

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

**Como um Programa de Desenvolvimento Gerencial pode auxiliar no desenvolvimento das competências necessárias para ser líder de EAD (Equipes de Autodesenvolvimento) nas agências da rede Bacacheri**

Autor: Fabiana Fogaça Zilli

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

Orientador: Mirian Palmeira

**Curitiba**  
**2004**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 JUSTIFICATIVA .....	03
1.2 PROBLEMA:.....	03
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	04
2.1 ORGANIZAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	04
2.2 LIDERANÇA.....	05
2.1.1 O líder como Agente de Mudanças: Delegação de poder e ética.....	08
2.1.2 Habilidade para integração: o trabalho em equipe e o contrato de equipe..	10
2.3 VALORIZAÇÃO DO CLIENTE INTERNO.....	13
2.4 FEEDBACK.....	16
2.5 MOTIVAÇÃO.....	18
2.6 CRIATIVIDADE.....	24
2.7 COMUNICAÇÃO.....	25
2.8 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	26
<b>3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	27
3.1 HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL.....	27
3.2 REDE DE AGÊNCIAS BACACHERI.....	28
3.3 EQUIPES DE AUTO-DESENVOLVIMENTO (EAD).....	28
3.4 DIAGNÓSTICO E RESULTADOS.....	29
<b>4. PROPOSTAS</b> .....	32
4.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.....	32
4.1.1 Introdução.....	32
4.2 PREMISSAS.....	33
4.3 PERFIL DO LÍDER DE EAD.....	34
4.4 OBJETIVO DO PDG.....	34
4.5 PÚBLICO-ALVO.....	34
4.6 MÓDULOS DO PDG.....	35
<b>4.7 CRONOGRAMA</b> .....	37
4.7.1 Avaliação.....	42
4.7.2 Recomendações .....	42
4.7.4 Programa Extraordinário.....	44
4.8 PROJETO PILOTO QVT.....	45

<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>53</b>
<b>DINÂMICAS.....</b>	<b>54</b>
<b>MÓDULO 1: DINÂMICA 01: NOVELO DE LÃ.....</b>	<b>54</b>
<b>DINÂMICA 02: DESENHANDO.....</b>	<b>55</b>
<b>MÓDULO 02: DINÂMICA 03: TROCA DE PAPÉIS.....</b>	<b>56</b>
<b>DINÂMICA 04: LÍDER DEMOCRÁTICO.....</b>	<b>57</b>
<b>MÓDULO 03: DINÂMICA 05: RIO IMAGINÁRIO.....</b>	<b>60</b>
<b>DINÂMICA 06: JOGOS DOS BILHETES.....</b>	<b>61</b>
<b>MÓDULO 04: DINÂMICA 07: CONSTRUÇÃO DA CASA.....</b>	<b>63</b>
<b>MÓDULO 5: DINÂMICA 08: TEXTO: A Frigideira.....</b>	<b>64</b>
<b>DINÂMICA 09: CHARGE.....</b>	<b>64</b>
<b>DINÂMICA 10: A IMAGEM.....</b>	<b>65</b>
<b>Pesquisa sobre as Competências Necessárias ao Líder de EAD.....</b>	<b>66</b>

#### **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1 – Qual a Principal competência que um Líder EAD deve ter.....</b>	<b>30</b>
<b>GRÁFICO 2 – Qual a competência mais significativa do Líder EAD da sua Agencia.....</b>	<b>30</b>
<b>GRÁFICO 3 – Na sua Opinião, qual o Principal Fator Necessário, relacionado ao ambiente Organizacional, para uma boa Atuação dos Líderes de EAD?.....</b>	<b>31</b>
<b>GRÁFICO 4 - Dê sugestões ou comente sobre alguma transformação no ambiente de trabalho ocasionada pela atuação da EAD ou do líder.....</b>	<b>32</b>

## **DEDICATÓRIA**

*Primeiramente a Deus, por me possibilitar trabalhar, estudar e principalmente viver, ao meu marido e a minha filha, que compreenderam o motivo de eu não poder dar muita atenção a eles durante esse processo.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A minha coordenadora, aos meus colegas da pós-graduação, ao Banco do Brasil, a Universidade Católica do Paraná e aos meus colegas de trabalho, que além de me ouvirem, discutirem, também contribuíram com sugestões para o enriquecimento deste trabalho.*

*“É que conversar com os outros de outros séculos é quase o mesmo que viajar. Convém saber algo dos costumes dos diversos povos para melhor julgar os nossos e não pensar que tudo o que é contra os nossos hábitos seja ridículo e contra a razão, como costumam fazer os que não viram nada.”*

*Descartes – “Discurso sobre o Método”*

*“Um bom chefe faz com que homens comuns, façam coisas incomuns”.....(Peper Brocker).*

## RESUMO

Nesse novo cenário da globalização e advento das novas tecnologias, torna-se necessário rever conceitos, mudar atitudes e buscar soluções para que tanto as empresas como os funcionários consigam prosperar. A cada dia percebe-se a importância da valorização do funcionário como ser humano e como colaborador da empresa. Por isso, esse trabalho vai tratar alguns aspectos que foram identificados por meio da pesquisa nas Equipe de Autodesenvolvimento nas agências da rede Bacacheri, aspectos que são vistos como fundamentais para um bom desempenho dos líderes de EAD. Na verdade, esses aspectos são as competências necessárias para ser um bom líder de EAD. Elas foram estudadas principalmente pelo fato de que essas competências quando bem utilizadas podem auxiliar significativamente no desenvolvimento e desempenho dos funcionários, propiciando, conseqüentemente uma melhora na qualidade do ambiente organizacional e na própria estrutura da empresa.

## INTRODUÇÃO

Com a implantação das Equipes de Auto-Desenvolvimento nas agências do Banco do Brasil e a escolha de um líder para cada equipe, teve-se a precisão de conhecer quais habilidades e competências são necessárias para um líder de EAD e como um Programa de Desenvolvimento Gerencial pode auxiliar no desenvolvimento dessas habilidades.

Este trabalho consiste na elaboração de um Programa de Desenvolvimento para o Banco do Brasil, o qual terá como público alvo os líderes de EADs (Equipes de Auto Desenvolvimento) para que estes possam identificar e buscar soluções para os principais problemas referentes a gestão de pessoas dentro das agências do segmento varejo.

O encaminhamento metodológico foi feito por meio de revisão bibliográfica de diferentes autores de diversos contextos históricos e por meio de pesquisa quantitativa, analisando quais aspectos são importantes para a formação de um líder de EAD, se estão sendo utilizados na Rede de Agências Pinhais e se alguns ainda não estão sendo, como podem ser melhor aplicados para o desenvolvimento e atuação do líder de EAD no cotidiano da empresa.

O projeto teve por problema a seguinte questão:

Como a formação de um líder de EAD (Equipe de Auto Desenvolvimento) pode auxiliar no relacionamento interpessoal nas agências da Rede Bacacheri?

Considerando a realidade encontrada em grande parte das agências da Rede Bacacheri e visando uma melhoria no ambiente organizacional a escolha do tema "Formação do líder de EAD e o relacionamento interpessoal na Agências da Rede Bacacheri" possui relevância social, pois oferece propostas para modificar esta realidade.

No cotidiano bancário, a cada vez mais diversidade nos serviços e conseqüentemente a falta de tempo. Em muitas agências, isso ocorre principalmente devido a falta de um quadro maior de funcionários. Devido a necessidade do cumprimento das tarefas nos horários delimitados, a necessidade de atingir as metas de venda, qualidade no atendimento prestado ao cliente, tanto gerentes como demais funcionários sobrecarregam muitas obrigações no cotidiano. Isso acaba interferindo em aspectos fundamentais no ambiente de trabalho, que são: a

integração, a comunicação, o feedback, etc. Quando esses aspectos vão sendo deixados de lado, começam a surgir diferentes problemas como: a desmotivação, a falta de compromisso, o estresse e outras doenças, o abandono do emprego, etc, sendo que em alguns casos chegam a afetar aspectos relacionados com a ética e a delegação de poder.

Não podemos dizer que esse é um problema referente somente ao setor bancário, pois podemos observa-los em diferentes tipos de empresas. Sabe-se também, que o Banco do Brasil é uma empresa que dá grande importância para a formação dos funcionários, com cursos, programas de aperfeiçoamento, bolsas de estudo, possui a sua própria Universidade Corporativa, entre outros aspectos como: participação dos lucros, premiações para agências que atingiram as metas, sorteios de viagens para os funcionários que se destacaram em provas para aperfeiçoamento sobre produtos vendidos pelo banco, oportunidades para ascensão de carreira, etc.

O advento da globalização ocasionou num curto espaço de tempo muitas transformações para o mercado de trabalho. Dentre essas transformações muitos foram os benefícios, como a expansão dos mercados, o acesso as novas tecnologias, porém, a rapidez com que esse processo ocorreu, ocasionou conseqüências que estamos enfrentando no cotidiano da empresa, porém, ainda não paramos para analisar até que ponto a redução drástica do quadro de pessoal, perdas salariais, perda de status profissional, aumento da jornada de trabalho, necessidade de requalificação de mão-de-obra, introdução de novas tecnologias e substituição crescente do trabalho humano por funções automatizadas, podem afetar o desempenho dos funcionários, a qualidade nos serviços prestados, o atendimento das necessidades e expectativas dos funcionários como seres humanos.

Por isso estão sendo analisados neste trabalho aspectos como motivação, liderança, estresse, entre outros aspectos que estão inseridos no cotidiano bancário, a partir de bases teóricas e pesquisas, o papel do líder na construção desse novo ambiente de trabalho, alicerçado sobre novas relações de trabalho, necessidades institucionais e pessoais, expectativas e motivações.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Foi escolhido esse tema porque além de ser muito atual, também é pertinente com a proposta da própria pós-graduação de Gestão de Pessoas, na qual, durante todo o seu percurso trabalhou cada um desses aspectos. Mas foi escolhido principalmente, pelo fato de que acredita-se que o líder de EAD pode auxiliar a identificar problemas pertinentes a essa área, como também, propor atividades, agir em situações que possa ser dado feedback, enfim, auxiliar sua equipe a enfrentar as mudanças de uma maneira positiva para obter um aumento na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Este trabalho partiu das seguintes hipóteses:

- a) Os problemas referentes a relacionamento interpessoal afetam a qualidade do ambiente de trabalho.
- b) Uma formação eficaz pode auxiliar um líder de EAD nas resoluções referentes a relacionamento interpessoal.

Assim, os objetivos gerais deste projeto são:

- a) Identificar as principais competências necessárias para ser líder de EAD;
- b) Analisar como essas competências podem auxiliar na resolução de problemas referentes ao ambiente de trabalho das agências;

Sendo os objetivos específicos:

- a) Caracterizar um Programa de Desenvolvimento Gerencial para auxiliar na capacitação de Líderes de EAD.
- b) Criar um material que possa ser utilizado pelos Líderes de EADs e demais funcionários (apostila).

## 1.2 PROBLEMA:

Como um Programa de Desenvolvimento Gerencial pode auxiliar no desenvolvimento das competências necessárias para ser líder de EAD (Equipes de Autodesenvolvimento) nas agências da rede Bacacheri

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ORGANIZAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

*Uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. ( SCHEIN, pg.12)(...)*

Uma das características da globalização é o funcionário múltipla-função, ou seja, o empregado precisa possuir diferentes habilidades e capacidades para conseguir desempenhar diferentes funções. Como consequência disso, há uma tendência entre os funcionários de estarem cada vez mais preparados. Muitos buscam por conta própria o aperfeiçoamento em diferentes áreas, por meio de cursos técnicos.

Assim, conforme (HERMAN, 1993, pg.9) "O empregado de hoje quer alcançar os maiores resultados pessoais possíveis durante a sua carreira. As pessoas procuram as melhores oportunidades para impulsionar suas carreiras. Se elas conseguem atingir os seus objetivos de crescimento em uma empresa durante um longo período, geralmente permanecem lá para continuar a crescer. Se o ambiente é visto como restritivo, elas quase que naturalmente passarão a procurar outras oportunidades.

Por isso é muito importante um bom ambiente de trabalho, porquê além de afetar diretamente a qualidade de vida dos funcionários, afeta ao mesmo tempo os resultados obtidos pela empresa, uma vez que funcionários comprometidos, realizam um trabalho com maior qualidade em um espaço de tempo menor. Outra questão é a de que quando um empregado qualificado não está conseguindo se identificar, incorporar a visão da empresa, geralmente onde existem administradores restritivos, o funcionário acabará procurando um outro local que aproveite melhor o seu perfil.

É importante notar que as pessoas procurarão outras paragens mesmo que apenas desconfiem que o ambiente é restritivo. Isso não precisa ser realidade, apenas percepção, e o empregado, movido por um impulso interno, irá embora. O

empresário “restritivo” ficará com aqueles elementos menos interessados em uma vida profissional melhor, com aqueles que preferem permanecer na mediocridade. (HERMAN, 1993, pg.9)

## 2.2 LIDERANÇA

Segundo (HERMAN, 1993, pg. 3), para que qualquer tipo de organização tenha êxito em sua administração é essencial uma boa liderança, uma boa administração e uma equipe de pessoas com conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes para desempenhar em um nível suficientemente alto de produção e cumprir a missão da organização.

A liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem com entusiasmo para conseguirem alcançar seus objetivos. É determinada primariamente pelo papel desempenhado por alguém e não pelos seus traços pessoais. Os papéis de líder combinam habilidades humanas, técnicas e conceituais, aplicadas por eles em diferentes graus e níveis organizacionais. Seus comportamentos enquanto seguidores também são importantes para a organização.

Existem diferentes autores sobre liderança mas um de grande destaque é Douglas McGregor, autor das famosas teorias de comportamento humano: Teoria X e Teoria Y. A primeira defende que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades, pois não possuem ambição. Já, a segunda teoria, defende a idéia de que os indivíduos, conforme as condições ambientais e emocionais, possuem potencial para procurar ou aceitar responsabilidades, exercendo auto-direção e auto-controle na medida em que vão realizando os objetivos com os quais estão comprometidas.

A maioria dos administradores passam por várias seleções para chegarem no estágio em que estão, e após alcançarem esse nível, adquirem autoridade para “mandar” nos outros funcionários, porém, essa relação nem sempre ocorre de uma forma harmônica, uma vez que para trabalhar no banco, todos os funcionários (exceto contratados, estagiários e menores aprendizes), passam por concurso público também, e acabam questionando sobre a forma imposta que alguns gerentes desejam que as tarefas sejam realizadas. Ser uma pessoa autoritária não é garantia para se ter autoridade sobre os funcionários.

Por isso, além da competência técnica para o cargo, o líder deve ter suficiente conhecimento para dirigir, guiar e apoiar seu pessoal. Embora a grande diferenciação dos atributos humanos há alguns terrenos comuns no tocante a tirar o máximo dos subordinados. Um bom líder deve compreender o que a grande maioria das pessoas aspira por: reconhecimento – orgulho em trabalhar – senso de posse – propósito – tratamento justo – oportunidade real de ser ouvido.

As grandes empresas estão à procura de líderes, que possam ser capazes de motivar, dar direção e energizar as equipes. O líder eficiente age com coerência e, por isso, conquista a confiança das pessoas. Liderar é a capacidade de deixar claros os rumos do negócio e de enxergar o poder que existe nas pessoas a fim de torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham.

Por isso é tão importante o papel do líder de EAD como gestor de pessoas, pois nem sempre um administrador sozinho consegue, ou melhor, possui condições para desempenhar esse papel.

Existem pessoas que possuem um carisma próprio, são os chamados líderes carismáticos. Essas pessoas conseguem por meio de suas palavras e atitudes conduzir outras pessoas a seguirem seus objetivos.

No entanto, nem todos os líderes são positivos, muitos podem conduzir as pessoas ao erro ou a discórdia, causando inimizades, gerando um clima pesado no ambiente de trabalho. Isso vai depender do estilo de liderança de cada líder. Estes podem ser classificados como positivos, negativos, autocráticos, participativos e rédeas soltas. Embora um líder positivo e participativo tenda a ser mais eficaz em muitas situações, as abordagens contingenciais querem profissionais competentes, comprometidos e dispostos a encarar desafios em todos os níveis da organização.

Algumas características conduzem a uma boa liderança, como a confiança, a amizade, o bom exemplo na conduta, o saber falar e agir na hora certa, mas principalmente, saber ouvir. Esses aspectos vão auxiliar no momento de avaliar cada situação.

Segundo HERMAN (1993) uma liderança forte, eficaz e localizada é vital nas organizações de hoje, sejam elas empresas que visam lucros, organizações sem fins lucrativos, governamentais ou de outros tipos. Liderança é diferente de administração. Ser líder implica envolver-se mais com os funcionários e com o que eles estão fazendo. Como líder, você define o ritmo dos acontecimentos.

Para ser um líder é necessário compreender o porquê de liderar as pessoas. Ter em mente o que isso representa para a sua vida, a do seu próximo e a da empresa.

Quando você é o responsável, as pessoas o procuram para obter respostas, instruções, orientação, experiência, maturidade e estabilidade. Se eles não obtêm o que procuram na sua organização, você pode legitimamente esperar que elas procurem em outro lugar. (HERMAN, 1993, pg.19)

John Adair em seu livro *Effective leadership (A liderança eficiente)* destaca que o líder deve atentar às necessidades da tarefa da equipe, as suas necessidades de manutenção e às necessidades individuais de seus membros. Além disso, para ele o líder da equipe deve dispensar igual atenção à garantia de que a tarefa é factível e pode ser cumprida dentro do prazo determinado, assim como manter a equipe unida e em sua melhor forma através de treinamento, motivação, etc; ter também cuidado para com os indivíduos, expressando na forma de reconhecimento e elogios, permitindo seu crescimento e desenvolvimento. Todavia, tais qualidades não são típicas da liderança, mas sim da função de líder, e da função de formar e desenvolver a equipe para a empresa. (SPENCER, 1994, pg. 64)

O primeiro passo para se fazer um treinamento de liderança, é o da pessoa saber que pode ser líder.

A formação do líder deve começar por auto-formação.(...) Para aceitar-se a si é preciso primeiro conhecer-se. Conhecer-se a si mesmo pode, então, ser tomado como o ponto de partida da competência interpessoal e portanto da formação do líder. (SOUZA, 1978, pg. 217)

Isso ela só vai conseguir com o tempo e dedicação, mas num primeiro momento podemos dizer que um dos principais instrumentos que ele pode utilizar é o planejamento. Fazer um roteiro de quais ações precisam ser implementadas, quais os recursos materiais e humanos disponíveis e em quanto tempo é pretendido conseguir o resultado. O planejamento pode ser feito em três etapas: ações para curto, médio e longo prazo.

Segundo Broxado, é de extrema importância treinar gerentes e líderes informais, obtendo assim um comitê multissetorial, constituído de pessoas com elevada capacidade técnica, reconhecida por todos, e de habilidade interpessoal para facilitar, pulverizar e contaminar todos os colegas, assegurando a viabilidade

das mudanças, sintonizando pessoas e recursos materiais ao processo, conscientizando todos dos avanços e recuos.

Liderança não pode ser realmente ensinada, pode somente ser aprendida. Se trabalhar nela com afinco – havendo um mínimo de potencial – você melhorará. Na verdade, alguém com pequena capacidade natural, que trabalha arduamente nos círculos da tarefa, da equipe e do indivíduo, superará finalmente aquela pessoa de alta capacidade natural, mas preguiçosa e instintiva, pois suas falhas crescerão como erva daninha com o passar dos anos. Ela não será capaz de transferir seu aprendizado de uma situação para outra porque nunca entenderá a razão de ter obtido sucesso em termos de princípios. É triste ver um líder natural ficar em pior situação, porém tenho visto isto acontecer mais de uma vez. (ADAIR, 1989, PG.16)

Assim, quando falamos das habilidades e competências necessárias ao Líder de EAD, não queremos dizer que o Líder deve ser responsável pela resolução de todos os problemas da agência, mas sim, de que ele pode e deve procurar identificar quais os problemas que existem no relacionamento organizacional que estão interferindo na qualidade de vida e produtividade dos demais colegas, como também, auxiliar estes a terem atitudes proativas para juntos analisarem as dificuldades e/ou propostas para a melhoria do ambiente de trabalho.

