

Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento

Hugo Pena Brandão
Jairo Eduardo Borges-Andrade
Tomás de Aquino Guimarães

Recebido em 01/novembro/2010
Aprovado em 11/julho/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1056

RESUMO

Na pesquisa aqui relatada, objetivou-se verificar a existência de relações preditivas entre as competências expressas por gerentes de agências bancárias, a percepção deles sobre o suporte organizacional, o número de horas dedicadas por eles a treinamentos e o desempenho das agências em que atuam. Valeu-se de questionários estruturados para coleta de dados primários, sendo a amostra constituída por 186 gerentes de agências e 77 superintendentes regionais do Banco do Brasil. Utilizaram-se, também, dados secundários sobre o desempenho das agências em seis dimensões: resultado econômico, estratégia e operações, sociedade, clientes, processos e comportamento organizacional. Foram realizadas análises de regressão padrão para teste do modelo de investigação. As competências relativas à gestão estratégica e à gestão financeira revelaram-se preditoras de diferentes dimensões do desempenho das agências. Outras competências (gestão de processos e gestão socioambiental), o número de horas dedicadas a treinamentos e a percepção dos gestores acerca das práticas de gestão de desempenho da empresa (uma dimensão do suporte organizacional) apresentaram efeitos menos abrangentes. Depois de isolados os efeitos de variáveis de controle, as variâncias explicadas pelos referidos preditores situaram-se entre 2,2% e 6,8%. Recaiu sobre o desempenho da agência na perspectiva clientes o menor percentual de explicação e sobre o desempenho nas perspectivas resultado econômico e estratégia e operações a maior variância explicada. Ao final, são discutidas implicações dos resultados e apresentadas recomendações práticas.

Palavras-chave: competências gerenciais, percepção de suporte organizacional, treinamento, desempenho organizacional.

Hugo Pena Brandão, Mestre em Administração e Doutor em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, é Gerente-Executivo da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) (CEP 70200-002 – Brasília/DF, Brasil).

E-mail: hugo.pena.brandao@gmail.com

Endereço:

Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB
SCES Trecho 2, Lote 22, 1º andar
70200-002 – Brasília – DF

Jairo Eduardo Borges-Andrade, Graduado em Psicologia pela Universidade de Brasília, Mestre e Doutor em Sistemas Instrucionais pela Florida State University, Estados Unidos, Estágios de Pós-Doutorado em International Food Policy Research Institute, University of Sheffield, Rijksuniversiteit Groningen e Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empres, é Professor Titular do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil).

E-mail: jairo@unb.br

Tomás de Aquino Guimarães, Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo, Pós-Doutor em Administração pela École des Hautes Études Commerciales – HEC de Montréal, é Professor Titular e Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Face) da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil), Pesquisador do CNPq, nível 1C. E-mail: tomas@unb.br

1. INTRODUÇÃO

Com a emergência e a difusão, nos últimos anos, da gestão por competências (CARBONE *et al.*, 2009), a competência e o desempenho passaram a constituir temas sobre os quais parece haver crescente interesse de pesquisadores e organizações (GONCZI, 1999). Apesar dos esforços realizados, sobretudo no campo teórico, para explicar as relações entre esses construtos e a influência do contexto sobre eles, muitas questões permanecem sem resposta. Há suposições e construções teóricas que ainda carecem de sustentação empírica (BRANDÃO, 2008).

Apesar do pressuposto de que as competências dos indivíduos no trabalho condicionam o desempenho da organização, muitas vezes essa relação não é devidamente articulada em modelos teóricos nem evidenciada em estudos empíricos (DENISI, 2000). As competências são desenvolvidas por processos de aprendizagem (GONCZI, 1999) e gerenciadas na expectativa de que influenciem os resultados de equipes e organizações (CARBONE *et al.*, 2009), mas há relativamente pouca orientação sobre como examinar tais relações (DENISI, 2000) e carência de investigações empíricas dedicadas a testá-las.

Na presente pesquisa, teve-se o objetivo de verificar empiricamente a existência de relações preditivas entre as competências expressas por gerentes de agências bancárias, a percepção deles sobre o suporte oferecido pela organização, o número de horas dedicadas por eles a atividades de treinamento e o desempenho das agências em que atuam. Buscou-se identificar valores preditivos das competências dos gestores sobre o desempenho das unidades que gerenciam, bem como verificar se tais competências mediavam as relações entre, de um lado, o número de horas de treinamento e a percepção dos gerentes sobre o suporte organizacional e, de outro lado, o desempenho das agências.

O artigo está estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na primeira, expõe-se o referencial teórico que fundamentou a elaboração do modelo de investigação. Na segunda, discorre-se sobre as características da empresa estudada e os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na terceira parte descrevem-se os resultados das análises, enquanto na última são discutidos tais resultados e apresentadas conclusões e sugestões para futuros estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Competências no trabalho

Embora a competência⁽¹⁾ constitua um conceito complexo e multifacetado (RUAS, 2005), é tradicionalmente definida como a ação ou atuação do indivíduo em determinado contexto profissional (GILBERT, 1978; GONCZI, 1999). É derivada de atributos pessoais, em geral classificados como conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 2000; DUTRA, 2004), que representam as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho. Tais atributos são, por sua vez, evidenciados pela

forma como o indivíduo se comporta no trabalho (CARBONE *et al.*, 2009).

A competência é revelada quando a pessoa age ante as situações profissionais com as quais se depara. Agrega valor, seja econômico, seja social, tanto à pessoa quanto à organização (ZARIFIAN, 1999), posto que contribui para o alcance de objetivos organizacionais e expressa o reconhecimento social sobre a capacidade de indivíduos e organizações (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

As competências geralmente são descritas em termos de padrões comportamentais, que representam expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados (GONCZI, 1999). Comportamentos requeridos dos que exercem funções de direção são comumente chamados competências gerenciais (COCKERILL, 1994). Estudos sobre essa categoria de competências têm despertado interesse de organizações e pesquisadores (SPENCER e SPENCER, 1993), talvez em razão do pressuposto de que as competências do gestor exercem influência sobre o desempenho de seus subordinados e sobre os resultados organizacionais (FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006).

Alguns autores têm se dedicado à identificação de competências gerenciais relevantes a determinados contextos, profissões e organizações (BOAK e COOLICAN, 2001; WALKER e WEBSTER, 2006; entre outros). Brandão *et al.* (2010), por exemplo, desenvolveram uma escala de medida de competências gerenciais composta por seis dimensões: gestão estratégica, gestão financeira, relacionamento com o cliente, gestão de pessoas, gestão de processos e gestão socioambiental. Cockerill (1994), por sua vez, em pesquisa realizada em um banco britânico, identificou e testou a validade de 11 competências gerenciais, como flexibilidade conceitual, gestão de equipes, apresentação de ideias e orientação para realizações, entre outras.

2.1.1. Aprendizagem e desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem (SONNENTAG, NIESSSEN e OHLY, 2004), envolvendo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 2000; ILLERIS, 2004). A aprendizagem pode ser definida como uma mudança relativamente duradoura na capacidade ou no comportamento da pessoa, transferível para novas situações com as quais ela se depara (POZO, 2002). Constitui o processo pelo qual se desenvolve a competência (LE BOTERF, 1999), enquanto a expressão de competências representa uma manifestação daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS e BRANDÃO, 2006).

No contexto organizacional, o processo de aprendizagem tem como finalidade promover mudanças nos domínios cognitivo, psicomotor e atitudinal (DURAND, 2000; SONNENTAG, NIESSSEN e OHLY, 2004), podendo ocorrer tanto para responder a necessidades correntes do trabalho como para desenvolver

competências relevantes para atividades futuras (FREITAS e BRANDÃO, 2006).

Como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, criar novas formas de prover oportunidades de aprendizagem constitui um desafio para as organizações, sobretudo porque a complexidade do ambiente faz surgir diversificadas demandas de competências, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender (POZO, 2002). Em decorrência, as organizações estão premidas a disponibilizar a seus empregados oportunidades formais de aprendizagem, que são genericamente denominadas treinamento ou ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) (BORGES-ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006).

Em geral, o **treinamento** pode ser entendido como um esforço deliberado e planejado da organização para promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o trabalho (WEXLEY, 1984), ou seja, o desenvolvimento de competências que o empregado necessita para o exercício de suas funções (SONNENTAG, NIESSEN e OHLY, 2004). Já a **educação**, no contexto do trabalho, diz respeito às oportunidades oferecidas pela empresa para que o empregado tenha seu potencial ampliado, por meio da aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes que o capacitem a exercer novos papéis ocupacionais (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004). Destina-se a preparar o indivíduo para o desempenho de um trabalho determinado, distinto daquele que é exercido atualmente (NADLER, 1984). O **desenvolvimento**, por sua vez, possui caráter mais abrangente. Refere-se à ação de aprendizagem que proporciona o crescimento pessoal do empregado, sem relação direta com um trabalho específico (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

Diversos estudos dedicaram-se a avaliar as contribuições de ações de TD&E para o desenvolvimento de competências (BRANDÃO, 2008). É o caso de Felix (2005) que, em uma amostra de 470 gestores públicos, procurou verificar se havia diferenças no domínio de competências gerenciais em razão da quantidade de cursos ou de horas-aula frequentados pelos gestores. Os resultados desse estudo indicaram que os gestores que tinham realizado menos de 50 horas de treinamento dominavam menos as competências gerenciais requeridas em seu trabalho, comparativamente àqueles que tinham realizado mais de 50 horas de treinamento. Existem ainda estudos que buscaram verificar a existência de relações entre as competências desenvolvidas pelas pessoas e o desempenho da empresa em que atuam, o que é discutido adiante.

