

**UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ERVINO ALFREDO LUKASEWICZ**

**LIDERANÇA E GERÊNCIA NA AGÊNCIA DO BB DE TUPANCIRETÃ**

PORTO ALEGRE - RS

2007

**ERVINO ALFREDO LUKASEWICZ**

**LIDERANÇA E GERÊNCIA NA AGÊNCIA DO BB DE TUPANCIRETÃ**

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

Orientador: Prof. Ivan Antônio Pinheiro

PORTO ALEGRE - RS

2007

**Ervino Alfredo Lukasewicz**

**LIDERANÇA E GERÊNCIA NA AGÊNCIA DO BB DE TUPANCIRETÃ**

Conceito final

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

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.....- UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.....- UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.....- UFRGS

## SUMÁRIO

<b>1 RESUMO</b> .....	04
<b>2 PRIMEIRA PARTE - INTRODUÇÃO</b> .....	05
2.1 Tema e sua Delimitação.....	06
2.2 Objetivos .....	06
2.3 Questões de Pesquisa .....	07
2.4 Justificativa.....	07
2.5 Metodologia.....	08
<b>3 SEGUNDA PARTE – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>09</b>
3.1 Visões de mundo e concepções das pessoas no mundo do trabalho. ....	09
3.2 Liderança.....	13
<b>4 TERCEIRA PARTE–ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>25</b>
4.1 Estudo da Liderança e Gerência Presentes na Agência do Banco do Brasil de Tupanciretã – RS .....	25
4.2 Participação do grupo nas decisões.....	28
4.3 O Papel do Líder na Promoção da União, do Trabalho em Equipe e da Qualidade de Vida.....	31
4.4 A Educação e o Desenvolvimento de Pessoas com Compartilhamento de Conhecimentos e habilidades. ....	33
4.5 Gestão da Cultura com Respeito aos Valores e Crenças Comunidade e dos Clientes e o Comprometimento com a Empresa .....	36
4.6 Habilidade de Negociação e Solução dos Conflitos .....	38
4.7 A Comunicação e a Promoção do Diálogo.....	40
4.8 Delegação de Responsabilidades, com Clara Definição de Atribuições e Alçadas .....	42
4.9 Desenvolvimento das Competências Profissionais, Baseadas em Valores Éticos .....	45
4.10 Estabelecimento de Prioridades, Aprendizagem Organizacional, Construção de Uma Visão de Futuro e Realização do Acordo do Trabalho.....	48
4.11 Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho.....	52
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>56</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>58</b>

## **1. RESUMO**

O presente trabalho tem por escopo mostrar a influência da Liderança e da Gerência no resultado e no clima organizacional da Agência do Banco do Brasil de Tupanciretã, através da análise de dados de pesquisa bibliográfica, bem como de uma pesquisa junto aos funcionários da dependência, realizada através de um questionário respondido pelos mesmos. Com a evolução das diversas teorias acerca do tema liderança e gerência, leva-se a acreditar que o líder é responsável em grande proporção pelo sucesso no cumprimento dos objetivos e metas da agência, bem como pela manutenção de um clima organizacional positivo e harmônico e o bom desempenho de seus liderados. O trabalho busca evidenciar o estilo de liderança e gerência presentes na agência, com base nos autores estudados e na pesquisa feita junto à equipe pesquisada e descobrir qual o grau de participação no cumprimento dos objetivos da agência.

## **2. PRIMEIRA PARTE - INTRODUÇÃO**

As mudanças constantes no mundo do trabalho, principalmente do sistema financeiro, tem provocado fortes impactos na maneira como se percebe, gerencia e lidera as pessoas. O papel da gerência e liderança é fundamental no sistema financeiro que exige cada vez mais eficiência e produtividade com uma mão-de-obra cada vez mais reduzida, necessitando-se otimizar o contingente disponível.

O papel desempenhado pela liderança e gerência dentro de uma agência bancária é fundamental, tendo em vista que os gestores são as pessoas que tem a responsabilidade pelo desempenho das organizações. Uma organização bem administrada e liderada utiliza eficientemente seus serviços disponíveis, é eficaz na realização de seus objetivos e enfrenta vantajosamente seus concorrentes.

A liderança é um dos papéis que os gestores devem desempenhar. Ela é um processo social interligado com motivação. Só há liderança quando há liderados que seguem o líder por algum motivo. As pessoas seguem o líder desde que a realização das tarefas também seja de seu interesse. O líder precisa dos liderados para realizar as metas e vice-versa.

Abordaremos no presente trabalho os estilos de liderança com base nos vários autores estudados e suas teorias, além de uma pesquisa de campo realizada com o quadro funcional da agência do Banco do Brasil de Tupanciretã – RS, visando descobrir qual o perfil de liderança e gerência presentes na agência, bem como qual a influência que exercem no atingimento dos objetivos e no clima organizacional da agência.

## 2.1 TEMA E SUA DELIMITAÇÃO.

Descobrir qual o perfil de liderança e gerência presentes na Agência do Banco do Brasil de Tupanciretã e como tem contribuído para o atingimento dos objetivos, de acordo com as exigências organizacionais que requerem eficiência, excelência e produtividade, sempre zelando por um clima organizacional positivo e sadio, é o objetivo principal do nosso trabalho.

Com base na revisão bibliográfica e nas diversas teorias dos autores estudados foi feita uma pesquisa de campo com os funcionários da Agência do Banco do Brasil de Tupanciretã, através da apresentação de um questionário contendo dez questões a serem respondidas pelos pesquisados , as quais serão estudadas individualmente na segunda parte do trabalho, de acordo com as respostas obtidas.

De posse do resultado do estudo, serão apontadas as características predominantes na gerência e liderança da agência e de que forma tem contribuído no resultado da dependência. A partir deste estudo pretende-se ter dados concretos no sentido de proceder mudanças naqueles itens que estão deixando a desejar e assim contribuir para o sucesso em alcançar todas as metas propostas dentro de um clima organizacional harmônico e positivo.

## 2.2 OBJETIVOS

Descobrir qual o estilo de liderança e gerência presentes na Agência do Banco do Brasil de Tupanciretã e como tem contribuído para o atingimento dos objetivos propostos.

### 2.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1 - Evidenciar as características e métodos mais evidentes que caracterizam o estilo de liderança e gerência da Agência do Banco do Brasil de Tupanciretã.

2 – Traçar a melhor maneira que a liderança e a gerência podem contribuir para o atingimento das metas da agência e para um clima organizacional harmônico e positivo.

3 – Apontar possíveis soluções para as falhas apontadas e que estão causando transtorno e dificuldades para o cumprimento das metas e para um clima organizacional mais harmônico da agência.

### 2.3 QUESTÕES DE PESQUISA.

1 - Qual o melhor estilo de liderança e gerência para a Agência do Banco do Brasil de Tupanciretã?

2 – Como conciliar liderança e gerência, visando alcançar o melhor grau de produtividade dentro de um clima organizacional harmônico e sadio?

### 2.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo busca contribuir no sentido da otimização dos esforços para compensar a escassez cada vez maior dos recursos humanos da agência em detrimento da demanda de serviços cada vez maior.

Para agência trata-se de um estudo inédito que aponta os pontos mais carentes e que precisam ser melhorados e os pontos fortes que devem ser mantidos e estimulados cada vez mais.

Para o Banco, pode servir de ponto de referência, tendo presente que a grande maioria das agências convive com problemas semelhantes aos estudados na Agência de Tupanciretã.



## 2.5 METODOLOGIA

Utiliza-se o método estudo de caso quando o pesquisador deseja analisar um determinado fenômeno e uma ou mais organizações. No nosso caso específico, estudamos a liderança e a gerência do Banco do Brasil de Tupanciretã. Para tanto, foi escolhido o Método Estudo de Caso do Tipo Descritivo, tendo-se presente que o objetivo principal foi descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização de referência, valendo-se de múltiplas fontes de dados e dos métodos de coletas utilizados.

### 3. SEGUNDA PARTE – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 VISÕES DE MUNDO E CONCEPÇÕES DAS PESSOAS NO TRABALHO

As organizações estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, portanto, sofrem alterações ao longo do tempo em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo.

Os diferentes nomes atribuídos ao gerenciamento das pessoas no contexto organizacional revelam um pouco o impacto que as mudanças ocorridas no mundo exercem no ambiente de trabalho. Eis alguns deles: administração de recursos humanos, gestão do capital intelectual, gestão de talentos humanos, gestão de pessoas ou até mesmo gestão com pessoas.

Essas diferentes denominações revelam concepções diversas sobre o homem no trabalho que, por sua vez, revelam diferentes visões do mundo. Vejamos uma abordagem apresentada por Mato, Santamaría e Souza Silva (2001) que demonstra bem o que queremos destacar.

Esses autores assinalam três diferentes visões que caracterizam o mundo em que vivemos. Esse mundo, para eles, não é conhecido como uma época de mudança, mas como uma mudança de época.

As visões de mundo analisadas por eles são: mecânica, econômica e holística. Essas visões determinam as formas como as organizações interpretam a realidade, a fim de compreendê-la e as ações que realizam para transformá-la.

Na **visão mecânica**, buscam-se soluções técnicas para todos os problemas organizacionais e as pessoas são vistas como recursos humanos. Essa visão perdura desde os séculos XVI e XVII, sendo consolidada no século XVIII. “O mundo é percebido como uma máquina sem sentimentos, onde a razão mecânica exclui a emoção humana”. .” (Mato; Santamaria; Souza Silva, 2001, p.11).

Já na **visão econômica** do mundo, “a metáfora do mercado assume o comando da tarefa de moldar modelos mentais individuais e marcos institucionais que, por sua vez, influenciam a percepção, as decisões e as ações dos atores sociais das sociedades.” (Mato; Santamaria; Souza Silva, 2001, p.11). Os autores destacam que os gerentes passaram a ser considerados capital intelectual, os quais, do mesmo modo tratavam aqueles que gerenciavam. Somente era considerado importante o que tem ou o que agrega algum valor econômico. Esses gerentes eram capacitados de maneira exaustiva para, na maioria das ocasiões, buscar resposta para alguma pergunta: Que valor agrega...?. Eram gerentes competitivos que tinham como preocupação usar o seu capital intelectual para “criar vantagens competitivas para sua organização e da tecnologia da informação, que lhe permite prescindir do capital humano não necessário” (Mato; Santamaria; Souza Silva, 2001, p.13).

Na **visão holística** de mundo, “a metáfora do sistema influencia a formação de modelos mentais individuais e marcos institucionais, cujas referências incluem uma preocupação por todas as formas de vida do planeta”. Com base nesta visão, os gerentes são formados por cidadãos “que são talentos humanos, com imaginação, intuição, curiosidade e motivação, capazes de perceber e criar além de suas experiências e conhecimento prévios” (Mato; Santamaria; Souza Silva, 2001, p.12 - 14). O princípio que norteia a ação dos gerentes com essa visão é o de aprender fazendo, na busca do desenvolvimento do seu talento para gerenciar outros talentos.

A análise da abordagem dos autores permite-nos concluir que uma das principais razões para o não uso da denominação Administração de Recursos Humanos nos dias atuais, é destacar que as pessoas não são recursos como os financeiros, matérias e outros que as organizações utilizam, mas ocupam um lugar privilegiado nestas. Assim, o homem deve ser considerado, em sua complexidade, como alguém que pensa, reflete, produz idéias novas e é capaz de provocar mudanças. Ele aprende, modifica o ambiente onde está inserido e a si próprio. Desse modo, você pode concluir que o homem sofre influência das modificações nas organizações, assim como ele modifica o ambiente onde trabalha a partir da sua atuação. base em lições do passado, os compromissos negociados no presente e os cenários (futuros) alternativos;

Com base na visão mecânica do mundo, a preocupação que se tinha com relação ao trabalhador não era com treinamento para o exercício das atividades diárias do trabalho, mas com o adestramento. O homem não era encarado com

bons olhos, pois era visto como um ser irresponsável, vadio e negligente e, portanto, deveria ser acompanhado bem de perto para que produzisse muito.

Há bastante tempo que se buscam explicações sobre quais as melhores maneiras de administrar pessoas no ambiente de trabalho. Em função do contexto econômico e social, esses modos de gerenciar caracterizam-se de formas muito diferenciadas ao longo do tempo.