### 2.1.1 O líder como Agente de Mudanças: Delegação de poder e ética

A maioria das empresas possui uma estrutura hierárquica tradicional de cargos. O grande problema é o de que quando grande parte dos funcionários consegue alcançar um nível hierárquico maior, acabam tomando uma postura conservadora, para impor respeito, esquecendo que também passaram por dificuldades antes de obterem esse nível.

*O exercício do poder surge, assim, quando o anteparo da influência é transposto, ocasião em que a classe dominante (ocupando os lugares dominantes), apela para o uso da autoridade formal (que serve, por sua vez, de anteparo ao uso da coerção: base muito onerosa no exercício do poder). (...) (FARIA, 1985. pg 27)*

Muitas vezes isso provoca um afastamento entre os demais funcionários e a gerência, pois para o funcionário, agora este colega passa a estar do lado da empresa e não do lado dos “operários”.

A delegação de poder começa a causar problemas quando há uma ruptura entre o agir profissional, ético, para o agir mediante o uso do poder para coagir, pressionar os demais colaboradores que estão em posições ainda não tão valorizados dentro da organização.

Às vezes, o processo do abuso do poder não se dá somente pela gerência, pode ser por funcionários que conseguem manipular a grande maioria, oprimindo quem não esteja de acordo com os interesses deles.

*O que caracteriza as relações de poder, em que prevalecem as formas autoritárias, é o exercício relativamente unilateral (monopólio da classe dominante) e eminentemente coercitivo (a coerção prevalece nas diversas combinações das duas bases) do poder, ainda que a coerção esteja ausente: ausência aparente, na medida em que surge como último recurso na consecução dos objetivos de uma associação ou como principal instrumento na redução do imprevisto social. (FARIA, 1985.pg 27)*

Além de criar um clima ruim dentro da empresa, ações desse tipo podem se caracterizar como antiprofissionais e antiéticos.

Uma das principais características dos agrupamentos humanos denominados sociedade é a de possuírem um código específico de leis, regras, normas de conduta, apresentando uma disciplina comportamental denominada Código de Ética. Este, visa regular o bem comum entre os indivíduos de cada sociedade.

Toda instituição que se preocupa e respeita seu corpo de colaboradores e clientes possui um código de ética condizente com a sua realidade organizacional.

O Banco do Brasil possui um Código de Ética bem abrangente, estruturado conforme os principais problemas que podem ocorrer no cotidiano de qualquer empresa: desavenças pessoais, quebra de sigilo bancário, abuso de poder, abuso sexual, etc. Quando acontece algum problema as providências são tomadas pela administração, agência, superintendências, auditorias ou até mesmo pelos órgãos superiores como a direção geral.

Mesmo o funcionário sabendo que existe o Código de Ética, o qual deve ser rigorosamente respeitado, algumas vezes acabam surgindo problemas. Por isso mesmo, é importante que o Código de Ética seja sempre lembrado, exposto em um lugar bem visível por todos os funcionários e discutidos alguns de seus tópicos nas reuniões ou quando necessário.

O Líder de EAD pode ser disseminador da ética na agência, tentando localizar alguns distúrbios ou quebra do Código de Ética do banco e intervindo junto a administração. Uma das características valorizadas nas pessoas é a ética, por isso, o líder conseguirá seguidores na medida em que prova o que realmente diz, com exemplos, com o seu próprio jeito de ser no dia-a dia. As pessoas estão cansadas de ouvirem discursos formais, mas sem nenhuma significação verdadeira pois não são realmente aplicadas na prática. Não basta dizer o que os outros devem fazer, hoje, todos devem fazer. Por esse mesmo motivo o Líder de EAD como os demais funcionários têm o dever de respeitar e disseminar o Código de Ética para todos os membros da empresa.

#### 2.1.2 Habilidade para integração: o trabalho em equipe e o contrato de equipe

O ser humano necessita viver em grupo, desde criança somos influenciados pelos comportamentos dos nossos pais, colegas, professores, etc.

Por mais que uma pessoa possa não simpatizar com outra, é necessário que exista o profissionalismo, a compreensão, para tentar entender os porquês das inimizades.

Passamos grande parte do nosso tempo no ambiente de trabalho, abrindo mão da companhia das nossas famílias, filhos, amigos, etc, para trabalhar. As conseqüências que surgem em quem não está satisfeito com o seu trabalho, com seus colegas ou administradores, se não forem bem resolvidas podem até mesmo acarretar doenças, frustrações, desânimo. Algumas pessoas alegam que é devido a falta de tempo que faz com que as pessoas não consigam estabelecer uma verdadeira integração. Frequentemente, principalmente os gerentes, por medo de acabarem perdendo sua "autoridade" ou misturar vida pessoal com profissional, passam a maior parte da sua vida praticamente se escondendo atrás do trabalho, chegando até mesmo ao ponto de não conseguirem imaginar sua vida sem o trabalho.

Além disso, a integração faz parte do nosso auto-desenvolvimento, pois o processo ensino-aprendizagem ocorre quando trocamos experiências, compartilhando conhecimentos ou buscamos respostas a novas diversidades.

*Falamos aqui da capacidade de integração e do jogo de ir e vir entre a integração do indivíduo e sua capacidade de integrar tudo o que ele faz no mundo. Atingir uma criatividade construtiva, sintetizadora, unificadora e integrativa depende, em parte, da integração interior do indivíduo. (MASLOW, 1970, pg. 28)*

Cada pessoa possui o seu ponto de vista e isso faz parte da personalidade de cada um. Quando pontos de vista divergem, freqüentemente geram conflitos que podem não ter conseqüência nenhuma como também podem ter sérias conseqüências ou se prolongarem por grande período. Saber respeitar o ponto dos outros é mais do que uma questão de ética e profissionalismo, é uma questão de saber que pessoas que agem sozinhas podem resolver alguns problemas sozinhas, porém, quando se trabalha em equipe o trabalho geralmente é mais rápido e eficaz.

A tendência da empregabilidade de funcionários altamente qualificados tecnicamente, mas sem perfil para atuar em equipes, está sendo cada vez mais discutida, uma vez que para o bom funcionamento de uma empresa não basta somente profissionais que acumulam conhecimentos só para si, mas sim, é necessário um compartilhamento dos conhecimentos para a melhor compreensão sobre os problemas.

O simples fato de haver um certo número de funcionários com os quais são realizadas algumas reuniões, não significa dizer que o trabalho está sendo realizado em equipe.

Algumas pessoas acreditam que se ao invés de discutir sobre um assunto ela já for tentando resolver sozinha, acabará poupando esforços e economizando tempo, porém, essa dinâmica de dialogar, expor os acontecimentos e ouvir sugestões, é muito importante para a integração dos funcionários, uma vez que eles passam a se sentir responsáveis também pela busca de soluções.

Outra questão relevante é a de que compartilhando os conhecimentos e acontecimentos, no momento em que um funcionário se ausentar, os outros funcionários poderão dar continuidade ao serviço.

Uma forma para estimular a integração da equipe é a criação de um contrato psicológico entre o líder e os funcionários, denominado Contrato de Equipe. Normalmente não existe em documento formal e se caracteriza por ser um compromisso entre a equipe e as pessoas que a trouxeram à vida, e dá a ela a autoridade para agir.

Geralmente se processa da seguinte maneira:

- 1) Existe o contrato entre o líder e os membros da equipe e entre os próprios membros.
- 2) O contrato com a gerência geral, quer dizer, que o líder está junto à equipe para auxiliá-la na resolução de problemas, sendo um instrumento de mudanças e não somente um porta voz da administração ou vice-versa.
- 3) O contrato com o mundo exterior, ou seja, a equipe têm um compromisso com os clientes, fornecedores, não faz o trabalho só para si ou para sua promoção.

*Para que a equipe seja eficiente, seus termos contratuais devem ser estabelecidos logo de início. Embora os termos contratuais possam mudar com o tempo, se não houver uma estrutura desde o começo, ficará claro que a equipe não surgiu em uma base bem organizada e que não conta com uma definição dos seus objetivos. Na verdade, esses contratos não são definitivos e devem ser alterados à medida que a equipe caminha em seu processo de aprendizado; porém, devem emergir de um princípio sólido. Esse princípio é formado pelos objetivos e metas da equipe, que não deve perde-los de vista. (SPENCER, pg. 22)*

Em todas as fases do contrato, é necessário que exista uma abertura e franqueza entre o líder e os membros da equipe ao discutirem pensamentos e sentimentos em relação as suas tarefas; respeito das opiniões alheias, como também o esclarecimento sobre certos assuntos que os funcionários mais inexperientes ainda não possuem um conhecimento mais aprofundado, entre outras questões.

*A idéia de um contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos*

*os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização. Essa idéia está implícita no conceito de função organizacional, no sentido de que cada função ou papel é basicamente um conjunto de expectativas comportamentais (Kahn e outros, 1964). O contrato psicológico implica, ademais, que cada pessoa no desempenho de determinada função, isto é, cada empregado também tem expectativas em relação a coisas tais como salários ou vencimentos, horas de trabalho, benefícios e privilégios vinculados a um emprego, garantias de não ser despedido inesperadamente, e assim por diante. Muitas dessas expectativas são implícitas e envolvem o senso de dignidade e valor da pessoa. Temos a expectativa de que as organizações nos tratem como seres humanos, nos proporcionem trabalho e recursos necessários ao atendimento das necessidades, e não aviltantes, dêem oportunidades de evoluir e aprender mais, proporcionem feedback sobre a maneira como estamos nos saindo, e assim por diante. Alguns dos mais fortes sentimentos que provocam inquietação trabalhista, greves e rotatividade de empregados têm relação com violações destes aspectos do contrato psicológico, ainda que as negociações públicas, muitas vezes, tratem de questões mais explícitas, como salários, horas de trabalho, segurança do trabalho e outras. ( SCHEIN, pg. 18)*

## 2.3 VALORIZAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

A contribuição da obra de Maslow é muito significativa principalmente pelo fato de que quando fez seus estudos sobre a importância do homem pensar, sentir prazer em trabalhar, a administração da época dizia o contrário, enfatizava que era preciso que os trabalhadores reduzissem o pensamento para que o seu trabalho rendesse mais. O trabalhador tinha contato somente com uma parte do processo e isso era o que bastava. Com o passar do tempo isso foi questionando-se isso, o trabalhador se obrigou a especializar-se em diferentes funções, porém, muitas vezes com aquele mesmo pensamento: faça somente o seu trabalho, sem questionar.

*Se o trabalho é introjetado no Eu (penso que seja mais ou menos o que ocorre sempre, mesmo quando alguém tenta evitar), então, a*

*relação entre auto-estima saudável e estável (o sentimento de valor, orgulho, influência, importância etc.) reside no trabalho bom e válido, tornando-se, portanto, parte integrante do Eu. Talvez a maior parte dos males contemporâneos se deva, muito mais do que eu pensava, à introjeção daquele tipo de trabalho do qual não se tem orgulho, que é robotizado e subdividido em partes. Quanto mais reflito a respeito, mais difícil fica imaginar, sentir-me orgulhoso de mim mesmo e me amar e respeitar, trabalhando em uma fábrica de móveis de baixa qualidade, por exemplo...(MASLOW, 1970, pg. 19).*

A visão mercadológica de hoje é a de conquistar um número maior de clientes. Para isso muitas empresas realizam cursos, contratam consultores e palestrantes, como uma forma de fazer os colaboradores exercerem suas funções, com rigorosos índices de qualidade. O que é esquecido muitas vezes, é o fato de que mesmo que um funcionário execute bem sua função, quando está se relacionando com o cliente, este consegue perceber se o colaborador acredita em sua empresa, sabe passar informações corretas e está contente com o seu trabalho. Muitos clientes acabam adquirindo produtos pelo fato de que além de ser bem atendido, se impressionou com a alegria, atenção e motivação do atendente. Mas, para isso, o cliente interno precisa também ser bem atendido. Precisa saber qual a situação atual da sua empresa, quanto o seu trabalho, sua presença, seu esforço, contribui para o melhor funcionamento da empresa. Claro que geralmente os trabalhos são realizados em equipes, mas é relevante saber quanto a sua contribuição é válida. Saber como é a sua postura perante os clientes, ou colegas internos.

*A empresa moderna, ênfase, deve ter o foco no cliente, seja ele "interno" ou "externo", exercendo o chamado endomarketing (marketing interno) com a mesma intensidade com que aplica ações externas de marketing no intuito de ser reconhecida no mercado, ampliar vendas e garantir sua lucratividade.(ARAÚJO, 2003, pg.62)*

Hoje, as empresas estão se preocupando cada vez mais com esta questão, uma vez que o ser humano não é máquina e precisa de motivos, ou melhor, condições para se desenvolver, precisa ser ouvido e sentir que sua presença não

serve apenas para a execução de uma determinada tarefa, mas sim, que sua presença como a dos demais funcionários, faz a diferença. E é esse o diferencial necessário para suprir as expectativas do cliente interno, o qual por sua vez, também surpreenderá o cliente externo.

O cliente interno espera participação. É bom poder participar para contribuir com a melhoria de um produto ou serviço, saber o quanto a empresa está perdendo ou ganhando. Todos devem ter o foco no cliente final. Todos, independente de posições hierárquicas, devem estar comprometidos com os resultados. E, para isso, é preciso estimular a participação. Mas não basta a velha e usual caixinha de sugestões, aquela que quase ninguém lê e quase ninguém usa. Será que em sua empresa não existe alguém “quietinho em algum canto” esperando apenas a oportunidade certa para dar uma grande idéia? Atos simples como responder em tempo hábil à decisão da implantação ou não de determinada idéia, retornar uma ligação, dizer “muito obrigado” e “por favor”, fazem milagres. (ARAÚJO, 2003, pg.64)

Quando a empresa investe no seu funcionário é esperado deste um determinado desempenho. Porém, às vezes o funcionário não consegue alcançar o patamar desejado pela instituição. A partir desse fato, começam a surgir maus comentários, na maioria das vezes sem a própria pessoa saber o porquê dos falatórios, ou mudanças de comportamento dos colegas. Em alguns casos, chegam a surgir apelidos indesejados. Nesse sentido o feedback é fundamental para estruturar relações de confiança e comunicação, pois quando o funcionário sabe que estão mostrando o seu agir, não para lhe punir ou satirizar, começa a confiar na pessoa, a qual se preocupa com o seu desempenho, e quer de alguma forma ajudar. Alguns gerentes, para mostrar o quanto mandam em determinado setor, acabam constringendo o funcionário na frente dos colegas ou até mesmo clientes.

Um problema ainda muito freqüente no sistema bancário, principalmente nas agências, é a questão dos estagiários e demais funcionários contratados, terceirizados, os quais geralmente não possuem um treinamento eficaz, e devido a falta de funcionários efetivos, são colocados na linha de frente do atendimento aos clientes.

Eles também são colaboradores e também possuem suas expectativas próprias. Devem ser incluídos na programação e distribuição dos serviços, como também, possuir acompanhamento e treinamento constante.

## 2.4 FEEDBACK

O feedback quando bem aplicado pode ser um mecanismo de aprendizagem e auto-conhecimento para o indivíduo perceber quais as suas limitações e como repensar como trabalhar suas dificuldades. Mas não deve ser utilizado só para tentar mudar a postura de um funcionário, mas sim para que todos consigam rever seus comportamentos. Para podermos repensar sobre a importância das pessoas, do ser humano nas organizações, precisamos compreender os porquês dos comportamentos passados, mas, principalmente, quando já é possível prever, mudar ou controlar os comportamentos futuros.

*Os empregados querem receber feedback (avaliação) sobre o seu desempenho. Isso significa que os supervisores - na verdade, todos os gerentes - precisam reconhecer uma realização ou até mesmo um simples progresso na direção das metas a serem atingidas. Sem feedback e reconhecimento, os trabalhadores terão um compromisso apenas marginal com o trabalho que está sendo feito. A alienação por parte dos supervisores e da organização aumenta. Quando o nível de compromisso e de reconhecimento é baixo, os trabalhadores passam a procurar reconhecimento em outro lugar - talvez fora da organização. Isso pode significar uma polarização mais enfática entre mão-de-obra e administração ou a troca de emprego. (HERMAN, 1993, pg.40)*

Devido a rapidez com que as informações se processam, tanto funcionários em geral, quanto administradores acabam tendo medo das mudanças. Esse medo pode ser por causa da falta de habilidade na adaptação às novas informações e conceitos. O problema na verdade não são as mudanças, mas sim, a velocidade com que se processam, conduzem a expectativas sobre como adotar novos procedimentos, enfrentar problemas, agradar os clientes, sem que eles percebam que você também ainda está aprendendo sobre as mudanças. A internet democratizou as informações, e em muitos casos temos dados em tempo real. Uma vez que tudo está mudando, os pontos a serem trabalhados são: perder o medo, diminuir a resistência e começar a entender por que você e sua empresa precisam mudar.

Existem cada vez mais concorrentes e mais clientes dispostos a experimentar, querendo maior qualidade e produtividade.

Porque dizemos que ser líder é ser diferente de ser administrador? Dizemos isso porquê ser líder além de ser administrador, engloba outras funções como a de ser empático. Empatia significa colocar-se emocional e psicologicamente no lugar do outro. Antes de tomar uma decisão, procurar ver como ela afetará o restante de sua equipe, as relações com o mercado, fornecedores e parceiros e o próprio funcionário. Outra função é a de ouvir. Mas para ouvir não basta somente escutar, é preciso olhar para quem está lhe falando, fazendo com que seu interlocutor se sinta importante. Essa postura deve ser permanente com todos os membros da equipe, não se deve ter uma postura com seus subordinados e outra completamente diferente com seus superiores.

Muitas pessoas não percebem que pequenos gestos podem fazer a diferença no ambiente de trabalho. (HERMAN, 1993, pg.25) dá a seguinte sugestão para auxiliar no relacionamento com os funcionários: "Você pode incentivar a lealdade do empregado simplesmente escrevendo uma carta aos membros da equipe envolvida, expressando a sua satisfação, apoio e admiração. A impressão ficará ainda mais forte se você enviar a carta para a casa do funcionário. Não se esqueça de colocar um cópia no arquivo do departamento pessoal. Esses esforços serão bem recebidos pelos empregados em questão e também serão notados pelos outros. As pessoas observam como os outros são tratados; suas ações devem sempre gerar bons sentimentos".

Os exemplos do cotidiano de trabalho podem transformar as atitudes das pessoas. Valorizar os bons funcionários é muito importante pois eles auxiliam na determinação do ritmo da equipe de trabalho. Porém, não se deve esquecer dos demais funcionários, pois alguns podem se sentir injustiçados pela falta de reconhecimento pelo seu trabalho. Nesse aspecto, é muito importante o diálogo franco, o feedback, para se saber o funcionários e empresa esperam uns dos outros.

## 2.5 MOTIVAÇÃO

A todo momento o ser humano precisa tomar decisões muitas vezes por causa das condições externas. No entanto, o ato de tomar a decisão e agir terá que ser feito pelo próprio indivíduo. Ou seja, o ser humano é responsável pela iniciativa para fazer com que as coisas aconteçam realmente.

