

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

O PAPEL DE GESTOR DE PESSOAS DO GERENTE DE BANCO DA AGÊNCIA  
BANESTADO (FRANCISCO ALVES) E ITAÚ (PALOTINA)

Autora: CÉLIA VENDRAME

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção de título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Yara Bulgacov

Palotina

2003

## AGRADECIMENTOS

Faço um agradecimento especial aos meus colegas de curso, que no decorrer do mesmo foram de grande incentivo e auxiliares no aprendizado.

Agradeço aos professores que, em uma abnegada disposição, se deslocaram até nós para nos conduzir pelos caminhos de novos conhecimentos.

Não posso deixar de agradecer minha família, que num desprendimento ímpar, me incentivou e apoiou, e, principalmente, agradeço a Deus pelo dom da vida.

## DEDICATÓRIA

Quero dedicar esse trabalho a duas pessoas mágicas, meus filhos Giovane e Luciano, que tem o dom de fazer o amanhecer de cada novo dia mais lindo que o anterior.

E dedico também ao grande amor da minha vida, meu esposo Claucir, que me mostrou que ao caminhar acompanhado podemos até demorar um pouco mais para chegar, mas com certeza o percurso se torna bem mais agradável.

## EPÍGRAFE

Será sempre um desafio, caso se disponha  
A navegar pelos chamados que escuta,  
Lá das profundezas e mistérios do destino,  
Em busca dos sonhos perdidos  
Que a sua alma guarda

Você tem algo seu, exclusivo, para dar de  
Contribuição ao mundo, enquanto estiver  
Por aqui. Qualquer rumo que toma,  
Tentando descobrir  
o que é este Dom,  
Valera a pena.

(Richardt N. Bolles)

## SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	3
2.1 AS AGÊNCIAS VISTAS COMO ORGANIZAÇÕES EM ESTADO DE MUDANÇA5	
2.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	8
2.3 OS INDIVÍDUOS DA ORGANIZAÇÃO .....	12
2.4 O PAPEL DO GESTOR.....	14
2.4.1 A Posição da empresa .....	16
2.4.2 A Posição do gerente .....	17
2.5 HABILIDADES GERENCIAIS.....	19
2.6 MOTIVAÇÃO.....	21
2.7 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	24
2.8 A MOTIVAÇÃO (E A DESMOTIVAÇÃO) DO GERENTE DE BANCO .....	26
2.8.1 Como deve se posicionar um gerente.....	27
2.8.2 Valores pessoais.....	27
2.8.3 Administrar conflitos.....	28
2.9 O PERFIL DOS GERENTES ANALISADOS.....	29
2.10 INDICADORES DE SUCESSO .....	29
2.11 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33
2.12 O CLIMA ORGANIZACIONAL ATUALMENTE NAS AGÊNCIAS.....	34
2.13 A COMUNICAÇÃO.....	35
2.14 O QUE MOTIVA OS GERENTES? .....	36
2.15 O GESTOR E A ROTATIVIDADE .....	37
2.15.1 Quanto custa substituir pessoas? .....	38
2.16 O CAMINHO: ADMINISTRAR POR COMPETÊNCIAS.....	39
CAPÍTULO III – A EMPRESA.....	44
3.1. HISTÓRIA DA EMPRESA .....	44

3.2. DESCRIÇÃO.....	45
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO .....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	54

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

Neste projeto de conclusão do curso de Pós-graduação em gestão de pessoas, pretendemos desenvolver o problema identificado nas atribuições de gestor de pessoas dos gerentes de banco das agências do Itaú de Palotina-PR e da agência do Banestado de Francisco Alves-PR e seus efeitos sobre o clima organizacional das referidas instituições.

Para tanto nosso objetivo geral caracterizado será a identificação de quais são as atribuições de gestor de pessoas que os gerentes daquelas agências possuem ou não e como isso interfere no clima da empresa.

Para que consigamos atingir nosso objetivo geral, precisaremos especificar quais são as características das atribuições de gestor de pessoas: caracterizaremos clima organizacional e identificaremos as falhas na gestão de pessoas dos gerentes sobre o ambiente de trabalho e por fim virá a identificação do perfil do gerente como gestor de pessoas para aperfeiçoar o ambiente de trabalho.

Esta proposta justifica-se devido o grande abismo existente entre as teorias de gestão de pessoas e a prática diária nas agências bancárias de um modo geral e especificamente nas agências analisadas pelos gerentes destas, o que geral um

clima estressante, prejudicando o ambiente de trabalho, inclusive com funcionários lesionados, por força das pressões que sofrem e conseqüentemente prejuízos, em vez de lucro para a empresa.

## **CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para iniciarmos nossa análise precisamos nos ambientar sobre qual empresa estamos falando.

Baseada em informativos internos cedidos pela empresa, temos a seguir um perfil do grupo Itausa.

A Itaúsa é a primeira holding de capital nacional, trabalha nas áreas financeiras, eletrônicas, madeiras, etc.

Seus valores organizacionais são:

- respeito às pessoas
- estrita observância das leis e regulamentos
- vocação para o desenvolvimento
- tecnologia avançada..

Sua cultura aliada a princípios de gestão empresarial, como a severa avaliação dos diversos riscos da operação, a ênfase tanto na capacitação tecnológica como na capacitação do capital intelectual, e técnicas sofisticadas de

acompanhamento de resultados propiciaram ao Grupo Itaúsa avanços contínuos, mesmo em períodos de dificuldades macroeconômicas.

“Uma das razões do sucesso do grupo Itaúsa é a sua visão sobre o tema tecnologia. Mais do que um conceito teórico, trata-se de caminho escolhido para desenvolver e administrar os seus negócios, quaisquer que sejam os setores de atividades de suas empresas. Do Banco às indústrias, a constante evolução sempre se ateve a métodos bem definidos, e seguindo estritamente a lógica de continuidade Itaúsa. Que significa avançar na velocidade adequada, utilizando a sua capacitação tecnológica para melhorar continuamente produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes , aperfeiçoar a gestão e gerar valor para os acionistas”.

O texto acima é a introdução do **relatório anual** sobre as empresas Itaúsa, onde o capital humano não é citado, seja como parte importante no crescimento do grupo ou como um stakeholder atendido. Fala-se em atender clientes, acionistas, evolução tecnológica, sendo que os funcionários não são destacados como integrantes do processo produtivo.

## 2.1 AS AGÊNCIAS VISTAS COMO ORGANIZAÇÕES EM ESTADO DE MUDANÇA

Após tomarmos conhecimento sobre qual organização estamos analisando, passaremos a afunilar nosso interesse para as agências analisadas.

As agências em questão, assim como todas as unidades do Banestado no Paraná e as agências fora do estado passaram recentemente e estão passando por um processo de mudança, causado pela aquisição do Itaú, sendo que a administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações e com este processo de mudança está afetado, pois ela é contingencial e situacional. Depende da cultura que existe em cada organização. Depende também da estrutura organizacional adotada. Mas ainda, depende também das características do contexto ambiental, do negócio da organização, das características internas, das suas funções e processos e de um sem-número de outras variáveis importantes.

“Dentro de uma abordagem mais ampla as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.” (CHIAVENATO, 2001, p. 31)

Isto significa que as organizações são propositadas e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reconstruídas isto, é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los

com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Também à medida em que as organizações são bem sucedidas, elas tendem a crescer. O seu crescimento se faz pelo aumento de pessoas. Para que esse volume de pessoas possa ser administrado, há um acréscimo do número de níveis hierárquicos. À medida que o número de níveis hierárquicos aumenta, ocorre um gradativo distanciamento entre as pessoas, com seus objetivos pessoais e a cúpula da organização com seus objetivos organizacionais.

É a diferença entre o Estatuto Social divulgado da empresa e o que realmente acontece nas agências.

“Quase sempre esse distanciamento conduz a um conflito entre os objetivos individuais dos participantes e os objetivos organizacionais da cúpula.”  
(CHIAVENATO, 2001, p. 27).