Fleury (2002) também analisa as mudanças sofridas pelas organizações em decorrência das transformações do ambiente externo, tais como o processo de globalização financeira, comercial e produtiva.

Dutra (2004), por sua vez, descreve as principais mudanças observadas em empresas brasileiras nos anos 90 e na primeira década dos anos 2000. São elas: alteração do perfil das pessoas exigido pelas empresas (deixa de ser alguém obediente e disciplinado para ser um profissional autônomo e empreendedor); deslocamento de foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento (ao invés de ser controlada, a pessoa deve ser gestora de seu desenvolvimento na organização); maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa (inteligência e criatividade como fator competitivo para organização).

Ao tratarmos das diferentes visões de mundo e das mudanças ocorridas na gestão de pessoas no ambiente organizacional, percebemos o impacto na atuação daqueles que as gerenciam. Percebemos que nos primórdios da gestão de pessoas os supervisores preocupavam-se com os aspectos disciplinares e a obtenção da máxima produtividade por parte dos operários.

Em uma perspectiva do que se deseja de um gerente nos dias atuais, podemos destacar que os gestores devem ser responsáveis e se valerem de novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Podemos acrescentar que o desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório.

Atualmente, percebe-se que poucas organizações chamam seus funcionários de subordinados, como predominava até pouco tempo. Por outro

lado, é comum vermos a designação de colaboradores, tanto nas empresas, quanto na literatura da área.

Para concluir, destacamos que a gestão de pessoas retrata uma concepção de mundo organizacional em que as pessoas pensam, refletem e geram novas idéias sobre o trabalho que realizam, e essa forma de ver as pessoas influencia no modo como devem ser gerenciadas. Cabe destacar que nem sempre os homens são tratados como pessoas, pois muitas vezes ainda vemos condutas típicas da visão mecânica: o profissional sendo vigiado e controlado no trabalho. Na realidade, as diferentes visões de mundo encontram-se presentes nos dias atuais e quando entram em conflito, muitas vezes, fazem surgir novas concepções.

## 3.2 LIDERANÇA

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.” (James C. Hunter, 2004, p.25).

A liderança é um dos papéis que os gestores devem desempenhar. A liderança também é um processo social, interligado com a motivação. Só há liderança quando há liderados que seguem o líder por um motivo. As pessoas seguem um líder, desde que a realização da tarefa também seja do teu interesse. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Se quisermos desenvolver as competências como líder, devemos aprender a entender a equipe e transmitir mensagens sintonizadas com suas necessidades e motivações. Os processos da liderança e da motivação são estreitamente integrados.

É por isso que se diz que a liderança lida com as emoções e comportamentos subjetivos, enquanto as funções gerenciais de análise, planejamento, organização e controle lidam com a razão e a objetividade.

Os estudos sobre a liderança focalizam dois temas principais:

- O estilo de liderança, que se relaciona com a forma de usar a autoridade;
- As bases motivacionais da liderança em cada um dos modelos de liderança identificados.

Encontramos uma grande quantidade de modelos na literatura administrativa para explicar como e porque liderados seguem um líder. A busca pelo entendimento de como se processa esse fenômeno tem gerado um grande número de teorias acerca dos tipos possíveis de liderança, da forma como é exercida e da possibilidade de aprendizado e adoção de um estilo.

Observando como os gestores tratavam seus subordinados, Douglas McGregor identificou duas visões distintas do ser humano e denominou-as de Teoria “X” e Teoria “Y”. Também concluiu que os gestores tendem a moldar seu próprio comportamento em relação a seus subordinados de acordo com a visão de ser humano que possuem.

Desta forma, para aqueles que se identificam com a Teoria “X”:

- A administração é responsável pela organização dos elementos produtivos na empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas);
- Com relação às pessoas, administração é o processo de dirigir seus esforços, motivá-las, controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender as necessidades da organização;
- Sem essa intervenção ativa por parte da administração as pessoas seriam indiferentes ou mesmo hostis às necessidades da organização;
- O homem médio é indolente por natureza; ele trabalha o mínimo possível;
- Ao homem médio faltam ambições e gosto pela responsabilidade e liderança;
- É ele fundamentalmente egocêntrico e indiferente às necessidades da organização;
- Sua própria natureza o leva a resistir às modificações;
- Ele é crédulo, não muito brilhante e está sempre disposto a acreditar em charlatões e demagogos.

Para aqueles que se identificam com a Teoria “Y”:

- A administração é responsável pelos elementos produtivos na empresa;
- As pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da organização por natureza. Elas tornam-se assim por sua experiência em outras organizações;
- A motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidade e dirigir o comportamento para os objetivos da organização estão todos presentes nas pessoas. Esses fatores não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si só, essas características;
- A tarefa essencial da administração é criar condições orgânicas e métodos de operação em que as pessoas possam melhor atingir os objetivos, orientando seus esforços em direção aos objetos da organização;
- A administração é, principalmente, um processo de criação de oportunidades, de realização de potenciais, de remoção de obstáculos e de encorajamento ao crescimento.

Portanto, podemos concluir que, para aqueles cuja visão se identifica com a Teoria “X”, a motivação para a obtenção de resultados é o “chicote”, ou em estilo diretivo autoritário. Para aqueles que norteiam seu comportamento pela visão da Teoria “Y” o comportamento do gestor se embasa no respeito humano e profissional, conseqüentemente adota um estilo participativo. Também podemos afirmar que o estilo do gestor ou seu comportamento na liderança de grupos revela a sua concepção de ser humano.

### GRADE GERENCIAL OU ESTILO IDEAL

A partir de uma visão bidimensional dos estilos de liderança, Blake e Mouton propuseram um “*Grid Gerencial*” (grade Gerencial), baseado nos estilos “preocupado com pessoas” e “preocupado com tarefas”.

A liderança orientada para a tarefa, ou liderança diretiva indica os estilos em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder. Um líder diretivo:

- Toma decisões sem consultar sua equipe;
- Está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que o executa;
- Concentra sua atenção no desempenho do funcionário ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos;
- Insiste na necessidade de cumprir metas;
- Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da própria organização, ou o desempenho passado;
- Define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para pessoas específicas;
- Dá ênfase à cobrança e avaliação do desempenho de seus funcionários;
- Mantém distância dos seus funcionários ou equipe.

A liderança orientada para as pessoas, democrática ou participativa indica algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões.



Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Um líder democrático:

- Acredita que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis;
- Focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;
- Pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve, presta a atenção e usa as idéias do grupo;
- É amigável;
- Apóia e defende os funcionários.

## LIDERANÇA SITUACIONAL

As teorias da liderança situacional procuram resolver qual o estilo se ajusta mais a uma situação. Para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar a situação pois não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas.

As correntes teóricas apresentam o modelo onde o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. Segundo Cavalcanti(2005), a maturidade é avaliada em termos de capacidade e interesse em fazer um bom trabalho. A maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica. O comportamento da tarefa é a forma com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis.

No comportamento de relacionamento o líder comunica-se bilateralmente com as pessoas. Fornece apoio e encorajamento. Ouve atentamente as pessoas para apoiar-lhes os esforços.

Quanto mais maduro for o liderado, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso “forte” da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento. A relação líder-liderado fica

muito próxima da relação entre pais e filhos: quanto mais maduros e responsáveis, menor o controle exercido pelos pais.

## MODELOS DE LIDERANÇA MOTIVACIONAL

Os modelos de liderança estudados até este ponto baseiam-se na divisão do poder de decisão entre o líder e os liderados. São modelos que dependem da idéia de que a autoridade formal ou informal do líder pode ser mais orientada para a equipe de colaboradores (democrática) ou mais orientada para o próprio líder e para a execução da tarefa (autocracia).

No entanto, há outros modelos de liderança, que não focalizam a forma como as decisões são tomadas, mas o tipo de recompensa que o líder oferece. São modelos que analisam o estilo motivacional do líder. Há dois estilos motivacionais: o carismático e o transacional.

## LIDERANÇA CARISMÁTICA

De acordo com Limogini-França e Arellano(2002), a liderança carismática, inspiradora ou transformadora são nomes do estilo usados pelos líderes que oferecem como recompensa a própria realização da tarefa. Um líder é carismático quando leva os seguidores a superarem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para realizar a missão, meta ou causa. Para alcançar esse grau de comprometimento e realização, os líderes carismáticos devem dar especial atenção para as necessidades de seus seguidores. Os líderes carismáticos afetam profundamente as emoções de seus seguidores, encorajando-os dando-lhes inspiração para que eles vejam os problemas de maneira diferente, dêem o máximo de si e apresentem novas idéias. A liderança carismática consiste em estabelecer valores e padrões e criar os meios para guiar os esforços coletivos na direção das metas. O líder carismático é capaz de incentivar os seguidores e superar seu desempenho em relação aos objetivos. O carisma, ou capacidade de

influência do líder, apela às emoções dos seguidores e estimula sua identificação com o líder.

Veja algumas recompensas que têm fundo carismático, de acordo com Limogini-França e Arellano(2002):

- Satisfação intrínseca e oportunidade de crescimento pessoal decorrente da participação em um projeto ou tarefa inovadora e desafiadora.
- Satisfação intrínseca proporcionada pela associação com um líder e uma equipe de prestígio.
- Promessas de participação em novos projetos, mais desafiadores; reforço do sentido de pertencer ao grupo dos “eleitos”.
- Recompensas simbólicas: prestígio social pela participação no projeto ou na organização, títulos e cargos que dão prestígio social, projeção dentro da própria organização, participação em cerimônias e solenidades, reforço do sentido de participação em grupos.
- Agradecimentos, reconhecimento do desempenho.
- Satisfação intrínseca derivada da participação no processo decisório e na resolução de problemas.

## LIDERANÇA TRANSACIONAL

Para Limogini-França e Arellano(2002), o líder transacional, ou negociador, é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas.

Algumas recompensas materiais que o líder transacional pode oferecer são as seguintes:

- Promoções.
- Aumentos salariais.
- Autonomia e liberalidade no uso do tempo.
- Atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outros projetos e dispensas.

— Prêmios por desempenho, como o “diploma do melhor funcionário do mês”, ou uma participação nos resultados.

— Patrocínio de programas de treinamento.

Para Cavalcanti(2005), a liderança transacional baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário, em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. A troca tende a ser racional, sem o fundo emocional que caracteriza a liderança carismática.

A equipe ou pessoa que espera recompensa para fazer o que o gerente pretende comporta-se de maneira calculista. O contrato psicológico calculista é um ingrediente importante em certos tipos de projetos e em certas empresas. Os sistemas motivacionais utilizados por algumas empresas são generosos no fornecimento de recompensas para quem tem competência e sabe transformá-la em resultados.

## MODELO “IDEAL” DE LIDERANÇA SUGERIDA PARA O BANCO DO BRASIL

Estudamos até agora modelos de liderança a partir de algumas das principais teorias que procuram explicar o comportamento do líder e como este comportamento afeta os resultados que se deseja alcançar. A literatura apresenta um grande número de teorias. No entanto, a busca por um conjunto de traços universais para a liderança revelou-se tarefa difícil, ou pelo menos, não há consenso sobre uma teoria definitiva que explique o exercício da liderança.

O Banco do Brasil tem dado especial atenção para a questão liderança e gerência nos últimos anos, criando para tanto cursos específicos e estabelecendo normas em seus normativos internos(LIC), com capítulos dedicados

exclusivamente para este item. Também o sistema de avaliação do Banco(GDP) tem direcionado para o estilo de liderança pretendido atualmente pelo Banco.

Apesar disso, todos reconhecem que a liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos.

Alguns aspectos importantes têm sido levantados, nos últimos tempos no Banco do Brasil, acerca do exercício da liderança. São questões que influenciam o comportamento de líderes e de liderados e podem contribuir para a compreensão do complexo fenômeno da gestão de grupos.