2.2. Desempenho organizacional

O desempenho constitui conceito associado à consecução de resultados (SONNENTAG e FRESE, 2002). Expressa a ideia de ação para alcance de objetivos, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia (ABBAD, 1999). O desempenho de uma organização (ou de suas unidades) refere-se aos

resultados por ela alcançados em certo período (FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006), o que pode ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores.

Um indicador constitui uma variável mensurável, que tem como função indicar, utilizando escalas referenciais específicas, um estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela (GUIMARÃES, 1998). Ao indicador é associado o conceito de meta, que designa um padrão ou referência a ser alcançada. Assim, um indicador definido como, por exemplo, a satisfação do cliente poderia ter como padrão ou meta a ser alcançada, hipoteticamente, “elevar de 57% para 65% o percentual de clientes muito satisfeitos” (CARBONE *et al.*, 2009, p.52). O desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Diversos critérios de desempenho podem ser utilizados para a definição de indicadores e metas, tendo em vista os múltiplos efeitos que a atuação de uma organização pode gerar nos ambientes interno e externo. Lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação do cliente são critérios comumente utilizados (CARBONE *et al.*, 2009).

Buscando aprimorar os mecanismos de gestão do desempenho, alguns autores têm proposto a utilização de instrumentos que procuram equilibrar a definição de indicadores e metas em diferentes perspectivas ou dimensões. É o caso do denominado *Balanced Scorecard* (BSC), sistema que propõe traduzir a estratégia organizacional em objetivos, ações e medidas, organizados segundo quatro perspectivas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997):

- financeira – indica os resultados econômico-financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio;
- clientes – direciona os esforços da organização para a conquista e a manutenção de segmentos de clientes, a partir de indicadores como satisfação do cliente, índice de reclamações, participação no mercado, imagem e reputação da organização;
- processos internos – orienta o aperfeiçoamento de processos críticos para o sucesso da organização, a partir de indicadores como produtividade, qualidade de produtos e serviços, garantia (índices de consertos e devolução de produtos) e outros;
- aprendizado e crescimento – age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria no longo prazo, utilizando indicadores como clima organizacional, competências dos funcionários e retenção de funcionários qualificados, entre outros.

Como a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito, o BSC assume o pressuposto de que os objetivos e respectivos indicadores em cada perspectiva de desempenho exercem influência uns sobre os outros, de tal forma que a consecução de metas na perspec-

tiva aprendizagem e crescimento, por exemplo, teria efeito positivo sobre os resultados associados a processos internos, e assim por diante (KAPLAN e NORTON, 1997).

Embora amplamente utilizado no Brasil e no exterior, inclusive pela empresa objeto do presente estudo (BRANDÃO *et al.*, 2008), o BSC possui algumas limitações. Entre as críticas mais comuns está a de que essa metodologia não pondera o horizonte temporal de cada indicador, desconsiderando o fato de que os resultados em cada perspectiva de desempenho e os efeitos de um indicador sobre outros podem ocorrer em diferentes intervalos de tempo, limitação que poderia induzir a organização a interpretações e decisões equivocadas. Outra crítica diz respeito à assunção de linearidade das relações causais indicadas no mapa estratégico, negligenciando a possibilidade de o efeito de um indicador sobre outros ocorrer de forma descontínua, eventual e ser moderado por diversas outras variáveis presentes no ambiente organizacional (DENISI, 2000; COSTA, 2004).

A influência de competências sobre o desempenho organizacional nem sempre é evidenciada em pesquisas empíricas, visto que resultados sobre essa relação ainda não são consistentes. Estudo feito por Levenson, Van Der Stede e Cohen (2006), em uma empresa norte-americana do setor industrial, por exemplo, identificou pequena relação positiva (R^2 ajustado = 0,05) entre as competências dos gestores e o desempenho de suas unidades produtivas, mas outras investigações não evidenciaram tal relação. É o caso da pesquisa realizada por Fernandes, Fleury e Mills (2006) em uma empresa de saneamento, cujos resultados não revelaram a existência de relações significativas entre competências dos empregados e indicadores de desempenho das unidades de negócio em que atuavam.

Talvez essa relação nem sempre seja revelada em pesquisas empíricas porque o desempenho da organização é influenciado não só por atributos de seus empregados (como suas competências, por exemplo), mas também por diversos outros fatores, entre os quais o próprio contexto de trabalho dos empregados, que pode facilitar ou restringir a expressão de competências e seus efeitos sobre o desempenho (SONNENTAG e FRESE, 2002; ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006), conforme discutido a seguir.

2.2.1. Suporte organizacional

Características da organização e do ambiente de trabalho podem facilitar ou restringir o desenvolvimento de competências e sua aplicação no trabalho, com prováveis efeitos sobre os resultados organizacionais (DENISI, 2000; ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006). Estudos indicam que a percepção do empregado sobre o suporte que a organização lhe oferece – como apoio prestado pelos gestores, incentivos e oportunidades de desenvolvimento – pode predizer a expressão de competências no trabalho (ABBAD-OC, PILATI e BORGES-ANDRADE, 1999; RHOADES e EISENBERGER, 2002).

A percepção de suporte organizacional refere-se a opiniões dos empregados acerca do quanto a empresa valoriza suas

contribuições e cuida de seu bem-estar (ABBAD-OC, PILATI e BORGES-ANDRADE, 1999). Diz respeito a percepções do trabalhador sobre o tratamento que ele recebe da organização em retribuição ao esforço despendido no trabalho (EISENBERGER *et al.*, 1986).

De acordo com Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999), essas percepções originam-se de avaliações formuladas pelo empregado acerca da qualidade e da sinceridade do tratamento que a organização dispensa a ele e a seus colegas de trabalho. São geradas a partir das interações e relações de troca estabelecidas entre o trabalhador e a organização, as quais são marcadas por expectativas de reciprocidade (EISENBERGER *et al.*, 1986; ABBAD-OC, PILATI e BORGES-ANDRADE, 1999). A organização, de um lado, deseja o bom desempenho do trabalhador, enquanto este, de outro lado, espera ter seu esforço valorizado e recompensado pela organização (ABBAD, 1999; ABBAD-OC, PILATI e BORGES-ANDRADE, 1999).

Ainda segundo Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999), tais opiniões sobre o apoio da organização podem ser classificadas em quatro dimensões do contexto de trabalho:

- práticas de gestão de desempenho – dizem respeito às ações organizacionais relacionadas a melhoria dos processos de trabalho, capacitação profissional, estímulo à participação dos empregados e disponibilidade de orientações, entre outras;
- carga de trabalho – envolve metas e prazos estipulados, jornada e volume de trabalho;
- suporte material – refere-se a disponibilidade, quantidade e qualidade de materiais, equipamentos, ferramentas, móveis e outros elementos necessários ao trabalho;
- práticas de promoção e recompensa – envolvem políticas organizacionais de incentivo, ascensão profissional, retribuição e valorização do empregado.

São descritos a seguir a organização em que foi realizada a pesquisa e o método adotado, cujo modelo de investigação se fundamentou no referencial teórico aqui apresentado.

3. MÉTODO

3.1. Organização estudada

A presente pesquisa foi realizada no Banco do Brasil, sociedade de economia mista estruturada sob a forma de conglomerado financeiro. Quando esta pesquisa foi realizada, em 2008, a empresa possuía mais de R\$ 500 bilhões de ativos, cerca de 30 milhões de clientes correntistas, 4.052 agências no País, 42 unidades no exterior, 11.301 postos de atendimento, 39 mil terminais de autoatendimento, 81.855 funcionários e 9.119 estagiários (BANCO DO BRASIL, 2008).

As agências do Banco respondem pelo atendimento ao cliente e pela distribuição de produtos e serviços. Para otimizar a gestão de recursos, o Banco classifica suas agências em cinco níveis, em razão do porte e do potencial do mercado, do número

de funcionários, operações e clientes, entre outras variáveis. Cada agência é administrada por funcionário que exerce o cargo de gerente-geral. Dependendo de seu nível, uma agência pode possuir outros cargos gerenciais (gerentes de negócios e de contas). Essas unidades de negócios estão subordinadas a superintendentes regionais.

