

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

**José Álvaro Bösel**

**HABILIDADES REQUERIDAS AOS GESTORES DO BANCO DO BRASIL NA  
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS TAMANDARÉ E DE SÃO  
JOSÉ DO NORTE**

**PORTO ALEGRE  
2007**

**José Álvaro Bösel**

**HABILIDADES REQUERIDAS AOS GESTORES DO BANCO DO BRASIL NA  
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS TAMANDARÉ E SÃO JOSÉ  
DO NORTE**

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

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Claudia Simone**

**PORTO ALEGRE**

**2007**

José Álvaro Bösel

HABILIDADES REQUERIDAS AOS GESTORES DO BANCO DO BRASIL NA  
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS TAMANDARÉ E SÃO JOSÉ DO  
NORTE

Esta monografia foi julgada adequada para a  
obtenção do grau de Especialista em  
Administração, na área de concentração: GESTÃO  
DE NEGÓCIOS FINANCEIROS, e aprovada na sua  
forma final pelo Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul.

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de 2007.

BANCA EXAMINADORA

.....

Prof. Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

.....

Prof. Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

.....

Profa. Orientadora: Claudia Simone Antonello

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Marisa, aos filhos: Alexandre, Guilherme e Caroline, pelo incentivo e compreensão.

Ao Banco do Brasil, pela oportunidade de voltar a estudar e aumentar os meus conhecimentos a respeito dos assuntos contidos nesta especialização.

Aos colegas das Agências: Tamandaré e São José do Norte, pela amizade, pelo senso profissional, ético, humano e principalmente pela colaboração.

A professora Cláudia Simone, pela paciência, conhecimento e incentivo à realização deste trabalho.

*“De tudo ficaram três coisas: a certeza  
de que estamos sempre começando,  
a certeza de que é preciso continuar e  
a certeza de que podemos ser  
interrompidos antes de terminarmos  
Fazer da interrupção um caminho novo,  
da queda um passo de dança,  
do medo uma escada,  
do sonho uma ponte,  
da procura um encontro. E assim terá  
valido a pena existir”*

(Fernando Pessoa)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> -----	<b>8</b>
1.1 OBJETIVOS-----	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> -----	<b>10</b>
2.1 EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DOS MODELOS DE GESTÃO-----	12
2.2 O FATOR HUMANO E AS RELAÇÕES DE TRABALHO-----	14
2.3 AS RELAÇÕES VERTICAIS, HORIZONTAIS E A AUTO-GESTÃO-----	15
2.3.1 MODELOS VERTICAIS: AUTORITARISMO, AUTORIDADE OU LEGITIMIDADE?-----	16
2.3.2 MODELOS HORIZONTAIS: ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS-	18
2.3.3 EM BUSCA DA AUTO-GESTÃO:SONHO OU NECESSIDADE?-----	19
2.4 IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES-----	20
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> -----	<b>25</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> -----	<b>27</b>
<b>5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÃO</b> -----	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> -----	<b>33</b>
<b>ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> -----	<b>34</b>

## RESUMO

Nesta pesquisa buscamos conhecer as habilidades requeridas aos gestores do BB na percepção dos funcionários das agências Tamandaré e São José do Norte.

Através do questionário, procurou-se avaliar, sob a percepção dos funcionários das duas agências, o grau de importância das habilidades do gestor e obtivemos a seguinte resposta a esta pesquisa: Reconhecimento, motivação, delegação, flexibilidade, comunicação, empatia e planejamento foram as principais habilidades que o gestor deve possuir junto à equipe.

Na avaliação quanto às três habilidades essenciais, na segunda questão do questionário, as mais votadas foram: Flexibilidade, motivação, comunicação e reconhecimento.

Esta pesquisa mostra que o conhecimento técnico do gestor fica em segundo plano e se deduz que os modelos verticais de gestão, como o autoritarismo, pode conseguir temor e obediência, mas jamais conseguirá cumplicidade, cooperação, participação ou admiração por parte dos liderados.

O diferencial é o atendimento ao cliente, portanto se o Gestor tiver as melhores habilidades para conduzir a equipe, com certeza obterá melhores resultados para a Empresa. Os Funcionários motivados e felizes contribuirão para proporcionar ao Cliente do BB um Atendimento por Excelência.

## **1 INTRODUÇÃO**

A história do BB confunde-se em muitos momentos com a própria história do País, haja vista sua presença marcante e sua atuação como principal agente financeiro das políticas governamentais. Assim, o BB segue em direção ao futuro adequando-se e descortinando novos horizontes em busca da excelência não só no campo administrativo e negocial, mas também como empresa que possui responsabilidade sócio-ambiental, preocupadas com seus clientes, fornecedores e funcionários.

Dentro deste prisma que fomos buscar junto a opinião dos funcionários de duas agências do BB, à respeito das habilidades que um gestor deverá possuir na administração da dependência.

É necessário refletir sobre os fatores que atraem um profissional em seu ambiente de trabalho. Atualmente, percebe-se que, a lealdade de um colaborador está atrelada a um conjunto de condições diferentes daquelas que eram valorizadas anteriormente. Estabilidade, plano de benefícios ou possibilidade de trabalhar em uma grande corporação já não atraem tanto, ou seja, as necessidades ou as expectativas em relação ao ambiente de trabalho mudaram. As necessidades das pessoas dentro das organizações tendem a ser mais eficazmente satisfeitas a longo prazo, à medida que os estilos administrativos tendem a ser menos coercitivos e passam a ser mais consultivos e participativos.

Nesta forma de administrar pessoas, se abandonam os títulos de gerentes e os substitui por gestores de equipe, na tentativa de resgatar a confiança na casta gerencial, que ocupa posições estruturais que exigem liderança, mas muitas vezes não a fornecem. Exercer liderança verdadeira neste ambiente requer uma abordagem relacional e um conjunto de habilidades completamente diferentes das tradicionais, nas quais os trabalhadores eram dirigidos ou instruídos sobre o que, como e quando fazer.

Esta pesquisa tem como principal objetivo de identificar a opinião dos funcionários das Agências Tamandaré e São José do Norte sobre quais as habilidades requeridas aos gestores do BB. Neste ambiente, dependendo das suas habilidades em termos de relacionamento com as pessoas e sua forma de agir, um gerente pode



determinar um excelente ou um péssimo clima de trabalho e influir positiva ou negativamente no desempenho e motivação do funcionário.