Observemos como os aspectos abaixo podem contribuir para a compreensão do exercício de liderança:

**Inteligência Emocional:** pode explicar, em parte, o sucesso no exercício da liderança quando a entendemos como um conjunto de cinco elementos – autoconsciência, auto-gerenciamento, auto-motivação, empatia e habilidades sociais – observáveis no comportamento do líder;

**Trabalho em Equipe:** cada vez mais o trabalho vem sendo desenvolvido em equipes, desafiando os gestores para uma liderança eficaz. Pesquisas apontam que os líderes são elementos de ligação com os componentes externos, solucionadores de problemas, administradores de conflitos e atuam como “treinadores”, por analogia a equipes de futebol;

**Ética:** é preciso os meios utilizados pelo líder para atingir suas metas, tanto quanto o teor da meta em si. Não há como isentar o exercício da liderança de critérios de valor. Antes de julgar a efetividade das ações de um líder, é preciso avaliar o conteúdo moral de seus objetivos e dos meios por ele utilizados para atingi-los.

**Cultura:** as condições e valores culturais do local contribuem para determinar as expectativas dos líderes e, portanto, são limitações para o líder, pois não o deixam livre para escolher o estilo que mais lhe agrada.

**Confiança:** compreende as expectativas positivas em relação ao comportamento do líder. Seis dimensões evidenciam e fundamentam a confiança

com atributo essencial ao exercício da liderança: integridade, competência, respeito, consistência, lealdade e abertura.

## MODELO DE LIDERANÇA DESENVOLVEDORA

Pesquisadores contemporâneos têm trabalhado com a premissa básica de que, em um mundo em mudanças, os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento.

Como já estudamos, não há uma teoria conclusiva acerca dos atributos ou traços universais para uma liderança eficaz. No entanto, podemos traçar um perfil de um modelo de liderança, que caracterize um estilo ideal de gestão, por meio de atributos retirados de várias teorias.

Pensando nos vários aspectos listados até agora, podemos afirmar que uma liderança efetiva será exercida por um líder que guie suas ações embasado em atributos que possam caracterizá-lo como:

- Participando nas decisões, e ainda promotor da união, do trabalho em equipe e da qualidade de vida no trabalho;
- Comunicador e promotor do diálogo nos relacionamentos;
- Realizador na gestão da equipe pela presença atuante;
- Cultivador de valores;
- Educador e desenvolvedor de pessoas com o compartilhamento de conhecimentos e habilidades;
- Motivado por valores éticos e de busca de justiça;
- Promotor e alavancador de resultados, pois promove acordo de trabalho baseados na capacidade dos liderados e nas necessidades (metas) da organização;
- Responsável “sócio-ambientalmente”.

Este líder pauta suas ações partindo de uma premissa fundamental: a motivação é uma conquista pessoal, portanto a empresa deve criar condições para

promovê-la, mantê-la e aumentá-la. Para que isso se torne realidade é preciso melhorar as condições no trabalho por meio de:

- Definições de objetivos, estabelecimento de prioridades, construção de uma visão de futuro e realização de acordo de trabalho;
- Delegação de responsabilidade com clara definição de atribuição e alçadas;
- Gestão do clima e da jornada de trabalho com as ferramentas do relacionamento, do diálogo, da participação e compartilhamento do poder decisório;
- Gestão da cultura com o respeito aos valores e crenças da comunidade e dos clientes, comprometimento com a empresa e voltado para um comportamento de sucesso nos negócios;
- Desenvolvimento das competências profissionais;
- Promoção da autonomia (*empowerment*) e do auto-desenvolvimento;
- Oferta de um sistema de retribuição e recompensas adequado ao esforço.

No Modelo de Liderança Desenvolvedora o comportamento do líder é percebido como decorrente de valores profissionais éticos, justos e sociais. Suas ações permitem que todos a sua volta percebam que ele é guiado por estes valores. A manifestação dos valores em seu comportamento impulsiona ações de:

- Profissionalização e auto-desenvolvimento permanentes;
- Compartilhamento de conhecimentos;
- Visão de negócios e valores do cliente;
- Empreendedorismo com responsabilidade;
- Valorização dos resultados econômicos e sociais;
- Ética nos relacionamentos;
- Diálogo e participação;
- Responsabilidade “sócio-ambiental”.

A Liderança Desenvolvedora não admite comportamentos que promovam a exclusão, a submissão e o controle ideológico. Assim, ações baseadas em perfis autoritários, autocráticos ou discriminatórios devem ser banidos do ambiente de

trabalho, principalmente quando configurarem comportamentos tipificados como assédio moral.

Modelos de Liderança como os pela “Teoria X”, pelo modelo de gestão autoritário e pela liderança situacional, que propõe o relativismo ético, configurando um comportamento camaleônico, justificado pela situação (que não pode ser responsabilizada e responder pelos resultados dos comportamentos), não são fundamentos adequados para promoção do bom ambiente de trabalho, da qualidade de vida e da manutenção de resultados sustentáveis.

Se o comportamento autocrático e cambiante de liderança facilita a obtenção de resultados no curto prazo, no longo prazo o resultado colhido é o “*stress*”, o desentendimento, a falta de motivação, a queda de qualidade dos serviços e as conseqüentes perdas para a organização.

O gestor precisa refletir constantemente sobre o seu modelo de liderança, o estilo e como ele pode ser determinante para o seu sucesso momentâneo ou permanente. Ver onde pode melhorar para alcançar os atributos que possam caracterizá-lo e identificá-lo como uma Liderança Desenvolvedora.

O sistema de avaliação por competências, através da avaliação de 360 graus, onde há a auto-avaliação, avaliação dos pares, dos subordinados e dos superiores adotada pelo Banco do Brasil é uma ferramenta que auxilia identificar o estilo de liderança e o grau de interatividade da equipe, principalmente porque a competências gerenciais a serem avaliadas são inerentes a um estilo de liderança desenvolvida, onde a participação da equipe e a valorização do ser humano são consideradas fundamentais. São as seguintes as competências gerenciais a serem avaliadas:

- estímulo à participação dos funcionários nas decisões da equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias, e o compartilhamento de conhecimentos;
- mobilização dos esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias, os resultados e os princípios de responsabilidade sócio-ambiental do Banco;



- orientação para atuação da equipe, fornecendo as informações necessárias para a realização do trabalho e comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas;
- promoção do desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando suas competências e oferecendo oportunidades de capacitação e feedback frequentes;
- adoção de medidas preventivas e corretivas para melhoria contínua da saúde e qualidade de vida de sua equipe.

Desta forma, com base nas competências gerenciais exigidas para um gerente, através das quais ele é avaliado, bem como o perfil de gerência e liderança considerados ideais nos estudos feitos neste capítulo com base no material pesquisado, podemos concluir que o estilo de liderança exigido pelo Banco do Brasil é a Liderança Desenvolvedora, com uma visão holística de mundo, com traços predominantes da teoria “Y”, onde haja participação de todos, valorização do ser humano e um clima organizacional sadio que leve a uma motivação e realização pessoal de toda equipe, além do atingimento das metas da agência.

## **4. TERCEIRA PARTE- ESTUDO DE CASO.**

### **4.1 ESTUDO DA LIDERANÇA E GERÊNCIA PRESENTES NA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DE TUPANCIRETÃ - RS**

Vimos nos capítulos anteriores as diferentes visões de mundo, as diferentes formas de analisar o homem dentro do contexto do trabalho. Trabalhamos também as formas mais usuais de gestão de pessoas, destacando o clima organizacional, motivação, satisfação e comprometimento no trabalho. Focamos ainda em capítulo específico, a gestão e a liderança.

A partir de agora, baseados nos estudos anteriores, procuraremos abordar a realidade vivida na Agência do Banco do Brasil de Tupanciretã, RS, através de dados de uma pesquisa que realizamos com o quadro de funcionários, onde procuramos enfocar temas referentes a gestão e a liderança presentes nesta dependência bancária.

O entrevistador trabalha no Banco do Brasil desde o ano 1993, sendo que na agência de Tupanciretã, RS, a partir de junho de 2003, exercendo o cargo de gerente de contas de uma carteira de clientes pessoas físicas exclusivas. O quadro de funcionários da agência é composto por 16 pessoas, destas: 1 gerente geral, 3 gerentes de contas, 1 gerente de expediente, 4 assistentes de negócios e 4 postos efetivos. Aproximadamente 60% do quadro é formado por funcionários admitidos no Banco após o ano 2000. Os clientes da agência são na sua grande maioria pessoas físicas, tendo como os mais rentáveis grandes produtores rurais.

O objetivo do presente trabalho é tentar descobrir o perfil de liderança e gerência presentes na agência estudada, e de que maneira elas contribuem decisivamente para o atingimento das metas e para um clima organizacional satisfatório.

Tem-se percebido que o grande acúmulo de trabalho, associado a vários outros fatores, tais como mudanças constantes no quadro de funcionários da

agência, mudança de foco do próprio Banco, aliados a alguns problemas na condução da equipe pela administração da agência tem trazido algumas dificuldades para o cumprimento das metas e a realização do acordo de trabalho, além de causar transtornos no clima organizacional da dependência. Buscou-se focar, tanto na escolha das questões de pesquisa, como na bibliografia estudada, temas relacionados à liderança e a gerência que primam por teorias voltadas a valorização do ser humano, a busca de sua realização em seu ambiente de trabalho e a máxima doação pela empresa.

Fizemos para tanto uma pesquisa com dez questões que consideramos fundamentais para o aprofundamento do tema que nos propusemos a analisar. Os temas da presente pesquisa foram baseados na ênfase dada pelos autores estudados, bem como pela priorização que o Banco do Brasil tem dado aos assuntos relacionados com participação, trabalho em equipe desenvolvido pela administração, comunicação, a educação, definição de objetivos claros, delegação de responsabilidade, gestão do clima organizacional, desenvolvimento das competências profissionais baseadas em valores éticos, gestão da cultura e valorização dos valores individuais e habilidade na gestão dos conflitos tanto internos como externos. A pesquisa que apresentaremos a seguir foi apresentada ao quadro funcional da agência, onde cada respondente atribuiu notas de 1 a 6 de acordo com os conceitos assim propostos:

1 – Nenhuma    2 – Muito Pouco    3- Regular    4- Boa    5 - Muito Boa    6 – Ótima.

1 - Como você considera sua participação nas decisões da Agência?

2 – O papel do Gestor (líder) na promoção da união, do trabalho em equipe, da qualidade de vida no trabalho?

3 – A comunicação e a promoção do diálogo na agência?

4 – A educação e o desenvolvimento de pessoas, com o compartilhamento de conhecimentos e habilidades?

5 – Definição de objetivos, estabelecimento de prioridades, construção de uma visão de futuro e realização de acordo de trabalho?

6 – Delegação de responsabilidades, com clara definição de atribuições e alçadas?

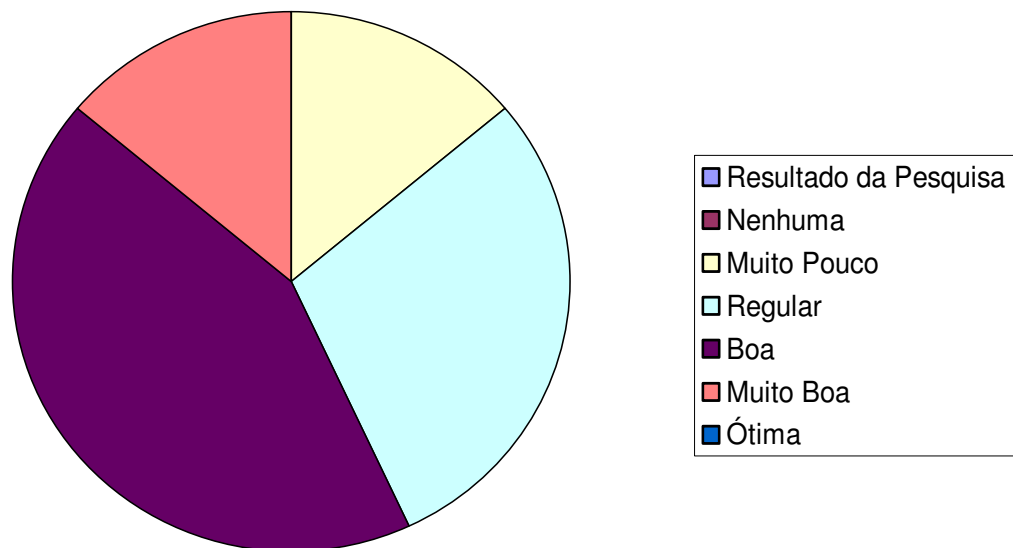
7 – Gestão do clima e da jornada de trabalho com as ferramentas do relacionamento, do diálogo, da participação e compartilhamento do poder decisório?

