

IVETE MARIA SKROBOT

ESTILO DE GERENCIA E PRODUTIVIDADE

Monografia apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

**Curitiba
2004**

Aos colegas de trabalho que acreditam
Que o impossível pode se tornar possível
E, transformam seus sonhos em realidade.

AGRADECIMENTOS

Quisera eu, ter a habilidade dos poetas, a sensibilidade dos compositores ou a magia dos oradores, para externalizar com palavras o sentimento de gratidão que tenho, por todos aqueles que contribuíram para tornar concreto, o meu abstrato desejo de realizar este trabalho.

Com incentivo, participação, paciência, compreensão e apoio, transformamos, a muitas mãos, um sonho em realidade.

À todos, o meu
Muito Obrigado

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	7
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
3 – METODOLOGIA.....	27
4 – DUAS SITUAÇÕES OBSERVADAS.....	28
5 – RELATOS DE EXPERIÊNCIAS POSITIVAS.....	31
6 – CONCLUSÃO.....	39
7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41

GUERREIRO MENINO
Gonzaga Jr.

Um homem também chora, Menina Morena
Também deseja colo, palavras amenas
Precisa de carinho, precisa de ternura
Precisa de um abraço da própria candura

Guerreiros são pessoas tão fortes, tão frágeis
Guerreiros são meninos no fundo do peito
Precisam de um descanso, precisam de um remanso
Precisam de um sono que os tornem refeitos

É triste ver meu homem, guerreiro menino
Com a barra do seu tempo por sobre seus ombros
Eu vejo que ele berra, eu vejo que ele sangra
A dor que tem no peito, pois ama e ama

Um homem se humilha se castram seu sonho
Seu sonho é sua vida e vida é trabalho
E sem o seu trabalho um homem não tem honra
E, sem a sua honra se morre, se mata

Não dá pra ser Feliz ...
Não dá pra ser Feliz ...

INTRODUÇÃO

O que as 10 melhores empresas eleitas pela Revista Exame têm de especial ?

Ao abrirmos a Revista Exame – Edição Especial, com a seleção das 100 melhores empresas de 2003 para se trabalhar, verificamos que os critérios para a escolha não se restringem somente a qualidade técnica, lucros alcançados, benefícios e remuneração. Ética e cidadania , desenvolvimento profissional, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal também foram investigados. Porém o item Ambiente de trabalho é o que mais chama a atenção.

Questões relacionadas às emoções e sentimentos dos funcionários em relação à empresa, medidos através da confiança que os funcionários depositam na liderança, qualidade de comunicação, ética na condução dos negócios, divisão de tarefas, resolução de problemas, respeito pelas pessoas, participação nas decisões, reconhecimento e valorização no trabalho, imparcialidade nas promoções, brilho no olhar, vestir a camisa, convivência agradável, trabalho em equipe e lealdade, aparecerem como itens importantes na escolha das 10 melhores empresas (REVISTA EXAME – EDIÇÃO ESPECIAL, Abril 2003) .

Quando pensamos em uma empresa, imaginamos um grande grupo organizado, funcionando sistematicamente, com papéis definidos e estruturados, em busca de um objetivo: a satisfação dos acionistas, clientes e funcionários. Esta satisfação geralmente é expressada através de uma demanda maior dos clientes pelos produtos da empresa, uma maior produtividade por parte dos funcionários e um lucro maior para os acionistas.

Para que a empresa possa atingir o objetivo de aumentar as vendas, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, aumentar os lucros, é necessário que haja investimento em tecnologia, em conhecimento e em recursos humanos.

Se pararmos para estudar estes três itens, vamos observar que: para que a tecnologia e o conhecimento sejam assimilados e desenvolvidos, a empresa precisará ter um quadro de recursos humanos capacitado e acima de tudo dinâmico. Dinâmico onde os movimentos e as forças interagem positivamente – permitindo atividades harmônicas, ativas e sinérgicas, contribuindo não somente para o aumento da produtividade, mas também para a satisfação e o crescimento pessoal e profissional dos funcionários.

Ao analisarmos a estrutura ou o organograma destas organizações, observamos que, geralmente, estas estruturas ou organogramas estão dispostos em três blocos: o nível estratégico ou alta gerência representada pelo presidente ou proprietário da empresa e o grupo de diretores; o nível tático ou média gerência representada pelo gerente intermediário, gerente de projeto, coordenador de equipe, supervisor, gerente de setor, gerente de departamento, superintendente, gerente de agência, gerência de loja etc.; e o grupo ou equipes de funcionários que executam o trabalho operacional. Certamente esta estrutura foi idealizada com o objetivo de facilitar o bom andamento dos processos ou metas, sugerindo uma corrente onde os elos se ligam, mantendo movimento próprio e permitindo que as informações circulem em cada um dos elos e entre os elos.

Porém, se temos uma estrutura organizada sugerindo movimento de interação, por que, em alguns casos, observamos que na prática este movimento não flui como o desejado?

Aqui se põe o problema que esta pesquisa busca elucidar: - O que esta impedindo ou dificultando esta interação ? E onde, em que ponto desta estrutura isto está acontecendo.

A necessidade de encontrar respostas a estas perguntas, nasceu a partir da observação direta, em duas Agências do Banco do Brasil onde um ambiente de tensão e desconforto indicava insatisfação entre os membros da equipe para com o gerente da Agência. A insatisfação dos funcionários foi confirmada na pesquisa de clima organizacional divulgada algum tempo depois.

A partir da observação destas duas situações e o relato de colegas de outras agências que viveram situações semelhantes, levantou-se a hipótese de que a dificuldade de se obter o resultado desejado, na dinâmica do movimento de interação da organização, está relacionado com o estilo de administração dos gerentes do nível tático.

Levando em conta que o nível estratégico tem a função da tomada de decisão e que o nível operacional tem a função de execução, perguntamos: qual é de fato a função do nível tático, uma vez que, nos dias atuais as solicitações exigidas da gerência não se limitam à competência técnica, mas se estendem também à capacidade de liderança, negociação, comunicação e relacionamento interpessoal. A esses gerentes compete a função de motivar e favorecer o desenvolvimento dos funcionários para que sejam atingidas as metas determinadas, além de ocuparem uma posição chave na estrutura da empresa, fazendo a ligação entre a decisão e a execução do processo produtivo.

Dentro deste contexto, o estilo de gerência do nível tático pode interferir na qualidade do clima organizacional e favorecer uma maior ou menor produtividade por parte dos empregados.

Partindo das premissas:

- Que satisfação está relacionada com motivação, criatividade e reconhecimento; que ser reconhecido reforça a identidade, a lealdade e o comprometimento; e que as relações estabelecidas num clima de cooperação e interação geram confiança, podemos supor que a satisfação pessoal e profissional do funcionário gera maior produtividade.
- Se considerarmos também que a tomada de decisões e o poder estão concentrados no nível estratégico; que a capacidade do indivíduo influenciar na mudança organizacional está intimamente relacionada com sua posição e seu poder na empresa; que a função do nível tático é a de fazer a ligação entre os interesses da empresa e a força de trabalho da equipe além de desenvolver colaboradores, pessoas engajadas, e equilibrar a realidade do indivíduo à cultura organizacional, também podemos supor que a atuação ou estilo de gerência do nível tático é fundamental no atingimento das metas da empresa como na satisfação dos funcionários.

Diante destas premissas, este trabalho busca identificar e ou comprovar na literatura, a relação entre a produtividade e o estilo gerencial intermediário, justificando-se assim, a busca de maior compreensão sobre as categorias de análise deste trabalho.

1. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.
2. O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias. De início, seu comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação dessas necessidades, como fome, sede, ciclo sono-atividade, sexo, etc.
3. A partir daí, o indivíduo ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, contra as ameaças e contra a privação. As necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades básicas ou primárias do indivíduo, voltadas para sua conservação pessoal.
4. À medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realização. Porém, quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais surgem as necessidades de estima, e, somente quando estas são alcançadas, surgem as necessidades de auto-realização. Isto significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de auto-realização são complementares às de estima. Os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e alcançados pelo indivíduo. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual.
5. As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades traçada por Maslow. O comportamento do indivíduo é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades concomitantes, porém as necessidades mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas.
6. As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo

motivacional extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação.