Baseando-se nas premissas do BSC, o Banco administra o desempenho de suas agências por meio da definição de objetivos, indicadores e metas, alinhados a sua estratégia organizacional, em seis diferentes perspectivas: resultado econômico, estratégia e operações, sociedade, clientes, processos internos, e comportamento organizacional (BRANDÃO *et al.*, 2008).

A perspectiva resultado econômico agrega indicadores e metas relativos à geração de resultados econômico-financeiros, visando fortalecer a rentabilidade, a estrutura patrimonial e o valor da empresa, enquanto a estratégia e operações avalia o alinhamento das ações gerenciais a estratégias, planos e acordos de trabalho do Banco, focalizando a criação de valor no longo prazo. A perspectiva sociedade está relacionada à promoção do desenvolvimento regional sustentável, à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento econômico e social do País, enquanto a clientes concentra medidas referentes ao atendimento das expectativas dos clientes a partir de atributos valorizados em cada segmento do mercado, visando ampliar a base de clientes e sua satisfação. Já a perspectiva processos internos possui indicadores e metas afetos à melhoria dos processos produtivos e de mecanismos de segurança e controle, visando obter maior confiabilidade e excelência no trabalho. A comportamento organizacional, por fim, avalia o grau de contribuição para o desenvolvimento profissional das pessoas, a adequação da jornada de trabalho e a melhoria da saúde ocupacional e da qualidade de vida, visando fortalecer a relação entre o Banco e os seus funcionários (BANCO DO BRASIL, 2008; BRANDÃO *et al.*, 2008).

O desempenho de cada agência é avaliado em razão do alcance de metas nas referidas perspectivas de desempenho. Na perspectiva resultado econômico, por exemplo, indicadores comumente utilizados são a rentabilidade de negócios da agência e a adequação de despesas a limites orçamentários, enquanto na perspectiva clientes as metas estão associadas ao aumento da base de clientes e à melhoria de índices de satisfação da clientela, entre outros. Ao final de cada semestre, os resultados são aferidos pelo Banco, gerando um placar de desempenho para cada unidade, o qual pondera pontuações que podem variar de 100 a 600 em cada perspectiva. O resultado obtido pelas agências em seu placar de desempenho tem influência sobre a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) distribuídos a seus gerentes.

3.2. Objetivo da pesquisa, modelo teórico de investigação e instrumentos

O objetivo principal na pesquisa foi testar um modelo teórico que tem a expressão de competências gerenciais como

variável mediadora da relação entre, de um lado, a percepção de gerentes de agências bancárias sobre o suporte oferecido pela organização e o número de horas dedicadas por eles a atividades de treinamento e, de outro lado, o desempenho das agências em que atuam. Pelo teste desse modelo, procurou-se identificar variáveis preditoras do desempenho de agências do Banco do Brasil. As variáveis estudadas e as relações (diretas e mediadoras) hipotetizadas entre elas encontram-se descritas na figura 1.

As medidas utilizadas e seus pontos de referência temporais estão descritos a seguir.

- **Desempenho da agência** – seis variáveis critério, que representam medidas do placar de desempenho de agências do Banco, variando de 100 a 600 pontos, em seis diferentes perspectivas de desempenho – resultado econômico, estratégia e operações, sociedade, clientes, processos internos, e comportamento organizacional –, conforme modelo descrito na seção anterior. Tais dados foram obtidos por fonte secundária (sistema de avaliação de desempenho do Banco). Para esta pesquisa, foram considerados os resultados apurados em setembro de 2008, relativos ao desempenho das agências no primeiro semestre de 2008.

- **Expressão de competências gerenciais no trabalho** – variável mediadora, mensurada por meio de escala de competências gerenciais, desenvolvida por Brandão *et al.* (2010). Possui 29 itens, descritos sob a forma de comportamentos observáveis (MAGER, 1990; CARBONE *et al.*, 2009), contemplando seis dimensões de competências: gestão financeira de negócios (4 itens, $\alpha = 0,82$), gestão estratégica (5 itens, $\alpha = 0,84$), gestão socioambiental (6 itens, $\alpha = 0,86$), relacionamento com o cliente (5 itens, $\alpha = 0,86$), gestão de processos (4 itens, $\alpha = 0,80$), e gestão de pessoas (5 itens, $\alpha = 0,83$), associadas a uma escala de avaliação de dez pontos, variando de 1 (não expressa a competência) a 10 (expressa plenamente a competência). Foram obtidas medidas de autoavaliação e heteroavaliação dos gerentes, sendo esta última estimada pelos superintendentes aos quais estavam subordinados os gerentes. Tais dados foram coletados em março e abril de 2008 e indicam o quanto o gerente da agência, segundo sua própria percepção (autoavaliação) e a de seu superior hierárquico (heteroavaliação), manifesta as competências gerenciais no trabalho. Essas duas medidas (auto e heteroavaliação) foram tratadas isoladamente no teste do modelo, posto que não havia correlação substancial entre elas.

- **Tamanho da agência** – variável de controle, constituída por dado objetivo apurado em fonte secundária (base de dados da organização). Representa o número de funcionários da agência, conforme informação constante no cadastro da empresa em janeiro de 2008.

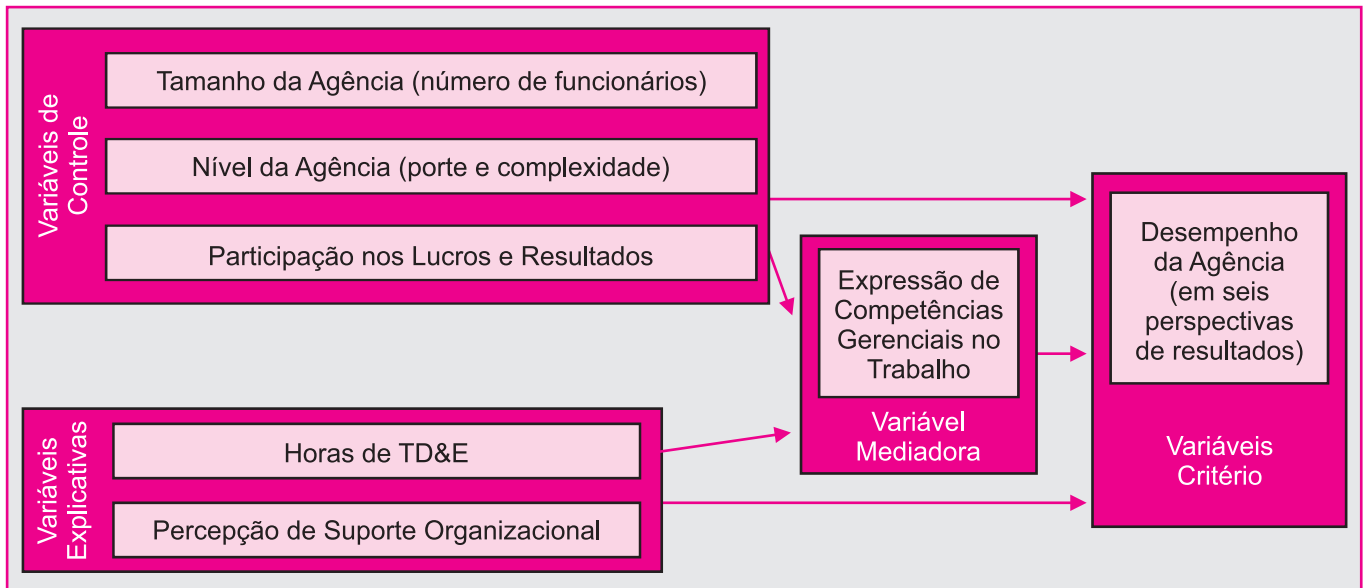


Figura 1: Modelo da Expressão de Competências Gerenciais como Variável Mediadora da Relação entre Características de Agências Bancárias e seu Desempenho

- **Nível da agência** – variável de controle, obtida por fonte secundária (base de dados da empresa em janeiro de 2008). Representa o nível a que pertence a agência, variando de 1 a 5, em razão de seu porte e complexidade administrativa, conforme já comentado.
- **Participação nos lucros e resultados** – variável de controle, obtida por fonte secundária (base de dados da organização estudada), indicando o percentual de bônus de participação nos lucros e resultados a que o gerente da agência fez jus. Referido bônus é concedido semestralmente aos gestores de agências, em percentual (de 0% a 100%) definido em razão do alcance de metas da unidade. Como se supõe que essa variável constitua consequência do desempenho passado dos gestores e antecedente de seu desempenho futuro, foi considerada, para inclusão no modelo, a informação de concessão de bônus em fevereiro de 2008 (em retribuição ao desempenho das agências no segundo semestre de 2007). Em outras palavras, no modelo teórico da pesquisa, essa variável foi controlada para isolar seu potencial efeito sobre a posterior expressão de competências pelos gestores e sobre o desempenho da agência no semestre seguinte.
- **Horas de TD&E** – variável explicativa que indica o número de horas que os gestores das agências dedicaram a atividades de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). Constitui dado objetivo, apurado por fonte secundária (base de dados da organização estudada), tendo sido considerados os treinamentos realizados no ano de 2007.