8 – Desenvolvimento das competências profissionais, baseadas em valores éticos e de busca de justiça?

9 – Gestão da cultura com respeito aos valores e crenças da comunidade e dos clientes e o comprometimento com a empresa?

10 – Habilidade de negociação e solução dos conflitos dentro da agência?

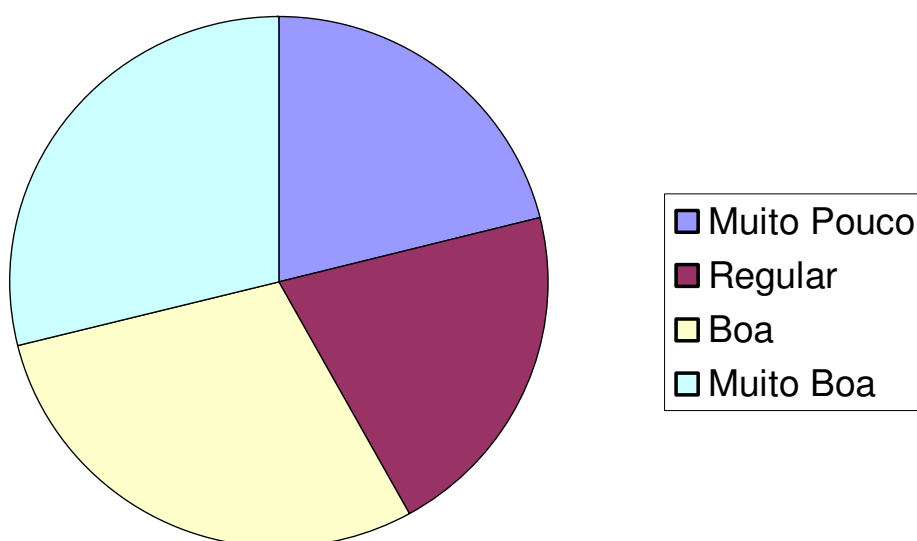
Após computarmos os conceitos emitidos pelos respondentes da pesquisa, traçamos o presente gráfico para demonstrar o resultado obtido:



Nenhuma 0%  
 Muito Pouco 14%  
 Regular 29%  
 Boa 43%  
 Muito Boa 14%  
 Ótima 0%

Com base nesta pesquisa podemos concluir que a liderança e a gerência presentes na agência do Banco Brasil de Tupanciretã, analisadas pelos funcionários a partir do questionário apresentado pode ser considerada boa, tendo em vista que 43% do quadro assim a considera. No entanto, faremos, a partir de agora, um estudo em que analisaremos cada questão de pesquisa individualmente, por entender que apesar de serem temas interligados que contribuem para avaliar a liderança como um todo, cada um tem suas peculiaridades que merecem tratamento individual.

#### 4.2 PARTICIPAÇÃO DO GRUPO NAS DECISÕES



Nenhum – 0%  
Muito Pouco – 21%  
Regular – 21%  
Boa – 29%  
Muito Boa – 29%  
Ótimo – 0%

Quando computamos as respostas do nosso questionário, tivemos várias surpresas no sentido de descobrir que embora o grupo seja pequeno, composto

apenas por 16 funcionários efetivos, há visões tão diferentes sobre um determinado assunto, ao ponto de obtermos respostas quase beirando os dois extremos (manifestações positivas e negativas). Para evitarmos a miopia nesta análise, buscaremos nos ater as respostas da maioria, distanciando-nos da análise individual, por entender que visões e sentimentos individualizados poderiam desvirtuar os objetivos do trabalho que nos propusemos a fazer.

Partiremos primeiramente da análise do estilo de liderança e a sua efetiva contribuição para a participação do grupo de funcionários nas decisões.

A liderança orientada para as pessoas, democrática ou participativa, conta sempre com a participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões. Por outro lado, o líder carismático é aquele que leva os seus seguidores a superarem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para realizar a missão, meta ou causa. Por sua vez, o modelo de atuação do Banco como um todo, através do estabelecimento das metas e oferta de incentivos a quem as cumpre, sugere um estilo de liderança desenvolvedora. Assim sendo, podemos concluir que o estilo de liderança ou gestão da agência, baseados nas respostas que obtivemos dos colegas, quando o grau de satisfação ficou com o conceito bom, acreditamos que é um misto de democrático, carismático e desenvolvedora.

Ao que tudo indica, ainda há falta de participação nas decisões por algumas pessoas, pois tivemos respostas em que houve o sentimento de insatisfação. Desta maneira, entendemos que essa insatisfação pode ter como origem a falta de motivação intrínseca e extrínseca, pois muitas vezes existe disparidade entre o que se entende por motivações, e o que se espera dela na prática, ou seja, é difícil motivar as pessoas para o atingimento dos objetivos do grupo, quando este grupo não tem interesse na elaboração dos próprios objetivos e nem sequer se compromete a trabalhar de forma a atingi-los.

De igual forma, a motivação no trabalho, vista como o grau segundo o qual os indivíduos se sintam de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, tem grande relação com o nível de participação do indivíduo nas decisões coletivas. Também é uma atitude ou resposta emocional às tarefas de trabalho, assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho.

O comprometimento organizacional também aumenta, na mesma proporção que aumenta a participação das pessoas nas decisões da agência. Tendo em vista que quem participa torna-se um ente ativo do processo, enquanto que aqueles que são chamados apenas para executar as tarefas, passivamente, não tem comprometimento porque não tem clareza da importância que referida tarefa pode representar para a equipe.

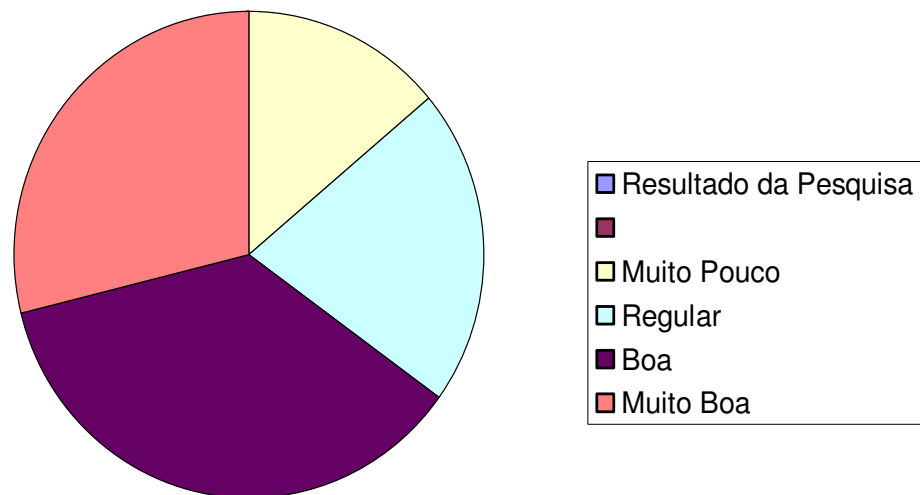
De acordo com Rinke (1999, p.57), "... quando a organização tem uma noção clara do propósito da direção e da situação futura desejada e quando essa imagem é amplamente compartilhada, as pessoas são capazes de encontrar seus próprios papéis na organização. Isso dá autonomia às pessoas, conferindo-lhes status, já que elas podem se ver como parte de um empreendimento que vale a pena. Sob essas condições, as energias humanas da organização são direcionadas para um fim comum e o pré-requisito fundamental para o sucesso foi cumprido."

Para que haja uma motivação e interesse na participação é preciso permitir que todos sonhem um pouco e compartilhem desse sonho com os colegas. O líder deve permitir que as habilidades e técnicas criativas se proliferem na agência, pois elas podem ser aquelas soluções inovadoras que tanto buscamos e que podem estar bem próximas de nós, mas não puderam se manifestar ainda por falta de oportunidade.

Outro fator determinante que tem contribuído para que a equipe se pronunciasse de tal forma, são as recentes mudanças que o Banco promoveu, tanto na forma de estruturação e classificação da agência como no quadro de pessoal através da reestruturação, criando incentivos para a aposentadoria precoce e a realocação dos funcionários, quando houve a troca de mais de 50% do quadro da agência, inclusive da administração.

Isso pode ter contribuído de maneira significativa, pois estão presentes diferentes culturas arraigadas nos vários colegas que compõe o novo quadro da agência, e, devido a pouca convivência do grupo, está causando um certo desconforto, além de que, a mudança precisa de adaptação para se processar de maneira satisfatória.

#### 4.3 O PAPEL DO LÍDER NA PROMOÇÃO DA UNIÃO, DO TRABALHO EM EQUIPE E DA QUALIDADE DE VIDA.



Nenhum – 0%

Muito Pouco – 14%

Regular – 22%

Boa – 35%

Muito Boa - 29

Ótimo – 0%

A segunda questão que apresentamos para avaliação dos colegas foi o papel do gestor (líder) na promoção da união, do trabalho em equipe e da qualidade de vida, e as respostas demonstraram que a agência possui uma liderança mais do tipo carismática e transformacional.

De acordo com Antonio C. A. Maximiliano, (2004, pág. 17), “Para trabalhar eficientemente com pessoas, você precisa das ferramentas comportamentais da administração: entendimento das diferenças individuais, da cultura organizacional, e de processos como motivação, dinâmica de grupos e comunicação visando a promoção da união e do trabalho em equipe. Todas essas ferramentas convergem para o processo de liderança. Tão importantes são as relações na administração, que há quem entenda os dois processos como sinônimos (relações humanas x administração).



Assim sendo, analisando o grau de satisfação demonstrado nas respostas desta questão, concluímos que na agência pesquisada pode ser melhorada a atuação do líder para que haja um trabalho em equipe coeso e com engajamento de todos.

Cavalcanti, (2005), propõe um estilo de liderança situacional, que leva em conta, além de outros fatores, o grau de maturidade do grupo. Quanto mais maduro for o liderado, mais intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso forte da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento. A relação líder-liderado fica muito próxima da relação entre pais e filhos; quanto mais maduros e responsáveis, menos o controle exercido pelos pais.

Assim, nesse modelo de Cavalcanti (2005), temos quatro estilos de liderança:

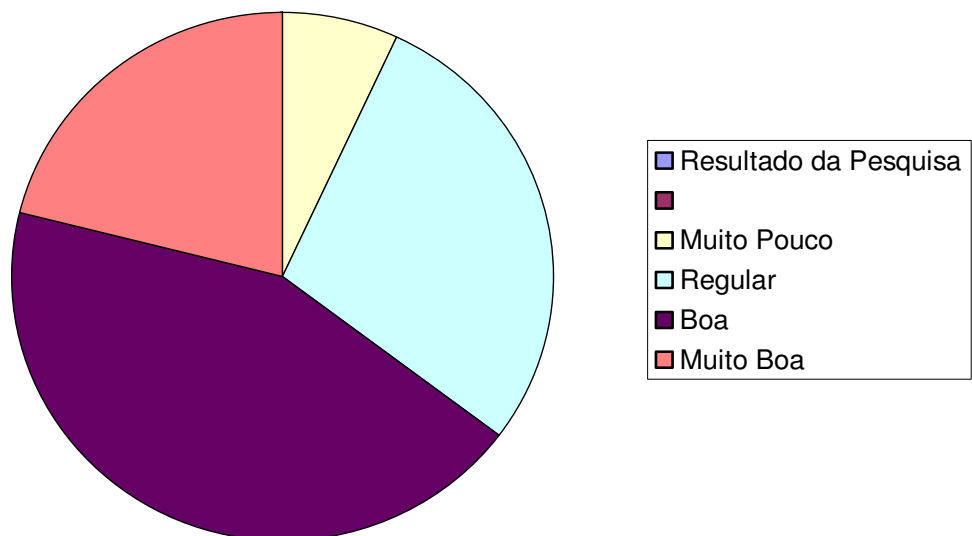
- Determinar: é o estilo de liderança que pressupõe maturidade baixa onde as pessoas são vistas como sem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo. Não são competentes nem seguras de si. Portanto, o estilo diretivo é o mais autêntico por apresentar um comportamento de ênfase alta na tarefa e baixo relacionamento;
- Convencer: é o estilo adequado na condução de pessoas com maturidade entre baixa e moderada. Elas não têm capacidade, mas sentem disposição para assumir responsabilidades. Apesar de terem confiança em si, ainda não possuem as habilidades necessárias. Por esta razão, a maior parte da direção ainda é dada pelo líder, com alta ênfase na tarefa e no relacionamento;
- Compartilhar : é o estilo observado para administrar pessoas com maturidade entre moderada e alta. Aqui, elas têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer. A falta de disposição, muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesmas. Portanto, a principal tarefa do líder é facilitar a tarefa e a comunicação, com comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa.
- Delegar: é o melhor estilo para liderar pessoas com alta maturidade. Elas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Por serem maduras, não

necessitam de uma comunicação bidirecional acima do normal ou de um comportamento de apoio. Aqui o comportamento de relacionamento e a orientação para a tarefa são baixos.

