à performance de resultados rentabilidade, (eficiência e risco). São exemplos de indicadores: resultado da unidade,

incremento de receitas, redução de despesas, cobertura de despesas administrativas e eficiência da unidade;

II - Estratégia e Operações: tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante no período avaliatório e que contribui para o atendimento dos indicadores chaves definidos para viabilizar o resultado corporativo. São exemplos de indicadores: captação, crédito, receita de serviços, contratos e quantidade de transações;

III - Processos Internos: Conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da Empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. Incorpora indicadores voltados à gestão de processos, à ética na condução de processos, controle e mitigação de risco, inclusive socioambiental;

IV - Sociedade: Conjunto de objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que o BB se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental. Ética empresarial, investimentos comunitários, repasse de recursos para ações sociais, imagem institucional e funcionamento de instâncias de interação para debater Responsabilidade Socioambiental com os componentes da cadeia de negócio (comitês e fóruns) são temas que podem pertencer a esta perspectiva;

V- Comportamento Organizacional: Conjunto de objetivos e indicadores relacionados à qualificação profissional, à qualidade de vida e ao respeito à individualidade e a satisfação dos funcionários, o qual potencializa o resultado das demais perspectivas. Tem como premissa que a forma de relacionamento da Empresa com os funcionários produz reflexos na sua performance. Incorpora temas como investimento em capacitação, remuneração, reconhecimento, motivação, desempenho e ascensão profissional;

VI - Clientes: Conjunto de objetivos e indicadores de desempenho, relacionados a clientes, que contribui para potencializar resultados financeiros e a sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a Empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos. Pode incluir temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilização, fidelização, retenção e satisfação de clientes.

O monitoramento do desempenho das agências e o compromisso com resultados pressupõem conhecer a contribuição de produtos, clientes e células organizacionais para o resultado do negócio, bem como a da empresa para a sociedade (balanço social). O controle envolve a definição de parâmetros e indicadores de desempenho qualitativos, quantitativos e econômico-financeiros para construção de modelos de mensuração, métodos de avaliação e de decisão para correção de rumos e/ou adoção de medidas corretivas. Inclui também a pesquisa de padrões externos de

desempenho como referenciais de excelência. Gerenciar pelos resultados é hoje a chave do sucesso para a Gestão contábil-financeira visando à rentabilidade, dizem alguns, e importante para efetivar os acordos de compromisso entre empresa e empregados.

Para atingir os objetivos empresariais, é adequado seguir metas. As metas ajudam você a concentrar-se em seu propósito e fazer dele sua aspiração principal. Elas o ajudam saber para onde você está indo. Suas metas direcionam suas ações. Todo indivíduo que faz parte da organização – seja chamado de colaborador, funcionário, público interno, cliente interno ou apenas empregado – precisa entender a razão desta, visto que mesmo que jamais consiga compreender completamente o sistema, não estará isento da responsabilidade de analisar os efeitos das ações.

Ter clareza do que se quer é o primeiro passo para ser bem sucedido. No entanto, obter sucesso na empreitada é uma tarefa um tanto mais complicada. A empresa precisa seguir metas preestabelecidas para atingir o objetivo e uma das ferramentas para atingir este objetivo é o orçamento:

- as metas devem ser quantificáveis, portanto é preciso definir o quanto se quer ganhar.
- é necessário ter uma referência, um indicador para verificar se o caminho seguido está certo;

- as metas devem ser acompanhadas e ajustadas sempre que necessário, permanentemente;

Para cada uma das etapas deve-se definir o que quer alcançar com a meta - a razão pela qual ela está sendo definida e onde será aplicada (se em uma área específica ou se em todo o empreendimento, por exemplo). Ele também deve definir quais caminhos seguir até seu objetivo final.

Outra preocupação da empresa ao traçar metas é decidir quais pessoas estar envolvidas com o projeto, com quais atribuições e quem comandará as ações. Por fim, o gestor deve estabelecer um prazo para que a meta seja cumprida e quanto pretende gastar ao longo do projeto.

Na definição de metas e objetivos é fundamental a colaboração, comportamento em que cada participante procura relacionar-se com a parte a fim de cooperar por meio de uma ação conjunta visando à sinergia de esforços. Procura-se a colaboração para o alcance simultâneo de objetivos. Tanto a empresa como seus participantes estão continuamente envolvidos em um processo de mútua adaptação e busca de equilíbrio. Embora o equilíbrio entre os objetivos empresariais e os objetivos individuais dos participantes seja constantemente perseguido, ele nunca é completamente alcançado em virtude das mudanças de necessidades, de objetivos e de relações mutáveis de poder e dependência.

