

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Sérgio Lima Guimarães Lopes

GESTÃO PARTICIPATIVA NO AMBIENTE BANCÁRIO

Porto Alegre, RS

2012

Sérgio Lima Guimarães Lopes

Gestão Participativa no Ambiente Bancário

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

Orientador: Prof^a Dr^a Rosinha Carrion

Tutor: Roberto Tadeu de Souza Júnior

Porto Alegre, RS

2012

Sérgio Lima Guimarães Lopes

Gestão Participativa no Ambiente Bancário

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ____ de abril de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____

Prof. _____

Prof^ª Dr^a Rosinha Carrion – Orientadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que me permitiu chegar à reta final deste trabalho. Agradeço a todos os tutores que me acompanharam durante este MBA. Agradeço à minha família pelo apoio nas horas de esmorecimento. Deixo esta linha final como agradecimento especial a alguém que esteve comigo a cada minuto possível da realização deste e que prefere a reserva do anonimato

RESUMO

O presente trabalho objetiva responder à questão de como ocorrem as práticas de gestão participativa face à hierarquização do ambiente bancário, tendo como objeto de estudo o Banco da Nação, como se convencionou chamar aqui. A partir desta questão advêm outras que são a de qual a percepção que os funcionários têm sobre gestão participativa e qual o nível de participação que a referida organização fomenta. Foi aplicado via email um questionário composto de 20 questões fechadas, enviado a 40 pessoas de quatro agências diferentes (Ibicaraí, Itabuna, Ilhéus e Macarani) que concordaram em responder, havendo um retorno de 34 questionários respondidos. As 7 (sete) primeiras questões se baseiam no instrumento de avaliação de nível de participação elaborado por Rensis e Jane Likert, da Universidade de Michigan (Nogueira, 2007, p. 195), que classificam os modelos ou sistemas administrativos, de modo evolutivo, em autoritário, benevolente, consultivo e participativo. As 13 (treze) questões restantes tiveram o fito de captar a percepção dos respondentes acerca de gestão participativa e conceitos afins como liderança, autoridade, equipes autônomas, etc. Muito se fala, hoje em dia, sobre gestão participativa, sem, contudo, ter certeza do que é e o que objetiva. Foi justamente o que se percebeu pelas respostas obtidas. Concluiu-se que a maioria dos respondentes tem em mente que a gestão participativa é algo positivo, contudo, independentemente do nível hierárquico, estão ainda arraigados a certos padrões do modelo autoritário como a exigibilidade da hierarquia e interação reservada com os colegas de trabalho. Não obstante, demonstraram não admitir o autoritarismo e esperam que o chefe seja um líder. De acordo com a escala Likert, conclui-se que o Banco da Nação não é uma estrutura hierárquica rígida e se apresenta mais como um modelo do tipo consultivo, o que está bem perto do modelo participativo. No tocante à percepção dos funcionários sobre gestão participativa, a idéia é bem vista, contudo ainda com reservas.

Palavras-chave: gestão participativa; qualidade total; hierarquismo; autogestão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1- DECISAO	35
Gráfico 2- COMUNICAÇÃO	36
Gráfico 3 – LIDERANÇA.....	36
Gráfico 4 – OBJETIVOS.....	37
Gráfico 5 – CONTROLE.....	38
Gráfico 6 – INTERAÇÃO.....	39
Gráfico 7 – MOTIVAÇÃO.....	40
Gráfico 8- GESTÃO PARTICIPATIVA.....	40
Gráfico 9- GESTÃO PARTICIPATIVA NA EMPRESA	41
Gráfico 10 – GESTÃO PARTICIPATIVA E O TRABALHADOR	42
Gráfico 11 – GESTÃO PARTICIPATIVA E CLIMA DE TRABALHO.....	43
Gráfico 12- GESTÃO PARTICIPATIVA E PRODUTIVIDADE	43
Gráfico 13- GESTÃO PARTICIPATIVA E HIERARQUIA	44
Gráfico 14- PARTICIPAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	45
Gráfico 15 - HIERARQUIA E LIDERANÇA	46
Gráfico 16- BANCO DA NAÇÃO E PARTICIPAÇÃO	46
Gráfico 17- AUTONOMIA E PRODUTIVIDADE.....	47
Gráfico 18- LIDERANÇA E GESTÃO	48
Gráfico 19- AUTORITARISMO E AUTORIDADE.....	48
Gráfico 20- – HIERARQUISMO E PARTICIPAÇÃO NOS BANCOS	49

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DIFERENÇAS ENTRE OS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO	25
TABELA 2 – PERFIL DA AMOSTRA.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo Geral	15
1.1.1 Objetivos Específicos.....	15
1.2 Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 O Espaço do Trabalho Criativo ao Longo do Tempo.....	17
2.2 As Equipes de Trabalho Rumo à Participação.....	22
2.3 O Ambiente Bancário no Contexto da Participação.....	28
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	31
3.1 Método Escolhido e Justificativa.....	31
3.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	31
3.3 População e Amostra.....	31
3.4 Análise dos Dados.....	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
4.1. Decisão.....	34
4.2 Comunicação.....	35
4.3 Liderança.....	36
4.4 Objetivos.....	37
4.5 Controle.....	37
4.6 Interação	38
4.7 Motivação.....	39

4.8 Gestão Participativa – Conceito	40
4.9 Gestão Participativa na empresa	41
4.10 Gestão Participativa e o trabalhador	41
4.11 Gestão Participativa e clima de trabalho	42
4.12 Gestão Participativa e produtividade	43
4.13 Gestão Participativa e hierarquia	44
4.14 Participação e desenvolvimento profissional	45
4.15 Hierarquia e liderança	45
4.16 Banco da Nação e Participação	46
4.17 Autonomia e Produtividade	47
4.18 Liderança e gestão	47
4.19 Autoritarismo e autoridade	48
4.20 Hierarquia e participação nos bancos	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	53

1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia, nos ambientes organizacionais, fala-se muito em Gestão Participativa, comprometimento e envolvimento funcionais. Cada vez mais se ouve o discurso por parte das organizações de que a responsabilidade pelos resultados é da alçada de todo corpo funcional e que, para tanto, cada um tem que transcender a mera execução do seu trabalho, passando ao gerenciamento do mesmo. Passa-se então da era do trabalhador-executor-de-tarefas para a do trabalhador-gerenciador-de-tarefas.

Isso pode ser entendido via análise do contexto mercadológico que lança as empresas num mercado cada vez mais globalizado e que vai encontrar seu ponto alto nos anos 1990 com a urgência dos programas de Qualidade Total como *TQC*, *Just-in-time*, pra citar alguns. Posto isso porque nessa era globalizada não vale a pena só o produto. Acompanhado dos bens e serviços que as empresas ofertam, deve-se colocar em primeiro lugar o elemento *satisfação do cliente*.

Diante desse novo panorama mercadológico, fica mais claro o porquê da obsolescência do Taylorismo-Fordismo como correntes do pensamento administrativo. Essas correntes por focarem apenas no produto não vislumbravam a importância de uma entrega personalizada. Então para o trabalhador a sua missão terminava quando ele cumpria sua tarefa no processo produtivo. Entretanto, é preciso lembrar que a produção de um bem *de per se* está ligada à capacidade tecnológica de produção e tal capacidade já não é mais privilégio desta ou daquela organização.

Percebendo isso, entre os anos 50 e 60, os japoneses cujos produtos carregavam o *estigma da qualidade inferior*, desenvolveram o *Toyotismo* que se caracterizava pela *produção orquestrada pela demanda*, numa *inversão ao modelo Taylorista-Fordista*. Essa corrente nasceu nas unidades da Toyota, estimulada pela Guerra da Coreia (1950-1953), e sua característica mais marcante talvez seja o *Just-in-time*, que visa produzir e entregar só o que no momento for demandado. E foi justamente a partir daí que se desenvolveram os programas de qualidade que encontram cada vez mais espaço no mundo organizacional nos dias de hoje.

Nesse novo panorama de busca incessante pela qualidade, foi que nasceu nas práticas de gestão a adoção da variável *participação* porque se percebeu que não se poderia garantir

qualidade se o trabalhador, pelo menos em parte, não concebesse o seu trabalho. Barros (1991, apud JOTZ, 1997, p.14) confirma essa preocupação explicando que “quem faz a qualidade são as pessoas que a produzem, e não os equipamentos ou os departamentos de qualidade”.

O conceito de Gestão participativa começa então a se vincular a uma ideia de certa ingerência na concepção do trabalho por parte do trabalhador, algo que perpassa por algum grau de *divisão de poder* a qual implica de algum modo no estabelecimento de canais de comunicação entre subalternos e chefia. Isso significa, mesmo que esta seja de modo incipiente, que a participação confere ao trabalhador o direito de reflexão sobre seu trabalho. Segundo Gutierrez (1991, apud JOTZ, 1997, p.36) a participação no trabalho “do lado de vista potencial, não deixa de significar avanço no sentido de democratização das relações de produção, apesar de relativo e embrionário.”

Essa democratização das relações de produção que começou no setor industrial parte agora para o setor de serviços, motivada pela cultura global da qualidade. Por conseguinte, os bancos e financeiras também começam a entrar nessa democratização. Isso ocorreu porque a globalização exigiu a abertura de mercados e era preciso padronizar procedimentos através de acordos e convenções internacionais como o Acordo de Basiléia (1996) que cria procedimentos para prevenção às práticas de lavagem de dinheiro, tudo isso para preservar a oferta do principal produto que este tipo de organização oferece, qual seja, a confiabilidade. Concomitantemente, em países latinos como o Brasil, os governos começam a promover programas de estabilização das moedas e programas de saneamento dos bancos com o fito de possibilitar a sua inserção no cosmo dos acordos de comércio exterior.

No Brasil, que havia pouco mais de um século saído do regime escravista, essa democratização das relações de trabalho não era comum. Explica Fleury (1983, apud JOTZ, 1997, p.8) que “a industrialização no Brasil desenvolveu-se baseada no modelo de Rotinização de Tarefas que se destinava a explicitar os procedimentos a determinada ação ao ponto desta poder ser entregue a um operário sem a menor qualificação.” Então, o gestor não se comportava de modo muito diferente do feitor que distribuía a execução e monopolizava todo o saber sobre a concepção do trabalho consigo.

A configuração das relações trabalhistas não era diferente em outros setores de trabalho como o de serviços por exemplo. Nos Bancos essa configuração sempre se mostrou bastante rotinizada e hierarquizada. O monopólio dos saberes do trabalho é algo que já

encontrou fomento em certos valores da cultura trabalhista brasileira. Entretanto, grandes avanços vêm ocorrendo, face às necessidades impostas a todas as organizações pela crescente competitividade do mercado. As equipes de trabalho com certa autonomia se tornam cada vez mais presentes nas empresas brasileiras. Neste sentido, os bancos e financeiras também demandam profissionais que superem as potencialidades de um mero executor de tarefas. Como as demais organizações, os bancos precisam de profissionais criativos e participativos e que sejam polivalentes para atender às demandas cada vez mais personalizadas de uma crescente e exigente clientela.

Mas criatividade e autoritarismo não combinam. Para que esse profissional polivalente floresça, faz-se necessário quebrar os rígidos modelos hierárquicos que são muito comuns nas organizações brasileiras, não sendo diferente nas bancárias. É possível que os anos de Estado Novo (1937-1945) e de militarismo (1964-1985) tenham produzido terreno fértil para o desenvolvimento desse estilo heterônomo de gestão. Contudo, a realidade exige que se acorde para as necessidades do novo mercado de trabalho globalizado.

