

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Cristiane Droppa Appel

LIDERANÇA SITUACIONAL

Porto Alegre

2009

Cristiane Droppa Appel

LIDERANÇA SITUACIONAL

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

Orientador: Prof. Ivan Pinheiro

Cristiane Droppa Appel

LIDERANÇA SITUACIONAL

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. – Instituição

Prof. – Instituição

Prof. – Instituição

Orientador – Prof. – Instituição

RESUMO

Esta monografia refere-se a um estudo de caso realizado na agência do Banco do Brasil, em Condor – RS, cujo objetivo principal é investigar a o método de liderança situacional para a melhoria das relações interpessoais e, principalmente, para que se alcancem metas comuns ao grupo.

Partindo de uma fundamentação teórica que detalha os atributos do líder situacional, a pesquisa questiona funcionários e clientes da agência sobre suas necessidades e atividades, buscando estabelecer relações que, ao fim, confirmam a indicação da liderança situacional para o caso em questão. A utilização das modernas tecnologias, como a internet e os terminais de autoatendimento figuram entre as práticas consideradas necessárias e potencializadoras do trabalho da agência e foram consideradas como um importante campo de prática para os conceitos e ações de liderança.

As conclusões indicam formas específicas de implantação de melhorias na gestão de pessoas e processos, com fortalecimento dos vínculos de apoio mútuo entre a equipe, resultando em maior nível de satisfação no atendimento aos clientes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	8
2.2 OS GRUPOS E A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA.....	10
2.3 LIDERANÇA SITUACIONAL.....	11
2.4 ATRIBUTOS DO LÍDER.....	12
2.5 A RELEVÂNCIA DA PRÁTICA.....	14
3 METODOLOGIA.....	17
3.1 INTRODUÇÃO.....	17
3.2 ETAPAS DO TRABALHO.....	20
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
ANEXOS.....	29

1 INTRODUÇÃO

As ações de liderança são consideradas a principal razão de verificar-se maior eficácia na obtenção dos resultados pretendidos pela organização e uma melhoria significativa nos relacionamentos entre a equipe de trabalho. São de grande importância para os estudos relacionados à Administração tanto o êxito no cumprimento das tarefas propostas como também o contínuo aprimoramento da equipe de colaboradores, de forma a manter-se o ambiente favorável às iniciativas futuras. Por isso, tais elementos mostram-se fundamentais para alcançar objetivos comuns, em toda iniciativa de grupo postulante ao sucesso.

Assim, surge o interesse de identificar as características da liderança situacional e investigar as possibilidades de seu uso para solucionar um problema específico, qual seja a necessidade de inclusão de um contingente amplo de clientes de uma agência bancária no uso dos benefícios e facilidades que a tecnologia informatizada oferece. Deste modo, além de contribuição à comunidade acadêmica, propõe-se este trabalho de pesquisa a dar resposta a uma demanda da realidade cotidiana, observada no próprio ambiente de trabalho. O objetivo principal deste trabalho é mostrar que o método de liderança situacional oferece os meios capazes e necessários de organizar as ações dos trabalhadores da agência, no sentido de identificar e atender com eficiência as necessidades dos clientes, como um melhor uso das tecnologias.

Justifica-se a execução do projeto por sua relevante contribuição na sensibilização dos trabalhadores da agência e, principalmente, de suas lideranças, quanto à necessidade de introduzir mudanças significativas em seus conceitos de gestão e especialmente nas práticas daí derivadas. São ainda inerentes à proposta, os óbvios ganhos da agência em credibilidade junto aos clientes, pois uma gestão voltada às suas necessidades certamente ampliará o conceito de utilidade da instituição financiadora, isto é, o fortalecimento do Banco como um parceiro na tarefa produtiva. Igualmente relevante e digno de menção é o baixo custo de sua implantação efetiva, pois não demanda grandes investimentos em estrutura, podendo ser realizado a partir de encontros de discussão e entrevistas personalizadas.

O método utilizado neste trabalho, o estudo de caso, privilegia a agilidade na obtenção dos dados necessários para a análise, mas sem abrir mão de sua qualidade, porque permite respostas abertas, mais completas e ricas em elementos novos que o simples questionário com opções pré-definidas de resposta. Também, representa uma oportunidade de afirmar o interesse da instituição em ouvir detalhadamente as opiniões das pessoas envolvidas nas atividades em estudo, o que por si só já representa uma contribuição ao objetivo final do

projeto. Isto significa dizer que mesmo antes de concluído o projeto ou de sua implantação como instrumento de debate, irá representar elemento motivador de reflexões acerca dos temas estudados.

Para fins de organização dos conceitos apresentados, em seqüência a este capítulo introdutório apresentamos: os princípios que fundamentaram a construção da noção e abordagem que fazemos do tema liderança; seu uso prático na realização dos estudos de caso; os dados obtidos e sua análise; as implicações práticas da pesquisa realizada e as conclusões dela derivadas. O desenvolvimento do projeto inicia-se pela revisão da literatura, que aponta idéias relevantes para a construção dos argumentos de pesquisa. Ali, destacam-se algumas noções centrais: a necessária relação entre as virtudes do líder e a eficácia de seus métodos, motivos que fazem da prática dos novos conceitos de liderança uma condição essencial para sua assimilação e, ainda, uma sugestão de sua aplicação, vinculada aos resultados da pesquisa realizada com funcionários e clientes da agência. Por último, seguem as referências bibliográficas e anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentadas as bases conceituais que nortearam a construção do presente trabalho de pesquisa. Inicialmente será feita uma apresentação das condições históricas, de elementos da realidade atual, que em primeiro lugar destacam o tema liderança como assunto relevante para a realização de pesquisas.

Com este ponto de partida estabelecido, são analisados alguns princípios básicos para que ocorra o exercício da liderança, como a formação de grupos e o funcionamento de relações de prestígio. Então, passa-se a dedicar maior atenção a um levantamento das características do modelo de liderança situacional, sua diferenciação em relação a outros tipos e, com maior ênfase, às virtudes e aos defeitos que devem ser evitados pelo líder. Neste ponto, são investigados os efeitos positivos e nocivos que estes diferentes elementos exercem sobre o moral do grupo e a capacidade persuasiva do líder.

O capítulo encerra com uma seção que mostra como a prática em situações reais do cotidiano de trabalho em grupo é a forma indicada para desenvolver as qualidades de liderança, desde que isso aconteça em um processo orientado, de valor educativo.

2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA

Em “A psicologia aplicada à administração de empresas” (Ediouro, 1984), são citadas as origens dos modelos de administração modernos. Segundo os registros da obra, “diante dos problemas surgidos pela profunda modificação social oriunda da revolução industrial, duas soluções surgiram: o condutismo e a participação”. Embora o primeiro termo defina principalmente a atuação dos governos dos países socialistas do leste europeu e a segunda esteja mais identificada com os métodos americano e inglês de gestão pública, na perspectiva histórica vemos que essas duas formas gerais de liderança são usadas pelas lideranças nacionais em diferentes momentos e, disto, surge uma síntese original, mesclando elementos de ambos.

A afirmativa de que o mundo vive, atualmente, uma profunda crise de liderança, ganha contornos irrefutáveis quando consideramos a força retórica e o grande número dos argumentos em favor dessa assertiva. Nas últimas décadas do século 20, tanto a liderança militar e política como os modelos cultural e econômico propostos pelos Estados Unidos da América (EUA) pareciam ter-se estabelecido definitivamente sobre a grande maioria dos países ocidentais. Com a queda do Muro de Berlim e a conseqüente desagregação da unidade

política da antiga União Soviética, acreditava-se que estaria consolidada para os norte-americanos a posição de liderança do desenvolvimento das nações, ou seja, a instituição de algo como um novo tipo de “pax romana”, que fora razão principal de disputa das duas grandes guerras mundiais. Este era o modelo que existia, estabelecido em campos de batalha e em fábricas, com cinema e música, dominando condições e mentes.

No entanto, o século 21 trouxe consigo uma sucessão de eventos que abalariam definitivamente as pretensões hegemônicas dos EUA e, para facilitar a compreensão do tipo de transformação ocorrida é essencial enumerar alguns dos fatos que levaram o mundo a essa condição. Inicialmente, verificaram-se por diferentes regiões do globo (inclusive nos países ditos desenvolvidos), conflitos de origem étnico-religiosa de proporções catastróficas (como na Bósnia) ou emblemáticas de disputas históricas jamais solucionadas (como ataques suicidas a escolas e universidades, o abandono, pelo governo norte-americano, de comunidades negras de Nova Orleans, devastada pelo furacão Catrina, os atentados terroristas, as guerras no Golfo Pérsico e a contestação de territórios na Palestina e no Afeganistão). Em todos estes casos ficou evidente, senão a mera atuação dos americanos em interesse próprio, pelo menos a dificuldade em liderar os países sob sua influência (especificamente a Organização das Nações Unidas – ONU) visando uma solução eficaz, rápida e humanitária desses episódios. E, se nestes casos a atuação dos EUA foi desastrosa, a conduta de seu governo em outros aspectos das relações internacionais pode ser considerada decepcionante. Nas questões relacionadas aos ecossistemas terrestres, os EUA deram um péssimo exemplo, pois usando a prerrogativa de seu poder bélico e econômico, simplesmente negaram-se a assinar o chamado Protocolo de Kyoto, para redução na emissão de gases poluentes (sendo neste aspecto logo imitados também pela China). Ainda, é preciso fazer menção às práticas desonestas que conduziram as economias americana e global a uma crise sem precedentes na história, cujas dimensões e efeitos, pelo atual estágio de globalização das relações produtivas, superaram inclusive os do célebre “crack da Bolsa”, em 1929. Agora, contrariando a própria cartilha neoliberal imposta aos demais países, os EUA promovem intensa intervenção do Estado na economia.

