

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**Eraldo Tobias**

**AÇÕES DOS GESTORES PARANAENSES DE PEQUENAS  
AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL PARA A CONSTRUÇÃO DE  
COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS**

**Rio Grande do Sul  
2007**

**Eraldo Tobias**

**AÇÕES DOS GESTORES PARANAENSES DE PEQUENAS  
AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL PARA A CONSTRUÇÃO DE  
COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS**

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

**Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas  
Rossi**

**Rio Grande do Sul**

**2007**

**Eraldo Tobias**

**AÇÕES DOS GESTORES PARANAENSES DE PEQUENAS  
AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL PARA A CONSTRUÇÃO DE  
COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS**

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

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Norberto Hoppen

---

Prof. Dr. Fernando Bins Luce

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que, líderes ou não, reconhecem que viver, implica na busca constante pelo crescimento e aperfeiçoamento, e, nessa dinâmica, contribuem para a evolução da sociedade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me dar disposição para o estudo, mesmo após um longo dia de trabalho.

À minha mãe Diamantina, por acreditar que o estudo seria o único caminho para superarmos as dificuldades.

À minha esposa Edna, pela paciência e apoio nos momentos de ansiedade.

Aos meus filhos Matheus e Isabela que entenderam e aceitaram com resignação aos momentos que estive ausente.

Ao Banco do Brasil, por ter me oportunizado este momento de enriquecimento do saber.

(...) Morre lentamente quem passa os dias queixando-se da sua má sorte ou da chuva incessante. Morre lentamente quem abandona um projeto antes de iniciá-lo, não pergunta sobre um assunto que desconhece ou não responde quando lhe indagam sobre algo que sabe.

Evitemos a morte em doses suaves, recordando sempre que estar vivo exige um esforço muito maior que o simples fato de respirar, somente a perseverança fará com que conquistemos um estágio esplêndido de felicidade.

(Pablo Neruda)

## RESUMO

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa realizada com gestores e funcionários de pequenas agências do Banco do Brasil, do estado do Paraná e foi aplicado às dez primeiras e as dez últimas do nível IV, classificadas no “Programa Sinergia” e a todas do nível V. Através das respostas aos questionários aplicados aos sujeitos que fizeram parte deste estudo, foi possível constatar que a gestão de negócios é constantemente alvo de desafios no sentido de promover o alcance de resultados positivos a partir do comprometimento e motivação da equipe interna organizacional. A pesquisa observou entre outros pontos, as estratégias mobilizadas pelos gestores para equalizar problemas como insuficiência e inoperância de recursos tecnológicos, falta de motivação e aperfeiçoamento de funcionários, bem como, que ferramentas os gestores de pequenas agências do Banco do Brasil no Paraná estão utilizando para obter o comprometimento dos funcionários e assim alcançar resultados satisfatórios. O diagnóstico de situações comuns e divergentes, tanto positivas quanto negativas na gestão de equipes das agências, viabilizou o mapeamento das principais causas de motivação e desmotivação dos funcionários das empresas em geral, e, especificamente, nas pequenas agências do Banco do Brasil no Paraná que compuseram o universo amostral do presente estudo.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	06
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 GESTÃO DE NEGÓCIOS: O SENTIDO DA LIDERANÇA</b> .....	11
2.1 O AMBIENTE MOTIVADOR COMO ESTRATÉGIA PARA O ALCANCE DE RESULTADOS POSITIVOS.....	14
2.1.1 A importância da comunicação .....	15
2.1.2 Mobilização para a mudança e criação de estratégias para o futuro .....	18
2.1.3 A importância de promover o aperfeiçoamento constante e o enfrentamento de desafios .....	20
2.1.4 A importância de valorizar a diversidade .....	21
2.1.5 A importância da participação coletiva .....	23
2.1.6 A importância de motivar o aparecimento de novos líderes .....	27
2.2 OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO ATUAL ....	29
2.2.1 O novo papel e as novas metas dos negócios .....	31
2.2.2 O perfil do líder na atualidade .....	32
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	34
3.1 O BANCO DO BRASIL – ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....	35
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	36
4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS À GERÊNCIA .....	36
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS .....	42
<b>5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES</b> .....	49
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO AO ADMINISTRADOR .....	53
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS .....	55
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57

## 1 INTRODUÇÃO

O atual contexto econômico, político e social tem gerado inúmeros desafios à sociedade. Não obstante, existem as empresas que, constantemente, necessitam implantar e implementar medidas capazes de ajustá-las às inevitáveis mudanças sofridas pelo mercado.

O universo empresarial se depara com um conjunto de mobilizações estruturais que impactam diretamente sobre o desempenho dos negócios. A globalização em expansão, os avanços tecnológicos, o capital transacional, a importância das economias emergentes, os novos modelos de governança empresarial, o progresso aliado ao desenvolvimento sustentável, às mudanças de comportamento da sociedade e as exigências dos consumidores por ética e transparência, são tendências que acabam motivando as empresas a adotarem novos valores, novos processos de gestão, novas tecnologias e novas formas de relacionamentos interinstitucionais.

Focalizando tais aspectos para a realidade dos Bancos, percebe-se que essas organizações estão fortemente influenciadas pelo quadro de mudanças da sociedade atual e vêm adotando uma política de alavancagem de novos negócios, elevando suas receitas com a prestação de serviços e oferta de produtos não financeiros, além de buscar elevados índices de produtividade e ganhos de escala com aquisição de outras instituições.

Pressionados pelo agressivo quadro de mudanças, estão os funcionários dos Bancos. Assim, o desafio dos gestores é manter a motivação e comprometimento das equipes em nível elevado, na busca constante pelo aperfeiçoamento e garantia de resultados positivos.

O tema em questão foi estudado, buscando-se identificar ações que administradores e gestores de equipes de pequenas agências do Banco do Brasil no estado do Paraná, vêm adotando para conduzir seus times rumo aos objetivos e metas propostas para suas agências e também as causas de desempenhos muito abaixo do esperado.

Essa abordagem justifica-se, tendo em vista as imensas dificuldades a que são submetidas equipes diariamente, em função da pouca priorização que é dada pela direção do Banco, às mais diversas demandas apresentadas por essas agências.

A aplicação da pesquisa se deu em todas as agências do nível V e as do nível IV, classificadas entre as 10 primeiras e as 10 últimas posições no “Programa Sinergia”, do Banco do Brasil, espalhadas pelo estado do Paraná e realizou-se através de compilação, análise e crítica de informações obtidas com as respostas de questionários enviados a administradores, gestores de equipes e funcionários de nível operacional de agências que vêm se destacando, tanto positiva, quanto negativamente no cumprimento de objetivos e metas no estado, depoimentos de funcionários integrantes de órgãos regionais (Super, Gestão de Pessoas, entre outros), sobre a real efetividade de tais ações.

Sabendo que o sucesso ou fracasso de uma organização está ligado à forma de conduzir as equipes, ao estilo de gestão, à maneira de encarar os desafios e à postura de liderança do gestor em frentes a equipe, o presente trabalho volta-se para a identificação de ações que os gestores de pequenas agências do Banco do Brasil adotam ou não, para motivar seus colaboradores e criar comprometimento com resultados positivos e duradouros.

Como embasamento às reflexões empreendidas, realizou-se uma seleção de material bibliográfico que auxiliou na elaboração das idéias aqui expostas. Foram essas considerações teóricas fé grande auxílio para uma melhor compreensão das situações que se instauram na realidade concreta da empresa.

No Banco do Brasil, assim como em qualquer outra organização, existe um déficit de talentos, tanto para gerir as equipes, quanto para executar as tarefas do dia-a-dia. Para minimizar tais efeitos, promovendo um alinhamento de estratégias e um melhoramento qualitativo das pessoas que atuam na empresa, Gubman (1999) sugere a ligação de pessoas à estratégia para servir aos clientes. Segundo ele, tal procedimento proporcionará resultados mais satisfatórios e valor de longo prazo.

Para confirmar tais considerações, o presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa Survey do tipo exploratória com abordagem qualitativa e quantitativa além de itens teóricos inerentes ao tema em pauta como por exemplo, os desafios dos gestores frente às demandas do mundo contemporâneo para conseguir liderar rumo ao alcance da excelência.

O trabalho está dividido em cinco capítulos sendo o primeiro destinado à introdução, o segundo as considerações teóricas e pesquisa bibliográfica fundamentada em literatura específica, o terceiro apresenta a metodologia adotada, o quarto capítulo demonstra o resultado da pesquisa e a análise dos dados

coletados e o quinto é reservado às considerações finais e contribuições que um estudo com essa temática pode oferecer no sentido de solucionar a problemática levantada.

Espera-se que a presente pesquisa sirva como suporte para todos aqueles que, preocupados com sua atuação, buscam cada vez mais o aperfeiçoamento e a redefinição de fundamentos para enfrentar este complexo mundo novo que estamos vivendo.

## 2 GESTÃO DE NEGÓCIOS: O SENTIDO DA LIDERANÇA

“Se uma grande pedra se atravessar no meio do caminho e vinte pessoas querem passar, não conseguirão se um por um procurar removê-la individualmente. Mas se vinte pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob orientação de um deles, conseguirão, solidariamente, tirar a pedra e abrir caminho para todos”.

(Theodor Amstad)

O sentido da liderança consiste no pressuposto abordado nesta reflexão de Amstad, que muito tem a contribuir para a temática sugerida na presente pesquisa, pois todo sistema estratégico de uma organização necessita, antes de mais nada, ser pensado e construído coletivamente, sendo o líder, o mediador de relações que viabilizem o alcance de resultados positivos.

Para começar, é preciso ter em mente que a empresa é uma organização humana. Esta dimensão é muito importante para compreender a qualidade do trabalho desenvolvido em seu interior.

Para serem as empresas organizações humanas, as condições dos recursos humanos, incluindo a capacidade de gestão, a cooperação na tomada de decisões, a circulação e uso da informação, constituem fatores determinantes do êxito da gestão realizada pelas mesmas. Por isso, o gestor não deve descuidar da participação ativa dos diferentes atores que assumem diferentes papéis na empresa.

A gestão realizada por uma empresa, seja qual for o tipo de negócio ao qual se destina, pode promover maior qualidade e eficiência, mas para isso, precisa ser concebida tendo em conta as condições específicas do contexto em que é aplicada.

Ademais, a gestão precisa ser coerente com a política da empresa. Procurar a melhoria do rendimento da organização não significa decretar programas decididos centralmente como forma de pressionar ou intimidar os funcionários para que melhorem. Tampouco significa deixar a empresa à deriva em um mar de autonomia.

O desafio da gestão de negócios consiste em encontrar um equilíbrio entre estes dois extremos, para delimitar e distribuir cuidadosamente a autoridade e a responsabilidade em todo o sistema. Trata-se de maximizar a utilização dos recursos humanos e financeiros em cada nível, com o objetivo final de driblar a

competitividade, oferecendo maiores benefícios e comprometimento para com os clientes.