7. Maslow procurou desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível superior possa tornar-se potente. O ponto mais alto de cada nível ocorre antes de o próximo nível tornar-se dominante. Com o autodesenvolvimento, o número e a variedade de necessidades aumentam. No ponto mais alto da necessidade de estima, todas as necessidades diferentes do indivíduo estão ativas.

CORADI (1985, p.109-122) – Em seu livro *O Comportamento Humano em Administração de Empresas*, complementa esta descrição:

Para Maslow, o indivíduo é um ente organizado e integrado, que possui necessidades; porém, estas necessidades são componentes do todo e não apenas de suas partes. A conceituação de Maslow significa entender a satisfação da fome não como um atendimento das necessidades do estômago, mas sim como satisfação do indivíduo.

Nossos desejos e necessidades se manifestam numa sucessão de meios e fins, de tal forma que o atendimento de um desejo ou necessidade sempre acaba mostrando que outros itens, igualmente importantes para o indivíduo, ainda terão que ser atingidos. Maslow relaciona as necessidades com a cultura própria de cada ser humano. Assim é que duas culturas diferentes podem produzir diferentes necessidades decorrentes do mesmo desejo básico de auto-estima.

As motivações são interligadas, pois uma vez satisfeito um desejo, seu lugar é tomado por outro. Os seres humanos raramente atingem satisfações completas, salvo por períodos pequenos. E nesta interligação existe uma seqüência de prioridades, já que ninguém pensará, ou se dedicará a satisfazer suas necessidades de cultura se seu estômago estiver doendo de fome.

As necessidades fisiológicas são os chamados impulsos fisiológicos, reconhecendo serem todas elas homeostáticas (isto é, são ajustes buscando a normalidade aceitável). É

preciso assinalar que tais necessidades podem servir de canais para todas as demais: alguém pode estar comendo com muita frequência para acalmar seu estado nervoso.

Após estarem as necessidades fisiológicas relativamente satisfeitas, outras começam a se tornar importantes, formando entre elas uma verdadeira hierarquia. Estando as necessidades fisiológicas periodicamente satisfeitas, surgem as necessidades de segurança, que significam ter estabilidade, proteção, estar livre das pressões geradas pelo medo, pela ansiedade, pelo caos. Poderão, ainda, tais necessidades de segurança significar um desejo ou uma carência de ordem, de leis, de limites. A insegurança (isto é, o sentimento gerado pela falta de segurança) causa reações nos indivíduos, mobilizando-os tanto menos vagarosamente quanto maior for a perturbação que os afetou. A reação dá-se na direção de recuperar a segurança perdida e, em certas circunstâncias, pode criar instabilidade e insegurança em outras áreas.

A próxima necessidade do indivíduo, após as fisiológicas e as de segurança, é expressa pelo desejo de pertencer e de ser amado, o qual pode ser entendido como a vontade de possuir amigos, de ter quem nos queira bem, a necessidade de possuir um lugar num grupo de pessoas, de ser apreciado e de ter quem nos apóie e prestigie. A carência que os indivíduos possuem desta vida em grupo – de pertencer a um time, de ter sua própria equipe – diz Maslow, é normalmente subavaliada pelos estudiosos e tem-se agravado pela quebra de grupos tradicionais, pela mobilidade da nova sociedade industrial, pela dispersão da família em nossos dias, pelo intervalo existente entre as gerações, pelo aumento da velocidade de transformação das coisas no século XX, pelas chamadas mudanças tecnológicas. Para Maslow, qualquer boa sociedade precisa satisfazer a esta necessidade de pertencer “ para sobreviver e ser saudável “. Do contrário, ocorrerão desajustes e situações socialmente patológicas.

A necessidade de estima é expressa pelo desejo, quer de estima por terceiros, quer de auto-estima. Nesta categoria classificam-se nossos desejos por reputação ou prestígio, status e reconhecimento, isto é, saber que somos úteis neste mundo. A satisfação destes sentimentos poderá tornar-nos fortes, confiantes, capazes. A não-satisfação poderá deixar-nos deprimidos, complexados, a crer que a nossa contribuição não tem o menor valor ou importância. Maslow acredita que apenas em situações patológicas não ocorre a necessidade de estima. Todo o indivíduo normal busca uma posição na sociedade, e no meio a que pertence, que reflita estabilidade, que lhe dê tranquilidade, que não represente uma agressão de tal meio à sua pessoa. A necessidade de estima por terceiros pode ser desmembrada em dois tipos distintos: o

primeiro é o da categoria ligada ao desejo de reconhecimento de nossa força, nossa realização, nossa competência, nossa independência e liberdade. O segundo tipo é o ligado ao desejo de reconhecimento de nosso prestígio, nossa reputação, nosso status, nossa fama e glória. Ao lado desta necessidade por estima de terceiros ocorre, ainda, a busca de auto-estima, de ênfase crescente à medida que a pessoa se torna mais culta, mais vivida.

A última das necessidades, na escala de Maslow, é a necessidade de auto-realização. Um músico dedicado, que não esteja tocando, um artista que não esteja praticando sua arte, um entusiasta jogador que não jogue constituem exemplos de pessoas que não estão satisfazendo a esta necessidade de auto-realização. Evidentemente, ela só passa a ser preponderante após estarem razoavelmente satisfeitas.

Comentando o conjunto das cinco necessidades, Maslow frisa que não há uma seqüência lógica entre elas. De indivíduo para indivíduo, a prioridade ou a própria ordenação podem variar; é possível que para alguém o sentimento de auto-estima seja muito mais importante do que o sentimento de pertencer.

Outra ressalva que Maslow faz é de que tais necessidades não devem ser entendidas, quanto às suas ocorrências, como se fossem depósitos interligados, nos quais um só começa a receber atenção após o outro estar totalmente satisfeito. Na verdade, diz ele, podemos estar parcialmente satisfeitos quanto a todas estas e, simultaneamente, parcialmente insatisfeitos. Estas necessidades podem assumir aspectos conscientes e aspectos inconscientes, sendo muito freqüente esta segunda forma para a maioria das pessoas. Além disso, existe ainda a influência da cultura específica do indivíduo ou meio ambiente no qual vivemos, de modo que, de um meio para outro, os pesos relativos das diferentes necessidades poderão mudar.

Maslow termina ressaltando que o comportamento dos indivíduos não é exclusivamente propellido pelas suas necessidades básicas, ocorrendo outros elementos de motivação, bem como o comportamento quase sempre é movido através de mais de um canal, quer de motivos, quer de não-motivos.

Em 1959, ao formular a teoria dos dois fatores, Herzberg desenvolve o conceito de satisfação-insatisfação e considera que tanto o ambiente externo como as tarefas desempenhadas são fatores importantes na motivação humana.

O conjunto de fatores que denominou de motivadores refere-se ao conteúdo das tarefas ou cargo e as melhorias no desempenho. São eles: delegação de responsabilidade; liberdade de exercer discricção; promoção; uso pleno das habilidades; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e ampliação ou enriquecimento do cargo, que produzem o efeito duradouro da satisfação e o aumento da produtividade. Estes fatores envolvem sentimentos de realização, crescimento, reconhecimento, responsabilidade e o trabalho em si. São os fatores do próprio trabalho que funcionam como motivadores, desta forma, atingir eficientemente uma meta ou parte final de um trabalho, leva a motivação para novos desafios. Quando estes fatores motivacionais estão num nível ótimo levam ao aumento da satisfação, porém se estão ausentes não provocam a insatisfação, mas a ausência da satisfação.

Outro conjunto de fatores denominados de higiênicos referem-se ao ambiente externo e englobam as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o estilo administrativo, as relações com o supervisor e com os colegas, o ambiente entre as pessoas, os regulamentos internos, a competência técnica do supervisor, a segurança no cargo, as oportunidades, etc. São fatores periféricos ou extrínsecos às tarefas ou cargos. O termo “higiênicos” tem a intenção de refletir o caráter preventivo e profilático destes fatores uma vez que se destinam a evitar a insatisfação. Quando ausentes ou precários provocam a insatisfação, mas presentes não conseguem elevar por muito tempo a satisfação. São utilizados com frequência pelas organizações para se obter motivação dos empregados.

Para Herzberg, satisfação e insatisfação são dimensões de duas escalas diferentes. Na escala da satisfação os fatores positivos ou motivadores atuam apenas em uma direção, enquanto que na escala da insatisfação atuam os fatores negativos ou de higiene. Assim a inexistência de fatores motivadores não leva a insatisfação, mas a falta de satisfação, da mesma forma que a presença dos fatores de higiene não provocam satisfação, mas a ausência da insatisfação.