*Muito freqüentemente as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho. A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de o que uma pessoa seguir uma orientação de ação desejável para determinado fim, está diretamente ligada à força de um desejo próprio da pessoa. (BROXADO, 2001, pg.3)*

Existem diversos autores e teorias sobre motivação, porém, ainda não há alguma explicação que possa ser afirmada como a mais próxima da realidade, isso porquê, a motivação provém das pessoas e além de serem diferentes uma das outras, elas possuem diferentes realidades.

Muitos autores afirmam que a motivação pode ser proveniente de algum fator externo, como: benefícios salariais, viagens, prêmios ou pelo incentivo e exemplo de outras pessoas. No entanto, isso tudo é um processo muito íntimo de cada pessoa, que muitas vezes até ela mesma não consegue identificar quais os verdadeiros fatores de motivação como também de desmotivação.

As causas da desmotivação podem ser várias, pois variam de acordo com cada pessoa, sua personalidade, seu contexto histórico e social.

Nesse aspecto o líder de EAD pode auxiliar tentando observar com os olhos do outro, ou seja, tentar compreender a realidade do seu colega, seus anseios, temores, desejos, para tentar viabilizar outros caminhos para que o funcionário consiga encontrar um sentido para o seu trabalho e até mesmo para a sua vida. Para isso, é fundamental o feedback e a comunicação sincera.

Muitas vezes isso ocorre pela falta de diálogo entre os colaboradores. Cada um estabelece uma rotina diferente de trabalho e após o término do seu expediente vai

para a sua casa, estabelecendo uma rotina diária, a qual pode permanecer por muitos anos.

Da forma como está se processando hoje, o trabalho acaba até mesmo sendo prejudicial para muitas pessoas. Na verdade, não é o trabalho que é ruim, pois todo homem sente a necessidade de trabalhar, é claro, cada um no seu ritmo, mas os que acaba pervertendo o trabalho é a falta de condições no ambiente de trabalho para o bom desempenho da função. A falta de condições pode ser representada pela pressa, falta de treinamento, salários baixos, etc. Devido a toda essa pressão, acaba-se criando o mito de que quem produz mais rapidamente é um melhor funcionário.

Para HERMAN (1993) a velocidade com que alguém trabalha não faz dele necessariamente um bom funcionário. A qualidade é tão importante quanto a quantidade, se não mais, no momento de medir os resultados propriamente ditos. Isoladamente, as horas trabalhadas não são um indicador do desempenho.

A motivação pode ser derivada de motivos externos, internos, derivados dos instintos, forma inconsciente ou consciente de diferentes fatores.

Essa diversidade de interesses permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os Seres Humanos são diferentes uns dos outros, desde suas informações genéticas, vida uterina e até mesmo na hora do parto. Além das experiências pessoais no ambiente familiar, bairro, cidade, escolas, trabalho, dentro do chamado Determinismo Ambiental, pelas quais cada pessoa passa. (BROXADO, 2001, pg.5)

Cabe ao líder de EAD saber de qual maneira pode auxiliar na motivação da equipe. No entanto, freqüentemente é necessário um trabalho individual com cada funcionário, para tentar perceber quais as reais necessidades deste indivíduo. Porém, antes de se começar um trabalho sobre motivação é preciso saber se o funcionário possui aptidões para o desempenho do cargo. Não basta somente a vontade, a disposição, é preciso também a competência, para não haver uma falha na distribuição dos cargos e serviços, conforme as competências e habilidades dos funcionários.

Para não haver um desperdício de potencial, deve-se observar os trabalhadores, tentando perceber suas reais potencialidades, sempre respeitando as capacidades e comportamentos de cada um, decorrentes de diferentes motivações, oriundas dentro e fora da empresa.

*Nas Organizações, por conseqüência, a disposição em melhorar o nível motivacional dos funcionários, passa pela identificação dos fatores de Motivação pessoais, de uma equipe, de um grupo e do time organizacional como um todo. Não sendo possível querer satisfazer motivacionalmente um espectro tão grande de pessoas diferentes com as mesmas razões e estímulos.(BROXADO, 2001, pg.5)*

Entretanto, vale dizer que nem sempre os aspectos monetários são a razão do descontentamento dos funcionários. Pode ser devido a rotina, a falta de oportunidade para expor suas idéias, a incredulidade dos outros colegas, barreiras entre os demais funcionários e gerência, como também, a falta de perfil para atuação num determinado cargo, enfim, diferentes aspectos que podem fazer com que o funcionário não se sinta parte do processo. Grande número de empresas acreditam que somente com fatores extrínsecos como estabilidade ou premiações em dinheiro vão conseguir motivar os funcionários.

*Estamos cada vez mais percebendo que a maioria das pessoas trabalha não só pelo dinheiro, mas também pelo trabalho em si. Querem ter um lugar para onde ir, algo útil e importante para fazer, oportunidades de provar seu valor e desafiar-se a si mesmas, ganhar o respeito e a aprovação dos companheiros e sentir-se parte de um empreendimento maior. A vontade de trabalhar é um dos fatos mais irônicos do fenômeno da alienação do empregados. Embora muita gente queira muito sentir-se parte da organização e muitos gerentes (pelo menos, é o que se supõe) queiram que elas se sintam parte das organizações, seus chefes conseguem aliená-las tão bem que os serviços dos empregados têm de ser comprados a preços altos em corretores do poder chamados "sindicatos trabalhistas". (ALBRECHT, 1979, pg. 267)*

*Outro mito é o da estabilidade. Muitos também supõem que para motivar os funcionários seria bom dar-lhes alguma estabilidade. Basta que examinemos o serviço público no Brasil e descobriremos que não há tantas pessoas assim felizes profissionalmente nem mais*

*eficazes no trabalho. Essas pessoas com estabilidade tornam-se puramente eficientes, pois se esforçam tão somente para não perderem o cargo, devido a algum fato grave administrativamente, em sua maioria. (BROXADO, 2001, pg.9)*

Durante muito tempo achou-se que a estabilidade era um motivador, hoje percebe-se que muitas empresas principalmente as públicas perderam a sua eficiência devido ao comodismo dos funcionários, que não se sentiam estimulados, principalmente por não precisarem se preocupar com competição, o que acabou gerando uma idéia errônea de que os serviços públicos dificilmente possuem qualidade.

*E isto é triste para a auto-estima. O Ser Humano não nasceu para a repetição, ele foi criado para os desafios, para o sadio início, para a criatividade, etc. Sem esses atributos, o homem declina, esmorece, perde a vontade, o querer de mudanças e a evolução, ficando no seu limiar de resignação e conformismo. (BROXADO, 2001, pg.9)*

Para a psicologia comportamentalista, os estímulos internos são derivados do instinto de sobrevivência como a sede, fome, sexo, afeto, etc. Já os fatores externos (derivados de condicionantes sociais do comportamento como a mídia, a religião, as tradições culturais, as leis, etc) as pessoas são reforçadores de comportamentos e não são suficientes para aumentarem por si só a satisfação organizacional. Algumas pessoas ainda acreditam que basta se ter um aumento salarial para melhorar o desempenho, qualidade e produtividade dos funcionários. Segundo essa teoria, a realidade é um fenômeno objetivo, sendo que a personalidade poderá estar sempre controlada pelos fatores de motivação manipuladas pelo ambiente organizacional e pelo meio ambiente social.

Não se quer dizer com isso de que não é necessário se ter bons salários, pelo contrário, mas não se pode afirmar que somente tendo bons salários as pessoas trabalharam motivadas. Exemplo disso, é o aumento de pessoas que abrem mão de carreiras em profissões de certo prestígio social, para exercerem outras profissões menos prestigiadas, mas nas quais, se sentem mais realizados.

BROXADO (2001) explica que a motivação verdadeira nasce das necessidades intrínsecas onde encontram sua fonte de energia, nas necessidades e ações do ser humano. A motivação interna é caracterizada pelos instintos, sendo que este é entendido como um padrão de comportamento inerente à própria espécie, portanto, característico a ela e estereotipado, que possui uma energia própria a ser liberada sempre no sentido de dentro para fora. Segundo a abordagem cognitiva da motivação, ela é movida conforme o que o indivíduo assimilou durante as experiências anteriores e conforme do modo como a pessoa percebe o estado de coisas que influencia o seu comportamento, sendo que o que é percebido nem sempre corresponde à situação real.

Sigmund Freud (1856-1939) fundador da Teoria Psicanalítica, questionou os esquemas puramente fisiológicos e neurológicos, que pautavam a psicologia da época, mostrando cientificamente que a emoção é um dos principais fatores do comportamento humano. Como o ser humano não consegue viver sem apresentar, sentir as emoções, a teoria cognitiva prega que a necessidade do indivíduo organizacional, é entender os Valores, as Crenças e ter a Visão e a Missão da organização definidas, conceituadas e vivenciadas no cotidiano da empresa.

Freud entendia que o comportamento humano é determinado pela motivação do inconsciente e pelos impulsos instintivos. A estrutura da personalidade é formada pelo Id, Ego e Superego. O Id foi entendido como um reservatório de impulsos instintivos. O Ego seria o sistema que, em contato com o mundo exterior, procuraria satisfazer as exigências instintivas do Id. E o Superego, crítico, censurador, formado pela internalização dos valores e atitudes sociais aceitáveis e descartando as reprováveis. Enfim, a motivação do comportamento sob análise freudiana, é então proveniente do Id inconsciente, e o comportamento resulta da interação conflituosa ou não, entre os três sistemas. Pelo fato de buscarmos a liberação, os conteúdos inconscientes regem-se pelo princípio do prazer. Por isso mesmo, é necessário que exista nas organizações, espaço na cultura organizacional para a descoberta de padrões psicológicos adequados às funções/cargos, levando em conta além de habilidade no processo, a habilidade emocional.

Um dos principais autores sobre motivação, deste século, foi Abraham Maslow. Ele explica por meio da sua teoria da hierarquia das necessidades que não basta somente suprimos as necessidades físicas, necessitamos suprir as demais necessidades como: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança,

necessidades de reconhecimento e amor, necessidades de auto-estima, necessidades de auto-realização.

*A riqueza epistemológica e metodológica da obra de Maslow é dada, também, pelo seu tratamento de harmonização das conquistas da psicologia psicanalítica e comportamental, abordando holisticamente o ser humano que vive, existe, sofre, ama, cria, envelhece e morre. (BROXADO, 2001, pg.19)*

Conforme a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, as primeiras são caracterizadas pela satisfação das necessidades básicas como a sede, fome, sexo, sono e oxigênio.

Em seguida aparecem as necessidades de segurança que se refletem na proteção, tranquilização, rotina, etc.

Depois, surgem as necessidades de amor e afeição, seguidas pelas necessidades de auto-estima, autoconfiança, força, status, capacidade e utilidade.

Por último aparecem as necessidades de auto-realização, como um complemento de todas, a criatividade, a vontade de melhorar, de lançar projetos, idéias, e preservação da auto-imagem.

As necessidades individuais devem ser respeitadas e para isso deve ser primeiro percebido o tipo de necessidade influente em cada indivíduo em determinado momento.

Como já foi falado sobre a questão da falta de diálogo, é muito importante que a administração perceba as necessidades dos funcionários. Se as necessidades ficam despercebidas, podem acarretar diferentes problemas, os quais podem acabar aumentando com o passar do tempo.

O respeito pode ser incluído numa dessas fases das necessidades. As pessoas precisam sentir-se importantes, ou seja, contribuírem para o sucesso da organização e ao mesmo tempo serem reconhecidas pelas suas ações dentro da empresa.

Quando a administração aborda os problemas detectados, os empregados que se identificam com as ações da empresa a auxiliarão para resolver os problemas. No entanto, aqueles que não se importam com a resolução dos

problemas, mesmo que a empresa apresente excelentes circunstâncias corporativas.

Por exemplo, a vontade de ascensão na carreira por um funcionário, pode ser um tipo de necessidade individual. No entanto, se o indivíduo sente essa necessidade de auto-realização e a empresa não corresponde, nem lhe dá um parecer sobre seus objetivos a respeito do futuro desse funcionário na empresa, este pode criar sentimentos contrários como: desânimo, desinteresse pelos objetivos da empresa, desmotivação, falta de cooperação com os colegas, desunião, etc., chegando ao ponto até mesmo de ele querer mudar de empresa ou de profissão.

Outras pessoas apresentam essas dificuldades, porém, continuam na empresa por causa de algum outro fator como: estabilidade, boa remuneração, diferentes vantagens (plano de saúde, transporte, moradia), não possuir formação adequada para atuação em outras áreas ou por medo do desemprego.

*Esse tipo de migração para o crescimento profissional será visto em todos os cenários, exceto onde o indivíduo sinta-se preso por qualquer motivo. Um número surpreendente de profissionais sente-se preso em seu emprego, incapacitado de mudar. Essa sensação de aprisionamento faz com que as pessoas fiquem desinteressadas e desmotivadas, com resultante queda de produtividade e responsabilidade. (HERMAN, 1993, pg.10)*

## 2.6 CRIATIVIDADE

O discurso de muitas empresas é o de que a criatividade é essencial nos dias de hoje. Entretanto, se analisarmos essas mesmas empresas, perceberemos que muitas não oferecem as condições necessárias para o desenvolvimento da criatividade.

Aliás, isso acaba sendo um dos requisitos para que uma pessoa seja contratada num emprego. Realmente, existem muitas pessoas que são mais criativas pela própria natureza, porém, a medida que o cotidiano em um ambiente de trabalho, que utiliza a pressão constante, não admite erros, ou não utiliza os erros como uma forma de aprendizagem, o indivíduo acaba inibindo a sua criatividade, por medo de errar.

Isso é um fato muito lamentoso, pois com o passar do tempo a pessoa vai se sentindo frustrada ou faz as coisas somente como o padrão, alienando a sua capacidade de auto-desenvolvimento.

Quando bloqueamos nossa criatividade, acabamos inibindo nossa autonomia e liderança, pois temos medo de enfrentar barreiras, provocar mudanças e quebrar paradigmas.

## 2.7 COMUNICAÇÃO

O poder da palavra pode ser muito contraditório dentro das organizações, mas não só com as palavras que devemos ter cuidado, mas com o jeito com o qual as usamos.

Algumas pessoas, quando conseguem alcançar um nível hierárquico maior, mudam sua postura com os colegas, talvez porque estavam acostumadas com o jeito tradicional de se administrar, preferem não arriscar com mudanças. Outros, como forma de fugirem das cobranças ou pela própria inabilidade em dialogar, acabam se tornando administradores "fechados", ou seja, não costumam usar o diálogo para a resolução dos problemas.

Para até mesmo otimizar o serviço é preciso uma comunicação eficaz, pois caso contrário pode haver o retrabalho, a insatisfação do cliente, por não ter suas expectativas satisfeitas.

Em muitas empresas, têm-se a idéia de que cada pessoa tem que buscar o seu próprio aperfeiçoamento sem ao menos terem uma base para o aprendizado.

As formas de comunicação também devem ser estabelecidas e transmitidas a todos os funcionários nas reuniões: quais as melhores formas de serem passados recados, pela forma escrita ou pelo sistema, correio eletrônico, qual o local apropriado para que todos os funcionários tenham acesso à informações pertinentes a eles, etc.

Quando existir algum problema referente a comunicação, deve-se perguntar qual foi o fator ocasionador do erro ou problema, sem ficar insultando, (pois além de ser antiprofissional e antiético, cria um ambiente ruim, onde as pessoas não conseguem trabalhar direito), como também, consultar a opinião dos demais funcionários quando for tomar alguma decisão referente a equipe ou a própria pessoa.

É extremamente frustrante, para qualquer pessoa, tomar conhecimento de um fato ocorrido relacionado à empresa na qual trabalha através do público externo ou por intermédio de um meio de comunicação de massa. Pode-se imaginar a decepção de um funcionário que, ao ler um jornal, depara-se com a notícia de que a empresa onde trabalha está passando por mudanças estruturais e estratégicas. Fato, aliás, mais comum do que se imagina. Daí a importância de se apresentar as novidades primeiro ao público interno, depois ao externo. Os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa onde trabalham. Isso mexe com a identidade cultural. A pessoa pensa e age conforme as influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que o seu trabalho é respeitado e valorizado; conseqüentemente, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores.

No contexto de globalização, as companhias líderes do seu segmento são aquelas que já concluíram que o público interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em nível de processos e de produtos.

## 2.8 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para desenvolver a Pesquisa utilizamos uma análise amostral das respostas de funcionários das agências da Rede Bacacheri. A estes funcionários, (24 funcionários, 3 de cada agência) foi aplicado um questionário de 4 questões com diferentes alternativas. O objetivo era tentar focalizar quais as principais competências necessárias para ser Líder de EAD, quais as competências já existentes nos Líderes de EAD de cada agência e quais fatores são necessários para uma boa atuação do Líder de EAD, para que este possa auxiliar a resolver os problemas presentes no ambiente de trabalho.

### 3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1 HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi fundado no Rio de Janeiro em 12 de outubro de 1808 pelo Príncipe D. João, sendo o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses e o quarto emissor de moeda no mundo, precedido apenas pelos bancos da Suécia, Inglaterra e França.

Desde a sua inauguração, com a vinda da Corte portuguesa, conseguiu a empatia do povo, pois auxiliava as autoridades da época no custeamento de escolas e hospitais. Também auxiliou na aquisição de equipamentos para os navios que derrotaram as últimas resistências lusitanas, assegurando a independência do Brasil em 1822.

Entretanto, como o banco também atendia às necessidades da corte portuguesa, no pagamento de indenizações a Portugal, acabou colaborando para a desvalorização do meio circulante, a evasão de metais preciosos e a elevação do custo de vida, acabaram gerando uma forte campanha que conseguiu em 1829 a liquidação do banco, acompanhando o declínio e a queda do Primeiro Reinado.

José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí, o qual era o ministro da Fazenda na época, foi quem viabilizou a reabertura do banco em 1854. Seu ressurgimento no meio do século, marca o início do apogeu do Segundo Reinado. A crise da República coincide com as razões do fim do Império. A estabilidade e contínua expansão, a partir de 1905, resultam das grandes reformas do período Rodrigues Alves e do incessante progresso nacional.

Em 1888 destinou-se as primeiras linhas de crédito para a agricultura, no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento nas lavouras de café, então sob o impacto da liberação da mão-de-obra escrava.

Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola Industrial – CREAM, o banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira. Na década de 40, com Getúlio Vargas no governo, ajudou na marcha para o Oeste, que incorporou milhares de hectares de terras ao processo produtivo. No período pós-guerra, auxiliou na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional.

Com a formulação da Lei 4.595 (Lei da reforma bancária) e a criação do Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional, coube ao Banco do Brasil continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, sendo que somente em 1986 pôde praticar todas as operações permitidas aos demais bancos.

Hoje, o banco está passando por um processo de ajustamento estrutural, do qual resulta a redução do número de funcionários. Mesmo com os recentes concursos, a demanda de funcionários ainda não condiz com o quadro necessário de um significativo número de agências.

### 3.2 REDE DE AGÊNCIAS BACACHERI

Esta rede é composta por oito agências: Bacacheri (1243-2), Bairro Alto (3275-1), Ahú (1426-5), Alto da XV (2926-2), Juvevê (3184-4), Santa Felicidade (3390-1), Hugo Lange (3510-6), Mercês (3511-4), fazendo parte da Superintendência Regional Curitiba Norte.

Possui um quadro de funcionários em torno de 150 funcionários, com uma média de 15 a 25 funcionários (Gerente de Agência, Gerente Administrativo e de Expediente, Gerentes de Contas PJ e Pessoa Física, Assistentes de Negócios, Caixas Executivo, Escriturários, Contratados, Estagiários e Adolescentes Trabalhador) dependendo do tamanho, localização, clientela e serviços de cada agência.