Como seria mesmo inevitável, destas situações aparecem novos problemas e também, diferentes análises sociais. É a marca dos dias de hoje o surgimento de sínteses e produções científicas que buscam superar a dicotomia ideológica anteriormente vigente entre capitalismo/socialismo, esquerda/direita e que balizava uma disputa dada como vencida pelos defensores da chamada Teoria do Fim da História, que propunha o estilo de vida norte-americano como perene nas sociedades humanas. O que se diz modernamente é que este

período de “queda das máscaras” levou a comunidade internacional a contestar a pretensa hegemonia estadunidense, senão em termos de afronta direta, principalmente questionando a eficácia de seus métodos e opiniões sobre como conduzir governos, empresas e pessoas nos marcos de uma realidade extremamente instável.

Assim, é evidente o esgotamento da liderança autoritária, em nível macroestrutural, o que pressupõe também a necessidade de repensar sua aplicação na gestão de negócios locais. Ora, se a regra da práxis vinha sendo a aplicação fiel do modelo de maior prestígio, seu progressivo descrédito nos estimula a julgar necessário substituí-lo por outro que, de preferência, comprove ser mais adequado para o enfrentamento dos novos problemas e condições. Logicamente, não se pretende aqui deter-se a uma análise ampla ao ponto de abranger questões da economia mundial, embora exista afinidade entre este tema e o caráter financeiro da instituição onde se realiza o estudo. No entanto, a intenção é, a partir da crítica desta premissa inicialmente exposta, que evidencia um modelo de liderança que isola o líder, identificar uma diversa forma de liderar, capaz de agregar ao líder.

2.2 OS GRUPOS E A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

Antes, porém, é preciso responder à questão da necessidade dos grupos e sua ligação ao líder. Na literatura citada (1984, p. 212), a resposta está na possibilidade de trabalhar objetivos comuns, somar esforços em tarefas que individualmente não poderiam ser realizadas, como é o caso da produção industrial moderna, a atividade comercial e muitas outras situações cotidianas.

E da mesma forma como os grupos realizam tarefas peculiares, que não poderiam ser desempenhadas por uma só pessoa, as relações com os grupos também diferem em muitos aspectos dos relacionamentos com o indivíduo:

Durante muito tempo a educação dos grupos ignorou o grupo. Todos imaginavam que bastava educar o homem para se fazer progredir o grupo. Hoje a ciência social já se apercebeu de que “para tratar com sucesso os problemas sociais é preciso fazê-lo dentro do grupo”.

Isso porque são as construções coletivas, feitas a partir daquelas contribuições individuais que foram apresentadas ao grupo e validadas por seus integrantes, que tendem a ser verdadeiramente assumidas como regras de conduta e tornam-se a ideologia vigente no ambiente em que cada grupo atua e relaciona-se. Em outras palavras, a força de autenticidade

daquilo que o grupo realiza ou pensa sobre si e os outros está diretamente ligada à vivência coletiva, às experiências comuns sobre cada assunto. É mesmo na prática, na dinâmica das relações que se vão firmando e estabelecendo os paradigmas futuros.

Para manutenção e o fortalecimento dos grupos que destaca-se a figura do líder, como registra Barcellos (1984, p. 212):

Mas os grupos se formam de homens e os homens precisam participar dos interesses comuns, mas também dos objetivos e planos comuns. (...) Por isso é que tão relevante se torna o desenvolvimento da liderança: os grupos, para se tornarem coesos, vivos, precisam de líderes.

Portanto, para promover o desenvolvimento dos trabalhos em grupo é preciso que alguém que dele participe tenha uma intervenção qualificada e posturas que promovam influência positiva sobre a rotina de atividades, tendo como ganho disto senão o apreço dos demais, ao menos seu respeito e apoio para manutenção de um clima favorável à contínua atuação. Esta forma de ver o papel do líder como elemento de união torna-se agora um o critério que estabelece um foco de abordagem mais específico para esta questão que é tão ampla:

A principal função dos líderes é conseguir unificar o grupo, dar-lhe exemplo de sua própria vida, criar a noção do “nós”, solidificar o moral do grupo. Krech e Crutchfiel mostram que o moral é a grande força coesiva do grupo, o que garante sua vida e permanência.

Tendo esta tarefa principal, a forma do líder realizar sua intervenção nos grupos precisa ser muito mais persuasiva do que coercitiva e, por isso, será o modelo de liderança que privilegia esta característica que terá prioridade de análise em seus demais aspectos, seus resultados e as aplicações mais indicadas a cada situação característica.

2.3 LIDERANÇA SITUACIONAL

O modelo de liderança citado pela doutora Fernanda Barcellos (1984 p. 219), revela indicações importantes para discutir essa forma de liderança. No capítulo destinado ao tema, a autora apresenta a noção de liderança enquanto “processo de mútuo estímulo (...), um tipo de atividade que nos leva a cooperar num objetivo comum que julgamos desejável”, enquanto o domínio seria o “exercício de uma autoridade através da coação”.

Deriva desta diferenciação a identificação dos líderes como sendo situacionais ou institucionais. O primeiro tipo tem como características um comportamento agregador, focaliza suas ações na cooperação estimulante, através da motivação de seus liderados para agir de forma criativa. Já o líder de segundo tipo tem o comportamento dominador, o exercício do poder coercitivo e a passividade de seus liderados, que tendem a desenvolver apenas atividades rotineiras.

As razões da escolha do líder pelo grupo, ou então, nos casos de uma liderança imposta, a sua aceitação voluntária e efetiva, estão relacionadas à identificação de qualidades desejadas pelos indivíduos e/ou consideradas necessárias devido às condições vivenciadas pelo grupo a cada situação. Um exemplo útil para compreender este aspecto é considerar que um grupo de pessoas a bordo de um navio acaba por sofrer um naufrágio e fica preso em uma ilha. Ora, é natural que a liderança do grupo seja abalada ou até substituída, à medida que as pessoas julgarem as habilidades de sobrevivência do capitão do navio como lhes sendo mais necessárias do que o status do líder anterior, o dono do navio.

2.4 ATRIBUTOS DO LÍDER

Assim, pelo fato de ser mais articulada com a realidade em transformação, a liderança situacional tende a ser mais útil para o enfrentamento de problemas novos, muito embora exija, de quem a exerce, um representativo estoque de habilidades e virtudes capazes de continuamente influenciar seus comandados. Diferentemente da liderança pelo poder, a fonte de autoridade do líder situacional vem de um conjunto de atributos que incluem habilidades persuasivas e virtudes exemplares e não unicamente do posto que ocupe na hierarquia organizacional.

Especificamente, está ativo nesta relação o chamado “princípio da congruência do status”, de Aristóteles, (*apud* Barcellos, 1984 p. 229):

Se um homem é igual ao outro em todos os aspectos menos um, esse homem sentir-se-á mal se não se igualar ao outro também nesse ponto, pois isso seria incongruente com sua condição de igualdade. Mas, se pelo contrário, for inferior em todos os aspectos menos em um, não se sentirá tão mal se também neste aspecto for inferior: sua inferioridade neste ponto seria congruente com sua inferioridade nos restantes. O fato de ir a outro homem e pedir auxílio é confessar-se inferior a ele em capacidade.

Isto significa dizer que um liderado que reúne todas as qualidades do líder (menos sua posição) tende a contestar essa liderança. Já alguém cujas virtudes e habilidades não se

equiparam às do líder, poderia mais facilmente sujeitar-se à condição de subalterno e carente de auxílio. Desta forma, para não ser contraproducente e involutivo, buscando liderados medíocres para um líder incapaz, o que se pressupõe é a necessidade de ter-se um líder excelente para um grupo com indivíduos bem qualificados.

A importância das virtudes do líder para o êxito de sua influência também é abordada em *Arte da Guerra* (Martins Fontes, 2002). Já no primeiro capítulo, dedicado às Estimativas Iniciais, seu autor, Sun Tzu enumera qualidades e habilidades decisivas do líder. Sabedoria, credibilidade, benevolência, coragem e retidão seriam, segundo ele, características exemplares do líder, que o fariam admirado por seus seguidores. Além destas virtudes chamadas pessoais, o líder deve também demonstrar capacidades políticas. Deve ser culto e habilidoso na análise. Quanto ao seu comportamento recomenda que seja “calmo, impenetrável, disciplinado, esperto e inventivo, com seus talentos formando um todo coeso”.

O líder ideal é tipificado como exemplo de caráter, habilidoso e persuasivo debatedor e ainda demonstra boa vontade para realizações. Isto lhe seria uma garantia praticamente total da lealdade de seus comandados, mas ainda assim, não seria suficiente para garantir o êxito dos propósitos do grupo. Para Sun Tzu, obter o sucesso depende também do líder ser livre daquelas falhas capazes de roubar-lhe a vitória (2002 p. 287).