A abordagem de Herzberg enfatiza os fatores motivadores que normalmente são negligenciados pelas organizações em favor dos fatores de higiene, na tentativa de elevar o desempenho e a satisfação dos empregados. Para aumentar a motivação, propõe o enriquecimento de tarefas (job enrichment), ou seja, ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas ou cargos.

CORADI (1985, p. 145) – Ao referir-se a teoria dos 2 fatores afirma que “são tais ‘fatores motivadores’ que, englobados, compõem o sistema de necessidades que buscamos atender para nosso desenvolvimento pessoal, nosso amadurecimento psicológico. Os outros fatores higiênicos, ligados à insatisfação, representam o ambiente ao qual o homem, constantemente, busca se ajustar”.

Em suas pesquisas, McGregor amplia estes conceitos correlacionando as necessidades humanas, o estilo de administração e as organizações.

Os estudos de McGregor sobre a organização e estilo de administração iniciaram-se a partir das questões propostas por Alfred Sloan, durante uma reunião do Conselho Consultor da Escola de Administração Industrial do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, indagando se o bom administrador se faz ou já nasce feito. Em 1945, a Fundação Alfred P. Sloan concedeu verba para que McGregor e Bavelas investigassem essas idéias mais a fundo. Destas investigações nasceram os conceitos da Teoria X e da Teoria Y.

A Teoria X é a concepção tradicional de direção e controle. Para McGregor, as pressuposições acerca da natureza e do comportamento humano estão por trás de qualquer decisão ou ato gerencial como também estão implícitas na maior parte da literatura sobre organização. A teoria X baseia-se em algumas destas pressuposições e em concepções da visão clássica da administração:

As pressuposições da Teoria X consideram que: os seres humanos não gostam de trabalhar; a organização precisa forçar seus empregados à trabalharem, através do controle ou de ameaças de punições; o indivíduo prefere ser dirigido a dirigir; evita responsabilidades sempre que possível; tem pouca ambição e preocupa-se, acima de tudo, com a própria segurança.

Estes conceitos e crenças moldam o aspecto humano de muitas empresas que acreditam que as pessoas tendem a comportar-se conforme os pressupostos da Teoria X, sendo indolentes, passivos, resistentes às mudanças, não assumindo responsabilidades. Segundo MacGregor (1999, p.46), estes comportamentos não são a causa, mas o efeito de experiências negativas vividas. Invalida a aplicabilidade generalizada da Teoria X por estarem fundamentada em falsos pressupostos sobre a natureza humana e dar um enfoque errôneo sobre a motivação, uma vez que a gerência não pode prover as pessoas de auto-respeito, ou de

respeito de seus companheiros, ou da satisfação de necessidades de auto-realização. O que pode fazer é criar condições tais que elas se sintam encorajadas e capazes de procurar essas satisfações por si mesmas, ou pode frustrá-las deixando de criar essas condições. As necessidades humanas focalizadas na filosofia de gerência por direção e controle, são relativamente pouco importantes como motivadoras de comportamentos e enquanto a estratégia gerencial for influenciada pela Teoria X, deixaremos de descobrir e utilizar as potencialidades do ser humano.

Para contrapor os conceitos da Teoria X, McGregor desenvolveu os conceitos da Teoria Y, que pode ser definida como a interação entre os objetivos individuais e os organizacionais.

A teoria das ciências sociais não apresenta descobertas espetaculares. No entanto, o acúmulo de conhecimento sobre o comportamento humano possibilitou a formulação de conceitos que representam o início de uma nova teoria relativa à administração de recursos humanos. Estes pressupostos baseiam-se na teoria da motivação humana:

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível).
2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto-dirigir e se auto-controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete.
3. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação, pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais.
4. O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las. A recusa de responsabilidades, a falta de ambição e a busca de garantia são, geralmente, conseqüências da experiência, e não características humanas inatas.
5. A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.
6. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas. (McGregor, 1999, p.53)

Estas pressuposições são dinâmicas: indicam a possibilidade de crescimento e acentuam a necessidade de adaptação seletiva. Ressaltam que os limites da colaboração não são limites da natureza humana, mas da capacidade da gerência de favorecer atuar este potencial e sugerem que a preguiça, a indiferença, a fuga de responsabilidades, a intransigência, a falta de criatividade e de cooperação são causas provocadas pelos métodos de organização e de controle empregados na administração.

O princípio fundamental da Teoria Y é o da integração: a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançar melhor, os seus próprios objetivos, dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa (MacGregor, 1999, p.55). Sugere que:

- A organização teria mais eficiência na obtenção de seus objetivos econômicos se fizesse ajustes concretos às necessidades e aspirações de seus membros.
- A organização seria prejudicada se ignorar as necessidades e aspirações pessoais de seus empregados.
- Tanto as necessidades da organização como a dos indivíduos, devem ser reconhecidas.
- A organização será prejudicada se não conseguir a integração. “A integração significa todos trabalhando juntos para o sucesso da empresa a fim de que todos possam partilhar dos benefícios do resultado”.

As pressuposições da Teoria Y abrem possibilidades para novas políticas e práticas administrativas. Ao aceitarmos estes pressupostos nos sentiremos desafiados a inovar, a buscar novas maneiras de organizar e dirigir o esforço humano.

Para McGregor, o estilo de gerência está relacionado com os pressupostos da Teoria X e Y.

A Teoria X enfatiza as táticas de controle – aos procedimentos e técnicas, para dizer o que as pessoas devem fazer; para determinar se estão fazendo e para administrar recompensas e punições. Uma de suas pressuposições básicas é que as pessoas precisam ser obrigadas a fazer o que é necessário para o sucesso da empresa. Esta pressuposição direciona a atenção para as técnicas de direção e controle.

Por sua vez, a Teoria Y leva a uma preocupação com a natureza humana, com a criação de um ambiente que estimule o compromisso com os objetivos organizacionais para o exercício máximo da iniciativa, engenhosidade e da autodireção no esforço para atingi-los.

Métodos de influência e controle, estabelecimento de metas, avaliação de desempenho, administração de salários e promoções, fazem parte das estratégias e táticas de administração, mas um item igualmente importante é as relações humanas.

Relações entre superior e subordinado nos remetem a ambiente psicológico das pessoas no trabalho. A principal característica dessa relação é a interdependência, uma vez que cada uma das partes afeta, de alguma forma, a capacidade da outra atingir os seus objetivos ou satisfazer suas necessidades. Se as duas partes não acreditarem que a relação favorecerá essas finalidades, poderão surgir problemas. As companhias que dispõem de todos os programas e práticas recomendadas podem ter excelentes relações, mas também podem ter péssimas relações com seus subordinados. Mais importantes do que a existência de determinadas políticas ou declarações formais a respeito delas são os sinais da maneira como são administradas. O comportamento da gerência no dia-a-dia revela suas pressuposições acerca da administração, e o subordinado é sensível a estes indícios que irão influenciar a sua expectativa de sucesso na obtenção de seus objetivos. Esta atitude gerencial que se revela sutilmente através do comportamento cria o “clima” psicológico da relação. A capacidade do subordinado atingir seus objetivos é afetada pelas atitudes de seus superiores. O clima estabelecido na relação superior-subordinado é mais importante do que o tipo de liderança ou o estilo pessoal do superior.

Em estudos realizados sobre a relação superior e subordinados, revelaram algumas variáveis no comportamento e na atitude do superior que estão correlacionados tanto com a produtividade como com o moral do subordinado. Estes estudos evidenciaram que a atitude gerencial de verdadeiro interesse pelo bem-estar dos subordinados, está correlacionada com moral e produtividade, da mesma forma que a capacidade de influência que o superior tem, com seus superiores, nas decisões que afetam seus subordinados despertará a confiança dos mesmos. É preciso também que o superior seja competente porque os subordinados não podem esperar que um gerente incompetente lhes dê chance. A variável segurança aparece quando os subordinados se sentem ameaçados, quando recebe atos arbitrários, favoritismo, discriminação, e desaparece quando percebem atitudes justas e imparciais em seu superior. A variável integridade do superior desperta a confiança nos subordinados.