A presente instituição, até pelo seu ramo de atuação, enquadra-se dentro do modelo burocrático, pois possui:

1. Papéis definidos pela organização; normas que criam cargos e definem suas funções
2. Divisão horizontal do trabalho: comportamentalizado
3. Divisão vertical do trabalho: hierarquia formal.
4. Normas racionais-legais escritas e exaustivas
5. Relações sociais formais e impessoais
6. Sistema de carreira
7. Administradores profissionais
8. Canais formais de comunicação
9. Supervisão e controle de acordo com a hierarquia
10. Base da estrutura de decisão – objetivos claros e concretos, tecnologia clara e concreta. (ITAUSA)

Apesar disso de acordo com um levantamento inicial, podemos dizer que existem diferenças notórias entre as gestões de recursos humanos das duas agências analisadas. A agência do Itaú/Palotina, conta com um quadro funcional misto – funcionários recém contratados pelo Itaú, para cobrir a vaga daqueles funcionários do Banestado que foram demitidos e ainda alguns remanescentes do banco anterior, o que gera um conflito de culturas e gera instabilidade nos funcionários mais antigos.

Já na agência do Banestado/Francisco Alves, o quadro é de 04 funcionários todos do antigo banco, e apesar da cultura vivenciada por todos, a instabilidade é grande pela incerteza do futuro da unidade.

**“Para entendermos essa situação precisamos entender as organizações como sistemas abertos em contínua interação com seus respectivos ambientes. Este conceito – sistemas- visualiza não só os fatores internos e externos como um todo integrado, mas também as funções dos subsistemas que o compões. Apesar do fato de as organizações serem complexas, esse conceito permite uma maneira de pensar que ultrapassa a complexidade e reconhece a natureza dos complicados problemas.”**  
(CHIAVENATO, 2001, p. 21)

O sistema aberto adapta-se ao seu ambiente mudando a estrutura e os processos de seus componentes internos . É o que o Itaú procura fazer investindo maciçamente em tecnologia.

**Toda organização precisa de alguma finalidade, de alguma noção sobre os porquês de sua existência e do que ela deseja realizar. Sua missão, seus objetivos e a espécie de ambiente interno que quer criar para os participantes, dos quais depende para a consecução de seus fins, precisam ser definidos. Sem noções e direção, ela flutuará ao sabor do dos ventos, pois a organização fará aquilo que for compelida a fazer pesa pressões**

transitórias da situação. Sua vida e sua atitude serão determinadas não pelo que ela decidiu mas pelo que os outros decidiram. (CHIAVENATO, 2001, p. 45).

No macro ambiente as forças que afetam o ambiente geral escapam do controle, da previsão e até mesmo da compreensão das organizações. Em face de sua complexidade, torna-se impossível obter todas as informações possíveis a respeito dessas forças, processá-las e interpretá-las para conhecer como estão se comportando no momento e quais as tendências para o futuro imediato. Fazer futurologia hoje é uma tarefa arriscada e destinada ao insucesso. Melhor fazer previsão meteorológica para o tempo do dia seguinte.

## 2.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Tal diferenciação deve-se ao processo de mudança organizacional por que ambas passaram, mas a partir da compreensão de que as organizações são um conjunto de sub-sistemas interdependentes, deve-se compreender a mudança organizacional como a alteração de uma ou mais partes desse sistema complexo. As organizações podem ser analisadas a partir de quatro partes ou dimensões:

- a) ambiental
- b) objetivos e estratégias
- c) programas e processos
- d) Comportamental

Sendo que as unidades passaram por mudanças que englobaram todas essas dimensões do processo.

Para podermos entender porque ocorre diferenças no sistema de gestão de pessoas nas duas agências analisadas, precisamos tomar conhecimento do processo de mudanças que cada uma a seu tempo passou.

Para tanto podemos dizer que quando o ambiente se caracteriza por mudanças rápidas, imprevistas, ele se denomina ambiente mutável ou instável. Quando a mutabilidade é muito forte, ela se aproxima da turbulência. Na realidade, são duas situações extremas em continuum.

Há uma distinção entre mudanças de primeira ordem – correspondente a simples ajustes ou mudanças no subsistema, sem diferir dos métodos e processos já existentes – e mudanças de Segunda ordem – adoção de novos métodos e processos, que ensejam modificações do sistema organizacional. Se a organização muda seus produtos ou serviços – modificando-os, ampliando-os, restringindo-os ou cancelando-os – ela muda também seu ambiente de tarefa, se essa mudança trouxer diferentes clientes, fornecedores concorrentes ou agentes reguladores. (CHIAVENATO, 2001, p. 48).

Podemos então identificar que a agência do Banestado/Francisco Alves encontra-se no primeiro estágio, onde somente houve mudanças nos subsistemas, já o Itaú/Palotina passou por uma radical mudança de processos e métodos.

Na área gerencial a prática corrente vem sendo dominada por abordagens radicais da mudança, enfatizando-se os processos abruptos de transformação organizacional.

Para WOOD e CALDAS (1995) isso decorre da busca de legitimação do papel de geradores de ação e da postura como líderes na implementação de práticas inovadoras.

A síndrome da mudança é uma combinação da incerteza e oportunidades, ambas favoráveis e desfavoráveis, produzem stress, afetam a percepção e julgamentos, relacionamentos interpessoais e a dinâmica da integração

Nas unidades em questão a síndrome se manifesta por incremento da centralização e diminuição da comunicação, onde se acredita em rumores por não haver uma fonte fidedigna de informações, gerando insegurança.

NADLER<sup>1</sup> citado por CHIAVENATO (2001) salienta que aqueles que analisam as questões estratégicas atentam pouco para os problemas da integração pessoal e aqueles que focalizam as questões de recursos humanos muita vezes o fazem num vazio estratégico. Tornando necessário uma perspectiva da dinâmica social ocupando-se da ligação entre as procurações e o impacto nos recursos humanos.

Ocorreu num primeiro instante e agora em grau menos elevado uma resistência a mudança, pois foi introduzido um afastamento descontínuo do comportamento, da cultura e da estrutura de poder existente. Para ANSOFF e McDONELL (1993) resistência é um fenômeno de facetas múltiplas, que provoca atrasos, custos e instabilidade inesperados no processo de mudança estratégica.

Os gerentes como gestores de pessoas, para administrarem essas mudanças necessitam de conhecimento do estado atual, uma visão do estado futuro e uma compreensão das distâncias entre esses dois estados e a atenção para como os problemas e desafios previsíveis que ocorrem durante as transições, pois a resistência à mudança é normal quando se introduz um afastamento descontínuo do comportamento, da cultura e da estrutura de poder existente.

Diversos executivos e consultores sustentam que nunca, nos últimos tempos- quando manter o emprego se tornou fundamental- se exigiu tanto dos gerentes e chefes (estes de seus subordinados). O medo do desemprego resulta em mais produtividade, mas a médio prazo, corrói as pessoas e reverte contra os interesses da empresa. Obviamente, a busca de produtividade não é apenas uma consequência de temor do desemprego, mas de um amplo processo de estímulos e inovação, deliberadamente planejado. (CHIAVENATO, 2001, p. 65).

E neste ponto, surge outro dilema. É melhor para a empresa apertar a pessoa, correndo o risco de acuar tanto chefes como operários, e provocar tensões no curto prazo e rotatividade quando melhorarem as condições do mercado de trabalho? Ou é melhor ser tolerante mas correndo o risco, de não acompanhar o acirramento da competição, as mudanças rápidas no mercado, na tecnologia e nos hábitos dos consumidores?

Certamente; o Itaú não optou pela Segunda opção, tenta equilibrar-se; segundo constatação entre a pressão direta e os direitos trabalhistas.

---

<sup>1</sup> NADLER, I. Arquitetura Organizacional. Houston: Gulf, 1994. In: CHIAVENATO, 1995.

Uma saída seria imitar os japoneses, que abandonaram os clássicos conceitos de distribuição do trabalho americano Frederick Taylor (em que cada trabalhador cumpre uma tarefa predeterminada e repetitiva) para substituí-lo por sistemas de produção em que o empregado tem participação em decisões, identificação de problemas de seu grupo e aceitação de trabalhar em funções diferentes

### 2.3 OS INDIVÍDUOS DA ORGANIZAÇÃO

Se nesse turbilhão de acontecimentos ainda contamos com indivíduos tão diferentes que convivem nesse ambiente antagônico é porque as organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidade dos indivíduos : emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc.

