

Desafios na busca da alta performance de processos e resultados em uma empresa do ramo financeiro

Projeto de pesquisa apresentado ao **Curso de Especialização MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional** como requisito para a conclusão da Unidade de Aprendizagem de Metodologia da Pesquisa Científica e requisito parcial para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação do professor William de Moraes.



Resumo:

Este trabalho tem o propósito de analisar a pesquisa efetuada sobre o impacto dos objetivos propostos por uma empresa pública do ramo financeiro a um grupo de empregados do estado de São Paulo.

Num universo cada vez mais competitivo e onde os recursos humanos estão sendo substituídos por softwares de automação, os bancários lutam para garantir os postos de trabalho e remuneração digna. Diante de tantos aspectos que envolvem uma organização nem sempre os recursos humanos recebem destaque e reconhecimento. Muitas vezes os objetivos propostos pela empresa não levam em conta a regionalização ou o potencial econômico do município.

Estudar esse segmento é muito importante, pois o mesmo vem se definindo como uma das dez profissões que mais adoece no Brasil. Buscamos nesse trabalho analisar as dificuldades e propor ações a fim de minimizar os impactos dos objetivos corporativos, na saúde e bem-estar de seus colaboradores.

Palavras-chave: bancários, stress, desenvolvimento humano, motivação, sucesso.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela sustentabilidade da empresa passa necessariamente pela gestão de pessoas e dos processos. Esta gestão quando bem executada minimiza os custos e aumenta exponencialmente a produtividade da empresa. Diante dessa afirmação buscamos identificar em uma agência bancária de um banco público, qual a percepção dos empregados sobre a gestão de pessoas e processos que a empresa emprega, e desta forma poder medir as forças e fraquezas que impactam nas atividades diárias.

A falta de confiança que onera os sistemas e processos tendem a gerar stress e doenças relacionadas ao trabalho, funcionários com baixo desempenho, alta estima irregular e descontentamento. A cobrança de metas inatingíveis, as jornadas prolongadas e o aumento do ritmo de trabalho têm contribuído seriamente para os agravos à saúde da categoria.

Concomitante a isso apresenta-se um cenário mercadológico cada vez mais competitivo e voraz, onde os bancários devem entregar resultados cada vez mais expressivos, para manter a sustentabilidade da empresa. E ainda sob o olhar humanístico o trabalho deve proporcionar satisfação pessoal, significado e engajamento, para que este não se torne mecânico e desinteressante.

É essencial que a motivação seja desenvolvida pelo gestor organizacional, nem sempre receber um bom salário e benefícios é suficiente, pois nesse caso não é motivar e sim estimular, estímulo esse que torna o colaborador propenso a desenvolver suas tarefas de acordo com o solicitado (SILVEIRA, 2011)

Este trabalho busca delimitar quais os maiores desafios dos bancários para atingir a alta performance e assim assegurar a sustentabilidade da empresa aliada a uma boa qualidade de vida e satisfação no trabalho.

Como motivar a equipe e simplificar os processos dentro de uma agência a fim de atingir os objetivos respeitando as singularidades e as diretrizes da empresa?

Fernando (2006) relata que no Brasil a tradição de mau atendimento no serviço público remonta à sua formação ibérica. A burocracia do Brasil Colônia era comandada por administradores da Corte Portuguesa, que não tinham interesse no bom atendimento. Assim, foi sendo formado o corpo da administração pública: funcionários de um lado, preocupados somente com sua posição; e o povo de outro lado, relegado à própria sorte. O autor complementa, ainda, que a perversidade dessa estrutura entranhou - se de tal maneira na administração pública brasileira que, apesar das mudanças ocorridas ao longo do tempo, a qualidade dos serviços prestados ainda precisa melhorar muito. E opina que, no Brasil, os servidores públicos são acomodados, não ocorrendo esforços pela busca de resultados, devido à garantia do emprego e do salário.

Simultaneamente a essa realidade o mercado bancário muda numa velocidade impressionante, fazendo com que empregados dos bancos públicos brasileiros tenham que dar uma guinada histórica na forma de trabalho e atendimento. Aos gestores destas empresas cabe direcionar e orientar essa mudança, trazendo a luz do dia a dia novos paradigmas até então desconhecidos dos funcionários públicos do setor bancário no Brasil.