Essas características do comportamento e atitudes são manifestações da maneira de pensar do superior sobre a função de gerência e de suas pressuposições sobre a natureza

humana. O gerente que tem os pressupostos da Teoria X sobre a natureza humana, refletirá em seu comportamento diário estes pressupostos, e o mesmo ocorrerá em relação aos pressupostos da Teoria Y. Para McGregor, o clima absolutamente importante da relação entre superior e subordinado, não é determinado nem pela política e pelos procedimentos, nem pelo estilo pessoal do superior, mas pela manifestação sutil e inteiramente inconsciente do seu conceito básico de administração e suas pressuposições sobre as pessoas em geral.

Afirma McGregor, que na relação interdependente entre superior e subordinado, é o superior quem realmente determina a qualidade da relação. De um modo geral, a dependência é maior de baixo para cima do que de cima para baixo, o que significa que o superior tem maior controle da natureza da relação. Situações irremediáveis podem mudar quando, com atitudes diferentes, um novo superior modifica o clima psicológico.

As políticas, os programas e os procedimentos formais serão administrados, e percebidos também, à luz do clima gerencial. A sua importância é primordial – a “engrenagem” da administração vem em segundo lugar. (Mcgregor, 1999, p. 162).

Seguindo esta linha de pensamento e com base em inúmeras pesquisas realizadas no Institute for Social Research, fundado por ele em 1948, Rensis Likert propõe uma classificação de quatro tipos de sistemas administrativos:

- 1- Sistema Autoritário e forte: Consiste em um ambiente de desconfiança nos subordinados, onde há pouca comunicação e ênfase em recompensas ou punições ocasionais. As decisões são centralizadas na cúpula da organização.
- 2- Sistema autoritário benévolo: Consiste em um clima de confiança condescendente (típico do senhor para o escravo), onde há pouca comunicação, castigos potenciais, pouca interação humana e algumas decisões centralizadas, baseadas em prescrições e rotinas.
- 3- Sistema participativo, consultivo: Consiste em um ambiente onde a confiança já é bem mais elevada, embora ainda não completa, havendo algumas recompensas, interação humana moderada, pequeno envolvimento pessoal e uma relativa abertura de diretrizes, permitindo, também, certas decisões na base da organização.
- 4- Sistema participativo de grupo: Consiste em um ambiente de completa confiança, no qual os subordinados se sentem livres para agir, onde as atitudes são positivas, as idéias construtivas, havendo participação e envolvimento grupal, de modo que as pessoas sintam responsabilidade em todos os níveis da organização (CHIAVENATO, 1981, p 150)

Estes sistemas formam um “continuum” que vai do sistema 1 (autoritário e rígido) ao sistema 4 (participativo e grupal). De um modo geral podemos correlacionar o Sistema 1 a Teoria X e o Sistema 4 a Teoria Y, de McGregor. A aplicação de um ou de outro sistema, depende das concepções dominantes dos escalões das organizações a respeito da natureza humana. O mais comum é a existência de dois ou mais sistemas em diferentes áreas da empresa.

Likert constatou que a probabilidade de melhor produtividade, boas relações no trabalho e alta rentabilidade serão tanto maior quanto o estilo de administração se aproximar do sistema 4, da mesma forma que, quanto mais uma organização se aproxima do sistema 1, maior será a probabilidade de ineficiência e de se defrontar com repetidas crises financeiras. Através de suas pesquisas observou também que a administração por meio do sistema 1 (políticas coercitivas de redução de custos) produz resultados desejados a curto prazo, mas evidência desvantagens (insatisfação e frustração de pessoal) a longo prazo, o que o levou a concluir que a aplicação do Sistema 1 provoca nos funcionários uma influência tão negativa que faz com que o sistema não funcione.

Uma transformação de estilo que almeje o sistema 4 não produzirá efeitos financeiros imediatos, no entanto, construirá uma estrutura firme de espírito de equipe, flexibilidade e responsabilidade que levará a uma lenta, mas firme e elevada rentabilidade da organização, porque este estilo funciona como uma “variável-guia” que serve para orientar as modificações no comportamento dos funcionários. Likert afirma ainda que, o sistema 4 permite o aproveitamento integral das potencialidades dos recursos humanos. Este sistema apóia-se em três princípios básicos:

- a) Utilização dos mais modernos princípios e técnicas de motivação, em vez de utilização de combinação tradicional de “recompensas e ameaças”. Para isto, é necessário aplicar inteiramente o “princípio de relações de apoio”, que consiste basicamente em lidar com as pessoas de modo tal que haja sempre respeito e contribuição para o desenvolvimento de seus próprios sentimentos de dignidade pessoal, no que se refere às suas necessidades, aos seus desejos e aos seus valores.
- b) Montagem de uma organização composta de grupos altamente motivadores, estreitamente entrelaçados e capazes de se empenharem totalmente para alcançar os objetivos da organização. A competência técnica também não deve ser esquecida.
- c) O terceiro princípio deriva do “princípio de relações de apoio” em que a administração adota metas de alto desempenho para si e para todos os empregados, e deixa bem claro que elas precisam ser

atingidas. Estas ambiciosas metas de eficiência e produtividade podem ser mais bem alcançadas se for utilizado um sistema de administração que funcione em condições de satisfazer aos verdadeiros desejos dos indivíduos. (CHIAVENATO, 1981, p. 154)

Para Likert, o estilo de administração, as atitudes e motivações do pessoal indicam se a capacidade produtiva dos recursos humanos de uma organização tende a aumentar ou a diminuir.

Através dos princípios e práticas de gerentes de alta produtividade, Likert desenvolveu os conceitos para uma nova teoria de organização ou de administração. Observou que embora os gerentes que obtêm alta produtividade utilizem todos os recursos técnicos das teorias clássicas de administração, eles se valem destes recursos para criar atitudes favoráveis e cooperadoras. Sob sua liderança, as diversas forças motivacionais em cada membro da organização se aglutinam numa poderosa força orientada para o cumprimento dos objetivos mutuamente estabelecidos da organização. (Likert, 1971, p. 124) Estes gerentes pensam nos empregados como seres humanos e não simplesmente como pessoas que têm de dar conta do serviço.

Dados de pesquisas revelam que tratar as pessoas como “seres humanos” e não como “engrenagem de uma máquina” é uma variável altamente relacionada com as atitudes dos gerentes de alta produtividade e a motivação do subordinado. Estes estudos mostram também algumas características das atitudes destes gerentes:

- Segundo a apreciação do subordinado, a atitude e o comportamento deste gerente é amigável, solidário, gosta mais de ajudar do que de ser hostil. É delicado, mas firme; nunca ameaça; está profundamente interessado no bem-estar dos subordinados e se esforça por tratar as pessoas de maneira sensível e cortês. É justo. Procura atender aos melhores interesses dos subordinados, assim como aos da empresa.
- Revela confiança na integridade, aptidão, e nas motivações dos subordinados ao invés de suspeita e desconfiança.
- Sua confiança nos subordinados o leva a alimentar altas expectativas quanto a seu nível de desempenho. Confiando em que não terá desapontamentos, espera muito, não pouco.
- Cuida de que cada subordinado seja bem treinado para a tarefa que lhe cabe. Procura também ajudar os subordinados a serem promovidos treinando-os para serviços no

escalão mais alto. Aconselha e orienta os empregados cujo desempenho está abaixo do padrão. (Likert, 1971, p.125)

Os subordinados reagem favoravelmente quando percebem que as práticas são úteis e contribuem para seu senso de importância e mérito pessoal. Como disse Maslow, faz parte das necessidades do ser humano sentir-se apreciado, reconhecido, realizado e sentir que é respeitado por aqueles que lhe são importantes. Estas necessidades, que são universais, constituem o princípio geral usado pelos executivos de alta produtividade. Eles descobriram que as forças motivacionais que atuam em cada membro de uma organização, têm grande probabilidade de serem cumulativas e coadjuvadoras, quando as interações entre cada indivíduo e os demais da organização forem de tal natureza que proporcione ao indivíduo o sentimento de apoio e reconhecimento pela sua importância e valor como pessoa. Por isto eles se empenham para que a interação entre os membros da organização favoreça o sentimento de confiança nas potencialidades e a crença de que as habilidades estão sendo bem empregadas.