- **Percepção de suporte organizacional** – variável explicativa que constitui medida da percepção dos funcionários sobre o tratamento que recebem da empresa em retribuição ao seu esforço no trabalho (EISENBERGER *et al.*, 1986). Para esta pesquisa, a escala desenvolvida por Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999) foi aprimorada e revalidada. A medida possui 28 itens distribuídos em quatro dimensões: suporte material (6 itens, $\alpha = 0,91$), práticas de gestão de desempenho (7 itens, $\alpha = 0,87$), carga de trabalho (7 itens, $\alpha = 0,85$), e práticas de promoção e recompensa (8 itens, $\alpha = 0,85$), associados a uma escala de concordância de dez pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

3.3. Procedimentos de coleta dos dados e amostra

Por ocasião da coleta de dados, o Banco possuía 3.876 agências de varejo (BANCO DO BRASIL, 2008), subordinadas a 94 superintendentes, cada um deles responsável pela rede de atendimento em uma microrregião do País. Para compor a amostra, foram selecionadas aleatoriamente 330 agências localizadas nas diversas regiões. Esse número foi definido considerando-se a necessidade de obter razoável representatividade da amostra e de limitar a quatro a quantidade de agências subordinadas a cada superintendente, posto que número superior poderia inibir a participação deles em razão da quantidade de instrumentos e itens a serem respondidos.

Os dados primários foram coletados por meio de questionários estruturados, cujas escalas de medida foram pre-

viamente submetidas a validações semântica e estatística. Os questionários foram distribuídos e recolhidos pelo malote interno do Banco, nos meses de março e abril de 2008, em envelope lacrado e endereçado diretamente aos participantes, sem contato direto com o pesquisador.

O questionário de autoavaliação foi destinado aos gerentes das 330 agências selecionadas. Responderam ao instrumento 196 gerentes, o que equivale a cerca de 60% de taxa de retorno. Os participantes eram, em sua maioria, do sexo masculino (90,2%), possuíam graduação ou pós-graduação (96,4%), e tinham em média 12 anos de experiência no exercício de funções gerenciais.

O questionário de heteroavaliação foi destinado aos 94 superintendentes, para que eles avaliassem as competências expressas pelos gerentes de agências sob sua supervisão. Foram obtidas respostas de 79 superintendentes, o que equivale a 84% dessa população. Os respondentes avaliaram as competências expressas por 229 gerentes de agências, de forma que cada superintendente preencheu em média três questionários de heteroavaliação, um para cada gerente a ele subordinado.

Os dados foram coletados por meio de cooperação voluntária dos respondentes, sem desvantagem alguma para eles, respeitando seu direito de privacidade e garantindo que as informações prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade.

3.4. Procedimentos de análise dos dados

Utilizou-se a estatística descritiva para extrair a média aritmética e o desvio padrão dos itens dos questionários, visando descrever a percepção dos gestores acerca do suporte organizacional oferecido pela empresa e a intensidade com que expressam competências no trabalho. Para testar as relações hipotetizadas, foram utilizadas análises de regressão padrão (*ordinary least squares*). Para verificar a adequação dos dados à análise de regressão e ao teste de efeitos mediadores, foram feitas inicialmente análises exploratórias e a verificação de pressupostos para adoção dessa técnica.

Como o modelo de investigação possui seis variáveis critério (as perspectivas de desempenho das agências do Banco), foram conduzidas seis análises de regressão distintas, uma para cada perspectiva de desempenho. Em cada análise, as variáveis foram introduzidas em três passos. No primeiro, foram inseridas as variáveis de controle (participação nos lucros e resultados, tamanho e nível da agência). No segundo, foram incluídas as variáveis explicativas (horas de TD&E e fatores da percepção de suporte organizacional). Depois, no terceiro passo, foram introduzidos os fatores da heteroavaliação de competências gerenciais. Por fim, essa mesma sequência de passos foi repetida, utilizando-se, no terceiro passo, os fatores da autoavaliação de competências gerenciais, em substituição à heteroavaliação. Essas duas medidas (auto e heteroavaliação de competências) foram tratadas isoladamente nos testes dos modelos, posto que não havia correlação substancial entre elas.

Para realizar as análises estatísticas, foi utilizado o aplicativo SPSS, em sua versão 13.0.

Na análise exploratória dos dados, foram identificados dois casos na autoavaliação de competências e três na heteroavaliação que possuíam mais de 10% de respostas ausentes ou que assinalaram a mesma resposta para todos os itens (respostas invariadas), razão pela qual foram excluídos das análises posteriores. Verificou-se também que dois superintendentes estavam há menos de três meses em suas regionais. Foram excluídas as quatro heteroavaliações que eles tinham feito, visto que se consideraram quatro meses no cargo como prazo mínimo para que o superintendente pudesse produzir estimativas confiáveis sobre as competências de seus subordinados.

Utilizando a distância de Mahalanobis (PASQUALI, 2006), foram identificados oito casos extremos multivariados na autoavaliação de competências e dez na heteroavaliação. Em análises posteriores, verificou-se que tais respondentes produziam resíduos elevados e prejudicavam o ajuste dos modelos, razão pela qual também foram excluídos das análises, como sugerem Abbad, Neiva e Tróccoli (2007). Com essas exclusões, as amostras foram reduzidas para 186 sujeitos, no banco de dados que continha a autoavaliação de competências, e para 212, no banco que tinha a heteroavaliação.

Quanto ao atendimento de requisitos para teste dos modelos, verificou-se que as duas amostras tinham o tamanho mínimo sugerido por Tabachnick e Fidell (1989) para uso da regressão múltipla: pelo menos 50 sujeitos acrescidos de mais oito respondentes para cada variável preditora.

No que se refere à normalidade das distribuições, verificou-se que a maioria das variáveis possuía pequenos desvios de normalidade (assimetria e curtose inferiores a um), os quais, segundo Miles e Shevlin (2001), causam pouco ou nenhum efeito sobre a precisão dos parâmetros estimados. Duas variáveis critério, no entanto, apresentavam índices de assimetria e curtose mais substanciais, o que poderia afetar os parâmetros, prejudicando a estabilidade dos resultados. Verificou-se que a severidade desses desvios era provocada pela presença de dois casos extremos univariados (*outliers*) em cada uma dessas variáveis. Como a exclusão desses casos não prejudicaria substancialmente o tamanho das amostras⁽²⁾, optou-se por eliminá-los, o que reduziu a assimetria e a curtose dessas variáveis para valores inferiores a um, permitindo seguir com as análises.

Tratando-se de modelo que investigava a existência de efeitos mediadores exercidos pelas competências gerenciais, foi examinada também a necessidade de haver relação significativa entre as variáveis explicativas e mediadoras, explicativas e critério, mediadoras e critério, o que constitui requisito para caracterizar efeitos mediadores (VAN YPEREN, VAN DEN BERG e WILLERING, 1999; ABBAD, NEIVA e TRÓCCOLI, 2007). A extração de correlações bivariadas entre tais variáveis demonstrou que para nenhuma das seis variáveis critério esse requisito tinha sido satisfeito, na maioria dos casos porque não

havia relação significativa entre as variáveis hipotetizadas como explicativas e as variáveis critério (perspectivas de desempenho das agências).

Em decorrência, ficou prejudicada a investigação de efeitos mediadores. Pôde-se testar apenas a existência de efeitos diretos exercidos pelas variáveis que revelaram relação significativa com as perspectivas de desempenho das agências, conforme indicado na figura 2.

Depois de testados os modelos de investigação, examinou-se ainda o atendimento aos pressupostos de distribuição normal dos resíduos de regressão, linearidade, homoscedasticidade e ausência de multicolinearidade, seguindo as orientações de Pasquali (2006) e Abbad, Neiva e Tróccoli (2007). A multicolinearidade foi examinada por meio das estatísticas VIF (fator de inflação da variância), que se revelaram inferiores a 2,0 para todas as variáveis, e pelos valores de tolerância (TOL), que se mostraram superiores a 0,5. Tais parâmetros, de acordo com os critérios sugeridos por Hair Jr. *et al.* (2005), confirmaram a ausência de multicolinearidade.

A verificação dos demais pressupostos foi feita por meio de dois gráficos: um mostrando as probabilidades acumuladas dos resíduos padronizados e, outro, os resíduos padronizados *versus* os valores preditos. O primeiro gráfico mostrou que os resíduos padronizados, em cada modelo, se distribuíam quase linearmente sobre uma reta que atravessava as coordenadas cartesianas num ângulo de 45 graus, sugerindo distribuição aproximada da normal (PASQUALI, 2006). O segundo revelou a ausência de um padrão sistemático (em forma de U, reta ou

espaçamento ascendente) na plotagem dos resíduos de cada modelo, indicando que os pressupostos de normalidade, linearidade e homoscedasticidade não foram violados (PASQUALI, 2006; ABBAD, NEIVA e TRÓCCOLI, 2007).