Com base nos quatro estilos apresentados, percebemos que o líder deve ter a capacidade e o discernimento para perceber o nível de maturidade de seus liderados e assim adaptar a cada um seu estilo de liderança. O grande problema acontece quando o líder não consegue ou não quer tratar os diferentes liderados de forma diferente, ou, quando aplica o estilo errado, podendo então causar descontentamento, desunião e problemas em seu grupo de trabalho.

Julgamos importante salientar que um bom estilo de liderança, com grande ênfase na participação e no desenvolvimento pessoal poderá fazer com que o grupo evolua da fase inicial (determinar), podendo chegar ao ápice (delegar), considerando o ideal.

#### 4.4 A EDUCAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS E HABILIDADES.



Nenhum – 0%  
Muito Pouco – 14%  
Regular – 22%  
Boa – 35%  
Muito Boa – 29%  
Ótimo – 0%

Constatamos que este fator atingiu um grau de satisfação considerado bom, apesar de haver descontentamento de algumas pessoas, destacando a falta de divulgação dos treinamentos existentes, a não disponibilidade de tempo para a realização dos mesmos fora do horário de expediente, na maioria das vezes, fazê-los em casa.

Entendemos que um líder desempenha um papel fundamental tanto na construção quanto no desenvolvimento das equipes de trabalho. Lembrando, no entanto, que outros elementos devem estar presentes em uma equipe para que apresente um desempenho de excelência, além da presença de um líder com certas características e comportamentos.

O papel de mentor, ou daquele que orienta uma equipe tem sido destacado como fundamental para a efetividade de uma equipe de trabalho. O líder deve identificar as necessidades de aprendizagem de sua equipe, recomendar treinamentos e outras ações educacionais que visem a suprir essas necessidades, orientar quanto a melhor maneira de valorizar o trabalho, respeitando e valorizando as iniciativas da equipe. Para isso, o Banco do Brasil disponibilizou uma ferramenta muito importante, que é a avaliação por competências, já descrita no início do nosso trabalho. Através dela, podemos perceber as carências, qual o nível delas e estipular cronogramas de supri-las.

Se quisermos pessoas críticas, devemos estimular a sua formação e o seu desenvolvimento. Assim, o líder deve ser democrático, e estimular a participação de sua equipe, solicitando opiniões, avaliações e sugestões voltadas para o trabalho. Dessa forma, a auto-confiança das pessoas é estimulada e a crença na capacidade de aprendizagem contínua.

Se desejamos pessoas participativas que compartilhem o saber, devemos valorizar o conhecimento que detêm, pois o processo de conhecimento organizacional parte das pessoas, que aprendem e possibilitam às organizações aprenderem. Elas são consideradas ativos intangíveis, pois são determinantes para o crescimento e a sustentação das empresas. Quanto mais conhecimento as organizações possuírem, mais chances de enfrentar as adversidades e os desafios do ambiente em que atuam. Finalizando, podemos destacar que a gestão do conhecimento torna-se vital para as organizações que desejam obter vantagens competitivas, e para isso têm um grande desafio a enfrentar na busca de avaliar o conhecimento existente em seu meio, buscar novas formas de aquisição e de registrar não se esquecendo da manutenção de um bom clima de trabalho.

A ênfase no desenvolvimento das pessoas parte da premissa de que, quando se fixa alguma meta, quer seja profissional, quer seja pessoal, é preciso fundamentá-la com as ações que são necessárias para se chegar lá. Restringir-se apenas às metas limita nossas possibilidades de alcançá-las, pois o “como” é mais difícil do que “o que”, e pode depender de ações da equipe, da empresa, dos supervisores, da estrutura, da vontade, etc.

Nesse sentido, observa-se que lacunas de desempenho podem ser decorrentes da falta de conhecimentos ou de habilidades, da falta de equipamentos e ferramentas adequadas, de atitudes desfavoráveis com os pares ou de uma prática de gestão inadequada para o desenvolvimento das pessoas, dentre outras possibilidades. A melhor estratégia é identificar as causas das nossas lacunas e desempenho e implementar ações para reduzi-las, desenvolvendo novas competências profissionais, o que vai agregar novos valores para o Banco e para as nossas carreiras.

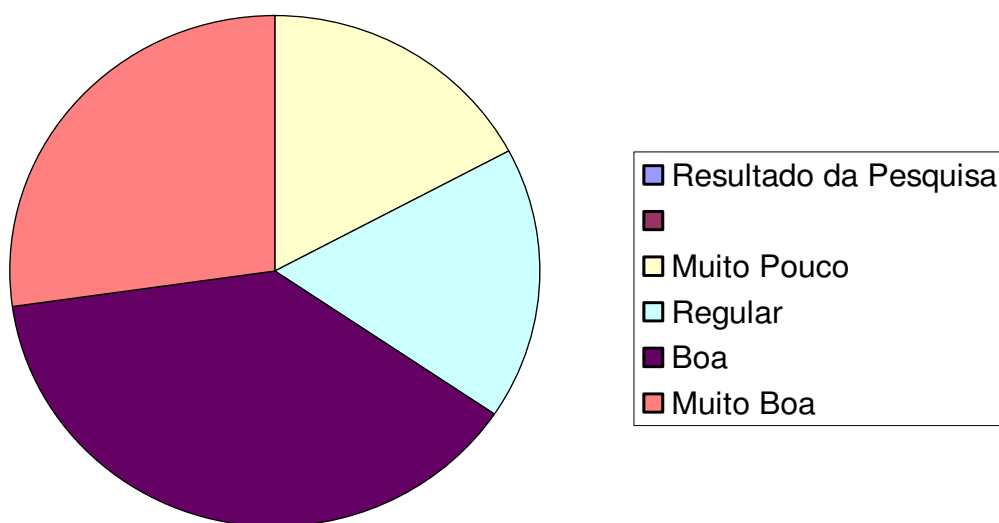
Essas ênfases no desenvolvimento requerem dos gestores uma atuação diferenciada. Cabe a eles, nos diversos níveis, catalisar mudanças essenciais à empresa, em vez de apenas controlar o que faz na organização; estimular a assunção de responsabilidades em vez de dar ordens diretas; criar ambientes que levam as pessoas a crescerem, em vez de mantê-las em seu devido lugar. A competência humana só manifesta seu potencial máximo quando há confiança

total e irrestrita nos líderes, estes no papel fundamental de gerentes desenvolvedores.

No Banco do Brasil, os gestores são sensibilizados a desenvolverem ações no campo da responsabilidade sócio-ambiental, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento profissional e desempenho por competências. Dessa forma perceberemos mudanças no estilo de gestão, mas que não são feitas apenas pelo gestor. Todos nós teremos que dar credibilidade a essas novas posturas, contribuindo para a efetivação de um desenvolvimento contínuo e para a melhoria no clima organizacional e nas relações de trabalho.

Desta forma, atenta as exigências da Instituição Banco do Brasil, a agência de Tupanciretã tem desenvolvido esta competência satisfatoriamente, oportunizando ao seu quadro a atualização constante. No entanto, tem-se enfrentado algumas barreiras entre alguns funcionários, principalmente aqueles em fim de carreira, que não se sentem mais motivados em aperfeiçoar-se, preferindo o comodismo, destoando um pouca da motivação em aprender cada vez mais, que está inerente na maioria do quadro funcional..

#### 4.5 GESTÃO DA CULTURA COM RESPEITO AOS VALORES E CRENÇAS DA COMUNIDADE E DOS CLIENTES



Nenhum – 0%  
Muito Pouco – 21%  
Regular – 22%  
Boa – 35%  
Muito Boa – 29%  
Ótimo – 0%

Fleury e Sampaio (2002, p.37-39) analisaram diferentes conceitos de cultura organizacional e agrupam - nas em uma única concepção:

“O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Se observarmos atentamente a definição acima, concluiremos que os pressupostos básicos que constituem a cultura nessa concepção advêm das pessoas que integram a realidade do trabalho.

Assim sendo, a cultura dentro da Agência do BB de Tupanciretã está sendo construída a mais de 50 anos, e, apesar de estar regida pelas mesmas leis e Instruções das demais agências do BB, esta tem seus traços peculiares que a diferencia das demais. Esses traços são a forma de atendimento aos clientes, o conceito e o nível de intimidade destes com os funcionários, o histórico do Banco na Comunidade Tupanciretanense, bem como a própria estrutura física do prédio e a convivência entre os funcionários.

O que temos percebido é que a cada troca de gestor ou dos líderes da agência, essa cultura sofre alterações e adaptações, porém isso acontece lentamente, pois a cultura é profundamente enraizada e de difícil mudança. Assim sendo, partindo-se do pressuposto de que cultura é o sistema de valores compartilhados e crenças que influenciam no comportamento dos trabalhadores, ela representa o nosso modo como fazemos as coisas por aqui, nosso jeito de ser e expressar a identidade da organização.

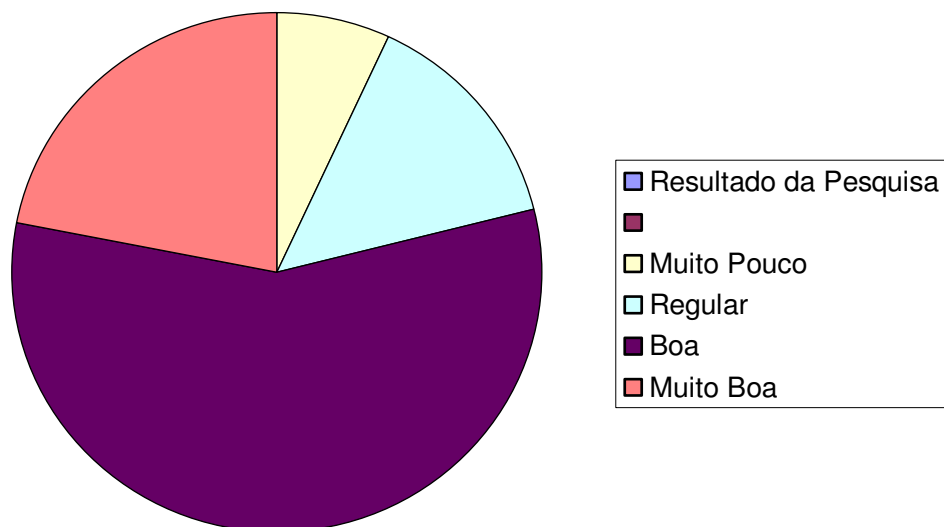
Deste modo, a cultura organizacional traz elementos que são compartilhados e capazes de gerar compromissos levando as pessoas a um

sentido de pertencimento em relação a uma empresa, chegando ao ponto da sua identidade pessoal ser confundida com empresa, ficando caracterizado muitas vezes como Fulano do Banco do Brasil, ao invés de ser conferido como fulano de tal.

Assim sendo, os trabalhadores vão criando e assimilando elementos da cultura de uma empresa através dos seus processos de socialização e das histórias que são contadas, bem como a partir da observação dos líderes, que oferecem exemplos de conduta às quais trabalhadores prestam atenção, entre outras formas.

Quando formos analisar a cultura de uma agência, no caso específico da Agência do BB de Tupanciretã, temos que levar em conta o todo, ou seja, o quadro funcional, os clientes e o Banco do Brasil como um todo. Percebemos que a satisfação quanto ao trato desta em nossa agência atingiu um quadro satisfatório, analisada do ponto de vista dos funcionários, o que nos leva a concluir que estilo de liderança desenvolvido na agência tem contribuído para a manutenção da cultura da agência, contribuindo de forma positiva para a satisfação dos clientes e funcionários, permitindo a manutenção de um clima organizacional satisfatório.