O sucesso ou o fracasso de uma organização, além dos fatores ambientais, conjunturais e mercadológicos, depende do desempenho do fator humano. Assim, o gestor constitui-se em importante referencial para o bom desempenho dos funcionários, pela representatividade da função que exerce no ambiente de trabalho. As expectativas são de que sua atuação seja pautada pela flexibilidade, motivação, comunicação e reconhecimento, as habilidades mais essenciais que o gestor deverá possuir para que o funcionário esteja mais motivado e produtivo.

O Banco do Brasil como empresa de economia mista percebeu o impacto das mudanças políticas provocadas pelo Governo Federal, que acenou com uma perspectiva de novos tempos em relação à área de gestão de pessoas, com vistas a um relacionamento mais participativo, transparente e democrático.

A realização do IV Fórum de Gestão de Pessoas em 2003, que envolveu a totalidade dos funcionários do Banco do Brasil na discussão de problemas que dizem respeito ao próprio funcionalismo, demonstra, com clareza, a seriedade com que essas questões vêm sendo tratadas.

Entretanto, os efeitos das mudanças nem sempre são percebidos tempestivamente no “chão de fábrica”. Os gestores também são seres humanos e, como tais, resistentes às mudanças e, na maioria das vezes, não apreciam sair da zona de conforto, onde se sentem seguros adotando práticas de gestão de pessoas que já não condizem com a teoria moderna.

Com a aplicação desta pesquisa, espera-se fazer um levantamento da percepção dos funcionários das duas agências bancárias sobre a realidade vivida no ambiente de trabalho em relação às habilidades gerenciais e como isso interfere na motivação e na auto-estima das pessoas. Sabendo quais as habilidades mais essenciais e o grau de importância que os funcionários atribuem a elas, poderemos mudar o nosso modo de pensar e buscar a melhor qualidade de vida, a maior motivação possível e por conseguinte teremos a melhor produtividade alcançada pelos funcionários das respectivas equipes.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Geral**

Identificar a opinião dos funcionários das agências Tamandaré e São José do Norte do Banco do Brasil sobre quais são as habilidades requeridas aos gestores do BB.

### **1.1.2 Específicos**

- a) Avaliar o grau de importância das habilidades do gestor na opinião dos pesquisados;
- b) Verificar quais as habilidades mais essenciais que os gestores do BB deverão possuir para melhorar a motivação e produtividade dos funcionários;

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para terem mais lucros e prestígios, as organizações estão redescobrimo as vantagens competitivas da qualidade. Entretanto, mesmo quando o compromisso com o alto padrão se torna uma prioridade fundamental para a administração da companhia, permanece a questão: Como transformar os grandes objetivos em resultados concretos, especialmente quando um departamento tem problemas com outro, ou existem funcionários insatisfeitos, desmotivados, descomprometidos ou não engajados? Quais as estratégias e habilidades que os gestores deverão utilizar para a motivação de seus funcionários? O conceito tradicional de "gerente-herói" é obsoleto e leva ao acúmulo de responsabilidades dos gerentes e, na verdade, resulta em subordinados que atuam muito abaixo de sua capacidade. Como uma alternativa, David Bradford e Allan Cohen (1986) introduzem um conceito totalmente novo de liderança, chamado "gerente-agente", que pela primeira vez reúne os pontos divergentes mais importantes do pensamento administrativo desta década. Este novo modelo de liderança é a chave para passar da mera adequação à excelência. Usando como foco o "gerente-agente",

são idéias novas para conseguir um maior esforço da parte dos empregados, desenvolvendo objetivos abrangentes que unem os interesses deles com as necessidades do departamento. David L. Bradford e Allan Cohen (1986), introduzem a "Confrontação de Apoio", uma técnica para lidar com subordinados-problema de forma tal a aumentar a influência mútua. Eles também auxiliam os gerentes a montar equipes de responsabilidade compartilhada e, quando apropriado, a utilizar níveis controlados de conflito para estimular o desempenho da equipe. E, o que é mais importante, mostram aos gerentes como liderar, como motivar os empregados a fazerem até mesmo os serviços rotineiros de forma criativa e produtiva, enquanto preparam para assumir desafios e responsabilidades maiores.

Segundo os autores acima citados, para se conseguir a qualidade integral, melhoria contínua e o desenvolvimento organizacional, o avanço das organizações temos que ter a filosofia empresarial que confia na "pessoa" como artífice máximo do possível êxito a alcançar. As práticas mais utilizadas pelos funcionários para atingir a abordagem ao Público (cliente externo) são: em primeiro lugar transmitir segurança e ser ético. Para isto o funcionário tem que conhecer o produto/serviço a ser ofertado, estar de bem consigo mesmo, estar motivado, comprometido e engajado. Existem fatores preponderantes dentro da empresa que influenciam na satisfação do funcionário, citamos alguns deles: clima organizacional, falta de conhecimento dos objetivos da empresa, tarefas e setores que não gostariam de trabalhar, falta de entusiasmo, e etc. A Gallup identificou a falta de ânimo no trabalho como um problema dominante entre os brasileiros, após entrevistar 1.012 trabalhadores de 11 capitais. Nesta pesquisa, inexistente engajamento em 79% da força de trabalho do país. A situação é mais crítica entre os jovens entre 18 e 29 anos: apenas 17% encaram o trabalho com a disposição desejada. O índice é preocupante. Significa que a economia do país perde oportunidades.

O Banco do Brasil como empresa de economia mista percebeu o impacto das mudanças políticas provocadas pelo Governo Federal, que acenou com uma perspectiva de novos tempos em relação à área de gestão de pessoas, com vistas a um relacionamento mais participativo, transparente e democrático

A realização do IV Fórum de Gestão de Pessoas em 2003, que envolveu a totalidade dos funcionários do Banco do Brasil na discussão de problemas que dizem respeito ao próprio funcionalismo, demonstra, com clareza, a seriedade com que essas questões vêm sendo tratadas.

Entretanto, os efeitos das mudanças nem sempre são percebidos tempestivamente no “chão de fábrica”. Os administradores também são seres humanos e, como tais, resistentes às mudanças e, na maioria das vezes, não apreciam sair da zona de conforto, onde se sentem seguros adotando práticas de gestão de pessoas que já não condizem com a teoria moderna.

Com a aplicação da pesquisa, espera-se fazer um levantamento da percepção dos funcionários sobre a realidade vivida no ambiente de trabalho em relação às habilidades gerenciais e como isso interfere na motivação e na auto-estima das pessoas.

A humanidade vive momentos de grande incerteza quanto ao futuro das instituições políticas e econômicas. No entanto, a incerteza e a inquietação passaram a ser uma constante na existência humana, desde que Adão, segundo Chiavenato (1999), contrariou as ordens do Criador e precisou trabalhar para sobreviver. Ao longo dos séculos, as organizações evoluem e desaparecem em conjunto com as mudanças que ocorrem nos seus ambientes e seus administradores tem de estar atentos para esse contexto.

