

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE - FEAAC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LIDERANÇA:
O PERFIL GLOBAL DO NOVO LÍDER**

SILVIA RIBEIRO DE AZEVEDO

JULHO/1997

LIDERANÇA: O PERFIL GLOBAL DO NOVO LÍDER

Monografia submetida à coordenação do Curso de Administração de empresas como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade Federal do Ceará.

SILVIA RIBEIRO DE AZEVEDO

JULHO/1997

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, encontrando-se à disposição dos interessados na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabéis - FEAAC

SILVIA RIBEIRO DE AZEVEDO

Banca Examinadora:

ANA CRISTINA TEIXEIRA LEITE
Orientadora

CRISEIDA ALVES LIMA

ÉLIDIHARA TRIGUEIRO GUIMARÃES

Monografia Aprovada em: ____/____/____

AGRADECIMENTOS

- **A DEUS, acima de tudo, que me deu forças e inspiração para fazer este trabalho.**
- **Ao apoio dado pela orientadora Ana Cristina Teixeira Leite, que foi muito importante para o desenvolvimento desta monografia.**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
1 - ADMISSÃO E POSTURA DO CHEFE: CONCEITO TRADICIONAL .	03
1.1 - Forma de Admissão	03
1.2 - Postura do Chefe	03
2 - CARACTERÍSTICAS DO GERENTE ATUAL	11
2.1 - Relação entre o Chefe Tradicional e o Gerente Atual	11
2.2 - Postura do Gerente	11
2.3 - Estilo Gerencial	13
2.4 - As Atuais Necessidades do Gerente	15
3 - EXISTÊNCIA DE GERENTE COM PERFIL DE CHEFE	22
3.1 - Empresas Públicas	22
3.2 - Pequenas Empresas Familiares	22
4 - AS NOVAS EXIGÊNCIAS DAS EMPRESAS	25
4.1 - O Perfil do Líder	26
5 - A PRESENÇA FEMININA NO PAPEL DE LÍDER	29
6 - ESTUDO DE CASO: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	32
6.1 - Dados Históricos	32
6.2 - Unidade da CEF Pesquisada	34
6.3 - As Pesquisas	35
6.4 - Deduções sobre o Resultado das Pesquisas	46
6.5 - Análise Geral dos Resultados das Pesquisas	47
CONCLUSÃO	51
BIBLIOGRAFIA	53
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

O propósito deste trabalho é analisar a postura do gerente atual, seus pontos positivos e negativos e as novas qualidades que deverá ter para que se transforme num grande líder, dentro das exigências do atual mercado de trabalho globalizado.

As mudanças que estão ocorrendo na sociedade brasileira, em decorrência da globalização e do avanço tecnológico, estão forçando o gerente atual a mudar a sua postura profissional e adequar o seu perfil a essa nova realidade.

O trabalho começa pela admissão e postura do chefe tradicional, mostrando depois as características do gerente de um modo geral e as novas qualidades que deverá ter, dentro das exigências das grandes e modernas empresas brasileiras.

Dentro deste contexto, não poderíamos esquecer o grande avanço da presença feminina no papel de líder. Intuição, sensibilidade, percepção e carisma estão sendo qualidades imprescindíveis dentre as características do novo líder, considerando que o capital humano mais valorizado pela sociedade atual está sendo o humano.

E a mulher, dentro dessa nova realidade, está provando que tem condições de ser uma grande líder. O mercado de trabalho e as organizações brasileiras, anteriormente dominados pela presença masculina, estão de parabéns com a grande contribuição da mulher no papel de líder.

A parte final desta monografia é a análise das pesquisas feitas na CEPRE/CE - Central de Logística de Prestação de Serviços do Ceará, unidade da Caixa Econômica Federal. Foram feitas duas pesquisas, uma interna e outra externa, com o objetivo de avaliar a qualidade do atendimento prestado pela CEPRE/CE aos clientes externos, o nível de satisfação dos empregados e o relacionamento entre estes e o corpo gerencial.