Os comandantes e governantes devem cultivar a virtude, a retidão e outros aspectos da destreza de governo (...) Deve ser um homem de virtude em todos os sentidos: benevolente, corajoso, justo, incorruptível e cuidadoso. Ao lado disso não deve manifestar apenas as qualidades positivas, mas estar livre de inúmeros defeitos de caráter que podem levar as campanhas ao fracasso ou ser facilmente explorado, como arrogância, avareza, frivolidade, covardia, indecisão, preguiça, lentidão, brutalidade, egocentrismo, sublevação, descuido, dúvida, irritabilidade e depressão. (...) Se o general tiver uma única dessas faltas, as massas não se submeterão; se for marcado por duas delas, o exército carecerá de ordem; se três, seus subordinados o abandonarão; se quatro, a desgraça se estenderá por todo o estado.

A ponderação é uma lição da análise feita em *Métodos Militares*, de Sun Pin (Martins Fontes, 2002 p.50). Sua abordagem enfatiza a necessidade do líder empregar no momento certo e de forma adequada os seus atributos de liderança. Portanto, a inteligência, o conhecimento e a sabedoria para fazer avaliações adequadas também eram seus requisitos principais.

Além disso, acreditava Sun Pin, um bom líder devia ser “imponente para evocar respeito e obediência, mas não brutal; tratar bem os homens, evidenciando preocupação, mas sem os fazer perder seu espírito marcial; e eliciar grande esforço sem esgotar o exército”.

Tinha que ser “confiante, de modo que o povo pudesse confiar em suas ordens, e decidido, mudando apenas raramente seus comandos ou direções”.

O general deve ser reto. Se não for reto, não será severo. Se não for severo, não será imponente. Se não for imponente, as tropas não morrerão por ele. O general deve ser benevolente. Se não for benevolente, o exército não conquistará. Se o exército não conquistar, carecerá de realizações. O general deve ter virtude. Se carecer de virtude, não terá força. O general não é general sem credibilidade. Se nele não houver confiança, suas ordens não serão implementadas. Se suas ordens não forem implementadas, o exército não será unificado. Se o exército não for unificado, não alcançará a fama.

A conjugação destas qualidades e a gradativa eliminação dos defeitos da personalidade do líder (pela autocrítica e humildade) teriam como objetivo máximo tornar a liderança um exercício de educação, sendo esta a principal necessidade das pessoas humanas. Este é o ponto que defende Barcellos (1984 p.223):

Creio que o líder é, acima de tudo, um professor, e que ensinar talvez represente a maior responsabilidade que possa ser atribuída a um ser humano. (...) O líder é um mestre num campo bem mais amplo do que o incluído dentro dos estreitos limites da sala de aula. Pois ele é, por sua conduta e exemplo, por seus hábitos e sua concepção, por suas qualidades profissionais e morais, um mestre sobre todo o vasto campo da vida e da experiência humana. Como todos os professores, ele está, constantemente, sob a observação muito intensa, e nem sempre muito caridosa, dos seus alunos; e eles desejam, talvez instintivamente, modelar-se por ele.

Certamente, neste processo de aprendizado não devem faltar também oportunidades para o aprimoramento do líder, e cabe a ele criar algumas das condições necessárias para isso. É o dirigente que deve dar a cada um dos integrantes da sua equipe a liberdade de expressão e de exercício da vontade. Com isso, terá sempre opiniões úteis para a análise de suas atividades de liderança, considerando-as e valorizando-as na medida de sua justa relação com a realidade vivida pelo grupo.

2.5 A RELEVÂNCIA DA PRÁTICA

Muitos dos livros militares enfatizam a necessidade de liderança pessoal e para tanto, aconselham o general a se constituir em um exemplo evidente e liderar de maneira visível, compartilhando de todas as privações com seus homens. Nas razões de tal ênfase, a necessidade de prática para desenvolver as virtudes de liderança e a relação com as demais pessoas como espaço de uso da persuasão para trazê-las consigo e ensiná-las. Estes são dois aspectos abordados por James C. Hunter em *O monge e executivo – Uma história sobre a*

essência da liderança (Sextante, 2004). Ele considera que o convívio do líder incentiva e propicia que se aproveitem as oportunidades vivenciadas para o exercício de virtudes pessoais nos relacionamentos. Tais virtudes, denominadas por ele de “bons hábitos”, a partir da prática evoluem de uma condição em que não se tem consciência de sua necessidade e nem são praticados (inconsciente e sem habilidade) para uma situação de prática natural e espontânea (inconsciente e habilidoso). As etapas intermediárias do processo são: consciente sem habilidade passando para consciente habilidoso, ou seja, dá-se o efetivo aprendizado, sendo o líder o seu orientador.

Para explicar melhor esse conceito veja-se o exemplo de uma pessoa que inicialmente não tem qualquer conhecimento musical e nenhuma habilidade em tocar um instrumento. A aquisição de conhecimentos nesta área lhe dá condições de executar algumas melodias e embora isso seja feito a princípio de forma precária, aprimora-se com a prática. Estas são as etapas intermediárias. Com a sucessiva execução das mesmas melodias, elas acabam de tal forma fixando-se em sua memória e em seu próprio gestual que isso lhe permite agora dedilhar o instrumento com precisão até mesmo com os olhos fechados. É a etapa final do processo, chamada de habilidade inconsciente. Segundo o autor, isso também acontece com as virtudes do líder, que, portanto, deverá praticá-las até que façam parte de sua personalidade e sejam expressas com total espontaneidade.

O que também é central em Hunter (2004 p. 25) é seu conceito de influência pessoal e como obtê-la: “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Por ser essencial para a motivação, esta liderança seria transmitida pelo líder e, adiante, por intermédio de sua equipe. As formas de fazer isso seriam mediante o uso do poder ou da autoridade.

Para se compreender melhor como se desenvolve esse tipo de habilidade é fundamental compreender a diferença entre poder e autoridade. 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 pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.

Seja qual for o método escolhido, tende a ser reproduzido pelo liderado nas suas relações com os outros integrantes do grupo ou com clientes.

Na pesquisa que menciona em sua obra, os atributos deste líder seriam: honestidade, confiabilidade, bom exemplo, cuidado, compromisso, bom ouvinte, conquistar a confiança das pessoas, tratar as pessoas com respeito, encorajar as pessoas, atitude positiva e entusiástica, gostar de pessoas. A partir destes atributos, a liderança seria exercida por meio da autoridade, conquistada a partir do convívio autêntico, guiado por ações representativas de boas intenções. A conduta ética do líder lhe daria autoridade, formando um conceito um pouco diferente de liderança.

Outra ênfase no trabalho de Hunter é identificar as necessidades dos clientes e supri-las. Esta prática seria requisito da proposta agregadora de apoios, um pretendido esforço em bem comum, a característica marcante do líder situacional.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas as bases relativas à opção metodológica empregada nesta pesquisa. Segue-se ao relato sobre a organização que foi alvo do estudo, uma observação de campo, participante, feita na condição de funcionária da agência. Seu teor aborda as mesmas questões feitas nos formulários de coleta de dados e apresenta uma avaliação inicial acerca dos conceitos levantados na revisão da literatura.

Também, detalha as etapas do trabalho de pesquisa, a opção pelo estudo de caso e o uso de formulários com perguntas semi-estruturadas. As escolhas feitas são justificadas, em sua forma e teor, conforme os objetivos pretendidos, as condições de coleta dos dados e as atividades de análise.

3.1 INTRODUÇÃO

O Banco do Brasil (BB) trata-se da mais tradicional instituição financeira do país. Sua história chega a dois séculos de atividades, nos quais certamente passou por uma série de transformações e desenvolvimento, que colocam a empresa, em seus marcos atuais, como uma das principais do país. Tem cerca de 25 milhões de clientes, aproximadamente 80 mil funcionários e mais de 15 mil pontos de atendimentos distribuídos por todo o território nacional e em 22 países.

No município de Condor, o BB é uma das três instituições financeiras com atendimento. Ali trabalham seis funcionários, sendo um deles o gerente geral e outro o gerente de módulo, além de dois assistentes de negócios e dois caixas executivos. Há também outras três pessoas atuando, duas cumprindo estágio e uma terceira na função de adolescente trabalhadora (aprendiz). Está em atividade desde 1982, quando foi estabelecido o posto avançado da agência de Panambi.

Uma das principais necessidades dos clientes é receber um bom atendimento por baixo custo, seja quando ele procura operações de investimento, custeio, capital de giro, ou simplesmente serviços, tais como conta corrente, pagamento de salários, aplicações, débito automático, etc. No fundo, quando o cliente procura o Banco do Brasil, ele está, na maioria das vezes, buscando uma instituição financeira confiável e sólida para gerir seus negócios financeiros. E gerir seus negócios financeiros não se resume apenas em gerenciar seus recursos financeiros, até porque nem todos têm recursos disponíveis, e procuram o Banco justamente para consegui-los. Na verdade, boa parte dos clientes vê o Banco (e neste

momento o Banco, para o cliente, é o funcionário que o atende) como uma espécie de consultor, que vai indicar a melhor saída para o problema enfrentado, ou a melhor alternativa. Muitos clientes chegam até a agência sem nem saber ao certo o que procuram, dizendo, por exemplo: “eu gostaria de saber o que o Banco tem para me oferecer”; ou: “eu estou precisando de um dinheiro e queria saber como o Banco pode me ajudar”. A partir daí, o papel do funcionário é fazer uma espécie de entrevista com o cliente, na tentativa de descobrir o que ele realmente está buscando, para que ele precisa do dinheiro, ou o que ele exatamente espera ao perguntar o que o Banco lhe oferece. As demandas dos clientes no dia-a-dia da agência são muito diversificadas e o funcionário precisa estar preparado para atender a todas elas, sob pena de perder o cliente para a concorrência.