Além de testados os seis modelos de investigação, um para cada perspectiva de desempenho das agências, foram extraídos a média aritmética e o desvio padrão das variáveis, visando identificar a intensidade com que se apresentavam na amostra estudada, conforme exposto a seguir.

4. RESULTADOS

No que se refere aos resultados descritivos, pode-se verificar, na tabela 1, que a maior média e o menor desvio padrão, tanto na auto quanto na heteroavaliação, recaíram sobre as competências de relacionamento com cliente. O fator competências de gestão socioambiental, por outro lado, obteve as menores médias e maiores desvios padrão, o que sugere maior heterogeneidade entre os participantes. É possível observar, também, que a avaliação realizada pelos gerentes-gerais das agências (autoavaliação) parece ser mais leniente que aquela feita por seus superiores hierárquicos (heteroavaliação), embora a percepção dos dois grupos seja semelhante em termos de quais dimensões de competências são mais e menos expressas pelos gestores em seu trabalho.

Na tabela 2, mostram-se as médias e os desvios padrão em cada dimensão da percepção de suporte organizacional. As médias estão dispostas na mesma direção do construto, ou

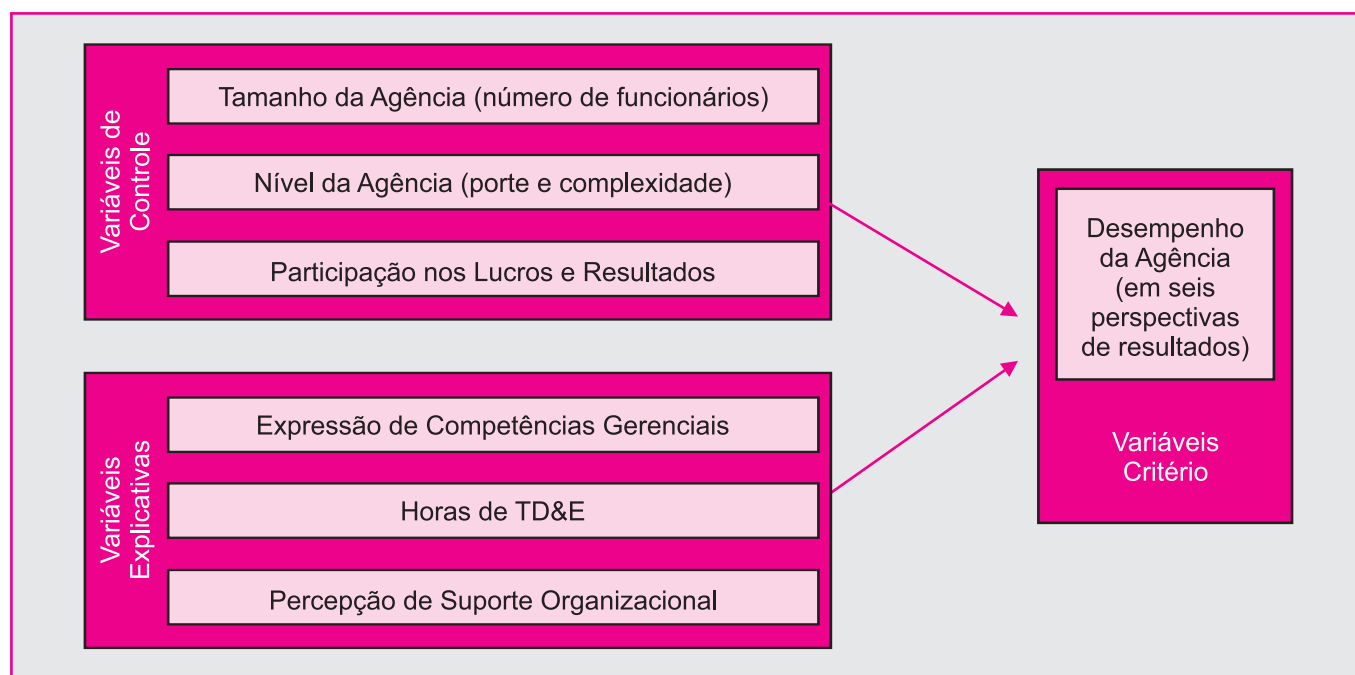


Figura 2: Modelo Ajustado de Variáveis Predictoras do Desempenho de Agências do Banco do Brasil

Tabela 1

Médias e Desvios Padrão da Auto e da Heteroavaliação de Competências Gerenciais

Competências Gerenciais	Autoavaliação		Heteroavaliação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Relacionamento com o cliente	9,09	0,72	8,46	0,87
Gestão de pessoas	8,72	0,76	7,96	1,03
Gestão estratégica	8,59	0,80	7,73	1,19
Gestão financeira de negócios	8,52	0,88	7,73	1,01
Gestão de processos	8,07	0,99	7,60	1,04
Gestão socioambiental	7,59	1,27	7,47	1,13

Tabela 2

Médias e Desvios Padrão dos Fatores da Percepção de Suporte Organizacional

Dimensões da Percepção de Suporte Organizacional	Média	Desvio Padrão
Suporte material	6,84	1,44
Práticas de promoção e recompensa	6,71	1,10
Práticas de gestão do desempenho	6,62	1,07
Carga de trabalho	3,91	1,27

seja, quanto maior a média, melhor a percepção dos gestores a respeito do suporte. A percepção revelou-se razoavelmente positiva em relação a três dimensões (suporte material, práticas de promoção e recompensa e práticas de gestão do desempenho), embora haja certa heterogeneidade nas respostas. O fator carga de trabalho, no entanto, apresentou média inferior a quatro, sugerindo que parcela dos participantes percebe como inadequada sua carga de trabalho. A média de horas de TD&E dos gerentes por agência, por sua vez, revelou-se igual a 85,7, com desvio padrão de 41,5.

Quanto ao teste dos modelos, computou-se inicialmente o modelo apenas com as variáveis de controle, utilizando o banco de dados que continha a heteroavaliação de competências. Em relação à variável critério desempenho das agências na perspectiva estratégia e operações, revelaram efeitos significantes o nível da agência e a participação nos lucros e resultados, os quais, juntos, explicam 11% (R^2 ajustado) da variância do desempenho. Depois, foram inseridas as variáveis horas de TD&E e os fatores da percepção de suporte organizacional. Só o número de horas de TD&E apresentou efeito significativo, respondendo por pouco mais de 2% da variância. Em seguida, foram introduzidos os fatores da heteroavaliação de

competências. Revelaram efeitos significantes as competências de gestão estratégica e gestão socioambiental, as quais, juntas, explicam 4,7% da variância (R^2 ajustado) do desempenho em estratégia e operações.

Todas as variáveis apresentaram coeficientes de regressão positivos, à exceção das competências de gestão socioambiental, que revelaram efeito negativo sobre o desempenho na perspectiva em questão. Controlados os efeitos do nível da agência e da participação nos lucros e resultados, as referidas variáveis explicativas são responsáveis por aproximadamente 7% da variância explicada (R^2 ajustado) pelo modelo, conforme mostra a tabela 3.

Esses mesmos três passos foram então repetidos em relação à variável critério desempenho das agências na perspectiva resultado econômico. Quando inseridas as variáveis de controle, apenas o nível da agência apresentou efeito significativo, explicando aproximadamente 21% (R^2 ajustado) da variância do desempenho. No segundo passo, apenas a percepção sobre as práticas de gestão de desempenho da empresa, uma das dimensões do suporte organizacional, revelou efeito significativo, respondendo por cerca de 3% da variância explicada. Por fim, quando introduzidos os fatores da heteroavaliação de competên-

Tabela 3

Comparação entre os Modelos 1, 2 e 3 para o Desempenho das Agências nas Perspectivas Estratégica e Operações e Resultado Econômico (Amostra com Heteroavaliação de Competências)

Variáveis Explicativas	Modelo 1: Inclusão de Variáveis de Controle	Modelo 2: Inclusão das Variáveis “Horas de TD&E” e “Percepção de Suporte”	Modelo 3: Inclusão de Fatores da Heteroavaliação de Competências	Variáveis Critério
	Coeficientes Padronizados (Beta) e Significância			
Nível da agência	0,31**	0,34**	0,33**	Desempenho da Agência na Perspectiva Estratégica e Operações
Participação nos lucros e resultados	0,24**	0,23**	0,19*	
Horas de TD&E		0,16*	0,14*	
Competências de gestão estratégica			0,26**	
Competências de gestão socioambiental			-0,16*	
R² ajustado	0,109	0,130	-0,177	
Mudança no R²	0,117**	0,025*	-0,054**	
Nível da agência	0,46**	0,41**	0,40**	Desempenho da Agência na Perspectiva Resultado Econômico
Práticas de gestão do desempenho (dimensão da percepção de suporte)		0,19*	0,19*	
Competências de gestão socioambiental			-0,23**	
Competências de gestão financeira			0,19*	
R² ajustado	0,208	0,237	-0,276	
Mudança no R²	0,212**	0,032*	-0,046**	

Notas: * $p < 0,05$.