O século XX foi de transitoriedade, de grandes mudanças e transformações que influenciaram fortemente as organizações, a sua administração e o seu comportamento.

## **2.1 Evolução e Tendências nos modelos de Gestão**

Ao final dos anos 60, os modelos de gestão já davam sinais de exaustão frente às mudanças cada vez mais velozes nas tecnologias de trabalho e nos processos gerenciais. Ao mesmo tempo, as revoluções ideológicas dessa época provocavam maior consciência política entre as pessoas, o que resultou numa postura mais exigente dos consumidores.

Emergia a era da Qualidade e surgiam novos modelos e práticas de gestão que reorientaram todo o esforço gerencial para o cliente. A empresa começou a repensar sua estrutura e modelo de gestão com ênfase em resultados.

A partir dos anos 70, três novos modelos gerenciais, segundo Ademir Ferreira, Ana Reis e Maria Pereira (1986), se delinearam: Gestão Japonesa, Gestão Participativa e Gestão Empreendedora:

Gestão Japonesa – Sua filosofia básica é o trabalho em equipe e a gestão pela Qualidade Total. As principais ferramentas gerenciais utilizadas pela gestão japonesa – Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), Total Quality Control (TQC), Método Rengi de decisão, Filosofia Kaisen, Just in Time, Kanban – permitiram enxugar a produção, tornando a empresa competitiva, baseada em custo variável e na integração horizontal com outras empresas da cadeia produtiva.

O sucesso da empresa japonesa provocou a reação das empresas ocidentais que, a partir do final dos anos setenta, começaram a buscar pelo menos duas alternativas de modelo gerencial.

Gestão Participativa – Na prática, foi a tentativa de algumas empresas “copiarem” gestão japonesa, aplicando a filosofia do trabalho em equipe e buscando o comprometimento individual dos resultados. As principais formas de gestão participativa, alguém dos CCQ, são: times de qualidade ou grupos de melhoria contínua; comissão de fábrica ou conselho de representantes dos empregados e células autônomas de produção (equipes ou grupos auto-gerenciados, com rodízio de funções), entre outras formas de participação.

Gestão Empreendedora – Sua filosofia básica é a inovação orientado para resultados (satisfação dos clientes e acionistas). A empresa adota uma estrutura organizacional flexível, baseada em unidades estratégicas de negócios interdependentes, compostas por um gerente (empreendedor interno) e um time (equipe empreendedora). As principais ferramentas de gestão empreendedora são: contrato de gestão; relações de parceria para dentro e para fora da empresa e remuneração variável e sistema de carreira que incentive as atividades de risco.

Os modelos gerenciais continuam evoluindo, assim como as eras empresariais. Neste sentido, segundo os mesmos autores, já são visíveis duas linhas emergentes de modelos gerenciais do futuro: a Gestão Holística e a Corporação Virtual:

Gestão Holística – Sua filosofia básica é a visão do todo da organização (hólos, do grego significa todo ou total). A estrutura organizacional é baseada em células, nas quais as pessoas trabalham em equipes auto-gerenciadas e com tarefas multidisciplinares (rodízio de funções e polivalência). O objetivo principal é resgatar a “alegria de trabalhar” para compatibilizar os interesses da empresa com a busca da auto-realização pessoal e profissional dos trabalhadores.

Corporação Virtual – Sua filosofia básica é a empresa extremamente flexível e enxuta, baseada em relações de parceria com outras empresas, formando redes integradas de negócios. É a empresa do futuro, baseada em capital humano intensivo (conhecimento e tecnologia).

As mudanças se mostram urgentes no campo das atitudes, nos processos de trabalho e nos modelos de gestão. Na era da competitividade, faz-se importante destruir e reconstruir paradigmas e estratégias, atuar com agilidade, antecipar-se às demandas e acreditar que o que é sucesso hoje pode não funcionar amanhã. As empresas por estarem inseridas num ambiente que se movimenta rápida e imprevisivelmente em todas as esferas: política, econômica, social, legal; são empurradas para a contínua transformação. Por isso, todos os integrantes da empresa devem ter a capacidade de produzir respostas rápidas. Isto exige cada vez mais o trabalho em equipe e trabalho em equipe exige liderança eficaz, gestores com habilidades de promover a motivação e auto-estima de sua equipe.

## **2.2 O Fator Humano e as Relações de Trabalho**

É impossível pensar uma organização humana sem seres humanos. Laffitte e Nunes (1999), esclarecem que por mais que as fantasias tecnológicas nos tenham feito imaginar que a máquina substituiria o homem, e por mais que a robotização esteja presente em diversos setores da indústria, é ainda o ser humano que cria, desenvolve e mantém uma organização. O ser humano cria organizações onde tarefas são

desempenhadas em conjunto, sistematizadas, e onde uma estrutura de trabalho se estabelece para que possam atingir metas conjuntas através de tarefas especializadas.”

As relações de trabalho são determinadas pelas condições sociais, culturais, políticas, econômicas, culturais e psicológicas das comunidades. Na sua maioria, as pessoas hoje vivem em um mundo que busca a democracia, o desenvolvimento social, a resolução de seus problemas estruturais e a solução de uma série de outras questões.

São pessoas exigentes, esperam ser respeitadas, valorizadas, reconhecidas, não só como funcionários, mas como cidadãos, de acordo com Bergamini (1997,pág 60):

*“Na atualidade existem inúmeros desafios que fazem com que modelos de gestão de pessoas já estabelecidos e vigentes na maioria das organizações e empresas atinjam o arcaísmo”.*

Ou seja, em termos práticos, a forma de gerir, organizar e coordenar pessoas dentro do espaço de trabalho não mais pode repetir velhas formas de gestão que anteriormente davam certo e produziam lucro às organizações.

Exige-se, hoje em dia, uma constante renovação de velhas formas de gerir as relações de trabalho. Muitas das dificuldades de gestão atuais tocam a questão da motivação, como se fosse possível motivar-se as pessoas para o trabalho ignorando-se o que ocorre ao redor delas. O mesmo ocorre em termos de busca de aumento de produtividade ou de eficiência nas funções técnicas dos funcionários através de mero remanejamento de pessoas, treinamentos técnicos e funcionais, ou de trabalhos em grupo com dinâmicas de estimulação da comunicação ou de comportamentos competitivos.