A análise dos resultados das pesquisas foi no sentido de avaliar a postura e o perfil dos supervisores e gerente, em comparação com as novas habilidades que um líder deve ter.

Esperamos que este trabalho sirva de reflexão e contribua para conscientizar e ampliar a visão de todas as pessoas que estão almejando ser grandes líderes e para todos os gerentes que ainda não despertaram para essa nova realidade e que não estão acompanhando a rápida evolução da sociedade brasileira.

1 - ADMISSÃO E POSTURA DO CHEFE: CONCEITO TRADICIONAL

1.1 - FORMA DE ADMISSÃO

Antigamente os cargos de chefia eram ocupados, de modo geral, pelas pessoas mais antigas dentro da empresa, que detinham um bom conhecimento do trabalho que faziam e um pouco do conhecimento organizacional e tecnológico da empresa.

Não era levado em consideração se essas pessoas tinham habilidades interpessoais para lidar com os subordinados no sentido de assegurar níveis satisfatórios de relacionamento, o que resultaria num grupo mais produtivo e participativo.

Se o chefe não sabia lidar com os seus próprios sentimentos, ficava difícil manter um bom relacionamento com os seus subordinados. Nesse caso, o chefe sentia dificuldade em dividir as responsabilidades, fazer elogios ou fazer um planejamento em conjunto com o empregado.

O chefe podia ser um excelente profissional, mas sozinho não poderia conseguir uma produção e desempenho acima da média. Ele precisaria aprender a trabalhar em conjunto ou não teria sucesso na função, a não ser que preferisse adotar o estilo de liderança baseado no poder, administrando e controlando os empregados, ao invés de estimulá-los.

Mas como a preocupação dos superiores residia no fato de que esse chefe era um bom profissional, em termos técnicos, o importante era o fato de ele ser considerado capaz de cumprir as metas estabelecidas, não importando qual método iria ser utilizado.

1.2 - POSTURA DO CHEFE

A postura do chefe era autoritária e coercitiva, sendo o poder de mando a base essencial de sua autoridade. Para esse tipo de chefe, o termo liderança não era reconhecido, pois o mesmo acreditava que as pessoas deveriam ser dirigidas e controladas para

que pudessem fazer suas tarefas dentro da organização. O comportamento dominante do chefe restringia as capacidades criativa e participativa dos seus subordinados, já que geralmente mantinha-os sob controle.

Delegar ao empregado a execução de uma tarefa é transferir autoridade e responsabilidade. O termo autoridade sugere o uso do poder, mas ela não pode ser absoluta, pois depende das normas e regulamentos que afetam à empresa. A responsabilidade é sempre parcial, já que o chefe será sempre o responsável pelo resultado final dos trabalhos executados pelos empregados.

Autoridade era o direito de guiar ou dirigir outras pessoas, obtendo um procedimento adequado com os objetivos da empresa. A autoridade, dentro da organização, era a força de ligação com a responsabilidade. A conotação de poder que o chefe dava à autoridade atingia, muitas vezes, proporções maiores do que deveria ter na realidade, o que trazia como consequência a possibilidade de fazer uso autoritário do poder.

“Delegação é um conceito aparentemente claro, mas que na prática poucas pessoas aplicam ou praticam. O desejo manifesto de delegar normalmente não corresponde a uma efetiva ocorrência de delegação, especialmente em tempos de crise, quando a centralização decisória tende a predominar.” (1)

Quando o chefe delegava uma tarefa para o subordinado, geralmente dizia como era para ser feita. Era raro o chefe delegar uma tarefa apenas dizendo o que era para ser feito, permitindo que o empregado escolhesse a melhor maneira de fazê-la.

O medo de que o poder fosse diminuído era uma das causas para que o chefe não treinasse os seus subordinados no sentido de desenvolver suas aptidões específicas. Esse medo fazia com que o chefe não tivesse a visão do retorno maior que teria se sua equipe fosse mais preparada e treinada.