Os gerentes de alta produtividade estão utilizando o chamado princípio de relações solidarizantes, que pode ser resumido assim: “A liderança e outros processos da organização devem ser de tal ordem de forma a assegurar que cada membro, à luz de sua formação anterior, conceituação de valores e expectativas, tenha o máximo de probabilidade de considerar toda interação e toda relação com a organização como uma experiência solidarizante e capaz de construir e conservar seu senso de valor e importância pessoal”.

Outro importante conceito estudado por Likert é o da função de elo de ligação. Pesquisas realizadas nas décadas de 1940 e 1950 revelaram que os subordinados esperam que seus superiores sejam capazes de exercer influência de baixo para cima ao tratar de problemas relativos ao serviço e ao lidar com problemas que os afetam e ao seu bem-estar. Constataram também que a aptidão para exercer uma influência de baixo para cima afeta não somente o moral e a motivação como também a produtividade e o desempenho. Ou seja, para liderar com eficácia seu grupo de trabalho o superior deve ser capaz de influenciar seu chefe. Isto significa que um superior deve ser treinado tanto como gerente quanto como subordinado. Em termos de funcionamento de grupo, deve ser especializado tanto em funções de liderança como de atividade grupal.

A função de elo de ligação será bem desempenhada quando cada grupo de trabalho, nos diversos escalões hierárquicos, estiver operando eficientemente como um grupo, e quando cada membro de cada grupo estiver desempenhando bem suas funções e seu papel.

Lauro Barreto Fontes em sua monografia sobre Produtividade do Trabalhador Brasileiro e que lhe valeu o “Prêmio Fundação Emilio Odebrecht”, analisa os princípios e conceitos da produtividade do trabalho humano e sua relação com o estilo de gerência.

LAURO FONTES (1982, p. 33-38; 97-99) – A introdução da noção lógica de produtividade na ciência econômica, como uma medida do progresso técnico, é muito recente, embora os economistas de meado do século XIX já afirmassem que não poderia existir uma ciência econômica válida para os tempos atuais sem o estudo profundo do progresso técnico, da produtividade e de seus efeitos sobre a produção e o trabalho.

O vocábulo produtividade, apesar de muito utilizado, tem sido objeto de muita polêmica e confusões pessoais. Muitos desconhecem o exato significado de produtividade, que geralmente é confundido com produção.

Em 1950 surgem as primeiras definições da produtividade no seu mais amplo sentido econômico e social. Alguns tratadistas definiram a produtividade como “a relação entre os bens e serviços produzidos e o valor dos recursos utilizados no processo da produção”. Outros a definiram como “a utilização mais eficaz dos fatores da produção para a obtenção de maior quantidade de bens e serviços no menor tempo possível e com esforços humanos mínimos”. Neste mesmo ano a Organização Européia de Cooperação Econômica estabelece a definição: “A produtividade é a relação entre produção e um dos fatores da produção” e “A produtividade do trabalho humano é o quociente da produção pelo tempo empregado na produção”, referindo-se à produtividade da terra, aos bens da produção e ao trabalho humano como fatores da produção, tendo como noção de produtividade do trabalho a utilização eficaz deste fator de produção, e não os esforços realizados pelos trabalhadores. Assim, a produtividade do trabalho deve ser entendida como a medida da eficácia da mão-de-obra e não do esforço fornecido por ela.

O aumento da produtividade resulta dos efeitos combinados de um grande número de fatores distintos e interdependentes, como equipamento empregado, melhoramentos técnicos, ambiente físico, circulação da matéria-prima, eficácia da direção, utilização eficaz das

unidades de produção, utilização adequada de recursos humanos qualificados. Esses fatores geralmente são classificados como:

- Fatores ambientais
- Fatores humanos
- Fatores tecnológicos

A atenção deve estar voltada para a produtividade no seu sentido mais amplo, envolvendo o uso eficaz de todos os meios empregados na produção, especialmente a produtividade do trabalho.

Segundo Lauro Fonte, as aplicações das técnicas para o aumento da produtividade na empresa dependem, fundamentalmente, do interesse da direção e da participação dos empregados. Na empresa moderna, a função do gerente está diretamente ligada à execução do planejamento, da organização e do controle, dependendo o êxito da empresa da maneira como ele possa conduzir a combinação destes instrumentos científicos de trabalho com a mão-de-obra, com a matéria-prima e com o equipamento, no processo da produção.

Pela importância atribuída ao dirigente, alguns economistas mais pragmáticos incluíram entre os fatores da produção - a capacidade gerencial que se define como sendo a atividade humana no processo produtivo, visando a adaptar às suas necessidades as coisas e as forças da natureza. Deve-se assinalar que o papel do gerente na estrutura da organização é muito mais do que a simples adaptação de coisas e forças às suas necessidades. Nos tempos atuais, essas chamadas necessidades se confundem num interesse comum, isto é, a prosperidade da empresa e dos indivíduos como um todo.

Diante desta importância da função gerencial, a experiência tem revelado, nestes últimos anos, que o êxito na aplicação de programas para o aumento da produtividade depende, em alto grau, da compreensão e do apoio dos membros dirigentes da organização, em contraste com os antigos conceitos da sociedade tradicional, na qual a empresa era considerada como uma organização de operários e máquinas, avaliados indistintamente, mais como “meios de produção”, do que como uma organização econômico-social de “seres humanos na execução de uma tarefa comum”.

Não se deve esperar boa receptividade de um programa de produtividade dentro da empresa, se o clima de entendimento entre a direção e os empregados não é bom nem recíproco, pois o meio ambiente, em que se desenvolvem as relações de trabalho na empresa, é

tão importante como qualquer outro meio, procedimento ou técnica, para fomentar a cooperação entre trabalhadores e a direção.

A “Sociologia da Empresa” baseia-se no princípio das recíprocas relações entre a direção e os trabalhadores, partindo da idéia de que ambos são membros da mesma comunidade de produção e não antagonistas.

Conclui Lauro Fontes: Cabe à direção, a dupla e completa tarefa de manter o ambiente psicológico e de motivar nos seus empregados o “espírito da produtividade”, sem os quais qualquer programa será infecundo.

METODOLOGIA

Estudo de Caso

O tipo de pesquisa é um estudo de caso em duas Agências do Banco do Brasil, onde se procurou descrever situações comportamentais mencionadas anteriormente nos objetivos deste trabalho.

A abordagem de análise é qualitativa, considerando tratar-se de categorias amplas e sua compreensão não se relacionar necessariamente à busca da relação causa e efeito. As situações identificadas e o levantamento de dados foram desenvolvidos com o uso de observação não participante, entrevistas não estruturadas e relatos de situações identificadas como semelhantes nos documentos disponibilizados no site da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

DUAS SITUAÇÕES OBSERVADAS

As situações aqui relatadas foram observadas na atuação de um gerente, em períodos diferente (1994 / 1996 e 2000 / 2002), agências diferentes e com grupos distintos de funcionários.

Com sorriso nos lábios, discurso de autonomia e espírito de iniciativa, este gerente colocou em prática a submissão e a obediência. Cercou-se de fiéis seguidores aos quais privilegiava com elogios públicos de capazes e merecedores de reconhecimento, desqualificando o trabalho e o esforço dos demais funcionários da agência. Através de atitudes sutis, controle camuflado e manobras hostis, centralizava e sonegava informações, disseminando a desconfiança. Demonstrava parcialidade nas decisões sempre com favorecimento do subgrupo manipulado através de promessas e distribuição de cargos. Não investia em treinamento e desenvolvimento da equipe. Apresentava discrepância entre o que falava e o que era percebido pelos funcionários. Havia incongruência entre o discurso e a mensagem sublinear que passava em suas ações.

Em pouco tempo o ambiente tornou-se tenso. A divisão dos funcionários em três grupos era visível: o grupo que se juntou ao gerente e se aproveitou da situação em benefício próprio, o grupo que assistia ao que estava acontecendo, mas não se manifestava e o grupo dos questionadores que não se submetiam e lutavam para mudar a situação. As manifestações deste último grupo eram interpretadas pelo gerente, não como contribuição, mas como ameaça a sua autoridade.

O desgaste emocional provocado por este ambiente e as ameaças a integridade pessoal levaram o grupo de funcionários que não se conformaram com este estilo de gerência, a solicitarem transferência para outras agências.

Embora estas situações tenham ocorrido em agências diferentes, em épocas diferentes e com grupos distintos de funcionários, o resultado obtido pelo gerente com o seu estilo de gerência, foram semelhantes nas duas agências: equipe sedimentada, funcionários fragilizados e insatisfeitos.