A falácia de tais procedimentos é conectada ao mau posicionamento de quem é responsável pela gestão das pessoas no trabalho, ou daqueles que se propõem a “apagar incêndios” ou “mostrar serviço”, vendendo falsas esperanças a empresas e aqueles que gerenciam os recursos humanos.

### **2.3 As Relações Verticais, Horizontais e a Auto-Gestão**

Laffitte e Nunes (1999), descrevem os modelos adotados pelas organizações para gerir pessoas no ambiente de trabalho. Segundo eles:

*“Os modelos relacionais de trabalho podem seguir duas vertentes principais: verticais e horizontais. No entanto, entre um e outro modelo existem diversas formas intermediárias que combinam estratégias horizontais e verticais de gestão de medir nas relações de trabalho”.*

### **2.3.1 Modelos verticais: autoritarismo, autoridade ou legitimidade?**

Modelos verticais de relações de trabalho provocam segurança, estabilidade e rigidez. Não são maus nem bons, são fatos, e é a maioria dos modelos vistos em todos os tipos de organização, incluindo sempre o aspecto da autoridade. No entanto, a grande questão está em diferenciar autoridade de autoritarismo, e, em se combinar o sentido dessas palavras com a da legitimidade. Bergamini (1997,pág 22) enfatiza: “Quanto mais legitimidade existir no desempenho de papéis de liderança, de gerência, de diretoria, de chefia, maior será a aceitação por parte daqueles que serão chefiados e liderados.”

Um líder autoritário pode conseguir temor e obediência, mas jamais conseguirá cumplicidade, cooperação, participação ou admiração por parte dos liderados. Isto se aplica tanto em grandes organizações como em pequenos grupos de trabalho. Na verdade, exercer autoridade, ou seja, mandar, exige uma grande dose de sabedoria gerencial e uma grande habilidade política nas relações humanas, seja no trabalho ou em qualquer circunstância na vida. O Gestor com certas habilidades não necessita ser autoritário para obter o engajamento da sua equipe.

Percebe-se assim que nos modelos verticais de relação no trabalho a figura do líder entra em cheque. Sem um líder hábil e inteligente, pode-se esperar problemas de relacionamento, técnicos, de qualidade de produção e de prestação de serviços, de comunicação, e a eficiência no ambiente de trabalho será drasticamente afetada.

De acordo com o fascículo-Programa de Profissionalização (1998,pág 02), “liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater,



mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes”. Em decorrência, incentivar o crescimento de pessoas torna-se pressuposto cada vez mais necessário, importante e valorizado.

Desta forma, é no preparo dos executivos, dos gerentes, dos chefes, dos diretores, dos líderes de grupos de trabalho, dos supervisores, que está centrado o sucesso ou o fracasso de modelos verticais que funcionem a longo termo. Quanto melhor preparado um líder, melhor estarão trabalhando seus subordinados.

Segundo Gramigna (2002,pág 68):

Uma das condições para o gerente tornar-se líder é desenvolver e ampliar cada vez mais sua competência de relacionamento. Um líder só é líder se olhar para trás e enxergar seguidores. Ou seja, ninguém lidera sozinho.

Quando um líder sabe exercer a liderança, isto é, o gestor possui habilidades essenciais; com inteligência ele atinge um estado de existir enquanto líder legítimo, ou seja, aceito pelos liderados. Note-se que a legitimidade não lhe é imputada pelo poder constituído, ou seja, pela diretoria, pelos donos da empresa, pelos chefes da organização. O que essas figuras de poder podem fazer é atribuir autoridade legal a uma pessoa com papel de líder, não a legitimidade desse papel.

Aparentemente, basta que haja alguém que tenha ganhado uma função de chefia, por exemplo, para que o mesmo possa exercê-la sem maiores problemas. O mundo de hoje mostra que as coisas já não são bem assim. As pessoas são muito mais críticas, exigentes, preparadas, observadoras e, podem boicotar, ignorar e realmente fazer na vida de um líder não legitimado pelo grupo um verdadeiro inferno. Ao contrário, um líder que tenha o afeto de seus subordinados pode até exercer certo autoritarismo, mas terá suas terminações aceitas e respeitadas, mesmo que esdrúxulas.

As pessoas podem obedecer a lideranças autoritárias, ou mesmo não desejadas pelo grupo, mas somente se engajarão com todo seu potencial, com suas capacidades e com sua energia quando é atribuída ao gestor a legitimidade que este ganha devido ao seu comportamento, às suas idéias, às suas atitudes e às suas relações com seus subordinados.

### **2.3.2 Modelos Horizontais: aspectos positivos e negativos**

É inegável que uma horizontalização das relações de poder pode facilitar em muito a resolução de certos problemas atuais na área de gestão de pessoas, mas ao mesmo tempo, pode ocasionar uma série de novos e inesperados problemas, os quais estavam sob aparente controle numa estrutura vertical.

A horizontalização das relações de poder no trabalho pode facilmente ocasionar baixo desempenho de atividades e tarefas, baixa motivação, dificuldade de se avaliar o desempenho grupal e empresarial, dificuldade de controle de variáveis e de identificação de problemas, dificuldade de tomada de decisões, entre outras coisas.

No entanto, a horizontalização das relações de poder pode ocasionar outras coisas positivas, como: engajamento maior do funcionário, senso de responsabilidade comum, melhoria da auto-estima, melhora qualitativa das relações que o mesmo mantém com sua organização, criação de redes de comunicação entre pessoas, grupos, departamentos, setores, exploração ao máximo das potencialidades e dos talentos dos funcionários para o bem dos mesmos e da própria empresa.

Além disso, a horizontalização cria nos funcionários o sentimento de pertencer à organização, o que facilitará o engajamento dos mesmos em projetos, em programas e em novos rumos da empresa. Cria, ainda, um campo de informação onde há a sensação de que todos são responsáveis pela empresa, seus ganhos, seus lucros, suas perdas, suas dificuldades e suas necessidades. Laffitte e Nunes (1999), alertam que apesar de todos os pontos positivos acima, a implementação de modelos de relação de trabalho horizontalizado, deve ser planejada com bastante cuidado, tendo em vista que a produção, os níveis de qualidade, e o atendimento ao cliente não podem ser ameaçados, e sim beneficiados, por tal processo. O risco de se chegar a uma situação “pantanosa”, onde ninguém sabe quem manda, ou onde ninguém manda nada, ou onde todos mandam tudo, onde ninguém sabe o que deve ser feito de forma correta, ou onde cada um faz sua parte sem se importar com o restante é grande se a horizontalização das relações de poder dentro de um grupo de trabalho não for preparada com antecedência, mas simplesmente imposta de cima para baixo.