Esse tipo de chefe era inflexível em não querer ouvir as sugestões dos empregados. E quando o fazia, só ouvia o que queria. Assim, quando havia a necessidade de se ouvir as opiniões desses empregados, dificilmente existia clima para dizer a verdade.

(1) JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. Administração do Tempo - Um Programa de Auto-Desenvolvimento. 5ª ed. Rio de Janeiro: COP Editora 1992 p. 65

Além disso, muitos empregados tinham medo de fazer algum tipo de reclamação, com receio de sofrerem consequências futuras, como suspensão, perda de comissões, transferência ou até mesmo demissão.

O chefe retinha para si todas as informações, pois acreditava que quanto maior o número de informações que pudesse guardar para ele tanto maior seria o seu poder. As informações que passava para os subordinados eram irrisórias, incompletas e algumas até distorcidas, o que as tornava deficientes e insatisfatórias.

As informações ou instruções mal transmitidas ou mal redigidas podem provocar efeito negativo com prejuízo da produtividade e da qualidade do trabalho executado. Uma mesma comunicação pode ter aspectos positivo ou negativo, dependendo de como e quando é feita, de quem a faz e de quem a recebe.

O modo como o chefe transmitia algumas informações intimidava alguns subordinados a fazerem alguma observação ou comentário. As expressões do chefe, seu tom de voz, olhar e gestos, fazia com que os subordinados sentissem medo de questioná-las, mesmo quando não estavam muito claras. Isso resultava em tarefas mal executadas ou executadas de forma diferente daquela que o chefe quis transmitir.

Os objetivos estabelecidos pelo chefe eram feitos de uma forma arbitrária, sem a participação das pessoas que iriam ser responsáveis diretas pelo cumprimento das metas estabelecidas. Esses objetivos, em geral, eram deficientes e às vezes fora da realidade porque além de serem arbitrários, eram muito rígidos.

O chefe conhecia os objetivos da empresa como um todo, mas não conhecia com precisão as metas específicas que levariam a atingir esses objetivos, referentes às dimensões de tempo, espaço e quantidade.

Os objetivos em relação à empresa não eram claramente definidos e também não havia a preocupação em relação aos objetivos do cargo. Sem uma definição clara dos objetivos fica difícil avaliar os resultados obtidos, ou traçar um plano para atingir esses objetivos.

Em muitos casos, o empregado desconhecia a existência dos objetivos em relação à empresa e/ou ao seu departamento, pois alguns chefes não se preocupavam em informá-lo a respeito de suas atribuições e das metas a serem alcançadas.

A preocupação maior para esse tipo de chefe era que o empregado apenas cumprisse o que estava sendo determinado, sem que tivesse uma noção maior de todo o trabalho a ser desenvolvido.

Desse modo, o empregado não percebia o real valor e a amplitude do seu esforço e sentia dificuldade de se integrar como membro de uma equipe dinâmica, já que não compreendia o seu papel no conjunto de esforços da sua equipe de trabalho.

O nível de coesão grupal era insatisfatório e não havia energia no ambiente de trabalho. Não existia nada parecido com o que se poderia chamar de espírito de equipe. O que existia era uma grande distância entre o chefe e o empregado, evidenciando-se neste último, traços marcantes de apatia e indiferença.

A produtividade era conseguida através de pressão, sendo esse um dos motivos de desmotivação dos empregados, a longo prazo. O volume de trabalho era normalmente elevado, mas a qualidade nem sempre era satisfatória.

A ameaça e o poder que estavam por trás dessa pressão trazia como resultado a submissão e o não comprometimento do empregado. Com o passar do tempo, os empregados iam se sentindo frustrados, o que fazia com que não sentissem orgulho em pertencer à organização.

Surgia então a figura da recompensa, uma das muitas formas que alguns chefes usavam para contornar a questão da desmotivação, com o objetivo maior de apenas aumentar a produtividade. Essas regras só tinham sucesso num curto espaço de tempo. A longo prazo, verificava-se forte tensão e frustração das pessoas do grupo de trabalho.

