

Coaching no Banco Ganadero-BBVA (A)

O Banco Ganadero era um banco tradicional, fundado pelos agricultores há mais de um século, nacionalizado nos anos 50, devido à política social-democrata dos governos e à sua ineficiência. No final do século XX, foi comprado pelo BBVA numa das privatizações decorrentes do auge do neoliberalismo económico e para uma maior eficiência. Na altura, o nível de domiciliação bancária salarial e de rendimentos era mínimo. Aos sábados observavam-se enormes filas nas agências: clientes a depositar o que tinham ganho nessa semana, ou a levantar dinheiro para pagar facturas. A nova direcção procurou adoptar novas técnicas comerciais e operativas e modernizar a cultura bancária dos clientes. Agora, procurava-se melhorias no processo de desenvolvimento das pessoas.

A direcção dizia que um banco era uma empresa de serviços, baseada na qualidade dos empregados, em especial dos que contactam com o público, sendo fundamental melhorá-la. Como a cultura do sector, do banco e do grupo BBVA era encetar uma carreira interna, os futuros dirigentes eram provenientes dos empregados da empresa. Daí que, a longo prazo, é essencial o desenvolvimento interno.

Daí o banco ter avançado recentemente com um processo de «Gestão por Competências» (anexo 1). Definiram-se, com a ajuda de uma consultora, as competências gerais do banco. Distinguiu-se entre conhecimentos e capacidades. Para cada função, definira-se tanto o nível mínimo como o recomendado nessas variáveis, numa escala de 1 a 10. Tudo plasmado num diagrama circular, conhecido pelo nome de «aranha» (anexo 1: 13).

Um ano antes, desenvolvera-se o *coaching*, com cada dirigente a fazer de *coach* dos seus colaboradores directos. Cada empregado fora avaliado e tinha a sua própria «aranha».

Na banca de *retail*, um dos pontos fortes do banco, ia ser aplicado pela primeira vez, desde o director de agência até ao topo hierárquico:

- Os directores de zona, de que dependiam várias agências, seriam avaliados da seguinte forma:
 - Cada pessoa fazia a avaliação dos seus conhecimentos, confirmados pelo superior hierárquico.

Traduzido na íntegra, com autorização do IESE Business School, pela AESE, Portugal (2011). O tradutor é o responsável pela exactidão da tradução.

Caso da Divisão de Investigação do IESE de Barcelona.

Preparado por Lourdes Susaeta, Professora Associada da Universidad Complutense, e pelos Professores José Ramón Pin, Pablo Cardona e Germán Serrano Duarte (INALDE), em Outubro de 2004, para servir de base de discussão académica e não como exemplo da gestão, adequada ou inadequada, de uma situação concreta. Revisto em Dezembro de 2008.

Para pedir outras cópias deste documento, ou um documento original para reprodução, contacte: Tel. +34 932 536 558; Fax. + 34 932 534 497; Correio: IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España; E-mail: iesep@iesep.com; Web: <http://www.iesep.com>.

Proibida a reprodução, total ou parcial, deste documento, ou o seu tratamento informático, ou a sua transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja electrónico, mecânico, fotocópia, ou qualquer outro meio de registo.



- As competências avaliavam-se com um sistema de 180°. Resultava da avaliação conjunta do superior, do próprio e dos colaboradores a seu cargo. O *software* possibilitava ainda um diagrama indicando as diferenças entre as auto-avaliações, as do superior e a dos colaboradores. O avaliado verificava se a sua percepção correspondia à da avaliação 180°, ou se havia discrepâncias (anexo 3, a avaliação de Ramiro Córdoba).
- Os directores de agência faziam a auto-avaliação, confirmada pelo director de zona, e nas competências actuava apenas o director de zona.

O sistema de *software* proporcionava para todos os casos uma relação de eventuais cursos a fazer, classificando-os pela importância ou necessidade.

A avaliação das competências era feita com 75 perguntas sobre comportamentos observáveis, com pontuação de 1 a 10. Exemplos: «encoraja a formação dos seus empregados, dá-lhes oportunidades de aplicarem os conhecimentos e propõe a sua promoção, se preparados», ou «será capaz de analisar rapidamente as necessidades do cliente e avançar com soluções imaginativas». Havia uma 76.ª pergunta de avaliação geral. Estas avaliações processavam-se com um *software* que as transformava em competências.