Estudiosos das áreas de Psicologia, Sociologia, Biologia, entre outras, têm contribuído no desenvolvimento de pesquisas com o objetivo de conhecer mais a respeito dos aspectos relacionados ao agir do ser humano, principalmente nas organizações de trabalho. Nesses estudos, diversas teorias têm sido desenvolvidas para tentar explicar quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do seu comportamento, pensamentos e ações. Tais pesquisas tentam explicar quais forças ou motivos influenciam o desempenho das pessoas no trabalho (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Domenico de Masi, sociólogo italiano, ficou conhecido no Brasil especialmente por seu livro “O ócio criativo”, mas é autor de outros já traduzidos para o português, nos quais retrata a sua perspectiva sobre as mudanças que a sociedade vem passando e as que ainda terá que passar para se adaptar a essa nova era. Em uma entrevista para a revista EXAME em fevereiro de

2017, ele explana sobre a relação trabalho x felicidade, e aborda ainda temas como a forma de trabalho de empresas como a Google e Microsoft, e sua forma de atuar a fim de criar um ambiente diferenciado de trabalho.

O trabalho sempre esteve desassociado da felicidade. Segundo De Masi, a felicidade começa no trabalho, mas não como felicidade, como dever, que é uma coisa diferente da felicidade. O trabalho é um dever, não é felicidade. A felicidade é o fruto do trabalho. Taylor, Ford, fazem a linha de montagem, mas isso não é felicidade, me permite ganhar o dinheiro, que é o fruto do trabalho, que deve me trazer felicidade.

A perspectiva industrial é que a felicidade era resultado do trabalho, mas diferente dele. Já na sociedade pós-industrial, este tipo de ideia está fadado a mudar, o que seria no entender de De Masi uma “grande mudança”. A alteração do trabalho industrial para um trabalho pós-industrial, ou criativo, traz a perspectiva conjunta de trabalho e felicidade. Um mineiro não consegue trabalhar e ao mesmo tempo ser feliz. Se o minerador é feliz trabalhando, ele é um alienado, é um louco, diz Domenico. No entanto, um criativo pode trabalhar e ser feliz ao mesmo tempo. Mas e as empresas como Google, Microsoft, ou outras, que colocam no ambiente de trabalho pequenas ilhas de “diversão”, como videogames, pebolim, salas de descompressão, entre outras atividades “divertidas”? É possível ser feliz nessas empresas, enquanto se trabalha? Domenico é taxativo: Google, Microsoft, estão no limite extremo da visão do gerente americano. É um infantilismo. Não como um fato adulto, da pessoa que se realiza (ao trabalhar), mas como um bando de crianças, com o seu pebolim. É uma ofensa à inteligência humana. Eles estão no limite da delinquência”. Segundo De Masi, o comportamento deste tipo de empresa é limítrofe – eles operam sob a lógica do industrialismo, com as pessoas tendo que trabalhar longas horas e produzir muito, mas com a tentativa de incutir nos seus colaboradores uma visão de trabalho criativo do pós-industrialismo e, portanto, de felicidade enquanto se trabalha.

Para Domenico, estas grandes empresas devem sofrer ainda muito no futuro, em especial pela busca por mão de obra especializada e de qualidade para trabalhar dentro delas num mundo cada vez mais pautado no desenvolvimento de novas ideias, da criatividade, da pequena empresa ágil e que pode subjugar as grandes empresas. De Masi entende que as grandes ideias não são produzidas nas grandes empresas, mas especialmente fora delas, e cita o Facebook como exemplo, que surge dentro da Universidade, e não dentro de uma empresa.



Neste trabalho aplicamos um questionário para oito empregados de uma agência bancária de médio porte no Estado de São Paulo, a fim de medir a satisfação e anseios da categoria. Selecionamos pelo menos um empregado de cada setor da agência e nos concentramos em manter a pesquisa não apenas no corpo gerencial, buscando atingir todos os níveis da carreira.

A Instituição Financeira estudada é um banco público com forte apelo social, ou seja, é gestor dos recursos de programas e benefícios sociais. Não deixa de ser um banco comercial, mas precisa aliar as duas atividades tão distintas no mesmo espaço físico e com quadro pessoal reduzido.

Recentemente a empresa realizou um PDV - Programa de Demissão Voluntária, a fim de reduzir custos e enxugar o quadro de pessoal, várias agências perderam empregados que não serão substituídos.