O que leva os empregados a se sentirem satisfeitos na organização são os fatores intrínsecos ao trabalho, considerados como fatores verdadeiramente motivacionais, como a realização, a responsabilidade, o crescimento, o progresso, o reconhecimento e o trabalho em si.

Segundo um estudo feito por Herzberg (2), esse

(1) CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 2ª ed.. São Paulo: Atlas, 1981.

conjunto de fatores denominados por ele como **satisfacientes**, faz com que o empregado sinta satisfação com o cargo, tendo como conseqüência uma melhoria no desempenho. A ênfase do trabalho de Herzberg reside nas relações positivas desses fatores satisfacientes ou motivacionais com melhoria no desempenho, turnover no trabalho, atitudes quanto à administração e a saúde mental.

De acordo com Herzberg, os fatores motivacionais ou satisfacientes são incentivados ou proporcionados através dos seguintes fatores:

- delegação de responsabilidade;
- promoção;
- uso pleno das habilidades;
- estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Segundo Herzberg, a insatisfação é decorrente de fatores extrínsecos e periféricos ao cargo, denominados de **insatisfacientes**. Esses fatores atuam negativamente em relação às expectativas dos empregados se a organização não tiver a preocupação de mantê-los em um nível adequado. A melhoria desses fatores pode trazer benefícios aos empregados mas não ocasiona a satisfação e nem melhora o desempenho dos empregados.

Esses fatores insatisfacientes apenas evitam a insatisfação quando estão situados em um nível ótimo. Segundo as observações feitas por Herzberg, os fatores insatisfacientes são:

- condições de trabalho e conforto;
- políticas da organização e administração;
- relações com o supervisor;
- competência técnica do supervisor;
- salários;
- segurança no trabalho; e
- relações com os colegas.

O chefe autoritário não se preocupava com as expectativas e a satisfação dos empregados, o que fazia com que os fatores insatisfacientes estivessem enquadrados em um nível insatisfatório, contribuindo para a desmotivação e redução da produtividade e do desempenho desses empregados.

Com o estilo autocrático, não se percebe o “elemento humano” no relacionamento entre o empregado e o chefe. Não é dada muita importância às necessidades individuais do empregado e sua participação não é levada em consideração, sendo desprezadas a criatividade e as idéias de cada um.

Os subordinados são tratados como máquinas, fazendo apenas o que é determinado pelo chefe, sem direito de opinarem sobre o trabalho que executam. O trabalho é para ser feito como o chefe quer, mesmo que seja feito da maneira errada. Há grande dispersão de esforços e duplicidade de atividades.

A preocupação maior do chefe é atingir o sucesso e fixar metas. Ele consegue alcançar esse objetivo adotando a atitude de administrar através do controle, não se preocupando em estimular e ajudar os seus subordinados

O nível de entendimento entre os chefes enquadrados num estilo autoritário é muito baixo. A competição entre eles é muito forte, o que traz como consequência um certo clima de rivalidade. A cooperação é muito reduzida e muitas vezes é usada para atender favoritismo pessoal.

No geral, os chefes estão sempre se defendendo e alguns até se consideram superiores quando descobrem algumas falhas em outros chefes. Isso são características de chefes que trabalham mais pelos seus interesses pessoais, não tendo compromisso real com os objetivos da organização.

A grande preocupação do chefe é fazer o possível para continuar sendo o chefe e aumentar o seu poder, de qualquer maneira, mesmo correndo o risco de ter relacionamentos interpessoais pobres.

O chefe demonstrava ser extremamente seguro: aquele que falava mais alto, que era coercitivo e controlador, que não ouvia os empregados e que sempre tinha razão. Por outro lado era aquele que tinha medo de perder o cargo, que era inflexível às mudanças, que não aceitava desafios e nem assumia riscos, que não conhecia a si mesmo, que não era um líder.

Mas o mais importante é que era o chefe. Sua postura autoritária servia muitas vezes para disfarçar o fato de sentir dificuldades de se relacionar com as outras pessoas.