Como coloca Minozzi e D'angelo (2004, p.130):

“Num primeiro instante, o enfoque gerencial é alicerçado em normas conservadoras, tradicionais mecanicistas ou introvertido de administração. Estas, bloqueadoras da criatividade, têm em vista apenas a eficiência, a produtividade e a racionalidade, desconsiderando o ser humano e o seu projeto de vida.”

Profissionais capazes de interferir na tomada de decisões estratégicas nas organizações, aproximando a chefia da problemática operacional, ao mesmo tempo em que a chefia coloca o plano dos problemas decisórios próximos dos olhos dos que executam. Essa é a ideia central da gestão participativa a qual fomenta o amadurecimento de profissionais aptos a assumir responsabilidades em diferentes esferas nas organizações.

Falar em participação no trabalho é falar no desenvolvimento crítico das capacidades laborais. Tal é a necessidade do trabalhador da atualidade, pois se o novo mercado se tornou extremamente competitivo para as organizações, o mesmo se pode dizer do mercado de trabalho que faz com que o trabalhador tenha de se desenvolver constantemente para que a sua força de trabalho se torne necessária. Transcende-se, desse modo, a ideia que Henri Fayol (1841-1915) desenvolveu e divulgou de que para o trabalhador a garantia do trabalho estaria no binômio comando-obediência, passando-se para a ideia expressa pelo binômio reflexão-ação. Desse modo o trabalhador precisa compreender o todo organizacional para agir especificamente no que lhe for solicitado.

Torna-se difícil, entretanto, que o trabalhador se desenvolva enquanto profissional sob uma rígida estrutura hierárquica. Esse desenvolvimento profissional encontra mais espaço com a adoção das práticas de gestão participativa que promovam uma flexibilização das relações laborais entre chefia e subordinado. No entanto, essa flexibilização por parte das organizações, em geral, não ocorre de maneira uniforme. Cada caso é um caso e o fato é que é preciso que se enxergue criticamente qual o tipo de participação que é conferida ao trabalhador.

Independente do tipo de participação que se conceda ao trabalhador, fato é que as organizações estão cada vez mais buscando a participação de todo o corpo funcional na consecução dos seus objetivos. Muitos autores divergem se isso é positivo ou negativo para o trabalhador. Alguns acham que é mais uma forma de manipulação do trabalhador por parte dos donos dos meios de produção. Para Faria (1985, apud JOTZ, 1997, p.12) “(...) é a gestão participativa que convoca os indivíduos a escolher o escolhido, recobrando as **técnicas** elaboradas pelos próprios dirigentes para o seu próprio benefício (...)”.

Sendo ou não uma estratégia do capital para a cooptação do trabalhador, é possível que a participação se constitua hoje como uma urgência administrativa e que tanto empregadores como empregados devam levar em conta que precisam mais do que nunca uns dos outros para sobreviver nesse mercado de acirrada competitividade.

O tema Gestão Participativa é tão atual quanto controverso e demanda muito estudo para a compreensão de como as organizações estão estimulando a participação e como devem proceder para promover um maior envolvimento dos funcionários na gestão de processos de produção de bens ou serviços para o atingimento dos resultados esperados. Para tanto, faz-se necessária a superação dos rígidos modelos hierárquicos ainda comuns em países como o Brasil, onde uma cultura burocrática autoritária apenas sucedeu-se a uma anterior agrário-exportadora, igualmente autoritária.

Tudo isso foi colocado para ir em direção ao recorte deste trabalho que é o setor bancário. Este setor é tradicionalmente hierarquizado e burocratizado mas, como qualquer outro setor, enfrenta os novos desafios de uma economia global. Na experiência brasileira, viu-se, na década de 1990, muitos bancos desaparecerem. Do mesmo modo, soube-se de casos semelhantes ocorridos com bancos no exterior, mesmo aqueles pertencentes aos países de primeiro mundo, a exemplo do americano Drexel Burnham Lambert, em 1990.

Diante desse quadro, as instituições financeiras também correram contra o tempo para se tornar mais ágeis e competitivas, além de confiáveis. Para tanto tiveram que se tornar mais enxutas e de recorrer à tecnologia para poder com quadros de pessoal menores, auferirem mais resultados. Então não é diferente a demanda dos bancos por profissionais que desenvolvam competências diversas para enfrentar situações variadas. Essa excelência profissional exigida pelas organizações industriais e que os bancos igualmente demandam pode ser desenvolvida com alguma flexibilização hierárquica que venha a promover a participação do corpo funcional.

Entretanto, os bancos não pareceram mudar sua estrutura hierárquica com o passar dos anos. Independente da instituição financeira, o que se encontra é praticamente a mesma estrutura: um gerente, um subalterno imediato, atendentes e caixas. Não obstante tal aparência, mostram-se profícuos e competitivos, levando à conclusão de que se adaptaram ao mercado global, mesmo com uma estrutura de pessoal mais enxuta. Deve estar havendo alguma mudança no sentido da participação. Assim sendo, procurar-se-á responder a questão que será a deste trabalho: como ocorre a gestão participativa no Banco da Nação (nome de fantasia) face à hierarquização do ambiente bancário?

1.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem por alvo principal identificar como ocorrem as práticas de gestão participativa dentro da estrutura hierarquizada dos bancos, tendo como objeto de estudo o banco aqui cognominado “Banco da Nação”.

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar a percepção dos funcionários sobre gestão participativa
- Identificar os níveis de participação estimulados pela cultura da referida organização bancária.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nesse contexto de mercado globalizado, de flexibilização ou mesmo quebra das barreiras econômicas, fica claro tanto para o trabalhador como para as organizações que a palavra de ordem é competitividade. O fator tecnológico sozinho não representa grande diferencial competitivo, devendo ser instrumento de viabilização de um atendimento personalizado que satisfaça demandas cada vez mais específicas.

As organizações, independente do setor em que atuem, estão reconhecendo o trabalho criativo como uma exigência dos novos tempos. E o resultado deste trabalho criativo é a produção do elemento qualidade. É a qualidade que medirá a excelência do trabalho. JOTZ (1997, p.14) explica: “A busca da qualidade é ao mesmo tempo uma necessidade e uma exigência”.

Na medida em que o trabalho criativo se expressará melhor num ambiente que propicie a liberdade necessária à criação e recriação do trabalho, certa autonomia deve ser cedida ao trabalhador e isso significa participação nas decisões. A gestão participativa vem sendo estimulada mesmo nos ambientes mais hierarquizados e tudo isso em busca dos elementos qualidade e competitividade. Esta participação se dá em diversos níveis, variando de organização para organização. Direcionando o foco de investigação para o ambiente bancário, ambiente tradicionalmente hierarquizado, este trabalho busca deslindar como as práticas de gestão participativa estão sendo fomentadas no Banco da Nação, qual a percepção dos seus funcionários sobre gestão participativa e qual o nível de participação que sua cultura organizacional estimula. Pelo atendimento dos objetivos deste estudo, espera-se uma maior compreensão das práticas participativas, suas variantes e seus efeitos para o trabalhador e para as organizações, bem como a sua importância no atual contexto mercadológico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este bloco está subdividido em três subtítulos. O primeiro tratará do espaço do trabalho criativo nos processos produtivos ao longo do tempo com o fito de mostrar como a criatividade no trabalho foi eclipsada no início da era industrial, reaparecendo nos tempos atuais como uma necessidade capital para a sobrevivência das organizações. O segundo foca na trajetória que as equipes de trabalho vêm traçando rumo à gestão participativa, mostrando os níveis de participação em que atuam tais equipes. O último subtítulo abordará a participação no ambiente bancário.

2.1 O ESPAÇO DO TRABALHO CRIATIVO AO LONGO DO TEMPO

A história da produção pode ser entendida partindo-se do momento em que o homem começa a conceber o trabalho e produz as ferramentas que o ajudarão na materialização da sua criação.

Uma mercadoria era produzida por um artesão e valia em relação a outras mercadorias de mesma natureza o tempo necessário para produzi-la, isso incluindo o tempo para se conseguir a matéria-prima necessária à realização do trabalho. É preciso pontuar que esse valor não era valor monetário. Este momento se situa na era da produção artesanal que historicamente corresponde à baixa idade média. O conhecimento era passado e pai para filho e, pode-se, dizer a sociedade estamental, em sua imutabilidade, permitia que a individualidade de cada produção se tornasse tradição.

Heilbroner (1997, apud Colenci Jr e Guerrini, 2007, p. 363) explica:

“(....) não havia possibilidade de estabelecer um sistema de mercado, pois os elementos básicos terra, trabalho e capital conceitualmente não existiam. Até o século XIV, a terra não era tida como uma propriedade que pudesse ser comercializada. As relações de trabalho eram baseadas em servos e senhores, tanto no campo quanto nas cidades. O capital não recebia impulso, pois o melhor método de manufatura era o mais lento e o mais trabalhoso.”

Não havia economia de mercado, contudo os bens e serviços que se produziam partiam da criatividade e autonomia do trabalhador. O artesão ou artífice era o dono dos meios de produção e, por conseguinte e na íntegra, do produto do seu trabalho. Isso foi desse modo até que o capital mercantil impulsionasse mudanças políticas na Europa e dissolvesse a sociedade feudal na nobreza das cortes das novas monarquias nacionais. Esse processo se deu via disputas internas entre as elites feudais que fizeram com que houvesse uma fuga massiva para as cidades, onde o comércio renasceu e novas elites surgiram.

Isso se deu, entre os séculos X e XIV, quando surgiram as corporações e ofícios que ditavam as regras de mercado na cidade. As corporações e ofícios representavam a primeira forma de expropriação dos valores do trabalho do homem por parte do homem. Nas corporações, o mestre artesão acumulava as funções de negociação da matéria-prima necessária, emprego, fabricação, supervisão de trabalho e venda do produto até que surgiu a figura do intermediário que acumulou a negociação da matéria-prima e a venda do produto. Surgia então a chamada produção doméstica.

A produção doméstica seguia em termos de técnicas o mesmo padrão determinado pelos mestres artesãos, não havendo divisão técnica do trabalho. Além do mais, as mudanças não eram permitidas pelas corporações. O intermediário então começa a promover o comércio entre as corporações, havendo encomendas de umas para as outras. O sentido de especialização começa a aparecer e é nesse momento que o atravessador estabelece oficinas fora das cidades que eram jurisdição das corporações.

Colenci Jr e Guerrini (2007, p. 364) explicam:

No século XVI, os mercadores de tecidos estabeleceram-se fora dos limites urbanos, portanto, fora da jurisdição corporativa, e contrataram os camponeses para fiar e tecer. Era o sistema que na Inglaterra chamava-se *putting out* e na Alemanha, *verlag* (e *faccão*, no Brasil contemporâneo). O mercador fornecia a matéria-prima e pagava pelo produto final.

Depreende-se daí que os artesãos começam a se libertar do domínio das corporações, trabalhando de maneira independente para quem demandasse o seu trabalho. A produção começa a crescer e, por conseguinte, os produtos começam a baratear e a penetrar no cenário urbano. Isso veio a concorrer com os produtos das corporações e a enfraquecê-las economicamente. Por seu turno, o capital comercial se torna mais forte e começa também a ganhar força política. Foi o elemento financiador das monarquias absolutistas e, com o apoio do monarca, combateu o poder das corporações, sobrepujando-as.

Os artesãos também sofreram as consequências dessas mudanças. Entre os séculos XVI e XVII, surgem os assalariados, vindos dos campos para as cidades em busca de meios de sobrevivência. Como não tinham meios de produção, só podiam oferecer sua força de trabalho. As indústrias então começam a se desenvolver e a classe operária se forma.