** $p < 0,001$.

cias gerenciais, revelaram efeitos significantes as competências de gestão financeira e de gestão socioambiental. Juntas, essas duas dimensões de competências explicam aproximadamente 4% da variância (R^2 ajustado) do resultado econômico.

Todas as variáveis revelaram coeficientes de regressão positivos, exceto as competências de gestão socioambiental, que apresentaram influência negativa sobre o resultado econômico. Controlado o efeito do nível da agência, as variáveis com efeitos significantes são responsáveis por cerca de 7% da variância explicada (R^2 ajustado) pelo modelo, conforme mostra a tabela 3.

No que se refere ao desempenho das agências nas demais perspectivas (sociedade, clientes, processos internos e comportamento organizacional), nenhuma das variáveis hipotetizadas como explicativas revelou efeito significativo, quando testados os modelos no banco de dados que continha a heteroavaliação de competências.

Posteriormente, os mesmos três passos foram repetidos para todas as perspectivas de desempenho das agências, desta vez utilizando o banco de dados que continha a autoavaliação

de competências. Em relação ao desempenho na perspectiva estratégica e operações, revelaram efeitos positivos significantes as variáveis horas de TD&E e competências de gestão financeira que, juntas, respondem por pouco mais de 5% da variância explicada (R^2 ajustado) pelo modelo, depois de isolados os efeitos das variáveis de controle, conforme pode ser visto na tabela 4.

No que diz respeito ao desempenho na perspectiva resultado econômico, revelaram efeitos positivos significantes as variáveis práticas de gestão de desempenho e competências de gestão financeira, que, depois de isolados os efeitos das variáveis de controle, respondem por pouco mais de 4% da variância explicada (R^2 ajustado) pelo modelo.

Quanto à variável critério desempenho das agências na perspectiva clientes, as horas de TD&E e os fatores da percepção de suporte organizacional não apresentaram efeitos significantes (passo 2 do teste do modelo). Apenas as competências de gestão de processos revelaram-se preditoras do desempenho da agência nessa perspectiva. Controlado o efeito do nível da

Tabela 4

Comparação entre os Modelos 1, 2 e 3 para o Desempenho das Agências nas Perspectivas Estratégia e Operações, Resultado Econômico, Clientes e Comportamento Organizacional (Amostra com Autoavaliação de Competências)

Variáveis Explicativas	Modelo 1: Inclusão de Variáveis de Controle	Modelo 2: Inclusão das Variáveis "Horas de TD&E" e "Percepção de Suporte"	Modelo 3: Inclusão de Fatores da Autoavaliação de Competências	Variáveis Critério
	Coeficientes Padronizados (Beta) e Significância			
Nível da agência	0,21*	0,24**	0,23*	Desempenho da Agência na Perspectiva Estratégia e Operações
Participação nos lucros e resultados	0,25**	0,22*	0,23**	
Horas de TD&E		0,19*	0,18*	
Competências de gestão financeira			0,17*	
R² ajustado	0,066	0,096	-0,118	
Mudança no R²	0,076**	0,034*	-0,027*	
Nível da agência	0,40**	0,36**	0,35**	Desempenho da Agência na Perspectiva Resultado Econômico
Práticas de gestão do desempenho (dimensão da percepção de suporte)		0,15*	0,14*	
Competências de gestão financeira			0,18*	
R² ajustado	0,153	0,170	-0,196	
Mudança no R²	0,158**	0,021*	-0,031*	
Nível da agência	0,33**		0,32**	Desempenho da Agência na Perspectiva Clientes
Competências de gestão de processos			0,16*	
R² ajustado	0,101		-0,123	
Mudança no R²	0,106**		-0,026*	
Nível da agência	-0,35**		-0,33**	Desempenho da Agência na Perspectiva Comportamento Organizacional
Competências de gestão estratégica			0,23*	
Competências de gestão financeira			-0,29*	
R² ajustado	0,119		-0,156	
Mudança no R²	0,124**		-0,047*	

Notas: * $p < 0,05$.

** $p < 0,001$.

agência, essa dimensão de competências explica pouco mais de 2% da variância explicada (R^2 ajustado) pelo modelo, como consta na tabela 4.

Em relação à variável critério desempenho das agências na perspectiva comportamento organizacional, nenhum fator da percepção de suporte organizacional nem as horas de TD&E revelaram-se preditores do desempenho (passo 2 do teste do modelo). Duas dimensões de competências gerenciais revelaram efeitos significantes: competências de gestão

estratégica e de gestão financeira. Controlado o efeito do nível da agência, essas duas dimensões de competências gerenciais explicam juntas aproximadamente 4% da variância explicada (R^2 ajustado) pelo modelo.

Finalmente, no que se refere ao desempenho das agências nas perspectivas sociedade e processos internos, as seis dimensões de competências, os quatro fatores da percepção de suporte organizacional e o número de horas de TD&E não revelaram efeitos significantes.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Foram testados modelos que tinham as seis perspectivas de desempenho das agências do Banco do Brasil como variáveis critério. Objetivou-se identificar valores preditivos de variáveis explicativas (horas de TD&E, fatores da percepção de suporte organizacional e expressão de competências gerenciais) sobre o desempenho das agências nessas perspectivas.

Três variáveis (participação nos lucros e resultados, tamanho e nível da agência) foram utilizadas como controle. Não foram identificados efeitos significantes exercidos pelo tamanho da agência em nenhum dos modelos testados. A participação nos lucros e resultados, por sua vez, revelou-se preditora do desempenho das agências apenas na perspectiva estratégia e operações. O nível da agência, por fim, revelou efeitos significantes sobre todas as perspectivas de desempenho das agências. A influência exercida por essas variáveis foi, então, isolada dos efeitos oriundos das variáveis explicativas, que constituíam o objeto principal desta investigação.

Entre as variáveis explicativas, o número de horas de TD&E revelou efeito significativo somente sobre uma das perspectivas de desempenho: estratégia e operações. Os coeficientes de regressão positivos indicam que, quanto maior o número de horas dedicadas a atividades de TD&E, melhor o desempenho da agência nessa perspectiva. Não foram identificados, no entanto, efeitos dessa variável sobre as demais perspectivas de desempenho.

A quantidade de horas de TD&E constitui indicador de aprendizagem formal, isto é, aquela decorrente de ações planejadas e estruturadas – em geral de iniciativa da organização – para promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (SONNENTAG, NIESSEN e OHLY, 2004). Pesquisa anterior (FELIX, 2005) já havia identificado a influência dessa variável sobre o domínio de competências gerenciais, mas os resultados aqui encontrados revelam que o número de horas dedicadas a ações de TD&E pode influenciar também o desempenho organizacional. A relação positiva entre essa variável e o desempenho das agências representa um indicativo de impacto do treinamento na eficiência ou na eficácia da empresa, ou seja, de mudanças no comportamento ou nos resultados da organização em decorrência da realização de ações de TD&E (HAMBLIN, 1978).

Esse impacto, no entanto, foi verificado apenas sobre o desempenho das agências na perspectiva estratégia e operações, que inclui resultados relacionados à captação de recursos, número de cartões de crédito ativados e volume de operações de crédito, por exemplo. A influência dessa variável sobre os resultados organizacionais geralmente se caracteriza como distal, isto é, aquela que ocorre ocasionalmente, de modo descontínuo (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006). Isso porque as atividades de TD&E possuem como propósito principal o desenvolvimento de competências individuais, as quais são evidenciadas pelo comportamento que os empregados manifestam no trabalho. Aspectos relacionados aos resulta-

dos organizacionais dependem, no entanto, não apenas das competências de indivíduos, mas também de características do contexto (que podem restringir ou anular essa relação), como explicam Sonnentag e Frese (2002). Pode ocorrer, por exemplo, de o empregado de um banco realizar treinamento sobre operações de crédito e, em decorrência, passar a apresentar aos clientes, com segurança, as características de uma linha de crédito, argumentando de maneira convincente sobre as vantagens desse produto, o que hipoteticamente constituiria um dos objetivos instrucionais do treinamento realizado. Não obstante o empregado manifestar esse comportamento desejado no trabalho, pode ocorrer diminuição no volume de operações de crédito contratadas – resultado contrário ao esperado – por causa de variáveis conjunturais, como uma retração na demanda por crédito. Isso talvez explique o fato de a variável horas de TD&E ter revelado influência apenas sobre uma das seis perspectivas de desempenho.

No que se refere à percepção de suporte organizacional, só o fator práticas de gestão de desempenho revelou efeito significativo sobre o desempenho das agências. Esse efeito, no entanto, foi identificado apenas em relação à perspectiva resultado econômico, que inclui indicadores relacionados à inadimplência, rentabilidade da carteira de crédito e cobertura de despesas, por exemplo. Os coeficientes de regressão positivos indicam que, quanto melhor a percepção sobre essa dimensão do suporte, melhor o resultado econômico da agência. Essa relação era esperada porque essa dimensão do suporte influencia a expressão de competências (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006), o que, por sua vez, geralmente tem efeitos sobre o desempenho de equipes (CARBONE *et al.*, 2009).