Para que as necessidades do cliente possam ser supridas pela agência, um dos principais problemas a ser resolvido é a capacitação dos colaboradores. Pois se o funcionário da agência, que é a linha de frente do BB, não estiver devidamente preparado, isso pode causar um impacto muito negativo em termos de resultados e também de alcance de metas, qualidade de atendimento e, em consequência, de clima organizacional.

O BB investe bastante para dispor de treinamentos aos funcionários, porém, um dos grandes problemas para fazê-los é a falta de tempo, já que a grande maioria dos treinamentos é feito em horário de expediente. E para os treinamentos presenciais falta verba para as agências e também, de novo, o fator tempo, pois há necessidade de dispor da presença desse funcionário na agência por mais de um dia.

Além disso, há necessidade de comprometimento de toda a equipe para que as necessidades dos clientes possam ser supridas, pois de nada adianta apenas um funcionário estar engajado no bom atendimento e na autoformação se o restante da equipe não estiver bem preparada.

Neste sentido, uma das “saídas” que o Banco vem tentando encontrar é a segmentação dos clientes. Antigamente havia a segmentação do atendimento por produtos. Hoje o Banco segmenta os clientes por suas características de renda, profissão, consumo de produtos, entre outros, e destaca funcionários responsáveis para cada segmento, na tentativa de melhor atender a todos. Ou seja, existe um gerente ou responsável para cada grupo, e este deve gerenciar sua carteira de clientes, oferecendo os produtos adequados, administrando a inadimplência, qualificando a carteira com rentabilidade, etc.

As novas tecnologias, ou o que o Banco chama de canais alternativos de atendimento, são uma ótima forma de melhor atender o cliente, com um baixo custo tanto para o cliente, quanto para o Banco. É uma forma de estar com o cliente, ofertando produtos, mostrando a

gama de opções que o Banco dispõe sem a necessidade de haver um funcionário fisicamente ao lado do cliente e, portanto, com o dispêndio reduzido de custos.

O maior problema enfrentado para a utilização correta e desejada desses meios é a resistência dos clientes em aprender e explorar um caminho por eles desconhecidos. Principalmente para aqueles clientes com menor instrução e para os pequenos agricultores. Porém, esta é uma forma de atendimento muito incentivada pelo BB, pois há tranquilo entendimento dos benefícios trazidos com esta evolução.

O que ainda falta é o investimento do BB na capacitação de funcionários nesta área. Pois o conhecimento é adquirido utilizando o sistema como cliente. Tanto que algumas novidades tecnológicas são disponibilizadas antes para os funcionários, como teste ou piloto, para somente depois disponibiliza-las aos clientes.

O atendimento pela internet, por exemplo, traz benefícios também para os clientes, pois vários produtos e serviços são disponibilizados a um custo mais baixo também para eles. E, além disso, o cliente pode fazer suas transações por um período bem maior do que o do expediente bancário.

Aqui, o tema da liderança e sua relação com os elementos observados surge da necessidade de instrumentos capazes de transformar esta realidade. O exercício da liderança surge neste contexto como forma de arregimentar e colocar em prática os recursos humanos e tecnológicos apontados como capazes de solucionar a desproporção entre o grande número de tarefas e responsabilidades e a falta de tempo para preparar adequadamente o grupo visando ao suprimento destas demandas. Neste aspecto, o acompanhamento mais próximo do líder ao cotidiano de trabalho foi um grande avanço verificado nas relações da equipe da agência, porque criou oportunidades para redimir dúvidas, definir padrões de encaminhamento dos serviços e resultando, de modo geral, em mais segurança na tomada de decisões quanto ao atendimento dos clientes.

Este elemento, relativamente novo, contrastou com a liderança coercitiva que predominava anteriormente, pela qual se dava especial ênfase à necessidade de cumprirem-se as metas traçadas, mas era oferecido pouco suporte para a realização efetiva das atividades que por fim culminariam neste objetivo. Em outros termos, percebe-se que está estabelecido não propriamente um conflito entre dois modelos, mas existe uma interação e até comparação entre duas formas distintas de liderar. Uma delas, mais cooperativa e voltada às necessidades do grupo, vem ganhando destaque por sua efetividade em mobilizar as pessoas e as estimular para que continuem se desenvolvendo.

3.2 ETAPAS DO TRABALHO

Na literatura consultada, Barcellos (1984 p. 249) apresenta diferentes formas de conduzir uma pesquisa com o objetivo de obter referências e informações de indivíduos e grupos. O primeiro passo foi, portanto, analisar cada forma proposta e definir qual se aplicaria melhor às condições disponíveis para a realização do trabalho:

a) Uma entrevista em profundidade, na qual o entrevistador procura penetrar abaixo da superfície por perguntas diretas, pode por vezes revelar atitudes, emoções e idéias subjacentes. O entrevistador necessita de perícia para idear as perguntas que, sem alarmar ou irritar a pessoa entrevistada, localizem as verdadeiras fontes de seu comportamento.

Embora seja avaliada como a forma que possibilitaria os resultados mais ricos e completos, esta primeira opção, de realizar entrevistas, foi descartada. Isso ocorreu em função de limitações decorrentes do ambiente onde se realiza o trabalho de campo e o tempo disponível para realizar o trabalho de pesquisa. A não ser que se destinasse um horário diferenciado para as entrevistas, isto é, alternativo ao de expediente normal, a coleta de dados neste formato exigiria uma alteração nas rotinas cotidianas de trabalho. Efetivamente, a forma de realizar as entrevistas teria de ser individual para dar à pessoa entrevistada mais liberdade de expressar suas opiniões, inclusive acerca de seus colegas e líderes. Neste caso, a demanda de tempo seria multiplicada a um nível que certamente causaria interrupções no fluxo de atividades. Isto é algo que não seria desejável, principalmente porque se constatou na observação de campo feita previamente que há um grande volume de tarefas que cada integrante da equipe deve desempenhar durante o horário de expediente e não poderia deixar de priorizá-las.

Portanto, para evitar recusas em participar (e considerando mais importante poder contar com os relatos de todos os integrantes da equipe), a opção escolhida foi a aplicação de questionários:

b) Outro método de sondagem é um questionário (...). Podem ser feitas perguntas “abertas” exigindo respostas que vão além de um simples “sim” ou “não” (...).

Respondidos individualmente em diferentes momentos, os questionários foram um recurso que permitiu maior flexibilidade de horários para que a pesquisa fosse respondida, facilitando relativamente o processo de obtenção das respostas e cooperando para o sigilo e confiabilidade das informações. Uma terceira maneira possível, por meio de entrevista em

grupo, foi também cogitada em função da originalidade das respostas, mas novamente a demanda por tempo mostrou-se decisiva para que se desistisse de executá-la:

c) Uma entrevista em grupo pode ser produtiva. Alguém fará um comentário que levará outros a suplementá-lo ou corrigi-lo, podendo, assim, ser trazidos à luz pontos que de outro modo não seriam mencionados.

Assim, o trabalho de pesquisa teve como instrumentos as observações de campo (participante) apresentadas na introdução deste capítulo e também um formulário de perguntas abertas, aplicado a pessoas que cumprem diferentes papéis na organização: líderes, funcionários e clientes.

A coleta dos dados aconteceu basicamente de duas formas, através de entrevistas em que o tema em análise foi alvo de perguntas dirigidas e, também, mediante a apresentação de um questionário, enviado por correio eletrônico ou entregue em mãos, já impresso. Cada depoimento/resposta teve seus aspectos principais comparados às conclusões e avaliações sugeridas pela bibliografia consultada e resumida. Estes dados colhidos foram também comparados ao relatório de observações feita pela pesquisadora, como participante da equipe de funcionários da agência. Desta forma, deu-se a análise das informações obtidas, cujos registros estão em anexo, na íntegra.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Realizado em forma de estudo de caso, o trabalho de pesquisa obteve resultados relevantes. Cada relato mostrou ser importante amostra de opiniões sobre os temas enfocados na fundamentação teórica: modelo de liderança, necessidades dos clientes e oportunidades de crescimento identificadas no cotidiano das atividades. A análise realizou-se pela comparação das respostas para identificar aspectos comuns e divergentes, além de cada uma das contribuições a um correto diagnóstico da realidade organizacional.

Os questionamentos buscam investigar aspectos interessantes constantes das leituras feitas. O modelo de liderança situacional, que está em foco no estudo, foi tipificado na revisão da literatura como uma forma de liderar dando maior atenção às necessidades dos grupos de funcionários e de clientes. Por isso, procurou-se saber quais eram elas e se estavam ou não sendo supridas. Isto como forma de avaliar a percepção de eficácia da liderança em função dos resultados obtidos.

Como o outro segundo aspecto importante deste tipo de liderança são os relacionamentos, tidos como meio de persuasão e motivação, foi também solicitado ao entrevistado que fizesse uma análise geral desta situação, incluindo todos envolvidos nos processos.