Ao buscar o entendimento destas situações através da literatura, observamos que os pressupostos deste gerente acerca da natureza humana estão sedimentados nos conceitos da Teoria X de McGregor, ou seja, tem como crença que a organização precisa forçar seus

empregados a trabalharem, através da direção e do controle; que o indivíduo prefere ser dirigido a dirigir, tem pouca ambição e evita responsabilidades sempre que possível. Este estilo de gerência gerou um ambiente de desconfiança, com pouca comunicação, ênfase em recompensas e punições, decisões centralizadas e baixa interação entre os membros da equipe, descrito por Likert como sistema administrativo Autoritário e forte.

Outro ponto importante a ser ressaltado é o de que, tal como descreve a literatura, as atitudes do gerente sutilmente reveladas através de atos arbitrários, favoritismo e discriminação criaram um “clima” de insatisfação e insegurança. Como diz Likert, mais importante do que a existência de determinadas políticas ou declarações formais a respeito delas são os sinais da maneira como são administradas, porque a capacidade do funcionário atingir seus objetivos é afetada pelas atitudes de seu superior, e a qualidade do clima estabelecido na relação gerente-funcionário é determinada pelo gerente. A gerência não pode prover as pessoas de auto-respeito, respeito de seus companheiros, satisfação de pertencer, de estima ou de auto-realização. O que pode fazer é criar condições tais que elas se sintam encorajadas e capazes de procurar essas satisfações por si mesmas, ou pode frustrá-las deixando de criar essas condições (McGregor).

Em seus estudos Likert observou que os funcionários reagem favoravelmente quando percebem que as práticas são úteis e contribuem para o senso de importância e mérito pessoal. Faz parte das necessidades do ser humano sentir-se apreciado, reconhecido, realizado, respeitado e saber que está participando e contribuindo para a realização dos objetivos da empresa (Maslow).

Como nos diz Lauro Fontes, as aplicações das técnicas para o aumento da produtividade na empresa dependem, fundamentalmente, do interesse da direção e da participação dos empregados, e assinala que o papel do gerente na estrutura da organização é muito mais do que a simples adaptação de coisas e forças às suas necessidades. Nos tempos atuais, essas chamadas necessidades se confundem num interesse comum – a prosperidade da empresa e dos funcionários como um todo.

Diante do exposto pelos autores mencionados, concluímos que o ambiente negativo e de insatisfação vivenciados nas duas Agências, estão intimamente relacionados com as atitudes e comportamento do gerente, e ainda, que o estilo de gerência adotado está

diretamente relacionado com o clima de insatisfação confirmado através das pesquisas de clima organizacional.

RELATOS DE EXPERIÊNCIAS POSITIVAS

Estes relatos foram retirados do site da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, Farol Gerencial. São experiências vividas em outras Agências e que contribuem para a análise e compreensão dos objetivos deste trabalho. Seleccionamos 06 dos 507 relatos, tendo como critério o período em que foram vivenciados (1998 a 2001) e a correlação da situação descrita com a proposta deste estudo (estilo de gerência, relação gerente-funcionário, ambiente de trabalho e resultados alcançados).

RELATO Nº 1

Em ... , assumi a gerência da Agência A, e deparei-me com uma equipe apática / fragilizada / desmotivada, por motivos diversos, inclusive divergências pessoais, refletindo negativamente no resultado financeiro da agência, bem como no clima organizacional que tinha pontuação abaixo do esperado. Obviamente ficamos deveras preocupados, e, incontinentemente, adotamos medidas com a finalidade perspicua de reagrupar a equipe, fortalecendo os laços de amizade, conseqüentemente melhorar o clima organizacional. Iniciamos pela cortesia, indispensável a qualquer atividade humana, qualidade essencialmente doméstica que desarma os espíritos e predispõe ao entendimento. Passamos a tratar os funcionários como semelhantes, sujeitos as mesmas emoções e aos mesmos sentimentos, vendo-os como colaboradores que merecem o nosso respeito e não podem ser tratados como um bem semovente da empresa. Usamos a tolerância sem prejuízo para disciplina, ouvindo-os com paciência e de espírito aberto, sem preconceitos, cometendo menor número de erros de julgamento e impondo a autoridade serenamente. Convidamos dois funcionários P.E. para participarem da reunião do Comitê de Administração, rodiziando-os. Ao implantar idéias ou ao tomar uma decisão importante, ouvimos antes todos os funcionários. Integramos toda a equipe, aparando arestas e divergências pessoais, promovendo mensalmente um churrasco na AABB, com a participação de todos os funcionários, vigilantes, pessoal da limpeza, com respectivos familiares, sempre convidando um cliente do banco, uma autoridade e formadores de opinião. Já participaram do nosso churrasco..., entre outros, sendo o mesmo um sucesso absoluto com clima de confraternização total e a integração total do funcionalismo. Iniciamos

o dia cumprimentando todos os funcionários, com aperto de mão. Após estas ações a auto-estima dos funcionários melhorou sensivelmente, sendo que hoje temos uma equipe coesa, ou melhor, uma irmandade, onde reina a mais pura expressão de amizade, prontos para cumprir desafios, e desempenhar da melhor forma possível às tarefas atribuídas.

Resultados Alcançados: Reclassificação da agência de nível IV para nível III. Melhora sensível do clima organizacional. Pontuação média anterior: 3. Pontuação média atual: 5.

RELATO Nº 2

Não sei se minha prática, em... , Agência B, contribuíra muito para o evento, mas para mim como primeira administração efetiva foi uma experiência riquíssima e coroada de sucesso. Fui premiado na primeira investidura, em novembro de 1998 para administrar uma dependência que amargava sucessivos prejuízos, possuía um quadro de 23 colegas todos na faixa dos vinte anos de casa, alimentados por um sindicato muito atuante, agência com início de obras para o novo padrão, e mais: seis anos sem auditoria e várias ameaças de fechamento nos 3 anos anteriores, e para ajudar no péssimo clima, a dependência estava sem gerente geral efetivo há quase 2 anos. Fui tomar ciência desse quadro, através do Regional, logo após ter sido nomeado. Em princípio, pensei: onde é que fui me meter. Porém envolvido pelo clima de primeira gerência, e após coletar várias informações sobre a praça e sobre a dependência como um todo, transformei aquela péssima impressão inicial por uma ótima oportunidade de superar o desafio / missão agência agradável e muito rentável. Não fiz nenhuma magia, não tenho ainda nenhuma formação superior, apenas aprendi um pouco mais no Banco, através de um desafio, mostrando aquela equipe do que seria capaz, respeitando as individualidades de cada um dos seus membros, sobre um clima profissional e amigável, de forma que eles se sentissem úteis e responsáveis por aquilo que vinham fazendo, de maneira valorizada, e principalmente com uma direção para seguir. Sai de... em novembro / 2000, deixando a agência B de nível 3 para 2, um clima muito legal, clientes satisfeitos e um resultado gerencial anual próximo de... Reais.

RELATO Nº 3

Quando tomamos posse na Agência C, realizamos uma reunião geral com todo funcionalismo da agência, constatando uma falta de ânimo generalizada: a tristeza estava

estampada no semblante de quase todos os presentes. Diante desta situação, em vez de falar sobre números insatisfatórios da agência diante do potencial da praça, iniciamos a reunião convidando o funcionalismo a ser “feliz!”, afirmando que a solução de todos os problemas que a agência estava passando, nosso corpo funcional as tinha; em seguida abrimos a palavra para que todos os presentes externalizassem suas idéias, ficando surpreso com a repentina mudança dos participantes que a partir daquele momento despejavam soluções para os problemas existentes. Realizamos um trabalho de valorização do nosso corpo funcional, comissionando funcionários da própria agência, procurando colocar o homem certo no lugar certo. Ressuscitamos a EAD, promovendo freqüentes reuniões setoriais e sempre transmitindo energia e otimismo ao funcionalismo. Quando entramos na primeira campanha promovida pela Super, reunimos todos os funcionários e juntos declaramos que seríamos os vencedores; não deu outra: Agência C na cabeça. Daí por diante o trabalho de endomarketing por nós iniciado vem ganhando espaço. Triplicamos os números da agência, que hoje está recebendo indicação para nível 1. Temos absoluta certeza que estamos no caminho certo e por mais desafios que tenhamos de enfrentar, não haverá dificuldades em superá-los, pois nada é maior que um corpo funcional unido e motivado.