#### 4.6 HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO E SOLUÇÃO DOS CONFLITOS.



Nenhum – 0%  
Muito Pouco – 7%  
Regular – 14%  
Boa – 57%  
Muito Boa – 22%  
Ótimo – 0%

Poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer.

Autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazer de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.

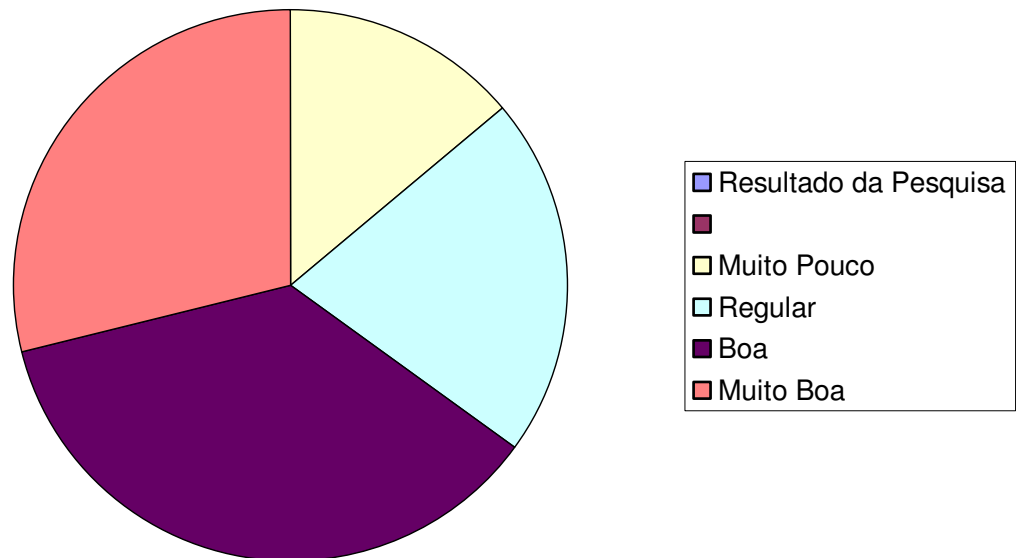
A diferença é que autoridade é levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você deseja porque você pediu que fizessem, enquanto que poder é ameaça.

Um bom líder, que exerce a autoridade de maneira que prevaleça sobre o poder deve ter as seguintes características: honestidade, confiabilidade, bom exemplo, cuidado, compromisso, bom ouvinte, motivação, atitudes positivas, entre outras. Esses traços, muitas vezes, são desenvolvidos cedo na vida e tornam-se comportamentos habituais. Alguns de nossos hábitos, nossos traços, características, continuam a evoluir e amadurecer em alto nível, enquanto outras mudam pouco a pouco. O desafio para o líder é escolher os traços de caráter que precisam ser trabalhados e aplicar-lhes palavras simples. Liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam através delas sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento.

Pelo resultado da pesquisa, podemos perceber que a habilidade de negociação e a solução dos problemas são características inerentes ao líder da agência do Banco do Brasil de Tupanciretã, tendo em vista o grande número de respondentes que concordaram com a maneira como as negociações e a solução dos conflitos são conduzidos na agência, o que demonstra competência por parte do líder e satisfação por parte do grupo.



#### 4.7 A COMUNICAÇÃO E A PROMOÇÃO DO DIÁLOGO.



Nenhum – 0%

Muito Pouco – 14%

Regular – 22%

Boa – 35%

Muito Boa – 29%

Ótimo – 0%

Segundo Lee Thayer, (1979, p. 25) “ A competência estratégica na comunicação se refere às aptidões conceituais de um indivíduo, às suas aptidões de avaliar acuradamente as relações situacionais entre si mesmo e os outros (no contexto de suas intenções e objetivos), as suas aptidões para pensar, à sua capacidade cerebral ou intelectual, às suas aptidões para compreender, à veracidade de seus modelos e mapas de seu meio ambiente e às aptidões e características similares das capacidades centrais de alguém para o processamento e produção de informações”.

No caso específico de um ambiente de trabalho bancário, precisamos evidenciar as competências táticas do líder, que são o conjunto de habilidades, técnicas e capacidades de um indivíduo para transformar efetiva e eficientemente

as informações que produz (e deseja disseminar) em formas consumíveis e para transformar efetiva e eficientemente os dados que adquire e deseja, para consumir em formas rapidamente auto-consumíveis. Em outras palavras, as competências táticas são as aptidões e capacidades que alguém tem à disposição para executar suas competências estratégicas.

Habitualmente, as pessoas encaram os métodos e as técnicas comunicativas como meras habilidades para a comunicação, especialmente habilidade para ler, escrever, falar e ouvir. No entanto, comunicação vai muito além disso. O processo de comunicação eficiente deve se dar de forma original e natural, onde tanto quem transmite como aquele que recebe a mensagem assimila o conteúdo e compreende a sua essência. Assim sendo, para que haja uma comunicação eficaz numa agência bancária deve haver bom clima organizacional, motivação e competência para realizar a missão recebida.

Os gestores, recebem informações em todas as atividades que realizam. Para tomar qualquer decisão, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos e trabalhar com grupos, precisam interpretar essas informações e subtrair o conteúdo que afeta diretamente o grupo. Essas informações precisam ser processadas, englobando aí o entendimento e a análise. Para isso precisam ser seletivos e capazes de encontrar significados em toda informação que recebem.

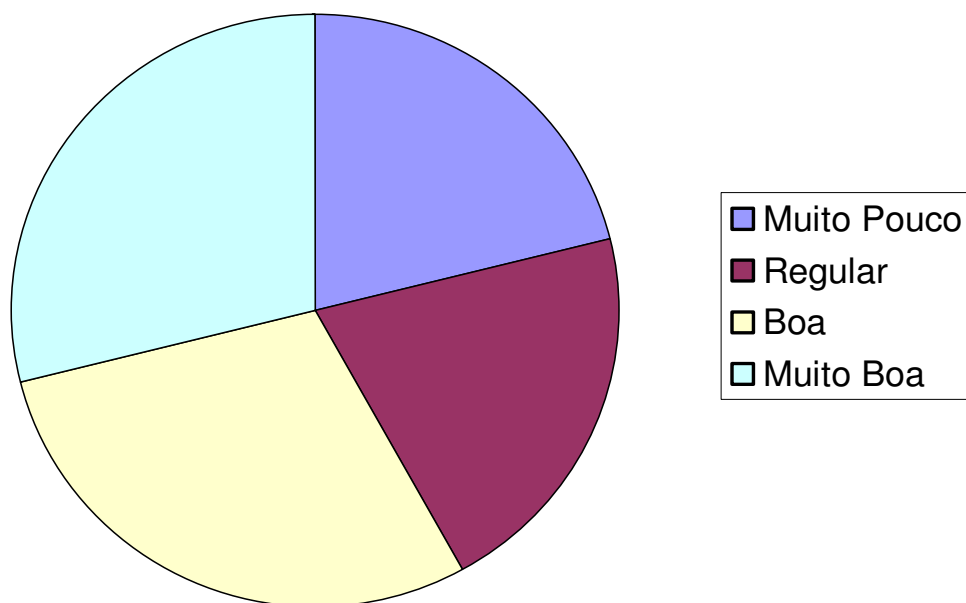
Para trabalhar bem com a equipe, o gestor precisa divulgar essas informações, utilizando-se de uma comunicação capaz de atingir os demais na sua essência, assim entendendo a missão e as estratégias do Banco. No caso dessas informações não serem processadas de forma correta, ou caso haja ruído (problemas) na comunicação, haverá dificuldades na harmonia do grupo, bem como problemas de relacionamento e direcionamento do trabalho para um objetivo singular. O bom diálogo é a mola-mestra que impulsiona a comunicação eficaz e eficiente da equipe.

Ao levar-se em conta os resultados da pesquisa da agência do Banco do Brasil de Tupanciretã referente a Comunicação e Promoção do Diálogo, percebemos que o líder está conseguindo manter um bom nível de comunicação, e isso, de acordo com Antônio C. A. Maximiliano(2004, pág. 18) , “para trabalhar

bem com sua equipe o líder precisa disponibilizar informações, comunicar. Sem informações disponíveis, sem comunicação eficiente sua equipe torna-se dependente e haverá falhas no processo de comunicação”.

Utilizando-nos mais uma vez da pesquisa de campo efetuada com os colegas, percebemos que a comunicação e o diálogo na agência do BB de Tupanciretã estão bem, e isso se deve em grande parte ao estilo de liderança aceito e considerado positivo pelo grupo, havendo a possibilidade de melhorar o quesito diálogo, que, por “n” fatores ainda deixa um pouco a desejar.

#### 4.8 DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE COM CLARA DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES E ALÇADAS.



Nenhum – 0%

Muito Pouco – 21%

Regular – 21%

Boa – 29%

Muito Boa – 29%

Ótimo – 0%

Por volta da década de 80, ficou evidente que as grandes empresas deveriam renovar-se ou morreriam. Inovação, risco e criatividade deveriam substituir as estruturas e comportamentos burocráticos. As empresas ao mesmo tempo em que colocavam equipes auto geridas nas linhas de ações, procuravam um novo tipo de gerente.

Surgiu o conceito de “intra-empendedor”, o empreendedor interno, os sonhadores que realizam idéias novas, assumindo a responsabilidade pela criação de inovações dentro da organização. O gerente e, de forma geral, os funcionários empreendedores, são o oposto dos conservadores, que trabalham apenas seguindo os manuais e mantendo as tradições.

A escola da administração empreendedora firmou-se como uma tendência na gestão de algumas organizações, que procuraram colocar em prática os seguintes princípios:

- Valorização e incentivo a comportamentos como iniciativa, responsabilidade e decisão;
- Flexibilidade no uso do tempo e dos recursos organizacionais;
- Tolerância a fracassos e erros;
- Possibilidade de formação de equipes multifuncionais para exploração de oportunidades e projetos. O BB tem demonstrado grande apreço pelo desenvolvimento e empreendedorismo no seu quadro de funcionários. Mas o seu funcionamento prático depende muito do tipo de liderança existente em cada dependência. Cada funcionário deve ter claramente definida a delegação de responsabilidade com clara definição de atribuições e alçadas. No entanto, o grau dessa delimitação de alçadas vai depender de dois fatores preponderantes, ou seja, do grau de comprometimento do funcionário e do estilo de liderança presente na agência.

Alguns gerentes pensam que delegar poder é “tirar a mão da massa” e abdicar de suas responsabilidades. Alguns funcionários pensam que podem fazer tudo o que quiserem já que disseram que eles têm poder. Naturalmente, ambos os pontos de vista estão errados. Segundo Wolf F. Rinkc, (1999, pág. 118), “delegar

poder é desenvolver e nutrir relações nas quais as pessoas entendam a importância delas, suas possibilidades e seus pontos fortes. As pessoas poderosas têm a clara compreensão da própria autoridade, da responsabilidade, do dever de prestar contas e dos papéis valorizados na equipe, além de terem uma autonomia que é ligada a dos outros”. Assim sendo, a delegação de poder permite que os funcionários ou suas equipes planejem e tomem decisões responsáveis sobre o seu trabalho: o que requer que os gerentes e os funcionários compartilhem informações relevantes e o controle sobre os fatores que afetam o desempenho do trabalho.

Delegar poder aos outros não só multiplica seu próprio poder, mas também aumenta sua capacidade de ser um treinador eficaz. A capacidade de dar autonomia aos outros é uma habilidade fundamental para gerentes e líderes vitoriosos.

Mas para que haja uma delegação de responsabilidades, com clara definição de atribuições e alçadas, é preciso estabelecer uma relação de confiança, de parceria, e manter os membros da agência motivados. Se assim for teremos a certeza de que muitos funcionários assumirão as responsabilidades adicionais de braços abertos.