Por fim, outra característica em destaque foi a especial indicação do método de liderança situacional para a gestão de processos em transformação. Por identificar que a inclusão digital é uma das principais mudanças que estão sendo incorporadas aos serviços bancários, incluímos na pesquisa uma sondagem sobre este tema, para saber se poderia ser indicado como campo de aplicação prática dos conceitos de liderança estudados.

Quanto à questão da liderança, a pesquisa demonstrou que há condições que indicam a existência de um tipo de liderança situacional sendo implantado, mas que ainda precisa ser aperfeiçoado, estimulado e ampliado. Embora os relatos citem condições favoráveis para os relacionamentos em equipe: “o ambiente nos proporciona um clima organizacional que facilita a comunicação entre as pessoas”, também se faz menção de não haver ainda uma ideal coordenação entre as operações de atendimento na agência e as ações de supervisão e liderança. Isso deriva-se de um citado “distanciamento dos escalões decisórios das ligações da empresa com os clientes, ou seja, das agências”.

Conforme definiu a fundamentação teórica deste trabalho, a característica marcante do líder situacional é sua inserção e proximidade com o grupo para poder ensinar com seu exemplo. Essa necessidade foi constatada em uma das respostas que, embora legítima e

sincera, demonstrou também falta de segurança, como revela o registro “pode parecer uma grande bobagem falo por mim”, que antecede uma sugestão de que “alguém com competência simulasse uma venda de serviços na abertura da conta”, isso com o objetivo de “aprender na prática a fazer bem feito da primeira vez para que o cliente não chegue em casa com dúvidas”.

Isto está relacionado com o que demonstra a pesquisa: que a situação organizacional é de alto nível de exigência dos clientes e a expectativa em relação aos funcionários da agência é de múltiplas competências. Aliás, os colaboradores compreendem tal demanda como legítima, apesar de constituir-se em um dos principais desafios ao trabalho do grupo:

A satisfação das necessidades dos clientes está relacionada à nossa capacidade em oferecer, com agilidade, soluções para suas demandas específicas. Os clientes da agência necessitam: agilidade, cortesia, explicações claras e objetivas, produtos que atendam suas necessidades, que o atendente esteja verdadeiramente disposto a resolver os seus problemas e apoiando-o para alcançar seus objetivos, que os prazos combinados para o retorno ou para a conclusão dos processos sejam cumpridos, buscam relacionamentos baseados na confiança e na transparência.

E, igualmente, “alguns produtos e ou serviços são disponibilizados de forma muito definida e restrita, de modo que deixa de atingir seu objetivo: a satisfação do cliente/consumidor”. Além disso, a demanda contínua no atendimento pessoal aos clientes encurta a disponibilidade de tempo para os cursos de aperfeiçoamento profissional, necessários para qualificar adequadamente os funcionários frente às crescentes demandas. O que por vezes coloca o funcionário em uma condição de estresse pouco favorável ao clima institucional, com reflexos na eficiência e motivação da equipe.

Existe a consciência de que o uso da tecnologia, como forma de ampliar o atendimento bancário e os serviços prestados ao cliente, poderia ser uma solução para dispor de mais tempo para o treinamento da equipe e suas lideranças. Outra opinião, semelhante, acrescenta que considera responsabilidade da instituição financeira oferecer as condições de uso da tecnologia, incluindo a capacitação dos clientes, ensinando a fazer e não somente fazendo por eles. Esse tipo de serviço já é feito, em menor escala e com menor grau de complexidade nos cotidianos treinamentos de operação dos terminais de autoatendimento (TAA). Entretanto, evidenciou-se uma resistência de parcela importante dos clientes em aderir ao uso da informatização porque não está familiarizado com ele.

Além disso, foi mencionada certa insegurança dos clientes quanto à confiabilidade desta tecnologia no que diz respeito a fraudes, bem como o receio de que este tipo de atendimento venha a substituir o contato humano, algo de que os clientes não estão dispostos a abrir mão. Aliás esta atitude é reconhecida como legítima quando os funcionários afirmam

que os canais alternativos “são importantes, mas ainda, o ser humano ainda é mais importante, nenhuma tecnologia substitui a simpatia, a educação, a palavra positiva e motivadora, o contato pessoal”.

Neste aspecto, a pesquisa foi útil em comprovar que entre as pessoas que já usam a tecnologia informatizada há tranqüilo entendimento dos benefícios trazidos com esta evolução, mas há uma lacuna no processo de persuasão, porque não conseguem reproduzir essa opinião a ponto de influenciar outras pessoas a aderirem à mesma prática: “O que tem sido feito atualmente é forçar uma situação e não deixar como uma livre escolha a utilização ou não desses canais”.

Há nisto um elemento importante, comprovando que o estilo de liderança se reproduz nas ações dos liderados. A frase denota que apesar de haver um convencimento dos funcionários sobre as vantagens de uso dos canais alternativos, em muitos casos é de forma autoritária que se propõe um comportamento ao cliente. Na origem deste padrão pode estar uma forma de liderança coercitiva, pois não oferece argumentos convincentes para estabelecer a conduta desejada e exigida.

É com estes elementos que apresenta-se a realidade em transformação, com a necessidade, em clientes e funcionários, de aprendizado de novos processos, orientado por intervenções hábeis de liderança. E, também, ambas as condições precisam cumprir-se no cotidiano das relações de trabalho. Assim, comprova-se que é preciso um líder de perfil ao menos semelhante ao que foi traçado na tipificação feita no capítulo dois, de modo que possa servir de exemplo, ser referencial de conduta pessoal e profissional para as novas situações que serão vividas pela equipe em sua iniciativa de prestar um atendimento mais completo aos clientes. Denota-se que os funcionários anseiam por sentir-se mais amparados em suas decisões cotidianas e o grupo considera que essa necessidade de segurança pode e deve ser suprida com ações de capacitação profissional, adotadas em conjunto com a presença ativa do líder no local de trabalho:

É preciso melhorar e para tal (...), os líderes devem dominar as mais eficazes técnicas de venda, transmitindo credibilidade e segurança aos clientes. Mas o sucesso dessa estratégia depende fundamentalmente do bom atendimento, atendendo com interesse no cliente, com sensibilidade, empenho e atenção à solução de seus problemas.

Merece destaque a noção de que esta presença ativa não representa apenas elogios e afagos, mas também a cobrança e exemplo de comprometimento com o trabalho.

Em nossa agência pudemos perceber claramente a interação com dois líderes distintos, com personalidades diferentes e métodos de trabalho completamente diferentes. De um lado o líder controlador e tirano, que impõe responsabilidades e cobra resultados, escuta pouco, mas fala muito, de outro lado temos o líder companheiro, que se integra como membro da equipe e não como líder, deixa a responsabilidade na consciência de casa um, teme fazer cobranças.

Fica evidente na manifestação dos funcionários sua busca por parâmetros de conduta bem definidos e equilibrados, cujo descumprimento resulte em algum tipo de consequência ao inadimplente em suas tarefas:

Diante dessas duas realidades totalmente diferentes pude perceber que o equilíbrio é o melhor caminho, o líder precisa cobrar sim, para que nós subordinados sintamos o peso da responsabilidade, mas precisa ouvir também, isso é um exercício complicado porque dentro de cada gestor há características pessoais que com certeza influenciam no seu modo de trabalho, mas é preciso que o líder se imponha como tal, pois se assim não for, não há necessidade nenhuma em sua existência.

Tal registro aponta para as lições extraídas de A arte da guerra (Martins Fontes, 2002), em que a tipificação do líder enfatiza o equilíbrio das virtudes para que não se incorram em defeitos. O líder precisa saber se impor e ser enérgico quando necessário e se ele souber fazer isso com autoridade e utilizando-se de sua boa influência, continuará sendo admirado e cada vez mais respeitado por seus liderados.

Já o excesso disto, a falta de serenidade, causa confusão entre os liderados, inclusive abrindo espaço para que se contestem tanto a eficácia dos seus métodos como a própria posição de liderança:

Quanto ao relacionamento entre líderes, colaboradores e clientes eu destaco dois pontos completamente distintos em nossa agência quanto ao comportamento dos líderes, pois enquanto um sempre busca atender as expectativas dos clientes e colaboradores o outro faz questão de fazer exatamente o contrário.

Isto gera no ambiente de trabalho um clima instável, de alto stress e descontentamento, que acaba acarretando em problemas no atendimento aos clientes, discussões e descontentamento em toda equipe. Em função dos problemas como a falta de sintonia entre líderes e liderados, a subordinação não acontece de forma voluntária, segundo o “princípio da congruência do status”, de Aristóteles, já citado. Com isso, os próprios funcionários percebem que há no grupo uma verdadeira divisão no tocante aos objetivos e práticas.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

É indicado investir no treinamento de lideranças já existentes e na formação de pessoas que possam adquirir essas características, de modo a dotar todos os funcionários das habilidades técnicas e gerenciais que lhes garantam alta capacidade de motivação pessoal e dos clientes. Com isto, a liderança flui para a equipe de funcionários e, deles, para os clientes. Ultrapassa o ambiente institucional e ganha destaque como uma ferramenta diferenciada e eficaz, para potencializar os resultados econômicos e a comodidade de uso dos serviços.