A partir daí, os meios de produção passaram a ser propriedade de não-produtores, os produtores eram não-proprietários, quer de seus meios de trabalho, quer de seu produto, e a produção deveria gerar o maior lucro em relação ao montante do capital investido. As bases do capitalismo estavam estabelecidas, mas faltava ao movimento um corpo filosófico que arraigasse todas as manifestações, definindo um mundo novo, baseado nas forças de mercado. (Colenci Jr e Guerrini, 2007, p. 365)

A era do capital industrial encerrou a expropriação dos meios de produção das mãos da classe trabalhadora, os quais, desse momento em diante, passam a ser de propriedade do capitalista. Por essa razão, o trabalhador não pode mais ditar o que produzir e como produzir. Ele apenas fica com a reprodução do que o capitalista lhe demanda. O trabalho criativo perde, então, o seu espaço.

A Revolução industrial marcou a passagem dos meios de produção das mãos do trabalhador para as mãos do capitalista. Com isso, a organização do trabalho também passou a ser a alçada dos novos detentores dos meios de produção. A organização do trabalho deveria buscar a máxima produtividade e eficiência durante o processo de produção. Essa máxima produtividade deveria se materializar na produção em massa de bens e isso só pôde ser garantido via organização racional-legal do trabalho, ou seja, com a burocracia.

A burocracia estabeleceu relações formais entre os indivíduos no cosmo do trabalho. Essa formalidade concorria para uma uniformidade de pensamento e esse deveria ser o pensamento em prol dos objetivos organizacionais. Por conseguinte, tal uniformidade de pensamento levava a uma uniformidade de comportamento e, portanto, à previsibilidade necessária à obtenção da eficiência exigida. A burocracia também leva ao surgimento da hierarquia sob a forma da qual os cargos devem ser organizados. Existe então um corpo de regras às quais os indivíduos devem se submeter para permanecerem na organização. Essa submissão tinha caráter de lei.

Esse enfoque na estrutura, em detrimento do elemento humano, ganha um arcabouço teórico nos trabalhos de Taylor e Fayol que no século XIX, no contexto do positivismo assentaram as bases da Administração Clássica que procura através de leis científicas maximizar a eficiência das organizações, sendo o trabalhador o coadjuvante nesse processo. É clara a distinção entre administrar e operacionalizar. Quanto mais distante da produção, mais

perto estão as habilidades administrativas e sendo administrar uma ciência, não há muito espaço para elucubrações, salvo as sancionadas pela ciência. A esperada estabilidade no emprego é paga pelo preço do embotamento das capacidades criativas.

Entretanto, o elemento criatividade, que no espaço organizacional parecia estar esquecido, ressurgiu nos estudos sobre administração do trabalho. Ainda no século, XIX, surge a teoria das relações humanas, motivada pelo desenvolvimento das ciências humanas, que vai opor-se aos princípios da Administração Clássica. Esta teoria foca no estudo do ambiente de trabalho como um meio social e encontra seu maior expoente no psicólogo australiano Elton Mayo (1880-1949), que dentre diversas conclusões, através de experimentos, percebeu que o trabalho repetitivo e vazio de conteúdo estressa e desmotiva. Outra conclusão interessante é a de que é preciso descobrir as necessidades psicológicas do trabalhador, se pretender elevar a sua produtividade. Uma dessas necessidades, segundo, Mayo é a do reconhecimento do trabalho por parte do gestor.

Um ponto inovador na Teoria das Relações Humanas é a percepção do sentimento de identidade do indivíduo em relação ao grupo. Esse foi um elemento teórico fundamental para a concepção das equipes de trabalho, onde o trabalhador ganhava certa ingerência dentro dos processos de produção. O engenheiro Taiichi Ohno da Toyota, a partir de 1950, começa a conceber um estilo de gerenciamento revolucionário e que mais tarde seria imitado em muitos países, o qual, por ter se desenvolvido dentro das oficinas da Toyota, ficou conhecido como Toyotismo. Nessa época, o Japão começa a receber investimentos dos EUA e começa a superar o estigma de produtor de qualidade ruim, dando início à sua revolução em busca da qualidade chamando toda a população ao envolvimento nesse processo.

Ohno foi o maior expoente japonês da qualidade tendo criado o conceito de produção no momento exato, ou seja, só quando havia demanda. Era o nascimento da filosofia *JIT* (*Just in time*). Para que isso fosse possível, os trabalhadores eram distribuídos em células de produção e participavam de todas as etapas do processo produtivo. Os defeitos eram, desse modo, rapidamente detectados e tratados em sua origem, e daí, de maneira pró - ativa, evitados. Nesse sistema, chamado de Produção Enxuta, como a demanda era quem ditava o que e quanto produzir, o desperdício era mínimo.

A busca pela qualidade trouxe de volta o conceito do trabalho criativo, abandonado nos primórdios do capitalismo industrial. O homem mais uma vez se tornava a medida do processo produtivo. Chegou-se à conclusão de que, só pela humanização dos processos

produtivos, as organizações serão capazes de atender a uma demanda de mercado globalizada e cada vez mais diversa. Tal revolução nos processos só foi possível com uma revolução na estrutura da burocracia que passa da estrutura racional-legal para a estrutura racional-competitiva. Aquela tinha medida na instrumentalização do homem como peça da máquina produtiva, esta tem a medida na orquestração da produção pela criatividade do homem, o qual, ganha certa autonomia para a realização do seu trabalho. A urgência da qualidade é a urgência humana para o trabalho. Essa urgência humana chamou atenção para o valor do trabalho em equipe, que de modo dialógico, deve nortear a nova dinâmica dos processos produtivos.

(...) Em 1996, a Toyota anunciou uma nova revolução já em marcha: em função do alto custo de reprogramação dos robôs para alterações de característica de projeto de um automóvel, estava abandonando a automação da fábrica e buscava formas de a mão-de-obra atingir os mesmos níveis de produtividade das máquinas, por meio de ferramentas e equipamentos ergonomicamente adaptados para uma função específica, focalizando o ser humano como agente de mudança da organização. (Colence Jr e Guerrini, 2007, p.374)

2.2 AS EQUIPES DE TRABALHO RUMO À PARTICIPAÇÃO

Um dos princípios gerais que regem o Fayolismo é o espírito de equipe (Fayol, apud Colenci Jr e Guerrini, 2002 p. 370). É paradoxal admitir o espírito de equipe enquanto princípio quando se admite também um princípio bastante simétrico ao primeiro qual seja a divisão do trabalho. Em verdade, o que se tinha na Administração Clássica eram turmas de trabalho. É muito comum encontrar em organizações de estrutura hierárquica rígida o elemento cabo de turma, ou seja, uma espécie de subchefia que apenas repassa as instruções necessárias à manutenção do padrão necessário.

Entretanto, com os movimentos humanistas na administração e depois da revolução do Toyotismo, dando a partida para a era da qualidade total, a formação de equipes se tornou condição *sine qua non* para a concepção da produção enxuta. A ideia de função, muito comum no trabalho massificado, é substituída por multifuncionalidade e a rigidez hierárquica cada vez mais flexibilizada.

A necessidade de enxugar quadros e de buscar, eficientemente, o foco nos processos impeliu as organizações a criarem mecanismos para fomentar a produção e a disseminação do conhecimento necessário a ser aplicado na realização do trabalho. Esse conhecimento necessário se constitui de informações advindas não só das experiências laborais vividas pelos trabalhadores como também de informações sobre o meio externo. A discussão dessas informações dentro das equipes de trabalho com foco nos processos se torna conhecimento de valor para as organizações e representa um importante passo para a inclusão dos trabalhadores no plano das decisões.

Organizações que buscam o aprimoramento de suas equipes, acompanham a mutabilidade das necessidades demandadas pelo mercado porque são essas mesmas equipes que, de maneira autônoma, operam as mudanças necessárias na estrutura organizacional. O conhecimento propicia autonomia, elemento que ocupa cada vez mais os espaços deixados pela hierarquia. “O controle hierárquico está, cada vez mais, caindo em desuso nas organizações.”(Colenci Jr e Guerrini, 2007, p.377).

Wellins et al. (1994, apud Colenci Jr e Guerrini, 2007, p 377) enumeraram os estágios de autonomia das equipes em quatro níveis:

- **Nível 1:** equipe recém-organizada e com poucas responsabilidades sobre o processo total. As atividades principais são: programação de produção, treinamento mútuo e programa de qualidade.
- **Nível 2:** responsabilidade maior, as atividades compreendem: melhoria contínua, gerenciamento de fornecedores.
- **Nível 3:** aumenta a responsabilidade; as atividades compreendem: programação de férias, escolha de membros de equipes e formação de equipes funcionais.
- **Nível 4:** equipe auto gerenciável, assume 80% das atividades funcionais, supervisão, gerenciais e funcionais do grupo.

Vê-se que, conforme o amadurecimento da autonomia das equipes, elas assumem atividades que antes eram consideradas apenas como atribuição da administração. Hoje em dia, numa era de constante mutabilidade das condições de mercado, a separação entre atividades operacionais e administrativas está se cedendo lugar a uma postura interdisciplinar. Falar em participação é falar na adoção de uma filosofia de trabalho em grupo que parta de uma capacidade política de conceber e realizar. Então o trabalhador deve desenvolver, além de competências técnicas, a competência política para influir nos rumos da organização que integra a qual, dentro do paradigma da participação, também deve ser enxergada como tecido de natureza social. Reconhecida essa natureza social das organizações burocráticas, relevar a importância das ações em grupo se faz necessário para entender sua dinâmica.

No campo da Administração, a participação foi influenciada pelos paradigmas humanista-comportamental e sociotécnico. Foi denominada de *administração* ou *gestão participativa* e representa múltiplas situações de participação verificadas nas organizações. (Nogueira, 2007, p. 194)

Essas múltiplas situações de participação são fruto da dinâmica das relações humanas que influenciam os rumos das organizações tanto de modo interno, como externamente. Deve-se considerar a dinâmica das relações organizacionais entre colaboradores, fornecedores e clientes, o seja os seus *stakeholders*, reconhecendo, dessa maneira, sua função social. Conclui-se, desse modo, que partindo de dentro das organizações, o fomento à tomada de decisões em grupo, conduz ao amadurecimento político do trabalhador que passa a participar de modo cada vez mais ativo nas diversas áreas de sua organização o que propicia um sentimento de representatividade no ambiente de trabalho, o qual é elemento diluidor de conflitos, em se considerando que a demanda por representatividade venha de um anseio de poder. “(...) a melhor maneira de administrar conflitos na moderna sociedade industrial é o sistema participativo.(...)” (Likert, Rensis e Likert, Jane G., apud Nogueira, 2007, p. 195)

Maior representatividade para maiores responsabilidades. Organizações que estimulam a participação, distribuindo o poder decisório pelos seus diversos âmbitos, buscam respostas mais rápidas aos problemas enfrentados já que se desenvolve uma postura de

comprometimento e conseqüente reflexão conjunta acerca das soluções. Essa capacidade de reflexão conjunta, quanto mais amadurecida, torna a organização inteligente, na medida em que responde mais rápida e eficientemente aos desafios que o mercado lhe impõe. Essa inteligência organizacional é resultado do conjugado das múltiplas inteligências que se harmonizam no seio das equipes com foco em resultados.

A participação nas organizações se dá de modos diversos e isso varia de acordo com o tipo de administração que adotam (Tabela 1). O fato de o trabalhador poder expressar alguma opinião ou ser comunicado sobre algo importante para o trabalho não significa, necessariamente, que estará havendo participação. Rensis Likert e Jane G. Likert (Nogueira, 2007, p. 195) dão esclarecimentos através do que se convencionou chamar de escala Likert, mensurando o grau de participação em um evento que envolva a participação das pessoas, elencando o evento em um lado e do outro (numa escala de 1 a 4) o grau de participação na tomada de decisão.