### 3.3 EQUIPES DE AUTODESENVOLVIMENTO (EAD)

As Equipes de Autodesenvolvimento (EAD), já existiam no Banco do Brasil em algumas agências, mas foi em 2003 que passou a ser obrigatória a instituição de uma equipe em cada agência. Sua formação é de no mínimo três pessoas voluntárias, as quais podem ser de diversos níveis hierárquicos.

Durante o prazo de um ano farão o assessoramento ao Comitê de Administração na gestão de pessoas das agências. A cada semestre há a troca de líder, para que os outros integrantes da equipe possam também desenvolver suas habilidades.

Para ser membro da EAD, o candidato deve ser dinâmico, possuir interesse em aprender e compartilhar conhecimentos e experiências, boa comunicação para

poder interagir com os demais funcionários e a Administração, como também, demonstrar interesse e comprometimento com os objetivos e missão do Banco.

Já o líder além dessas características, deve ter capacidade para catalisar esforços individuais e grupais, estimulando o desenvolvimento das equipes, visão sistêmica e pró-ativa e capacidade para identificar problemas, apresentar alternativas e implementar soluções.

A EAD deverá fazer reuniões periódicas, acordadas com o Comitê de Administração, para auxiliá-lo nas ações de disseminação do negócio, missão, visão de futuro e valores do Banco, interação intergrupar, profissionalização, comunicação formal e informal entre os diversos níveis hierárquicos, ações de voluntariado e demais ações com os clientes e a sociedade.

### 3.4 DIAGNÓSTICO E RESULTADOS

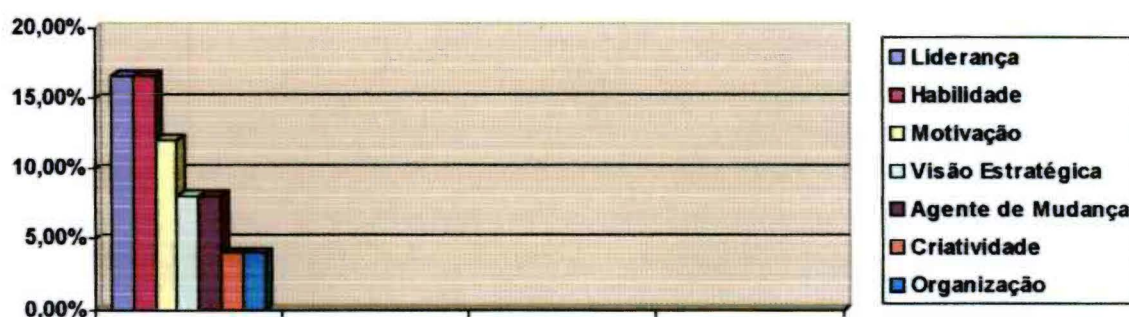
Na primeira questão, "Qual a principal competência que um líder de EAD (Equipe de Autodesenvolvimento) deve ter?", 25% responderam que a principal é a motivação, 16,7% liderança, 16,7% habilidade para integração, 12,4% receptividade a feedback, 8,3% comunicação, 8,3% criatividade, 4,2% organização/ planejamento, 4,2% visão estratégica e 4,2% ser agente de mudanças. Com isso pode-se observar que a maior parte dos funcionários entrevistados acreditam que a principal competência necessária para um líder de EAD é a motivação. Por aí pode-se concluir que o líder além de ter as outras competências, deve principalmente ser motivado, principalmente porquê, as outras competências podem ser resultado da motivação da pessoa que tem vontade em se desenvolver e contribuir para o desenvolvimento dos outros.

**GRÁFICO 1 – Qual a Principal competência que um Líder EAD deve ter**



A segunda questão "Qual a competência mais significativa do líder de EAD da sua agência?" Do total, 16,65% responderam que é a liderança, empatando com outros 16,65% que responderam que é a habilidade para integração. Houve também empate entre motivação, receptividade à feedback, comunicação, todos com 12,5% para cada um. Dos demais, 8,3% escolheram visão estratégica, 8,3% agente de mudanças, 4,2% criatividade, 4,2% organização/planejamento, 4,2 outras.

**GRÁFICO 2 – Qual a competência mais significativa do Líder EAD da sua Agencia**



Já na pergunta "Na sua opinião, qual o principal fator necessário, relacionado ao ambiente organizacional, para uma boa atuação dos líderes de EAD?", 29,1% responderam trabalho em equipe, 20,8% apoio da administração, 16,7% cooperação

dos colegas, 16,7% delegação de poder e 16,7% valorização do cliente interno. Ninguém respondeu se haveria um outro fator necessário para a boa atuação do líder, não relacionado na questão.

**GRÁFICO 3 – Na sua Opinião, qual o Principal Fator Necessário, relacionado ao ambiente Organizacional, para uma boa Atuação dos Líderes de EAD?**



Assim, quando se fala em ambiente organizacional e relacionamento interpessoal, aparece a questão do trabalho em equipe, o qual está sendo a cada dia mais valorizado, pois quando bem administrado, com o apoio da administração e colaboração de todos, influi diretamente nos resultados esperados pela organização.

Na última questão, do tipo aberta: “Dê sugestões ou comente sobre alguma transformação no ambiente de trabalho ocasionada pela atuação da EAD ou do líder.”, a grande maioria deixou em branco: 70,83% não responderam a questão. 20,9% fizeram comentários como:

- A EAD funciona melhor quando o quadro de pessoal é maior;
- Pouca motivação na realização de trabalhos que envolvam participação da EAD;
- A EAD é um canal entre os funcionários e a administração. Se bem utilizado com certeza melhora o relacionamento interno no sentido da confiança e atendimento das aspirações, tanto com relação aos funcionários quanto da administração.

E sugestões como:

- Ação;
- Criação de um Jornal Plus A+, com notícias da agência;
- Através de um trabalho em equipe, com o envolvimento e responsabilidade transmitida aos vários funcionários, melhorará a participação e resultados para além do esperado.

**GRÁFICO 4 - Dê sugestões ou comente sobre alguma transformação no ambiente de trabalho ocasionada pela atuação da EAD ou do líder.**



## 4. PROPOSTAS

### 4.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

#### 4.1.1 Introdução

O Plano de Desenvolvimento Gerencial é uma proposta de mudança nas atitudes de cada Líder de EAD. Consiste em estudos e práticas, sugestões elaboradas para serem aplicadas conforme a necessidade da cada Líder, equipe de trabalho ou a todos os colaboradores, de maneira geral. Não deve ser utilizado como um modelo padrão, mas serve como um instrumento para estimular a criatividade de cada participante, possibilitando a sensibilização para que este procure ser agente de mudanças, conforme a necessidade da organização ou equipe de trabalho. Por isso mesmo, tem como finalidade principal o desenvolvimento de liderança e o crescimento do grupo de trabalho. O desenvolvimento gerencial envolve uma série de conhecimentos que propiciam ao gestor possibilidades de auto-desenvolvimento como pré-requisito para exercer adequadamente as suas atividades, que tem como

foco, facilitar cada vez mais o trabalho dos membros da equipe pelo qual é responsável.

As pessoas são freqüentemente solicitadas a exercer a liderança e habilidades gerenciais. Nos dias de hoje, o bom gestor é aquele considerado não apenas excelente por suas qualidades técnicas, mas principalmente por sua capacidade de resolver conflitos, de motivar equipes, de persuadir de maneira contundente e, sobretudo, aquele que desenvolve novos líderes.

## 4.2 PREMISSAS

A mudança organizacional passa pela criação de condições que possibilitam a alteração na maneira de pensar, no sistema de crenças e nos valores do indivíduo.

É necessário promover a satisfação e a motivação pelo trabalho, para obter maior produtividade com a satisfação do cliente.

A mudança organizacional é vista como um aspecto dinâmico e com características estruturais e políticas; a redistribuição de poder pode acontecer espontaneamente.

A transformação é responsabilidade de todos os dirigentes.

A organização é percebida como um fenômeno global e para mudá-la é necessário uma visão sistêmica.

Auto-realização: liberdade para se concretizar as próprias idéias, tentar novas coisas, tomar decisões e cometer erros.

Sinergia: alinhamento de metas organizacionais com metas pessoais.

Política de gerenciamento esclarecido: todo mundo deseja se sentir importante, necessário e útil; não existe a hierarquia dominância-subordinação.

### 4.3 PERFIL DO LÍDER DE EAD

O líder de EAD deverá desenvolver competências de:

- 4.3.1 Liderança;
- 4.3.2 Motivação;
- 4.3.3 Comunicação;
- 4.3.4 Receptividade à Feedback;
- 4.3.5 Criatividade;
- 4.3.6 Habilidade para Integração;
- 4.3.7 Organização/ Planejamento;
- 4.3.8 Visão estratégica;
- 4.3.9 Ser agente de Mudanças/ Enfrentar desafios.

### 4.4 OBJETIVO DO PDG

Desenvolver nos líderes de EAD, os quais podem ser gerentes, supervisores e pessoas responsáveis por grupo de trabalho, conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem uma atuação eficaz contínua para o desenvolvimento e aquisição de novas competências.

### 4.5 PÚBLICO-ALVO

Líderes ou outros membros de Equipes de Auto-desenvolvimento que tenham interesse em se tornar líderes de EAD das agências da Rede Bacacheri.

## 4.6 MÓDULOS DO PDG

### MÓDULO 1 – SENSIBILIZAÇÃO PARA O PROCESSO DO PDG

Objetivo do módulo:

- Obter o envolvimento e a adesão dos líderes de EAD para a legitimação do processo.

TEMAS:

- Apresentação do PDG;
- Contrato psicológico: conscientização e auto-diagnóstico;
- Contexto geral sobre a Administração Geral e a Nova Administração;
- Importância do cliente externo e interno.

Apresentação do PDG:

O que é o PDG: É auto-desenvolvimento, ou seja, o líder assume a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. A organização é responsável pelo provimento de condições que propiciem o desenvolvimento de cada gerente/líder, mas a este cabe o esforço extra-pessoal, para aproveitar e busca oportunidades de desenvolvimento. Este enfoque aponta o plano atitudinal como prioritário na competência gerencial: auto-desenvolvimento é uma atitude adquirida, de interesse e esforço com relação a dificuldades, desafios e oportunidades. Desenvolvimento gerencial resulta na aquisição, expansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma planejada, sistemática, para aperfeiçoamento do desempenho atual e, ao mesmo tempo, preparação para posições de maior responsabilidade;

- Contrato psicológico: reforçar aos líderes a importância do comprometimento para a eficácia do programa; a definição de contexto, espaço e duração do trabalho;
- Conscientização: É uma atividade de conceituação da ação, que reconstrói e amplia, num novo plano, as aquisições;
- Auto-diagnóstico: Auto reconhecimento e identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes.

**MÉTODO:**

- Apresentação teórica e expositiva: ministrada por consultoria externa, nos quais são focalizadas as partes conceituais e metodológicas do PDG, bem como os aspectos relativos a comprometimento, responsabilidades e papéis;
- Dinâmicas de integração: Novelo de Lã (anexos – dinâmica 01) e Desenhando (anexos - dinâmica 02);
- Após o término da dinâmica, com a apresentação de todos, fazer uma amostragem com algumas pessoas, a fim de verificar se gravaram os nomes e as respectivas características;
- Auto-diagnóstico através das seguintes questões:
- Quais as expectativas que tem quanto ao PDG e o que gostaria que fosse abordado?
- Qual a sua maior dificuldade em liderar equipes de trabalho?;

**CARGA HORÁRIA:**

- Duração de 08 horas, divididas em 04 no período da manhã e 04 horas no período da tarde.

**CONHECIMENTOS:**

- Conhecer o PDG, cujo conteúdo esclareça objetivos, etapas, responsabilidades e resultados esperados;
- Histórico da organização, cenários atuais e conhecimento da cultura empresarial.

**HABILIDADES:**

- Compreensão das necessidades para o desenvolvimento e mudança organizacional;
- Compreensão para o auto-desenvolvimento.

**ATITUDES:**

- Auto-desenvolvimento;
- Comprometimento;
- Inovação.

## **MÓDULO 2 – GESTÃO DE PESSOAS**

### **OBJETIVOS:**

- Desenvolver habilidade nos líderes para a gestão de pessoas, auxiliando a administração, buscando o entendimento e cooperação de todos os funcionários de diferentes cargos e funções.

### **TEMAS:**

- Identificação de potenciais;
- Delegação de poder e Ética;
- Liderança;
- Diagnóstico, tomada de decisões e resolução de problemas.

### **MÉTODO:**

- Apresentação;
- Cases;
- Dinâmicas de grupo: Troca de Papéis (anexos – dinâmica 03) e Líder Democrático ( anexos – dinâmica 04);
- Testes para identificação de estilos de liderança; ex. prático.

### **CARGA HORÁRIA:**

- Duração de 08 horas: 04 horas manhã – 04 horas tarde.

### **CONHECIMENTOS:**

- Cultura da organização;
- Teoria sobre estilos de gerência e liderança;
- Solução de problemas.

### **HABILIDADES:**

- Percepção;
- Diagnóstico;
- Identificação dos talentos e retenção;
- Delegação de poder.

### **ATITUDES:**

- Receptividade para críticas e sugestões;
- Respeito às diferenças;
- Abertura para mudanças.

### **MÓDULO 3 – DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES / TRABALHO EM EQUIPE**

Objetivo do módulo:

- Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.

TEMAS:

- Comunicação e feedback;
- Habilidade de integração;
- Motivação e Auto-desenvolvimento.

Habilidade de integração: habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros. Além disso, deve ter capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõe o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes influenciar o futuro.

Comunicação e feedback: capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, usando feedback de forma adequada e facilitando a interação entre as partes.

Motivação e Auto-desenvolvimento: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, disponibilizando-se para aprender e ensinar, buscando o desenvolvimento contínuo.

MÉTODOS:

- Apresentação teórica: serão apresentados as informações detalhadas sobre o módulo, seus objetivos e as competências a serem desenvolvidas;
- Discussões em grupo: serão analisadas quais componentes poderiam ser de grande valia na liderança de pessoas, servindo como um referencial de ações para melhoria das suas performances;
- Apresentação de vídeos com estudos sobre liderança e motivação, como também, casos reais de funcionários de diferentes empresas, que conseguiram melhorar o desempenho de trabalho da equipe. Esses casos servirão como reflexão, aprendizado, analogia e possível aplicabilidade;

- Dinâmicas de grupo: Rio Imaginário (anexos – dinâmica 05) e Jogo dos Bilhetes (anexos – dinâmica 06)

**CARGA HORÁRIA:**

- Duração de 08 horas (04 horas no período da manhã e 04 horas no período da tarde).

**CONHECIMENTOS:**

- Conceitos e fatores de comunicação;
- Feedback.

**HABILIDADES:**

- Reconhecer fatores de motivação.

**ATITUDES:**

- Flexibilidade;
- Saber ouvir;
- Articulação de informações.

**MÓDULO 4 – VISÃO ESTRATÉGICA****OBJETIVOS:**

- Analisar os objetivos da empresa, traçar caminhos para a melhor forma de alcançar os objetivos individuais e da organização, atualizar conceitos técnicos e administrativos, para propiciar uma melhor organização e desempenho dos funcionários, para o crescimento de ambas as partes.

**TEMAS:**

- Missão e valores da empresa;
- Pensamento sistêmico;
- Gestão estratégica;
- Organização como sistema complexo e suas partes.

**MÉTODOS:**

- Apresentação teórica
- Discussões;
- Dinâmica de grupo: A Construção da Casa (anexos - dinâmica 07);
- Cases
- Visita a outras empresas ( 02 empresas no período da tarde).

**CARGA HORÁRIA:**

- Duração de 08 horas, divididas em 04 horas (manhã) para a parte conceitual e 04 horas (tarde) para a parte vivencial- visitas as empresas.

**CONHECIMENTOS:**

- Conhecimento de teoria sistêmica
- Complexidade no contexto organizacional

**HABILIDADES:**

- Percepção das variáveis;
- Diagnóstico de situações;
- Análise de processos propondo mudanças organizacionais.

**ATITUDES:**

- Flexibilidade;
- Visão de contexto e interações;
- Simplificação de processos.

**MÓDULO 5 – PROPOSTAS PARA MUDANÇAS****OBJETIVOS:**

- Analisar diferentes situações de algumas empresas e estudar como conseguiram obter resolver problemas sobre liderança, trabalho em equipe e ambiente de trabalho.

**TEMAS:**

- Criatividade;
- Flexibilidade;
- Inovação;
- Sugestões.

**MÉTODOS:**

- Apresentação teórica;
- Estudos de casos: analisar as empresas visitadas durante o módulo 4;
- Apresentação (teatro) comparando a situação atual com a situação após serem realizadas as mudanças necessárias para melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho dos funcionários;

- Dinâmicas: analisar texto: A Frigideira (anexos – dinâmica 08), analisar charge: Mudar o Mundo (anexos - dinâmica 09) e realização da dinâmica A Imagem (anexos - dinâmica 10);
- Elaboração de um material que possa ser utilizado na empresa;

#### CARGA HORÁRIA:

- Duração de 08 horas (04 horas durante a manhã e 04 horas durante a tarde).

#### CONHECIMENTOS:

- Liderar equipes;
- Gerência de Processos;
- Resolver conflitos.

#### HABILIDADES:

- Analisar problemas do ambiente de trabalho e trabalho em equipe;
- Identificar quais as mudanças necessárias para melhorar o ambiente de trabalho.

#### ATITUDES

- Visão crítica;
- Trabalhar em equipe;
- Propor mudanças organizacionais.

#### RECURSOS – MÓDULOS I / II / III / IV

#### RECURSOS HUMANOS:

- Analista de RH;
- Administrador;
- Estagiário.

#### RECURSOS MATERIAIS:

- Multimídia;
- Flip-chart;
- Material de apoio.

#### MÓDULOS OPCIONAIS

- Administração do tempo;
- Auto-estima e trabalho;
- Qualidade de vida e auto-desenvolvimento;
- Controle do estresse.

## 4.7 CRONOGRAMA

DURAÇÃO: 40 horas

PERÍODO: 01 semana (dias úteis- 04 horas diárias manhã – 04 horas diárias tarde)

2	3	1	4	2	5	3	6	4	7	5
8	1	08 horas	9		10		11		12	
13	2	14		08 horas	15		16		17	
18	3	19	20		08 horas		21		22	
23	4	24	25		26		08 horas		27	
28	5	29	30		31		32		08 horas	

### 4.7.1 Avaliação

Além das realizadas durante o curso, pode ser enviado às agências questionários sobre a avaliação do curso, dos instrutores e auto-avaliação.

### 4.7.2 Recomendações

Além do PDG, o líder de EAD pode utilizar outros recursos para auxiliar no seu trabalho. Como já foi mencionado, o Banco do Brasil realiza um grande trabalho com os funcionários, ou seja, oferece cursos e treinamentos de altíssima qualidade. Porém, nem todos os funcionários acabam usufruindo desses recursos. O líder de EAD pode contribuir muito para a formação desenvolvimento dos membros das equipes, comunicando os funcionários sobre o cronograma de cursos disponíveis, sobre os horários de programas e cursos da rede de TV interna, agendando horários para a realização dos cursos, dentro e até mesmo fora do banco em instituições educacionais, enfim, sendo uma ponte entre a agência e o departamento de Gestão de Pessoas do banco (GEPES). Além disso, pode também, juntamente com a Equipe de EAD desenvolver atividades de relaxamento, reflexão, integração durante as reuniões. Um exemplo disso foi realizado pela agência Santa Felicidade (Curitiba-PR), a qual por possuir uma funcionária que era psicóloga, começaram a realizar

diferentes dinâmicas 30 minutos antes do início das reuniões gerais. Quem não quisesse participar, poderia chegar no horário normal da reunião. No entanto, a maioria dos funcionários participavam, sendo que de um quadro de 18 funcionários, no máximo 2 a 3 funcionários não participavam. Todos os participantes podiam propor mudanças, dar sugestões e contribuir com diferentes dinâmicas, leitura de textos, canções, etc., o que também aliviava o estresse causado pelas próprias reuniões em si, que muitas vezes são utilizadas não como um meio de comunicação, mas sim, como um mecanismo de cobrança e até mesmo coação.