A pesquisa mostra que são estes os requisitos que faltam para, por exemplo, resolver os problemas relacionados ao uso das modernas tecnologias, ou seja, somente com atributos como confiança, participação, acompanhamento direto e apoio constantes é que pode ser superado o receio de perda do contato humano, do distanciamento que se acredita será acarretado pelo uso constante da internet e de computadores para efetivar as transações financeiras. O trabalho provou que toda equipe sente a necessidade de aprender mais, principalmente pelo exemplo do líder e formar-se como pessoas capazes de treinar e orientar clientes, seja no uso da informática ou na forma mais prática e segura de fazer suas movimentações financeiras, o que constitui em um importante atrativo em qualquer instituição do ramo.

Ter esta constatação comprovada pelos registros feitos na pesquisa é uma prova de que os objetivos foram alcançados e este trabalho mostra que o método de liderança situacional oferece os meios capazes e necessários para organizar as ações dos trabalhadores da agência, no sentido de identificar e atender com eficiência as necessidades dos clientes.

Por isso, recomenda-se que sejam levados ao conhecimento de toda a equipe da agência os resultados e ponderações deste estudo, como forma de incentivar a reflexão sobre os métodos de liderança e potencializar sua aplicação. Também é uma sugestão derivada priorizar treinamentos e cursos que em sua temática contemplem e promovam a interação das pessoas do grupo, para fortalecer os vínculos de apoio mútuo e tratar os problemas que não são individuais, mas característicos das relações interpessoais.

Neste aspecto, está claro que os líderes devem traçar e evidenciar as metas e objetivos frente à equipe, para que todos possam trilhar o mesmo caminho e unir seus esforços em busca de um objetivo comum (noção de grupo). Conseguir isso é uma questão primordial para o aperfeiçoamento da equipe e pode ser obtida através de reuniões periódicas (semanais ou quinzenais) em que se expõem as realizações, necessidades e desafios do trabalho na agência. Em suma, conclui-se que há na agência uma razoável aceitação da liderança na pessoa do

gerente geral. Existe admiração, reconhecimento de alguns atributos destacados como desejáveis ou da maioria deles. Por isso, é visível e reconhecida a melhoria e eficácia do estilo de liderança situacional, que resultou em maior harmonia nas relações e notória melhoria no atendimento aos clientes e, como consequência, alcance de metas e resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCELLOS, Fernanda. **A psicologia aplicada à administração de empresas**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1984.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

PIN, Sun. **Métodos militares**. In: TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

ANEXOS

Aqui são apresentadas, em sua íntegra, as respostas obtidas no trabalho de pesquisa.

a) Na sua opinião, quais são as principais necessidades dos clientes da agência?

A partir de suas necessidades, os clientes procuram a agência na maioria das vezes em busca de recursos para investimentos e aprimoramento de seu capital, assim como necessitam de produtos e serviços disponíveis pela agência tais como: talão de cheque, cartão de crédito, empréstimos, aplicações dentre outros.

b) Quais estão sendo supridas e quais não? Por quê?

Em minha opinião o banco procura suprir a todas as necessidades de seus clientes na medida do possível, pois oferecem diversas modalidades de contas para diferentes públicos, oferecendo a cada um deles produtos e serviços para que cada cliente possa administrar da melhor forma o seu dinheiro.

c) Você está familiarizado ao uso das novas tecnologias (meios alternativos de atendimento: internet, TAA, central de atendimento, gerenciador financeiro, etc)? Como elas influenciam neste contexto? Ajudam ou atrapalham? Ambos? Em quê?

Sim estou usufruindo de todos esses meios alternativos de auto-atendimento e acho que a cada dia mais os clientes procuram estes recursos de acordo com suas necessidades. Pois estes facilitam o acesso, estando disponíveis em tempo integral onde os clientes podem estar acessando sua conta em casa a qualquer horário pela internet, realizando pagamentos, transferências dentre muitos outros serviços disponíveis com segurança. Sem contar os TAA que estão instalados por toda parte facilitando o acesso aos seus clientes.

d) Faça uma avaliação geral das relações entre líderes, colaboradores (funcionários, estagiários, contratados) e clientes.

A relação entre os colaboradores do Banco do Brasil consiste num grupo de colegas e amigos onde todos trabalham em busca de uma só meta que é atender bem aos seus clientes procurando satisfazer a todas as suas necessidades, buscando cada vez mais aumentar o número de clientes para um bom desempenho da agência. Nossa agência é composta por dois líderes um gerente geral e um gerente de módulo, ambos de suma importância para um bom desempenho da agência. Nosso gerente é um administrador o qual zela pela sua empresa gerenciando-a da melhor forma possível, fazendo com que todos os seus colaboradores (funcionários, estagiários e contratados), trabalhem em sintonia e sintam-se bem no seu local de trabalho produzindo melhores resultados. Já o gerente de módulo não possui tantas responsabilidades, mas também é responsável pela maior parte das autorizações e despachos, assim como é responsável pelo dinheiro, operações de caixa dentre

outros. Às vezes poderia se preocupar um pouco mais com a segurança da agência e suas transações.

a) Na sua opinião, quais são as principais necessidades dos clientes da agência?

A satisfação das necessidades dos clientes está relacionada à nossa capacidade em oferecer, com agilidade, soluções para suas demandas específicas. Os clientes da agência necessitam: agilidade, cortesia, explicações claras e objetivas, produtos que atendam suas necessidades, que o atendente esteja verdadeiramente disposto a resolver os seus problemas e apoiando-o para alcançar seus objetivos, que os prazos combinados para o retorno ou para a conclusão dos processos sejam cumpridos, buscam relacionamentos baseados na confiança e na transparência.

b) Quais estão sendo supridas e quais não? Por quê?

Atendemos as necessidades relacionadas à cortesia, produtos e serviços de qualidade e que atendem as necessidades do cliente bancário, baseamos nosso relacionamento na confiança e na transparência, porém, precisamos melhorar nossas soluções nas questões, agilidade, explicações e informações claras e objetivas, disposição para resolver problemas e os prazos combinados devem precisar ser cumpridos. A dificuldade no suprimento dessas necessidades está relacionada a quantidade de informações, produtos, serviços e processos que são demandados no dia a dia de uma agência bancária e a capacidade dos atendentes em deter todas as informações necessárias ao atendimento dessas necessidades, principalmente em uma agência de pequeno porte, onde há segmentação parcial de atendimento.

c) Você está familiarizado ao uso das novas tecnologias (meios alternativos de atendimento: internet, TAA, central de atendimento, gerenciador financeiro, etc)? Como elas influenciam neste contexto? Ajudam ou atrapalham? Ambos? Em quê?

Estou familiarizado a com as novas tecnologias, os canais alternativos de atendimento, possibilitam aos clientes, rapidez, segurança e comodidade no atendimento bancário, constantemente estamos estimulando os clientes a utilizar estes canais. Os canais alternativos proporcionam agilidade, comodidade, atendimento de massa, relacionamento do cliente e sua agência, sem perder a segurança bancária. Os canais tecnológicos são importantes, mas ainda, o ser humano ainda é mais importante, nenhuma tecnologia substitui a simpatia, a educação, a palavra positiva e motivadora, o contato pessoal.

d) Faça uma avaliação geral das relações entre líderes, colaboradores (funcionários, estagiários, contratados) e clientes.

A relação entre os líderes, colaboradores e os clientes da agência é preciso melhorar e para tal é necessário que os primeiros, conheçam os produtos e serviços comercializados pelo Banco, além de dominar as mais eficazes técnicas de venda, é indispensável pra que possamos demonstrar a qualidade dos nossos produtos,

transmitindo credibilidade e segurança aos clientes. Mas o sucesso dessa estratégia depende fundamentalmente do bom atendimento, atendendo com interesse no cliente, com sensibilidade, empenho e atenção à solução de seus problemas.

a) Na sua opinião, quais são suas principais necessidades como cliente da agência?

No presente momento não existe uma necessidade principal, pois quando não podemos solucionar, recorremos a agência e conseguimos obter um resultado satisfatório.

b) Quais estão sendo supridas e quais não? Por quê?

No entanto, não existem necessidade em questão, pois todas foram supridas com muito sucesso.

c) Você está familiarizado ao uso das novas tecnologias (informatização)? Como elas influenciam neste contexto? Ajudam ou atrapalham? Ambos? Em quê?

Estou muito bem familiarizada com esse novo recurso tecnológico. Pois ao longo dos anos o ser humano foi descobrindo novas tecnologias, com isso chegou a era da informática, a qual avançou rapidamente e hoje conseguimos realizar diversas atividades pela internet, o que nos ajuda muito, pois não precisamos nos locomover o que se tornou muito mais cômodo.

d) Faça uma avaliação geral das relações entre líderes, colaboradores (funcionários, estagiários, contratados) e clientes.

Existe um ótimo relacionamento interpessoal. Pois o ambiente nos proporciona um clima organizacional o que facilita a comunicação entre as pessoas.

a) Na sua opinião, quais são as principais necessidades dos clientes da agência?