Muito se discute acerca do que objetiva a gestão participativa, se é aumento da produtividade *de per si* ou se interessa também o desenvolvimento do trabalhador enquanto ser humano para si e para o trabalho. De qualquer modo, não se pode deixar de destacar que, nessa era de altíssima competitividade, a participação se mostra aliada da excelência na produção do elemento qualidade. “Na empresa, onde ocorre este tipo de gestão, as ações do trabalho proporcionam a produção de produtos de alta qualidade, produtividade e constante inovação cujo resultado é o sucesso empresarial. (Monlevade, p. 2)”

“O paradigma sociotécnico, conhecido como modelo europeu de participação” (Nogueira, 2007, p. 198), tentou resolver essa discussão, considerando a organização em suas dimensões técnica e social as quais estariam ligadas por uma zona de negociação. Desse modo, a gestão participativa não poderia ser encarada nem como instrumento de estratégia para se obter dos trabalhadores uma maior produtividade, nem como resposta à demanda dos trabalhadores por poder. Há resistência à gestão participativa tanto em segmentos representativos dos trabalhadores quanto da parte de teóricos da administração adeptos da heterogestão. Contudo, fato é que os paradigmas da heterogestão se tornaram, no atual contexto de mercado, inviáveis para as organizações, tanto do ponto de vista estrutural quanto do político, pois não se pode deixar de considerar que a participação organizacional surgiu em um contexto conflituoso na sociedade do pós-guerra em que em todos os segmentos se

buscava representatividade. Por outro lado, a busca por estruturas mais enxutas cedeu espaço para que o trabalhador operacional pudesse interferir nas decisões.

TABELA 1

Diferenças entre os sistemas de administração				
Variáveis / Sistemas	Autoritário (1)	Benevolente (2)	Consultivo (3)	Participativo (4)
Decisão	Centralizada e sem discussão	Alguma discussão	Depois de alguma discussão	Com participação e consenso do grupo.
Comunicação	De cima para baixo.	Para baixo com alguma variação.	Para baixo e para cima.	Em todos os níveis.
Liderança	O chefe não confia nos subordinados	O chefe confia um pouco nos subordinados.	O chefe consulta o pessoal.	O líder é o chefe e ouve o pessoal.
Objetivos	Definidos na cúpula.	Podem ser comentados	Podem ser compartilhados.	São compartilhados.
Controle	De cima para baixo.	De cima para baixo com moderação	De cima para baixo com moderação	De toda organização
Interação	Formal e tensa.	Cautelosa.	Confiável.	Informal e muito confiável.
Motivação	Baseada em ameaça e medo.	Baseada em recompensa e ameaça.	Baseada em recompensa e participação.	Baseada na participação de todos os níveis.

Fonte: NOGUEIRA (2007, P.195)

A participação pode ocorrer de diversas maneiras. Entretanto, seja em que grau for, o envolvimento do corpo funcional nunca deve ser estimulado de forma parcial. O processo de participação deve ser encarado como gradativo e que, uma vez iniciado, a tendência é que o trabalhador se envolva cada vez mais no plano deliberativo e não admita retrocessos, na medida em que sinta suas capacidades criativas libertadas, isso sempre partindo de uma perspectiva individual para a manifestação no grupo de trabalho.

As feições das diversas formas de participação variam de acordo com as diferentes formações sociais, o que implica dizer que a estrutura social e econômica

prevalente, as instituições jurídico-institucionais, os fatores culturais incluídos as tradições e o fundo histórico em que todos esses aspectos se concretizam, tendem a influir de modo significativo nas formas de participação. (Mota, 1982, apud Jotz, 1997, p. 20)

No tocante, à formas de participação, com base no que explica Bordenave (1983, apud Jotz, 1997, p. 21) a participação pode se dividir nos seguintes níveis:

- INFORMATIVO onde os trabalhadores recebem informações sobre as decisões tomadas;
- CONSULTA FACULTATIVA que pode ser feita a critério dos dirigentes;
- CONSULTA OBRIGATÓRIA que não prescinde da opinião dos liderados;
- ELABORAÇÃO de propostas que podem ser aceitas ou não pelos dirigentes que devem justificar sua posição;
- COGESTÃO é o nível de participação em que há a partilha de responsabilidades decisórias da administração com os trabalhadores reunidos em conselhos;
- DELEGAÇÃO se dá quando a administração permite que representantes dos trabalhadores assumam o plano das decisões em determinado segmentos da estrutura organizacional;
- AUTOGESTÃO é plano máximo de participação em que a figura do proprietário desaparece e os trabalhadores respondem totalmente pelo plano decisório.

O tipo de participação, em geral, está relacionado com os objetivos que se deseja alcançar. Desse modo, uma cooperativa deveria buscar um modelo de autogestão, pois a sua estrutura não pertence a um proprietário e sim a todos. Já a unidade de uma empresa como a Volvo sueca, que se tornou símbolo de gestão participativa pela autonomia conferida a seus funcionários, não passou de um eficiente modelo de cogestão visto que a sua estrutura é uma propriedade que não pertence aos trabalhadores.

É importante que para que haja participação, seja em que nível for, exista representatividade. Nas experiências de gestão participativa da Volvo sueca e da Toyota, houve participação ativa dos sindicatos como fomentadores da representatividade do trabalhador nos rumos organizacionais. Não se pode precisar quando começou a ideia de gestão participativa, pois mesmo na época da administração clássica já se empreendia alguma

política participativa. A participação nos lucros por produtividade no Fordismo pode ser citada como exemplo. Independente do seu momento exato de surgimento, pode-se perceber que a gestão participativa é resultado da combinação de fatores endógenos e exógenos às organizações e que, no plano dos recursos humanos, foca não no trabalhador avulso e sim enquanto elemento constituinte de equipe de trabalho. É no contexto das equipes de trabalho que o trabalhador se representa na gestão participativa, que negocia condições de trabalho, que conquista seu espaço no plano das decisões organizacionais. Esse processo de conquista de espaço se constitui enquanto uma luta diária do trabalhador que busca participação nas organizações.

(...) quem acredita em participação estabelece uma disputa com o poder. Trata-se de reduzir a repressão e não de montar uma ideia de um mundo naturalmente participativo. Assim para realizar a participação, é preciso encarar o poder de frente, partir dele, e, então, abrir os espaços de participação. (...) (DEMO, 1996, apud MORAES, ANTUNES, DOVAL e COSTA E SILVA, 2009, p.438)

Nogueira (2007, p. 200) explica que “apesar do avanço na busca de uma gestão inteligente e sustentável, a administração participativa não foi adotada em sua plenitude na maioria das empresas e esgotou-se como paradigma de gestão.” O autor coloca que *em determinado momento* a administração se vale das práticas participativas para a eliminação do conflito e então chega a um limite das práticas participativas.

“(...) Nesse contexto, a empresa começa a se deparar com um limite em seu modo de gestão, porque, depois da participação ou cogestão como maneira ideal de administrar os conflitos, o que viria a seguir, autogestão? Seria possível isso na empresa?”(NOGUEIRA, 2007, p.202)

Pode-se entender então que o poder de representação do trabalhador na administração participativa leva a conquistar mais espaço deliberativo nas empresas. Não obstante, haja variação nas formas como as organizações vêm adotando a participação enquanto paradigma administrativo, isso não parece impedir que os efeitos positivos do poder de deliberar, seja em que medida for, se manifestem em prol da classe trabalhadora. O que parece motivar as organizações a recorrer às práticas participativas é o que exige o atual mercado globalizado: envolvimento em prol da competitividade. A classe trabalhadora, por seu turno, dá a entender que encontrou o caminho da participação na representação e no trabalho em equipe.

2.3 O AMBIENTE BANCÁRIO NO CONTEXTO DA PARTICIPAÇÃO

Os Bancos, bem como outras instituições financeiras, cumprem a função de comercializar valores. Num sentido mais amplo, sua principal mercadoria é a confiabilidade. De certo modo, na era do trabalho imaterial, produzido pela subjetividade e demandado pelas organizações que primam por agregar valor aos bens e serviços que produzem, pode-se dizer que os bancos estão na vanguarda por já trabalharem com a ideia de valor, desde a sua gênese.

Essa vanguarda histórica não eximiu os bancos da necessidade de reinvenção, de adaptação às condições de mercado global, sempre em constante mutação. As instituições financeiras sentem de modo mais rápido qualquer sinal de crise no sistema capitalista. Hoje em dia, na era da internet, os valores circulam cada vez mais rápido pelos fios e ondas eletromagnéticas. Logo, os Bancos têm que, como as outras organizações, adquirir agilidade, frente à mutabilidade de um mercado cada vez mais competitivo.

Coube ao profissional bancário a tarefa de revolucionar as estruturas dos bancos, tradicionalmente rígidas e inflexíveis, não muito diferente, portanto, das organizações de natureza diversa que surgiram no seio da Revolução Industrial. O profissional que as empresas financeiras demandam, hoje deve ter perfil proativo e serem capazes de lidar com a multidisciplinaridade característica do ambiente dos novos bancos.

Gerenciar pessoas e processos, criar soluções às demandas impostas por uma clientela cada vez mais exigente e personalizada. Independentemente do nível hierárquico que ocupe, o bancário deverá demonstrar competência para operacionalizar e administrar. À tecnologia caberá apenas a tarefa de disponibilizar as informações que subsidiarão as decisões mais apropriadas a cada situação.

Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. Isso significa que as competências demandadas pela empresa mudam no tempo e no espaço. (Curso GDC, 2005, p.21)

Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, ou simplesmente as iniciais CHA. Então, na palavra do Banco do Brasil S/A, o profissional ideal é o que se localiza historicamente e socialmente e é capaz de desenvolver as competências necessárias aos desafios impostos à sua organização. De certo, não é diferente do que os outros bancos, no Brasil ou no mundo, procuram em um profissional.

O profissional bancário tem que estar preparado para lidar com a complexidade dos produtos que os bancos oferecem. Vender previdência, capitalização, financiamentos, dentre outros, normalmente exige uma gama de conhecimentos em análise de crédito, direito bancário e do consumidor e qualidade do crédito, por exemplo; todas essas solicitações advindas de vários ou, por vezes, de um atendimento individualizado. Chiavenato (1996, apud Pereira, p. 24) explica que: “(...) o profissional não é julgado pelo que sabe a respeito de sua especialidade, mas sim pela maneira com que executa o seu trabalho e os resultados que consegue obter dos recursos disponíveis.”

Esse novo profissional bancário só poderá se desenvolver se houver espaço apropriado para isso. Essa tarefa é a da organização que procura este tipo de profissional. É muito fácil exigir do profissional que se desenvolva sem oferecer condições adequadas. Empresas que se preocupam e investem na aprendizagem organizacional estimulam a participação do funcionário nas decisões estratégicas, concernentes ao seu trabalho. Isso significa participação, o que só acontece quando se confere autonomia.

Conceder essa autonomia necessária ao desenvolvimento do profissional multidisciplinar não é, certamente, uma tarefa simples, que pode ser realizada pela empresa de maneira acrítica. Primeiramente, é preciso entender que tal processo representa a quebra de alguns paradigmas seculares que remontam tempos predecessores à Administração Clássica, tais quais, hierarquia rígida e onipotência da chefia. É preciso encontrar líderes capazes de fomentar o envolvimento dos colegas no alcance dos objetivos da empresa e pessoas capazes de serem liderados e não comandados. É preciso capacidade também para avaliar e ser avaliado, de modo profissional e sem juízo de valor.

Num contexto de globalização e busca por maximização de resultados, ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são muito desejadas, mas dificilmente encontradas. (Brandão et al. 2008, p. 877)

Os bancos precisam estimular a adoção de estratégias participativas na medida em que se encontram com quadros mais enxutos. Em contrapartida, estão mais aparelhados tecnologicamente. O número reduzido de bancários exige e abre caminho para uma maior participação dos funcionários. Ao mesmo tempo, esse panorama de quadros menores pode ser oportunizado para dar ênfase ao desenvolvimento de processos de comunicação organizacionais mais eficientes que favoreçam o envolvimento de pessoal esperado.