Para que o líder de EAD possa realizar um bom trabalho ele precisa de tempo. Mesmo sabendo-se sobre a carência de funcionários, sugerimos que o líder de EAD tivesse um horário específico, uma ou duas vezes por semana para poder fazer um planejamento das suas ações e manter contato junto a GEPES (Gestão de Pessoas do banco). A própria GEPES poderia criar um grupo de apoio, para que em encontros quinzenais ou mensais, o líder de EAD pudesse expor suas dificuldades com os demais líderes de outras agências, para juntos estudarem formas diferenciadas de encaminhamento dos problemas.

*Portanto, ajude a criar um novo diferencial para a sua empresa. Ajude a sua companhia a preparar profissionais para o país e não somente para o mercado, incentivando-a a colocar em prática algum programa social, que envolva inclusive os funcionários. Existem várias formas de doação: além de dinheiro, a organização pode doar um pouco de tempo, conhecimento e habilidades dos seus colaboradores. Os melhores profissionais valorizam o trinômio empresa-colaboradores-comunidade de maneira respeitosa e engrandecedora, e sentem orgulho em trabalhar numa organização que possui estes mesmos valores. (ARAÚJO, 2003, pg.35)*

Uma outra proposta é a formação de grupos para a realização de apresentações criativas sobre os produtos oferecidos pelo banco, fazer teatro sobre a comercialização dos produtos, focalizando a visão do cliente.

Um outro instrumento que pode ser utilizado pelo líder de EAD são os programas já existentes no banco, como o Programa Extraordinário e o Projeto Piloto QVT, que podem auxiliar no desenvolvimento dos funcionários.

#### 4.74 Programa Extraordinário

O Programa Extraordinário consiste numa verba de R\$ 300,00 por semestre, para auxiliar no pagamento de mensalidades de cursos ou na aquisição de livros, revistas, calculadoras, enfim, o que for de interesse do funcionário, no entanto, que esteja relacionado ao desenvolvimento do funcionário, principalmente na área econômica.

Para uma utilização satisfatória da renda do Programa Extraordinário, uma proposta é a de que o líder de EAD auxilie seus colegas a utilizarem de uma forma conjunta a verba, pode ser desenvolvendo cursos para os integrantes da agência. Estes cursos podem ser realizados em espaço próprio ou até mesmo na própria agência, após o expediente, com o consentimento da administração.

Podem ser cursos de línguas, cursos de informática mais avançados ou específicos, ou até mesmo a aquisição de livros ou assinaturas de revistas, que podem permanecer na agência ou serem levados por determinado período pelos funcionários.

O importante é que não seja uma imposição, mas sim, que exista uma preocupação em mediar as necessidades da agência com as vontades de realização da equipe. Essa é uma forma de estimular as pessoas para também procurarem se desenvolver não só profissionalmente, mas principalmente como uma realização pessoal.

A própria competição que muitas vezes acaba provocando inimizades no ambiente de trabalho, pode ser um fator estimulante para o aperfeiçoamento dos funcionários. Quando ela ocorre de uma maneira saudável, contribui para a busca de um maior auto-desenvolvimento. Onde os próprios colegas auxiliam nesse processo, tanto no aspecto de observarem a atuação dos outros funcionários, como também, ajudando onde apresentam maiores dificuldades. Dessa maneira, a competição faz com que as pessoas sintam a necessidade de também buscarem outras formas de aprendizagem.

Com isso todos saem lucrando, pois a empresa passa a ter uma redução de custos com cursos que são ofertados, os quais, muitos funcionários fazem por obrigação, muitas vezes, nunca aproveitando o que aprenderam, aplicando na prática ou transmitindo os conhecimentos adquiridos aos colegas. Com o estímulo

da boa utilização da verba do programa extraordinário, o banco reduz seus gastos e ao mesmo tempo consegue um aperfeiçoamento de seus funcionários.

Por isso é imprescindível a atuação do líder de EAD, o qual deve ter consciência do seu papel de agente de mudança das atitudes e ações burocráticas dos funcionários.

#### 4.8 PROJETO PILOTO QVT

O Banco do Brasil também está lançando um Projeto Piloto de um Programa de Qualidade de Vida para os funcionários do banco.

Esse projeto é uma forma da empresa auxiliar na melhoria do ambiente organizacional. Ele consiste num trabalho de prevenção de diversas doenças profissionais como a LER/DORT, entre outras, que prejudicam o desempenho e a saúde dos bancários.

Com essa atitude, o banco consegue, além do bem estar dos funcionários, uma economia de vinte vezes o valor que gasta com o tratamento dessas doenças, fora o custo proveniente da falta de funcionários.

Esse programa ainda está começando a ser implementado, inicialmente em trinta agências no país e no Edifício Sede I, em Brasília. Nessa primeira ação que acontecerá do dia 3 de maio a 29 de outubro deste ano, 2.500 pessoas (funcionários e colaboradores) lotados na rede de agências, rede de apoio aos negócios, diretorias e unidades da Direção Geral.

Com isso pretende-se uma melhoria no ambiente interno, promovendo a saúde, por meio da criação de um site sobre saúde e qualidade de vida, programa na rede de TV interna da empresa, apoio aos funcionários que desejam parar de fumar, encontros para a melhoria do clima organizacional, práticas no ambiente de trabalho anti-estresse como: ginástica laboral, relaxamento, iogas, ti chi chuan, dança, meditação, massagem expressa, shiatsu e do-in.

Este, como outros programas já desenvolvidos pelo banco, podem ser uma ótima oportunidade do líder de EAD conseguir com que um número cada vez maior de funcionários tenham interesse em participar dos programas, como também, que os administradores percebam que há um interesse na empresa de que o funcionário não trabalhe estressado ou fique doente por causa da rotina do trabalho bancário. Além disso, pode se tornar um grande momento para a integração dos funcionários.

Quando são propostas mudanças é necessário estar ciente que elas não ocorrem num curto espaço de tempo, ou melhor, podem até ocorrer, mas para realmente se efetivarem é necessário tempo e dedicação. Na maioria das vezes essa efetivação se dá somente com o trabalho constante, contínuo e principalmente conjunto.

Não basta o líder de EAD ter muitas competências se a Equipe de EAD não estiver disposta a sensibilizar os demais funcionários e a administração.

Falamos quais as habilidades o líder de EAD deve possuir, no entanto, tudo isso vale para todos os funcionários que querem contribuir com o desenvolvimento da empresa, da agência, da carreira e o seu próprio desenvolvimento como ser humano.

## CONCLUSÃO

Nas últimas décadas houve uma preocupação maior no aperfeiçoamento dos funcionários. Primeiramente porquê os avanços tecnológicos exigiam uma mão-de-obra mais qualificada. Outro fator é a competitividade que obriga as empresa a terem um quadro de funcionários preparados para atender as necessidades do consumidor.

No entanto, agora não é somente o cliente externo que visa essa qualificação dos funcionários. Grande parte dos colaboradores buscam se aperfeiçoar para conseguirem um maior desenvolvimento das habilidades, ascensão na carreira e um certo prestígio pessoal. Nota-se que até mesmo quem já alcançou um lugar de status no banco e que supostamente não precisaria de um desenvolvimento maior para se manter no cargo, acaba voltando a estudar, para atender as suas expectativas pessoais.

Para se tornar um líder de EAD, não é necessário ser um líder nato, mas é muito importante que a pessoa esteja disposta a aprender principalmente como ser um gestor de pessoas. Desenvolver habilidades como a comunicação, dar e receber feedback, aprender a se posicionar no lugar do outro para buscar compreender porque ele está agindo daquela maneira, etc.

O treinamento é importante porque além de desenvolver novas atitudes, reforça aptidões que foram deixadas de lado por causa da rotina. Ele se caracteriza pelo processo sistemático de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, podendo ser utilizado como uma das melhores maneiras para enriquecer o patrimônio humano da organização. O treinamento e o desenvolvimento constituem processos de aprendizagem viabilizando uma mudança comportamental no indivíduo por meio da transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades e competências.

Um dos objetivos principais do PDG é fazer com que o líder de EAD se sensibilize para poder trabalhar além da sua função, outras funções como gestor de pessoas. Para isso ele deve estar aberto para dar e receber feedback, sentir-se potencialmente motivado para auxiliar seus colegas que apresentam dificuldades, tanto no aspecto funcional, como no emocional. Ele não deve ser o solucionador de todos os problemas, por que também mesmo que quisesse não iria conseguir isso, porém, ele deve ser o instrumento, o mediador entre os demais funcionários e

gerentes, entre os diferentes problemas, profissionais e pessoais que acontecem na agência.

Assim, a proposta desse trabalho é a de estimular e desenvolver algumas competências pertinentes a gestão de pessoas, nos líderes das Equipes de Autodesenvolvimento. Competências essas, que podem até mesmo ultrapassar as barreiras da administração hierárquica ainda presente em muitas empresas, auxiliando a perceber que influências, comportamentos e atitudes pessoais podem contribuir no ambiente de trabalho, para que todos os funcionários se sintam parte do processo e principalmente, agente de mudanças.

### **SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS**

Para haver o desenvolvimento contínuo dos funcionários é necessário que a Equipe de Auto-desenvolvimento das agências tenha um aperfeiçoamento constante, isso pode ser possível com outros PDGs ou outros tipos de treinamento e desenvolvimento que podem trabalhar diferentes fatores que influenciam o andamento do trabalho, como: pesquisa de clima, comportamento organizacional, administração de tempo, programas de qualidade total, qualidade de vida, etc.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adair, John, 1934. **Liderança para o sucesso: deixe de ser chefe para se tornar líder/** John Adair; tradução Sara Gedanke – São Paulo : Nobel, 1992.

Adair, John, 1934. **Como liderar com eficiência/** John Adair : (tradução Célia Maria L. da C. Genovez). – São Paulo: Nobel, 1989.

Albrecht, Karl. **O gerente e o estresse – faça o estresse trabalhar para você-** Jorge Zahar Editor – segunda edição – Rio de Janeiro,1990. Título original: Stress and Manager \_ Making it work for you ,1979

Araújo, Paulo. **Motivação, hoje e sempre /** Paulo Araújo. \_ Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003. Herman, Roger E. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década /** Roger E. Herman; tradução Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto; revisão técnica Luiz Fernando Martins. \_ São Paulo: Makron Books, 1993.

Beal, George M. **Liderança e dinâmica de grupo.** Título original:Leadership and Dynamic Group Action; tradução Waldir da Costa Godolphim e Sigrid Faulhaber Godolphim. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1972.

Broxado, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa; entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas /** Sílvio Broxado. \_ Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

Conger, Jay Alden. **Líder carismático /** Jay A. Conger; tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Miguel Abboud. – São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

Connellan, Thomas K. **Nos bastidores da Disney; os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo /** Tom Connellan; tradução Marcello Borges. – São Paulo: Futura, 1998.

Faria, José Henrique de, 1950. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba, Criar Edições / FAE, 1985.

Fritzen, Silvino José. **Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo**, Silvino José Fritzen. 10ª edição. 2º volume, Editora Vozes, 1987. Petrópolis, RJ.

Hague, Paul. **Faça sua própria pesquisa de mercado**/ Paul Hague, Peter Jackson; tradução Luzia Roxo Pimentel. – São Paulo; Nobel, 1997. Título original: Do your own market research.

Hill, Norman C., 1951. **Como melhorar o desempenho dos empregados** / Norman C. Hill; (tradução Margarida D. Black). – São Paulo ; EPU, 1986.

Kouzes, James M. **O desafio da liderança** / James M. Kouzes e Barry Z. Posner; tradução de Nivaldo. Montingelli. – Rio de Janeiro: Campus, 1991. Tradução de: The leadership challenge.

Kriegel, Robert. **Vacas sagradas dão os melhores hambúrgueres: estratégias que rompem Paradigmas para desenvolver pessoas e organizações preparadas para umas Danças** / Robert Kriegel & David Brandt; tradução Reinaldo Guarany; [ilus-Trações Bryce Browning]. – Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 1998, 364 p. Tradução de: Sacred cows make the best burgers

Lewin, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo, Cultrix, 1970.

Likert. R. e Likert, J. **Administração de conflitos**. São Paulo, Mc Graw Hill, 1980.

MARX, Karl. O capital. V6 ( **Crítica da Economia Política**) livro 3 – **O Processo Global de Produção Capitalista** – Ed. Civilização Brasileira – Rio de Janeiro – 3ª ed.

Mattar, Fauze Najib, 1944. **Pesquisa de marketing** / Fauze Najib Mattar. – São Paulo:Atlas, 1992.Publicados v.1 e 2.

Maslow, Abraham H. (Abraham Harold), - 1970. **Diário de negócios de Maslow / Abraham H. Maslow**; organizado por Deborah C. Stephens; [ tradução de Nilza Freire ]. – Tradução de : The Maslow business reader. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

Maslow, Abraham H. (Abraham Harold), **Maslow no Gerenciamento / Abraham H. Maslow**, - 1 ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

Mc Gregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise / Douglas Mc Gregor**; Nova York: Mc Graw – Hill Book Co, Inc., 1960.

Moscovici, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo / Felá Moscovici**. 8. ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

Moscovici, Felá. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento / Felá Moscovici**. 3. ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MUCCHIELLI, Roger, 1919. **Psicologia da relação de autoridade / Roger Mucchielli**; tradução Jeanne – Marie Claire Pucheu – São Paulo: Martins Fontes, 1979.

Penteado, J. R. Whitaker. **Técnica de chefia e liderança / J.R. Whitaker Penteado** ; 6º ed. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios – Livraria Pioneira Editora – São Paulo – 1981.

SPENCER, John. **Gerenciando sua equipe/ John Spencer e Adrian Pruss**; tradução Lenke Peres Alves de Araújo. \_ São Paulo: Siciliano, 1994.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional – Título do original em inglês Organizational Psychology** – 3 rd edition. Original English language edition published by Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632 – USA Copyright 1980, 1970, 1965

SOUZA, Roberto de Mello. **Desenvolvimento de Liderança na Empresa – 2ª ed.** \_ São Paulo: Ed. Livraria Duas Cidades, 1978.

Teixeira Filho, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios** / Jayme Teixeira Filho. – Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

Wagner III, John A. **Comportamento organizacional** / John A. Wagner III, John R. Hollenbeck; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura

Zaccarelli. - São Paulo: Saraiva, 2002. **Título original: Organizational behavior.**

Varella Francisco, V. **Os pólos da questão: administrando conflitos nas organizações contemporâneas.** São Paulo, Saraiva, 1993.

\_\_\_\_\_Direitos exclusivos para a língua portuguesa Copyright by Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda. Rio de Janeiro- RJ. 1982.

\_\_\_\_\_Do original alemão:Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie, Dritter Band, Buch III : Der Gesamtprozess der Kapitalistischen Produktion, Primeira edição, 1894.

**ANEXOS**

## DINÂMICAS

- Questionário da Pesquisa sobre as competências necessárias ao Líder de EAD.

### MÓDULO 1: DINÂMICA 01: NOVELO DE LÃ

#### Objetivos:

- Criar um clima de descontração e calor humano para facilitar a integração dos participantes de um curso.

**Tempo de execução:** 1 h

**Pessoal:** 1 facilitador

#### Material:

- 1 folha de papel para cada participante (papel de carta)
- canetas hidrográficas para todos os participantes
- 1 alfinete para cada participante
- 1 novelo de lã grossa com mais de 70 m
- papelógrafo com folhas e canetas hidrocor.

#### Estrutura:

1. Explicação da atividade (5 min)
2. Preenchimento dos cartões (10 min)
3. Lançamento do fio de lã e apresentação (45 min)

#### Procedimento:

1. Todos os participantes e facilitadores do curso que se inicia formam um círculo com suas cadeiras. Cada um recebe uma folha de papel, a caneta hidrográfica e um alfinete.
2. O facilitador explica como se deve preencher a folha. As pessoas devem:
  - desenhar no centro da folha um símbolo com o qual se sintam mais identificados e que conte algo sobre sua pessoa;
  - escrever no canto inferior direito alguns dados pessoais, tais como profissão, idade, estado civil, etc.;
  - escrever no canto superior esquerdo o que mais gostam de fazer;
  - escrever no canto inferior esquerdo o que menos gostam de fazer;
  - escrever no canto superior direito o seu projeto de negócio.

Deve-se desenhar o modelo em uma folha de papelógrafo.

Terminada a tarefa, as pessoas devem prender a folha na sua roupa.

1. O facilitador senta-se no círculo com o novelo de lã. Apresenta-se, explicando sua folha e depois joga o novelo para alguém em frente a ele, mantendo a ponta do fio presa em suas mãos. O próximo participante se apresenta e lança o novelo para outra pessoa, sempre segurando o fio nas mãos. À medida que os participantes vão se apresentando, forma-se uma rede com o fio de lã.
2. Após todos os participantes terem se apresentado, inicia-se o processo inverso, para se desfazer a rede. O novelo é jogado de pessoa a pessoa e cada uma diz novamente o seu nome e o seu projeto de negócios, até que a rede tenha se desfeito e o novelo esteja nas mãos do facilitador.

Pode-se dar alguns minutos para que as pessoas façam comentários sobre o significado do exercício e seus sentimentos em relação a ele.

## **DINÂMICA 02: DESENHANDO**

**PARTICIPANTES:** 7 a 25 pessoas.

**TEMPO ESTIMADO:** 30 minutos.

**MODALIDADE:** Integração entre os participantes.

**OBJETIVOS:** Compreender os objetivos individuais e sua relação com o grupo.

**MATERIAL:** Lápis e papel.

**DESCRIÇÃO:** O coordenador pede aos integrantes que pensem nas atividades que gostariam de fazer nos próximos dias ou semanas (viagens, ir bem numa prova, atividades profissionais, familiares, religiosas, etc.). Então, cada integrante deve iniciar um desenho que represente o seu desejo na folha de ofício. Após trinta segundos o coordenador pede para que todos parem e passem a folha para o vizinho da direita, e assim sucessivamente a cada trinta segundos até que as folhas voltem à origem. Então cada integrante descreve o que gostaria de ter desenhado e o que realmente foi desenhado. Dentre as conclusões a serem analisadas pelo coordenador pode-se citar:

- \* Importância de conhecermos bem nossos objetivos individuais e coletivos;
- \* Importância de sabermos expressar ao grupo nossos desejos e nossas dificuldades em alcançá-los;
- \* O interesse em sabermos quais os objetivos de cada participante do grupo e de que maneira podemos ajudá-los;

\* Citar a importância do trabalho em grupo para a resolução de problemas;

\* Outros.

**OBSERVAÇÃO:** O horizonte do desejo pode ser aumentado, como por exemplo, um sonho que se deseja realizar no decorrer da vida.

## **MÓDULO 02: DINÂMICA 03: TROCA DE PAPÉIS**

Tamanho do grupo: Até trinta pessoas.

Tempo exigido: Cerca de uma hora, dependendo do tamanho do grupo.

Material: Lápis ou caneta e folhas em branco.

Ambiente físico: Uma sala com cadeiras, suficientemente ampla para acomodar todas as pessoas participantes.

### **Processo:**

I. O animador começa propondo ao grupo que cada qual se imagine em "situações passadas da vida em que não se sentiram à vontade nas comunicações com outras pessoas". Ou ainda, situações em que as palavras não saíram facilmente, pelo acanhamento, medo ou outras dificuldades. Quase todas as pessoas passaram por tais situações, na vida.