Porém há uma variável que está interferindo diretamente na satisfação imediata dos indivíduos, a qual é chamada "fator higiênico", qual seja, os fatores que referem-se às condições que rodeiam as pessoas enquanto trabalham, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, os regulamentos internos, as oportunidades existentes e principalmente nesta momento atual o clima das relações entre a direção e os empregado.

“Quando os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, porém quando são precários, provocam insatisfação” (BOOG, 1998, p. 76).

Segundo VROOM<sup>2</sup> citado por CHIAVENATO (2001, p. 57), existem ainda três fatores básicos que determinam em cada indivíduo, a motivação para produzir:

- 1 – os objetivos individuais: é o que cada pessoa em suas diferentes etapas de vida almejam, com seu trabalho:
- 2 – a relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e o alcance dos seus objetivos individuais: quanto mais produzir mais próximo deverá ficar de sua meta definida, caso contrário não haverá motivo para esforços extras:
- 3 – a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, ou que acredita poder influenciá-lo: a partir do momento em que o quadro funcional não vê mais respaldo da gerência, nesse aspecto, perde-se parte de sua influência positiva.

De acordo com VROOM citado por CHIAVENATO (2001), uma pessoa pode desejar aumentar a produtividade, para isso são a prestadas três condições:

1. Objetivos individuais;
2. Relação percebida entre produtividade e alcance de objetivos individuais;
3. Capacidade percebida de influenciar seu nível de produtividade;

Essa teoria é assim denominada, por enfatizar as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. As forças atuantes em uma situação de trabalho, com relação ao nível de motivação de uma pessoa são as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las, esta é uma teoria de motivação e não do comportamento.

No ambientes de tarefa heterogêneo se impõe à organização a necessidade de unidades ou órgãos diferenciados que correspondam aos respectivos segmentos diferenciados do ambiente de tarefa, cada um deles funcionando numa base descentralizada, para poder planejar e controlar as reações em seu específico segmento do ambiente de tarefa. (BOOG, 1998, p. 57).

## 2.4 O PAPEL DO GESTOR

Na busca de legitimação do seu papel de gestor de pessoas, os gerentes tem se deparado com cinco disparadores de mudanças organizacionais:

- a) oportunidades percebidas
- b) novas tecnologias
- c) mudanças no contexto legal
- d) pressões culturais
- e) pressões econômicas

A síndrome da mudança é uma combinação da incerteza e probabilidade de mudança, ambas favoráveis e desfavoráveis, produzindo stress, afetando a percepção e julgamentos, relacionamentos interpessoais e a dinâmica da integração.

Nessas empresas a síndrome se manifesta por incremento da centralização e diminuição da comunicação, onde se acredita nos rumores e gera insegurança. NADLER (1994, p. 187) saliente que "aqueles que analisam as questões estratégicas atentam pouco para os problemas da integração pessoal e aqueles que

---

<sup>2</sup> VROOM, Victor H. Work and motivation. New York: John Willey & Sons, 1964. In: CHIAVENATO.

focalizam questões de recursos humanos muitas vezes o fazem num vazio estratégico.”

Já para BOOG (1998, p. 123) “Gerenciar significa realizar equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização.”

Os gerentes exercem um papel que tem uma única responsabilidade: atingir resultados com pessoas e com inovação. Quem faz o sucesso da agência é o seu quadro gerencial equilibrando balanceadamente as dimensões resultados-pessoas-inovação.

No setor bancário o termo “gerente” não significa apenas um título de cargo ou posição hierárquica, mas o conjunto de responsabilidades para atingir resultados com as pessoas e os recursos disponíveis, e é ele que faz a ligação entre a empresa e os indivíduos que nela trabalham

Os desafios que existem nesse papel são enormes. Gustavo BOOG (1998, p. 72) faz uma relação bem humorada desses desafios que diz que o gerente não tem nada para fazer, exceto:

- Decidir o que há para fazer;
- Dizer a alguém que o faça;
- Escutar as razões pelas quais não se deve fazer tal coisa;
- Porque outra pessoa deve fazer, ou por que deve ser feito de outra maneira;
- Ou preparar argumentos contrários a ele, que sejam convincentes e conclusivos;
- Estar atento para ver se a tarefa foi feita;
- Escutar as desculpas da pessoa que deveria ter feito a tarefa e não a fez;
- E buscar argumentos para refutar as desculpas;

- Estar atento, pela Segunda vez, para ver se a tarefa foi feita;
- Descobrir que foi feita, mas mal feita;
- Ensinar como deveria ter sido feita;
- Decidir que, uma vez que já foi feita, é melhor deixar como está...
- Pensar se não chegou o momento de desfazer-se de uma pessoa que nunca faz nada certo;
- Refletir que a pessoa em questão tem mulher e filhos;
- E que certamente nenhum outro gerente do mundo a teria um momento a mais em seu trabalho;
- E que, com toda a probabilidade, qualquer sucessor que se ponha em seu lugar será tão ruim como ele, ou pior...
- Pensar que teria sido muito melhor e mais simples que o próprio gerente houvesse feito pessoalmente a tarefa, antes de confiá-la a outra pessoa;
- Refletir com pesar que, se tivesse feito isso a tarefa estaria completa, e bem, em vinte minutos;
- Entretanto, do modo como ocorreram as coisas, os demais empregados tiveram três semanas para fazer a tarefa, e a fizeram mal;
- Mas compreender que se tivesse feito ele mesmo:
- Haveria exercido um efeito desmoralizador sobre toda a organização;
- Porque haveria atentado contra a crença fundamental de todos os empregados
- De que um gerente não tem nada para fazer! (BOOG, 1998, p. 72)

#### 2.4.1 A Posição da empresa

As políticas e diretrizes empresariais e as concepções que temos dos indivíduos e de suas motivações de trabalho poderão dar conotações à definição do papel gerencial:

Numa visão estreitamente econômica, Gerenciar é atingir resultados à custa das pessoas;  
 Num aspecto em que predomine o técnico, Gerenciar é atingir resultados apesar das pessoas;  
 Num aspecto unicamente social, Gerenciar é atingir resultados para as pessoas.

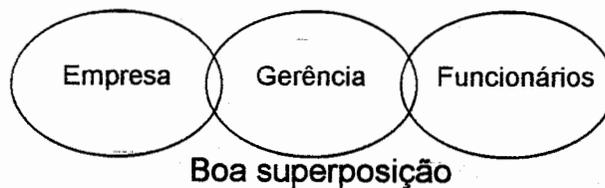
Portanto, a organização madura, que conseguiu uma integração nos níveis de patrimônio – processos – relações - identidade, nos aspectos econômicos + técnico + social, tem gerentes que necessariamente atingem resultados com pessoas e com inovação.

### 2.4.2 A Posição do gerente

Uma certa crise de identidade permeia o papel gerencial, onde muitas vezes, o gerente hesita em se posicionar ao lado do patrão (por não concordar, por exemplo, com algumas políticas empresariais) e tem medo de se posicionar claramente ao lado dos empregados. Principalmente em momentos de greves, este conflito de identidade é exacerbado. Há uma separação empresa-empregado, e a gerência deve aderir a um dos lados. É claro que estamos falando num conflito interno do gerente, que raramente é visível em seu comportamento público.

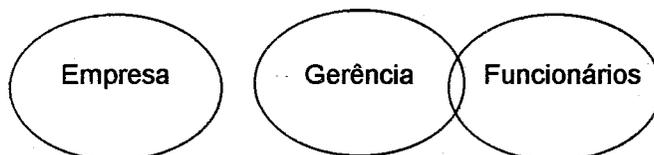


Sempre deve haver áreas de superposição nos três círculos. O ideal é que a superposição seja a maior possível.