Dentre os clientes que procuram a agência do Banco do Brasil, da cidade de Condor-RS, percebe-se que há uma divisão quanto as suas necessidades e expectativas. Existem os que buscam, basicamente, o recebimento de salários e a obtenção de crédito para materializar seus desejos de consumo, este segmento é composto, em sua maioria pela população de menor renda. Existe também, um público mais seletivo que busca rentabilizar seus capitais através de aplicações financeiras, geralmente buscam negociar taxas e remuneração de seu dinheiro com mais de uma instituição, estabelecendo uma espécie de concorrência para aplicar seu dinheiro. Mas existe também uma classe intermediária, composta por aqueles que buscam, além dos elementos citados acima, financiamentos para o desenvolvimento de suas atividades e geração de renda, segurança e proteção para seu patrimônio, além de facilidade e praticidade para acessar todas estas ferramentas.

b) Quais estão sendo supridas e quais não? Por quê?

Nos tempos atuais, com um mercado cada vez mais competitivo e disputado, há uma grande similaridade entre os produtos e serviços oferecidos entre diferentes empresas de um mesmo setor, não sendo diferente no sistema financeiro, com a concorrência aumentando cada vez mais, sempre se busca a compensação de uma possível vantagem obtida pelo concorrente de um determinado produto e/ou serviço. Tal realidade acaba proporcionando ao consumidor/cliente, a possibilidade de optar por uma ou outra marca ou empresa prestadora do serviço, tendo suas necessidades atingidas parcial ou totalmente de forma semelhante em cada uma delas. O que talvez se deixe de proporcionar a partir desta realidade, é o sentimento de exclusividade, ou a sensação de ser atendido de forma mais individualizada, que muito provavelmente não esteja entre as necessidades iniciais do indivíduo, mas a empresa que conseguir atingir este ponto de fazer demonstrar isso de forma natural, poderá tirar bom proveito deste diferencial.

c) Você está familiarizado ao uso das novas tecnologias (meios alternativos de atendimento: internet, TAA, central de atendimento, gerenciador financeiro, etc)? Como elas influenciam neste contexto? Ajudam ou atrapalham? Ambos? Em quê?

Como funcionário de uma empresa que oferece todos estes canais de autoatendimento, conheço bastante tais meios alternativos e posso dizer que, desde que se tenha um conhecimento básico de sua utilização (que deve ser disponibilizada pela empresa juntamente com a ferramenta de autoatendimento) facilitam em muito o dia a dia seja em uma empresa, seja de um cidadão comum. Trata-se de canais que possibilitam a realização de praticamente todas as tarefas que se executaria dentro de uma agência bancária (já que iniciamos falando deste setor), porém podendo ser executadas pelo próprio usuário, no momento que melhor lhe convier, obtendo retorno ou confirmação da transação quase sempre de imediato. O que, por vezes se mostra como empecilho, é a tendência da substituição do atendimento pessoal por um *call-center*, por exemplo, na solução de um problema que o cliente não consegue resolver por si só. Empresas que mantêm este atendimento pessoal acabam tendo vantagem em certas negociações, como no caso de um seguro, por exemplo, o cliente, ao adquiri-lo, se imagina tendo que utiliza-lo em virtude da ocorrência de um sinistro, uma determinada empresa lhe oferece um canal alternativo de atendimento (um *call-center*) para que o mesmo possa obtê-lo,

outra empresa dispõe de um corretor que executa todo este trabalho, bem como providencia papeis e outras exigências burocráticas, permitindo ao cliente a possibilidade de transferir toda essa carga à pessoa/empresa que lhe vende o seguro. Na maioria dos casos as pessoas se propõem a pagar um valor maior para não ter que elas mesmas se ocuparem com esta parte estressante.

d) Faça uma avaliação geral das relações entre líderes, colaboradores (funcionários, estagiários, contratados) e clientes.

Dentro da empresa em que trabalho, percebe-se uma situação distinta entre as agencias e pontos de atendimento. Enquanto em algumas o atendimento é fortemente criticado pelos clientes e usuários; em outras os mesmos se dizem muito satisfeitos com o atendimento. Falando da agência de Condor em particular, existe um clima muito bom de companheirismo, cooperação e colaboração entre os diversos degraus da hierarquia, o que, sem dúvida, se reflete em um bom atendimento aos clientes. Enquanto se fala na instituição como um todo, o eu se nota é um distanciamento dos escalões decisórios das ligações da empresa com os clientes, ou seja, das agências. Talvez pela dimensão continental da empresa, mas alguns produtos e ou serviços são disponibilizados de forma muito definida e restrita, de modo que deixa de atingir seu objetivo: a satisfação do cliente/consumidor. A alçada decisória se concentra em pontos muito distantes da mesa em que o cliente senta para expor sua demanda, e, na maioria das vezes, sob uma realidade muito diferente daquela apresentada pelo cliente.

a) Na sua opinião, quais são as principais necessidades dos clientes da agência?

Acredito que a principal necessidade que eu observo dos clientes é a informação completa, dos serviços prestados pelo banco.

b) Quais estão sendo supridas e quais não? Por quê?

Acredito que, à medida em que o cliente busca a informação ela é suprida, mas algumas vezes não é por completo o que faz com que o cliente tenha que vir na agência várias vezes para encaminhar um só serviço.

Outra deficiência muito grande é como funcionam os serviços oferecidos, porque, por exemplo, a abertura de contas é feita por estagiárias em sua maioria e muitas vezes nos falta à informação completa de como funciona os serviços para que o cliente receba na abertura de conta todas as explicações sobre a sua conta e sobre os serviços e as vantagens de adquirir uma conta no BB.

Sugestão: pode parecer uma grande bobagem falo por mim seria importante que alguém com competência simulasse uma venda de serviços na abertura da conta, para que possamos aprender na prática a fazer bem feito da primeira vez para que o cliente não chegue em casa com dúvidas, e existe um fator muito importante que é o primeiro contato do cliente com a agência e neste momento ele pode abrir uma conta e sair com todas as vantagens e fazendo propaganda da unidade.

c) Você está familiarizado ao uso das novas tecnologias (meios alternativos de atendimento: internet, TAA, central de atendimento, gerenciador financeiro, etc)? Como elas influenciam neste contexto? Ajudam ou atrapalham? Ambos? Em quê?

Em partes já me sinto familiarizada, mas não por completo. Com certeza ajudam em muito porque a tecnologia veio para ajudar a facilitar a vida do correntista, para que ele possa ter acesso aos serviços em casa ou nos horários que lhe convêm. Ajudam em muito porém deve ser feito um investimento maior na abertura da conta ensinando ao cliente as principais operações no primeiro contato e principalmente fixar ao cliente as vantagens que ele terá acessando em casa sua própria conta e a movimentando, que ele não precisa se dirigir a agência para ter os melhores serviços que o mercado oferece o que resolve a super lotação de clientes na agência sobrando mais tempo para a unidade atender os clientes que se dirigem a ela e a buscar novos correntistas.

d) Faça uma avaliação geral das relações entre líderes, colaboradores (funcionários, estagiários, contratados) e clientes.

Líderes

Positivo: Por ter pouco tempo de convivência posso dizer que é bastante positivo está sempre disposto a resolver os problemas dos clientes não importe sua classe social, tem competência para fazê-lo, é claro e objetivo em suas atitudes, transmite confiança a equipe o que deixa o trabalho prazeroso, tem compreensão quando está ensinando e acredita na potencial de cada funcionário.

Negativo: por ter pouco tempo de casa posso estar fazendo uma grande injustiça neste comentário, mas acho que (eu estagiária), deveria saber um pouco mais das condições da unidade, por exemplo, questão de metas que devem ser atingidas, clientes em potenciais de negociações futuras, clientes com atendimento diferenciado e que possuem regalias em especial.

Sugestão: Acho que seria uma coisa muito interessante iniciar o mês com uma reunião descontraída, aonde sejam passadas as metas que devem ser cumpridas durante o mês e o gerente deve explicar ou designar alguém para que repasse

informações sobre os serviços em questão para que todos fiquem sabendo ou relembrem do processo por inteiro e possam ter argumentos para vender o serviço, para que todos desde o autoatendimento até a mesa do gerente estejam trabalhando na mesma sintonia, pode ser usada uma dinâmica ou uma fita motivacional, mas acredito na importância do grupo por inteiro no atingimento das metas, todos focalizando os mesmo objetivos.

Colaboradores:

Positivos: Tendo em vista o pouco tempo de agência acredito que quase em sua maioria estejam trabalhando no intuito de atender bem o cliente, a equipe é solidária em ajudar, e está sempre disposta a colaborar e tem a preocupação de não só fazer os processos como também ensinar.

Negativo: “algumas” pessoas muitas vezes perdem a noção da importância do cliente, porque mesmo um cliente inadimplente é importante para a unidade porque quem sempre atrasa em sua maioria é um tesouro para a empresa por está sempre pagando taxas altíssimas de juro, quando não está pagando juro sobre juros o que fica ainda melhor, está pessoas devem ser tratadas com o mesmo respeito que tratamos as pessoas com que concedemos o crédito, o cliente nunca deve ser ofendido em publico e nunca usar um tom que o cliente se sinta amedrontado ou envergonhado, devemos usar de argumentos e técnicas especiais de cobranças para que este cliente regularize sua situação junto ao banco e não humilha-lo para que saia com raiva da agência, temos que aprender ate a cobrar do cliente com respeito, aprender a dizer um não ao cliente para que ele saia satisfeito que se ele adquirisse tal serviço naquele momento poderia ser pior para ele, que realmente o banco está preocupado com a situação da saúde financeira de seus clientes.