Neste sentido, vale salientar as palavras de Maynard (1974, p. 03):

Um tipo de gestão que enfatize mais as atividades de apoio que o aspecto diretivo e formal da organização. Em vez de aceitar a idéia de que a tarefa do gestor é alcançar os objetivos e a força de trabalho está ali para ajudá-lo, o que se deve fazer é exatamente o contrário, ou seja, o alcance dos objetivos é responsabilidade da força de trabalho e o papel da gestão é ajudá-la e orientá-la.

Esses princípios básicos não devem ser tomados, no entanto, como verdades absolutas aplicadas a qualquer situação. Devem ser encarados como base para uma tomada de posição da gerência e da administração, que, se corretamente aplicados, levarão a um aumento da eficiência da organização.

Já está amplamente demonstrado pela teoria e pela prática que a maneira como dirigem os supervisores seus subordinados influi decisivamente para a criação ou não de um ambiente de realização. Neste sentido, os estilos de gestão mais efetivos é o orientado para o empregado em oposição ao orientado para o trabalho.

As diferenças entre estes dois estilos são fáceis de verificar. No primeiro, o gestor não está propriamente preocupado com os objetivos, mas sim em fazer com que os seus subordinados sejam levados a alcançá-los e o seu papel é o de ajuda e coordenação.

Algumas características do gestor de apoio, orientado para o empregado são, de acordo com Ansoff (1990, p. 193):

- 1 – O gestor estabelecer um conjunto de metas e fornecer o máximo possível de liberdade para os subordinados alcançá-las.
- 2 – Seu interesse no alcance dessas metas é evidente, porém não faz um acompanhamento ou inspeção ostensivo.
- 3 – Sua maneira de agir facilita um ambiente em que as sugestões e idéias sejam sempre discutidas democraticamente.
- 4 – Está preocupado com as relações entre o seu pessoal, está atento aos conflitos e tenta tirar deles os melhores proveitos.
- 5 – Seu estilo, basicamente, está voltado para a supervisão das pessoas e não para a produção.

Para alcançar esta responsabilidade, o gestor necessita de uma abordagem estruturada e boas habilidades de planejamento, pois ele é o principal responsável pelo desenvolvimento de sua equipe e, pela qualidade da sua produção.

Não existem receitas prontas para o alcance de uma liderança com excelência, o estilo de liderar é qualquer um que melhor se adapte à equipe. Assim, para auxiliar a equipe no enfrentamento dos estágios de desenvolvimento da

maneira mais amena e menos traumática possível, a flexibilidade do líder constitui um fator relevante. Se este for rígido com relação ao modo como as coisas são executadas, a equipe ficará perdida, sem saber o rumo que deve tomar.

Nesta perspectiva, o mais importante para um líder de equipe é conhecer suas especificidades, pois através desse conhecimento, se torna mais fácil analisar os pontos que poderiam ser acrescentados ou suprimidos para garantir seu melhor funcionamento. Estando atento aos pontos fortes e fracos da equipe, o líder será capaz de modificar o seu comportamento de acordo com a situação.

Muito líderes acabam falhando em sua função por não reconhecerem as características de sua equipe e que a competência administrativa deve compreender três componentes inter-relacionados: conhecimentos, habilidades e atitudes. (DONAIRE, 1986).

Os conhecimentos referem-se às técnicas e informações necessárias ao domínio do gerente para desempenhar sua função, eles formam a base para o desenvolvimento das habilidades e permitem a interpretação da realidade de maneira menos restrita e mais segura.

Quanto ao fator habilidade, cabe ao líder adquirir, primeiramente a competência técnica que lhe garantirá o desempenho necessário para a realização das tarefas que são da sua especificidade. Além da habilidade técnica, o líder deve ter capacidade interpessoal para relacionar-se com a sua equipe, valorizando o aspecto humano, bem como suas necessidades, interesses e atitudes. Ainda no que diz respeito ao fator habilidade, é importante salientar a importância da criatividade, planejamento, capacidade de formular hipóteses e analisar o mesmo problema sob diversas óticas. Tal habilidade consiste na compreensão da complexidade organizacional no momento de criar estratégias, analisar problemas e tomar decisões.

No que se refere às atitudes do líder é interessante lembrar as palavras de Victor Hugo: “Todo poder é dever”, isso significa que a posição em que se encontra, atribui ao líder a responsabilidade e o dever de agir comprometidamente com o bom andamento da organização em que atua através de atitudes como: motivação, diálogo, compromisso ético, atenção aos detalhes, mobilização para a mudança e aperfeiçoamento constante.

Tendo em vista tais aspectos, é possível afirmar que o verdadeiro sentido da liderança encontra-se no fato de que o sucesso de uma organização depende cada

vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação de sua força de trabalho. O sucesso de uma equipe, por sua vez, depende da disponibilidade para aprender constantemente e de um ambiente favorável ao desenvolvimento pleno de suas habilidades.

O verdadeiro líder reconhece que a valorização do aspecto humano deve constituir a pedra de toque no desenvolvimento de estratégias, planos e práticas da gestão organizacional, promovendo o bem estar e a satisfação dos agentes que atuam ou dependem dos seus serviços.

## 2.1 O AMBIENTE MOTIVADOR COMO ESTRATÉGIA PARA O ALCANCE DE RESULTADOS POSITIVOS

“É isso que faz a beleza do deserto: saber que existe um oásis e que estamos caminhando em sua direção”.

(Saint Exupéry)

Todo ser humano precisa sentir-se motivado para conseguir extrair o máximo de si em qualquer que seja a ação que desempenha. A falta de sentido e motivação tornam as ações mecânicas e instintivas, impedindo o emprego de esforços para torná-las mais efetivas e relevantes, na garantia do sucesso e do crescimento permanentes.

A motivação não consiste apenas na satisfação de necessidades básicas, mas também no crescimento social e individual. O mundo atual, marcado pelo crescente avanço da ciência e da tecnologia, esqueceu da sensibilidade que torna o ser humano diferente de outros seres. Hoje, mais do que nunca, os trabalhadores precisam do trabalho como um meio para se complementarem.

De acordo com Amádio (2002, p. 13) o que os funcionários realmente querem de seus empregos é:

- 1 – Ser tratados com respeito;
- 2 – Uma oportunidade de crescimento pessoal;
- 3 – Auto-expressão no trabalho e na vida;
- 4 – Condescendência para necessidades e preferências individuais;
- 5 – Estar em um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários sejam valorizados como indivíduos;
- 6 – Estar informados acerca das políticas e decisões da empresa.

Em outras palavras, os funcionários querem que seu trabalho seja desafiador e lhes proporcione um significado pessoal. Eles precisam saber que suas habilidades estão sendo empregadas para o crescimento da empresa em que atuam e sentir que seus esforços são reconhecidos e valorizados. O gerente, enquanto líder, precisa ser sensível às necessidades de sua equipe, desenvolvendo uma postura motivadora na maneira de gerir o trabalho desenvolvido no interior da empresa.

Um velho ditado afirma que o primeiro passo em uma pesquisa é a formulação das perguntas certas. Se perguntas erradas forem feitas, tempo preciosos será perdido. Agindo dentro desse ponto de vista, existem duas maneiras de se estabelecer a pergunta central sobre motivação numa organização. A primeira é: “Como é possível motivar a equipe para o bom desempenho no trabalho?”, a outra: “Sob que condições essa equipe estará mais propensa a alcançar os objetivos da organização?”

Tentativas para responder à primeira pergunta são como: “dar volta em círculos”, pois esse tipo de pergunta leva perder muito tempo analisando-se uma série de alternativas. Este é o tipo de questão levantada por aqueles que só traçam planos a curto prazo. No contexto contemporâneo, as restrições morais e legais limitaram os métodos clássicos usados pelos gerentes e administradores antigos como: incentivos, prêmios, punições e sanções.

Tentativas para responder a segunda pergunta produzirão resultados mais eficazes e produtivos como por exemplo extinção da resistência à mudança, o desenvolvimento da criatividade e a consecução dos objetivos da organização.

Para a criação de condições propensas ao alcance dos objetivos organizacionais, é necessário que a gestão tome algumas medidas que facilitarão a formação de um ambiente motivador. Acredita-se que o enfoque adotado possa estruturar-se nos itens que se seguem.

### **2.1.1 A importância da comunicação**

“Quem não se comunica se trumbica”

(Abelardo Barbosa)

Essa é uma maneira bem humorada de enfatizar o tema “comunicação”, cuja relevância assume grandes proporções em todos os segmentos da vida em

sociedade ainda mais quando se trata das relações comunicativas no interior das organizações onde o diálogo deve ser uma via de mão-dupla, ou seja, onde o líder e a equipe devem estabelecer uma comunicação constante sobre os assuntos referentes ao andamento da empresa em que atuam. Quando a comunicação é falha, perdem-se oportunidades significativas em favor do crescimento e da eficiência das estratégias mobilizadas. Dressler (1996, p. 40) ao abordar a importância da comunicação fala sobre o “diálogo de mão dupla” em empresas bem sucedidas:

(...) a confiança requer um fluxo de comunicação de mão dupla. Na verdade, você encontrará uma enorme quantidade de comunicação nos dois sentidos, a qual, para abreviar, denominei “diálogo de mão dupla”. Os executivos dessas empresas fazem mais do que expressar disposição de ouvir e serem ouvidos. Também montam programas que garantem diálogo de mão dupla. Descobri basicamente quatro tipos de programas utilizados: programas de “tratamento justo garantido”, para arquivar queixas e reclamações; programas “falar abertamente”, para dar voz a interesses e fazer indagações; programas de “pesquisa periódica”, para expressar opiniões; além de vários programas “de cima para baixo”, com o intuito de manter os funcionários informados.

Essa técnica de comunicação requer habilidades de ouvir, mais do que falar, pois o líder democrático sabe que a qualidade do seu trabalho depende também, das opiniões e sugestões que os seus colaboradores possam lhe dirigir. A abertura para as críticas, também constitui uma habilidade a ser reverenciada, pois elas ajudam na superação de dificuldades, transformando-as em possibilidades de crescimento.

Uma forma carismática de se expressar é um importante elemento que faz com que a equipe reconheça e siga os líderes. A habilidade de comunicar-se é a maneira mais poderosa de construir relações positivas, viabilizadora de bons resultados.

Mas, para que um líder exerça plenamente sua habilidade comunicativa, ele precisa de credibilidade. Sem a credibilidade, nem a melhor idéia do mundo poderá ser efetivamente implementada.

O propósito da comunicação da liderança pode ser transferir informação, influenciar e motivar os outros a buscarem maiores informações fazendo com que os demais falem. Porém, a não ser que sua presença transmita autenticidade, originalidade, honestidade e perseverança, a equipe pode não acreditar nela para guiá-los.

A credibilidade se constrói baseada na sua prática, na maneira como o líder atua frente a sua equipe, no entusiasmo que ele demonstra como um elemento

motivador ao redor de metas desafiadoras. O entusiasmo é contagiante, a falta dele também.