RELATO N° 4

Acontecido na agência D. Colega com mais de 150 faltas não abonadas / não autorizadas, participante ativo de movimentos sindicais (quase sempre com posturas radicais contra o Banco). Afora isto, presenciei incontáveis atritos com diversos administradores que passaram pela dependência e não lograram êxito em integrar o colega à equipe. Mostrava-se sempre insatisfeito com o trabalho, não se comprometia com os resultados, sem motivação e assumia liderança negativa perante os outros colegas. Mudança de postura: Em sua última ausência, prolongada por mais de 90 dias, relendo as posturas anteriores do colega, entendemos que talvez as renovações desta licença não necessitassem ser tão prolongada. Em conjunto, a administração da agência, resolveu tomar uma atitude que implicasse na resolução do problema. Então, chamamos o colega para uma conversa franca sobre os motivos de suas atitudes, o porque da não motivação e esclarecemos que se não encontrássemos solução ideal, encaminharíamos sua exclusão do quadro de funcionários. Abertamente o colega expôs seus motivos, assumiu que em diversas ocasiões poderia ter agido de outra maneira, mas que

levado, ora por convicções, ora por atos administrativos que segundo seu ponto de vista eram autoritários, ele não encontrava um ambiente que o estimulasse ao compromisso. De nossa parte, propusemo-nos demonstrar que esta imagem não era verdadeira e que todos têm tratamento / oportunidades iguais e que os benefícios / promoções são resultados do desempenho atingido. Propusemos acompanhamento / treinamento para que o colega tivesse condições de atuar no atendimento, uma vez que estava totalmente defasado por ter exercido por longo tempo a função de caixa substituto. Ressaltamos que nunca duvidamos de sua capacidade e propusemos um prazo para reavaliação dos resultados.

Situação atual: Hoje o colega é gerente de relacionamento da agência, sendo um dos maiores vendedores de produtos na grande... , sempre estando em destaque nos programas de incentivo / campanhas. Trabalha com dedicação contagiando os que estão ao seu lado. Ressalta-se ainda a melhora do clima organizacional da agência e a constante superação de seus acordos de trabalho / resultados.

RELATO Nº 5

Ação proposta: Criar condições para o aprendizado dos funcionários novos que assumiam, reciclar o conhecimento dos funcionários antigos, favorecer a cultura de busca do conhecimento como ferramenta de crescimento, através dos rodízios e trocas de funcionários dos setores, dentro de uma dinâmica de atuação previamente acordada com a gerência média.

Objetivos: eliminar “nichos” ou “propriedades” de especialistas em determinadas tarefas / serviços, distribuir / dividir o conhecimento sobre os mais variados assuntos, capacitando todos os funcionários a exercerem quaisquer tarefas na agência, evitando ainda, que a falta do “especialista” provocasse dificuldades. Possuir quadro bem preparado para a dinâmica necessária ao crescimento. Formar um quadro básico para exercer a gerência média. Formar quadro para exercer cargos mais complexos no Banco. Eliminar a cultura de compartimentos estanques nas agências, tornando a assunção de tarefas variadas e o rodízio, normais e produtivos.

Estratégias propostas: eleger tarefas e conhecimentos julgados básicos a todos (ex. atendimento pessoa física, sala de auto-atendimento, contas correntes, produtos mais simples, operações do dia-a-dia); identificar “instrutores” que possuam facilidade para transmitir conhecimento aos demais; montar uma seqüência de serviços / tarefas que componham quadro

mínimo do funcionário para exercer funções. Cultivar a cultura do aprendizado como forma de evolução no Banco, aquisição de conhecimentos e capacitação para exercer cargos mais complexos; incentivar a busca fora do Banco de conhecimentos e cultura; promover, principalmente nos colegas mais antigos, o exercício em novas funções e experiências, servindo de exemplo aos novos; referir e premiar aqueles que conseguem em menor tempo, desempenhar todas as funções; consultar continuamente os envolvidos para eliminar dificuldades de adaptação, demora no aprendizado, conflitos interpessoais, falta de conhecimento técnico e outros problemas; finalmente possuir um quadro com conhecimento de um número expressivo de tarefas / processos e produtos.

Resultados: toda a gerência média experimentou ou exerceu mais de uma função na agência, tendo sido todos deslocados para outros setores / funções, sem traumas ou conflitos; todos os setores possuem dois ou mais substitutos que exercem as funções de gerência em sistema de rodízio planejado; todos os postos efetivos e caixas executivos exerceram suas funções em 3 ou mais setores, incluindo PAB, áreas internas de suporte, atendimento pessoa física, pessoa jurídica e governo; formou-se uma competição sadia em que as trocas de tarefas funcionam como forma de evoluir e não castigo por mau desempenho; com o treinamento de todos em todas as funções, as substituições emergenciais ficam facilitadas e o planejamento das horas trabalhadas, mais produtivo; eliminou-se a necessidade de “perfil” para exercer esta ou aquela tarefa, elegendo-se a facilidade e adaptabilidade na tarefa como forma de avaliar a permanência ou rodízio nas funções; diminuiu bastante a tendência de manter-se em uma única função apenas para receber retorno financeiro; melhora do clima organizacional, reduzindo-se disputas e conflitos políticos, criação de “grupos” ou lideranças negativas, ou ainda “donos de comissões”.

RELATO Nº 6

Como éramos: Fazendo um rápido diagnóstico da situação encontrada em julho / 2000 podemos assim sintetizá-la: baixo nível de resultado econômico, além de orçado aquém do potencial de uma agência de capital; indefinição do foco de atuação da agência (vocação); foco no processo e não no cliente e no negócio; sobrecargas excessivas de trabalho, desgastante e sem remunera o; baixo nível motivacional da equipe; clima organizacional pesado; declínio do  ndice de satisfa o da clientela; dificuldade de comunica o entre os

membros da equipe. A situação encontrada impedia a filial de vislumbrar saídas para o modelo de atuação adequado ou de adoção de novas estratégias, que lhe permitisse explorar com profundidade as oportunidades de negócios existentes, mesmo com clientes já internalizados. O foco no processo era prioridade. E o pior: era um processo travado, mecânico e disperso. Não se andava para frente. Ele nos tirava a visão do cliente e do negócio.

O que fizemos: Nossa primeira meta era inquestionável: “Levantar a moral da equipe, Motivar as pessoas”. Os planos de melhoria e de transformação só eram possíveis se revertêssemos o astral do grupo. Atacando o principal foco: suspendemos um rodízio de funcionários em vigor na rede de agência, de critério não muito claro e do qual o grupo não tinha participado das discussões. Abrimos a discussão com todos e foi fechada a questão: nada de rodízios ou descarte de pessoas. Buscamos exaustivamente a colocação das pessoas certas onde mais podíamos obter sua produtividade, obedecidas nossas prioridades no modelo de atuação de agência adotado. Os casos de desvios no desempenho foram tratados pontualmente, com diálogo e reposicionamento. O caráter era eminentemente formador, não punitivo. Essa ação de valorização das pessoas foi complementada com uma medida que consideramos fundamental no fechamento do processo: a nomeação de dois servidores para a função de caixa – cujas vagas existiam há muito tempo na filial – com o objetivo claro e definido de premiar desempenho, dando um sinal para o grupo que, doravante a diretriz era premiar performances reconhecidamente eficientes, independente de tempo de banco/ agência, sem discriminação das pessoas. A participação da EAD no processo deu maior legitimidade à decisão. Quanto à estratégia da filial na busca da melhoria do resultado e do processo de trabalho definiu-se: a vocação da agência, priorizando o segmento pessoa jurídica e os negócios com os servidores da... , que mantém folha salários conosco; o modelo de atuação da equipe, sua dinâmica nas diversas situações, sempre com foco no cliente e no negócio; dispensar maior atenção com o grau de satisfação da clientela, monitorando permanentemente os indicadores; uma atuação prioritária e direcionada para o crédito massificado, diminuindo o consumo de estrutura, adequando o modelo de atendimento definido no portfólio para o segmento; busca permanente da melhoria do atendimento; uma meta de resultado auto-estipulada de... após o primeiro ano, e de ... após o segundo, compatíveis com a praça.