### **2.3.3 Em busca da auto-gestão: sonho ou necessidade?**

Há muitos estudiosos de administração que crêem que um sistema anarquista de poder compartilhado, sem gestores formais, e sem determinações piramidais e muito menos relações verticalizadas, seja o bom futuro do trabalho e das relações humanas. Contudo, de acordo com Laffite e Nunes (1999,pág 161)

Para que o ser humano chegue em um estágio de sua evolução social onde possa prescindir de lideranças ainda falta muito. Isto “Se” o ser humano chegar a tal ponto e “Se” tal ponto for desejável para facilitar formas de organizações. Experiências de anarquismo na esfera política, tem sido breves e não tem se sustentado por muito tempo devido a pressões internas e externas.

No entanto, a idéia de auto-regulação, de auto-gestão é bastante sedutora tanto do ponto de vista pessoal como profissional. Quando uma pessoa busca ser independente e trilhar seu próprio caminho, ou seja, adolecer em busca da maturidade, ela está assumindo seu papel na vida. Quando um grupo de trabalho busca a auto-gestão ele está tentando fazer o mesmo em termos grupais. Contudo, um grupo de trabalho não existe sozinho numa organização: ele depende de outros grupos, de setores, de departamentos, está à mercê das políticas empresariais, e subordinado a interesses maiores que os próprios.

Além disto, há que se notar que experiências de auto-gestão sempre são propostas diferentes da habitual, uma vez que o comum é a presença de grupos liderados por chefias formais.

Por outro lado, as necessidades organizacionais dos dias de hoje fazem com que haja a premente urgência de se ter numa empresa um fator humano criativo, inovador, participativo e capaz de buscar soluções particulares sem determinação superior.

Mesmo com essas necessidades, o paradoxo é que as empresas continuam a trabalhar em sistemas piramidais que lhes oferecem aparente segurança de

administração de pessoas, de avaliação do trabalho das mesmas, do controle de variáveis, do controle de cargos e de especificação de funções, entre outras coisas.

A saída para as empresas é procurar formas de administrar que enfatizem o empoderamento de seus funcionários, verificando com os recursos humanos em geral, ou especificamente com um departamento em questão, suas impressões, necessidades, urgências, dificuldades, insatisfações, relações com a chefia imediata e com aquelas de nível hierárquico mais alto, e suas relações com a própria organização como um todo, além de buscar junto aos mesmos, idéias, sugestões, contribuições, sobre as formas que desejariam ser administrados.

O empoderamento deve ser o passo inicial da criação de equipes de trabalho com auto-gestão, por exemplo, e tal deve ser feito buscando-se junto ao fator humano os sentimentos de responsabilidade e controle do próprio trabalho e seus resultados, assim como a estimulação de comportamentos criativos, cooperativos, e da multifuncionalidade.

## **2.4 Importância e Significado da Motivação nas Organizações**

De acordo com Gil (2001,pág 202), “ motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. No passado, acreditava-se que essa força sofria influência da ação de outras pessoas. Hoje, sabe-se que motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Na verdade, motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, num ambiente de trabalho, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las. Bergamini (1997,pág 22) afirma que:

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que por sua vez, guardam correlações entre si. Além disso, começa-se a admitir,

como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho.

Assim sendo, é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho, ao mesmo tempo, esses trabalhadores são vistos como possuidores de diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais.

À administração cabe encontrar estratégias capazes de descobrir e desbloquear os talentos potenciais que as pessoas possuem adormecidos, para que, objetivamente, se transformem em ações eficazes e produtivas. As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável e que as pessoas procurem apenas recompensas materiais. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada um atribui a essa atividade. Portanto, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

Freemante (1993,pág 224) endossa que "(...) o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico, senão na maneira de lidar com as pessoas". Os administradores tem o hábito de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

Bergamini (1997,pág 34), sustenta:

A motivação no contexto organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e seguidores. O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele

grande sensibilidade inter-pessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido.

Infelizmente, em muitas organizações é comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um possui.

Chiavenato (2000) comenta que como decorrência do conceito de motivação, em nível individual, surge o conceito de clima organizacional, ao nível da organização, como importante aspecto do relacionamento entre pessoas e organizações.

Vimos que as pessoas estão continuamente engajadas no processo de ajustamento a uma variedade de situações no sentido de satisfazer suas necessidades e manter certo equilíbrio individual. Tal ajustamento não se restringe apenas à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização, as chamadas necessidades superiores.

Como a satisfação das necessidades superiores depende muito de outras pessoas, especialmente daquelas que ocupam posições de autoridade, tornar-se importante compreender a natureza do ajustamento ou desajustamento das pessoas. O ajustamento, tal como qualquer outra característica de personalidade, varia de uma pessoa para outra e, no mesmo indivíduo varia de um momento para outro. Um bom ajustamento significa saúde mental. Pessoas mentalmente sadias sentem-se bem consigo mesmo, em relação às outras pessoas e são capazes de enfrentar por si mesmas as demandas da vida e das situações.

A propriedade básica do Clima Organizacional é ser mutável, também, relativamente maleável; portanto, pode ser modificado através de ações gerenciais, políticas e sistemas. É ainda um conceito bastante influenciável por valores e normas grupais mais duradouros, ou seja, por uma outra noção também bastante popular e muito lembrada no mundo das organizações: Cultura Organizacional.

O conceito de Clima Organizacional enfatiza as trocas que acontecem no dia a dia entre as pessoas e a organização. Sua grande aplicação é permitir ligar as variáveis psicológicas às organizacionais, ou seja, como as pessoas avaliam recompensas e todas as diferentes formas de reconhecimento que recebem da organização pelas contribuições que prestam ao exercer diferentes funções.

Embora as empresas desejem profissionais bastante motivados, não há nelas como contrapartida, a preocupação em respeitar e tentar garantir níveis aceitáveis de satisfação no trabalho para seus colaboradores. Se os empregados vivenciam mais insatisfação do que satisfação nas empresas onde trabalham, isso acaba dificultando o compromisso deles com os objetivos, novos desafios e a própria missão estabelecida para a organização. O funcionário insatisfeito, dificilmente atenderá as expectativas do cliente, nem atingirá os resultados que a Empresa almeja.

Felizmente, é possível empreender ações para transformar o Clima Organizacional. Aliás, se não for com esse propósito, melhor nem perguntar às pessoas suas opiniões sobre o que vai bem, ou não no ambiente da organização. Isso porque estamos lidando com as expectativas dessas pessoas e se não for para atendê-las, mesmo que parcialmente, corremos o risco de aumentar ainda mais a insatisfação identificada.