Simultaneamente o Governo Federal lançou uma medida provisória, a MP 763/2016 que permite liberação das contas inativas do FGTS. Tal medida atinge um imenso grupo de pessoas, que precisam vir até agência para dirimir dúvidas e executar alguns acertos em contas desta natureza. As agências tiveram o período de atendimento ampliado e atendimentos aos fins de semana.

A coleta de dados foi realizada em uma agência bancária porte médio do município de Caraguatatuba, a qual está buscando inovar em formas de gestão e de motivação dos seus colaboradores. A pesquisa é qualitativa e a entrevista será a forma de coleta de dados.

Foram entrevistadas oito pessoas, quatro homens e quatro mulheres em idades e estágios de carreira diferentes.

Para chegarmos as conclusões propostas no trabalho faz se necessário responder algumas perguntas:

1. Quais os principais desafios do dia a dia a serem superados na atividade bancária?

2. Como conciliar o tempo de atendimento proposto pela FENABAN com um atendimento de qualidade?



3. Quais os maiores desafios para manutenção da motivação numa empresa em que as decisões e a gestão dos produtos e processos encontram-se tão distante da realidade e do acesso dos empregados envolvidos com atendimento?

Nas próximas páginas iremos analisar a percepção dos empregados quanto a gestão desse período tão crítico e analisar o desempenho dos gestores envolvidos no processo.

Desafios na busca da alta performance de processos e resultados em uma empresa do ramo financeiro

Gestão Organizacional é mais que um mero instrumento da administração, ela é a única via possível para as empresas buscarem crescimento e sustentabilidade em um mercado cada vez mais volátil e competitivo.

Conforme Tamborlin (2015) um fator todas as empresas possuem em comum, independentemente de seu tamanho ou se ela é uma empresa de manufatura ou de serviço, ou ainda se produz bens 100% tangíveis ou misto ou 100% intangíveis. Este fator em comum é a “função” produção. Esta função existe em toda e qualquer tipo de empresa, e é exatamente nesta etapa que as empresas transformam as matérias primas e insumos em bens de consumo. Porém, não quer dizer que é a função mais importante ou a única “função” na empresa, há também a “função” vendas, “função” compras, “função” financeira, “função” contabilidade, entre outras.

A interligação sincronizada entre as diversas “funções” da empresa traz a esta o equilíbrio econômico e financeiro desejado.

Porém, distorções nos processos existem e necessita-se estar constantemente buscando melhorias em cada um dos processos de cada uma das “funções”, seja para a melhoria da qualidade, seja para a correção de não conformidades, seja para aumento do volume de produção ou da produtividade ou ainda para estar adaptando-se às constantes mudanças do mercado.

As melhorias nos diversos processos organizacionais dão-se pelas pessoas, são elas que possuem o conhecimento do processo que executam, e uma vez estimuladas, geram ideias que irão alterar estes processos trazendo resultados positivos para a empresa.

Existem dois tipos básicos de melhoria nas empresas, aquelas que são geradas “de cima para baixo”, geralmente são poucas de alto valor de investimento e aquelas geradas “de baixo para cima” que são em grande número com pouco ou nenhum investimento necessário.

Cada vez mais o cerco se fecha para o profissional do sistema financeiro, muitas metas, cenário de instabilidade e investimento maciço em sistemas de automação. Como manter a equipe estimulada para que esta desenvolva melhorias de “baixo para cima”, com baixo custo e de grande impacto para garantir a sustentabilidade e empregabilidade?

Diante de tantos aspectos que envolvem uma organização, o que nem sempre é destacado ou recebe um tratamento diferenciado nos setores de recursos humanos e dos próprios gestores, é como motivar seus colaboradores, como agregar perspectivas de crescimento e abrangência de resultados. O atual momento nos mostra aspectos positivos, desenvolvimento no âmbito empresarial aliado à era digital, o que tende a fazer com que haja mudanças internas, tanto no fator colaborador x empresa como empresa x colaborador. As pessoas se tornam parceiras da organização, onde buscam o seu progresso aliado ao da empresa, diante disso, é de extrema importância a comunicação entre gestores e colaboradores.

A grande maioria das publicações e literaturas sobre Mudança Organizacional é iniciada por relatos da velocidade com que as mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas se deram no início deste século, descrevendo como as empresas precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças (HARARI, HERZOG, LAND e JARMAN, HANDY, WANT, PETERS, SCHONBERGER, HELFGOTT, NAISBITT e ALBURDENE, BASIL e COOK). Os consumidores tornam-se mais exigentes, cresce o número de *players* no mercado, diminui o ciclo de vida dos produtos, a mão de obra requer novo tipo de tratamento, a velocidade torna-se primordial. Nesse contexto torna-se recorrente as notícias sobre novas empresas que se reestruturam ou estão passando por grandes mudanças.