Como estamos: Passados 14 meses das ações empreendidas, pudemos vislumbrar os resultados alcançados: crescimento do resultado estrutural de ... para... (266%); o resultado estrutural

médio dos meses de janeiro a julho foi 154% superior ao do mesmo período do ano anterior; a margem de contribuição total da agência cresceu 69% no período de um ano; tivemos uma melhoria significativa do clima organizacional nas duas pesquisas posteriores à realizada na gestão anterior; o índice de satisfação da clientela aumentou 3,1% no período de um ano.

Conclusão: Embora tenhamos convicção de que temos muito ainda por fazer e que buscaremos a melhoria de todos os nossos indicadores permanentemente, nossos resultados falam mais que nossa argumentação. É perceptível no grupo a satisfação com os números alcançados e a certeza de que eles contribuíram, efetivamente, para que essa performance fosse atingida. Eles mesmos chegam à conclusão: crescemos com as mesmas ferramentas que tínhamos. Como conseguimos? Meu papel como líder foi simplesmente dar à filial uma diretriz de atuação para buscar seus objetivos – que nós todos estabelecemos – procurando “mexer” com aquilo que hoje é uma unanimidade quando se fala em gestão: “Motivar pessoas, valorizar seu papel e sua contribuição, estimular a participação, estabelecer diálogo, facilitar a comunicação e garantir seu comprometimento com os objetivos”. Nossos números absolutos podem não ser tão significativo quanto o de outras filiais de maior porte, mas os números relativos dos diversos itens de avaliação nos equiparam a elas – ou nos sobrepõem. O importante é que buscaremos crescer cada vez mais, em bases segura, confiáveis e consistentes.

Voltamos à observação de Likert: os subordinados reagem favoravelmente quando percebem que as práticas são úteis e contribuem para seu senso de importância e mérito pessoal. Nestes relatos observamos que mesmo utilizando ferramentas diferentes, adequadas às suas realidades, estes gerentes têm em comum os pressupostos acerca da natureza humana, descritas por McGregor na teoria Y: o ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação; o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto-dirigir e se auto-controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete; o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las. A recusa de responsabilidades, a falta de ambição e a busca de garantia são, geralmente, conseqüências de experiências, e não características humanas inatas; o comportamento com os objetivos é

dependente das recompensas associadas a sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação, pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais. Estes pressupostos ressaltam que os limites da colaboração não são limites da natureza humana, mas da capacidade da gerência de favorecer atuar este potencial.

Ao criarem condições que permitiram aos membros de suas equipes alcançar melhor os seus próprios objetivos e dirigir os seus esforços para o sucesso da empresa, os gerentes se utilizaram do princípio de integração que significa todos trabalhando juntos para o sucesso da empresa a fim de que todos possam partilhar dos benefícios do resultado.

Não podemos deixar de mencionar a qualidade das relações destes gerentes, que Likert chamaria de gerentes de alta produtividade, com seus funcionários. Através dos relatos podemos observar que, tão importante quanto as estratégias e táticas utilizadas está a qualidade das relações humanas que eles estabeleceram com suas equipes. Em suas pesquisas Likert observou que os dirigentes que obtêm melhor desempenho (maior produtividade, receitas mais elevadas, custos mais baixos), divergem em princípios e práticas de liderança daqueles que obtêm desempenho mais baixo. Tal divergência reflete diferenças importantes nas pressuposições básicas acerca das maneiras de dirigir pessoas. A contribuição destes gerentes de alta produtividade, para a criação de um sistema administrativo melhor, muitas vezes não é reconhecido nem mesmo pelo próprio gerente. Ao realizarem mudanças gradativamente, no decorrer do tempo e muitas vezes por intuição, não se dão conta da magnitude das mudanças por eles introduzidas.

Uma vez que, o contexto das situações relatadas (funcionários e espaço físico) permaneceu o mesmo, nos permite afirmar que a grande mudança ocorreu na habilidade de relações humanas destes gerentes, provocando mudanças efetivas no relacionamento gerente-funcionário e na produtividade das equipes. “O pleno desenvolvimento e a aplicação habilidosa das formas de organização social que os administradores mais produtivos estão utilizando, é uma importante fonte de aumento de produtividade” (LIKERT, 1971, p. 13).

CONCLUSÃO

Voltamos à pergunta inicial:

O que as 10 melhores empresas eleitas pela Revista Exame tem de especial?

De especial estas empresas têm a visão de futuro, a percepção de que novos ventos estão soprando, que a empresa deve ser vista como um todo, que o estilo de administração faz diferença nos resultados e no ambiente de trabalho, que a satisfação dos funcionários favorece o aumento da produtividade, que estratégia em gestão de pessoas é importante, que a integração entre os níveis hierárquicos é o veículo entre a estratégia e a prática, e uma equipe de gerentes comprometida com o sucesso da empresa e dos funcionários.

“Nessas organizações, encontramos o casamento perfeito entre estratégia e sua aplicação. Entre o que a empresa planeja e o que as pessoas percebem como benefício. Entre a visão do líder e a prática de seus executivos”. (Revista Exame, 2003, p. 04).

Com um novo estilo de administração estas organizações estão colocando na prática diária, estudos sobre a relação existente entre a satisfação dos funcionários e a produtividade, iniciados em 1924, quando Elton Mayo correlacionou fatores físicos com a eficiência dos operários e atribuiu a elevação da produção a uma mudança de atitude dos empregados.

Mayo acreditou que, embora todas as organizações apresentem muitos aspectos racionais, as atitudes e sentimentos de seus participantes devem ser encarados como fatores motivantes, afetando, portanto, a produtividade e o moral. Isto significa que segundo o modelo de relações humanas, as empresas devem considerar tais sentimentos como estratégicos em cada fase de seu planejamento e mudança organizacional (CORADI, 1984).

O resultado alcançado por estas empresas e os relatos das experiências vividas na empresa estudada, sedimentado pelas pesquisas e estudos científicos, nos leva a concluir que um ambiente de trabalho agradável e mais produtivo requer o desenvolvimento de um trabalho consistente e integrado entre toda a organização, ou seja, entre o nível estratégico, nível tático e nível operacional, e ainda , que o estilo de administração dos gerentes táticos tem interferência direta na produtividade dos seus funcionários.

Cabe ressaltar também que o estilo de gerência está diretamente relacionado com os pressupostos que o gerente tem acerca da natureza humana. Estes pressupostos ou crenças se

refletem nas atitudes e comportamento do gerente, e determinam a qualidade do clima que se estabelece na relação gerente-funcionário. Desta forma, se o gerente acredita que seus funcionários são seres humanos capazes, responsáveis e colaboradores, irá desenvolver um clima de respeito, confiança e reconhecimento, criando condições favoráveis para que o funcionário se torne mais motivado e conseqüentemente mais produtivo. Profissionais mais motivados, e que acreditam no que realizam, produzem mais e melhor (BOWDITCH e BUONO, 2000, p 80-94).

O sucesso de uma equipe, projeto, setor, empreendimento ou de uma organização está intimamente ligado à competência do gerente. Esta competência pode ser desenvolvida através do aprimoramento de habilidades, porém, estas habilidades devem estar presentes nas atitudes, comportamentos e ações do gerente e não apenas no seu discurso. Em seu livro *Manual do Chefe em Apuros*, Berg sintetiza esta sua tese com a frase de São Francisco de Assis “De nada adianta ir a algum lugar pregar, se a própria caminhada não é uma pregação”.

Este trabalho teve como propósito contribuir na busca das possíveis causas ou soluções para atingirmos o sonho, que acredito não ser só meu, mas da maioria dos colegas, de ver a nossa empresa entre as dez melhores empresas em produtividade e ambiente de trabalho.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REVISTA EXAME – Edição Especial: As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981, vol. 1.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1985.

McGREGOR, Douglas. **O lado Humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

FONTES, Lauro Barreto et al. **Produtividade**. Salvador: Fundação Emílio Odebrecht, 1982.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL. **Farol Gerencial** – Programa Gestão da Excelência . Internet- www.uni.bb.com.br

CORADI, Carlos Daniel. **Administração de Empresas: o comportamento humano**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1984.

REVISTA CONTATO – Teoria na Prática. Curitiba: Conselho Regional de Psicologia do Paraná, 2004, Ano 25, nº 123, Jan / Fev.

BERG, Ernesto Artur. **Manual do Chefe em Apuros: Como Lidar e Resolver seus problemas no dia-a-dia**. São Paulo: Makron Books, 1999.