II. Após uns seis ou sete minutos, todos, um a um lêem suas anotações.

III. Geralmente se observa que as situações mais constrangedoras e apresentadas pela maioria dos grupos se referem à comunicação com os "superiores", e não com iguais ou com "inferiores".

IV. Diante dessa situação, o animador escolhe para o exercício uma secretária e dois protagonistas e propõe a dramatização do seguinte fato: Uma determinada pessoa foi procurar o chefe de pessoal de uma empresa para informar-se acerca de um emprego, antes de candidatar-se ao mesmo. O pretendente bate à porta. A secretária atende, convidando-o a entrar. Ao atender, saúda-o, pedindo que aguarde sentado, entra na sala do chefe para anunciá-lo. Enquanto espera, apressado e nervoso, procura no bolso um bilhete no qual anotara o seu pedido. Nisso aparece a secretária, o que não permitiu fosse lido o bilhete, antes de ser atendido pelo chefe. O chefe pede para entrar, anuncia a secretária. Imediatamente ele se levanta, e, com um sorriso nos lábios, entra. Olha para o chefe, que continua sentado à sua mesinha, parecendo neutro, preocupado com seu trabalho, de escritório. "Bom-dia", diz ele, e espera mais um pouco. Após alguns minutos, o chefe manda-o sentar. Ele

se assenta na beirada da cadeira, ocupando só um terço da mesma. Acanhado, meio encurvado, a cabeça inclinada levemente para frente, começa a falar, dizendo ter lido um anúncio de que a empresa estava precisando contratar mais funcionários e que, antes de candidatar-se, desejava obter algumas informações a respeito do trabalho. Sua fala é fraca, tímida preocupando-se em não dizer demais. Sua cabeça está apoiada nas mãos, olhando sempre o chefe por baixo das sombrancelhas. Eis que o chefe, que até agora permanecia calado, diz ao candidato: "Fale-me primeiro algo a respeito de sua formação e de sua experiência". A esta altura, o candidato já não insiste em ter informações, procurando responder imediatamente à pergunta do chefe, continuando sempre sentado na beirada da cadeira;

V. Nisso, o animador aplica uma técnica usada em psicodramatização. Pára e inverte os papéis. O candidato se torna o chefe do pessoal, sentando-se no escritório, no lugar ocupado pelo chefe, e este ocupa a posição do candidato, fazendo o seu papel;

VI. É importante observar como o comportamento das pessoas muda radicalmente. O candidato toma uma posição reta, firme, sentando-se corretamente. Enquanto o chefe deixa seu ar de autoridade, e apresenta-se humilde, acanhado, falando com voz sumida. E o exercício continua.

VII. O animador pede aos observadores do grupo que façam uma lista das anotações de tudo o que constataram e a mensagem que os dois protagonistas deixaram na dramatização.

VIII. A seguir, cada observador lerá suas anotações, e segue a verbalização acerca da experiência vivida.

#### **DINÂMICA 04: LÍDER DEMOCRÁTICO**

Objetivos:

- Conscientizar os membros do grupo sobre as qualidades que são básicas de um líder democrático.
- Possibilitar os participantes a uma tarefa grupal no sentido de conseguir uma unanimidade em relação a definições que caracterizam o líder democrático.

Tamanho do Grupo:

- Vinte e cinco a trinta pessoas.

Tempo Exigido:

- Quarenta e cinco minutos aproximadamente.

Material Utilizado:

- Lápis ou caneta
- Uma cópia da relação das definições e das qualidades (vide abaixo)

Ambiente Físico:

- Uma sala suficientemente ampla, com carteiras colocadas em forma circular.

Processo:

O animador inicia falando sobre os três tipos de líderes, o autocrático, o anárquico e o democrático. Procurará enfatizar as características do líder DEMOCRÁTICO. A seguir:

- I. Formará subgrupos de cinco a sete membros cada;
- II. Distribuirá uma cópia das DEFINIÇÕES E QUALIDADES do líder democrático, para cada participante;
- III. Solicita a seguir que cada subgrupo consiga chegar a uma unanimidade em relação à definição e à qualidade correspondente, colocando o número da definição ao lado da qualidade;
- IV. Volta-se para o grupo maior, no qual cada subgrupo irá ler as conclusões do exercício;
- V. O animador poderá escrever no quadro-negro ou numa cartolina a ordem correta da qualidade com a devida definição;
- VI. Finaliza-se o exercício com uma avaliação e depoimentos.

#### QUALIDADES DO LÍDER DEMOCRÁTICO (DEFINIÇÕES)

1. Sabe o que fazer, sem perder a tranqüilidade. Todos podem confiar nele em qualquer emergência.
2. Ninguém sente-se marginalizado ou rejeitado por ele. Ao contrário, sabe agir de tal forma que cada um se sente importante e necessário no grupo.
3. Interessa-se pelo bem do grupo. Não usa o grupo para interesses pessoais.
4. Sempre pronto para atender.
5. Mantém-se calmo nos debates, não permitindo abandono do dever.
6. Distingue bem a diferença entre o falso e o verdadeiro, entre o profundo e o superficial, entre o importante e o acessório.

7. Facilita a interação do grupo. Procura que o grupo funcione harmoniosamente, sem dominação.
8. Pensa que o bem sempre acaba vencendo o mal. Jamais desanima diante da opinião daqueles que vêem perigo, sombra e fracassos.
9. Sabe prever, evita a improvisação. Pensa até nos menores detalhes.
10. Acredita na possibilidade de que o grupo saiba encontrar por si mesmo as soluções, sem recorrer sempre à ajuda dos outros.
11. Dá oportunidade para que os outros se promovam e se realizem. Pessoalmente, proporciona todas as condições para que o grupo funcione bem.
12. Faz agir. Toma a sério o que deve ser feito. Obtém resultados.
13. É agradável. Cuida de sua aparência pessoal. Sabe conversar com todos.
14. Diz o que pensa. Suas ações correspondem com suas palavras.
15. Enfrenta as dificuldades. Não foge e nem descarrega o risco nos outros.
16. Busca a verdade com o grupo, e não passa por cima do grupo.

#### QUALIDADES:

Coloque o número das DEFINIÇÕES ACIMA, nas QUALIDADES que seguem de acordo com a sua descrição:

- \_\_\_\_\_ Otimista
- \_\_\_\_\_ Desinteressado
- \_\_\_\_\_ Democrático
- \_\_\_\_\_ Sincero
- \_\_\_\_\_ Seguro
- \_\_\_\_\_ Firme e suave
- \_\_\_\_\_ Eficaz
- \_\_\_\_\_ Catalisador
- \_\_\_\_\_ Corajoso
- \_\_\_\_\_ Juízo maduro
- \_\_\_\_\_ Disponível
- \_\_\_\_\_ Confiança nos outros
- \_\_\_\_\_ Acolhedor
- \_\_\_\_\_ Dá apoio

\_\_\_\_\_ Sociável

\_\_\_\_\_ Provisor

### **QUALIDADES (chave)**

1. Seguro
2. Acolhedor
3. Desinteressado
4. Disponível
5. Firme e suave
6. Juízo maduro
7. Catalisador
8. Otimista
9. Provisor
10. Confiança nos outros
11. Dá apoio
12. Eficaz
13. Sociável
14. Sincero
15. Corajoso
16. Democrático

### **MÓDULO 03: DINÂMICA 05: RIO IMAGINÁRIO**

Doze pessoas estão juntas. Seis cadeiras enfileiradas de um lado, seis de outro, formam um estreito corredor. O desafio é atravessar o "rio" imaginário. Pode-se pisar apenas em quatro pequenas barcas de papelão – do tamanho de uma pizza grande – espalhadas pelo chão. Não vale pisar no chão e todas as pessoas têm de chegar ao outro lado da margem simultaneamente. O problema é que em cada barca cabem apenas duas pessoas em pé. E como vão conseguir chegar juntas até a outra margem, já que não há espaço nas barcas?

Com cooperação. A barca só comporta mais de duas pessoas se uma for no colo da outra, se agarrarem para não cair, segurarem-se no colega e equilibrarem-se num pé só. Algumas pessoas não conseguem terminar o desafio. A teoria é a seguinte: quem não tem boas relações interpessoais na organização acaba

esquivando-se de tocar em seu colega e abandona a prova. O diagnóstico é duro: os desistentes não sabem trabalhar em equipe.

### **DINÂMICA 06: JOGOS DOS BILHETES**

#### **OBJETIVOS:**

- Identificar diferentes modalidades de comunicação.
- Reconhecer ruídos de comunicação.
- Identificar fatores, tais como as interpretações subjetivas e estereótipos, que influenciam no processo de comunicação.

#### **INSTRUÇÃO:**

- O coordenador deve organizar todos os participantes num círculo. Devem ser colocados ombro a ombro com as costas voltadas para fora do círculo.
- Grudar nas costas de cada participante uma folha de papel com uma frase escrita. As frases devem ser diferentes para cada pessoa.
- Dê uma instrução do tipo:

VOCÊS DEVERÃO CIRCULAR PELA SALA, TODOS AO MESMO TEMPO. DEVERÃO LER OS BILHETES QUE ESTÃO PREGADOS NAS COSTAS DOS COLEGAS E ATENDÊ-LOS, SEM DIZER O QUE ESTÁ ESCRITO NO BILHETE. POR EXEMPLO, SE O BILHETE FOR **DANCE COMIGO**, VOCÊS SIMPLEMENTE DANÇAR, SEM COMENTAR O BILHETE. ALGUNS DELES FAZEM PEDIDOS, OUTROS COLOCAM PERGUNTAS OU PEDEM OPINIÕES. PROCURE ATENDER O MAIOR NÚMERO DE BILHETES POSSÍVEIS. DEPOIS DE UM TEMPO, VAMOS DAR UM SINAL, FORMAREMOS A RODA DE NOVO E CADA UM DEVERÁ ADIVINHAR QUAL É O SEU BILHETE.

#### **DISCUSSÃO:** (durante a segunda hora)

- Qual a frase que está escrita em suas costas? Como descobriu? (para cada pessoa do grupo). (Caso não descoberto, o grupo deve ajudar dando dicas do conteúdo do bilhete).

**NA DISCUSSÃO:**

- O que facilitou e/ou dificultou a descoberta do conteúdo dos bilhetes?
- Como esta vivência se reproduz no nosso dia-a-dia?

**CUIDADOS / DICAS:**

- O Facilitador deve atuar apenas como observador para, depois, conduzir a discussão.

**MATERIAL NECESSÁRIO:**

- Folhas de papel com os bilhetes e fita crepe ou durex.

**SUGESTÕES DE BILHETES:**

- Em quem eu voto para governador?
- Sugira um nome para o meu nenê?
- Briguei com minha sogra... me aconselhe!
- Gosto quando me aplaudem!
- Tenho piolhos. Me ajude!
- Dance comigo.
- Me descreva um jacaré.
- Tem uma barata nas minhas costas, me ajude !!
- Leia a minha sorte.
- Estou dormindo, me acorde.
- Meu sapato está apertado, me ajude.
- Quero comprar um telefone, o que faço?
- Meu filho faz xixi na cama, o que faço?
- O que faz um síndico de um prédio?
- Como conquistar um homem?
- Chore no meu ombro.
- Sorria para mim!
- Me faça uma careta.
- Como se faz arroz?
- Me sugira um filme para ver!
- Cante uma música para mim.
- Me ensine a pular.
- Sou muito carente... me dê um apoio.
- Estou com fome, me console.

- Estou com falta de ar, me leve para a janela!
- Dobre a minha manga.
- Quanto eu peso?

## **MÓDULO 04: DINÂMICA 07: CONSTRUÇÃO DA CASA**

**Objetivo:** Mostrar ao grupo o que é nucleação e quais seus passos.

**Destinatários :** grupos de jovens iniciantes

**Material :** canudos plásticos, durex, papel e caneta.

Divide-se o grupo em várias equipes, e escolhe-se um secretário para cada equipe. Entrega-se para cada equipe um pacote de canudinhos e ao secretário uma folha de papel e caneta. Pede-se que a equipe construa uma casa, e o secretário deverá escrever tudo o que for dito, todo o planejamento que a equipe fizer ou falar, e não deve dar palpite na construção da casa.

**Desenvolvimento:**

- 1- O animador divide o grupo em equipes com igual número de pessoas, entrega o material e pede que construam uma casa. Define um tempo de 15 minutos.
- 2- O animador chama uma pessoa de cada equipe, entrega uma folha de papel e caneta e lhes pede para escrever tudo o que for dito pelos participantes da equipe durante a construção da casa.
- 3- Em plenário as casas serão expostas para que todos possam ver as casas construídas.
- 4- O secretário de cada equipe vai ler para o grupo o que sua equipe discutiu enquanto construía-se a casa.

**Avaliação:**

- . Para que serviu esta dinâmica ?
- . Em que fase da construção nosso grupo está ?

## MÓDULO 5: DINÂMICA 08: TEXTO: A Frigideira

Conta-se que um jovem, recém casado, ficou curioso, ao perceber a forma com que sua esposa prepara peixe para fritar: cortava a cabeça (bem cortada) e o rabo, até quase ao meio do peixe. Indagou-lhe o porquê daquilo, ao que ela respondeu:

“\_ Mamãe sempre fez assim e eu aprendi com ela ... naturalmente, deve ser a melhor maneira.”

E assim, sempre que a esposa ia fritar peixe, procedia daquela forma. Afinal, quem era ele pra contestar os dotes culinários da sogra?! Num dia de domingo (os filhos sempre costumam papar a bóia das mães ou sogras aos domingos), estando eles na casa da mãe dela, coincidiu de observar a sogra preparando peixes para fritar. Viu que ela não cortava tanto como a sua esposa... que dissera ter aprendido com ela e, imediatamente, questionou.

A sogra riu e lhe respondeu: “\_ Meu filho, eu sempre cortava o peixe daquela maneira porque **a minha frigideira era pequena...** só isso!”

Esta é uma boa reflexão sobre a eterna repetição das coisas, dos procedimentos, das formas de realização, sem questionamentos:

**“Sempre fizemos assim! Pra que mudar?”**

## DINÂMICA 09: CHARGE:



#???, Mafalda 10 (1974)

**Man:** "Changing the world! Ha! Kids' stuff!"

**Man:** "I, too, had such ideas when I was young, and now you see..."

**Mafalda:** "We're doomed, guys! It turns out, if we don't hurry up and change the

*world, the world changes us!"*

### **DINÂMICA 10: A IMAGEM**

**PARTICIPANTES:** 5 a 25 participantes.

**TEMPO ESTIMADO:** 25 a 30 minutos.

**MODALIDADE:** Motivação e reflexão.

**OBJETIVO:** Despertar para a valorização de si. Encontrar-se consigo e com seus valores.

**MATERIAL:** Um espelho escondido dentro de uma caixa, de modo que ao abri-la o integrante veja seu próprio reflexo.

**DESCRIÇÃO:** O coordenador motiva o grupo: "Cada um pense em alguém que lhe seja de grande significado. Uma pessoa muito importante para você, a quem gostaria de dedicar a maior atenção em todos os momentos, alguém que você ama de verdade... com quem estabeleceu íntima comunhão... que merece todo seu cuidado, com quem está sintonizado permanentemente... Entre em contato com esta pessoa, com os motivos que a tornam tão amada por você, que fazem dela o grande sentido da sua vida..." Deve ser criado um ambiente que propicie momentos individuais de reflexão, inclusive com o auxílio de alguma música de meditação. Após estes momentos de reflexão, o coordenador deve continuar: "...Agora vocês vão encontrar-se aqui, frente a frente com esta pessoa que é o grande significado de sua vida." Em seguida, o coordenador orienta para que os integrantes se dirijam ao local onde está a caixa (um por vez). Todos devem olhar o conteúdo e voltar silenciosamente para seu lugar, continuando a reflexão sem se comunicar com os demais. Finalmente é aberto o debate para que todos compartilhem seus sentimentos, suas reflexões e conclusões sobre esta pessoa tão especial. É importante debater sobre os objetivos da dinâmica.

**Pesquisa sobre as Competências Necessárias ao Líder de EAD**

1) Qual a principal competência que um líder de EAD (Equipe de Autodesenvolvimento) deve ter?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> liderança                | <input type="checkbox"/> habilidade para integração |
| <input type="checkbox"/> motivação                | <input type="checkbox"/> organização/ planejamento  |
| <input type="checkbox"/> receptividade a feedback | <input type="checkbox"/> visão estratégica          |
| <input type="checkbox"/> comunicação              | <input type="checkbox"/> ser agente de mudanças     |
| <input type="checkbox"/> criatividade             | <input type="checkbox"/> outra(s): _____            |

2) Qual a competência mais significativa do líder de EAD da sua agência?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> liderança                | <input type="checkbox"/> habilidade para integração |
| <input type="checkbox"/> motivação                | <input type="checkbox"/> organização/ planejamento  |
| <input type="checkbox"/> receptividade a feedback | <input type="checkbox"/> visão estratégica          |
| <input type="checkbox"/> comunicação              | <input type="checkbox"/> agente de mudanças         |
| <input type="checkbox"/> criatividade             | <input type="checkbox"/> outra(s): _____            |

3) Na sua opinião, qual o principal fator necessário, relacionado ao ambiente organizacional, para uma boa atuação dos líderes de EAD?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> apoio da administração | <input type="checkbox"/> trabalho em equipe             |
| <input type="checkbox"/> cooperação dos colegas | <input type="checkbox"/> valorização do cliente interno |
| <input type="checkbox"/> delegação de poder     | <input type="checkbox"/> outra(s): _____                |

4) Dê sugestões ou comente sobre alguma transformação no ambiente de trabalho ocasionada pela atuação da EAD ou do líder.

- comentários

---



---



---



---



---

- sugestões

---



---



---



---



---

# P D G

## *Programa de Desenvolvimento Gerencial para Líderes de E A D.*

Como um Programa de Desenvolvimento Gerencial pode auxiliar no desenvolvimento das competências necessárias para ser líder de E A D ?



LIDERANÇA  
MOTIVAÇÃO  
INTEGRAÇÃO  
FEEDBACK  
COMUNICAÇÃO  
CRIATIVIDADE  
ORGANIZAÇÃO  
ESTRATÉGIAS  
MUDANÇAS

AUTORIA E ILUSTRAÇÕES FABIANA FOGAÇA ZILLI.

## INTRODUÇÃO

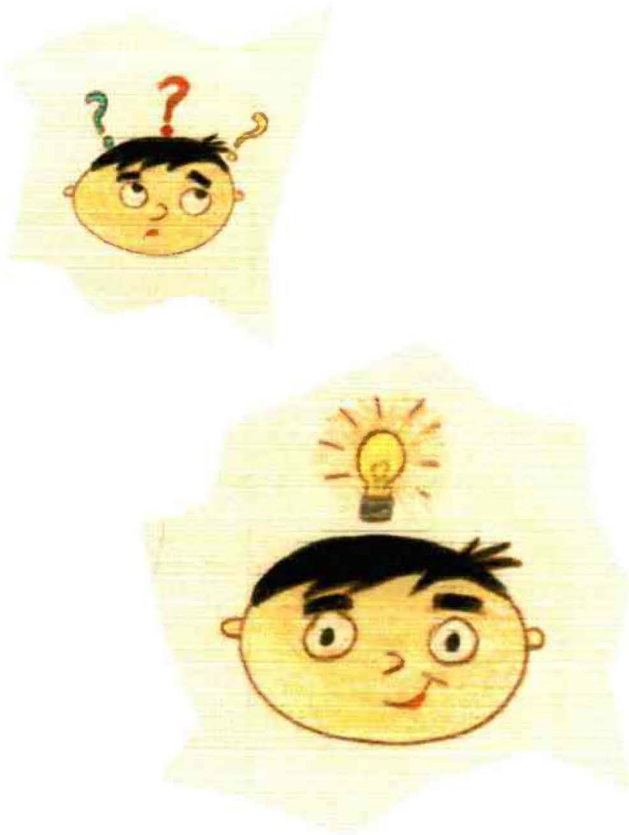
Com a implantação das Equipes de Auto-Desenvolvimento nas agências do Banco do Brasil e a escolha de um líder para cada equipe, teve-se a precisão de conhecer quais habilidades e competências são necessárias para um líder de EAD e como um Programa de Desenvolvimento Gerencial pode auxiliar no desenvolvimento dessas habilidades.