O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização.

Se Clima Organizacional significa percepção das características de uma organização, que fatores seriam capazes de afetar essas percepções?

Os estudiosos do assunto são unânimes em afirmar que a resposta à pergunta remete às características do próprio funcionário que participa da identificação do clima. Portanto, sexo, idade, tempo de casa e tempo no cargo quase sempre acaba explicando diferenças de percepção das mesmas dimensões de clima dentro de uma mesma organização. Os resultados de pesquisas, aqui e no exterior, costumam demonstrar a tendência das mulheres se mostrarem mais satisfeitas, no geral, do que seus colegas do sexo masculino e os funcionários com mais tempo de casa ou no cargo mais satisfeitos do que aqueles com menor tempo.

Resultados de estudo revelam que estão entre os aspectos percebidos como favoráveis, isto é, geradores de satisfação, a natureza do trabalho, a identificação com a organização e o relacionamento inter-pessoal; entre os desfavoráveis (geradores de insatisfação), a política salarial e reconhecimento, o modelo de gestão, o processo de comunicação, o estilo de gerência, as habilidades dos gestores e o grau de relacionamento entre as diferentes áreas funcionais.

O maior subsídio que uma investigação sobre o Clima Organizacional pode dar é concretizar um plano de ação imediato para implementar medidas que não somente melhorem os aspectos desfavoráveis, mas que mantenham os favoráveis e que comecem a dar algum tipo de tratamento para aqueles aspectos que porventura não tenha apresentado uma tendência nítida de opinião.

Dados e informações a respeito do clima organizacional servem de poderoso orientador das políticas e do próprio papel da área de Recursos Humanos. Os dados apurados permitem a definição de políticas mais consistentes, que tenham suporte empírico, a respeito da realidade organizacional da empresa. Servem também como indicador das atitudes dos empregados e dos efeitos que elas provocam. Os efeitos são mais notáveis quando os funcionários percebem que a intenção da administração é sedimentar um Clima Organizacional de apoio aos princípios fundamentais de natureza humanista. O estabelecimento de um vínculo entre satisfação, desempenho e produtividade do funcionário, além da redução nos índices de rotatividade e de absenteísmo no trabalho, são conseqüências das atitudes positivas advindas de um clima favorável.



No Banco do Brasil o sensoriamento do Clima Organizacional vem sendo aplicado desde fevereiro de 1997. Os gestores discutiram os resultados de suas dependências e o resultado geral da equipe. A seguir, fizeram planos de ações de melhoria dos aspectos considerados críticos e foram orientados a compartilhar os resultados encontrados, a fim de buscar o envolvimento e a participação de todos para a implementação das ações.

A partir daí, percebe-se a preocupação do Banco em preparar os administradores/gestores para habilidades de gestão que se aproxima do modelo de autodeterminação e de auto-realização das pessoas, com ênfase na flexibilidade do sistema e na motivação intrínseca das pessoas.

Todavia, a responsabilidade pelo gerenciamento e aprimoramento do clima é de todos. Todos devem buscar condições para o envolvimento e a participação das equipes na melhoria do ambiente de trabalho.

A participação de todos na construção de um clima melhor no ambiente de trabalho, a opinião do funcionário a respeito das habilidades que o gestor deverá possuir, quais as habilidades mais importantes e essenciais para um bom clima organizacional e melhor motivação e satisfação no ambiente de trabalho, estas foram as intenções da pesquisa apresentada, no qual procurou-se captar a opinião de cada um, para em conjunto. Identificar habilidades e características gerenciais decisivas para a qualidade de vida na organização. Isto está em conformidade com o objetivo geral desta pesquisa que é identificar a opinião dos funcionários das agências Tamandaré e São José do Norte sobre quais as habilidades requeridas aos gestores do BB.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, que fundamenta a realização do estudo e do diagnóstico.

#### **3.1 Procedimentos Metodológicos**

A técnica utilizada foi a aplicação de um questionário, com a intenção de diagnosticar as habilidades gerenciais consideradas mais importantes para o bom desempenho do Gestor, na percepção dos próprios funcionários do Banco do Brasil.

### **3.2 Natureza da Pesquisa**

A pesquisa é de natureza quantitativa, permitindo a obtenção de informações sobre um determinado grupo de funcionários, baseada na percepção das pessoas que vivem o cotidiano de uma agência bancária.

### **3.3 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada junto ao corpo funcional do Banco do Brasil na Agência Tamandaré, em Rio Grande (RS) e na Agência de São José do Norte (RS).

Para a aplicação da pesquisa foi solicitada a colaboração dos funcionários lotados na dependência. Na agência Tamandaré o grupo é constituído de 04 mulheres e 06 homens, com idade que varia entre 25 anos e 53 anos. Em outra agência do BB, em São José do Norte (RS), o grupo é constituído por 03 mulheres e 07 homens, também na faixa de idade igual aos funcionários da agência Tamandaré.

Todos possuem formação mínima de segundo grau completo, sendo que 10% não possuem graduação, 50% possuem curso superior completo e 40% possuem ou estão completando pós-graduação, com especialização principalmente na área de administração de empresas. O índice de rotatividade das unidades é considerado alto, pelo menos 2 funcionários por ano, em cada agência, para preenchimento de vagas deixadas por motivo de transferências ou aposentadoria.

### **3.4 Caracterização da Pesquisa**

Tendo como objeto de análise as habilidades do gestor, o instrumento de coleta é constituído por três questões básicas, sendo que, na primeira, deveriam ser atribuídos graus de importância a 12 habilidades do gestor, selecionadas a partir da

fundamentação teórica. Na segunda questão, o respondente deveria relacionar as três habilidades que julgasse essenciais, dentre as anteriormente citadas. Na terceira questão, solicita-se que informe se haveria alguma habilidade, além das mencionadas, que considere relevante, e qual o grau de importância que atribuiria a ela. Para o tratamento, análise e demonstração dos dados as técnicas estatísticas escolhidas foi a confecção de tabelas.

Após o tratamento dos dados, passou-se à análise dos mesmos, buscando no referencial teórico o embasamento necessário à sua interpretação.

No próximo capítulo serão expostos os dados obtidos, a fim de identificar as habilidades do gestor na percepção dos funcionários das duas agências bancárias, buscando, assim, configurar suas opiniões a respeito deste assunto.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Através do instrumento de coleta de dados procurou-se avaliar, sob a perspectiva dos funcionários, quais seriam as habilidades dos gerentes reconhecidamente essenciais neste momento.