“Embora a comunicação com os colaboradores já seja reconhecida como fundamental pela maioria dos empresários, “nessa matéria, quase todo mundo fica em recuperação”. Apesar de terem derrubado paredes e achatado os organogramas, as empresas, na prática, ainda não conseguiram que as informações circulem como os funcionários gostariam.” (Gomes, apud Beraldo,1996, p.4)

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 MÉTODO DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

O método escolhido para investigar como ocorre a participação no ambiente bancário foi o Survey. Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) destacam como principais características desse método o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população - ou amostra - e o uso de instrumento de pesquisa definido previamente. Por buscar levantar a percepção dos funcionários sobre gestão participativa, esta pesquisa, de acordo com a classificação de propósito apontada por Pinsonneault & Kraemer (1993), segue o padrão descritivo. De acordo com Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000), “neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade”.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado foi o questionário composto por 20 questões fechadas. A estratégia de aplicação foi o envio por e-mail para funcionários de agências do Banco da Nação das cidades baianas de Ibicaraí, Itabuna, Ilhéus e Macarani. Os funcionários dessas agências foram contatados primeiramente através de telefone e e-mail e aqueles que concordaram em participar receberam os questionários também através de correio eletrônico. Tal estratégia permitiu maior agilidade e comprometimento por parte dos participantes. Prova disto é que o percentual de retorno foi de 85% (34) num total de 40 questionários distribuídos.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população são funcionários de agências do banco aqui ficticiamente chamado de “Banco da Nação”. A amostra foi a não probabilística pois o processo de escolha se deu por conveniência onde nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis. Ressalta-se, portanto, que esta é apenas uma amostra indicativa e não representativa do universo da população pesquisada.

A tabela que se segue tem por finalidade traçar o perfil dos respondentes desta pesquisa:

TABELA 2 – PERFIL DA AMOSTRA

SEXO	Masculino	19
	Feminino	15
FAIXA ETÁRIA	18 a 25 anos	7
	26 a 35 anos	9
	36 a 45 anos	10
	46 a 55 anos	8
ESCOLARIDADE	Ensino Médio	6
	Graduação	16
	Pós - Graduação	12
TEMPO DE BANCO	Até 5 anos	7
	De 6 a 10 anos	11
	Mais de 10 anos	16
CARGO ATUAL	Gerencial	15
	Operacional básico	19

Dentre aqueles que responderam a esta pesquisa, 56% são homens e 44% mulheres. A faixa etária de maior participação é dos 26 aos 35 anos (30%), seguida dos de 36 a 45 anos (27%). O quesito escolaridade conta com 48% de graduados, 35% de pós-graduados e 17% de concluintes do ensino médio. Em relação ao tempo de empresa, 21% dos entrevistados possuem até 5 anos de vínculo empregatício, 33% têm entre 5 e 10 anos de permanência na empresa e 46% possuem mais de 10 anos de casa. Em relação ao cargo que ocupa na empresa, a amostra foi dividida em dois grupos: os de nível gerencial (45%) e os de nível operacional básico (55%). As porcentagens aqui foram apresentadas em valores aproximados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita questão por questão do instrumento de pesquisa, constituído por 20 (vinte) questões objetivas, através de estatísticas descritivas representadas por gráficos e seguidas de análise científica. As questões tinham como foco basicamente levantar a percepção do respondente sobre a gestão participativa, bem como as formas de participação estimuladas (se tal ocorrer) pela organização estudada (Banco da Nação) no ambiente laboral bancário. Procurou-se saber se na prática os bancários estavam vivenciando a gestão participativa ainda que eles não estivessem cientes que estavam sob esse modelo de gestão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As primeiras 7 (sete) questões foram elaboradas com base nos estudos de Rensis e Jane Likert da Universidade de Michigan (Nogueira, 2007), explicado na Tabela 1, objetivando especificamente identificar de qual sistema ou modelo administrativo o Banco da Nação mais se aproxima. Cada questão é composta por 4 (quatro) assertivas, que correspondem a modelos ou sistemas de administração. A lógica de correspondência para esse grupo de questões é a seguinte:

- as primeiras assertivas correspondem ao sistema autoritário;
- as segundas assertivas correspondem ao sistema benevolente;
- as terceiras assertivas correspondem ao sistema consultivo;
- as quartas assertivas correspondem ao sistema participativo.

Esses cientistas analisaram o comportamento das variáveis decisão, comunicação, liderança, objetivos, controle, interação e motivação em cada um dos modelos de sistema administrativo. A análise de cada variável foi feita em separado com o fito de identificar de qual sistema administrativo se aproxima mais, segundo os entrevistados.

4.1 DECISÃO

Através da análise da variável decisão, pode-se chegar à conclusão de uma proximidade maior com o modelo administrativo consultivo, visto que a maioria de 14 (41%) pessoas num rol de 34 respondentes, afirmou que a tomada de decisão ocorre depois de alguma discussão.

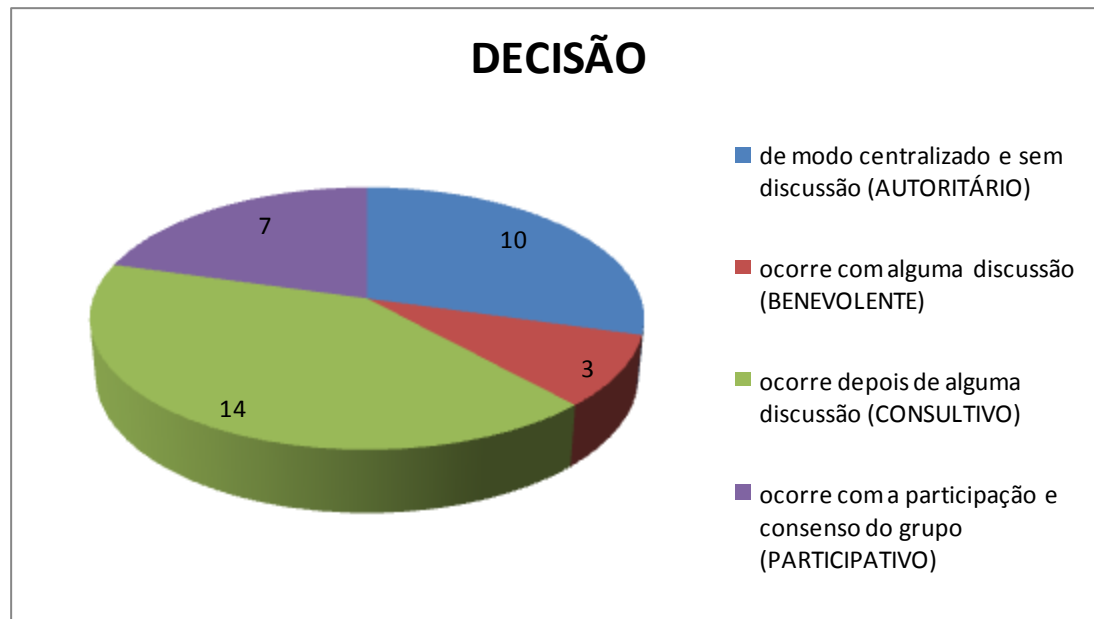


GRAFICO 1 - DECISÃO

4.2 COMUNICAÇÃO

Na análise da variável comunicação, dos 34 respondentes, 14 pessoas, indicaram a adoção do sistema consultivo, apontando que a comunicação se dá de baixo para cima. Contudo, percebe-se que a distância numérica não é muito grande dos 9 que afirmaram que a comunicação ocorre em todos os níveis, ou seja, de maneira participativa, nem dos 11 que indicaram que a comunicação ocorre de cima para baixo, ou seja, de modo autoritário. Isso sugere que no Banco da Nação, o processo de comunicação pode estar encontrando resistência na direção da participação.



GRÁFICO 2 - COMUNICAÇÃO

4.3 LIDERANÇA

Quanto à concepção que os respondentes têm com respeito ao perfil que o líder tem que ter, a maioria definiu o líder segundo o modelo participativo: o chefe que ouve o pessoal. Um grupo de 22 dos respondentes, cerca de 65%, indicaram que o perfil que reconhece num líder é o perfil participativo.

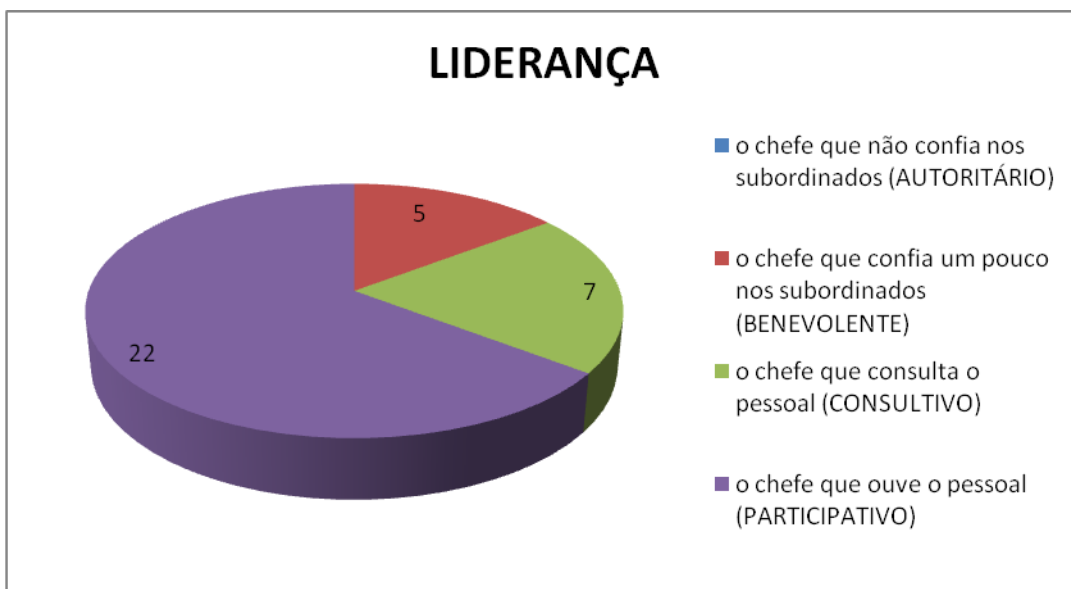


GRÁFICO 3 – LIDERANÇA

4.4 OBJETIVOS

Quanto ao processo de definição de objetivos, a análise ficou inconclusiva pois, dentre os 34 respondentes, 17 (50%) responderam que são definidos conforme o modelo de administração autoritário e a outra metade indicou que os objetivos são compartilhados entre a cúpula e os demais segmentos de funcionários, como no modelo participativo. Isso sugere que, concernente aos objetivos, o Banco da Nação pode estar avançando para a participação, se se considerar a partilha dos objetivos organizacionais.