O incremento de inovações tecnológicas e o fenômeno da globalização econômica têm produzido fortes impactos no contexto empresarial, forçando as empresas a permanentes mudanças em suas estratégias. Segundo ALBUQUERQUE (1992), esse cenário forçou as empresas brasileiras a uma permanente busca pelas inovações tecnológicas e gerenciais. RUAS (2001) afirma que toda organização que tem pretensões de se tornar competitiva no mercado global deve, necessariamente, direcionar especial atenção às novas formas de gestão

Os desafios são “instigantes” e a determinação dos gestores das empresas do ramo financeiro não deixam a desejar. Os gestores de agências estão cada vez mais focados e determinados a buscar a alta performance, mas sem deixar o crescimento pessoal de lado, ao contrário, crescer em equipe é o maior determinante do sucesso do gestor e também seu maior desafio.

Já Skinner (1981) alerta que conquistar a lealdade dos empregados em uma empresa para que eles direcionem suas energias em prol das metas da organização é tarefa muito difícil. O autor explica que enquanto a empresa possui metas a serem atingidas em longo prazo e de natureza genérica, ou seja, lucros e crescimento, seus funcionários concentram-se em metas de curto prazo: atender às suas necessidades de remuneração, condições de trabalho, tratamento justo e promoção. O grande desafio é estabelecer uma ligação entre esses dois conjuntos de metas. Nesse sentido, Skinner comenta que na indústria americana, desde a Segunda Guerra Mundial, têm-se demandado grandes esforços para a melhoria da gestão de pessoas, que evoluiu para “relações humanas”, “gestão de pessoas”, “relações trabalhistas” e, atualmente, “gestão de recursos humanos”. Desde então, indústrias têm investido milhões de dólares para aumentar a produtividade, lealdade e motivação de seus funcionários.

Pesquisa:

O questionário foi aplicado nos dias 05 e 06/04/2017 em uma agência bancária de um banco público em Caraguatatuba/SP.



Foram entrevistadas oito pessoas, sendo quatro do corpo gerencial e quatro funcionários sem função gratificada, com a seguinte classificação:

02 empregados	De 01 a 05 anos de vínculo empregatício	Faixa etária de 20 a 30 anos.
04 empregados	De 06 a 20 anos de vínculo empregatício	Faixa etária 30 a 40 anos
02 empregados	De 20 a 30 anos de vínculo empregatício	Faixa etária acima de 40 anos

Na primeira parte do questionário observamos o envolvimento do empregado com o trabalho, a sua postura diante das atividades diárias e o significado do trabalho na vida das pessoas.

Dos oito entrevistados a maioria demonstrou que a atividade exercida garante uma realização pessoal, que o sentimento predominante é a diferença que seu trabalho exerce na vida das pessoas. A maioria também opinou que a remuneração é condizente com o horário e atividade exercida e que o melhor aspecto do trabalho é o valor que este agrega na sociedade e na comunidade local.

Na segunda parte do questionário buscamos identificar o sentimento dos funcionários em relação a empresa, o grau de confiança e o conhecimento dos objetivos.

Nesta etapa observamos maior divisão do grupo pesquisado, apenas metade opinou que o desempenho profissional é bem avaliado, e que tem acesso a informações sobre os objetivos da empresa. A maioria opinou que a empresa não oferece bons serviços e produtos para seus clientes. A maioria também afirmou que o grupo não se relaciona com harmonia e que o ambiente de trabalho não é seguro, bem como a infraestrutura da empresa não se mostra adequada.

Percebemos, porém, que apesar das críticas quanto a transparência das informações e do relacionamento interpessoal, a maioria do grupo entrevistado acredita ter oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa.



A última parte do questionário visa entender o nível de relacionamento da equipe com os líderes.

Nesta etapa percebemos uma deficiência de feedback, metade da equipe afirmou que nunca foi chamada para uma reunião de feedback.

O grupo demonstra que existem reuniões periódicas, acreditam que o líder tem as qualificações necessárias para exercer suas tarefas, que é um exemplo para o grupo e que fornece condições para que a equipe desenvolva suas atividades.