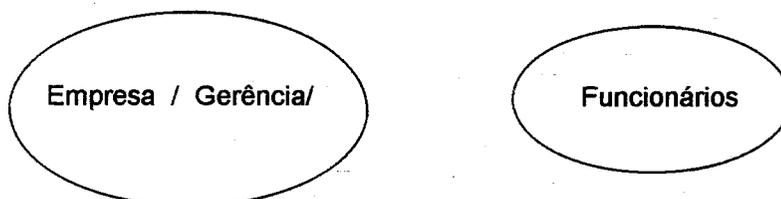




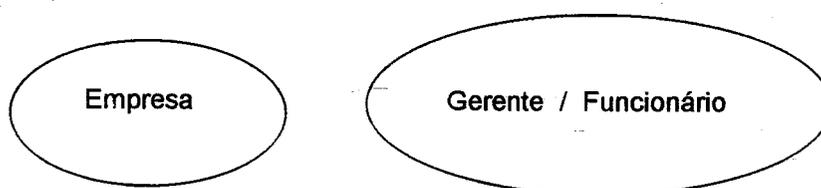
Superposição fraca- gerência muito identificada com a empresa, em detrimento das pessoas.



Superposição fraca – gerência muito identificada com pessoas, em detrimento da empresa.



Ruptura Parcial – típica de confronto; por exemplo greves.



Ruptura Parcial- isolamento da direção; é um “motim a bordo”.



Ruptura Total

## 2.5 HABILIDADES GERENCIAIS

Ao reunirmos um grupo de gerentes e discutirmos o que significa “ser gerente”, vamos encontrar afirmações tais como:

- ser gerente significa planejar , organizar, controlar;
- assegurar lucro para a empresa;
- liderar a equipe;
- atingir resultados;
- ser eficaz;
- ser eficiente;
- ter “jogo de cintura”;
- administrar recursos;
- saber motivar pessoas, etc.

Todas essas afirmações são válidas, mas abordam apenas pontos de um papel complexo, que é o papel gerencial.

Segundo BOOG (1998, p. 129) nesta lista encontramos atividades gerenciais (o que ele faz), resultados gerenciais (o que ele atinge) e finalmente, habilidades gerenciais (características dirigidas). Essas características podem ser agrupadas em três blocos :

a. **Habilidades técnicas** : representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associadas à área funcional do gerente, por exemplo:

- Produção: conhecimento de métodos, processos, matérias-primas, equipamentos, etc.

- Contabilidade: demonstrativos contábeis, legislação tributária, lançamentos etc.

- Recursos humanos: técnicas de entrevista, metodologia de treinamento, estatísticas para cargos e salários, legislação trabalhista etc.

Quando dizemos que uma pessoa "é do ramo", queremos dizer que ela domina as habilidades técnicas do setor em que atua.

b. **Habilidades Humanas:** representam a habilidade que o gerente deve ter no trato com pessoas. Se ela deve atingir resultados com pessoas, é preciso que essas sejam lideradas, motivadas, recebam as comunicações necessárias ao seu trabalho, ora sendo valorizadas como indivíduos, ora sabendo trabalhar como uma equipe coesa.

O domínio desses aspectos sintetiza as habilidades humanas.

c. No início de uma carreira gerencial, estas habilidades tendem a ser basicamente *intragrupais*,

Ou seja, se concentram na relação do gerente com seu grupo de subordinados. É a habilidade humana que se exemplifica numa agência bancária onde o gerente geral se relaciona com a equipe de funcionários sob seu comando.

Já quando o gerente possui um certo tempo de função, desenvolve a habilidade *intergrupais*.

Que há a capacidade de relacionar-se com seus superiores e colegas de mesmo nível, de relacionar a missão de uma agência com outras e dar um sentido de unidade de ação nas operações organizacionais.

É como se no uso das habilidades intragrupais, o gerente olhasse para baixo e ao usar suas habilidades intergrupais olhasse para os lados e para cima.

d. **Habilidades Conceituais:** representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, ter uma visão do "macro". É a habilidade de olhar além das fronteiras de sua agência, entender as relações entre os bancos e saber como a organização se relaciona com o meio ambiente.

É o que usualmente se denomina visão do negócio, visão política ( não politicagem) e o famoso "jogo de cintura".

A importante mensagem é que o gerente começa sua carreira dando um peso grande à área técnica e humana, mas, à medida que o tempo passa e ele ascende profissionalmente e começa a dominar sua carreira, deve dar cada vez menos peso à área técnica, que vai sendo, gradativamente, substituída pela habilidade conceitual.

A habilidade humana deve permanecer constante, apenas se ampliando de intragrupal para intergrupala, uma vez que a constelação de relacionamentos gerenciais é constante.

Quando o gerente se envolve com todos os detalhes técnicos de todas as operações, e as possibilidades de crescimento profissional só se dão para os técnicos, há um enfoque unilateral das áreas isoladas, como somente área comercial ou somente área administrativa. As implicações dessa atitude são claras: centralização gerencial, clima interno tenso, inovações somente nas áreas de interesse da gerência.

Portanto o processo de desenvolvimento das habilidades gerenciais se dão por intermédio da busca constante do equilíbrio nas dimensões técnicas-humanas-conceituais.

## 2.6 MOTIVAÇÃO

De acordo com WERTHER e DAVIS (1983), a motivação é uma tarefa complexa e difícil, é um relacionamento de sistema entre muitas variáveis dentro e fora da organização e, por isso, não podemos esperar ter respostas rápidas e fáceis quanto aos problemas motivacionais. Para os autores, motivação é o impulso de uma pessoa para agir. Se as pessoas forem empurradas, estão simplesmente reagindo à pressão, fazem porque tem que fazê-lo. Porém, se motivadas, realizam porque existe um significado.

Conforme GIL (1994), o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. E nem sempre, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente. A unidade básica do comportamento é uma atividade, o ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades como: falar, trabalhar, comer, etc. No entanto a qualquer momento ela pode mudar de atividade, e então pergunta-se: Porque elas mudam? Para entender, deve-se considerar que a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, pois são eles que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos.

Segundo TOLEDO (1992), motivação é uma das expressões mais utilizadas nos tempos de hoje, e em diferentes sentidos. Que significam:

- a) Porque fazemos alguma coisa, ou seja, a razão ou a causa que nos leva a pensar ou agir de certa forma;
- b) o estado de ânimo, expresso em comportamento, de um indivíduo ou grupo.

Quando se refere ao termo motivar, estamos fazendo menção a várias ações que buscam criar e manter alto o ânimo das pessoas. Se mencionarmos que tal indivíduo ou grupo está ou não motivado, estamos na realidade, avaliando os resultados do processo de motivação.

Outro conceito de motivação que podemos citar segundo CHIAVENATO (1995), é de que é difícil definir exatamente o que é, por ter sido utilizado com

diferentes sentidos. No entanto ele define que motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos dá origem a um comportamento específico. Para o autor, o impulso à ação pode ser provocada por um estímulo externo provindo (do ambiente), e pode também ser gerado intimamente nos processos mentais do indivíduo.

As pessoas são diferentes quando se trata de motivação: as necessidades variam de um indivíduo para outro, produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos também diferem. Além do mais tudo pode variar no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Motivação segundo KWASNICKA (1990, p. 55) "refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciem a escolha de alternativas, determinando o comportamento dos indivíduos".

A natureza da motivação consiste dos seguintes elementos:

1. cada indivíduo tem necessidades, as quais variam em intensidade e persistência.
2. a satisfação dessas necessidades é o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida.
3. quando definimos o objetivo, isso é traduzido em desejo.
4. a atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo. (KWASNICKA, 1990, p. 55)

## 2.7 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação no trabalho é uma tarefa complexa e difícil, ela tem raízes no indivíduo, na organização no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo.

Conforme AQUINO (1980, p. 239), "A motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcança satisfação, quando os objetivos são alcançados".

Para LAKASTOS (1997, p.156), "O homem motiva-se para o trabalho buscando fatores motivadores como: realização profissional, reconhecimento pelo trabalho, progresso. Tais fatores motivadores, dentre outros, compõe o sistema de necessidade que o homem busca atender para seu desenvolvimento pessoal e o amadurecimento psicológico."

Existem várias outras definições de motivação no trabalho como:

- é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move o organismo dirigido ou canalizando o comportamento em direção a objetivos;
- é o comportamento ativo, integrado e dirigido do organismo;
- é o empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar padrões de excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a qual pertence.