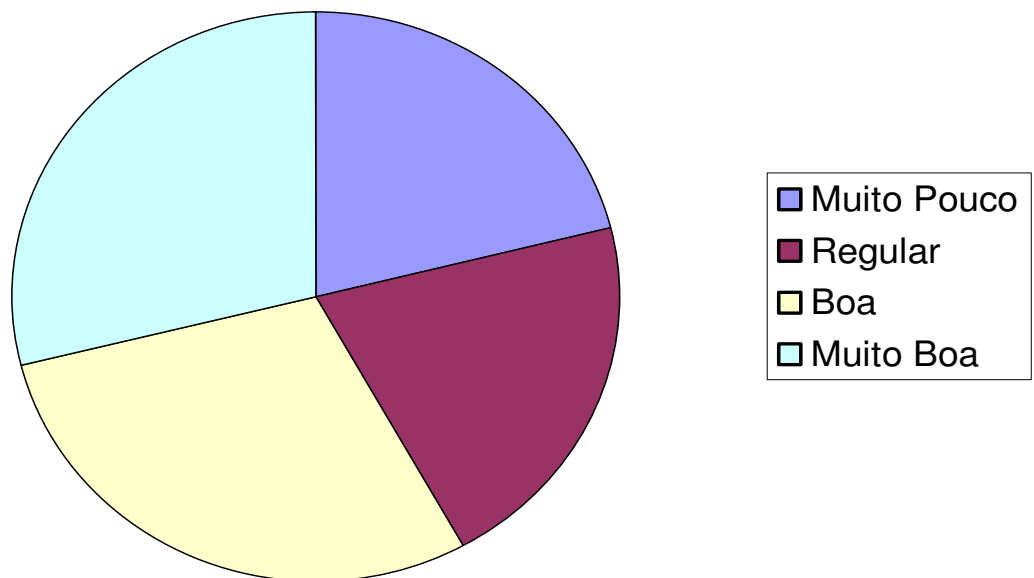
O que tem acontecido na Agência do BB de Tupanciretã e certamente na maioria das demais é a grande rotatividade de funcionários entre as dependências, ocasionando grandes dificuldades em descobrir o perfil de cada indivíduo e atribuir-lhe a carga de responsabilidades que ele possa suportar. Também podemos perceber os diferentes estilos de liderança dos diferentes gestores.

O que constatamos em nossa pesquisa é que a delegação de responsabilidade ainda é parcial, muito embora a agência é composta por quatro setores distintos, a saber: pessoa física exclusiva, pessoa física demais, pessoa jurídica e bateria dos caixas, tendo cada setor um gerente de contas, existe nestes setores concentração de poder.

A falta de habilidade e de confiança das equipes é o ponto que mais pesa para o aprimoramento de delegação de responsabilidade e o cumprimento deste item em sua plenitude. E isso tem prejudicado visivelmente o rendimento da agência e atingimento das metas do acordo de trabalho, além de muitas vezes proporcionar um clima organizacional de difícil convivência entre os colegas,

prejudicando o convívio sadio e a imagem e reputação da agência perante os escalões superiores.

#### 4.9 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, BASEADAS EM VALORES ÉTICOS.



Nenhum – 0%

Muito Pouco – 21%

Regular – 21%

Boa – 29%

Muito Boa – 29%

Ótimo – 0%

Uma nova fronteira da teoria e da prática da administração é representada pela busca de mecanismos para gerenciar o conhecimento nas empresas. O conhecimento, um ativo intangível, tornou-se o fator mais importante da vida

econômica, o principal ingrediente do que compramos e vendemos, a matéria-prima com o qual trabalhamos.”Antonio C. A. Maximiniano,(2004, pág.42).

Alguns autores afirmam que o conhecimento será a principal vantagem competitiva das empresas por muitos anos do Século XXI. Isso é particularmente verdadeiro para as empresas que trabalham com grandes volumes de informações, especialmente informações técnicas: empresas financeiras, empresas de análise de crédito e organizações de pesquisa e desenvolvimento, entre outras.

O conceito de capital intelectual é central no modelo da administração do conhecimento. Capital intelectual é o conjunto dos conhecimentos existentes em uma empresa. O capital intelectual está localizado:

- Nas pessoas: as pessoas detêm conhecimentos adquiridos em sua formação escolar e no dia-a-dia de suas experiências. Esses conhecimentos são chamados de capital humano.
- Nos bancos de dados, rotinas, procedimentos, softwares, processos, marcas, tecnologias, patentes e outras formas de saber como agir.

A administração do conhecimento é ainda um grande desafio. Sem uma cuidadosa gestão desse ativo intangível, não se poderá esperar grandes inovações nos produtos e processos da empresa. No mundo contemporâneo, pouco pode ser feito sem essa vantagem competitiva.

O Banco do Brasil tem dado ênfase muito grande para o desenvolvimento do conhecimento, principalmente quando levamos em conta o encarreiramento, onde 40% da pontuação é oriunda da formação profissional.

Também a avaliação por competências contribui muito para a avaliação do quadro de funcionários e a gestão da própria carreira.

Especificamente na agência de Tupanciretã, este item está sendo muito bem trabalhado, pois foi o quesito que obteve o conceito muito bom e bom com um percentual significativo. Houve grande evolução com a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, pois esta atrela as competências organizacionais às profissionais, isto é, as estratégias organizacionais são

valorizadas a partir das pessoas. Esse modelo reúne as diferentes ações de pessoas em um fim comum: a estratégia organizacional.

Uma das causas dessa mudança é a percepção da necessidade de um aprimoramento profissional constante no contexto do trabalho. A organização passa a ser vista como um lugar em que o adulto continua o seu processo de educação.

O Banco do Brasil implementou um conjunto de ações para beneficiar o seu quadro de funcionários, principalmente os que residem longe dos centros urbanos, com os treinamentos e cursos a distância que utilizam diferentes tecnologias e estratégias de aprendizagem.

A criação da Universidade Corporativa do BB foi um passo marcante para a melhor qualificação dos seus quadros, principalmente devido as constantes mudanças exigidas pelo mercado financeiro.

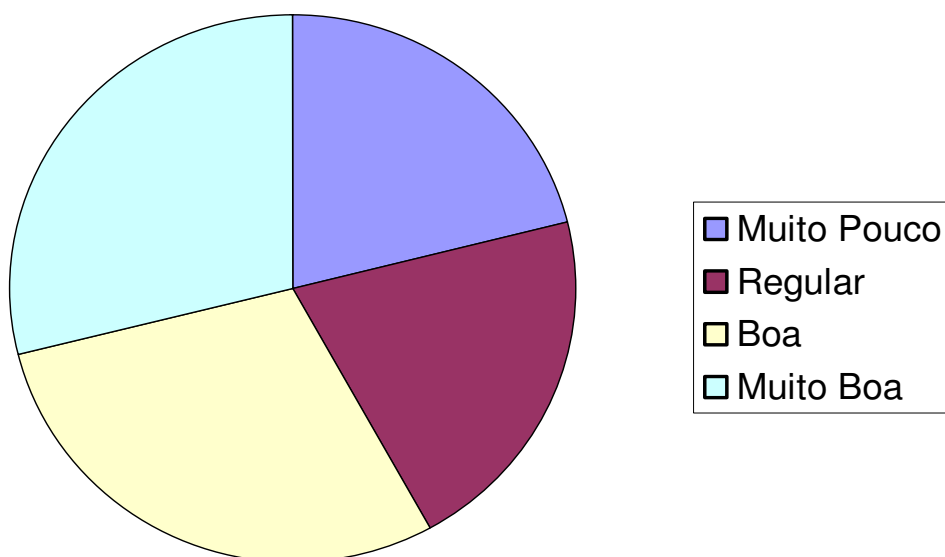
A UNIBB é uma entidade que se caracteriza como uma ferramenta estratégica desenhada para auxiliar a organização - mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem aprendizagem individual e organizacional, conhecimento e sabedoria. O motivo principal para uma organização implementar um sistema de educação corporativa é para se tornar mais competitiva, a partir do desenvolvimento da instalação e da consolidação das competências críticas e humanas. Ela engloba ações voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, não só para o desenvolvimento no trabalho, mas em uma perspectiva ao longo da vida.

A ética é outro assunto que preocupa muito no contexto organizacional, pois ela trata dos códigos e leis morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afetam as pessoas e a comunidade envolvente. O Banco do Brasil tem primado pela ética nos processos de negociação, destacando a honestidade e a sinceridade como preponderantes na bagagem do negociador. Caso a ética e a moral não estiverem presentes nas negociações, a imagem do Banco ficará comprometida e, provavelmente, afetará a realização de novos negócios. Assim a conduta ética está sendo tratada de forma destacada na agência do BB de Tupanciretã, sempre visando retratar os valores desejados pela



Instituição Financeira, não somente no comportamento dos seus empregados, mas na relação com os clientes. Não há registro de casos de conduta ética fora dos padrões exigidos pelo Banco.

#### 4.10 ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CONSTRUÇÃO DE UMA VISÃO DE FUTURO E RESLIZAÇÃO DO ACORDO DO DE TRABALHO.



Nenhum – 0%  
Muito Pouco – 21%  
Regular – 21%  
Boa – 29%  
Muito Boa – 29%  
Ótimo – 0%

Uma idéia interessante e importante que se desenvolveu na passagem para o século XXI é a aprendizagem organizacional. Aprendizagem organizacional significa o processo coletivo de adquirir competência, para enfrentar novas

situações e resolver problemas. Como o ambiente das organizações é dinâmico, apresentando continuamente novas situações, é essencial adquirir novas competências para sobreviver.

O que possibilita a aprendizagem organizacional é o processo de tomar decisões. Os tomadores de decisão não conhecem tudo o que deveriam conhecer quando começam a resolver um problema. Eles aprendem à medida que progredem na solução de problemas. É o processo decisório que produz a aprendizagem, não o contrário. Portanto, se as pessoas não tomam decisões, não aprendem. A forma mais avançada de aprendizagem é aquela na qual a organização, além de detectar e corrigir erros muda as normas, políticas e objetivos que os causaram.

Peter Senge é um pesquisador que estuda as organizações. Senge defende a idéia de que as organizações, para terem sucesso, devem aprender a lidar com a mudança contínua. Devem tornar-se organizações que aprendem.(learning organizations).

Para colocar em prática a aprendizagem organizacional, propõe cinco disciplinas:

### DOMÍNIO PESSOAL

As pessoas devem procurar ter o mais alto nível possível de controle, não sobre outras pessoas, mas sobre si próprias. A primeira disciplina de Senge é o autocontrole ou disciplina pessoal que significa a capacidade de as pessoas entenderem a si próprias e terem clareza quanto a seus objetivos. A aprendizagem pessoal é a base da aprendizagem organizacional, porque, segundo Senge, as organizações não conseguem aprender mais do que seus integrantes.

### MODELOS MENTAIS IMPLÍCITOS

A segunda disciplina compreende o questionamento dos modelos mentais implícitos que os membros da organização carregam. Modelos mentais, para

Senge, são crenças, atitudes e percepções a respeito de clientes, produtos, ambiente, funcionários e outros aspectos da organização. Os modelos mentais transformam-se em hábitos que dificilmente são questionados, muito menos abandonados. O sucesso da organização, no entanto, depende de sua capacidade de enxergar de maneira diferente e mudar costumes e procedimentos arraigados em sua cultura.

### VISÃO COMPARTILHADA

A terceira disciplina, a visão compartilhada, significa o entendimento comum a respeito do futuro da organização. A visão não é uma posição artificial para constar de manuais. Segundo Senge, uma visão genuína e aceita por todos os membros é uma das chaves para o sucesso da organização.

### APRENDIZAGEM COGNITIVA

Num ambiente cooperativo, o grupo de trabalho consegue ser mais do que um simples agrupamento de indivíduos. O potencial de sinergia se desenvolve, possibilitando ao grupo ser mais inteligente que cada um de seus integrantes individualmente. Para que a inteligência grupal se materialize, a cooperação deve substituir as guerras entre feudos organizacionais.

### PENSAMENTO SISTÊMICO

Pensamento sistêmico é a quinta disciplina, que permite integrar e compreender as demais. Para Senge, é necessário raciocinar de forma sistêmica, em vez de enxergar apenas o que está mais perto do observador. A contribuição principal da quinta disciplina é a arte de enxergar ao mesmo tempo a floresta e as árvores, e não apenas o conjunto destas últimas, o que é usual quando se tem visão imediatista.