Davis e Newstrom (2002) afirmam que a motivação é essencial para o funcionamento de uma organização, pois mesmo que a empresa possua tecnologia e equipamentos, é necessária uma pessoa motivada para guiá-la.

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Nas últimas décadas, o mundo tem experimentado rápidas mudanças em todos os campos: político, econômico, social e principalmente do comportamento humano nas organizações. Davis e Newstrom (2002, p. 4) afirmam que “as organizações são sistemas sociais” que combinam ciência e pessoas, tecnologia e humanismo, ressaltando que o progresso da sociedade depende de organizações eficazes. Complementam que “o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações” (DAVIS; NEWSTROM, 2002, p. 5) e que esse conhecimento deve ser usado como ferramenta de gestão pelos administradores em todos os tipos de organizações: governo, escola, negócios e prestação de serviços.

Adicionalmente, Dessler (1996) destaca que o comprometimento é importante em gestão, considerando que funcionários comprometidos ajudarão a empresa a competir com mais eficácia e com níveis de qualidade e de produtividade mais altos.



Na coleta de dados apresentada anteriormente demonstramos que os empregados entrevistados apresentam na sua maioria comprometimento e engajamento no trabalho, e percebem o quanto a atividade exercida influencia e modifica a vida da sociedade em qual atuam.

Essa ótica molda de maneira positiva o desempenho profissional, pois agrega valor ao trabalho diário. Conforme Covey (2005, p 126) a identificação mental e emocional é uma força mais poderosa do que o envolvimento. Concomitante, percebemos que os funcionários da empresa avaliada percebem a possibilidade de crescimento pessoal e profissional, o que também é um incentivo para o desenvolvimento das habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das tarefas propostas.

Ainda segundo Covey (2005, p126) modelar também não é o trabalho de apenas uma pessoa, é o trabalho de uma equipe. Quando temos uma equipe de pessoas que se apoia na força de cada integrante e se organiza para tornar irrelevantes as fraquezas individuais, então há um poder na organização. De acordo com os entrevistados essa equipe não possui tal empatia, existe uma fraqueza nesse aspecto, o que compromete o resultado de toda a organização.

A falta de confiança entre os membros da equipe é consequência da falta de comunicação entre seus membros, como a unidade está sobrecarregada, faltam funcionários, sobram clientes, os sistemas são falhos, não existe uma política adequada de atendimento, cada grupo empurra para os outros problemas que poderiam ser facilmente resolvidos sem haver desgaste para os clientes.

3 CONCLUSÕES

O objetivo desse estudo foi “analisar os maiores desafios dos empregados de uma empresa pública do ramo financeiro para atingir a alta performance nos resultados e processos”, sendo que a principal contribuição deste trabalho consistiu em gerar novos conhecimentos sobre o comprometimento organizacional dos grupos estudados.

Quanto ao primeiro objetivo específico - identificar os principais desafios do dia a dia a serem superados na atividade bancária - os achados evidenciaram que o momento é de mudança radical do sistema e dos costumes de trabalho dentro das organizações. Cada vez mais se exige que o profissional tenha domínio das competências necessárias, que tenha conhecimento técnico, formação em áreas específicas e comprometimento com o resultado. Na empresa estudada percebemos uma grande ascensão de pessoas jovens a cargos gerenciais. Uma parte dos empregados, mais velhos, ou deixam de exercer a função gerencial ou ficam estagnados em funções técnicas, e desta forma trabalham por períodos menores e com salários medianos. Os novos empregados que estão gerenciando as unidades são geralmente pessoas com formação específica, como economia ou administração, e exercem suas atividades buscando sempre inovar e impor um novo ritmo de trabalho. Apresenta-se desta forma um impasse entre os empregados com mais tempo de casa e os novos gerentes, pois o ritmo de trabalho dos dois grupos são bem diferentes. Percebemos também um terceiro grupo, formado por pessoas com mais tempo de empresa, mais idade e mais experiência, que ainda trilham a carreira gerencial. Esse grupo tem feito diferença nestes momentos críticos da empresa. Esse grupo seletivo é o que passa segurança e conhecimento para a equipe, com capacidade de solucionar os problemas e gerir a equipe sem deixar que ela fique desmotivada. Na pesquisa aplicada percebemos que os empregados no geral estão satisfeitos com o gestor chefe da unidade. Este apresenta aspectos de líder manipulativo-inspirador, o qual desenvolve alguma estrutura, porém confusa.