A longa duração do estilo autoritário de liderança trouxe como consequência um grande problema para a maioria das empresas, em relação à produtividade e desmotivação generalizada dos empregados. Essa situação chegou a um ponto que nem mesmo as pressões produziam mais os resultados esperados. Algumas dessas empresas começaram a analisar o problema no sentido de encontrar uma solução para que pudessem ter novamente um bom ganho de produtividade.

Essa preocupação trouxe como resultado a percepção de que o empregado não deveria mais ser tratado como máquina. O empregado passou a ser visto como um elemento humano dentro da organização. O respeito e a valorização do ser humano começou a ser motivo de preocupação dessas empresas. Isso resultou no aparecimento de vários princípios e técnicas que foram difundidos para outras empresas, o que gerou motivo de debates e discussões a respeito dessa nova descoberta.

Essa mudança de percepção em relação ao empregado começou a ser amplamente divulgado através dos meios de comunicação, principalmente ao ser verificado o sucesso obtido em algumas companhias com a utilização das novas estratégias.

Para essas empresas inovadoras, essa nova percepção simbolizou o caminho do sucesso, sendo consequência de um grande esforço por parte de todos os membros da organização. Esse sucesso dependeu de princípios e técnicas, mas o fator mais importante foi a participação das pessoas envolvidas. A valorização e a oportunidade que foram dadas para que cada empregado desempenhasse seu papel, com interesse e inteligência, fez com que se desenvolvesse a motivação no interior de cada um.

O empregado, a partir de então, sentia-se satisfeito no ambiente de trabalho, trazendo como benefício para essas empresas inovadoras um grande aumento de produtividade. O resultado maior dessa nova percepção foi a conscientização de que a qualidade de uma empresa depende da qualidade de seu pessoal e de suas relações, onde o relacionamento pessoal e profissional deve ser pautado no respeito e na valorização do ser humano.

Diante dessa nova realidade, a empresa não tinha mais espaço para o antigo chefe, quase sempre autoritário e exigente, que reclamava muito do trabalho feito pelo empregado, que não dava chance para o crescimento deste, que era maníaco pelo poder e que era capaz de sacrificar o bem-estar da empresa para a própria promoção.

Um chefe que não sabia lidar com os seus próprios sentimentos e que não compreendia suas reações - alguns chegavam a gritar e a esmurrar a mesa para demonstrar poder - não poderia ser membro de uma empresa que tinha como prioridade o respeito e a valorização do ser humano.

2 - CARACTERÍSTICAS DO GERENTE ATUAL

2.1 - RELAÇÃO ENTRE O CHEFE TRADICIONAL E O GERENTE ATUAL

Atualmente já se observa um elevado índice de mudanças em relação ao cargo de chefia. Foi abolida quase que totalmente a expressão “chefe”, usando-se os termos gerente e líder.

O gerente de hoje não tem nenhuma relação com o chefe de ontem, pois o mesmo não tem como objetivo comandar ou controlar ninguém, mas trabalhar em conjunto com o empregado.

O gerente atual não intimida mais os empregados nem utiliza-se de castigos e recompensas para garantir um bom nível de produtividade. A essência de sua autoridade não está mais baseada no poder. Agora a idéia principal dos gerentes é a preocupação em serem fortes líderes, tendo como base o respeito e a valorização do empregado.

2.2 - POSTURA DO GERENTE

Hoje, o gerente já não tem mais a garantia de chegar à aposentadoria no mesmo emprego e isso é motivo para que comece a pensar em mudar a sua postura como profissional, adequando os seus interesses aos objetivos da empresa para que possa progredir e manter seu emprego.

O gerente precisa estar alinhado com as novas necessidades da empresa. O seu comportamento tem que ser compatível e estar bem integrado com as tradições e hábitos da organização para que possa ter uma melhor integração com a equipe de trabalho.