Um ponto de significativa importância na definição de metas é o relativo ao orçamento dos valores, nos quais devem ser consideradas, além das projeções da instituição, as características do ambiente onde está inserida a agência, as épocas em que são realizadas as receitas e despesas peculiares aos setores econômicos do município, a capacidade de previsão de uma empresa está na competência de gerenciar cenários futuros de forma dinâmica, rápida e eficaz. Neste ponto verifica-se a necessidade de aprimoramento do processo, haja visto que no Banco o orçamento é realizado a partir das necessidades da instituição, seus objetivos e interesses e a partir daí é distribuído entre as agências. Parte-se de uma data base e aplicam-se índices de crescimento. A projeção total é dividida entre as agências na forma de orçamento.

O principal benefício trazido com a implementação do orçamento empresarial é uma maior segurança na tomada de decisão, pois ele antecede as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estima os recursos a serem utilizados e atribui as responsabilidades para atingir os objetivos fixados.

Os índices de crescimento projetados são fundamentais e devem estar alinhados a diversos fatores como as necessidades da empresa para manutenção e aumento de sua participação no mercado e ainda adequada ao cenário em que a empresa está inserida, local, regional e sazonalidades identificadas nestes ambientes.

Dentre as principais vantagens que o uso do orçamento pode trazer à sua empresa, destacamos:

- Você vai passar a examinar prévia e minuciosamente todos os fatores antes de tomar uma decisão;

- Maior grau de acerto na tomada de decisão, evitando o improviso e as opiniões sem nenhum fundamento;
- Facilita a delegação de poderes, quais são as metas financeiras a serem atingidas;
- Identifica pontos de deficiência e ineficiência do desempenho dos setores de sua empresa;
- Melhoram a utilização dos recursos, ajustando estes as atividades prioritárias.

Uma empresa que trabalha nos tempos de hoje sem um orçamento empresarial é como um navio sem bússola em meio de uma tempestade em alto mar – só Deus para impedir que ela naufrague.

Considero que o crescimento é imprescindível e única forma de manter participação de mercado e a saúde financeira da empresa. As projeções mais comuns são realizadas através: Exibição de Dados Históricos, Cenário Inicial, Revisões, e Cenário Final, este último são a versão aprovada, que será utilizada para acompanhamento orçamentário.

O conceito de planejamento e controle de resultados oferece instrumentos para resolver grande parte dos problemas de orientação a objetivos numa empresa, pois a formulação desses objetivos, as políticas e sua utilização exigem a participação efetiva de todos os níveis da administração.

Importante ainda registrar a importância da autonomia que deve ser concedida a unidade para definir seus objetivos de forma a contribuir com sua melhor aptidão ou perfil para o resultado do conglomerado.

Vimos que muitas das deficiências atribuídas a programas orçamentários podem ser diretamente associadas a atitudes impróprias da administração e a outros erros de planejamento ou equívoco na formulação do mesmo. É claro, o principal fator do processo administrativo é o de comportamento, ou seja, o inter-relacionamento de indivíduos e grupos. Uma função chave do administrador é a motivação positiva das pessoas através de uma liderança esclarecida. As implicações de um programa de planejamento e controle de resultados em termos de comportamento proporcionam tanto oportunidades quanto problemas. Ao se projetar e administrar o programa, a ênfase deve orientar-se para a maximização das motivações positivas de todos os níveis. Algumas áreas críticas das implicações de um programa de planejamento e controle de resultados em termos de comportamento:

O sistema – Administrar é um sistema de direção que compreende o estabelecimento de objetivos e a avaliação de desempenhos. O planejamento e controle de resultados são um sistema que pode ajudar a executar essas tarefas do

processo administrativo. Os administradores identificam rapidamente o sistema com a empresa; eles serão afetados (motivados) pelo sistema de várias maneiras positivas e negativas. No caso de motivações negativas em excesso, eles serão desestimulados.

Em caso contrário, se o sistema lhes agradar, eles refletirão entusiasmo, criatividade e produtividade. Este ponto indica a importância da aplicação de um juízo de comportamento bastante apropriado no desenvolvimento, administração e aperfeiçoamento do sistema.