O líder democrático-participativo melhoraria a estrutura, ofereceria assistência, e permitiria que a comunicação fluísse mais, facilitando a solução dos problemas coletivamente.

De maneira simples e bastante geral, podemos dizer que liderar é “conseguir que a pessoa ou pessoas certas façam as coisas certas na hora certa, da maneira certa”, condição essencial para administrar com sucesso (BARROS NETO, 2002, p. 62).

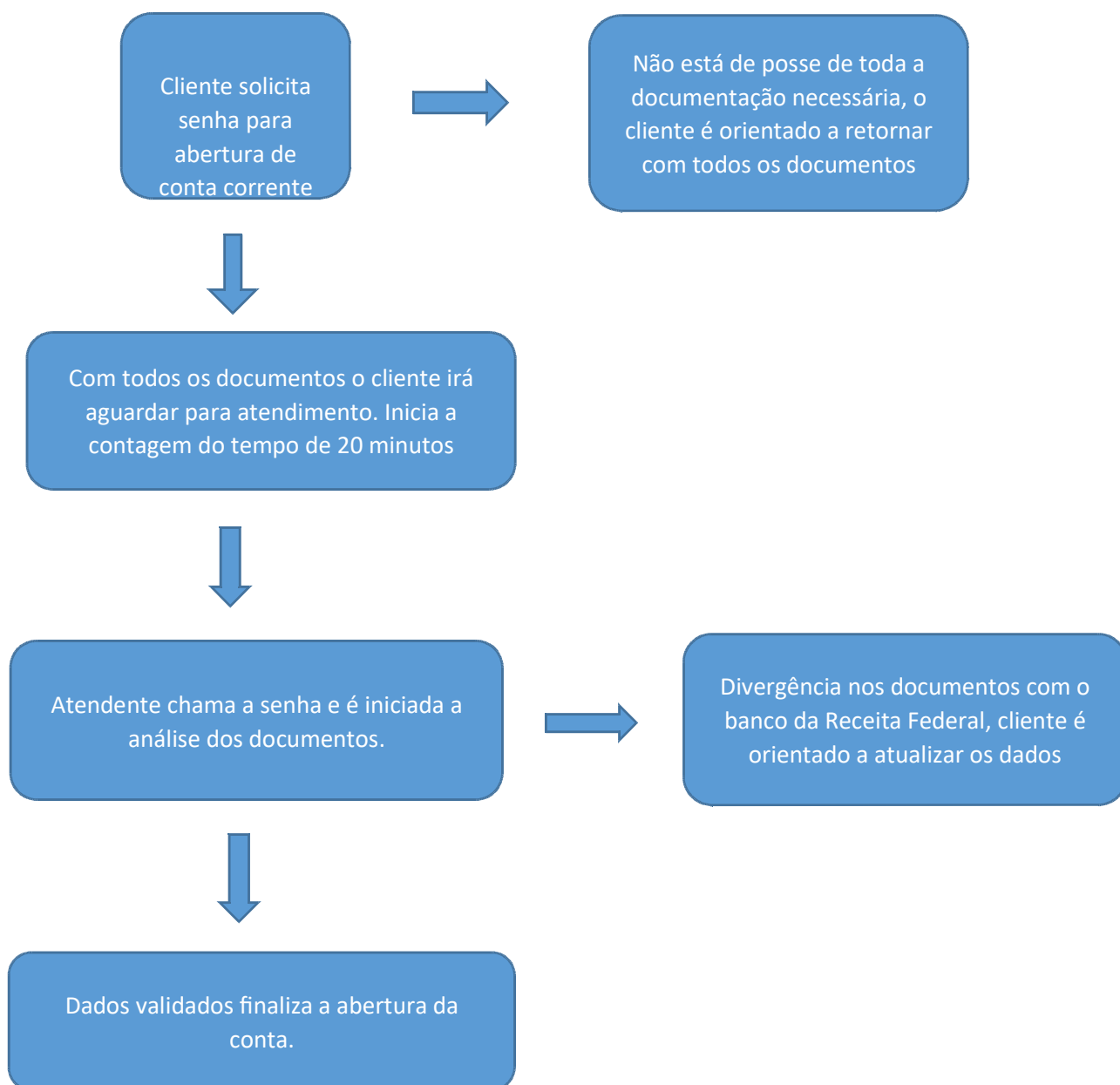
Ao contrário da liderança tradicional como o senso comum a concebe, cheia de privilégios do *status*, do cargo ou da função e de recompensas materiais, a liderança servidora prima pelo sacrifício, pela humildade, pelo reconhecimento de que o líder só é importante na medida em que contribui para o crescimento dos liderados, se assim podemos chamar os que seguem um Líder Servidor. Nesse sentido, uma das principais características do Líder Servo é a capacidade de persuadir, de procurar sempre convencer e nunca coagir ou constranger ninguém. A verdadeira liderança servidora está baseada na capacidade de influenciar pessoas a agir por meio da persuasão.