Se a comunicação do líder é positiva, carismática e possui credibilidade frente aos demais membros da equipe, já é metade do caminho para o sucesso. Isso assegura que quando houver alguma coisa a ser comunicada, ela será levada em conta pelos interlocutores.

O estabelecimento de uma comunicação aberta constitui um grande motivador. Isso, de acordo com Amádio (2002, p. 81), depende de três coisas:

- 1- Seja digno de crédito. Tenha o respeito e a confiança de seus empregados.
- 2 – Seja concreto. Mantenha a atenção focada no trabalho atual em mãos, não deslize para generalidades.
- 3 – Seja enfático. Identifique-se com seus empregados sabendo o que os faz confiantes.

No entanto, saber ouvir constitui uma importante condição para ser um líder comunicador. No sentido de aperfeiçoar as habilidades de ouvir, o mesmo autor considera sete passos:

- 1 – Deixando a outra pessoa conduzir a conversa.
- 2 – Refreando diagnósticos, advertências ou interpretações.
- 3 – Fazendo perguntas abertas.
- 4 – Praticando perguntas abertas.
- 5 – Dando informações sobre o problema quando necessário.
- 6 – Nunca especulando sobre os motivos subconscientes dos empregados.
- 7 – Fornecendo suporte emocional enquanto faz correções.

Como se vê, a competência comunicativa constitui um elemento primordial na construção de um ambiente motivador e facilitador de uma gestão democrática e participativa.

Pode-se destacar neste sentido, o pensamento de Jürgen Habermas (1989). Ressalta ele que o mundo do saber técnico, o mundo instrumental, invadiu o mundo das relações humanas. Na sociedade moderna o agir técnico e instrumental invadiu o agir comunicativo. Habermas alerta que é preciso salvar “o mundo da vida” pois a organização se estrutura e se mantém através de mecanismos de comunicação. Seu modelo de ação comunicativa pressupõe uma forma de interação que se caracteriza pela eliminação de qualquer forma de coação interna ou externa. Ela supõe, para ser atingida, que, em princípio, todos possam participar do discurso e que todos tenham oportunidades idênticas de argumentar e chances iguais de fazer e refutar afirmações, interpretações e recomendações. Isso significa que dentro de

uma organização, a comunicação deve ser instrumento de integração e participação de todos no processo de sua constituição.

### **2.1.2 Mobilização para a mudança e criação de estratégias para o futuro**

“A mudança abre possibilidades de falha, a estagnação é falha na certa”.

(Abraham Lincoln)

A mudança é um denominador comum em todos os dias das nossas vidas e causa impacto no grupo e na dinâmica deste, do mesmo modo que no indivíduo. Os líderes precisam entender não só quais os níveis que as equipes atravessam em busca do desempenho, como a melhor forma para realizar uma administração com uma transição suave e também como a mudança pode causar danos ao desempenho. Daí a necessidade de analisar quando a mudança é necessária, bem como os riscos que ela pode acarretar se não for devidamente planejada. Porém, uma coisa é certa, ficar parado no mesmo lugar esperando que as soluções caiam do céu, nunca levará ninguém a nada. O risco de estagnar-se é, certamente, maior do que o risco da mudança.

Na realização de qualquer tarefa, projeto ou missão, o inesperado poderá ocorrer. Isso é a consequência de se operar mudanças, mas não é possível ampliar os horizontes ficando preso a dogmas e atitudes cristalizadas.

Sob essa ótica, White (1998, p. 109) afirma:

As equipes deveriam expandir os horizontes dos indivíduos. Isso significa que as pessoas aprenderiam novas habilidades, a fim de completar o projeto ou concluir a tarefa. Erros, “o ponto de partida para o sucesso”, são inevitáveis quando estamos em processo de aprendizagem. Se é admitido que eles são inevitáveis, há uma chance muito maior de que, quando eles ocorrerem, só sejam inesperados na regulação do tempo, e tratados pelos membros da equipe como uma oportunidade de ajudar um colega a aprender e resolver um problema, em vez culpá-lo eternamente.

Encarar o erro como uma forma de crescimento é uma atitude de quem sabe aproveitar as oportunidades de estar evoluindo constantemente.

É preciso entender que as mudanças podem trazer problemas e oportunidades. Ou seja, evoluir pode ser uma questão de resolver os problemas ou de aproveitar as oportunidades, dependendo do ponto de vista.

Quando a equipe se sente ameaçada, geralmente funciona na base da cobrança e precisa de um chefe em seu encalço, enquanto a equipe motivada percebe as oportunidades conquistando grandes vitórias mesmo através do aprendizado com os próprios erros. Aprende a gostar do que não gostava antes e que as atitudes assumidas em relação aquilo que se faz é que fazem diferença.

O primeiro passo para o crescimento é, então, escolher as próprias atitudes e definir as mudanças que devem ser feitas para chegar lá. No entanto, a motivação deve ser uma constante para que se crie a coragem de mudar.

A busca do sucesso no desempenho requer uma forte orientação para o futuro, bem como a disposição de assumir compromissos de longo prazo, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização.

A visão antecipada das novas tendências de mercado, dos novos cenários, dos requisitos legais, das mudanças estratégicas dos concorrentes e dos anseios da sociedade é essencial para o sucesso a longo prazo de uma organização.

A visão direcionada ao futuro determina o rumo a ser seguido pela organização, é um olhar de longo prazo que observa o mercado externo e as potencialidades empresariais, que busca, através deste foco, atingir os objetivos, é uma descrição do futuro. A definição da visão é um processo criativo e não de previsão, porquanto requer um elevado nível de confiança e comprometimento. A visão estabelece grandes desafios para incentivar o avanço rumo ao futuro.

Segundo James Collins e Jerry Porras, em artigo publicado na Revista HSM – Management, a visão comporta dois componentes principais:

Ideologia central e visualização do futuro. A ideologia central define o caráter permanente de uma organização; uma identidade coerente que transcende ciclo de vida de produtos ou mercado, revoluções, tecnologias, modismos gerenciais ou lideranças individuais. Ela divide-se em valores básicos (preceitos essenciais e permanentes de uma organização) e finalidade básica (objetivo essencial da organização – razão de ser). A visualização do futuro procura pensar além da capacidade atual da organização e do ambiente presente. Visualiza metas de longo prazo, audaciosos e difíceis de serem alcançadas e descreve qual será a nova realidade se a meta for alcançada.

As empresas ágeis e flexíveis têm visão do futuro e respondem rapidamente às mudanças de cenários e às necessidades das partes interessadas, revisando de tempos em tempos suas estratégias e envolvendo toda a equipe nesse processo.

### **2.1.3 A importância de promover o aperfeiçoamento constante e o enfrentamento de desafios**

“Os melhores desafios são aqueles que despertam a alma do guerreiro, exigem a presença de espírito de um sábio e a força de um campeão”.

(José Luiz Tejon).

O objetivo principal de um líder com relação à motivação é criar um ambiente onde todos estão sempre em contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento.

A lei da sobrevivência e a riqueza para as organizações obrigam-na à constante adaptação às demandas da atualidade, cujo imperativo é a acelerada mudança. Porém, ao mesmo tempo, as conseqüências da mudança nos métodos, procedimentos e rotinas de trabalho são experiências frustrantes para as pessoas devido à sua resistência às mudanças. Essa resistência vai depender em grande parte da atitude do gestor em relação ao problema.

Lundin, Paul & Christensen (2000) ao relatar uma experiência de como motivar para obter bons resultados, em seu livro intitulado “PEIXE”, abordam o fato de que existem pessoas cujos “relógios” param num determinado ponto de suas vidas. Nosso relógio “para”, quando paramos de aprender e de crescer. A escolha é de cada um: pode-se parar no tempo ou “dar corda” no relógio e continuar vivendo.

Cabe ao líder “dar corda” no relógio de sua equipe, mas antes, ele precisa verificar o andamento do seu próprio relógio.

Isso significa que não basta promover o bom êxito da empresa para garantir o sucesso da carreira. A responsabilidade pela evolução profissional é do próprio sujeito, e não da empresa. A segurança do emprego não é garantida pela empresa, mas sim pela competência do profissional. O aprendizado garante o desenvolvimento das competências necessárias para seguir crescendo dentro da organização.

De acordo com Tejon (2000, p. 151):

Carreiras estáticas são a maior barreira à realização de sonhos. As competências que o levaram até onde você está podem não ser suficientes para ajudá-lo a chegar aonde quer estar. Acredite: capacite-se e enfrente as dificuldades dessa nova revolução com muita garra, dedicação e estratégia.

Existem várias oportunidades reais no campo do aperfeiçoamento, que possibilitam ao líder a capacidade de vencer desafios. Um enfoque poderoso que

maximiza a coragem para enfrentar os desafios é o da participação coletiva. Esse conceito traz uma divisão realística do controle e informações, durante as épocas de mudanças. As seguintes informações oferecidas por Maynard (1974, p. 08) podem ajudar a criar um ambiente desafiador de inovação e realização:

- 1 – Mantenha a equipe sempre informada sobre possíveis mudanças;
- 2 – Delegue problemas, não soluções prontas;
- 3 – Procure ativar idéias sobre o aumento do desempenho através de entrevistas e discussões em grupo. Não espere, saia em campo perguntando!
- 4 – Encoraje a experiência controlada no trabalho – adote a filosofia do “vamos tentar isto”.

Atitude, conhecimento e ação são muito importantes. Não basta fazer bem alguma coisa, é preciso fazer melhor. O profissional da atualidade precisa ser polivalente e estar à frente de seu tempo para visualizar as tempestades e preparar-se para as horas de turbulência.

Considerar a necessidade de estar em crescimento constante significa ter competência para intuir, imaginar, farejar novos negócios e também perceber os obstáculos que certamente surgirão no meio do caminho.

#### **2.1.4 A importância de valorizar a diversidade**

“Quando se valoriza as diferenças como fator positivo, criam-se condições muito mais favoráveis para o alcance da igualdade”  
(Hanna Arendt)

Na sociedade atual, marcada pela globalização, a diversidade representa um valor estratégico para as organizações. Ela fortalece seu poder de integração e relacionamento humano. A diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar ao indivíduo, no exercício de sua subjetividade, o desenvolvimento pleno de seus talentos e potencialidades. Em um mundo plural e múltiplo o grande imperativo é assegurar condições e ambientes em que os sujeitos possam agir em conformidade com seus valores individuais.

Por seu significado abrangente, o respeito e a valorização da diversidade constituem uma meta a ser buscada e praticada coletivamente pelos cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social

compartilhada. As empresas, como parte integrante ativa do contexto social, devem assumir uma postura de valorização da diversidade, utilizando-as como um instrumento positivo no desempenho dos papéis que executam. Cabe aos líderes mediar estratégias que motivem a equipe a ver nas diferenças, uma possibilidade de crescimento e edificação da organização em que atua.