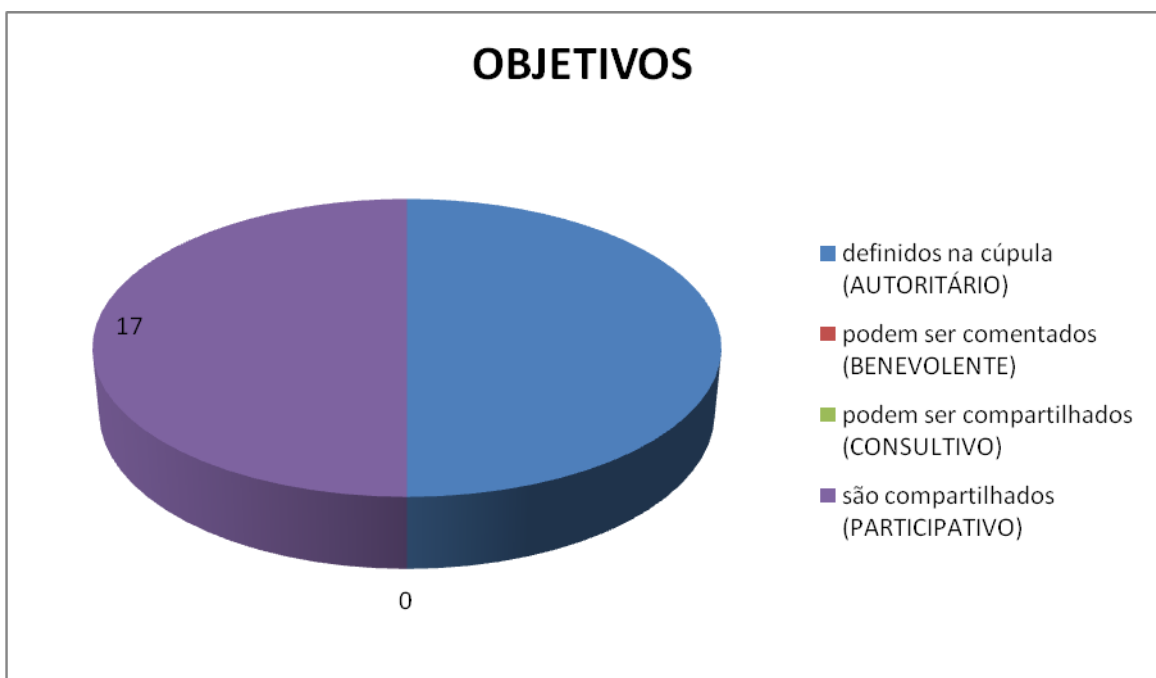


GRÁFICO 4 – OBJETIVOS

4.5 CONTROLE

A análise dos processos de controle também indicou uma aproximação maior do controle com o sistema participativo. Dentre os 34 respondentes 19 (56%) afirmaram que no Banco da Nação o controle se dá de modo participativo. Contudo 15 (44%) responderam que o modelo de controle se dá de cima para baixo, ao sistema autoritário. É possível que a organização esteja no começo da democratização dos processos de controle.

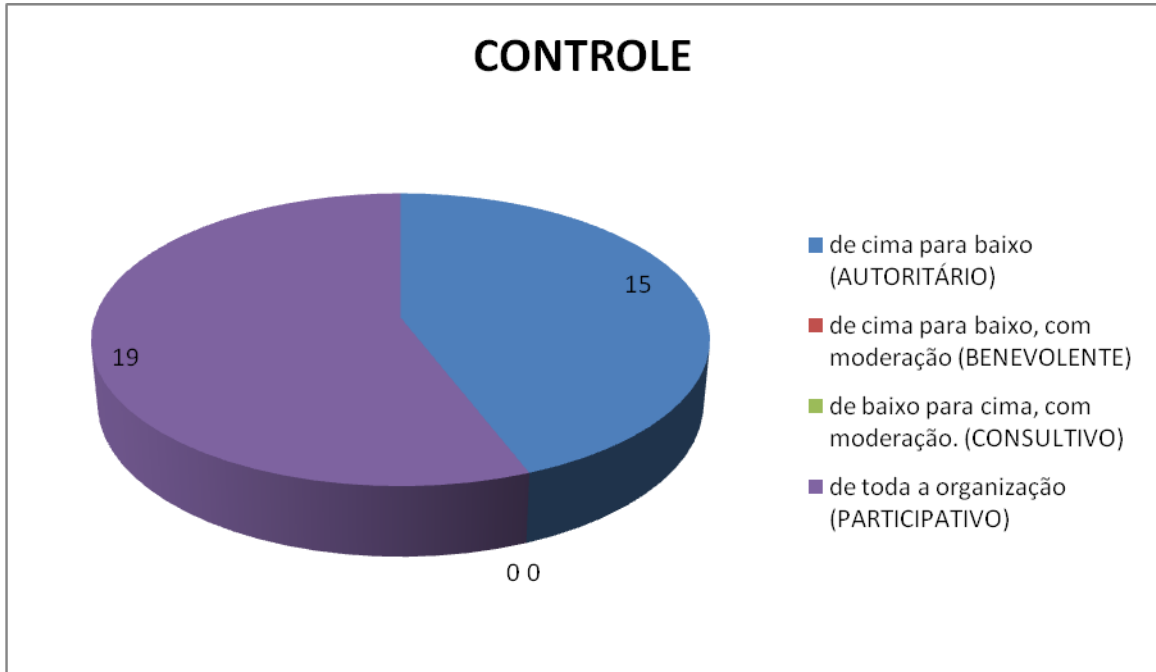


GRÁFICO 5 – CONTROLE

4.6 INTERAÇÃO

A interação entre os funcionários aponta para o modelo de administração consultivo. Bem longe de as relações serem tensas e formais, a interação está igualmente longe de ser informal e muito confiável. No que tange à interação, o modelo participativo e o autoritário ficaram no mesmo patamar. Já o modelo consultivo foi indicado por 20 (59%) dentre os 34 respondentes, sugerindo que flexibilizar o formalismo na interação com os colegas é algo aceito no Banco da Nação, contudo a confiabilidade nas relações ainda pode melhorar. Se se somar os 8 (24%) que responderam que a interação no ambiente de trabalho é cautelosa com os 3 (9%) que responderam que interação no ambiente de trabalho é formal e tensa, ter-se-á 11 (33%) respondentes que trabalham em ambientes onde inexiste a confiabilidade.

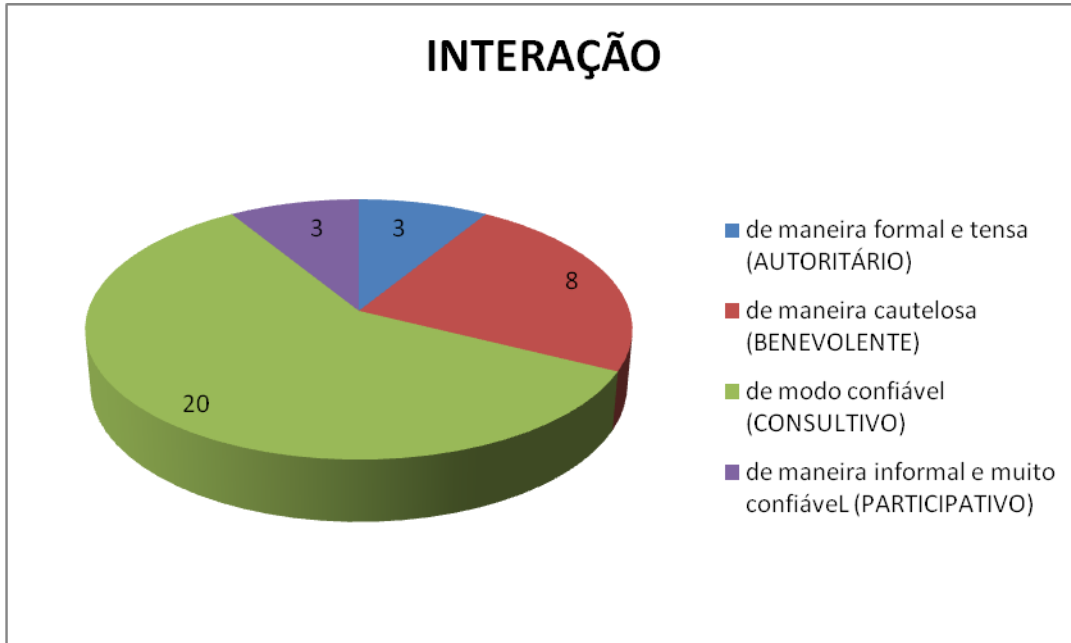


GRÁFICO 6 – INTERAÇÃO

4.7 MOTIVAÇÃO

A análise da variável motivação indicou que 13 dos 34 respondentes indicaram que o motor da motivação se alimenta em recompensa e participação. Isso aponta para o modelo consultivo. Logo após vem o binômio recompensa-ameaça, característico do modelo benevolente com 11 respondentes, tendo ficado em terceiro lugar o modelo motivacional baseado na participação em todos os níveis. Nenhum dos 34 respondentes escolheu o binômio ameaça-medo, característico dos sistemas autoritários. Essa distribuição sugere que não se admite práticas de terror no Banco da Nação. O elemento ameaça, contudo, está presente ao lado da recompensa, sugerindo que a ameaça talvez esteja em não ser competitivo, visto que o que se coroa é o êxito.

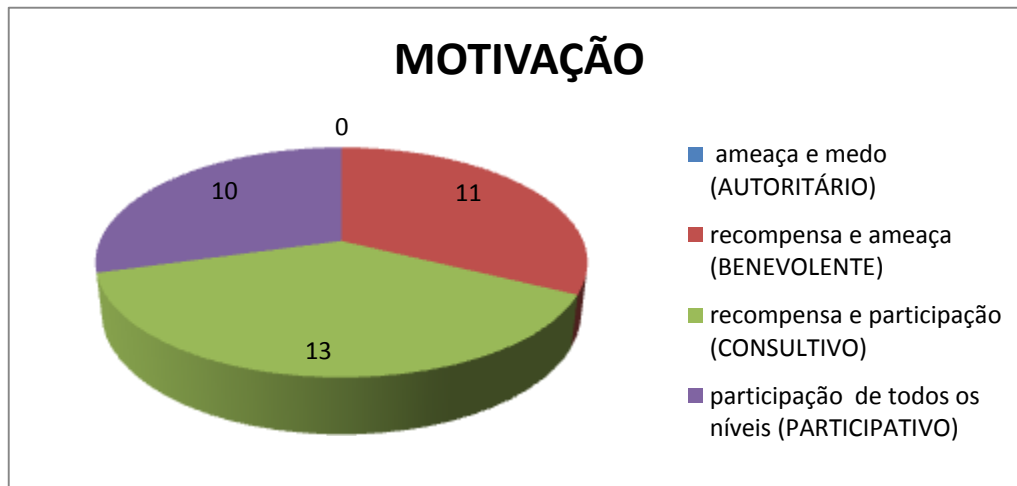


GRÁFICO 7 – MOTIVAÇÃO

4.8 GESTÃO PARTICIPATIVA – CONCEITO

Quando questionados sobre se sabiam o que é gestão participativa dos 34 respondentes, 7 (21%) responderam que não tinha certeza, nenhum respondeu que não sabia, restando 27 (79%) que afirmaram saber o que é gestão participativa. Isso dá a entender que os funcionários do Banco da Nação têm certo conhecimento do conceito de gestão participativa ou que a organização vem fomentando esse conhecimento na cultura organizacional.



GRAFICO 8 - GESTÃO PARTICIPATIVA

4.9 GESTÃO PARTICIPATIVA NA EMPRESA

Quando inquiridos sobre se gestão participativa vem a ser algo positivo para a empresa, dos 34 respondentes, 4 (12%) afirmaram que não e 30 (88%) afirmara que sim. Esses números podem indicar um desconhecimento ou mesmo uma mínima resistência às ideias participativas no corpo funcional do Banco da Nação.



GRÁFICO 9- GESTÃO PARTICIPATIVA NA EMPRESA

4.10 GESTÃO PARTICIPATIVA E O TRABALHADOR

Com relação à gestão participativa como algo positivo para o trabalhador, dos 34 respondentes, 20 (59%) afirmaram que sim, ao passo que 14 (41%) responderam não ter certeza. Esse resultado pode estar sugerindo que pouco menos da metade (41%) não tem certeza do que objetiva a gestão participativa ou mesmo do que é num sentido mais amplo, não obstante a maioria ter demonstrado na questão 8 ter certeza do se trata gestão participativa.