Orientações em termos objetivos – Há orientações para objetivos que devem ser harmonizados, os da empresa e os do indivíduo. Os objetivos da empresa devem ser compreendidos e devem ser compatíveis com os objetivos éticos e econômicos de cada indivíduo.

Participação – Uma faceta importante é a oportunidade de cada indivíduo participar do planejamento de uma maneira significativa, ao contrário da pseudoparticipação. Para ser efetiva, a participação deve ser contínua e planejada, ou seja, deve ser sistemática.

Pressão – Indivíduos e grupos reagem de maneiras diversas à pressão. Sistemas como o de planejamento e controle de resultados induzem à criação de pressões; a pressão, dependendo de suas características, pode criar motivações positivas ou negativas.

Aferição de desempenhos – Esta atividade implica um conhecimento do que representa um desempenho bom ou um desempenho mau, além da medição do desempenho real. Justiça, relevância, coerência e recompensas (positivas ou negativas) estão implícitas neste processo. Há problemas de comportamento básico e importante nesta área.

Aprovação de orçamentos – O método utilizado para a aprovação de orçamentos está cheio de possibilidades para motivação positiva ou negativa.

Esta lista incompleta indica a amplitude e o alcance dos problemas de comportamento implícitos em um programa de planejamento e controle de resultados. O controlador ou o diretor de orçamentos demonstra estar agindo com sabedoria se insistirem que as responsabilidades de planejamento e controle orçamentário sejam cuidadosamente especificadas e formalizadas em instruções escritas a serem distribuídas a todo o pessoal. Um manual orçamentário é um importante veículo de disseminação de responsabilidades e políticas orçamentárias em geral.

O que é medido é conseguido. Sabemos que os sistemas de mensuração das organizações exercem forte influência sobre o comportamento dos gerentes e dos empregados. Os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem na era industrial, mas estão em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar hoje. Os administradores não precisam optar entre indicadores financeiros e operacionais. Os executivos não confiam num conjunto de indicadores com a exclusão de outros. Percebe-se que nenhum indicador isolado é

capaz de fornecer metas de desempenho claras ou de concentrar a atenção nas áreas críticas do negócio.

O Banco almeja um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e operacionais. Para definir metas ligadas à estratégia recorre ao programa sinergia, que é o seu balanced scorecard, ou seja, o conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa, incluído índices financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar, atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro. O balanced scorecard é bem adequado ao tipo de organização almejada pela empresa e coloca no centro a estratégia e a visão, não o controle. Estabelece metas, mas presume que as pessoas adotarão quaisquer comportamentos e ações imprescindíveis à realização desses objetivos. Os indicadores destinam-se a congregar as pessoas em busca da visão geral.

2. MÉTODO DE PESQUISA

O estudo de caso realizado na unidade rede varejo localizada no município de Santo Antonio da Patrulha - RS, junto ao comitê de administração da dependência com o recolhimento da opinião dos demais integrantes da equipe de funcionários da agência, com utilização dos seguintes métodos:

- Reunião para apresentação do trabalho;
- Aplicação de questionário a todos os funcionários da agência sobre o tema orçamento empresarial e gestão do Acordo de Trabalho;
- A escala utilizada será de concordância, sendo: de um a seis e observando que quanto mais próximo da esquerda (um) ocorreu o posicionamento, menor foi à concordância e quanto mais próximo da direita (seis) , maior a concordância com o conteúdo da frase
- Compilação das respostas ao questionário

- Aferição do nível de conhecimento do assunto
- Identificação de dificuldades no estudo e aplicação de conhecimentos a respeito do assunto
- Verificação da satisfação com a metodologia utilizada pelo Banco;
- Nível de conhecimento das vantagens e benefícios obtidos no alcance dos objetivos propostos pela instituição
- Nível de comprometimento de todos no programa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo realizamos a análise dos dados obtidos na pesquisa realizada junto aos funcionários do Banco do Brasil localizados na agência objeto do presente estudo. O objetivo do questionário proposto foi identificar o conhecimento a respeito dos mecanismos e ferramentas utilizados pelo banco para a mensuração dos objetivos empresariais de suas unidades.