O cenário econômico atual apresenta fortes demandas por produtividade e competitividade, mas é acompanhado de expectativas em relação ao caráter ético e legal da atuação das empresas. Diante da tendência e disponibilidade cada vez maior dos recursos tecnológicos, a vantagem competitiva de uma empresa será determinada em grande parte pela qualidade das relações que mantém tanto interna como externamente com o fator humano.

Na visão de Blumen (1998, p. 26), o fator diversidade pode ser positivo para as empresas no sentido de:

(...) implementar eficazmente estratégias da mão-de-obra para o sucesso dos negócios. As políticas de diversidade incrementam a competitividade, ao possibilitar às empresas usufruírem de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. Também é crescente a tendência de valorização de marcos e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social.

Isso significa que para as empresas permanecerem competitivas na economia globalizada, de sua força de trabalho deve refletir a diversidade e as mudanças na composição do seu público interno e externo.

Diversos estudos de âmbito internacional já indicaram que programas de diversidade influem positivamente no bom desempenho financeiro das empresas como demonstra o caderno: “Como as Empresas Podem e Devem Valorizar a Diversidade” do Instituto Ethos (2000, p. 27):

Um estudo de 1997 da Universidade de Houston, nos Estados Unidos, constatou-se que as empresas com programas de diversidade tiveram melhor performance do que aquelas que não o possuíam.

A pesquisa “dimensões da diversidade na economia canadense: construindo uma referencia de negócios para avaliar a diversidade etnocultural”, elaborada em 1995 pela Conference Board of Canadá concluiu que uma força de trabalho etnicamente diversa pode tornar uma companhia mais lucrativa.

Um estudo de 1993 da consultoria norte-americana Covenant Investment Management mostrou que as cem empresas com as melhores práticas de igualdade no emprego tiveram, em cinco anos, retornos anuais de 18,3% enquanto as cem com as piores práticas tiveram, no mesmo período, retornos de somente 7,9%.

A experiência mostra que a atenção à diversidade pode reduzir a rotatividade de mão-de-obra, promovendo um aperfeiçoamento cada vez maior da equipe em suas atribuições específicas. Um ambiente baseado na diversidade tende a ser mais estimulante e produtivo, favorecendo a elaboração de novos projetos e soluções.

Além disso, a valorização das diferenças promove o fortalecimento de um clima positivo que estimula a cooperação entre os integrantes da equipe em torno de seus objetivos comuns.

Implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão-de-obra pode ser para as empresas um fator preponderante para o sucesso dos negócios, pois as políticas de diversidade incrementam a competitividade ao possibilitar às empresas o aproveitamento de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus funcionários.

Métodos de gestão que dêem atenção ao fator diversidade previnem situações potenciais que podem engendrar uma imagem negativa à empresa. A publicidade em torno de uma prática discriminatória pode afetar a opinião dos consumidores em relação à idoneidade da empresa. Em contra partida, na medida em que a diversidade seja um atributo característico das atividades da empresa, tornando-a conhecida como um bom lugar para trabalhar, com um ambiente aberto e inclusivo, ela pode agregar qualidades positivas à sua imagem no mercado.

Uma cultura organizacional pluralista favorece a adaptação da empresa às fusões e desdobramentos que têm sido cada vez mais comuns. Uma gestão que favoreça a promoção da diversidade pode tornar a empresa mais flexível, aumentando sua capacidade para se adaptar à situações novas.

Na proporção em que o estímulo à diversidade representa um esforço à expressão dos talentos e potencialidade individuais, ele torna a empresa mais capacitada para avaliar e promover seus empregados tendo por base sua efetiva competência. Um ambiente de discriminação pode reprimir talentos e comprometer a capacidade da empresa de reconhecer adequadamente o desempenho da gestão, bem como, dos demais integrantes da equipe.

É importante lembrar que em cada empresa a diversidade se apresenta com características distintas e específicas assim, cabe à gestão de cada empresa, determinar que aspectos particulares devem estar sob o foco de suas políticas.

### 2.1.5 A importância da participação coletiva

“A participação é o objetivo e o meio para se criar e manter uma organização”

(Kolovski)

É justamente com a finalidade de participar da riqueza e benefícios gerados pelo seu trabalho que as pessoas se unem para trilhar o mesmo caminho na busca de um objetivo em comum. A participação é um meio de obter o sucesso das metas estabelecidas para a organização.

Para avaliar o desempenho de uma empresa, um aspecto importante a ser observado é como e em que nível ocorre a participação dos agentes que nela atuam. O envolvimento participativo da equipe deve ir além do cumprimento formal das funções específicas de cada setor isolado.

Cabe ao líder mobilizar para a participação através do contato pessoal e direto com todos os integrantes de sua equipe, comunicando decisões, solicitando sugestões e integrando a todos nas estratégias mobilizadas pela empresa.

De acordo com Dressler (1996, p. 65), a participação coletiva e o trabalho em equipe, aumentam extremamente aptidões: “nossas aptidões são extremamente aumentadas quando trabalhamos juntos de uma maneira cooperativa em direção aos objetivos comuns. A confiança e o respeito mútuos entre eles são as bases sobre as quais se desenvolve o espírito de equipe”.

A participação é uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito de todos. Privar o homem de satisfazer tais necessidades equivale a impedir o desenvolvimento harmônico de sua personalidade integral.

Muitas empresas são fechadas para a participação coletiva, tomando decisões de cima para baixo sem considerar as idéias e opiniões dos demais agentes que compõem a organização.

Ninguém nasce sabendo participar, mas, como se trata de uma necessidade natural, a habilidade de participar cresce rapidamente quando existem oportunidades de praticá-la. Com a prática e autocrítica, a participação vai se aperfeiçoando, passando de uma etapa inicial mais diretiva a uma etapa superior de maior flexibilidade e autocontrole até culminar na autogestão.

Em grupos organizacionais não acostumados à participação, pode ser necessário induzi-los à mesma. É claro que, ao fazê-lo, pode haver ocasionalmente

manipulatórias, mas também pode haver um honesto desejo de ajudar a iniciar um processo que vai continuar de maneira cada vez mais autônoma.

Por consistir numa tarefa coletiva, a participação se torna mais eficiente com a distribuição de funções e a coordenação dos esforços individuais, o que demanda organização. Além disto, ao consistir na colocação em comum de talentos, experiências, conhecimentos, interesses e recursos, a participação requer meios de expressão e troca. Exige também que as pessoas aprendam a se comunicar, quer dizer, a usar bem diversos meios de comunicação e métodos de discussão e debate que sejam produtivos e democráticos.

O fato de um grupo ter adotado um enfoque participativo não quer dizer que todo mundo deve participar em tudo, todo o tempo. Isso poderia acarretar ineficiência e anarquia. É claro que o próprio grupo deve decidir, participativamente, quando tais ou quais membros devem participar ou não, em qual atividade, e quais assuntos devem ser objeto de consulta geral ou somente objeto de decisão por um grupo delegado. A participação não equivale a uma assembléia permanente, nem pode prescindir de utilizar mecanismos de representação. A participação é compatível com o funcionamento de uma autoridade escolhida democraticamente. “A participação deve e pode ser um instrumento de esforço dos canais democráticos de representação e não a eterna devolução aos empregados dos problemas da própria organização”. Deste modo, com a demarcação rigorosa dos canais de participação, a alta administração cumpre o seu papel e assume as suas responsabilidades de gerenciar com o poder que recebeu.

Esses princípios devem ser entendidos dentro do processo geral, e histórico na construção de uma gestão democrática participativa, na qual, todos os membros da organização tenham parte na gestão e controle dos processos desenvolvidos e tenham parte equitativa no usufruto dos benefícios alcançados com seu trabalho e esforço:

Quando a liderança e responsabilidades podem ser divididas entre os membros de um departamento, o resultado é uma equipe de funcionários que se preocupa com o que estão fazendo e que se esforçam para atingir as metas pelas quais o gestor é o maior responsável. (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 2000, p. 83).

Um ambiente de gestão participativa exige do líder a habilidade de controlar a informação. Ele pode abrir canais de participação dos funcionários para que eles

estejam cientes do que está acontecendo na empresa e no setor em que se enquadra.

Outro elemento importante da gestão participativa é a representação, que requer que os funcionários estejam constantemente envolvidos no processo de tomada de decisão e preparados para representar bem a empresa em qualquer situação que possam ser solicitados.

Os membros da organização como um todo precisam ter metas comuns que sejam do interesse da empresa e dos membros da equipe.

É importante lembrar que nenhum programa de gestão participativa pode ser bem-sucedido, a não ser que os responsáveis estejam comprometidos com os pressupostos desse programa e depositem confiança nos funcionários para que ajudem a guiar a organização de uma maneira significativa.

A idéia subjacente a um programa de gestão participativa é utilizar as opiniões dos funcionários para melhorar as operações do seu departamento e não levar os funcionários a pensarem que as opiniões do gestor são mais importantes.

Embora a gestão participativa implique o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões e resolução de problemas, sempre existirão áreas inadequadas às responsabilidades. Essas responsabilidades incluem, de acordo com a American Management Association (2000, p. 89):

**Questões de pessoal.** Contratação, demissões e problemas de disciplina, além de promoções, transferência e responsabilidade dos cargos devem continuar sendo feitos exclusivamente por você.

**Padrão de qualidade.** A qualidade do trabalho aceita está sujeita à aprovação do supervisor. É sua responsabilidade estabelecer e manter os padrões de qualidade, mesmo que o grupo esteja envolvido no desenvolvimento de novos métodos para atender a esses padrões.

**Contato com a gerencia.** Você deve continuar sendo o elo entre a alta gerencia e a equipe. Você é responsável por manter os canais de comunicação abertos e não deve tentar delegar esta responsabilidade para outro indivíduo ou grupo pequeno.

**Decisões sobre políticas.** O grupo pode participar da fixação de políticas para o departamento, mas você deve garantir que todas as políticas coincidam com aquelas estabelecidas pela alta gerencia e estão de acordo com os padrões do departamento. Lembre-se de que incentivar a participação dos funcionários não significa abdicar de sua responsabilidade ou autoridade.

O fator participação pode ajudar grandemente a empresa a atingir seus objetivos, otimizando resultados e promovendo a excelência em todos os segmentos que a compõem. Sobre o trabalho participativo ou em equipe, Hardingham (1995, p. 20) aponta algumas vantagens:

O trabalho em equipe pode liberar a criatividade e a energia. A comunicação e objetiva redundam em equipes eficazes, autênticas e interativas. As pessoas desenvolvem-se por meio das sugestões de outras acrescentando novas perspectivas que fazem com que a discussão evolua; os indivíduos mostram interesses nos comentários de outros sobre seus próprios pontos de vista.

O trabalho em equipe pode significar que as pessoas vão gostar ainda mais de trabalhar. Todos nós gostamos de pertencer a alguma coisa e precisamos desse sentimento. O trabalho em equipe satisfaz essa necessidade humana básica.