Neste cenário, os funcionários interdependentes alcançam maior sucesso, são colaboradores mais eficazes, estão sempre dispostos a aprender e não se incomodam em executar tarefas diferentes. Sabem que o conhecimento agregado é o maior diferencial competitivo. Convivem com a equipe em sinergia. São dispostos a ajudar os colegas e assumem a responsabilidade pelo resultado. Estes colegas estão sempre aptos para as negociações “ganha-ganha”. Vestem a camisa da empresa e sentem um engajamento pelo trabalho. Os interdependentes precisam ser estimulados com novos desafios e novas possibilidades para o desenvolvimento de uma carreira plena e vencedora.

2. Como conciliar o tempo de atendimento proposto pela FENABAN com um atendimento de qualidade?

Na pesquisa aplicada percebemos que a maioria dos empregados não possui conhecimento técnico dos sistemas, ou porque estes são complexos e os acessos são limitados na sua maioria para empregados de função gerencial, ou porque o empregado do serviço público não quer assumir riscos que são atribuídos culturalmente para funções gerenciais.

Apresentamos abaixo um fluxograma do processo de abertura da conta corrente, a fim de analisar algumas variáveis que impactam no tempo de atendimento.



O tempo estimado para finalização do processo de abertura de conta corrente é de 25 minutos. Considerando que a triagem dos documentos é feita corretamente, o cliente deve esperar em torno de 20 minutos para ser atendido. Em dias de maior número de atendimento, como os primeiros dias do mês, a quantidade média de abertura de conta em uma agência do porte de Caraguatatuba é de cinco contas. Neste caso o terceiro cliente irá aguardar mais de 30 minutos para ser atendido, fato este que gera insatisfação no cliente e no atendente consequentemente. Simplificar processos e sistemas para que estes fiquem mais confiáveis e rápidos, com treinamento e com rodas de diálogo a fim de alinhar o conhecimento e compartilhar experiências. Além disso 65% das iniciativas, exigem mudanças comportamentais significativas por parte dos empregados da linha de frente. As MCI's (metas crucialmente importantes) são definidas pela Matriz, geralmente desconsiderando as diferenças econômicas e culturais de um país tão grande com o Brasil. Todos estes aspectos dificultam a vida do gestor, que precisa perceber e atuar nas maiores lacunas da busca pela alta performance, bem como deve incutir nos corações e mentes dos colaboradores as maiores prioridades para a organização.

Conhecer as metas, dominar as estratégias para atingi-las, desenvolver na equipe o senso de responsabilidade sobre os objetivos propostos, é o melhor caminho para melhorar a execução dos serviços.

Existe, porém uma força que colide com o comprometimento e com a busca pelos objetivos, o redemoinho diário. São aquelas tarefas que não são estratégicas nem importantes, mas são urgentes e constantes, e que se não executadas resultam em consequências para a organização, estas atividades requerem tempo e energia, e que dificultam o alcance das metas ou prioridades exigidas para a sustentabilidade da empresa. Infelizmente na maioria das organizações, estas tarefas acabam tomando o tempo e energia da maior parte da força de trabalho.



Aplicar as quatro disciplinas da execução, a fim de “mover o meio”, ou seja, os 60% dos empregados que são aptos a se tornarem líderes ou funcionários altamente eficazes, conscientizar a equipe que o bom atendimento é o fator que neste momento nos diferencia da concorrência. Reconhecer e comemorar as conquistas mensais e semestrais, ser uma empresa humana, interdependente e acessível são os aspectos mais importantes para conciliar tempo e qualidade de atendimento.

3. Quais os maiores desafios para manutenção da motivação numa empresa em que as decisões e a gestão dos produtos e processos encontram-se tão distante da realidade e do acesso dos empregados envolvidos com atendimento?