Nota-se que as definições encontram-se implícitas às idéias de desejos, estímulos, impulsos, necessidades, recompensas, mecanismos de defesa e comportamento.

Os impulsos ou estímulos que definem as ações são classificados em primários, gerais e secundários:

Primários – são os motivos fisiológicos que não podem ser aprendidos, são natos das pessoas. Como a fome, a sede, a dor, etc.

Gerais – Também são nativos não aprendidos como capacidade (qualidade de interagir com o ambiente), curiosidade, manipulação e atividade.

Secundários – são os motivos não fisiológicos, mas que podem ser aprendidos como poder, realização, segurança, status, dinheiro.

A satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolveu e os resultados esperados. A motivação é, portanto, um comportamento que busca a satisfação no trabalho. No contexto de trabalho coletivo humano, essas motivações precisam ser desejadas de maneira positiva. A organização precisa encontrar fatores que determinem os padrões motivacionais e ter pleno conhecimento se estes estão sendo usados para induzir o comportamento ou se estão dando condições para que seja provocado o fator motivacional.

Uma organização empregada busca motivar os seus funcionários na relação com o trabalho, criando situações condizentes com o aumento da satisfação humana.

Sabe-se que o homem é motivado pelo desejo de satisfazer suas necessidades. As organizações são compostas por vários homens, por isso estabelecer padrões de organização é uma forma de fazer com que todos busquem a satisfação de suas necessidades sem com isso deixar de lado os interesses da organização ou prejudicar os outros indivíduos que fazem parte desta organização e que da mesma forma tem necessidade e querem que estas sejam satisfeitas.

## 2.8 A MOTIVAÇÃO (E A DESMOTIVAÇÃO) DO GERENTE DE BANCO

Os gerentes exercem um papel crucial nas agências, na medida em que são os responsáveis por atingir resultados com pessoas, de forma produtiva e duradoura. Balancear adequadamente o “atingir metas” e o “por meio de pessoas”, por si , já é um enorme desafio na época atual. Além disso o gerente precisa alcançar resultados a curto prazo, cumprir as metas da campanha vigente, sem comprometer a imagem e o crescimento da empresa a longo prazo. Precisa administrar simultaneamente a estabilidade ( manutenção da agência na praça) e a instabilidade (desenvolvimento- conquistar um maior número de clientes na cidade).

A agência que tem gerentes capacitados , bem sucedidos e motivados dispõe de patrimônio e de uma vantagem competitiva que se faz sentir em todos os

momentos de sua atuação, e, principalmente nos momentos de crise, quando a aceitação e o reconhecimento da comunidade onde atua faz toda a diferença.

Por isso saber mais sobre os fatores que determinam o sucesso de um gerente, sua motivação e desmotivação parece fundamental, para o presente trabalho e para o próprio desempenho da empresa.

### 2.8.1 Como deve se posicionar um gerente

Um gerente deve ter um posicionamento claro com relação às suas opiniões “é incrível a perda de tempo e de recursos que representa uma pessoa que não sabe o que quer” (BOOG, 1998, p. 153)

Deve ter objetivos claros, precisos e específicos, pois estes são um ótimo referencial para estabelecer prioridades e alocar recursos, pois recursos e tempo são sempre insuficientes para atender a todos os desejos priorizados.

Separar o essencial do supérfluo e saber qual o papel de cada um na organização resolve muitos conflitos gerados no dia a dia das empresas.

### 2.8.2 Valores pessoais

O gerente deve ter bem definidos para si mesmo o que é certo e o que é errado, quais seus limites e o que é mais adequado para si e para seu quadro de colaboradores.

Aspectos morais e éticos devem ser considerados também como a fase da vida em que uma pessoa se encontra.

As escalas de valores muda ao longo da vida das pessoas.

### 2.8.3 Administrar conflitos

Para gerenciar os conflitos e pequenas desavenças do ambiente de trabalho, o gestor deve possuir uma visão a longo prazo, pois de imediato muitos problemas são insolúveis, principalmente se analisados sobre as lentes da emoção.

Se alargarmos a visão de tempo, num processo mais amplo, novas informações poderão indicar a atitude mais conveniente.

Também pedir ajuda quando não se tem uma visão global do problema é o mais prudente a se fazer, aconselhar-se com colegas e consultores também ajuda a clarear a situação.

O que é certo é que a capacidade para administrar conflitos adequadamente é desenvolvida pela experiência e vivência (escola da vida), por uma atitude de observação imparcial das situações, sempre procurando a resposta o que eu posso aprender com isso.

## 2.9 O PERFIL DOS GERENTES ANALISADOS

- Idade médio 35 anos
- Nível superior (letras, matemática, economia e contábeis)
- Casados
- Em média a 5 anos em cargo gerencial (assistente gerencial, gerente de negócios, gerente administrativo e gerente comercial)

## 2.10 INDICADORES DE SUCESSO

Entre 10 Itens citados como indicadores de sucesso, a pesquisa com os gerentes ficou desta forma por ordem de relevância:

1 – Administração: saber coordenar adequadamente as campanhas, planejar o bom andamento para o atingimento das metas apresentadas pelo banco. (100%)

2 – Estratégia: ter visão estratégica das possibilidades que a empresa oferece , e habilidade política suficiente para implantar seus planos. (100%)

3 – Comunicação: Boa comunicação intra e interpessoal, bom relacionamento com todos os níveis, saber expressar-se verbal e por escrito, saber ouvir, negociar e vender suas idéias. (75%)

4 – Liderança: assumir verdadeiramente o papel de líder, e não somente chefe, e marcar sua passagem pela agência com um estilo próprio. (50%)

5 – Motivação : conseguir motivar os funcionários, delegando tarefas ao alcance das aptidões pessoais de cada um. (50%)

6 – Dedicção : lealdade a empresa, gostar do que faz, ter "garra ". (50%)

7- Eficácia: estabelecer e alcançar objetivos, ser eficaz, assumir responsabilidades. (50%)

8- Firmeza: honestidade, crítica e autocrítica. (50%)

9- Conhecimento: domínio da área e praça de atuação. (50%)

10- Decisão: capacidade, poder e velocidade de decisão. (25%)

Perguntados sobre como se definiriam profissionalmente perante seu quadro funcional e a empresa podemos dizer que os gerentes analisados acreditam que tem:

- conhecimento e experiência na sua área de atuação
- dão ênfase às suas capacidades de motivação e liderança.

- São pessoas dedicadas e leais às suas organizações e gostam do que fazem
- Tomam decisões e escolhem prioridades com competência e velocidade, na medida das limitações do seus cargos,

Sobre o que os auxilia ou atrapalha para desempenharem seu papel de gestor de pessoas no sentido de motivar sua equipe, colocaram o seguinte:

- o ambiente de trabalho: 50% colocaram que quando a equipe está bem relacionada, o trabalho torna-se dinâmico e desafiador para todos, e 100% concordam que em contra partida quando o relacionamento é tenso o trabalho desenvolve-se de forma repetitiva e monótona.

- O salário: 25% acham que é um ponto de desmotivação para os indivíduos quando a remuneração não condiz com o esforço empreendido ou o grau de responsabilidade assumido.

- O reconhecimento: 75% colocaram que o interesse demonstrado pela empresa pelo quadro funcional, em diferentes situações, interferem na forma como a equipe reage às cobranças que ocorrem.

- A indefinição: 100% dos gerentes concordam que a política da empresa nos vários setores quando claramente repassadas para os colaboradores são um ponto de esforço maximizado para o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa, caso contrário, ou seja, quando não é colocada de forma clara onde é o destino final a estrutura é corroída.

- A rigidez organizacional: 50% dos gerentes colocaram que a burocracia do processo e a rigidez das rotinas como algo que toma muito do ânimo dos

colaboradores mais jovens na empresa por não terem talvez muita familiaridade com esse modelo administrativo.

- A realização profissional: 50% dos entrevistados tem como muito poderoso o papel do estímulo à realização pessoal e profissional no ambiente de trabalho, que inclusive foi citado por Maslow como sendo uma necessidade de nível mais elevado.

- A insegurança: 100% tem a certeza que uma garantia, mesmo que parcial, de emprego tenderia a minimizar o aspecto negativo que a ameaça do desemprego tem causado nas pessoas de suas equipes.