Nas avaliações obtidas junto aos 20 questionários respondidos, quer na primeira questão, que trata do grau de importância atribuído às diversas habilidades e características do gestor, quer na segunda questão, que solicita as características essenciais, observa-se a similaridade das respostas obtidas, registradas pela concentração dos dados computados.

Devido à natureza do trabalho dos profissionais em questão estar constantemente voltado à coleta e produção de informações, havia uma certa expectativa de que haveria uma elevada valorização dos conhecimentos técnicos e da capacidade analítica por parte dos entrevistados, fato este que não se confirmou, como pode ser observado nos dados apurados.

Na tabulação dos dados relativos à primeira questão, quando foi solicitado que se classificassem as habilidades quanto ao grau de importância, obteve-se a seguinte

classificação, considerando dez pontos cada nota 4 (muito importante do questionário), nas primeiras sete posições:

1. Reconhecimento – 68 pontos
2. Motivação – 64 pontos
3. Delegação – 60 pontos
4. Flexibilidade – 58 pontos
5. Comunicação – 52 pontos
6. Empatia – 50 pontos
7. Planejamento – 48 pontos.

Na avaliação quanto às três habilidades essenciais, na segunda questão, a classificação foi:

1. Flexibilidade – 10 indicações
2. Motivação – 9 indicações
3. Comunicação – 9 indicações
4. Reconhecimento – 7 indicações

Embora não tenha ocorrido uma discrepância muito significativa entre as diversas habilidades e características listadas na primeira questão, uma vez que elas não eram excludentes, pode-se observar que houve maior concentração nas características que dizem respeito a maneira de ser do gestor, ou seja, flexível, motivado e etc., em detrimento de sua formação intelectual ou conhecimentos técnicos.

Observou-se que Reconhecimento, Motivação, Flexibilidade e Delegação foram as habilidades mais valorizadas pelo público pesquisado, registradas nos dois levantamentos. Tal resultado remete ao pensamento de que o Gestor ideal baseia-se em valores e é avaliada pelo comportamento e atitudes.

Gramigna (2002, pág 62) afirma: “As atitudes do gerente determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados.”

Hoje, mais do que nunca, as empresas vêm reforçando a idéia de mudanças comportamentais das pessoas que exercem a função gerencial. Assim, algumas atitudes são reflexos dos valores e crenças pessoais que fazem a diferença no modo de agir com os subordinados.

Reconhecimento por parte dos gerentes destaca-se como a habilidade mais importante dentre as ofertadas na pesquisa. Ter seu trabalho reconhecido é uma necessidade daqueles que dedicam seu tempo e capacidade laboral a uma organização. O desejo de ser elogiado por uma atitude, comportamento ou sugestão significativa é uma característica humana. Por isso, a empresa que busca comprometimento do seu pessoal no atingimento de metas precisa reconhecer os esforços desse contingente, valorizando suas contribuições, caso contrário haverá frustração e desânimo. A função dos gerentes deve ser a de se destacar a relevância dos papéis e atividades atribuídas aos indivíduos, promovendo a identidade entre os interesses pessoais e os interesses organizacionais, isto é, fazer com que as pessoas acreditem que as habilidades e competências de que dispõem são realmente importantes e, principalmente, dizer isso a elas.

Na terceira questão, respondida pelos pesquisados, foi solicitado que apontassem outras habilidades ou características que considerassem importantes além das citadas na primeira questão. As respostas compõem o quadro a seguir

<b>Habilidades</b>	<b>Pontuação Atribuída</b>
Integração	4
Proatividade	4
Ética	3
Espírito de equipe	3
Humildade	2
Capacidade Técnica/conhecimento	1

**Quadro1: habilidades mais citadas**

Para os entrevistados, o Gestor ideal parece ser aquela pessoa capaz de atingir objetivos, que possui visão de todo e sabe onde quer chegar. Além disso, aquela pessoa que utiliza habilidades de comunicação e integração desenvolvendo um clima de confiança, baseado na ética e na integração com a equipe. Então é possível concluir que o ideal seria aquele gestor que busca o comprometimento e o crescimento do grupo e transmite entusiasmo.

Motivação é a mola mestra que impulsiona a vida. Como não poderia deixar de ser, foi a segunda característica mais citada pelos questionados. Sem dúvida, ficou comprovado que o grupo pesquisado, no seu cotidiano, valoriza a convivência e a liderança de pessoas motivadas, ou seja, a capacidade gerencial de demonstrar interesse pelas atividades e serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e energia para os trabalhos. Gerentes inspirados e motivados estimulam uma equipe, contagiando seus membros com energia emocional, espiritual, intelectual e física, com a finalidade de alcançar níveis mais altos de desempenho e sucesso.

Enfim, conclui-se que para o grupo pesquisado, o que se deseja é que as lideranças gerenciais atuem como orientadores, buscando nas pessoas seus melhores talentos, ajudando-as a desenvolvê-los, inspirando-as com seus valores energia, entusiasmo, valorizando-as e respeitando-as suas individualidades para em conjunto e engajados rumar em direção a realização de seus objetivos e ao desempenho de excelência.

## **5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES**

As habilidades de lidar com as pessoas tornaram-se elementos essenciais para o sucesso das organizações onde atuam. Isto porque os demais recursos produtivos – como matéria-prima, equipamentos, etc – podem, a cada dia, serem obtidos mais facilmente ou copiados dos concorrentes. Portanto, a valorização do ser humano no espaço organizacional torna-se indispensável. Isto requer, entretanto, um posicionamento diferenciado por parte dos Gestores.

Certos valores básicos foram apontados, de acordo com os dados coletados nas unidades pesquisadas, como sendo os requisitos mais importantes no perfil dos gestores do BB. Todos, no entanto, formam um conjunto que pressupõe coerência de quem sabe onde quer chegar e a capacidade de valorizar as contribuições e de apresentar equilíbrio emocional face às adversidades.

No Banco do Brasil, utilizamos a expressão “gerente desenvolvedor” para designar o gerente que, não apenas orienta sua equipe para as tarefas a serem realizadas, mas participa no processo de desenvolvimento dos funcionários. A GDP = Gestão de Desempenho por Competências é uma ferramenta à disposição do Gerente Desenvolvedor. O gerente desenvolvedor conduz a equipe na direção dos resultados esperados pela empresa e caminha junto com os funcionários, procurando contribuir para que se mantenham motivados, saudáveis e produtivos. O trabalhador precisa dispor de ambiente propício, o que não significa apenas cadeiras confortáveis e bons equipamentos, mas, especialmente, um clima organizacional agradável e estimulante. Através da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, o curso: “Gestão de Desempenho por Competências” é um treinamento auto-instrucional que no caderno número três identifica as práticas do Gerente Desenvolvedor na GDP por Competências e está contido tudo o que foi citado neste parágrafo.