A pesquisa realizada junto aos dezoito funcionários da agência apresentou os seguintes resultados:

- 93% discordam da existência de participação da agência na formulação e distribuição do orçamento de metas e objetivos para a agência;
- 90% concordam que não são levadas em consideração as peculiaridades da praça no alinhamento das estratégias;

- 66% concorda que o Banco trabalha com cenários e projeções na realização do orçamento;
- 90% concorda que não existe possibilidade de realização de ajustes ou alterações no orçamento estabelecido para as agência;
- 100% Concorda que o banco disponibiliza treinamento sobre o acordo de trabalho, porém sem informações quanto ao estabelecimento das metas.

Observamos que:

- O principal ponto identificado com maior índice de discordância refere-se ao orçamento dos valores sem participação da agência e orçados acima da capacidade de geração de negócios pela agência de forma a atingir o nível desejado;
- Necessidade de maior participação pelas agências no processo orçamentário pois o orçamento é lançado para a agência, sem que efetivamente haja uma participação na sua quantificação e definição de valores;
- Flexibilizar as agências possibilidades de alterar valores no orçamento; Demonstração dos índices e critérios utilizados na formulação das

metas e objetivos, pois os valores sofrem alta evolução de um período para outro;

- Maior observância das peculiaridades e sazonalidades locais e regionais;
- Existe treinamento para conhecimento da ferramenta acordo de trabalho, porém não há informação quanto aos índices utilizados para o estabelecimento das metas;

CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Através da pesquisa bibliográfica e de artigos a respeito do assunto orçamento empresarial e comprometimento dos integrantes da organização, atores internos, objetivou-se registrar a importância do fator realidade da unidade para a formalização do orçamento a ela direcionado, de acordo com seus pontos fortes e observados os pontos que necessitam de melhoria ou que representem ameaça a busca e obtenção dos resultados planejados, e principalmente que haja uma participação prévia da agência no estabelecimento de valores – metas a atingir.

O sucesso de um planejamento orçamentário corporativo está baseado na flexibilidade e na capacidade para responder a mudanças, na forma com que lida com os valores tangíveis e intangíveis, no respeito às pessoas, na tradução perfeita da estratégia da empresa e na capacidade de democratizar as informações da empresa convertendo-se numa ferramenta de negócios (ágil e dinâmica) que ajudará a empresa comunicar, organizar e controlar todo o ambiente em sua volta, aliando o pensamento estratégico da empresa através das pessoas (competências e atitudes).

Fica cada vez mais evidente a importância da participação de cada um no conhecimento dos objetivos propostos, para com o seu desempenho, coerência e atitudes éticas, buscar os resultados necessários à unidade e assim contribuir para o resultado final da empresa. A participação que se busca e deseja é o engajamento nas atividades, utilizando-se da autonomia e liberdade para expressar opiniões e discordância naquilo que é responsável ou está envolvido. Vejamos a administração por objetivos que é uma técnica que incentiva os subordinados a participarem da fixação dos objetivos organizacionais, que não são mais estabelecidos exclusivamente no topo da pirâmide organizacional. Na aplicação desta técnica tem-se como resultado, dentre outros, alto grau de motivação e comprometimento.

É importante registrar outro fator que a participação permitiria aos avaliadores a adequada, efetiva e justa aplicação da avaliação de desempenho, que por sua vez, contribuiria e favoreceria o cumprimento das metas e maximização de resultados e ainda a satisfação dos funcionários.

E finalmente enfatizamos a necessidade de obter conhecimento do mecanismo de avaliação a que estamos sujeitos de forma a direcionar a força produtiva da unidade a real necessidade e direcionamentos dados pelo Banco.

O ambiente empresarial de hoje sofre mudanças contínuas: mercados que se alteram rapidamente, evolução tecnológica ininterrupta e inovações organizacionais. Em meio a toda essa turbulência, uma das fontes de equilíbrio e continuidade de uma

empresa depende potencialmente de seus funcionários e gestores e de sua capacidade de tirar proveito das transformações antes dos concorrentes.