Nos encontramos em uma realidade, em um tempo cada vez mais complexo, fora de controle e imprevisível. O indivíduo conectado é capaz de gerar conhecimento e tomar decisões independentemente das instituições. No ambiente pesquisado percebemos uma mudança muito consistente da postura dos empregados mais antigos, que eram habituados a um cenário simples, previsível e estável. Estas mudanças cada vez mais velozes impacta fortemente na motivação destes empregados, tornando-os inseguros e despreparados para os novos sistemas e objetivos da empresa.

Como a maioria dos concursados é do final dos anos 80 percebemos muitas vezes o perfil autocrático, esses gestores num primeiro momento conseguem tirar da equipe um bom resultado, mas em virtude de seu perfil mais dominante logo a equipe cansa e eles precisam ser transferidos, pois já não conseguem manter o respeito e o engajamento.

Em contrapartida já temos muitos gestores da nova geração, que são mais democráticos e que permitem que a equipe participe ativamente das decisões e das responsabilidades pelo resultado. Envolvem todos os empregados criando significado para as metas propostas, dão mais valor ao lado humano, buscando alinhar o trabalho com as habilidades pessoais. Trazem também um clima

melhor para o ambiente de trabalho e geralmente valorizam as conquistas pessoais.

Creio que o estilo de liderança baseado na holocracia, ainda em desenvolvimento, deve ser melhor empregado na geração Z, pois esta geração já está mais preparada para participar do todo. Com maior acesso à informação e mais intolerância ao autoritarismo, essa geração tende a querer participar da gestão da empresa. Empoderar o jovem traz mais responsabilidade e mais significado também. O trabalho apenas para o sustento já não é o suficiente, o prazer de empreender algo significativo irá extrair os talentos e as iniciativas, material valioso em qualquer organização.

Por outro lado, as novas gerações assumem em um ambiente ainda controlado por uma matriz, lenta, engessada e distante da realidade de um banco comercial moderno e ágil. Que centraliza decisões, onera processos e enfraquece a imagem da instituição perante um mercado cada vez mais conectado e que evolui sem parar.

Sem falar do cunho político que a empresa exerce num país marcado por escândalos de corrupção cotidianamente.

Sem dúvida são muitos os desafios enfrentados pelos empregados desta instituição estudada, cada vez mais é decisivo investir em treinamento, modernização dos processos e tecnologia da informação. Para uma empresa cuja visão é ser rentável, eficiente e ágil, percebemos que estamos perdendo um tempo precioso para implementar estas mudanças, mudanças essas que irão determinar o futuro do emprego de quase cem mil brasileiros.

“...todos gostamos de ser peculiares, gostamos de ser valorizados, gostamos de ser elogiados...[...] Para prosperar em um mercado global apinhado de mercados e pessoas é preciso encontrar uma formula para se diferenciar da concorrência de modo duradouro...Não é mais o que você faz que faz a diferença; é como você faz. ”

Dov Seidman



REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. Disponível em: <<http://www.unisul.br/biblioteca>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

TAMBORLIN, Norberto. Pequenas ideias, grandes soluções. Disponível em: <https://www.clubedeautores.com.br/book/30436--Gestao_organizacional#.WB-IsSS51Ls>. Acesso em 06/11/2016.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. Gestão da Mudança Organizacional: Uma revisão teórica. 2014. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SCHILKMANN, Felicio Borgert. Bem Estar No Trabalho no Setor Bancário Porto Velho - RO. 2011. 41f. Monografia (Bacharelado em Administração - EAD) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011

COVEY, Stephen R. O 8º Hábito: da eficácia à grandeza. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, Alessandra. Liderança de Pessoas e Equipes. Disponível em: <https://www.uaberta.unisul.br/eadv3/armazenaDisciplina.processa?ead=7.059160116977632E111497393674353& pessoald=146527®istroId=633633&cursold=1090&turmaId=42302&disciplinald=9027&meuGuia=1&tipoConectado=Undefined>. Acesso em 13/06/2017.

MORAES, William. Inteligência da Execução. Disponível em: <https://www.uaberta.unisul.br/eadv3/armazenaDisciplina.processa?ead=1.4075160922944187E121497394625005& pessoald=146527®istroId=633633&cursold=1090&turmaId=42322&disciplinald=9044&meuGuia=1&tipoConectado=Undefined>. Acesso em 26/05/2017.

DE MASI, Domenico. O Trabalho no Século XXI. Marcos Bedendo. São Paulo, Revista Exame, 2017. Blog Branding, Consumo e Negócios.