As demais dimensões do suporte organizacional (suporte material, carga de trabalho e práticas de recompensa), por outro lado, não se revelaram preditoras de nenhuma das perspectivas de desempenho das agências. Pode ser que a percepção de suporte organizacional exerça influência apenas distal (ocasional e descontínua) sobre os resultados organizacionais, o que explicaria o fato de três dimensões de suporte não terem evidenciado influência sobre o desempenho das agências.

O suporte organizacional é definido como uma variável contextual, que exerce influência sobre o comportamento do indivíduo no trabalho, ou seja, sobre a expressão de suas competências (BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2007). Segundo Sonnentag e Frese (2002), no entanto, os resultados organizacionais são condicionados não apenas pelas competências de indivíduos, mas também por outras variáveis. Pode ser que um empregado, influenciado por sua percepção acerca do tratamento que recebe da empresa (suporte organizacional), manifeste de forma exemplar as competências requeridas no trabalho. Isso, no entanto, nem sempre tem como efeito a melhoria do desempenho de sua unidade, pois outras variáveis podem restringir ou anular essa relação.

No que diz respeito à influência da expressão de competências gerenciais sobre o desempenho das agências, pôde-se

verificar que a heteroavaliação de competências de gestão estratégica apresentou efeito significativo sobre o desempenho na perspectiva estratégia e operações ($\beta = 0,26$). O coeficiente de regressão indica relação positiva entre essas variáveis, o que era esperado, pois essa dimensão da escala de competências foi construída para representar a perspectiva estratégia e operações do modelo gerencial da organização (BRANDÃO *et al.*, 2010). Da mesma forma, a heteroavaliação de competências de gestão financeira revelou-se preditora do resultado econômico das agências ($\beta = 0,19$), exatamente como era esperado, posto que essa dimensão das competências descreve comportamentos no trabalho que buscam maximizar a rentabilidade e a lucratividade de negócios do Banco (BRANDÃO *et al.*, 2010).

A heteroavaliação de competências de gestão socioambiental, por sua vez, revelou efeito significativo sobre o desempenho das agências em duas perspectivas: estratégia e operações ($\beta = -0,16$) e resultado econômico ($\beta = -0,23$). Os coeficientes de regressão, no entanto, indicam que essa dimensão da escala de competências exerce influência negativa sobre o desempenho das agências nessas perspectivas. Esse resultado deve ser analisado com cautela porque, embora pareça contraditório, ele pode não o ser. O fator competências de gestão socioambiental é composto por variáveis como: “ao realizar operações de crédito, direciona a aplicação de recursos para empresas que possuem maior responsabilidade socioambiental” e “toma decisões no trabalho levando em consideração os impactos sobre o meio ambiente e a comunidade em que vive” (BRANDÃO *et al.*, 2010).

Tais comportamentos podem inibir a aplicação de recursos em operações que, embora muito rentáveis, envolvem empresas ou práticas que desrespeitam questões socioambientais. Ao abster-se de realizar tais operações, o Banco poderia então restringir seus resultados financeiros de curto prazo, conforme parece evidenciado neste estudo. No médio e longo prazos, no entanto, esse comportamento ético – de rejeitar operações que possam causar danos à sociedade ou ao meio ambiente – pode gerar ganhos de imagem e de reputação da empresa perante a sociedade e sua clientela, com possíveis reflexos positivos sobre seus negócios.

Esse resultado parece estar associado a uma crítica feita por alguns ao uso do *Balanced Scorecard*, como já exposto: a de que o BSC não considera o horizonte temporal de cada indicador, ignorando que resultados em cada perspectiva de desempenho e efeitos de um indicador sobre outros podem ocorrer em diferentes intervalos de tempo, limitação que poderia induzir a empresa a decisões e interpretações equivocadas (COSTA, 2004). Pode ser que competências de gestão socioambiental restrinjam o desempenho financeiro da empresa no curto prazo, mas elevam a imagem e a reputação da organização, com consequências sobre o próprio resultado financeiro no médio e longo prazos.

A autoavaliação de competências de gestão financeira revelou efeito significativo positivo sobre o desempenho nas perspectivas resultado econômico ($\beta = 0,18$) e estratégia e

operações ($\beta = 0,17$) e negativo na perspectiva comportamento organizacional ($\beta = -0,29$). Esse resultado parece sugerir certa falta de equilíbrio entre ações gerenciais. Ao que parece, a busca por maximizar a realização de negócios e sua rentabilidade – o que caracteriza as competências de gestão financeira – pode influenciar a jornada e as relações de trabalho, entre outros aspectos que caracterizam a perspectiva comportamento organizacional.

O desempenho das agências na perspectiva clientes, por sua vez, revelou-se predito pela autoavaliação de competências de gestão de processos ($\beta = 0,16$). O coeficiente de regressão positivo indica que, quanto mais o gerente expressa competências de gestão de processos, melhor é o desempenho da agência na perspectiva clientes. Esse resultado também era esperado, visto que se pressupõe que comportamentos como “implementa ações adequadas para corrigir problemas nos processos de trabalho” e “organiza suas atividades para realizá-las no prazo” (que caracterizam competências de gestão de processos) influenciem a qualidade dos processos produtivos e, por conseguinte, o atendimento, a satisfação e a fidelização de clientes (CARBONE *et al.*, 2009).

Por fim, a autoavaliação de competências de gestão estratégica revelou efeito significativo ($\beta = 0,23$) sobre o desempenho em comportamento organizacional, como esperado. Essa dimensão de competências é constituída por itens como “comunica à sua equipe as metas definidas no Acordo de Trabalho [...]” e “formula planos e estratégias para cumprir o Acordo de Trabalho [...]” (BRANDÃO *et al.*, 2010), comportamentos que podem influenciar resultados em diferentes perspectivas.

Diferente do que era esperado, nenhuma das seis dimensões de competências gerenciais revelou-se preditora do desempenho das agências nas perspectivas sociedade e processos internos. Também não foram identificados efeitos mediadores, em geral porque não havia relação significativa entre variáveis hipotetizadas como explicativas (horas de TD&E e percepção de suporte organizacional) e as variáveis critério (perspectivas de desempenho das agências). Mesmo quando a associação entre tais variáveis revelou-se significativa, essa relação era de pequena magnitude, talvez porque as horas de TD&E e a percepção de suporte organizacional exerçam influência apenas distal (ocasional e descontínua) sobre o desempenho das agências, conforme já mencionado.

Em síntese, foi possível identificar valores preditivos de atributos de gestores bancários sobre os resultados de agências do Banco, o que constituía objetivo da presente investigação. Isolados os efeitos das variáveis de controle, as variâncias explicadas pelos modelos situaram-se entre 2,2% e 6,8%, recaindo sobre o desempenho na perspectiva clientes o menor percentual de explicação e, sobre as perspectivas resultado econômico e estratégia e operações, a maior variância explicada (6,8% em ambos os modelos). Embora sejam relativamente pequenos os percentuais de variância explicada, estes se revestem de razoável importância prática. É que, em geral, recaiu sobre

a expressão de competências gerenciais a maior contribuição relativa para explicação dos modelos. Em alguns deles, apenas dimensões da escala de competências revelaram-se preditoras do desempenho das agências. Como o desempenho de empresas e unidades constitui fenômeno complexo e multideterminado, ou seja, influenciado por diferentes variáveis (DENISI, 2000), tem muita relevância prática a evidência de que certas competências expressas por uma única pessoa (o gerente-geral da agência) podem explicar até cerca de 5% dos resultados em determinadas perspectivas de desempenho da agência.

Pesquisas anteriores que procuraram examinar a existência dessa relação entre as competências e o desempenho organizacional também revelaram efeitos pouco substanciais (LEVENSON, VAN DER STEDE e COHEN, 2006) ou a inexistência de relação preditora significativa entre essas variáveis (FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006), conforme já comentado, o que sugere a necessidade de realização de novos estudos a respeito. Pesquisadores e organizações poderiam dedicar-se a, por exemplo:

- verificar se os resultados obtidos nesta pesquisa são consistentes em outras profissões, organizações e setores da economia;
- investigar que outras características do contexto de trabalho, da equipe e da organização podem facilitar ou restringir a aplicação de competências e o desempenho organizacional;
- verificar como a expressão de competências no trabalho, por parte do indivíduo, pode introduzir mudanças em sua equipe

e na organização, ou seja, examinar como a competência se propaga da pessoa para outros níveis organizacionais.

Do ponto de vista prático, os achados desta pesquisa sugerem a importância de o Banco dedicar atenção ao desenvolvimento de determinadas competências gerenciais, sobretudo aquelas relacionadas à gestão estratégica e à gestão financeira, as quais se revelaram preditoras de duas ou mais perspectivas de desempenho das agências. Indicam também a relevância da busca por equilíbrio entre diferentes dimensões do comportamento gerencial, posto que os resultados aqui apresentados sugerem que o foco excessivo sobre certas competências gerenciais pode ter efeito positivo sobre uma perspectiva de desempenho e, ao mesmo tempo, influência negativa sobre outras.