O trabalho em equipe pode levar a um aprimoramento na eficiência. Quando as pessoas planejam e implementam várias atividades juntas por meio da cooperação e comunicação constantes tornam-se capazes de identificar muitas formas de melhorar o modo pelo qual o trabalho se organiza, como tais informações, idéias e produção, que tornam-se fluentes, além das diferentes atividades que influenciam os procedimentos críticos de cada um. Eis aí um dos principais motivos pelos quais tantas empresas que buscavam reduzir custos e melhorar a produtividade acabaram por introduzir o trabalho em equipe.

Às vezes, o trabalho em equipe é a única maneira para fazer determinada tarefa. Isso não é considerado estritamente como sendo uma “vantagem”. Contudo, em toda essa discussão sobre quando e se devemos optar pelo trabalho em equipe não devemos esquecer de que, algumas vezes, não há opção. Um concerto ou uma peça de teatro não podem ser apresentadas sem que haja um trabalho de equipe. Assim, também, muitas das diversas tarefas essenciais e comuns a qualquer empresa chamam pelo trabalho em equipe.

Toda organização é como uma engrenagem, para que essa engrenagem funcione direito, todo sistema deve girar na mesma direção com a finalidade de garantir a continuidade do seu funcionamento eficaz e harmonioso. O líder, enquanto responsável por essa “engrenagem” deve cuidar para que ela não pare de funcionar, proporcionando a assistência necessária. Nesse processo, tanto a liderança quanto a equipe são elementos fundamentais para a existência da organização como um todo, e, sendo assim, devem entrecruzar-se em suas ações para que sejam capazes de alcançar os objetivos almejados.

### **2.1.6 A importância de motivar o aparecimento de novos líderes**

“A maior habilidade de um líder é desenvolver qualidades extraordinárias em pessoas comuns”

(Abraham Lincoln).

Os líderes influenciam suas equipes com sua postura, presença e orientação. Os exemplos dados pela liderança é que irão delinear o perfil adotado pela equipe. Se a postura do líder inspirar respeito e confiança, certamente a ação de seus colaboradores será consoante com ela. Pelo contrário, se a liderança assumir uma

postura ditadora, inflexível e autoritária, tais características se converterão em um comportamento fechado dos funcionários que, por sua vez, se sentirão intimidados para oferecer sua parcela de participação e assim ter a oportunidade de crescer junto com a empresa.

“Toda ação provoca uma reação”, essa é uma lei aplicada a todas as esferas da sociedade e da existência. Assim, se uma bola for jogada contra a parede de maneira forte e agressiva, ela retornará com a mesma intensidade para quem a lançou. Na relação de liderança este exemplo se encaixa perfeitamente, pois é comprovado que as atitudes do líder se refletem na atuação dos seus colaboradores, como diz De Retz (citado por Domingues)<sup>1</sup>: “quando os que comandam perdem a sensibilidade, os que obedecem perdem o respeito”.

De fato, o poder do líder emana de seus propósitos e exemplos, sua simples presença cria alinhamento, consciência e integração. O líder consciente não precisa gritar para ser ouvido, pois as pessoas sentem a sua presença e, sendo capacitado, ajuda a conduzir a equipe ao sucesso, promovendo o aparecimento de novos líderes.

O verdadeiro líder é aquele que procura despertar o “campeão” adormecido em cada um de seus colaboradores, não importando seu nível de atuação no quadro hierárquico da empresa, como aborda Tejon (1999, p. 143) “o líder reconhece as fortes árvores ocultas no cerne da semente. Onde os outros vêem mais um Office-boy, ele consegue enxergar um futuro gerente”.

É preciso acreditar nas pessoas da equipe, entender que elas merecem confiança, respeito e que podem estar envolvidas na tomada de decisões do trabalho. O líder precisa ajudar os funcionários a crescerem e a sentirem prazer em trabalhar com pessoas competentes, investindo tempo e energia nelas. Jamais sentir-se ameaçado por seus colaboradores, estando aberto a ouvir críticas e idéias, porque seu objetivo é atrair, desenvolver e manter pessoas de talento em seu time.

Liderar é criar autonomia, a liderança controladora mata a empresa e destrói a capacidade dos colaboradores. Assim, é preciso buscar sempre, descobrir as barreiras que impedem os empregados a orgulharem-se do que fazem. Liderar é focalizar constantemente os objetivos e metas da empresa sem jamais descuidar-se

---

<sup>1</sup> DOMINGUES, J. N. **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2003. p. 22.

delas. A capacidade de olhar a situação da empresa com olhos externos, ou seja, de fora para dentro, como se fosse um observador, consiste uma importante habilidade para o líder que sabe perceber diferenças, irracionalidades e instituir novas lideranças.

A prática mostra, que a administração pelo medo tem levado muitas empresas a uma perda econômica espantosa. Quando os funcionários se sentem intimidados de apontar problemas por temerem dar início a uma discussão, ou ainda por temerem ser considerados culpados pelo problema, muitas coisas que deveriam ser revistas acabam permanecendo da mesma forma e, conseqüentemente, engendrando problemas posteriores mais graves.

O mérito de um líder deve estar em descobrir aquilo que motiva os funcionários, impulsionando-os ao crescimento e criando condições ao surgimento de novos líderes. É desenvolver recursos que ajudem o empregado a adotar atitudes positivas em relação à empresa em que trabalha e em relação à própria vida.

## 2.2 OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO ATUAL

“Não palmilhe sempre o mesmo caminho, passando somente por onde os outros já passaram. Abandone ocasionalmente o caminho trilhado e embrenhe-se na mata. Certamente, descobrirá coisas nunca vistas. É claro que serão coisas aparentemente insignificantes, mas não as ignore. Prossiga, explore tudo sobre elas; cada descoberta levará à outra. Antes do esperado existirá algo que mereça reflexão”

(Graham Bell)

Esse pensamento de Graham Bell vem de encontro com o tema abordado neste item, pois, no mundo em que vivemos, onde a competitividade é o grande imperativo, não se pode faltar nas empresas a sensibilidade para perceber detalhes e coragem para experimentar coisas novas.

A competitividade será abraçada, no geral, pelas organizações mais criativas e flexíveis, que têm consciência de que as pequenas coisas podem fazer grandes diferenças. Tal consciência não é construída por mero acaso, é preciso que ela seja desenvolvida em toda a equipe, por parte de um trabalho significativo da liderança.

Para atrair, conservar e formar os profissionais mais competentes dentro do mercado competitivo que hoje se instaura, a empresa precisa oferecer aos mesmos o suporte necessário para seu crescimento individual e profissional.

O quadro traçado por Michael Maccoby (citado por Harman e Hormann)<sup>2</sup>, vale a pena ser mencionado como forma de compreender o desafio da gestão de negócios no contexto atual:

As novas relações profissionais exigem a partilha de conhecimentos e uma aprendizagem contínua. (...) Há um grupo cada vez maior de pessoas que é compatível com essas exigências. Trata-se de homens e mulheres cujo principal objetivo de trabalho é o autodesenvolvimento. Esses indivíduos capazes de cuidar do próprio desenvolvimento estão prontos para aprender e preparados para sentir-se bem nos novos ambientes de trabalho, que cobram a demonstração de um novo arranjo entre conhecimentos técnicos e atuação em equipe. Esses profissionais, no entanto, sentem-se frustrados nas organizações burocráticas e sob líderes que não têm os mesmos valores, e se afastam deles.

No quadro atual, já não se justifica mais uma gestão de negócios orientada por teorias obsoletas segundo as quais o alvo principal das pessoas é o dinheiro, o status e a hierarquia.

É preciso ter em mente que a organização existe apenas como parte de uma realidade maior, recebendo apoio e sustento dessa realidade. Desse ponto de vista, o propósito de uma organização não é simplesmente decidido por seus membros, mas obedece às demandas de um todo social organizado.

Cabe então às organizações integradas com o novo perfil da gestão de negócios e voltadas para a realidade atual, mudar fundamentalmente a orientação que estipula metas e avalia sucessos e fracassos em relação aos planos traçados. Deve-se adotar uma perspectiva segundo a qual a organização possa ocupar um lugar específico dentro de um sistema maior, a tarefa dos administradores é sintonizar a organização ao contexto em que se insere, para descobrir qual é o seu papel e então desempenhá-lo.

Do ponto de vista sistêmico, então, o pensamento estratégico é aquele que busca o significado e não tanto a vantagem material.

O novo desafio posto frente à gestão de negócios neste início de século, é o envolvimento com uma atividade significativa e socialmente benéfica, que faça diferença na realidade concreta em que se circunscreve.

---

<sup>2</sup> HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. Tradução de Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Cultrix, 1990. p. 163-164

De acordo com essa forma de enxergar as coisas e atuar, não deve ser mais difícil para uma organização sobreviver e prosperar do que é para o corpo saudável trabalhar para sobreviver. Quando o organismo recebe a nutrição que precisa, o seu funcionamento é garantido. Assim também acontece com as organizações.

### 2.2.1 O novo papel e as novas metas dos negócios

“Os dogmas de um passado calmo não funcionarão num futuro turbulento. Como nossa causa é nova, também precisamos de idéias e ações novas”

(Abraham Lincoln)

Examinando-se e formalizando-se as ações do homem na sociedade, verifica-se a lei interna do movimento social da qual o homem (*homo economicus*), participa efetivamente através do trabalho e transforma os frutos de suas ações em garantia para sua subsistência e liberdade.

Desde os tempos mais remotos, a humanidade constrói, reconstrói e aperfeiçoa formas de movimentação ao fator econômico. A história dos negócios é tão antiga quanto a história do próprio homem e envolve muito mais do que a questão material, mas adentra no campo existencial, do suprimento de necessidades biopsicossociais através de uma dinâmica que difere o ser humano das demais espécies.

Com o passar do tempo, as características dos negócios evoluíram. Estratégias que se aplicavam no tempo do Império, por exemplo, hoje já não se aplicam mais. As mudanças da sociedade, provocadas em grande parte pela própria economia, colocaram à prática dos negócios, novos papéis e metas necessárias de uma análise crítica e reflexiva.

Considerando o alto nível de desenvolvimento social, há-se que contextualizar os negócios nesse quadro de mudanças, pois eles constituem um fator crucial do desenvolvimento. Assim, o novo papel dos negócios no mundo atual é promover a evolução e o desenvolvimento da sociedade através do cumprimento das novas metas que se apresentam: empregabilidade, respeito ao meio ambiente, compromisso com o fator humano, promoção da segurança e garantia de autonomia

a todos os sujeitos que fazem parte da sociedade para que os mesmos, através de suas ações, sejam capazes de exercer efetivamente a cidadania.

### 2.2.2 O perfil do líder na atualidade

“O futuro agora, pertence àqueles que conseguirem se organizar para aprender”  
(Hanna Arendt)

É inerente ao quadro de transformação social pelo qual estamos passando, a necessidade das pessoas vislumbrarem, cada vez mais, a excelência nas atividades que desenvolvem, buscando esforçar-se para isso.

As transformações trazem consigo exigências e desafios que as pessoas precisam enfrentar, um desses desafios é, sem dúvida, a disponibilidade para mudar, para crescer, para abrir mão do que é óbvio e conhecido a fim de conseguir atravessar esse mar de competitividade sem afogar-se ou morrer na praia.