Outra questão é em relação às promessas feitas aos clientes e que não são cumpridas, desde um simples retorno que nunca é dado até o cumprimento de uma data estabelecida.

Tenho observado que muitos clientes estão sendo enrolados há vários meses esperando um simples documento que está perdido em uma caixa cheia de papéis ou um projeto que nunca poderá ser aprovado, acredito que todos deveriam ter uma agenda para se organizarem e para que o cliente ao encaminhar um projeto já tenha pelo menos uma previsão de quantos dias pode demorar o seu retorno para que o cliente se sinta desprezado pela sua agência.

Cliente:

Positivos: Acho que mais positivos que ser a razão da empresa não deve ter, mas temos clientes de alto potencial, e se percebe que é uma relação maior que cliente e agência existe um elo de amizade que faz com que se movam mais pessoas para resolver os problemas e deixar os clientes satisfeitos.

Negativos: A falta de força de vontade do cliente em aprender a usar o autoatendimento, por acreditar que sempre tem alguém lá para ajudá-lo porém o mesmo não observa a praticidade que ele terá se aprender a usar as vantagens que o banco oferece. Outro fator é a falta de comprometimento de alguns clientes que talvez estejam mal acostumados com suas responsabilidades perante o banco o que acaba gerando uma demanda maior de trabalho que poderia estar focada em vender serviços.

a) Na sua opinião, quais são as principais necessidades dos clientes da agência?

Para os clientes PJ [pessoa jurídica] a principal necessidade é a obtenção de novos recursos para novos investimentos e também para Capital de Giro, necessidades estas que, na minha opinião, estão sendo plenamente atendidas.

Para os clientes PF [pessoa física] as principais necessidades são:

- recursos para pagamento de despesas emergenciais, que estão sendo atendidos dentro do possível, conforme capacidade de pagamento de cada cliente, através de empréstimos pessoais e consignados em FOPAG ou INSS;

- para os clientes vinculados a agricultura, recursos para a produção da safra e também investimentos para a modernização da propriedade através da compra de novos equipamentos e novas tecnologias. Necessidades estas que estão sendo plenamente atendidas através das linhas de financiamento da Agricultura Familiar e Empresarial;

- e o principal que todos os clientes, tanto PJ como PF, buscam em nossa agência é o bom atendimento por parte dos líderes e colaboradores da agência. Porém, esse atendimento algumas vezes não é propiciado em nossa agência.

b) Quais estão sendo supridas e quais não? Por quê?

[questão não respondida]

c) Você está familiarizado ao uso das novas tecnologias (meios alternativos de atendimento: internet, TAA, central de atendimento, gerenciador financeiro, etc)? Como elas influenciam neste contexto? Ajudam ou atrapalham? Ambos? Em quê?

Quanto ao uso das novas tecnologias, elas sempre são implantadas com o objetivo de melhorar o atendimento aos clientes, mas algumas vezes elas atrapalham um pouco, pois alguns clientes sempre gostam de atendimento mais humano, uma conversa, e com as novas tecnologias, eles se sentem um pouco discriminados, pois não compreendem algumas das novas tecnologias.

d) Faça uma avaliação geral das relações entre líderes, colaboradores (funcionários, estagiários, contratados) e clientes.

Quanto ao relacionamento entre líderes, colaboradores e clientes eu destaco dois pontos completamente distintos em nossa agência quanto ao comportamento dos líderes, pois enquanto um sempre busca atender as expectativas dos clientes e colaboradores o outro faz questão de fazer exatamente o contrário.

a) Na sua opinião, quais são as principais necessidades dos clientes da agência?

Orientações constantes, devido a mudanças de produtos e tecnologias.

b) Quais estão sendo supridas e quais não? Por quê?

A maioria vem sendo supridas.

c) Você está familiarizado ao uso das novas tecnologias (meios alternativos de atendimento: internet, TAA, central de atendimento, gerenciador financeiro, etc)? Como elas influenciam neste contexto? Ajudam ou atrapalham? Ambos? Em quê?

Sim. Todas as tecnologias quando dominadas e compreendidas facilitam nosso dia a dia, mas precisamos de cautela. Elas também não substituem o lado “humano” do atendimento.

d) Faça uma avaliação geral das relações entre líderes, colaboradores (funcionários, estagiários, contratados) e clientes.

Positivos:

- Percebe-se harmonia nas relações entre líderes e colaboradores.
- Excelente tratamento, relações interpessoais ótimas!
- Os clientes gostam de passar na agência
- Os clientes ficam felizes com visitas dos líderes e funcionários da agência nas suas comunidades (festas, etc)

Negativos:

- Em nível de país: o BB investe muito em marketing nos grandes centros e no interior fica hoje com “agendas e calendários”...

a) Na sua opinião, quais são as principais necessidades dos clientes da agência?

Como cliente, acho que as minhas necessidades se resumem ao bom atendimento, agilidade e rapidez na solução de problemas ou eventuais negociações.

b) Quais estão sendo supridas e quais não? Por quê?

No contexto geral, existe um grande esforço para satisfazer o cliente, lógico que em alguns setores existem algumas dificuldades por falta de pessoal ou um fluxo maior de clientes.

c) Você está familiarizado ao uso das novas tecnologias (meios alternativos de atendimento: internet, TAA, central de atendimento, gerenciador financeiro, etc)? Como elas influenciam neste contexto? Ajudam ou atrapalham? Ambos? Em quê?

Na questão da tecnologia estamos tentando nos adaptar com as modificações que ocorrem. Esse avanços influenciam positivamente no dia a dia não só do cliente como do próprio banco pois o tempo de permanência dentro de uma agência fica um pouco mais reduzido e hoje tempo é fundamental, enfim essas alterações vieram ajudar e facilitar nossas vidas dentro dos bancos.

d) Faça uma avaliação geral das relações entre líderes, colaboradores (funcionários, estagiários, contratados) e clientes.

Sendo cliente desta agencia já a vários anos sempre tive um ambiente de cordialidade, parceria e acima de tudo de respeito profissional, fazendo com que tudo isso contribuísse muitas vezes pela preferência pela agência.

a) Na sua opinião, quais são as principais necessidades dos clientes da agência?

Nossos clientes precisam de atenção, dedicação, tempo, eficiência.

b) Quais estão sendo supridas e quais não? Por quê?

Acredito que desempenhamos nosso papel a fim de suprir todas essas necessidades, mas sofremos muito com a falta de pessoal o que impossibilita atendê-los com a atenção que precisam e o tempo que merecem. Temos de agir mecanicamente a fim de dar conta da enorme carga de trabalho nos prazos previstos então não há tempo para estreitarmos laços comerciais e consequentemente trazer mais negócios para a agência.

c) Você está familiarizado ao uso das novas tecnologias (canais alternativos de atendimento: internet, TAA, central de atendimento, gerenciador financeiro, etc)? Como elas influenciam neste contexto? Ajudam ou atrapalham? Ambos? Em quê?

Acredito nos canais alternativos como uma via de duas mãos, ajuda no sentido de desafogar o atendimento e possibilita ao cliente maior comodidade na realização de suas operações, porém impossibilita a criação de vínculos pessoais e consequentemente maior número de negócios. Hoje o cliente recebe o cartão em casa, desbloqueia no terminal e paga as contas na internet, ele não entra mais na agência, não sabe muitas vezes nem quem são os funcionários e essa falta de um contato pessoal muitas vezes é motivo de reclamação de muitos clientes. O que tem sido feito atualmente é forçar uma situação e não deixar como uma livre escolha a utilização ou não desses canais. Percebo muito isso porque trabalho como caixa, as pessoas ficam extremamente frustradas por direcioná-los ao TAA ou Internet, fica a impressão que o banco não quer atendê-los e isso prejudica a imagem da instituição, por mais que façamos isso com o máximo de tato tentando amenizar a situação. Se o cliente não vem até nós, perdemos preciosas oportunidades de conversar com ele, saber suas necessidades, vender produtos ou mesmo perceber ou não sua satisfação com o nosso atendimento, nessas situações é bem possível que o cliente vá para a concorrência e nos surpreendamos sem entender o porquê. Acredito nessa criação de vínculos como uma necessidade do ser humano, todo ser humano precisa criar e cultivar relações pessoais e essa necessidade com certeza faz parte também do campo comercial.

d) Faça uma avaliação geral das relações entre líderes, colaboradores (funcionários, estagiários, contratados) e clientes.

Em nossa agência pudemos perceber claramente a interação com dois líderes distintos, com personalidades diferentes e métodos de trabalho completamente diferentes. De um lado o líder controlador e tirano, que impõe responsabilidades e cobra resultados, escuta pouco, mas fala muito, de outro lado temos o líder companheiro, que se integra como membro da equipe e não como líder, deixa a responsabilidade na consciência de casa um, teme fazer cobranças. Diante dessas duas realidades totalmente diferentes pude perceber que o equilíbrio é o melhor

caminho, o líder precisa cobrar sim, para que nos subordinados sintamos o peso da responsabilidade, mas precisa ouvir também, isso é um exercício complicado porque dentro de cada gestor há características pessoais que com certeza influenciam no seu modo de trabalho, mas é preciso que o líder se imponha como tal, pois se assim não for, não há necessidade nenhuma em sua existência. Inserido nessas relações está o cliente, que não tem conhecimento do clima de trabalho, das pressões, mas que infelizmente é diretamente atingido por elas.