Assim sendo, podemos perceber que a Agência do BB de Tupanciretã, apesar de estar sempre centrada na busca pelo atingimento das metas, possui parâmetros estabelecidos como acordo de trabalho e o sinergia, enfrenta ainda algumas dificuldades que podem ser percebidas ao analisarmos os 5 princípios de Senge. Na questão de domínio pessoal, algumas pessoas estacionaram no tempo, não estão atualizando-se mais. Sabemos que a evolução nas instituições é dinâmica e anda numa velocidade muito grande, tanto na questão de produtos diferenciados, como na forma de atendimento ao público, como no relacionamento com este e, principalmente, na necessidade de “entrega das encomendas”.

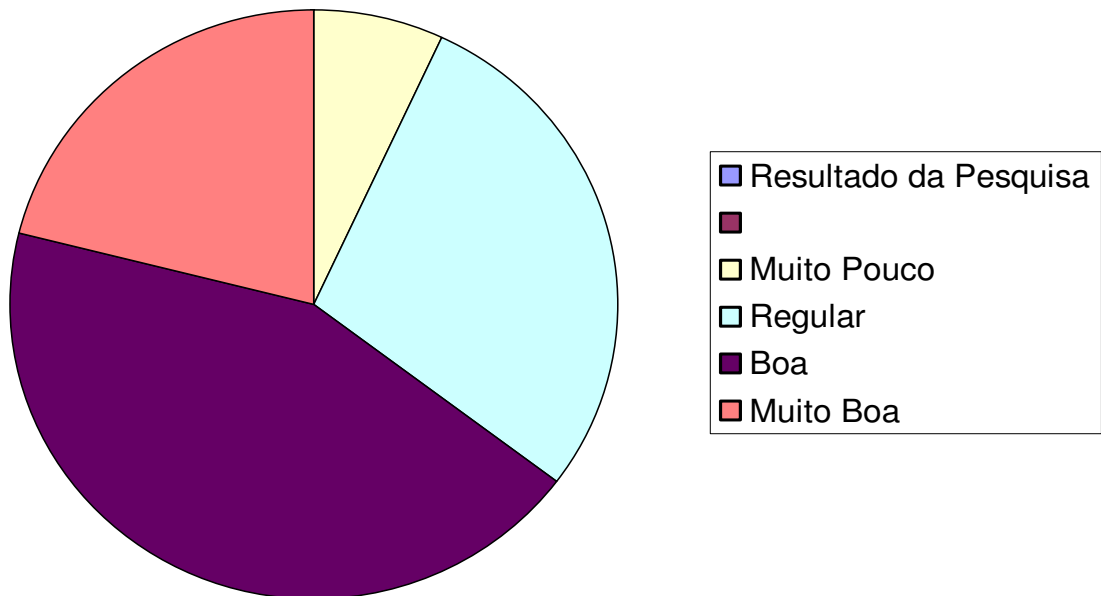
Percebe-se que há pré-concepções de modelos mentais arcaicos que perduram na mente de alguns colegas, os quais já se tornaram hábitos e estão implícitos em suas rotinas dificultando o avanço do processo de atualização e aperfeiçoamento constante.

Esses modelos mentais ultrapassados têm segmentado a agência, dificultando o surgimento de uma visão compartilhada e o entendimento comum a respeito do futuro da organização. O “Eu” individual, a visão fragmentada apossaram-se de alguns colegas, esquecendo-se a concepção de grupo. Esta visão fragmentada e individualista diminui o potencial de sinergia da agência, impedindo que o grupo como um todo seja mais forte e inteligente do que cada um dos seus integrantes individualmente.

E foi nesse sentido, tentando diminuir um pouco a prepotência e hegemonia daquelas pessoas cujos modelos mentais não conseguem acompanhar e evoluir e nem perceber a missão a respeito do futuro da Instituição, que o Banco tem promovido diversos planos de afastamento voluntário de todos aqueles funcionários que não conseguem entender o pensamento sistêmico, uma visão compartilhada e não conseguiram acompanhar as constantes transformações ocorridas através do tempo para acompanhar a evolução da sociedade e do mercado consumidor.

Sentimos que essas mudanças ocorridas já trouxeram de imediato uma oxigenação no clima da agência, certamente com grandes resultados a médio e longo prazo.

#### 4.11 CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO



Nenhum – 0%

Muito Pouco – 7%

Regular – 14%

Boa – 57%

Muito Boa – 22%

Ótimo – 0%

Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998, pág. 5), consideram clima organizacional como sendo o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização. Podemos perceber nesta definição a diversidade de fatores envolvidos na concepção de clima organizacional e que tornam difícil a sua concepção.

Partindo deste pressuposto, percebemos que o clima organizacional depende de todos os demais fatores até aqui estudados e, em especial, da

atuação e do estilo de gerência e liderança presentes no ambiente de trabalho. O Banco do Brasil disponibilizou uma ferramenta muito prática e útil a seus gestores para avaliar o clima organizacional da agência e a satisfação dos seus comandados. Essa ferramenta é a avaliação por competências, que possibilita a todos se manifestarem, expressando os seus sentimentos e aspirações. Se ela for bem utilizada, pode ser o termômetro que o líder possui para avaliar os pontos fracos e fortes de cada um e a sua contribuição para a dependência. Assim sendo, para que haja um clima organizacional sadio e positivo é preciso que os demais fatores estejam em perfeita harmonia, pois a interligação entre eles se faz necessária, como podemos ver a seguir:

— da cultura – o clima é a manifestação da cultura, ele é um dos produtos ou artefatos da cultura. O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas fazem do seu local de trabalho, da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização, que é influenciada pela cultura, que tem caráter histórico mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição dos valores básicos e à moldagem dos padrões culturais.

— da participação – o chamamento do grupo para a participação ativa na tomada das decisões traz maior motivação, entrosamento e sintonia. Valoriza o funcionário e eleva a sua auto-estima, proporcionando-lhe satisfação no trabalho. A participação faz com que o indivíduo se sinta de modo positivo com relação ao seu trabalho. É uma atitude ou resposta emocional às tarefas, assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho.

— da comunicação – a comunicação é fundamental em todas as atividades dos gestores, é a base de todas as tarefas que envolvem a gestão de equipes, negociação, venda de idéias e de produtos, liderança, motivação, organização, delegação, orientação de funcionários e avaliação de desempenho. A comunicação é essencial em qualquer atividade coletiva. Sem troca de informações, não há decisão nem organização no grupo, só problemas afetando o clima organizacional da dependência.

— a educação e o desenvolvimento das pessoas – quanto mais conhecimentos os funcionários possuírem, mais chances de enfrentar as diversidades e os desafios do ambiente em que atuam. O incentivo na busca do desenvolvimento pessoal faz com que as pessoas sintam-se valorizadas e cresçam dentro da empresa. Isso provavelmente lhes trará prazer em trabalhar na organização e contribuirá de modo positivo para melhorar o clima organizacional da dependência.

— estabelecimento de objetivos e delegação de responsabilidade - o estabelecimento de objetivos para a agência é imprescindível para o atingimento das metas. Junto com eles, a delegação de responsabilidade é muito importante, pois permite que cada membro do grupo esteja focado naqueles objetivos que lhe foram delegados e economize tempo e energia para a obtenção das prioridades pretendidas. Desta forma, contribuirá muito para a melhora no clima organizacional da dependência onde atua., pois todo o ser humano sente-se realizado ao cumprir as metas pelas quais ele próprio foi o responsável pelo cumprimento.

— habilidade de negociação e solução dos conflitos - como já tratamos anteriormente, a habilidade do líder em solucionar os conflitos de forma pacífica e racional, através da negociação, do diálogo, tem contribuído muito para a melhoria do clima organizacional da dependência.

Desta forma, podemos perceber que um líder desempenha papel fundamental tanto na construção quanto no desempenho do clima organizacional das agências bancárias. Ele deve identificar as necessidades da equipe, respeitar a cultura organizacional existente e enraizada na dependência, respeitar e valorizar as iniciativas do grupo, sempre tentando zelar por um clima organizacional sadio, onde todos os integrantes sintam-se motivados, satisfeitos e importantes para a conquista dos objetivos da agência no seu dia-a-dia.

Na agência do Banco do Brasil de Tupanciretã, de acordo com a pesquisa realizada com o grupo de funcionários, concluímos que o clima organizacional está bom. Temos sentido que existe um esforço do primeiro gestor na busca constante da melhora do clima organizacional, através do diálogo, da comunicação aberta, entre todo o grupo, do estabelecimento claro dos objetivos atribuídos a cada colega, da solução pacífica dos conflitos e, enfim, da valorizam de cada ser

humano que se doa nos afazeres diários para o cumprimento das metas da agência, e da própria realização pessoal. Entendemos que o estilo de liderança adotado tem contribuído de forma substancial para esta manifestação do clima na dependência.



## CONCLUSÃO

A dinamicidade dos processos e das rotinas impostas e desenvolvidas nas agências do Banco do Brasil, aliados a escassez de pessoal e as metas cada vez mais desafiadoras a serem alcançadas pelas agências requerem uma liderança muito bem preparada, que possa, através da união da equipe e da soma dos esforços, direcionar os propósitos para atingir os objetivos propostos.

Devido a complexidade das atividades e o grande volume de trabalho especializado que precisa ser desenvolvido, além da agilidade que as respostas devem ser emitidas na agência do Banco do Brasil de Tupanciretã, RS, podemos concluir que somente uma gerência e liderança democráticas e desenvolvidoras, que possam conciliar as habilidades de um líder carismático com as de um gerente vitorioso, poderão obter sucesso no cumprimento das metas do acordo de trabalho e demais exigências superiores impostas diariamente.

Percebemos que um líder com estas características consegue uma motivação capaz de fazer o grupo ir além das possibilidades normais e superar-se. Além do mais, a valorização pessoal, o estímulo a participação de todos, a delegação de responsabilidades, a comunicação franca e aberta são ingredientes essenciais para uma cultura organizacional positiva e um clima sadia, características imprescindíveis para o bom funcionamento da agência.

Constatamos, através das informações bibliográficas coletas, confrontadas com a pesquisa de campo que realizamos com os funcionários da agência do Banco do Brasil de Tupanciretã, que o estilo de liderança desenvolvido é um misto de participativa, situacional e desenvolvidora, que, apesar de implantada na agência há poucos dias, consegue aglutinar o grupo em torno dos objetivos comuns, manter um clima organizacional positivo e ao mesmo tempo atingir as metas propostas para a agência. Além do que, detectamos que o estilo de liderança e gerência presentes, as suas habilidades na condução dos processos

devem ser amadurecidas constantemente, adaptando-se as diferentes situações e seu grau de dificuldade que possam surgir a cada dia que passa.

Assim sendo, ao concluirmos o presente trabalho entendemos que alcançamos os objetivos a que nos propusemos ao escolher o tema, pois, ao identificar o estilo democrático, transacional e carismático como predominante na agência, pudemos mensurar qual a sua participação e influência no direcionamento dos trabalhos para o cumprimento dos objetivos, bem como na harmonia e produtividade do grupo.

## BIBLIOGRAFIA

BLAKE, Robert R, MOUTON Jane S, **The Managerial Grid**, Free On Line Library, pág. 275, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração**, São Paulo, Ed. Campus, 2000.

Douglas McGregor, Theory X Theory Y employee motivation theory ,"**The Human Side of Enterprise**" published in 1960 .

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme, **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HUNTER, James C., **O Monge e o Executivo**, Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 1998.

LIMONGI-França, Ana Cristina, Arelano, Eliete Bernal. **Liderança, Liderança, poder e comportamento Organizacional**, São Paulo, Ed. Gente, 2002.

MATO,A; SANTAMARIA,J; SOUZA SILVA, J. Introducción. **De la administración de hombres bueyes de talentos humanos**. IIn:BODE, Nuevo Paradigma, 2001.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru, **Fundamentos e Práticas da Gestão Contemporânea**, Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.

RINKE, Wolf J. ,**A Empresa Vitotiosa**, São Paulo, Editora Futura, 1999.

SENGE,Peter M, **The leader s Nova York, Sloan Management Review**, outono de 1990, pág. 7 -23.

SIMON, Herbert A., **A Capacidade de decisão e Liderança**, Ed. Fundo de Cultura, 1963.

THYER, Lee, **Comunicação, Fundamentos e Sistemas**, São Paulo, Atlas, 1989.

WHITE, Randall P., HODGSON, Philip & CRAINER, Stuart, **A Liderança do Futuro**, São Paulo, Nobel, 1998.