Este trabalho consiste em um Programa de Desenvolvimento para o Banco do Brasil, tendo como público alvo os líderes de EADs (Equipes de Auto-Desenvolvimento) para que estes possam identificar e buscar soluções para os principais problemas referentes a gestão de pessoas dentro das agências do segmento varejo.

No cotidiano bancário, a cada vez mais diversidade nos serviços e conseqüentemente a falta de tempo. Em muitas agências, isso ocorre principalmente devido a falta de um quadro maior de funcionários. Devido a necessidade do cumprimento das tarefas nos horários delimitados, a necessidade de atingir as metas de venda, qualidade no atendimento prestado ao cliente, tanto gerentes como demais funcionários sobrecarregam muitas obrigações no cotidiano. Isso acaba interferindo em aspectos fundamentais no ambiente de trabalho, que são: a integração, a comunicação, o feedback, etc. Quando esses aspectos vão sendo deixados de lado, começam a surgir diferentes problemas como: a desmotivação, a falta de compromisso, o estresse e outras doenças, o abandono do emprego, etc, sendo que em alguns casos chegam a afetar aspectos relacionados com a ética e a delegação de poder.

Por isso estão sendo analisados neste trabalho aspectos como motivação, liderança, estresse, entre outros aspectos que estão inseridos no cotidiano bancário, a partir de bases teóricas e pesquisas, o papel do líder na construção desse novo ambiente de trabalho, alicerçado sobre novas relações de trabalho, necessidades institucionais e pessoais, expectativas e motivações.

O líder de EAD pode auxiliar a identificar problemas pertinentes a essa área, como também, propor atividades, agir em situações que possa ser dado feedback, enfim, auxiliar sua equipe a enfrentar as mudanças de uma maneira positiva para obter um aumento na qualidade de vida no ambiente de trabalho.



## MÓDULO 1 - Sensibilização para o processo do PDG

Aquilo que aprendemos  
vale bem mais do que  
aquilo que nos ensinam.  
(Alex Periscinoto)

### O QUE É PDG?

O Plano de Desenvolvimento Gerencial é uma proposta de mudança nas atitudes de cada Líder de EAD. Consiste em estudos e práticas, sugestões elaboradas para serem aplicadas conforme a necessidade da cada Líder, equipe de trabalho ou a todos os colaboradores, de maneira geral. Não deve ser utilizado como um modelo padrão, mas serve como um instrumento para estimular a criatividade de cada participante, possibilitando a sensibilização para que este procure ser agente de mudanças, conforme a necessidade da organização ou equipe de trabalho. Por isso mesmo, tem como finalidade principal o desenvolvimento de liderança e o crescimento do grupo de trabalho. O desenvolvimento gerencial envolve uma série

de conhecimentos que propiciam ao gestor possibilidades de auto-desenvolvimento como pré-requisito para exercer adequadamente as suas atividades, que tem como foco, facilitar cada vez mais o trabalho dos membros da equipe pelo qual é responsável.

Por isso mesmo tem por objetivo desenvolver nos líderes de EAD, os quais podem ser gerentes, supervisores e pessoas responsáveis por grupo de trabalho, conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem uma atuação eficaz contínua para o desenvolvimento e aquisição de novas competências.

As pessoas são freqüentemente solicitadas a exercer a liderança e habilidades gerenciais. Nos dias de hoje, o bom gestor é aquele considerado não apenas excelente por suas qualidades técnicas, mas principalmente por sua capacidade de resolver conflitos, de motivar equipes, de persuadir de maneira contundente e, sobretudo, aquele que desenvolve novos líderes.

## PREMISSAS

- A mudança organizacional passa pela criação de condições que possibilitam a alteração na maneira de pensar, no sistema de crenças e nos valores do indivíduo;
- É necessário promover a satisfação e a motivação pelo trabalho, para obter maior produtividade com a satisfação do cliente;
- A mudança organizacional é vista como um aspecto dinâmico e com características estruturais e políticas; a redistribuição de poder pode acontecer espontaneamente;
- A transformação é responsabilidade de todos os dirigentes;
- A organização é percebida como um fenômeno global e para mudá-la é necessário uma visão sistêmica;
- Auto-realização: liberdade para se concretizar as próprias idéias, tentar novas coisas, tomar decisões e cometer erros;
- Sinergia: alinhamento de metas organizacionais com metas pessoais;

- Política de gerenciamento esclarecido: todo mundo deseja se sentir importante, necessário e útil; não existe a hierarquia dominância-subordinação.

## IMPORTÂNCIA DO CLIENTE EXTERNO E INTERNO

A visão mercadológica de hoje é a de conquistar um número maior de clientes. Para isso muitas empresas realizam cursos, contratam consultores e palestrantes, como uma forma de fazer os colaboradores exercerem suas funções, com rigorosos índices de qualidade. O que é esquecido muitas vezes, é o fato de que mesmo que um funcionário execute bem sua função, quando está se relacionando com o cliente, este consegue perceber se o colaborador acredita em sua empresa, sabe passar informações corretas e está contente com o seu trabalho. Muitos clientes acabam adquirindo produtos pelo fato de que além de ser bem atendido, se impressionou com a alegria, atenção e motivação do atendente. Mas, para isso, o cliente interno precisa também ser bem atendido. Precisa saber qual a situação atual da sua empresa, quanto o seu trabalho, sua presença, seu esforço, contribui para o melhor funcionamento da empresa. Claro que geralmente os trabalhos são realizados em equipes, mas é relevante saber quanto a sua contribuição é válida. Saber como é a sua postura perante os clientes, ou colegas internos.

Hoje, as empresas estão se preocupando cada vez mais com esta questão, uma vez que o ser humano não é máquina e precisa de motivos, ou melhor, condições para se desenvolver, precisa ser ouvido e sentir que sua presença não serve apenas para a execução de uma determinada tarefa, mas sim, que sua presença como a dos demais funcionários, faz a diferença. E é esse o diferencial necessário para suprir as expectativas do cliente interno, o qual por sua vez, também surpreenderá o cliente externo.

## PARA QUE SERVE O CONTRATO PSICOLÓGICO?

Serve para reforçar aos líderes a importância do comprometimento para a eficácia do programa; a definição de contexto e espaço. Normalmente não existe em documento formal e se caracteriza por ser um compromisso entre a equipe e as pessoas que a trouxeram à vida, e dá a ela a autoridade para agir.

Em todas as fases do contrato, é necessário que exista uma abertura e franqueza entre o líder e os membros da equipe ao discutirem pensamentos e sentimentos em relação as suas tarefas; respeito das opiniões alheias, como também o esclarecimento sobre certos assuntos que os funcionários mais inexperientes ainda não possuem um conhecimento mais aprofundado, entre outras questões.

## PARA REFLETIR:

Quais as expectativas que tem quanto ao PDG e o que gostaria que fosse abordado?

Qual a sua maior dificuldade em liderar equipes de trabalho?

## LEITURAS COMPLEMENTARES:

Connellan, Thomas K.

Nos bastidores da Disney; os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo / Tom Connellan; tradução Marcello Borges.  
– São Paulo: Futura, 1998.

Wagner III, John <sup>a</sup>

Comportamento organizacional / John A. Wagner III, John R. Höllenbeck; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. - São Paulo: Saraiva, 2002. Título original: Organizational behavior.

## MÓDULO 2 - Gestão de Pessoas

Os grandes líderes não  
resolvem problemas;  
antecipam-se a eles.  
(James A. Belasco)

### OBJETIVOS:

- Desenvolver habilidade nos líderes para a gestão de pessoas, auxiliando a administração, buscando o entendimento e cooperação de todos os funcionários de diferentes cargos e funções.

### POR QUÊ DIZEMOS QUE SER LÍDER É DIFERENTE DE SER ADMINISTRADOR?

Dizemos isso porquê ser líder além de ser administrador, engloba outras funções como a de ser empático. Empatia significa colocar-se emocional e psicologicamente no lugar do outro. Antes de tomar uma decisão, procurar ver como ela afetará o restante de sua equipe, as relações com o mercado, fornecedores e parceiros e o próprio funcionário. Outra função é a de ouvir. Mas para ouvir não basta somente escutar, é preciso olhar para quem está lhe falando, fazendo com

que seu interlocutor se sinta importante. Essa postura deve ser permanente com todos os membros da equipe, não se deve ter uma postura com seus subordinados e outra completamente diferente com seus superiores.

Os exemplos do cotidiano de trabalho podem transformar as atitudes das pessoas. Valorizar os bons funcionários é muito importante pois eles auxiliam na determinação do ritmo da equipe de trabalho. Porém, não se deve esquecer dos demais funcionários, pois alguns podem se sentir injustiçados pela falta de reconhecimento pelo seu trabalho. Nesse aspecto, é muito importante o diálogo franco, o feedback, para se saber o funcionários e empresa esperam uns dos outros.

### O LÍDER COMO AGENTE DE MUDANÇAS: DELEGAÇÃO DE PODER E ÉTICA

A maioria das empresas possui uma estrutura hierárquica tradicional de cargos. O grande problema é o de que quando grande parte dos funcionários consegue alcançar um nível hierárquico maior, acabam tomando uma postura conservadora, para impor respeito, esquecendo que também passaram por dificuldades antes de obterem esse nível.

Muitas vezes isso provoca um afastamento entre os demais funcionários e a gerência, pois para o funcionário, agora este colega passa a estar do lado da empresa e não do lado dos "operários".

A delegação de poder começa a causar problemas quando há uma ruptura entre o agir profissional, ético, para o agir mediante o uso do poder para coagir, pressionar os demais colaboradores que estão em posições ainda não tão valorizados dentro da organização.

Às vezes, o processo do abuso do poder não se dá somente pela gerência, pode ser por funcionários que conseguem manipular a grande maioria, oprimindo quem não esteja de acordo com os interesses deles. Além de criar um clima ruim dentro da empresa, ações desse tipo podem se caracterizar como antiprofissionais e antiéticos.

Uma das principais características dos agrupamentos humanos denominados sociedade, é a de possuírem um código específico de leis, regras, normas de conduta, apresentando uma disciplina comportamental denominada Código de Ética. Este, visa regular o bem comum entre os indivíduos de cada sociedade.

O Banco do Brasil possui um Código de Ética bem abrangente, estruturado conforme os principais problemas que podem ocorrer no cotidiano de qualquer empresa: desavenças pessoais, quebra de sigilo bancário, abuso de poder, abuso sexual, etc. Quando acontece algum problema as providências são tomadas pela administração, agência, superintendências, auditorias ou até mesmo pelos órgãos superiores como a direção geral.

O Líder de EAD pode ser disseminador da ética na agência, tentando localizar alguns distúrbios ou quebra do Código de Ética do banco e intervindo junto a administração. Uma das características valorizadas nas pessoas é a ética, por isso, o líder conseguirá seguidores na medida em que prova o que realmente diz, com exemplos, com o seu próprio jeito de ser no dia-a-dia. As pessoas estão cansadas de ouvirem discursos formais, mas sem nenhuma significação verdadeira pois não são realmente aplicadas na prática. Não basta dizer o que os outros devem fazer, hoje, todos devem fazer. Por esse mesmo motivo o Líder de EAD como os demais funcionários têm o dever de respeitar e disseminar o Código de Ética para todos os membros da empresa.

## ADMINISTRAR COM LIDERANÇA

Segundo (HERMAN, 1993, pg. 3), para que qualquer tipo de organização tenha êxito em sua administração é essencial uma boa liderança, uma boa administração e uma equipe de pessoas com conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes para desempenhar em um nível suficientemente alto de produção e cumprir a missão da organização.

A liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem com entusiasmo para conseguirem alcançar seus objetivos. É determinada primariamente pelo papel desempenhado por alguém e não pelos seus traços pessoais. Os papéis de líder combinam habilidades humanas, técnicas e conceituais, aplicadas por eles em diferentes graus e níveis organizacionais. Seus comportamentos enquanto seguidores também são importantes para a organização.

Por isso, além da competência técnica para o cargo, o líder deve ter suficiente conhecimento para dirigir, guiar e apoiar seu pessoal. Embora a grande diferenciação dos atributos humanos, há alguns terrenos comuns no tocante a tirar o máximo dos subordinados. Um bom líder deve compreender o que a grande maioria das pessoas aspira por: reconhecimento – orgulho em trabalhar – senso de posse – propósito – tratamento justo – oportunidade real de ser ouvido.

As grandes empresas estão à procura de líderes, que possam ser capazes de motivar, dar direção e energizar as equipes. O líder eficiente age com coerência e, por isso, conquista a confiança das pessoas. Liderar é a capacidade de deixar claros os rumos do negócio e de enxergar o poder que existe nas pessoas a fim de torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham.

Por isso é tão importante o papel do líder de EAD como gestor de pessoas, pois nem sempre um administrador sozinho consegue, ou melhor, possui condições para desempenhar esse papel.

No entanto, nem todos os líderes são positivos, muitos podem conduzir as pessoas ao erro ou a discórdia, causando inimizades, gerando um clima pesado no ambiente de trabalho. Isso vai depender do estilo de liderança de cada líder. Estes podem ser classificados como positivos, negativos, autocráticos, participativos e rédeas soltas. Embora um líder positivo e participativo tenda a ser mais eficaz em

muitas situações, as abordagens contingenciais querem profissionais competentes, comprometidos e dispostos a encarar desafios em todos os níveis da organização.

Algumas características conduzem a uma boa liderança, como a confiança, a amizade, o bom exemplo na conduta, o saber falar e agir na hora certa, mas principalmente, saber ouvir. Esses aspectos vão auxiliar no momento de avaliar cada situação.

John Adair em seu livro *Effective leadership ( A liderança eficiente)* destaca que o líder deve atentar às necessidades da tarefa da equipe, as suas necessidades de manutenção e às necessidades individuais de seus membros. Além disso, para ele o líder da equipe deve dispensar igual atenção à garantia de que a tarefa é factível e pode ser cumprida dentro do prazo determinado, assim como manter a equipe unida e em sua melhor forma através de treinamento, motivação, etc; ter também cuidado para com os indivíduos, expressando na forma de reconhecimento e elogios, permitindo seu crescimento e desenvolvimento. Todavia, tais qualidades não são típicas da liderança, mas sim da função de líder, e da função de formar e desenvolver a equipe para a empresa. (SPENCER, 1994, pg. 64)

## PERFIL DO LÍDER DE EAD

O líder de EAD deverá desenvolver competências de:

- Liderança;
- Motivação;
- Comunicação;
- Receptividade à Feedback;
- Criatividade;
- Habilidade para Integração;
- Organização/ Planejamento;
- Visão estratégica;

Ser agente de Mudanças/ Enfrentar desafios.

## CARACTERÍSTICAS DO LÍDER DEMOCRÁTICO

- Sabe o que fazer, sem perder a tranquilidade. Todos podem confiar nele em qualquer emergência;
- Ninguém sente-se marginalizado ou rejeitado por ele. Ao contrário, sabe agir de tal forma que cada um se sente importante e necessário no grupo;
- Interessa-se pelo bem do grupo. Não usa o grupo para interesses pessoais;
- Sempre pronto para atender;
- Mantém-se calmo nos debates, não permitindo abandono do dever;
- Distingue bem a diferença entre o falso e o verdadeiro, entre o profundo e o superficial, entre o importante e o acessório;
- Facilita a interação do grupo. Procura que o grupo funcione harmoniosamente, sem dominação;
- Pensa que o bem sempre acaba vencendo o mal. Jamais desanima diante da opinião daqueles que vêem perigo, sombra e fracassos;
- Sabe prever, evita a improvisação. Pensa até nos menores detalhes;
- Acredita na possibilidade de que o grupo saiba encontrar por si mesmo as soluções, sem recorrer sempre à ajuda dos outros;
- Dá oportunidade para que os outros se promovam e se realizem. Pessoalmente, proporciona todas as condições para que o grupo funcione bem;
- Faz agir. Toma a sério o que deve ser feito. Obtém resultados;
- É agradável. Cuida de sua aparência pessoal. Sabe conversar com todos;
- Diz o que pensa. Suas ações correspondem com suas palavras;
- Enfrenta as dificuldades. Não foge e nem descarrega o risco nos outros;
- Busca a verdade com o grupo, e não passa por cima do grupo.

## PARA REFLETIR:

"Embora os mestres e os livros sejam auxiliares necessários, é do esforço próprio que se conseguem os mais completos e brilhantes resultados."

Garfie

## LEITURAS COMPLEMENTARES:

Adair, John, 1934–

Como liderar com eficiência/ John Adair : (tradução Célia Maria L. da C. Genovez). – São Paulo: Nobel, 1989.

Adair, John, 1934–

Liderança para o sucesso: deixe de ser chefe para se tornar líder/ John Adair; tradução Sara Gedanke – São Paulo : Nobel, 1992.

SOUZA, Roberto de Mello

Desenvolvimento de Liderança na Empresa – 2ª ed. \_ São Paulo: Ed. Livraria Duas Cidades, 1978.

## MÓDULO 3 - Desenvolvimento de habilidades / Trabalho em equipe

Toda empresa precisa ter gente que erra, não tem medo de errar e aprende com o erro. (Bill Gates)

### OBJETIVOS:

- Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.

### POR QUÊ O LÍDER DE EAD DEVE TER HABILIDADE DE INTEGRAÇÃO

Habilidade de integração: habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros. Além disso, deve ter capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõe o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes influenciar o futuro.

O ser humano necessita viver em grupo, desde criança somos influenciados pelos comportamentos dos nossos pais, colegas, professores, etc.

Por mais que uma pessoa possa não simpatizar com outra, é necessário que exista o profissionalismo, a compreensão, para tentar entender os porquês das inimizades.

Passamos grande parte do nosso tempo no ambiente de trabalho, abrindo mão da companhia das nossas famílias, filhos, amigos, etc, para trabalhar. As conseqüências que surgem em quem não está satisfeito com o seu trabalho, com seus colegas ou administradores, se não forem bem resolvidas podem até mesmo acarretar doenças, frustrações, desânimo. Algumas pessoas alegam que é devido a falta de tempo que faz com que as pessoas não consigam estabelecer uma verdadeira integração. Frequentemente, principalmente os gerentes, por medo de acabarem perdendo sua "autoridade" ou misturar vida pessoal com profissional, passam a maior parte da sua vida praticamente se escondendo atrás do trabalho,

chegando até mesmo ao ponto de não conseguirem imaginar sua vida sem o trabalho.

Além disso, a integração faz parte do nosso auto-desenvolvimento, pois o processo ensino-aprendizagem ocorre quando trocamos experiências, compartilhando conhecimentos ou buscamos respostas a novas diversidades.

Cada pessoa possui o seu ponto de vista e isso faz parte da personalidade de cada um. Quando pontos de vista divergem, freqüentemente geram conflitos que podem não ter conseqüência nenhuma como também podem ter sérias conseqüências ou se prolongarem por grande período. Saber respeitar o ponto dos outros é mais do que uma questão de ética e profissionalismo, é uma questão de saber que pessoas que agem sozinhas podem resolver alguns problemas sozinhas, porém, quando se trabalha em equipe o trabalho geralmente é mais rápido e eficaz.

## QUAL A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL?

O poder da palavra pode ser muito contraditório dentro das organizações, mas não só com as palavras que devemos ter cuidado, mas com o jeito com o qual as usamos.