Como contribuição aos níveis estratégicos e táticos do Banco sugiro que seja proporcionada a participação das agências na elaboração de seu orçamento, visto que, considerados os estudos realizados e a bibliografia estudada esta atitude promove maior engajamento, motivação e compromisso de todos na busca dos objetivos traçados. Os funcionários desejam participar, ser parte, de todo o processo de planejamento, não apenas participar da execução e acompanhamento, o que oportunizará a maximização dos resultados da dependência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL S.A., *Livro de Instruções Circulares – LIC*

CHIAVENATO, Idalberto, *Administração Teoria, Processo e Prática*, 2ª. Ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1994

CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração / Edição Compacta*, 2ª ed. Revista e Atualizada: Campus, 2000

CRESCIMENTO: *Os melhores artigos da Harvard Business Review*. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

D'AJUZ, Maria Cristina Lima, *Modelo de Gestão: Diferencial de Competitividade ou uma Grande Incógnita?*, Disponível em:< <http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>> Acesso em: 31 ago. 2007

MINTZBERG, Henry, *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel*: trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho *Rebouças de, Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva – Como Estabelecer, Implementar e Avaliar*, 4ª Ed. Revista e Atualizada, São Paulo: Atlas, 2005

ORÇAMENTO EMPRESARIAL, Disponível em:
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Or%C3%A7amento>> Acesso em: 25 ago. 2007

PARTICIPAÇÃO NO MERCADO, Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/competitividade_957.asp> Acesso em:
25 ago. 2007

PRADO, Lauro Jorge, *O resgate do velho orçamento empresarial*, Disponível em:
<<http://www.widebiz.com.br/gente/lprado/resgateorcespresarial.html>> Acesso em: 26
ago. 2007

SILVA, Vanderlei, *Orçamento e plano de ação anual: o futuro é agora!*, 1/10/2002.
Disponível em: <<http://www.promerito.com.br/ARTIGOS/artorca.html>> Acesso em 26
ago. 2007

SUA EMPRESA JÁ FEZ UM ORÇAMENTO EMPRESARIAL? Disponível em:
<[http://www.infonet.com.br/perguntaoconsultor/ler.asp?id=49397&titulo=pergunta_ao_](http://www.infonet.com.br/perguntaoconsultor/ler.asp?id=49397&titulo=pergunta_ao_consultor)
[consultor](http://www.infonet.com.br/perguntaoconsultor/ler.asp?id=49397&titulo=pergunta_ao_consultor)> Acesso em: 25 ago. 2007

WELSCH, Glenn Albert, *Orçamento Empresarial, tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira* de Antônio Zoratto Sanvicente, 4^a. Ed., São Paulo: Atlas, 1983.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTÕES DE PESQUISA

Este questionário faz parte da pesquisa relativa ao trabalho de conclusão do MBA Gestão de Negócios Financeiros que realizo.

Para responder as questões utilize a escala de concordância abaixo. Registre no parêntese final do item, o número que corresponde à sua percepção.

1 2 3 4 5 6

Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será a sua concordância com o conteúdo da frase. Quanto mais próximo da direita, maior será a sua concordância com o conteúdo da frase.

1. A elaboração do Acordo de Trabalho, ocorre com a participação das Unidades envolvidas na sua execução e realização? ()
2. O orçamento e distribuição de metas e objetivos é realizada com a participação de todos os níveis das unidades operacionais responsáveis pela execução das atividades ? ()
3. São levadas em consideração as peculiaridades de cada praça no alinhamento à estratégia, políticas e diretrizes da empresa? ()
4. Os níveis estratégico e tático atuam de forma a propiciar a melhoria dos resultados da Unidade, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão) das agências ? ()
5. Os planos de ação realizados pelos níveis Estratégico e Tático são viáveis de implementação pelas unidades operacionais, bem como é possível a realização de ajustes necessários a obtenção de melhores resultados?()
6. É incentivada a participação de todos na concepção e implementação de planos de ação de melhoria de resultados? ()
7. As elaborações de estratégias pelos níveis Estratégico e Tático são levadas em consideração às necessidades da clientela, nas fases de atendimento, venda e pós-venda?
()
8. Os obstáculos e dificuldades associados à realização dos planos são identificados e retirados pelas unidades superiores? ()
9. Os valores orçados para as unidades operacionais possibilitam a criação de oportunidades para o planejamento e organização das atividades? ()
- 10 O Banco disponibiliza ferramenta/treinamento para conhecimento do Acordo de Trabalho?
()
11. Quais critérios são utilizados pelo Banco na elaboração do orçamento e atribuição de valores dos diversos itens ?

() Dados Históricos () Tendências/Cenários () Participação de Mercado ()
Valores
() Outros
Aleatórios