Essa travessia implica, segundo Harmann e Hormann (1990, p. 174):

(...) uma mudança extensa e radical de toda a mentalidade – uma metanóia. Projetando-a no futuro, essa tarefa parece de uma dificuldade intransponível porque a mudança na mentalidade ainda não ocorreu e não há manuais de instrução dizendo como proceder para desencadeá-la.

A mudança da mentalidade é algo complexo, depende da visão de cada um. Aqueles que conseguem abstrair do óbvio, possibilidades de realizar as coisas de outra forma, inovando, ousando, sendo criativo e motivado, são os que terão lugar garantido nas lideranças da atualidade.

Perderam espaço no mundo contemporâneo as posturas rígidas e dogmáticas que cristalizam as ações e impedem o ser humano de aprender cada vez mais e crescer constantemente.

As novas ferramentas dos líderes apontadas convenientemente por Carlzon (2005, p. 12) são:

- Visão clara e concisa e perfeita habilidade para se comunicar com alma;
- Lealdade à visão: “as pessoas somente brilham quando as exigências são muito grandes;”
- Objetivos firmes e claros, dirigidos para o atendimento ao cliente e calculados para incentivar a competição entre as unidades a fim de acelerar a marcha do processo;
- Dar boas vindas às mudanças em vez de lutar contra elas;
- Assumir os riscos em vez de eliminá-los;

- Dar mais força à equipe em vez de desmotivá-la;
- Visar ao mercado altamente mutável em vez de concentrar-se em manobras internas, burocráticas e complicadas.

A essa lista pode-se acrescentar o uso das sensibilidades para perceber aquilo que não pode ser visto, mas sim sentido. O verdadeiro líder é quase um “vidente”, não porque possui poderes sobrenaturais, mas porque consegue mobilizar e canalizar suas habilidades para a percepção das pequenas coisas, aquelas que para uma pessoa comum, passariam despercebidas.

O perfil do líder na atualidade não encontra receitas prontas e acabadas a serem seguidas à risca, porque cada ser humano é único, assim como cada contexto. Liderar, sob essa ótica é “saber ler na entrelinhas”, é conhecer as características, anseios e aspirações daqueles que compõem o cenário da sua obra é, sobretudo, reconhecer que essa obra só existe em seu todo por causa de suas partes.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa “Survey” do tipo exploratória com abordagem quantitativa e qualitativa, pois, embora apresente dados numéricos, procura analisá-los dentro de uma perspectiva dialética no confronto entre a teoria e a prática.

A escolha dessa metodologia justifica-se pelo fato de o tema em pauta não ser inédito, considerando-se que motivação, comprometimento e busca por resultados nas empresas são assuntos comuns ao dia-a-dia das organizações.

Como instrumentos de coletas de dados foram aplicados dois questionários estruturados, distribuídos através de amostra não probabilística intencional, sendo um específico para os administradores e outro para a gerência média e níveis operacionais. Eles foram elaborados levando-se em conta questões rotineiras do dia-a-dia das agências, que contribuam ou prejudiquem o desempenho das equipes, na busca constante por resultados. Foram classificados apenas em função do nível operacional dos respondentes (administração, gerência média e operacional). Não se pretendeu apurar dados estatísticos como idade, sexo, tempo de banco e nível de instrução dos respondentes.

A escolha das agências foi feita através da análise de dados obtidos nos sistemas do banco, abordando o programa de avaliação de desempenho das agências, denominado “Sinergia”, no 2º semestre de 2007.

Considerando que os problemas observados em outras organizações, geralmente são semelhantes, foram coletadas informações através de leitura da ampla literatura existente, buscando-se relacionar as situações enfrentadas com as identificadas no BB e relatar como os gestores lidam com tais situações.

A aplicação dos instrumentos de pesquisa deu-se pelo envio de três questionários por agência, utilizando-se do sistema de comunicação on-line do BB. Os questionários foram encaminhados aos administradores das agências, explicando ao que se referia a pesquisa e evidenciando a importância de sua participação a fim de que pudesse oferecer subsídios ao Banco para melhor lidar com os problemas levantados.

Quanto à análise dos dados, os mesmos foram compilados através do perfil dos respondentes em função do cargo que ocupam, do nível da agência (4 e 5) e de seu desempenho no alcance de resultados. A análise das semelhanças e

disparidades entre os grupamentos analisados pôde identificar os pontos fortes e fracos na gestão dessas equipes e a partir daí desenvolver o estudo para tratar as deficiências e replicar as excelências. Buscou-se, baseado nas conclusões da pesquisa, junto à vasta literatura sobre o assunto, direcionamentos que poderão servir de orientação àqueles gestores que desejarem conduzir seus times rumo ao sucesso.

### 3.1 O BANCO DO BRASIL – ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O Banco do Brasil, na definição de Assaf Netto (2001, p. 73), é uma sociedade anônima de capital misto, cujo controle acionário é exercido pela União que, até o ano de 1986, exercia função típica chamada “*conta movimento*”, com a função de atuar como banco co-responsável pela emissão de moeda, através do ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional, isto é:

Ao faltar recursos para um determinado programa oficial, o poder executivo determinava ao Banco do Brasil que o suprisse, mantendo o saldo da conta devedora até ser suprida com a emissão de títulos ou transferência de recursos do Tesouro Nacional.

Em 1986, o Banco do Brasil perdeu essa função e necessitou ir ao mercado, disputando espaço com os demais bancos em igualdade de condições e sem privilégios. No entanto, continuou com as funções de agente das políticas governamentais, destacando-se no fomento ao Agro-negócio, ao apoio às micro e pequenas empresas e ao comércio internacional. Sem abrir mão de suas vocações históricas de principal agente do desenvolvimento econômico e social do Brasil, o Banco do Brasil é líder de mercado na América Latina e apresenta lucratividade compatível a dos maiores bancos privados do continente.

Por essas atribuições, o grau de conceito que esta organização representa, os gestores e funcionários do Banco do Brasil têm em suas mãos uma responsabilidade sem precedentes, cabendo aos mesmos direcionar esforços na garantia da efetivação de resultados satisfatórios que contribuam para o crescimento do país.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como já foi anteriormente abordado no capítulo destinado à metodologia da Pesquisa, o presente estudo foi realizado através de questionários individuais que foram respondidos pelos gerentes gerais e funcionários operacionais das pequenas Agências do Banco do Brasil no Estado do Paraná.

Foram enviados ao todo cento e vinte e um questionários, porém o retorno das respostas foi de apenas dezenove. Desses, sete eram de administradores e doze dos demais funcionários. Entre os administradores que responderam, todos se referiam àqueles que posicionaram suas agências entre as dez melhores posicionadas no “Programa Sinergia”. Entre os funcionários, apenas um questionário respondido era de agência que estava posicionada entre as dez últimas. Aqui cabe uma reflexão: Por que a predominância maciça de respostas de agências bem posicionadas no “Programa Sinergia”? Não será a forma como encaram os desafios do dia-a-dia que as posicionam em destaque? O resultado abaixo aponta predominantemente que todos têm consciência de sua importância dentro das equipes.

Para uma melhor organização na apresentação e análise dos resultados foi feito a divisão entre os pareceres dos gerentes gerais e dos funcionários e se confrontou essas posições através de uma análise comparativa dos resultados.

### 4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS À GERÊNCIA

O questionário contém dez perguntas diretas, fechadas e com níveis de satisfação em escala crescente da seguinte forma:

nunca	raramente	com freqüência	quase sempre	sempre
( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5

Pergunta 1 – Uma das principais metas para o alcance do sucesso de uma empresa, é o conhecimento dos segmentos que a envolvem. Você, enquanto administrador procura sempre integrar-se com os produtos e serviços da empresa como subsídio na criação de estratégias de ação que impulsionam resultados positivos?

<b>NOTA</b>	<b>% DE GERENTES POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	10%
4	50%
5	40%

Percebe-se que a maioria dos gerentes entrevistados afirma procurar conhecer os produtos e serviços negociados pela empresa, porém reconhece que devido à abrangência desses produtos e serviços se torna muito difícil o conhecimento de sua totalidade, sendo necessária uma integração constante da gerência com os demais segmentos da organização a fim de estar sempre atualizado com as especificidades e generalidades da instituição onde atua.

Neste sentido, comenta Tejon (1999, p. 131):

É importante conhecer as peculiaridades do ramo em que se atua e ter afinidade com elas. (...) Conhecer o negócio da empresa significa ter competência para intuir, imaginar, farejar novos negócios e também perceber os obstáculos que surgirão no meio do caminho.

Assim, conscientes da importância do conhecimento em relação aos negócios da empresa, a maioria dos gerentes do Banco do Brasil das agências pesquisadas, diz procurar integrar-se sempre ou quase sempre com os serviços oferecidos pela instituição.

Pergunta 2 – As relações interpessoais e o diálogo entre os integrantes de uma empresa é um fator fundamental para o seu bom andamento. Está comprovado que as empresas que conservam um clima harmônico e cooperativo entre os que nela atuam, têm maiores chances de conquistar novos clientes e conservar os que já têm. Você, desenvolve estratégias capazes de integrar a equipe que atua na empresa?

<b>NOTA</b>	<b>% DE GERENTES POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%

3	20%
4	20%
5	60%

A maioria dos gerentes afirma procurar conservar o diálogo como forma de promover relações interpessoais positivas com a equipe. Esse é um fator bastante positivo, pois através da comunicação, muitos aspectos que podem contribuir para o alcance de bons resultados, podem ser levantados em termos de sugestões, críticas ou apontamentos.

De acordo com Dressler (1996, p. 167): “os gerentes de empresas com grande comprometimento sabem que comprometimento é formado com base em confiança e que confiança requer um diálogo de mão dupla”.

Estabelecer programas que garantam esse tipo de troca entre a gestão e a sua equipe pode ser uma das chances para o alcance de resultados mais satisfatórios.

Pergunta 3 – Existe incentivo por parte da empresa para uma constante capacitação e aprimoramento dos funcionários?

<b>NOTA</b>	<b>% DE GERENTES POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	10%
4	40%
5	50%

Como se vê, 50% dos gerentes afirma existir incentivo e abertura por parte da empresa para que os integrantes da equipe estejam se aperfeiçoando constantemente. É muito importante que os profissionais reconheçam a necessidade de buscar aprimoramento para as suas ações.

Posturas cristalizadas e dogmáticas só impedem os sujeitos e suas instituições de evoluírem. Em uma sociedade como a nossa, que está em processo contínuo de mudança, só encontrará espaço as organizações que estiverem consoantes com o ritmo de evolução característico do mundo atual.

Pergunta 4 – Você reconhece que as dificuldades encontradas, bem como os erros cometidos podem ser oportunidades de novos aprendizados e crescimento?