Com relação a seguinte pergunta: Quais os fatores que são geradores de conflitos em seu quadro de colaboradores e que são mais difíceis de solucionar, na ordem de relevância:

- a demanda por resultados x demanda dos indivíduos na organização: 100% identificaram que os recentes enxugamentos do quadro funcional tem sido um fator limitador às freqüentes metas estipuladas pela empresa, pois a carga proporcionalmente distribuída aumentou consideravelmente.

- As condições para os destaques individuais x o ajuste do indivíduo na equipe: 50% relataram casos de estrelismos isolados em detrimento do resultado global.

- As exigências de resultados imediatos x garantias a médio e longo prazo: todos, sem exceção concordaram que a sistemática do novo controlador é de resultados à vista, se chocando com a cultura anterior de trabalho, que previa prazos mais folgados e mais margem para negociações,

- Assegurar a produtividade em confronto com a exigência de flexibilidade: novamente foi unânime a concordância de que a cultura anterior que não exercitava a flexibilização chova-se nos colaboradores com a produtividade exigida pela empresa atualmente.

- O passado, as tradições, as normas antigas x o futuro e as mudanças: foi nos relatado que alguns indivíduos das equipes ainda se torturam com incertezas, porém o que esses gerentes tem procurado fazer é se posicionar de forma clara quanto aos objetivos e a atual situação de suas agências.

## 2.11 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

O conceito de clima organizacional, de acordo com CHIAVENATO (1995, p. 79) "envolve um quadro mais amplo e flexível da influência do ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e, influencia o seu comportamento".

O clima organizacional refere-se:

Especificamente às propriedade motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

## 2.12 O CLIMA ORGANIZACIONAL ATUALMENTE NAS AGÊNCIAS

Entendo essa visão de como está a situação dos funcionários, precisamos analisar o clima das agências para entendermos porque os gerentes tomam determinadas atitudes.

“Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização.”  
(CHIAVENATO, 2001, p. 94)

A frustração dessas necessidades superiores depende particularmente daquelas pessoas que estão em posições de autoridade, torna-se importante, pois para os gerentes compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas. O ajustamento varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo, de um momento para outro. Um bom ajustamento denota “saúde mental”.

Uma maneira de definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias:

- 1) sentem-se bem consigo mesmas:

- 2) sentem-se bem em relação às outras pessoas e ;
- 3) são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

“Quando há desmotivação entre os membros , seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação,etc.”  
(CHIAVENATO, 2001,p. 94).

## 2.13 A COMUNICAÇÃO

Outro fator que foi notado durante a entrevista é que a comunicação é exercitada a todo momento entre os membros das equipes.

Definindo: “Comunicação: é quando uma informação é transmitida a alguém, sendo então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação , é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda”  
(CHIAVENATO, p. 96)

Portanto o processo de receber e utilizar as informações é justamente o mesmo processo de ajustamento do indivíduo à realidade e o que lhe permite viver e sobreviver no ambiente que o rodeia, é exatamente o alto nível de comunicabilidade existente nas agências que permitiu que os funcionários atravessassem o período de transição tão difícil enfrentado por todos.

## 2.14 O QUE MOTIVA OS GERENTES?

Segundo a teoria da Administração Científica de Taylor, *Homo economicus*, o homem é motivado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas ou físicas. Daí a ênfase nos prêmios de produção e nos incentivos salariais como forma básica de motivação humana. Um de seus postulados é a afirmação de que as pessoas são indolentes e preguiçosas e precisam ser rigidamente controladas e fiscalizadas.

Já a teoria das Relações Humanas de Mayo, *Homo social*, o é homem motivado exclusivamente por recompensas sociais, não materiais e simbólicas, as pessoas trabalhariam e se esforçariam para poder conviver com seus semelhantes em grupos.

Na teoria da Burocracia ou Estruturalista, *Homem organizacional*, o homem é visto como ocupante dos papéis que desempenha em várias organizações simultaneamente,

Temos também a teoria Comportamental de Simon, onde o homem é denominado "administrativo", que seria o homem como um incansável processador de informações e tomador de decisões, o que permite que a pessoa solucione problemas ou se defronte com situações.

“Agora está surgindo o Homem digital: aquele que se comunica com o mundo por meio da tecnologia da informação.” (CHIAVENATO, p. 109).

Os nossos gestores modernos têm conhecimento de que o ser humano é completo e inteiro, não somente parte de uma máquina, nem um alpinista social nato, muito menos exclusivamente um profissional a disposição da instituição, que precisa sim, porém não vive em função de informações.

O que vale como regra geral é uma análise individual dos diferentes papéis e graus de satisfação de cada um deles, em diferentes momentos da vida de cada pessoa.

## 2.15 O GESTOR E A ROTATIVIDADE

Como gestor o gerente deve fazer a análise dos custos secundários da rotatividade de pessoal que incluem:

1. Reflexos na produção: perda de produção, enquanto o empregado desligado não for substituído; produção inferior- no período de adaptação; insegurança inicial do novo empregado e interferência deste no trabalho dos colegas.
2. Reflexos na atitude do pessoal: imagem, atitude e predisposições que o empregado que se está desligando e do que esta iniciando transmite aos colegas; influência desses aspectos sobre o moral e atitude do supervisor, do chefe, dos clientes e fornecedores.
3. Custos Extralaboral: despesas de pessoal, horas extras para cobrir a deficiência inicial; tempo adicional de produção por essa deficiência; elevação do custo unitário de produção: tempo adicional do supervisor aplicado na integração e treinamento do novo funcionário.
4. Custos extra-operacional custo adicional de energia elétrica, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado; acréscimo de erros,

refugos e problemas de controle de qualidade, pela inexperiência do novo funcionário.(pg 188 e 189)

5. Perdas nos negócios: reflexos na imagem e nos negócios da empresa, provocados pela qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes em fase de ambientação.(BOOG, 1998, p 190).

A rotatividade de pessoal pelo seus inúmeros e complexos aspectos negativos quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pela empresa no sentido de obtenção de falsas vantagens a curto prazo, o certo é que a médio e a longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e a economia como um todo- e principalmente, ao empregado tomado individual ou socialmente em relação à sua família. "(BOOG, 1998, p. 190).

### 2.15.1 Quanto custa substituir pessoas?

"Toda vez que um alto funcionário sai da empresa, ela perde uma parte daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia que pretenda durar no mercado: perde talento, perde conhecimento, perde cérebro. Perde também tudo o que foi investido no funcionário desde o processo de provisão, manutenção e desenvolvimento". (BOOG, p. 190).

As demissões geram pânico entre os empregados e situações de tensão e baixa produtividade. Esse quadro poderia Ter ser evitado caso as empresas não optassem pela saída mais fácil, que é a de aplicar cortes indiscriminados de certas porcentagens da folha de pagamento. Entende-se que a empresa mostra incapacidade de conviver com crises, pois os cortes indiscriminados tendem a manter as ineficiências e levam ao desemprego gente qualificada que é essencial quando o mercado volta ao normal.

“Demitir de vez- esgotados os recursos de corte de horas extras, férias coletivas, corte de contratos temporários e remanejamentos internos, se optou-se pelo corte, sugere-se que as demissões sejam feitas de uma só vez. O que mais assusta os que ficam é o pinga-pinga. O suplício chinês.” (BOOG, 1998, p. 221).

Segundo a Teoria X os seres humanos não gostam de trabalhar e o evitarão sempre que puderem, já pela Teoria Y, esse mesmo trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou sofrimento, dependendo das condições, que se apresentarem para tal. Ou seja, a empresa acredita que precisa controlar e ameaçar com punições os funcionários para que seus objetivos sejam alcançados, sendo que se houver um comprometimento e um envolvimento adequado entre os objetivos da empresa e os interesses dos funcionários chegaria-se ao mesmo objetivo ou talvez até com mais sucesso e num processo menos traumático e desgastante para ambas as partes.

## 2.16 O CAMINHO: ADMINISTRAR POR COMPETÊNCIAS

De acordo com ZARIFIAN (2001, p.68) “A competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.”