Conforme resultado da pesquisa através de questionário ficou evidenciado que os funcionários das duas agências pesquisadas citaram habilidades essenciais e com grau de importância semelhantes para os gestores do BB. Na percepção deles, as habilidades mais importantes foram o reconhecimento, a motivação, a delegação, a flexibilidade, a comunicação, a empatia e o planejamento. As habilidades essenciais mais citadas foram a flexibilidade, motivação, comunicação e reconhecimento. Isto mostra que o conhecimento técnico, intelectual e outras habilidades ficam em segundo plano, não tão importantes. No mundo moderno as pessoas estão mais sensíveis, necessitando de habilidades diferentes das citadas no item 2.4, onde trata de gestores autoritários. A grande questão está em diferenciar autoridade de autoritarismo e, em se combinar o sentido dessas palavras com a da legitimidade. O gestor que possuir as habilidades principais citadas pelos funcionários por ocasião desta pesquisa terão a admiração, cooperação, cumplicidade e estes serão mais participativos. Atualmente a

gestão de pessoas é muito importante dentro das organizações, porque se gerencia pessoas e não estruturas. As habilidades podem e devem, ser amadurecidas, aperfeiçoadas e desenvolvidas, à medida que se amplia a responsabilidade da pessoa. Os princípios e valores básicos, contudo, devem estar presentes em qualquer nível da organização.

A organização cabe identificar os indivíduos que apresentem o potencial para desenvolver as habilidades necessárias e cultivar neles os valores e características compatíveis com o desempenho do papel dos gestores, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento, seja através de tarefas desafiadoras, contato com outras lideranças, ou experiências educacionais.

Os requisitos essenciais, identificados na pesquisa, se mostram ajustados às aspirações da sociedade em geral. Para as organizações se manterem no mercado, é elementar que demonstrem o respeito a padrões éticos. Apesar dos gestores atuarem num ambiente, onde muitas vezes, os interesses são conflitantes, precisarão agir sob um padrão de responsabilidade social, que leve em consideração, não apenas as relações da organização com o ambiente externo, mas que desenvolva o que se chama de “cidadania organizacional”, no âmbito interno da empresa. Isto implica no respeito às diferenças individuais dos funcionários, no investimento em segurança do trabalho, no desenvolvimento profissional de fato e, especialmente, na sua maior participação nos processos decisórios e resultados.

Este posicionamento não parte de uma postura de benemerência, mas de preservação da imagem da organização para a continuidade de seu próprio negócio. Para permanecerem e competirem no mercado as organizações precisam manter a credibilidade. Em uma organização bancária, onde a qualidade do serviço é o diferencial, o funcionário, suas atitudes e os serviços por ele prestados, compõem o “retrato” da empresa. É a partir destes referenciais, que a sociedade forma o conceito que tem da organização. Podemos afirmar: Os Gestores que exercerem as habilidades citadas pelos funcionários das duas agências do BB, terão equipes comprometidas, engajadas e motivadas, proporcionando um excelente clima organizacional e atendendo as expectativas do Cliente.



Poderíamos estender mais esta pesquisa para outras agências do BB, porém isto demandaria muito mais tempo, o que atualmente, estamos prejudicados pela data da entrega e defesa desta monografia, mas consideramos que a pesquisa atingiu os objetivos propostos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000
- DAVID L. BRADFORD e ALLAN COHEN, **Excelência Empresarial**. São Paulo: Harbra, 1986.
- FERREIRA, Ademir Antonio, Ana Carla Fonseca Reis e Maria Isabel Pereira. **GESTÃO EMPRESARIAL: De Taylor aos Nossos Dias**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- FREEMANTLE, David. **Chefes Incríveis**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competência e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- LAFFITE, Eduardo e NUNES, Ana Maria. **BIOAÇÃO, uma Abordagem Relacional Para o Sucesso Organizacional**. Curitiba: Comemorativa dos Autores, 1999.
- PROFISSIONALIZAÇÃO. **Como Está o Clima?** Banco do Brasil, nº 15, ano II. Brasília, 1998.
- PROFISSIONALIZAÇÃO. **Os Novos Modelos de Gestão: Megatendências do Mercado de Trabalho**. Banco do Brasil, nº 02. Brasília, 1996.
- PROFISSIONALIZAÇÃO. **Viver Melhor no Trabalho**. Banco do Brasil, nº 16, ano II. Brasília, 1998.
- WERTHER, Jr. William B. **Caro Chefe: O que todo Gerente precisa ouvir e todo empregado gostaria de dizer**: tradução Inês Lohbauer. São Paulo: Nobel, 1992.

## ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO, NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DA TAMANDARÉ E SÃO JOSÉ DO NORTE, DAS PRINCIPAIS HABILIDADES QUE OS GESTORES DO BANCO DO BRASIL DEVERÃO POSSUIR PARA CONTRIBUIR NA MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE DA EQUIPE.

Informações Pessoais:

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de Banco: \_\_\_\_\_

Grau de Instrução: \_\_\_\_\_

1. Atribua o grau de importância das habilidades do gestor, abaixo descritas, utilizando os seguintes conceitos:

1	2	3	4
SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE

<b>HABILIDADES DO ADMINISTRADOR /GESTOR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Delegação	Demonstração de confiança, transparência de autoridade e responsabilidade aos seus subordinados.				
Planejamento	Capacidade de definir objetivos e estratégias de ação.				
Solidariedade	Interesse sincero por seus colegas; sensibilidade em relação às necessidades dos subordinados;				
Motivação	Busca repassar autoconfiança, entusiasmo e dignidade a todos os membros da equipe.				
Tolerância	Tolerância e compreensão na ocorrência de erros.				
Criatividade	Incentivo a criatividade, às soluções inovadoras e iniciativas na busca de resultados.				
Disciplina	Observação de preceitos e normas.				
Comunicação	Divulgação de informações importantes de maneira objetiva, eficiente e sem deturpações.				
Empatia	Respeito pelo ser humano; coloca-se no lugar do outro				
Flexibilidade	Capacidade de rever posturas diante de argumentações convincentes.				
Reconhecimento	Reconhecimento justo pelo esforço investido pelos subordinados na realização do trabalho				
Controle	Capacidade de dirigir, fiscalizar e orientar tarefas.				

2. Das habilidades acima, quais você julga essenciais? Cite 3:

---

3. Você incluiria alguma outra habilidade/característica e atribuiria qual grau de importância?

---

---

---

---