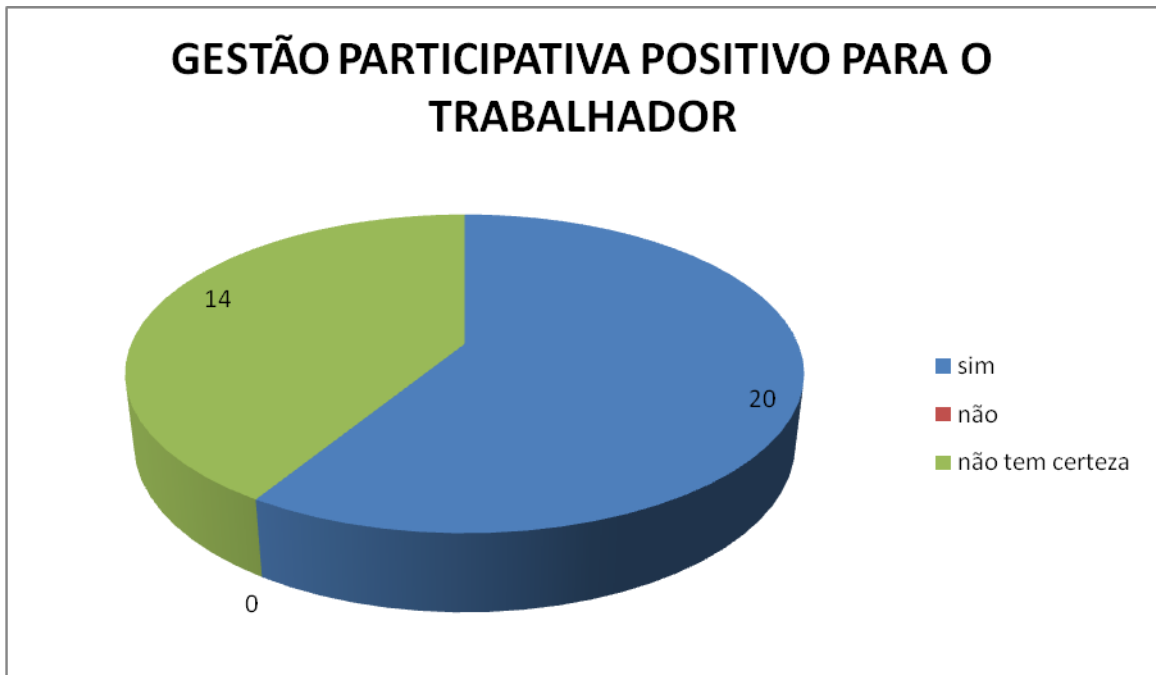


GRÁFICO 10-GESTÃO PARTICIPATIVA E O TRABALHADOR

4.11 GESTÃO PARTICIPATIVA E CLIMA DE TRABALHO

Sobre se a gestão participativa concorre positivamente para o clima de trabalho, dos 34 respondentes 30 (88%) responderam que sim, ao passo que 4 (12%) responderam não ter certeza. Comparando esse resultado com o obtido na questão anterior, vê-se que uma maioria próxima da totalidade afirma que a gestão participativa concorre positivamente para o clima de trabalho. Então, nesse sentido, mostra-se algo positivo para o trabalhador. Só que 41% tem dúvida sobre se é positivo ou não para o trabalhador e talvez esta dúvida esteja na não certeza dos propósitos da gestão participativa. “(...) Do ponto de vista do capital, configura uma estratégia de gestão para administrar os conflitos inerentes às organizações.” (Nogueira, 2007, p.198)



GRÁFICO 11 – GESTÃO PARTICIPATIVA E CLIMA DE TRABALHO

4.12 GESTÃO PARTICIPATIVA E PRODUTIVIDADE

Ao responderem se a gestão participativa concorria para a produtividade, do total de 34 respondentes, 27 (79%) responderam que sim, enquanto 7 (21%) responderam que não têm certeza. Experiências com gestão participativa como a da Volvo sueca (Nogueira, 2007, p.200) revelaram a relação entre participação e produtividade. Desse modo, esse resultado sugere que a maioria manifestou uma percepção compatível com a realidade.



GRÁFICO 12 – GESTÃO PARTICIPATIVA E PRODUTIVIDADE

4.13 GESTÃO PARTICIPATIVA E HIERARQUIA

A questão 13 lança a problemática da gestão participativa face a hierarquia. O objetivo é captar na percepção dos respondentes noções de antagonismo entre a ideia de hierarquia e a de participação. De 34 respondentes, 28 responderam que a gestão participativa não torna hierarquia desnecessária, 3 responderam que sim, que torna a hierarquia desnecessária e 3 responderam não ter certeza. De fato, algo que se discute em gestão participativa é a flexibilização hierárquica, não sua eliminação. A própria liderança seria uma forma de hierarquia natural e conquistada.



GRÁFICO 13 – GESTÃO PARTICIPATIVA E HIERARQUIA

4.14 PARTICIPAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O gráfico a seguir mostra a distribuição de respostas para a questão lançada sobre se a gestão participativa favorece o desenvolvimento e a ascensão profissional. Do total de respondentes em número de 34, 27 (79%) responderam que sim, que a gestão participativa favorece o desenvolvimento e a ascensão profissional. 7 (21%) responderam que não tinham certeza.



GRÁFICO 14 – PARTICIPAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

4.15 HIERARQUIA E LIDERANÇA

A questão 15 lança a pergunta se a hierarquia atrapalharia o surgimento de líderes. A natureza e distribuição das respostas mostraram que os funcionários em sua maioria não acham que o ambiente hierárquico cercearia o surgimento de líderes. A maioria de 28 (82%) dentre os 34 respondentes acham que não. O restante se dividiu em 3 (9%) achando que sim e outro 3 (9%) não tendo certeza.

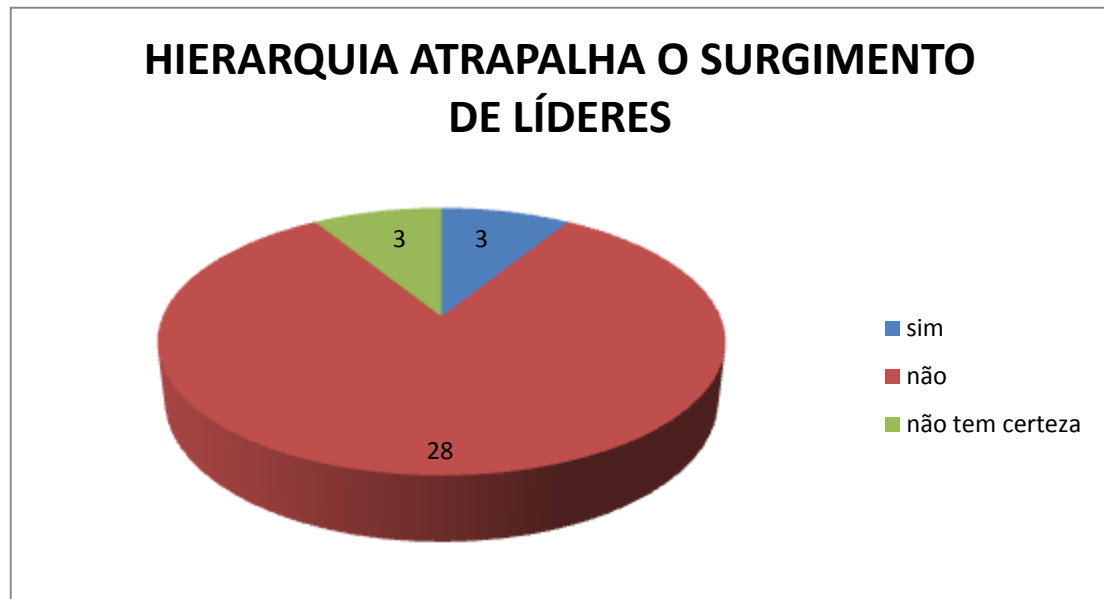


GRÁFICO 15 – HIERARQUIA E LIDERANÇA

4.16 BANCO DA NAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

Na questão 16, os resultados sugerem que o Banco da Nação vem estimulando de alguma forma práticas de gestão participativas, indo assim em direção à flexibilização hierárquica. Do total, 14 (41%) responderam que sim. O restante de 20 (59%) respondentes dividiu-se ao meio com 10 respondendo que não e 10 respondendo que não tinham certeza.



GRÁFICO 16 - BANCO DA NAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

4.17 AUTONOMIA E PRODUTIVIDADE

Perguntados se equipes com autonomia decisória, envolvidas e comprometidas com o trabalho seriam mais produtivas obteve-se o seguinte: Quase a totalidade dos respondentes, 31 pessoas (91%) opinaram que sim, que equipes autônomas seriam mais produtivas. O restante de 3 (9%) afirmaram que não. Sugere uma idéia amadurecida quanto à autonomia, tendendo ao modelo participativo.

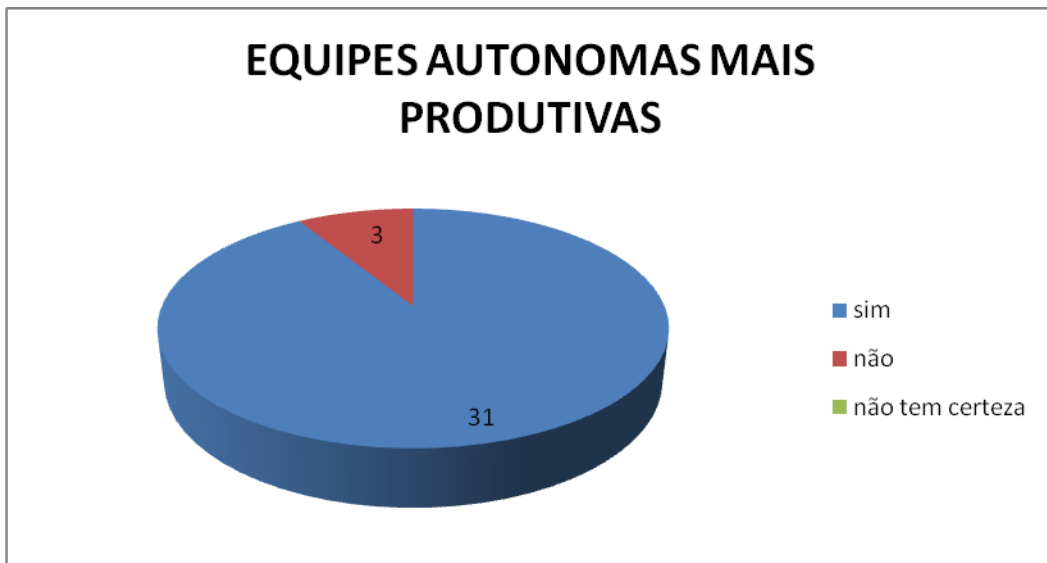


GRÁFICO 17 – AUTONOMIA E PRODUTIVIDADE

4.18 LIDERANÇA E GESTÃO

Com o intuito de identificar lideranças entre os gestores das dependências dos entrevistados, do total de respondentes em número de 34, 14 (41%) responderam que consideram o gestor de sua dependência um líder. O restante se dividiu em 10 indicando que não considera o gestor um líder e os outros 10 não estavam certos. Esse resultado pode sugerir que uma postura de contestação ao modelo de gestão autoritário estaria abrindo espaço ao surgimento de líderes.