Ou também, “A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidades” (ZARIFIAN, 2001, p. 74).

Para entendermos melhor, quando se diz assumir, temos que, de acordo com ZARIFIAN (2001, p. 68):

- a competência "é assumida" quando resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela. Na verdade, a competência pode ser delegada no sentido de que uma estrutura hierárquica confia uma responsabilidade a um agente. Entretanto, do ponto de vista do ser humano diretamente em causa, esta competência "se assume", ou não se assume. Ninguém pode decidir no lugar do agente implicado. É um procedimento estimulante de automobilização.

Temos também o "Tomar iniciativa" que "é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria." (ZARIFIAN, 2001, p. 69).

Sem dúvida existem graus nesse tomar iniciativa, vai desde o escolher entre várias normas qual a melhor até a não robotização do ser humano, tudo varia do posicionamento da empresa a este respeito, se mais ou menos liberar sobre a liberdade de ação do indivíduo.

A questão do "Assumir responsabilidades" é outro ponto que geralmente é conflitante nas empresas pois significa que o assalariado responde pelas iniciativas que toma e por seus efeitos, não apenas em razão das avaliações sociais de que será objeto mas também em virtude de sua "disposição para assumir responsabilidade" pela situação.

A responsabilidade é, sem dúvida a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão.

Para ZARIFIAN (2001, p. 70) "Não se trata mais de executar ordens (de cuja pertinência não nos sentimos responsáveis), mas de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação."

Um dos pontos fortes da administração por competência é a mobilização da rede de atores. Pois qualquer situação um pouco mais complexa excede as competências de um único indivíduo. "Exige que cada indivíduo aprenda que precisa de competências que não possui e de auxílio que se baseiam na solidariedade da ação, auxílios que corroborarão eticamente suas tomadas de iniciativa". (ZARIFIAN, p 74).

A dialética que se instaura entre competência e conhecimentos faz precisamente com estes últimos modifiquem-se ao contato com problemas e implicações da situação real de trabalho, em função de iniciativas tomadas pelo assalariado, das responsabilidades efetivamente exercidas, das análises para explicação e entendimento dos problemas que tiverem sido desenvolvidos para apreender plenamente o motivo dessa ocorrência, ou dos casos de que terá sido preciso tratar nessa situação. (ZARIFIAN, p 73)

Poder-se-ia formular o problema de maneira simples: que interesse os assalariados teriam em adotar um comportamento social comprometido com os

desempenhos da unidade ou da empresa onde trabalham? E em expor “publicamente” suas próprias competências, e em revelar eventuais fraquezas ou carências?

As experiências cobertas de êxito, mas também os fracassos, levam-nos a pensar que é preciso, para que a responsabilidade seja assumida com sucesso, que:

- a tomada de responsabilidade dos operadores seja acompanhada de uma verdadeira delegação de confiança por parte da chefia. Delegar responsabilidades é ter confiança. Caso contrário, o jogo revela-se, rapidamente, uma trapça: afirmando que tem confiança, a estrutura organizacional desenvolve controles laterais ( como os de boa execução de procedimentos) e reforça o peso da exigência de resultado para, de alguma forma, precaver-se contra qualquer ampliação real da autonomia dos assalariados da base da organização;
- a tomada de responsabilidade seja acompanhada de meios ( a começar por meios de formação de apoio) que permitam ao operador “assumir suas responsabilidades”, com a possibilidade efetiva de exercê-las sem se expor, no mesmo instante, a sérios fracassos. (ZARIFIAN, p 77).

A tomada de responsabilidade muda as relações entre operadores e gerências. Na medida em que determinada linguagem comum e preocupações comuns de gestão econômica da produção se constroem. Entretanto, isso implica que a gerência seja desmistificada e, de certa forma, fique mais exposta do que antes ao julgamento crítico desses assalariados. Relações mais próxima e mais expostas, nos dois sentidos. (ZARIFIAN, P. 82).

A autonomia e a tomada de responsabilidade implicam mudança bastante profunda nos métodos de controle do trabalho. Uma garantia fundamental para o êxito dessa mudança está, muito provavelmente, em uma explicitação das regras

que presidem esse controle do trabalho e na ausência de "jogo duplo" (ou seja, de formas de controle contraditórias, que se sobreporiam umas às outras).

Controle sobre o quê? A lógica da tomada de responsabilidade deveria deslocar o controle do trabalho (que não tem mais motivo para ser diretamente controlado) para a concretização de compromissos relativos ao desempenho, o que constitui uma maneira indireta de controlar o próprio trabalho. (ZARIFIAN, p 83).

Para que os operadores assumam efetivamente responsabilidades e tomem iniciativas é preciso que se reportem não apenas aos resultados dos desempenhos, mas também às implicações desses desempenhos, que dão fundamento aos resultados obtidos e aos compromissos explícitos previamente assumidos. (ZARIFIAN, p. 83).

Contudo, a comunicação é um ato mais complexo do que parece, e as formulações utilizadas para dar conta dela são freqüentemente de um simplismo angustiante. Para que uma comunicação seja rica e bem sucedida é preciso que haja um mínimo de pano de fundo de cultura compartilhada, que se consiga entender a outra pessoa, que se consiga entender o que ela espera de nós, que certa empatia, para não dizer simpatia, insinue-se na comunicação. E, em uma comunicação inter-humana, passa inevitavelmente afetos, alguma coisa de motivações pessoais, dos interesses recíprocos, etc.

## **CAPÍTULO III – A EMPRESA**

### **3.1. HISTÓRIA DA EMPRESA**

A Itaúsa é a primeira holding de capital nacional, trabalha nas áreas financeiras, eletrônicas, madeireira, etc.

Seus valores organizacionais são:

- respeito às pessoas
- estrita observância das leis e regulamentos
- vocação para o desenvolvimento
- tecnologia avançada..

Sua cultura aliada a princípios de gestão empresarial, como a severa avaliação dos diversos riscos da operação, a ênfase tanto na capacitação tecnológica como na capacitação do capital intelectual, e técnicas sofisticadas de acompanhamento de resultados propiciaram ao Grupo Itaúsa avanços contínuos, mesmo em períodos de dificuldades macroeconômicas.

“Uma das razões do sucesso do grupo Itaúsa é a sua visão sobre o tema tecnologia. Mais do que um conceito teórico, trata-se de caminho escolhido para desenvolver e administrar os seus negócios, quaisquer que sejam os setores de atividades de suas empresas. Do Banco às indústrias, a constante evolução sempre se ateve a métodos bem definidos, e seguindo estritamente a lógica de continuidade Itaúsa. Que significa avançar na velocidade adequada, utilizando a sua capacitação tecnológica para melhorar continuamente produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes , aperfeiçoar a gestão e gerar valor para os acionistas”.

O texto acima é a introdução do **relatório anual** sobre as empresas Itaúsa, onde o capital humano não é citado, seja como parte importante no crescimento do grupo ou como um stakeholder atendido. Fala-se em atender clientes, acionistas, evolução tecnológica, sendo que os funcionários não são destacados como integrantes do processo produtivo.

### 3.2. DESCRIÇÃO

No balanço social e ambiental apresentado em 2000, então já menciona-se os funcionários como uma parcela da sociedade atendida pela empresa, sem observar-se no entanto que esses funcionários que recebem esses benefícios , são as mesmas pessoas que contribuíram para o lucro da empresa , sem o qual, com certeza nenhuma ação filantrópicas poderia ser feita.

O balanço destaca que a cada dia crescem as exigências para as empresas que ocupam um espaço destacado no mercado. Além da eficiência na administração

dos negócios, da obtenção de resultados para os acionistas e da qualidade dos produtos que oferece a seus clientes, as empresas devem demonstrar que estão comprometidas com o desenvolvimento da sociedade como um todo, exercendo a cidadania empresarial, que começa com sua atividade econômica, gerando empregos, estabelecendo novas relações de trabalho que propiciem o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores e remunerando tanto o trabalho, como o governo e o acionista.