Sob o aspecto teórico, a investigação aqui relatada – ao revelar relações preditivas de competências gerenciais, horas de TD&E e práticas de gestão de desempenho (suporte organizacional) sobre o desempenho de agências bancárias – oferece evidências empíricas para pressupostos e relações hipotetizadas por teorias psicológicas e administrativas, trazendo contribuições àqueles que procuram explicar o desempenho de pessoas e organizações, bem como aos que desejam aprofundar estudos sobre a natureza da competência humana no trabalho. Tratando-se de estudo sobre um tema em evidência e que ainda carece de investigações empíricas, espera-se ter contribuído para o debate teórico e prático em torno do assunto, bem como ensejado a realização de novas pesquisas. ◆

NOTAS

(1) Há, na literatura, grande diversidade de conceitos para definir a competência no trabalho. Não se pretende aqui discutir as diversas correntes teóricas e abordagens conceituais existentes, pois o assunto já foi suficientemente tratado por muitos autores, como Gonczi (1999), Ruas (2005) e Carbone *et al.* (2009), entre outros.

(2) A exclusão desses casos extremos univariados reduziu a amostra para 184 participantes no banco de dados com a autoavaliação de competências, e 210 participantes no banco que continha a heteroavaliação de competências. Isso, no entanto, ocorreu apenas nos modelos que tinham como variáveis critério o desempenho das agências nas perspectivas clientes e comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 1999.

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap.7, p.237-275.

ABBAD, G.; FREITAS, I.A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In:

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap.12, p.231-254.

ABBAD, G.S.; NEIVA, E.R.; TRÓCCOLI, B.T. *Roteiro para análise de regressão múltipla*. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. (Manuscrito não publicado).

ABBAD-OC, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v.3, n.2, p.29-51, maio/ago. 1999.

- BANCO DO BRASIL. *Quem somos*. Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em: 11 set. 2008.
- BOAK, G.; COOLICAN, D. Competencies for retail leadership: accurate, acceptable, affordable. *Leadership and Organization Development Journal*, London, v.22, n.5, p.212-220, May 2001. [DOI:10.1108/EUM000000005675].
- BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BRANDÃO, H.P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Recife, v.6, n.3, p.321-342, set./dez. 2008.
- BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, São Paulo, v.8, n.3, p.32-49, jul./set. 2007.
- BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E.; FREITAS, I.A.; VIEIRA, F.T. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v.26, n.1, p.43-54, jan./mar. 2010.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, H.P.; ZIMMER, M.V.; GUARÇONI, C.P.; MARQUES, F.; VIANA, H.; CARBONE, P.P.; ALMADA, V.F. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o *balanced scorecard* e a gestão por competências. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.875-898, set./out. 2008.
- CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). *Managing learning*. London: Routledge, 1994. Cap.7, p.70-76.
- COSTA, B.S.R. *O balanced scorecard em xeque? – Análise das suas limitações e propostas de novas interações através de um estudo de caso em uma indústria automobilística brasileira*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2004.
- DENISI, A.S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: KLEIN, K.L.; KOZLOWSKI, S.W.J. (Org.). *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. Cap.3, p.121-156.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, v.127, n.1, p.84-102, Jan. 2000.
- DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, New York, v.71, n.3, p.500-507, May/June 1986.
- FELIX, C.M.R. A prática de competências gerenciais no setor público. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.39, n.2, p.255-278, mar./abr. 2005.
- FERNANDES, B.H.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out./dez. 2006.
- FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap.5, p.97-113.
- GILBERT, T. *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). *Understanding learning at work*. London: Routledge, 1999. Cap.12, p.180-194.
- GUIMARÃES, T.A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madri. *Anais... Madri: Clad*, 1998.
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMBLIN, A.C. *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- ILLERIS, K. A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning*, London, v.16, n.8, p.431-441, Dec. 2004. [DOI:10.1108/13665620410566405].
- KAPLAN, R.; NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éd. d'Organisation, 1999.
- LEVENSON, A.R.; VAN DER STEDE, W.; COHEN, S. Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, London, v.32, n.3, p.360-380, June 2006.
- MAGER, R.F. *Preparing instructional objectives: a critical tool in the development of effective instruction*. Belmont (USA): Fearon-Pitman, 1990.

REFERÊNCIAS

- MILES, J.; SHEVLIN, M. *Applying regression and correlation*. London: Sage, 2001.
- NADLER, L. *The handbook of human resource development*. New York: John Wiley, 1984.
- PASQUALI, L. *Delineamento de pesquisa em ciência: fundamentos estatísticos da pesquisa científica*. Brasília: Universidade de Brasília – Laboratório LabPAM, 2006.
- POZO, J. *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, New York, v.87, n.4, p.698-714, July/Aug. 2002.
- RUAS, R.L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. Cap.2, p.34-54.
- SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Org.). *Psychological management of individual performance*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2002. p.03-25.
- SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey, v.19, p.249-289, Jan. 2004.
- SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- TABACHNICK, B.; FIDELL, L. *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins, 1989.
- VAN YPEREN, N.W.; VAN DEN BERG, A.E.; WILLERING, M.C. Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: a multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, London, v.72, n.3, p.377-392, Sept. 1999. [DOI:10.1348/096317999166734].
- WALKER, E.; WEBSTER, B. Management competencies of women business owners. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Boston, v.2, n.4, p.495-508, Nov. 2006. [DOI:10.1007/s11365-006-0009-9].
- WEXLEY, K.N. Personnel training. *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, v.35, p.519-551, Jan. 1984. [DOI:10.1146/annurev.ps.35.020184.002511].
- ZARIFIAN, P. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons, 1999.

ABSTRACT

Organizational performance and its relation with management competencies, perceived organizational support and training

This study aimed to verify the existence of predictive relationships among the competencies expressed by bank managers, perceived organizational support, number of hours dedicated by the managers to training activities and the performance of the bank branches where they work. Structured questionnaires were used for primary data collection. The sample consisted of 186 bank branch managers and 77 regional superintendents of the Bank of Brazil in the banking retail segment. It also used secondary data on branch performance regarding six dimensions: financial results, strategy and operations, society, customers, processes and organizational behavior. Standard regression analyses were conducted to test the investigation model. The competencies relating to strategic management and financial management turned out to be predictors of different dimensions of branch performance. Other competencies (process management and socio-environmental management), number of hours dedicated to training and managers' perceptions of the company's performance management practices (a dimension of organizational support) appeared to have more modest effects. Once the effects of the control variables had been isolated, the percentage of variance explained by these predictors ranged from 2.2% to 6.8%. Regarding branch performance, the lowest percentage of explanation came from the customer perspective, whereas the greatest variance was explained by the financial results, strategy and operations perspectives. The end of the article discusses the implications of the results and offers practical recommendations.

Keywords: management competencies, perceived organizational support, training, organizational performance.

El desempeño organizacional y sus relaciones con competencias gerenciales, apoyo organizacional y capacitación

El objetivo en este estudio fue verificar la existencia de relaciones predictivas entre las competencias expresadas por gerentes de sucursales bancarias, su percepción del apoyo organizacional, el número de horas por ellos dedicadas a actividades de capacitación y el desempeño de las sucursales bancarias en que trabajan. Se utilizaron cuestionarios estructurados para recolectar datos primarios con una muestra que consistió de 186 gerentes de sucursales y 77 superintendentes regionales del *Banco do Brasil*. También se analizaron datos secundarios sobre el desempeño de las sucursales con relación a seis dimensiones: resultado económico, estrategia y operaciones, sociedad, clientes, procesos y comportamiento organizacional. Se realizaron análisis de regresión estándar para probar el modelo de investigación. Las competencias relativas a la gestión estratégica y a la gestión financiera se mostraron predictivas con relación a diferentes dimensiones del desempeño de las sucursales. Otras competencias (gestión de procesos y gestión socioambiental), el número de horas dedicadas a actividades de capacitación y la percepción de los gestores con respecto a las prácticas de gestión de desempeño de la empresa (una dimensión del apoyo organizacional) presentaron efectos menos expresivos. Una vez aislados los efectos de las variables de control, las varianzas explicadas por estos predictores se presentaron entre el 2,2% y el 6,8%. El desempeño de la sucursal en la perspectiva clientes mostró el porcentaje más bajo de explicación, y el desempeño en las perspectivas resultado económico y estrategia y operaciones presentó la mayor varianza explicada. Por último, se analizan las implicaciones de estos hallazgos y se presentan recomendaciones prácticas.

Palabras clave: competencias gerenciales, percepción de apoyo organizacional, capacitación, desempeño organizacional.



RAUSP

Revista de Administração

desde 1947

Assine já:
www.rausp.usp.br
 ou pelo telefone:
 (011) 3818-4002



FEA-USP

□ Para entender Administração