A avaliação de competências era uma das 2 avaliações que se faziam na banca. Uma era tradicional, correspondia à direcção por objectivos. Referia-se a resultados quantitativos, centrados no volume de operações de passivo (como contas de clientes), activo (créditos), operações comerciais (como seguros que o banco comercializava), margem económica e morosidade. Relacionava-se com o bónus, remuneração variável anual. Esta avaliação efectuava-se no início de Janeiro.

A outra avaliação era a de competências, que se fazia em Maio, com o seguinte calendário:

1 de Maio:

- Lançamento do processo de entrevistas de desenvolvimento profissional a realizar entre chefe e colaborador.
- Acesso, na intranet, dos chefes aos relatórios das competências dos colaboradores.

1 de Maio-30 de Junho:

- Prazo para realização das entrevistas de desenvolvimento profissional dos colaboradores.
- Prazo onde o chefe permite aos colaboradores aceder ao relatório de competências na intranet.

30 de Junho:

- Fim do prazo para as entrevistas de desenvolvimento profissional.
- Data de acesso automático e livre dos empregados ao seu relatório de competências, se o chefe não o fez.

A direcção avaliava incluir ou não uma remuneração adicional em função da avaliação global. Antes era atribuída na «avaliação do desempenho», substituída agora pela «aranha», que acompanhava a avaliação de resultados. Os seus defensores indicavam que a cultura do banco considerava sem valor o que não se remunerava. Entendiam que o director devia ligar a avaliação por competências a um certo prémio em dinheiro. A consultora considerava que o sistema de *coaching* estava relacionado directamente com a melhoria do desempenho individual e que introduzir remuneração

produziria «ruídos» no sistema. Em princípio, seguir-se-ia a norma anterior, acolhida na convenção colectiva com os sindicatos.

Quanto à pergunta de síntese 76, uns defendiam que a avaliação global não era necessária, devido ao *feedback* do *coaching*, mas outros defendiam-na, pois estava ligada à remuneração.

Ramiro Córdoba Pizarro

Ramiro era um director de zona, que reflectia nas viagens e regressava das férias da Semana Santa a Medellín com a mulher e filha. Tinha tido óptimo tempo e reencontrara os amigos que deixara aquando da transferência para Bogotá no ano anterior.

A experiência em Medellín tinha sido excelente como chefe de zona. Humberto Rastro, o director regional, tinha-o louvado, pois levantara a zona A, zona muito difícil que ninguém queria.

No banco confiavam nele, começara a trabalhar há 25 anos como auxiliar administrativo na sucursal 16 em Bogotá, não tinha sequer terminado o liceu, mas precisava de dinheiro para ajudar a família.

Ramiro tinha agora 43 anos. Era um homem duro, curtido pela vida, muito exigente consigo e os outros, sem rodeios. Reflexivo e sistemático, sempre focalizado em conseguir resultados e consolidar números. Seguro de si próprio, sabia actuar no banco, com boas relações com a direcção. Premiado com uma viagem a Estocolmo, fez lá óptimos contactos.

Começou a chover. A meio caminho de Bogotá, parou, ligou à mulher, disse-lhe que demoraria uma hora e que o esperassem para comer, perguntando ainda pelo exame da filha...

Ramiro: «Mas ela está a estudar?»

Luz Elena: «Ramiro, a miúda faz o que pode, não a pressiones quando vieres.»

Ramiro: «Vocês foram-se embora três dias mais cedo, com o pretexto de um exame...»

Luz Elena: «Beijos.», desligando.

Mari Luz era a sua esperança, estudava Administração de Empresas, queria vê-la rapidamente a fazer carreira no banco; apercebia-se de que não falava com ela há já algum tempo... achava que a estava a perder.

Estava de mau humor. Gostava de Bogotá, mas as coisas não iam bem na zona centro. As agências não davam os resultados esperados, algumas perdiam clientes. Sabia que o problema não era dos directores de agência; as empresas e as famílias estavam a ir para o Norte da cidade. Era uma zona comercial, mas de pessoas conservadoras, sendo difícil captar clientes, e os que se perdiam eram irre recuperáveis. Dele dependiam 25 agências, e estava a pressionar os directores das agências. Pensava que conseguiria recuperar a zona, tendo agendadas duas reuniões para rever o plano periódico de gestão das sucursais 15 e 18. Ia ser duro.

O novo processo de gestão por competências

Aproximavam-se as entrevistas de desenvolvimento profissional, incluindo a sua. Estava algo ansioso e um pouco incerto a respeito dos resultados. Sentia-se juiz e réu dos seus subordinados.