GRÁFICO 18 – LIDERANÇA E GESTÃO

4.19 AUTORITARISMO E AUTORIDADE

Esta questão visa captar qual a percepção dos respondentes sobre autoridade e autoritarismo, se veem ou não como a mesma coisa. A totalidade de 34 (100%) dos respondentes indicou que não viam autoritarismo e autoridade como a mesma coisa. Essa opinião unânime pode significar que na instituição estudada, as verdadeiras lideranças estão sendo estimuladas.

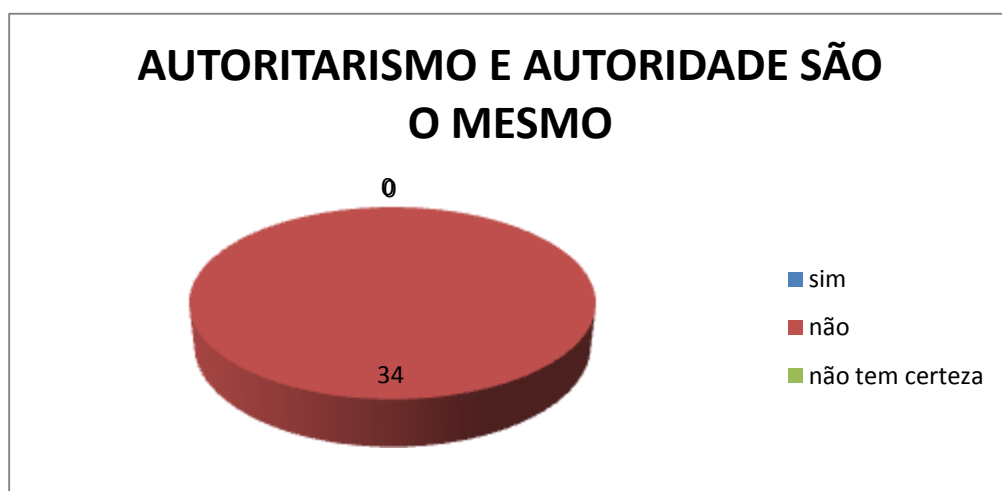


GRÁFICO 19 – AUTORITARISMO E AUTORIDADE

4.20 HIERARQUISMO E PARTICIPAÇÃO NOS BANCOS

Por fim, a última questão pergunta aos respondentes se eles achavam que os bancos vêm substituindo a roupagem do ambiente hierarquizado pela roupagem da participação. Obteve-se que 17 (50%) responderam que não, 13 (38%) responderam que sim e o restante que não tinha certeza. Pode indicar que na cultura organizacional bancária, no que diz respeito à percepção dos funcionários do Banco da Nação, existe ainda uma forte preponderância dos valores hierárquicos.



GRÁFICO 20 – HIERARQUISMO E PARTICIPAÇÃO NOS BANCOS

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O término deste trabalho chega com respostas a respeito de como ocorre a gestão participativa num ambiente tradicionalmente hierarquizado como o dos bancos. O objeto de estudo foi o banco que se convencionou chamar de Banco da Nação.

Num primeiro momento, por meio das 7 (sete) primeiras questões do questionário objetivo, procurou-se identificar qual modelo de gestão se aproxima mais do adotado pela organização, tomando como base os modelos identificados por Rensis e Jane Likert (Nogueira, 2007) da Universidade de Michigan que os classificou em autoritário, benevolente, consultivo e participativo. Na maioria dos casos, não obstante características de autoritarismo e de modelo participativo, há uma aproximação maior com o modelo consultivo.

Isso vem a se confirmar via análise das questões seguintes que indicam que, ao mesmo tempo em que o perfil do líder participativo é reconhecido pelo corpo funcional, este não concebe um ambiente de trabalho de plena autonomia. Boa parte não tem certeza se gestão participativa seria bom para o trabalhador.

Como resposta às questões que o presente procura responder tem-se que a gestão participativa não acontece plenamente no Banco da Nação, sendo o modelo de administração mais próximo do sistema consultivo, com matizes do sistema benevolente e participativo. Quanto à outra questão, que é a da percepção dos funcionários acerca de participação, estes, de um modo geral, acreditam nas práticas participativas, contudo não as adotariam plenamente vindo a se harmonizar mais com o modelo consultivo. Se se tomar, por exemplo, a variável motivação, ver-se-á que ainda está condicionada ao binômio prêmio-punição. Outra variável que pode confirmar as conclusões é a interação que se dá no máximo de maneira confiável, contudo sem a liberdade típica do modelo participativo. Mais um ponto é o de que se admite que as equipes autônomas na decisão seriam mais produtivas, não se concebendo contudo a eliminação da hierarquia, hierarquia esta no sentido racional-legal clássico e não no organizacional.

Para finalizar, não se pode afirmar se o Banco da Nação está nos rumos da participação, contudo já não parece ser um sistema tão rígido, pois se admite práticas participativas como discutir os objetivos. O mais perto que chegou foi do sistema consultivo. Contudo é preciso que o elemento humano permita-se quebrar alguns paradigmas típicos dos modelos autoritários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL S.A. Gestão de Desempenho por Competências. Curso Auto-instrucional. Brasília, Banco do Brasil. 2005

BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. Comunicação Interna Como Fator Estratégico Nos Processos de Mudança. Trabalho de Conclusão de Curso. USP. 1996. Disponível no endereço <<http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/comunicacao-interna-como-fator-estrategico-nos>> , acessado em 26/02/2012.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360°. Artigo publicado pela Revista de Administração Pública, SET/OUT 2008, FGV. Disponível no endereço <www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>. acessado em 28/02/2012.

COLENCI JR, Alfredo e GUERRINI, Fábio Müller. Organizações Voltadas Para o Aprendizado in: CAVALCANTI, Marly (org.). Gestão Estratégica de Negócios. Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação. 2ª ed. rev. e ampl. – São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). O método de pesquisa survey. Canoas – RS, 2000. Disponível no endereço <http://sphinxbrasil.net.br/revista/wp-content/blogs.dir/7/files/2011/12/AR-GT-A-metodo-pesquisa-survey.pdf>, acessado em 24/03/2012.

JOTZ, Cláudia Beatriz. A Percepção do Trabalhador sobre Gestão Participativa. Dissertação de Mestrado. UFRGS. 1997. Disponível no endereço <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/31354>>, acessado em 11/02/2012.

MINOZZI, Tânia Maria Lomonte e D'ANGELO, Hamilton. Participação Também é Criatividade. Artigo publicado pela revista Pensamento & Realidade, ano VII, nº 15, 2004, FEA/PUC. Disponível no endereço

< <http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8449/6261>>, acessado em 10/02/2012.

MONLEVADE, João. Qualidade Total e Gestão Participativa. MAIO 2010, IES, FUNCEC. Disponível no site < <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAXPoAI/trabalho-qualidade-total-geestao-participativa>>, acessado em 18/03/2012.

MORAES, Joysi et al. “Alice no País das Maravilhas”: práticas organizacionais de uma empresa recuperada por trabalhadores. Artigo publicado pela revista Organizações e Sociedade, JUL/SET 2009, UFBA. Disponível no endereço <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=701>>, acessado em 09/02/2012.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. Teoria Geral da Administração. São Paulo, Ática. 2007

PEREIRA, Juliane Martins Sossela. O “Novo” Papel do Bancário no Banco do Brasil: Um Estudo de Caso na Agência Lapa (PR). Trabalho de Conclusão de Curso. Porto Alegre (RS). UFRGS. 2007. Disponível no endereço <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14098>>, acessado em 14/02/2012.

APENDICE – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso – MBA em Gestão de Negócios Financeiros – Escola de Administração – UFRGS

Estimado Colega Bancário,

Este questionário que lhes envio, destina-se a captar através de suas respostas, como se desenvolvem as práticas de gestão participativa no ambiente hierarquizado dos bancos, tomando como base o ambiente do Banco da Nação, qual a percepção dos funcionários acerca da Gestão Participativa e quais os níveis de participação (se for o caso!) estimulados pela cultura da organização. Sua colaboração é fundamental para conclusão do MBA – Gestão de Negócios Financeiros.

Perfil do Entrevistado

- Sexo: (M) (F)
- Faixa etária: 18-25 () 26 – 35 () 36-45 () 46-55 () Mais de 55 anos ()
- Escolaridade: Ensino Médio () Graduação () Pós-Graduação ()
- Tempo de Banco: até 5 anos () 5 a 10 anos () Mais de 10 anos
- Cargo que ocupa: gerencial () operacional básico ()

As questões de 1 a 7 visam identificar estilos de administração e foram elaboradas com base nos estudos de Rensis e Jane Likert da Universidade de Michigan. Favor responder exclusivamente com base no que você vivencia em sua agência.

1) No seu ambiente de trabalho, a tomada de decisão ocorre:

- () de modo centralizado e sem discussão
- () ocorre com alguma discussão
- () ocorre depois de alguma discussão
- () ocorre com a participação e consenso do grupo

- 2) O processo de comunicação ocorre:
- de cima para baixo
 - para baixo com alguma variação
 - para baixo e para cima
 - em todos os níveis
- 3) O líder é:
- o chefe que não confia nos subordinados
 - o chefe que confia um pouco nos subordinados
 - o chefe que consulta o pessoal
 - o chefe que ouve o pessoal
- 4) Os objetivos:
- são definidos na cúpula
 - podem ser comentados
 - podem ser compartilhados
 - são compartilhados
- 5) Os processos de controle são:
- de cima para baixo.
 - de cima para baixo, com moderação.
 - de baixo para cima, com moderação.
 - de toda a organização.
- 6) No seu ambiente de trabalho, a interação se dá:
- de maneira formal e tensa.
 - de maneira cautelosa.
 - de modo confiável.
 - de maneira informal e muito confiável.

7) No seu ambiente de trabalho, se baseia:

- em ameaça e medo.
- em recompensa e ameaça.
- em recompensa e participação.
- na participação de todos os níveis.

As questões de 8 a 14 objetivam captar qual a concepção do entrevistado especificamente quanto ao que venha a ser e o que propicia a ideia de gestão participativa.

8) Você sabe o que é gestão participativa?

- sim
- não
- não tenho certeza

9) Em sua opinião é algo positivo para a empresa?

- sim
- não
- não tenho certeza

10) Em sua opinião é algo positivo para o trabalhador?

- sim
- não
- não tenho certeza

11) Concorre positivamente para o clima de trabalho

- sim
- não
- não tenho certeza

12) Concorre positivamente para a produtividade

- sim
- não
- não tenho certeza

13) Torna a distribuição hierárquica dos cargos desnecessária?

- sim
- não
- não tenho certeza

14) Favorece o desenvolvimento e ascensão profissional?

- sim
- não
- não tenho certeza

As questões de 15 a 20 focam em assuntos flexibilização hierárquica e equipes autogeridas os quais estão relacionados à participativa.

15) Na sua opinião, a hierarquia atrapalha o surgimento de líderes?

- sim
- não
- não tenho certeza

16) Em sua opinião a empresa (Banco da Nação) vem estimulando de alguma forma práticas de gestão participativa, rumo à flexibilização hierárquica e autonomia de equipes de trabalho?

- sim
- não
- não tenho certeza

17) Você considera que equipes envolvidas e comprometidas como trabalho com certa autonomia para opinar e decidir seriam mais produtivas do que os modelos tradicionais de turmas sob o poder do comando-obediência.

- sim
- não
- não tenho certeza

18) Você pode classificaria o gestor de sua dependência como um líder?

- sim
- não
- não tenho certeza

19) Em sua opinião autoridade e autoritarismo são o mesmo?

- sim
- não
- não tenho certeza

20) Com base no eu dia – a –dia de trabalho você acha que os bancos vêm substituindo a sua roupagem de ambiente hierarquizado pela roupagem da participação?

- sim
- não
- não tenho certeza