Algumas pessoas, quando conseguem alcançar um nível hierárquico maior, mudam sua postura com os colegas, talvez porque estavam acostumadas com o jeito tradicional de se administrar, preferem não arriscar com mudanças. Outros, como forma de fugirem das cobranças ou pela própria inabilidade em dialogar, acabam se tornando administradores "fechados", ou seja, não costumam usar o diálogo para a resolução dos problemas.

Para até mesmo otimizar o serviço é preciso uma comunicação eficaz, pois caso contrário pode haver o retrabalho, a insatisfação do cliente, por não ter suas expectativas satisfeitas.

As formas de comunicação devem ser estabelecidas e transmitidas a todos os funcionários nas reuniões: quais as melhores formas de serem passados recados, pela forma escrita ou pelo sistema, correio eletrônico, qual o local apropriado para que todos os funcionários tenham acesso à informações pertinentes a eles, etc.

Os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa onde trabalham. Isso mexe com a identidade cultural. A pessoa pensa e age conforme as influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que o seu trabalho é respeitado e valorizado; conseqüentemente, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores.

No contexto de globalização, as companhias líderes do seu segmento são aquelas que já concluíram que o público interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em nível de processos e de produtos.

## O PAPEL DO FEEDBACK

O feedback quando bem aplicado pode ser um mecanismo de aprendizagem e auto-conhecimento para o indivíduo perceber quais as suas limitações e como repensar como trabalhar suas dificuldades. Mas não deve ser utilizado só para tentar mudar a postura de um funcionário, mas sim para que todos consigam rever seus comportamentos. Para podermos repensar sobre a importância das pessoas, do ser humano nas organizações, precisamos compreender os porquês dos comportamentos passados, mas, principalmente, quando já é possível prever, mudar ou controlar os comportamentos futuros.

## PARA REFLETIR:

■ "O mundo está nas mãos daqueles que têm coragem de sonhar, e correr o risco de viver seus sonhos. Cada qual com seu talento."

Paulo Coelho

## LEITURAS COMPLEMENTARES:

Moscovici, Fela

Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo / Felá Moscovici.

\_ 8. ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

Moscovici, Fela

Equipes dão certo: a multiplicação do talento / Felá Moscovici.\_ 3. ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

Fritzen, Silvino José

Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo, Silvino José Fritzen. 10ª edição. 2º volume, Editora Vozes, 1987. Petrópolis, RJ.

## MÓDULO 4 - Visão estratégica

Sem trabalho, toda vida apodrece. Mas, sob um trabalho sem alma a vida sufoca e morre. (Albert Camus)

### OBJETIVOS:

- Analisar os objetivos da empresa, traçar caminhos para a melhor forma de alcançar os objetivos individuais e da organização, atualizar conceitos técnicos e administrativos, para propiciar uma melhor organização e desempenho dos funcionários, para o crescimento de ambas as partes.

## UM BOM FUNCIONÁRIO PRECISA DE UM BOM AMBIENTE DE TRABALHO

Uma das características da globalização é o funcionário múltipla-função, ou seja, o empregado precisa possuir diferentes habilidades e capacidades para conseguir desempenhar diferentes funções. Como consequência disso, há uma tendência entre os funcionários de estarem cada vez mais preparados. Muitos buscam por conta própria o aperfeiçoamento em diferentes áreas, por meio de cursos técnicos.

Por isso é muito importante um bom ambiente de trabalho, porquê além de afetar diretamente a qualidade de vida dos funcionários, afeta ao mesmo tempo os resultados obtidos pela empresa, uma vez que funcionários comprometidos, realizam um trabalho com maior qualidade em um espaço de tempo menor. Outra questão é a de que quando um empregado qualificado não está conseguindo se identificar, incorporar a visão da empresa, geralmente onde existem administradores restritivos, o funcionário acabará procurando um outro local que aproveite melhor o seu perfil.

## MOTIVAÇÃO

É caracterizada pela capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, disponibilizando-se para aprender e ensinar, buscando o desenvolvimento contínuo. Pode ser derivada de motivos externos, internos, derivados dos instintos, forma inconsciente ou consciente de diferentes fatores.

Muitos autores afirmam que a motivação pode ser proveniente de algum fator externo, como: benefícios salariais, viagens, prêmios ou pelo incentivo e exemplo de outras pessoas. No entanto, isso tudo é um processo muito íntimo de cada pessoa, que muitas vezes até ela mesma não consegue identificar quais os verdadeiros fatores de motivação como também de desmotivação.

Nesse aspecto o líder de EAD pode auxiliar tentando observar com os olhos do outro, ou seja, tentar compreender a realidade do seu colega, seus anseios, temores, desejos, para tentar viabilizar outros caminhos para que o funcionário consiga encontrar um sentido para o seu trabalho e até mesmo para a sua vida.

Para isso, é fundamental o feedback e a comunicação sincera, como também, um trabalho individual com cada funcionário, para tentar perceber quais as reais necessidades deste indivíduo.

Porém, antes de se começar um trabalho sobre motivação é preciso saber se o funcionário possui aptidões para o desempenho do cargo. Não basta somente a vontade, a disposição, é preciso também a competência, para não haver uma falha na distribuição dos cargos e serviços, conforme as competências e habilidades dos funcionários. Para não haver um desperdício de potencial, deve-se observar os trabalhadores, tentando perceber suas reais potencialidades, sempre respeitando as capacidades e comportamentos de cada um, decorrentes de diferentes motivações, oriundas dentro e fora da empresa.

Além disso, deve-se observar quais as verdadeiras necessidades de cada colaborador. Se as necessidades ficam despercebidas, podem acarretar diferentes problemas, os quais podem acabar aumentando com o passar do tempo. O respeito pode ser incluído numa dessas fases das necessidades. As pessoas precisam sentir-se importantes, ou seja, contribuírem para o sucesso da organização e ao mesmo tempo serem reconhecidas pelas suas ações dentro da empresa.

Quando a administração aborda os problemas detectados, os empregados que se identificam com as ações da empresa a auxiliarão para resolver os problemas. No entanto, aqueles que não se importam com a resolução dos problemas, mesmo que a empresa apresente excelentes circunstâncias corporativas.

## AUTONOMIA PARA DESENVOLVER A CRIATIVIDADE

O discurso de muitas empresas é o de que a criatividade é essencial nos dias de hoje. Entretanto, se analisarmos essas mesmas empresas, perceberemos que muitas não oferecem as condições necessárias para o desenvolvimento da criatividade.

Aliás, isso acaba sendo um dos quesitos para que uma pessoa seja contratada num emprego. Realmente, existem muitas pessoas que são mais criativas pela própria natureza, porém, a medida que o cotidiano em um ambiente de trabalho, que utiliza a pressão constante, não admite erros, ou não utiliza os erros

como uma forma de aprendizagem, o indivíduo acaba inibindo a sua criatividade, por medo de errar.

Isso é um fato muito lamentoso, pois com o passar do tempo a pessoa vai se sentindo frustrada ou faz as coisas somente como o padrão, alienando a sua capacidade de auto-desenvolvimento.

Quando bloqueamos nossa criatividade, acabamos inibindo nossa autonomia e liderança, pois temos medo de enfrentar barreiras, provocar mudanças e quebrar paradigmas.

## PARA REFLETIR:

### O CARPINTEIRO

Um velho carpinteiro estava pronto para se aposentar. Ele informou ao chefe seu desejo de sair da indústria de construção e passar mais tempo com sua família. Ele ainda disse que sentiria falta do salário, mas realmente queria se aposentar.

A empresa não seria muito afetada pela saída do carpinteiro, mas o chefe estava triste em ver um bom funcionário partindo e então pediu a ele para trabalhar em mais um projeto como um favor.

O carpinteiro concordou, mas era fácil ver que ele não estava muito entusiasmado com a idéia. Ele prosseguiu fazendo um trabalho de segunda qualidade e usando materiais inadequados. Foi uma maneira negativa dele terminar sua carreira.

Quando o carpinteiro acabou, o chefe veio fazer a inspeção da casa. E depois pegou as chaves da casa e as deu ao carpinteiro dizendo: "Essa é sua casa. Ela é o meu presente para você por tantos anos de trabalho".

O carpinteiro ficou muito surpreso! Que pena! Se ele soubesse que estava construindo sua própria casa, ele teria feito tudo diferente.

O mesmo acontece conosco. Nós construímos nossa vida, um dia de cada vez e muitas vezes fazendo menos que o melhor possível na construção. Depois, com surpresa, descobrimos que precisamos viver na casa que nós construímos. Se nós pudéssemos fazer tudo de novo, faríamos tudo diferente. Mas não podemos voltar atrás.

Você é o carpinteiro. Todo dia você martela pregos, ajusta tábuas e constrói paredes. Alguém disse que "A vida é um projeto que você mesmo constrói". Suas atitudes e escolhas de hoje estão construindo a "casa" que você vai morar amanhã. Construa com sabedoria! E lembre-se:

- ➡ Trabalhe como se você não precisasse do dinheiro.
- ➡ Ame como se você nunca tivesse se magoado antes
- ➡ Dance como se ninguém estivesse olhando.
- ➡ E repasse essa mensagem para quem você gosta

#### LEITURAS COMPLEMENTARES:

Broxado, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa; entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas** / Sílvio Broxado. \_ Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

Maslow, Abraham H. (Abraham Harold), - 1970. **Diário de negócios de Maslow** / Abraham H. Maslow; organizado por Deborah C.

Maslow, Abraham H. (Abraham Harold), **Maslow no Gerenciamento** / Abraham H. Maslow, - 1 ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000

Stephens; [ tradução de Nilza Freire ]. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003  
Tradução de : The Maslow business reader.

## MÓDULO 5 - Propostas para mudanças

Poder é a capacidade de conseguir que se façam as coisas como e quando se quer... de moldar mudanças no mundo... de conseguir cooperação e ação. (Autor Desconhecido)

### OBJETIVOS:

- analisar diferentes situações de algumas empresas e estudar como conseguiram obter resolver problemas sobre liderança, trabalho em equipe e ambiente de trabalho.

### ALÉM DAS COMPETÊNCIAS, EXISTEM OUTRAS FORMAS PARA AUXILIAR A ATUAÇÃO DO LÍDER DE EAD?

O líder de EAD pode utilizar diferentes recursos para auxiliar no seu trabalho. Como já foi mencionado, o Banco do Brasil realiza um grande trabalho com os funcionários, ou seja, oferece cursos e treinamentos de altíssima qualidade. Porém, nem todos os funcionários acabam usufruindo desses recursos. Além disso, pode também, juntamente com a Equipe de EAD desenvolver atividades de relaxamento, reflexão, integração durante as reuniões.

Uma proposta é a formação de grupos para a realização de apresentações criativas sobre os produtos oferecidos pelo banco, fazer teatro sobre a comercialização dos produtos, focalizando a visão do cliente.

Um outro instrumento que pode ser utilizado pelo líder de EAD são os programas já existentes no banco, como o Programa Extraordinário e o Projeto Piloto QVT, que podem auxiliar no desenvolvimento dos funcionários.

Para uma utilização satisfatória da renda do Programa Extraordinário, uma proposta é a de que o líder de EAD auxilie seus colegas a utilizarem de uma forma conjunta a verba, pode ser desenvolvendo cursos para os integrantes da agência.

Estes cursos podem ser realizados em espaço próprio ou até mesmo na própria agência, após o expediente, com o consentimento da administração.

Podem ser cursos de línguas, cursos de informática mais avançados ou específicos, ou até mesmo a aquisição de livros ou assinaturas de revistas, que podem permanecer na agência ou serem levados por determinado período pelos funcionários.

O importante é que não seja uma imposição, mas sim, que exista uma preocupação em mediar as necessidades da agência com as vontades de realização da equipe. Essa é uma forma de estimular as pessoas para também procurarem se desenvolver não só profissionalmente, mas principalmente como uma realização pessoal.

#### PARA REFLETIR:



#???, Mafalda 10 (1974)

**Man:** "Changing the world! Ha! Kids' stuff!"

**Man:** "I, too, had such ideas when I was young, and now you see..."

**Mafalda:** "We're doomed, guys! It turns out, if we don't hurry up and change the world, the world changes us!"

#### LEITURA COMPLEMENTAR:

Guarany; [ilus-Trações Bryce Browning]. – Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 1998, 364 p. Tradução de: Sacred cows make the best burgers.

Kriegel, Robert. **Vacas sagradas dão os melhores hambúrgueres: estratégias que rompem Paradigmas para desenvolver pessoas e organizações preparadas para um-Danças** / Robert Kriegel & David Brandt; tradução Reinaldo

## CONCLUSÃO

Falamos quais as habilidades o líder de EAD deve possuir, no entanto, tudo isso vale para todos os funcionários que querem contribuir com o desenvolvimento da empresa, da agência, da carreira e o seu próprio desenvolvimento como ser humano. Não basta o líder de EAD ter muitas competências se a Equipe de EAD não estiver disposta a sensibilizar os demais funcionários e a administração.

Quando são propostas mudanças é necessário estar ciente que elas não ocorrem num curto espaço de tempo, ou melhor, podem até ocorrer, mas para realmente se efetivarem é necessário tempo e dedicação. Na maioria das vezes essa efetivação se dá somente com o trabalho constante, contínuo e principalmente conjunto.

Nas últimas décadas houve uma preocupação maior no aperfeiçoamento dos funcionários. Primeiramente porquê os avanços tecnológicos exigiam uma mão-de-

obra mais qualificada. Outro fator é a competitividade que obriga as empresa a terem um quadro de funcionários preparados para atender as necessidades do consumidor.

No entanto, agora não é somente o cliente externo que visa essa qualificação dos funcionários. Grande parte dos colaboradores buscam se aperfeiçoar para conseguirem um maior desenvolvimento das habilidades, ascensão na carreira e um certo prestígio pessoal. Nota-se que até mesmo quem já alcançou um lugar de status no banco e que supostamente não precisaria de um desenvolvimento maior para se manter no cargo, acaba voltando a estudar, para atender as suas expectativas pessoais.

Para se tornar um líder de EAD, não é necessário ser um líder nato, mas é muito importante que a pessoa esteja disposta a aprender principalmente como ser um gestor de pessoas. Desenvolver habilidades como a comunicação, dar e receber feedback, aprender a se posicionar no lugar do outro para buscar compreender porque ele está agindo daquela maneira, etc.

O treinamento é importante porque além de desenvolver novas atitudes, reforça aptidões que foram deixadas de lado por causa da rotina. Ele se caracteriza pelo processo sistemático de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, podendo ser utilizado como uma das melhores maneiras para enriquecer o patrimônio humano da organização. O treinamento e o desenvolvimento constituem processos de aprendizagem viabilizando uma mudança comportamental no indivíduo por meio da transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades e competências.

Assim, quando falamos das habilidades e competências necessárias ao Líder de EAD, não queremos dizer que o Líder deve ser responsável pela resolução de todos os problemas da agência, mas sim, de que ele pode e deve procurar identificar quais os problemas que existem no relacionamento organizacional que estão interferindo na qualidade de vida e produtividade dos demais colegas, como também, auxiliar estes a terem atitudes proativas para juntos analisarem as dificuldades e/ou propostas para a melhoria do ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, John, 1934. **Como liderar com eficiência/ John Adair** : (tradução Célia Maria L. da C. Genovez). – São Paulo: Nobel, 1989.
- Adair, John, 1934-. **Liderança para o sucesso: deixe de ser chefe para se tornar líder/ John Adair**; tradução Sara Gedanke – São Paulo : Nobel, 1992.
- Albrecht, Karl. **O gerente e o estresse – faça o estresse trabalhar para você-** Jorge Zahar Editor – segunda edição – Rio de Janeiro,1990. Título original: Stress and Manager \_ Making it work for you ,1979
- Araújo, Paulo **Motivação, hoje e sempre / Paulo Araújo.** \_ Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003.
- Beal, George M. **Liderança e dinâmica de grupo.** Título original:Leadership and Dynamic Group Action; tradução Waldir da Costa Godolphim e Sigrid Faulhaber Godolphim.Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1972.
- Black). – São Paulo ; EPU, 1986. Penteado, J. R. Whitaker. **Técnica de chefia e liderança / J.R. Whitaker Penteado ; 6º ed.** Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios – Livraria Pioneira Editora – São Paulo – 1981.
- Broxado, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa; entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas / Sílvio Broxado.** \_ Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- Conger, Jay Alden. **Líder carismático / Jay A. Conger**; tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Miguel Abboud. – São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- Connellan, Thomas K. **Nos bastidores da Disney; os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo / Tom Connellan**; tradução Marcello Borges. – São Paulo: Futura, 1998.

Faria, José Henrique de, 1950. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba, Criar Edições / FAE, 1985.

Fritzen, Silvino José. **Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo**, Silvino José Fritzen. 10ª edição. 2º volume, Editora Vozes, 1987. Petrópolis, RJ.

Herman, Roger E. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década** / Roger E. Herman; tradução Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto; revisão técnica Luiz Fernando Martins. \_ São Paulo: Makron Books, 1993.

Kriegel, Robert. **Vacas sagradas dão os melhores hambúrgueres: estratégias que rompem Paradigmas para desenvolver pessoas e organizações preparadas para um-Danças** / Robert Kriegel & David Brandt; tradução Reinaldo Guarany; [ ilus- Trações Bryce Browning]. – Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 1998, 364 p. Tradução de: Sacred cows make the best burgers

Likert. R. e Likert, J. **Administração de conflitos**. São Paulo, Mc Graw Hill, 1980.

Lewin, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo, Cultrix, 1970.

Maslow, Abraham H. (Abraham Harold), - 1970. **Diário de negócios de Maslow** / Abraham H. Maslow; organizado por Deborah C. Stephens; [ tradução de Nilza Freire ]. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003, Tradução de : The Maslow business reader.

Maslow, Abraham H. (Abraham Harold), **Maslow no Gerenciamento** / Abraham H. Maslow, - 1 ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. Mc Gregor, Douglas. The Human Side of Enterprise / Douglas Mc Gregor; Nova York: Mc Graw – Hill Book Co, Inc., 1960.

Moscovici, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo** / Felá Moscovici. 8. ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

Moscovici, Felá. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento** / Felá Moscovici. \_  
3. ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 1996. Kouzes, James M.

MUCCHIELLI, Roger, 1919. **Psicologia da relação de autoridade** / Roger Mucchielli; tradução Jeanne – Marie Claire Pucheu – São Paulo: Martins Fontes, 1979. Hill, Norman C., 1951- Como melhorar o desempenho dos empregados / Norman C. Hill; (tradução Margarida D.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional** – Título do original em inglês Organizational Psychology – 3 rd edition. Original English language edition published by Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632 – USA. Copyright 1980, 1970, 1965

SPENCER, John. **Gerenciando sua equipe**/ John Spencer e Adrian Pruss; tradução Lenke Peres Alves de Araújo. \_ São Paulo: Siciliano, 1994.

SOUZA, Roberto de Mello. **Desenvolvimento de Liderança na Empresa** – 2<sup>a</sup> ed. \_ São Paulo: Ed. Livraria Duas Cidades, 1978.

Teixeira Filho, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios** / Jayme Teixeira Filho. – Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

Varella Francisco, V. **Os pólos da questão: administrando conflitos nas organizações contemporâneas**. São Paulo, Saraiva, 1993.

Wagner III, John <sup>a</sup>. **Comportamento organizacional** / John A. Wagner III, John R. Hollenbeck; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. - São Paulo: Saraiva, 2002. Título original: Organizational behavior.

\_\_\_\_\_ **O desafio da liderança** / James M. Kouzes e Barry Z. Posner; tradução de Nivaldo Montingelli. – Rio de Janeiro: Campus, 1991. Tradução de: The leadership challenge.

\_\_\_\_\_ **Direitos exclusivos para a língua portuguesa** Copyright by Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda. Rio de Janeiro- RJ. 1982.