<b>NOTA</b>	<b>% DE GERENTES POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	10%
4	40%
5	50%

Para aqueles que possuem uma visão ampla sobre as coisas, as oportunidades existem até mesmo em momentos difíceis. Errar, só é motivo de fracasso quando o sujeito não consegue ver no erro uma chance de mudança e crescimento. Os gerentes pesquisados afirmam demonstrar reconhecer esse aspecto, os números obtidos revelam que metade dos entrevistados vê os erros e as dificuldades como forma de obter acertos posteriores, os demais reconhecem que quase sempre isso é possível, mas é necessário verificar o tipo de erro e em que circunstâncias a sua percepção se aplicará em situações positivas.

Pergunta 5 – Autoritarismo e autoridade possuem acepções distintas. O líder autoritário procura resolver tudo sozinho porque não admite sugestões. O líder com autoridade sabe compartilhar experiências e reconhecer que não é detentor da verdade. Você reconhece que é preciso estar aberto à aceitação de opiniões e sugestões advindas de experiências bem sucedidas, desde que essas se apliquem à realidade da sua empresa?

<b>NOTA</b>	<b>% DE GERENTES POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	0%
4	40%
5	60%

A maioria dos entrevistados afirma que aceita opiniões, críticas e sugestões dos funcionários como uma forma de motivá-los à participação e promover o alcance de resultados positivos. 40% afirmam que quase sempre aceitam opiniões e sugestões da equipe, pois acreditam que em alguns aspectos o líder deve decidir e agir sozinho, pois existem tarefas que são exclusivas de suas atribuições.

Pergunta 6 – Você sabe mobilizar os colaboradores da empresa a “vestir a camisa” assumindo o compromisso ético e profissional com todos os assuntos que a envolvem?

<b>NOTA</b>	<b>% DE GERENTES POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	10%
4	60%
5	30%

É comprovado que a motivação constitui um fator essencial para que uma equipe consiga atingir o seu desempenho máximo. Sem motivação não existe ânimo para mudar nem para realizar ações que façam a diferença para o alcance de resultados positivos. O verdadeiro líder está consciente de que a empresa cresce com bons resultados e sabe que a auto-estima e a motivação da equipe aumentam à medida que ela consegue aprimorar seu desempenho: “O líder que faz acontecer quer cercar-se de pessoas que colaborem, que vibrem com o trabalho, que sejam parceiras, gente que tenha paixão por vitórias. Seu negócio é produzir resultados com seres humanos motivados”. (TEJON, 1999, p. 141).

Em um ambiente burocrático como o de um banco, onde o stress é um fator quase sempre existente, há que se desenvolver uma política administrativa de motivação, do contrário o ambiente se transforma no que Lundin, Paul e Christensen (2000) chamam de “depósito de energia tóxica”.

Pergunta 7 – Você reconhece que as experiências passadas podem servir de suporte para projetos futuros, selecionados pontos positivos e negativos?

<b>NOTA</b>	<b>% DE GERENTES POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	0%
4	40%
5	60%

A maioria dos entrevistados afirma reconhecer que experiências passadas podem, muitas vezes, contribuir para o sucesso de projetos futuros. É claro que toda e qualquer ação mobilizada encontra-se ancorada em aprendizados anteriores. É através das experiências que vamos evoluindo e desenvolvendo nosso modo de pensar e agir. É importante, no entanto que isso não impeça a equipe de tentar estratégias novas, ficando restrito apenas àquilo que já é conhecido e familiar.

Pergunta 8 – Você sabe criar diferentes hipóteses para atingir uma meta ou solucionar um problema?

<b>NOTA</b>	<b>% DE GERENTES POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	10%
4	60%
5	30%

Ter uma visão dinâmica sobre a realidade e sensibilidade para ver uma mesma situação sob prismas diferentes, consiste em uma habilidade importante do líder que almeja atingir uma meta ou solucionar um problema.

As respostas dos entrevistados demonstram que a maioria não se sente completamente segura para formular hipóteses diversas sobre uma mesma situação, 60% responderam que quase sempre adotam essa postura e apenas 30% afirmam deter completamente essa habilidade que, por sua vez, é decisiva para o alcance de resultados satisfatórios.

Pergunta 9 – Você costuma respeitar a concorrência para não ser surpreendido (a) por ela e conseguir driblar a competitividade de maneira ética e profissional?

<b>NOTA</b>	<b>% DE GERENTES POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	10%
4	40%
5	50%

A prática do comportamento ético deve ser uma constante dentro da empresa. Aguilar (1996, p. 160) aborda que: “empresas que abertamente ignoram a conduta ética, por certo enfrentam dificuldades muito maiores para criar resultados positivos”.

Comportar-se eticamente é, então, um grande diferencial competitivo.

Os funcionários do Banco do Brasil, bem como os seus gestores, afirmam manter um comportamento ético para com a concorrência, procurando driblar a competitividade sem descuidar-se da sua postura ética e profissional.

Pergunta 10 – Você tem consciência do próprio inacabamento e da necessidade de estar em constante construção, buscando aperfeiçoamento e crescimento profissional?

<b>NOTA</b>	<b>% DE GERENTES POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	0%
4	20%
5	80%

A grande maioria dos gerentes entrevistados afirma estar consciente quanto a importância de aperfeiçoar-se sempre. Não basta motivar a equipe para o

crescimento e aperfeiçoamento constante. A liderança também deve evoluir sempre, pois a estagnação é um sinal evidente de fracasso. O verdadeiro líder sabe que só paramos de viver quando paramos de aprender.

#### 4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

O mesmo questionário aplicado aos gerentes gerais foi utilizado com os funcionários, porém com algumas adaptações voltadas especificamente para as atribuições dos agentes táticos e operacionais.

Pergunta 1 – Uma das principais metas para o alcance do sucesso de uma empresa, é o conhecimento dos segmentos que a envolvem. Você, enquanto funcionário procura sempre integrar-se com os produtos e serviços da empresa como subsídio na criação de estratégias de ação que impulsionam resultados positivos?

<b>NOTA</b>	<b>% DE FUNC. POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	0%
4	70%
5	30%

Comparando as respostas de gestores e funcionários, percebe-se que os administradores afirmam com maior precisão ter conhecimentos sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa, enquanto 40% dos administradores atribuem conceito máximo nesta questão em relação ao seu envolvimento com os assuntos da empresa, apenas 30% dos funcionários afirmam estar sempre integrados com esses assuntos.

Pergunta 2 – As relações interpessoais e o diálogo entre os integrantes de uma empresa é um fator fundamental para o seu bom andamento. Está comprovado que as empresas que conservam um clima harmônico e cooperativo entre os que nela atuam, têm maiores chances de conquistar novos clientes e conservar os que já

têm. Você, desenvolve estratégias capazes de integrar a equipe que atua na empresa?

<b>NOTA</b>	<b>% DE FUNC. POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	10%
4	45%
5	45%

Relações interpessoais positivas dentro da empresa são primordiais para o andamento harmonioso do trabalho em equipe. Entre administradores e funcionários existe uma pequena diferença nas respostas, 60% dos administradores afirma promover o estabelecimento de relações humanas positivas na empresa, enquanto 45% dos funcionários se dividem entre os conceitos 4 e 5.

Pergunta 3 – Existe incentivo por parte da empresa para uma constante capacitação e aprimoramento dos funcionários?

<b>NOTA</b>	<b>% DE FUNC. POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	10%
4	45%
5	45%

Segundo 45% dos funcionários existem sempre incentivos por parte da empresa em relação ao aperfeiçoamento dos funcionários, enquanto 60% dos administradores dão conceito máximo a essa questão.

Pergunta 4 – Você reconhece que as dificuldades encontradas, bem como os erros cometidos podem ser oportunidades de novos aprendizados e crescimento?

<b>NOTA</b>	<b>% DE FUNC. POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	0%
4	40%
5	60%

A maioria dos funcionários reconhece o erro como uma oportunidade de crescimento, essa resposta é consoante com a opinião dos administradores. Isso significa que existe coerência entre o pensamento da administração e o da equipe de funcionários.

Pergunta 5 – Autoritarismo e autoridade possuem acepções distintas. O líder autoritário procura resolver tudo sozinho porque não admite sugestões. O líder com autoridade sabe compartilhar experiências e reconhecer que não é detentor da verdade. Você reconhece que é preciso estar aberto à aceitação de opiniões e sugestões advindas de experiências bem sucedidas, desde que essas se apliquem à realidade da sua empresa?

<b>NOTA</b>	<b>% DE FUNC. POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	0%
4	70%
5	30%

Nesta questão existe uma considerável diferença de opiniões entre administradores e funcionários, 60% dos administradores afirmam ser líderes democráticos e não autoritários em todos os momentos enquanto apenas 30% dos funcionários concordam que a liderança deve ser exercida dessa forma.

Pergunta 6 – Você sabe mobilizar os colaboradores da empresa a “vestir a camisa” assumindo o compromisso ético e profissional com todos os assuntos que a envolvem?

<b>NOTA</b>	<b>% DE FUNC. POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	5%
3	5%
4	50%
5	40%

O compromisso com o bom andamento da empresa é tarefa de todos aqueles que nela atuam e não apenas da liderança. Quando um funcionário age negativamente, desestimula os demais. Por isso, todos devem “vestir a camisa” da empresa se quiser crescerem com ela e garantirem resultados positivos para a organização e para si mesmos.

Nesta questão, as respostas dos administradores e funcionários foram balanceadas havendo uma pequena diferença entre os conceitos.

Pergunta 7 – Você reconhece que as experiências passadas podem servir de suporte para projetos futuros, selecionando pontos positivos e negativos?

<b>NOTA</b>	<b>% DE FUNC. POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	10%
4	10%
5	80%

A grande maioria dos funcionários acredita que experiências passadas possam contribuir para o alcance de bons resultados se forem analisados os pontos positivos e negativos, 80% dos funcionários responderam que as experiências anteriores devem servir de auxílio para projetos futuros enquanto 60% dos administradores adotam esse posicionamento.

Pergunta 8 – Você sabe criar diferentes hipóteses para atingir uma meta ou solucionar um problema nas atividades que desenvolve?

<b>NOTA</b>	<b>% DE FUNC. POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	20%
4	70%
5	10%

Apenas 10% dos funcionários atribuíram conceito máximo a essa questão, o que pode significar um pouco de insegurança para formular hipóteses distintas a fim de alcançar uma meta ou solucionar um problema. Quanto aos administradores, 50% dos entrevistados afirmam sempre observar um mesmo aspecto sob óticas diversas a fim de alcançar o resultado almejado.

Pergunta 9 – Você costuma trocar experiências com os demais funcionários da empresa?

<b>NOTA</b>	<b>% DE FUNC. POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	5%
3	5%
4	60%
5	30%

Aqui há uma diferença acentuada entre as respostas dos administradores e dos funcionários, enquanto 50% dos administradores entrevistados afirmam sempre trocar experiências com os demais integrantes da equipe, apenas 30% dos funcionários adota essa prática.

Pergunta 10 – Você tem consciência do próprio inacabamento e da necessidade de estar em constante construção, buscando aperfeiçoamento e crescimento profissional?