“Considerando especificamente a atuação das empresas Itaúsa no campo social é importante enfatizar os valores que guiam sua administração: respeito as pessoas, estrita observância das leis e regulamentos, vocação para o desenvolvimento da empresa e de tecnologia avançada, entendendo a tecnologia como uma forma inovadora de desenvolvimento e da melhoria da qualidade de vida em todos os campos. Esses valores são a base da cultura organizacional, e esta, a base da atuação social das empresas Itaúsa.”

Fala-se aqui de cultura organizacional, referenciando novamente os avanços tecnológicos, como forma de proporcionar desenvolvimento e qualidade de vida, será que os mesmos equipamentos que proporcionam atendimento de primeiro mundo aos clientes, e geram lucros para os acionistas, não estariam sendo fonte de opressão e desrespeito aos funcionários, pois estes equipamentos não respeitam as limitações de cada indivíduo?

As empresas controladas pela Itaúsa têm como um de seus valores fundamentais a capacitação de seus funcionários com o objetivo de prepará-los para

encarar os constantes desafios do mercado, Reafirmando pelas empresas do conglomerado como um dos fundamentos para a definição dos padrões de qualidade e excelência que batizam suas opções, este conceito de capacitação esta na base do poder de inovação tecnológica. Em 2000 , as empresas da Itausa investiram 35,1 milhão em programas de educação, treinamento e desenvolvimento.

Na área financeira, a atração, desenvolvimento e retenção de talentos são as palavras de ordem do Banco Itaú, que em 2000 contratou 572 jovens recém formados, selecionados entre as melhores universidades brasileiras, o Itaú também concede mais de duas mil bolsas para cursos de graduação, pós-graduação e extensão universitária, no Brasil e exterior.

Os benefícios sociais proporcionados aos funcionários e seus dependentes englobam aposentadoria complementar, alimentação, assistência médico-odontológica, serviços de assistência social, bolsas de estudo, atividades de lazer, esporte e cultura, empréstimos a taxas de juros subsidiadas, seguros, vale transporte, doações, concessões especiais, entre outros. Esses benefícios chegaram a 405,2 milhões, destacando-se os planos de aposentadoria complementar oferecidos pela fundação Itaubanco, Fundações Duratex e Aricanduva Previdência, os quais já beneficia 5.462 ex-funcionários, atingindo o montante de 67,4 milhões.

Ao final de 2000 o conglomerado Itausa contava com um quadro de 58.850 funcionários. A remuneração do pessoal, somada aos encargos e benefícios, totalizou R\$ 2.789,1 milhões. A parcela variável (participação nos lucros ou

resultados, comissões, premiasses) atingiu o valor de R\$159,3 milhões, aproximadamente 9% sobre os salários e encargos.

#### Número de funcionários por empresa:

ANO	2.000	1.999
Banco Itaú:	47.524	39.011
Duratex	5.792	5.820
Itau Philco	4.930	4.194
Elekeiroz	399	400
Outras empresas	205	174
Total	58.850	49.599

#### Funcionários por sexo:

44,4% feminino e 55,6 % masculino.

Na Itaúsa, há um equilíbrio entre homens e mulheres. A diferença de 11% deve-se a maior concentração de homens nas empresas industriais.

#### Faixa etária:

0,6%	Até 18
3,7%	50 acima
7,7%	45 à 50
30,8%	18 à 30
57,2%	30 à 45

A maior parte dos funcionários encontra-se na faixa dos 30 aos 50 anos. Contribuem com seu amadurecimento profissional para o desenvolvimento das empresas em que atuam. Por outro lado a faixa de funcionários entre 18 a 30 anos também é significativa. Dessa forma cria-se a diversidade necessária para a constante inovação e para o desenvolvimento do grupo.

#### **Nível de escolaridade:**

<b>Percentual</b>	<b>Graduação</b>
14,4%	Nível fundamental
4,1%	Pós-graduação
27,2%	superior
54,3%	Ensino médio

O percentual de funcionários com nível superior demonstra a preocupação crescente das empresas em contar com funcionários cada vez mais bem preparados para superar os desafios crescentes do mercado.

#### **Tempo de casa:**

<b>Percentual</b>	<b>Anos</b>
11,4%	Mais de 20
15,0%	de 5 a 10
31,5%	Até 5
42,1%	de à 20-25

Mais de 50% dos funcionários estão na empresa há mais de 10 anos, o que indica a satisfação dos funcionários com relação as condições de trabalho oferecidas pelas empresas do grupo.

## **CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO**

No decorrer da realização desse trabalho pudemos analisar os gerentes como profissionais, e observando-os em seu ambiente de trabalho.

Verificamos uma série de limitações para desempenharem seu papel de gestor de pessoas, segundo o perfil traçado pela bibliografia especializada, na qual um gerente deve ser um líder, um elo de ligação entre a empresa e seus subordinados, um conciliador de conflitos, um exímio administrador e implementador das metas e objetivos traçados pela empresa, um visionário no sentido de prever possibilidades futuras de negócios de sucesso para a empresa, deve coordenar adequadamente seus colaboradores, motivando-os e descobrindo suas melhores qualidades para utiliza-las adequadamente a serviço do bem comum.

Esses indivíduos analisados, apesar de na entrevista terem expostos seus pontos fortes e nem tanto suas deficiências, são notadamente limitados se os posicionarmos frente essas regras conhecidas.

No entanto, se levarmos em conta o contexto geral da empresa, o processo de mudança radical pelo qual estão passando, o clima organizacional sempre com

previsões de chuvas e trovoadas, pode-se até chegar a rotulá-los como vencedores, visto que dos quatro gerentes entrevistados, no início desse trabalho no ano de 2002, somente dois encontram-se nos seus postos de origem, uma gerente em Francisco Alves/Banestado e a outra em Palotina/Itaú, dos outros dois um foi remanejado e o outro desligado da empresa.

Portanto é fundamental oferecer motivação à eles, pois são eles que proporcionam maiores níveis de satisfação. Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidades a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus colaboradores, e com conseqüência uma maior produtividade.

O verdadeiro ajustamento das pessoas requer crescimento. E é bom lembrar que não possui somente recompensas e prazeres, mas também muitas dores e renúncias. A satisfação no trabalho deve ser encarada como resultado de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolveu e os resultados esperados. A motivação é, portanto um comportamento que busca a satisfação no trabalho. Uma organização motivadora encontrar fatores motivacionais e induzir os funcionários para que seja provocado o fator motivacional.

A base científica, com certeza, é um instrumento utilíssimo e imprescindível e deve ser do conhecimento de todo gerente que se disponha a ser um gestor de pessoas, um líder que conduz sua equipe para objetivos de forma mais aprazível

possível, para todo aquele indivíduo que deseja enveredar pela missão de coordenar equipes de pessoas com fins ao crescimento pessoal, material e, porque não, até espiritual, de todos os membros; contudo as competências pessoais dessas pessoas tem-se demonstrado tão ou mais importante para a continuidade de sua missão que as próprias normas científicas. Pois vários outros companheiros de empresa, com o mesmo grau ou grau mais elevado de conhecimento que essas pessoas, foram dispensadas pela empresa por não agüentarem o nível de pressão, ou espontaneamente se desligaram por reconhecerem suas limitações psicológicas para lidarem com esse turbilhão de acontecimentos que estão ocorrendo na empresa.

O que temos aqui, são pessoas/profissionais, bem preparados, capazes, que estão se revelando neste momento de transição por que passa a empresa em que trabalham, uma empresa sólida, líder de mercado, e que está fazendo ajustes internos para que a fusão recente de várias concorrentes não descaracterize seu perfil de empresa ética e preocupada com o bem estar de todos que dela necessitam.

O homem é motivado pelo desejo de satisfazer suas necessidades. Como as organizações são compostas por vários indivíduos, estabelecer padrões e fatores de organização é uma forma de fazer com que todos busquem a satisfação de suas necessidades, sem com isso deixar de lado os interesses da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF H. **Do planejamento a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1980

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da competência**. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 1998.

CALDAS P. M. & WOOD, T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. Anais da ENANPAD, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. Compactã. São Paulo: Atlas, 2001

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. Um enfoque profissional. 1.ed., São Paulo: Atlas, 1994.

LAKASTOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amarau. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de Pessoal. Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 8.ed. São Paulo: Atlas S.A., 1992.

WERTHER, William B. Jr; DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo: competência por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.