<b>NOTA</b>	<b>% DE FUNC. POR RESPOSTA</b>
1	0%
2	0%
3	0%
4	30%
5	70%

A maioria dos funcionários, assim como dos administradores têm consciência da necessidade de aperfeiçoar-se sempre. Esse, talvez seja o elemento mais importante para a construção de comprometimento com resultados positivos pois, quando em uma organização todos procuram se aprimorar profissionalmente e como pessoas, fica muito mais fácil vencer a competitividade em um mundo onde o principal imperativo é a abertura para a mudança e a evolução permanente.

## 5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A partir das reflexões realizadas na presente pesquisa pode-se concluir que o cenário atual coloca a gestão de negócios frente a um quadro desafiador que envolve tanto os líderes quanto as equipes orientadas por eles.

Percebeu-se, através do posicionamento dos autores, que o desenvolvimento social ampliou o esclarecimento das pessoas em relação aos seus direitos e deveres, aumentando a responsabilidade e a necessidade de aperfeiçoamento de todos os funcionários da empresa.

E não poderia deixar de ser, pois, a experiência mostra que o sucesso de muitas empresas inovadoras fica, primordialmente, perto de seus clientes, pois sem eles não existe nenhuma necessidade de oferecer um serviço. Assim, a administração deve ter cuidado para que os resultados da verificação das preferências do cliente, sejam distribuídos e utilizados em toda a empresa.

Sob essa ótica Man (1992, p. 105) afirma:

Portanto, todos os funcionários devem pensar em suas funções em termos de satisfazer às necessidades e às expectativas dos clientes e lutar pela contínua melhoria através da identificação de oportunidades e da prevenção de problemas.

A identificação de oportunidades e a prevenção de problemas por parte dos funcionários passam, primeiramente, pela postura da administração. Um tipo de administração que enfatize mais as atividades de apoio que o aspecto diretivo e formal da gerência, com certeza elevará o grau de eficiência da organização. Em vez de aceitar a idéia de que a tarefa do administrador é alcançar os objetivos e a força de trabalho está ali para ajudá-lo, o que se deve fazer é exatamente o contrário, ou seja, o alcance dos objetivos é responsabilidade da força de trabalho e o papel do administrador é ajudá-la e orientá-la.

Esses princípios básicos, no entanto, não devem ser tomados como verdades absolutas que se aplica a qualquer situação. Devem ser encarados como base para uma tomada de posição da gerência e administração, que, se corretamente aplicados, levarão a um conseqüente aumento da eficiência da organização.

Viu-se também, que a valorização e motivação da pessoa constituem fatores fundamentais para o alcance do comprometimento dos funcionários no âmbito das

organizações. Quando a empresa fornece a oportunidade para que seus funcionários mostrem suas habilidades, ela encontra mais chances de alcançar sucesso em suas estratégias de ação, bem como de atingir resultados positivos mais duradouros.

Richard Stees (citado por Dessler)<sup>3</sup> resume suas constatações “(...) quando a organização não consegue fornecer aos funcionários tarefas desafiadoras e significativas, os níveis de comprometimento tendem a diminuir”.

Percebe-se na prática, que o comprometimento dos funcionários é maior quando os mesmos percebem que suas ações são fundamentais na construção da história da empresa.

Estratégias como estas, certamente contribuem para o alcance da experiência nos resultados organizacionais. Porém, elas devem vir aliadas à sensibilidade do gestor para lidar e liderar competências. A principal habilidade a ser desenvolvida pelo gestor é a de identificar, liderar e direcionar competências no sentido de viabilizar a integração dos funcionários com os processos de planejamento estratégico.

Além disso, o gerente deve trabalhar na direção da contínua melhoria da qualidade sem centrar-se em um alvo estático, mas em um alvo móvel, ou seja, tão logo um novo nível na qualidade seja alcançado, coloca-se à vista um nível mais alto.

A filosofia da melhoria contínua contempla o fato de que gerir exige conhecimentos. O gerente que não reconhece que a competência administrativa demanda a aquisição constante de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e atitudes positivas, acaba falhando em sua missão. É bastante comum nas agências do Banco do Brasil um bom profissional de nível operacional ser alçado ao nível de gestão. No entanto, se este profissional não possuir um preparo adequado, a empresa acabará perdendo um bom técnico e ganhando um mau gestor.

Um gestor bem preparado em termos de conhecimentos práticos e teóricos é capaz de planejar estratégias que previnam a ocorrência de problemas futuros haja

---

<sup>3</sup> DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 21.

vista que, como aborda Man (1992, p. 100):

É importante chegar à raiz dos problemas e eliminar suas causas. A intervenção não deve vir apenas em cenários de crise, ou seja, tentar lidar com sintomas apenas quando eles se tornam muito graves. Permitir que os trabalhadores tornem-se parte da equipe observadora e participem da solução dos problemas minimiza os custos dessas atividades.

Quando os problemas são identificados e resolvidos, então a inovação pode emergir. E, quando os resultados de tal inovação trazem novos problemas, o gestor deve reconhecer técnicas e estatísticas a serem usadas no sentido de colocar novamente sob controle o sistema, em níveis de qualidade novos e mais elevados. Esse é, sem dúvida, um processo interminável e que exige habilidades e conhecimentos por parte do gestor.

Atualmente, acompanhando os avanços da sociedade moderna, a tarefa do gestor adquire maior complexidade. Não basta apenas liderar equipe, é preciso criar condições para que novas lideranças sejam formadas.

O objetivo último e toda e qualquer organização é o desenvolvimento e o progresso contínuo. Todos os esforços para concretizar este ponto de vista e torná-lo norma da organização são desejáveis e produtivos.

A partir dos resultados da presente pesquisa, e a considerar pelo perfil dos respondentes (composta por esmagadora maioria de gestores e funcionários de agências bem classificadas no “Programa Sinergia”) observou-se que os “times” enfrentam algumas situações novas e difíceis à frente de suas agências, mas na maioria das vezes, essas equipes encaram os desafios com a “cabeça erguida” e não têm resistência em achar uma solução rápida para solucioná-las. Que as atitudes da equipe frente às dificuldades encaradas na trajetória refletem a postura de seu gestor. Que em agências onde a maioria tem consciência do seu papel dentro da equipe, os objetivos são focados tempestivamente e os resultados quase sempre alcançados.

Com este trabalho de pesquisa pretendeu-se obter compreensão sobre práticas adotadas por gestores e equipes para lidar com os problemas apontados inicialmente, causando o mínimo de impacto nas relações com o grupo e buscou-se identificar maneiras para gerar motivação, comprometimento e realização pessoal dos funcionários, partindo-se da consciência de que para equipes com essas características não há objetivos inatingíveis. As experiências e descobertas deste trabalho estão disponibilizadas aos colegas gestores, com o objetivo de lhes

oferecer um instrumento de ajuda no desafio diário de conduzirem suas equipes. Com a leitura e reflexão sobre os temas aqui abordados, acredita-se que os gestores terão uma ferramenta que lhes ajudará na tarefa árdua de formar times vencedores, sendo esta a principal contribuição oferecida pelo presente estudo.



6) Você sabe mobilizar os colaboradores da empresa a “vestir a camisa” assumindo o compromisso ético e profissional com todos os assuntos que a envolvem?

NUNCA  
( )1                      ( )2                      ( )3                      ( )4                      SEMPRE  
( )5

7) Você reconhece que as experiências passadas podem servir de suporte para projetos futuros, selecionando pontos positivos e negativos?

NUNCA  
( )1                      ( )2                      ( )3                      ( )4                      SEMPRE  
( )5

8) Você sabe criar diferentes hipóteses para atingir uma meta ou solucionar um problema?

NUNCA  
( )1                      ( )2                      ( )3                      ( )4                      SEMPRE  
( )5

9) Você costuma respeitar a concorrência para não ser surpreendido por ela e conseguir driblar a competitividade de maneira ética e profissional?

NUNCA  
( )1                      ( )2                      ( )3                      ( )4                      SEMPRE  
( )5

10) Você tem consciência do próprio inacabamento e da necessidade de estar em constante construção, buscando aperfeiçoamento e crescimento profissional?

NUNCA  
( )1                      ( )2                      ( )3                      ( )4                      SEMPRE  
( )5



6) Você contribui na tarefa de mobilizar os colaboradores da empresa a “vestir a camisa” assumindo o compromisso ético e profissional com todos os assuntos que a envolvem?

NUNCA  
( )1                      ( )2                      ( )3                      ( )4                      SEMPRE  
( )5

7) Você reconhece que as experiências passadas podem servir de suporte para projetos futuros, selecionando pontos positivos e negativos?

NUNCA  
( )1                      ( )2                      ( )3                      ( )4                      SEMPRE  
( )5

8) Você sabe criar diferentes hipóteses para atingir uma meta ou solucionar um problema?

NUNCA  
( )1                      ( )2                      ( )3                      ( )4                      SEMPRE  
( )5

9) Você costuma trocar experiências com os demais funcionários da empresa?

NUNCA  
( )1                      ( )2                      ( )3                      ( )4                      SEMPRE  
( )5

10) Você tem consciência do próprio inacabamento e da necessidade de estar em constante construção, buscando aperfeiçoamento e crescimento profissional?

NUNCA  
( )1                      ( )2                      ( )3                      ( )4                      SEMPRE  
( )5

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, F. J. **A ética nas empresas**. São Paulo: Zahar, 1996.

AMÁDIO, I. **Desempenho máximo**: como conseguir o máximo de si mesmo, de seus colegas e de sua equipe. São Paulo: Rideel, 2002.

AMSTAD, T. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. 2. ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro**. São Paulo: Atlas, 2001.

BLUMEN, L. J. **Liderança conectiva – como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado**. São Paulo: Makron Books, 1998.

CARLSON, J. **A hora da verdade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DOMINGUES, J. N. **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2003.

DONAIRE, D. **Considerações sobre os gerentes de pesquisa e desenvolvimento das empresas industriais**. São Paulo: FEAIVSP, 1996. (Tese de Doutorado em Administração).

DRESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Trad. Maria Cecília Coutinho de Arruda e Rui Jungmann. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2001.

GUBMAN, E. T. **Desenvolvimento pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Tradução de Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo**: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. Tradução de Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Cultrix, 1990.

HUNTER, JAMES C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. **O monge e o executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem e devem valorizar a diversidade**. São Paulo, 2000.

LUNDIN, C. S. P.; CHRISTENSEN, J. **Peixe! – como motivar e gerar resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAN, N. **As chaves da excelência**. São Paulo: Makron Books, 1992.

MAYNARD, H. B. **Manual do gerente da empresa**. São Paulo: USP, 1974.

PETRY, F. R. F. **Diversidade nas empresas**: a dicotomia entre o discurso e a prática. Porto Alegre: Monografia Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

TEJON, J. L. **Liderança para fazer acontecer**. São Paulo: Gente, 1999.

WHITE, R. E. **Como ser o melhor formador de equipe**. Rio de Janeiro: ALta Books, 1998.