A cultura de uma empresa é formada pelas crenças e valores absorvidos por seus integrantes em conjunto com as tradições e hábitos de comportamento da organização como um todo. Essa cultura tem profunda influência no dia-a-dia de cada empregado, e o ideal é que gere uma ligação das suas crenças, atitudes e valores individuais com os valores e práticas da organização.

Essa ligação poderá ser um fator estimulante em benefício de maior produtividade se a equipe estiver bem organizada e estimulada. Caberá ao gerente incentivar o espírito de equipe e ajudar a cada membro no alcance da realização individual.

Ao se pensar em mudanças na organização é necessário e fundamental que se examine sua cultura e se trabalhe com base nela. Alterar a cultura de uma organização exige um extenso trabalho que deverá envolver pessoas, grupos e a organização como um todo. Esse será o âmago das atividades de desenvolvimento da organização.

Agora o gerente tem que estar bem informado em relação à empresa como um todo e não apenas com o desempenho do seu departamento ou setor. Em uma sociedade que está passando por rápidas transformações, ninguém pode ter a garantia de um emprego vitalício.

O gerente atual está preocupado em valorizar mais o empregado, estando aberto a ouvir e aceitar as suas sugestões, aprendendo com ele e orientando-o para que desenvolva um bom trabalho e o seu potencial, de uma forma que não deixe margem para a desmotivação.

Existe um crescente interesse em compreender os aspectos psíquicos e emocionais do ser humano. O gerente deve estar atento às aspirações dos empregados e deve mostrar que se preocupa com eles através de demonstrações de respeito e de estímulo.

O gerente está buscando conhecer as necessidades dos empregados, pois isso facilitará o relacionamento entre eles. Assim terá melhores condições de descobrir a melhor maneira de satisfazer as suas reais necessidades.

Para atingir esse objetivo o gerente necessita ter habilidade para avaliar corretamente os sentimentos dos empregados, procurando entender, também, a linguagem não-verbal. Isso gera uma boa "energia" no ambiente de trabalho e os empregados conseguem atingir os resultados esperados com o máximo de aproveitamento. O gerente está mudando a sua postura; está aprendendo a ser humano nos negócios.

Os objetivos constituem o ponto de partida para a formulação de diretrizes, procedimentos e responsabilidades dentro da empresa. A validade dos resultados obtidos será mais convincente se o

gerente for mais eficiente na habilidade de apresentar aos seus auxiliares os objetivos que pretende atingir.

Todo gerente deve conhecer claramente tanto os objetivos gerais da organização quanto os pertinentes ao seu departamento. Se os objetivos forem claramente definidos, a dúvida em relação aos resultados será reduzida e as chances de se atingir as metas serão ampliadas. Quando os objetivos do gerente são compostos por propósitos, direção e firmeza, as atividades ficam mais fáceis de serem executadas.

O gerente atual tem a preocupação em saber se a sua informação está sendo clara e precisa, pois o mesmo está consciente do efeito negativo que uma má informação pode produzir. A qualidade e a produtividade do trabalho dependem fundamentalmente de uma instrução ou informação bem transmitida.

As técnicas modernas de comunicação, com referência às comunicações entre um gerente e seus superiores, e subordinados, estão sendo a cada dia mais aperfeiçoadas e têm um impacto muito bom para melhorar a comunicação dentro da empresa e no âmbito pessoal.

Cabe ao gerente assimilar essas técnicas de comunicação (aprimoramento da voz, do olhar, do riso, da conversação, da explanação de idéias, da desinibição e da sua liderança) e criar um ambiente aberto, franco e honesto, em todos os níveis.

2.3 - ESTILO GERENCIAL

Ser líder é o atributo principal de uma pessoa que quer assumir um cargo de gerente. A capacidade de liderança do gerente deve ser eficaz o bastante para servir de exemplo e contagiar os empregados, o que os leva a se sentirem motivados.

Um líder pode se enquadrar em quatro estilos básicos de liderança:

- **AUTORITÁRIO** - Os empregados são tratados como máquina - o lado humano não é levado em consideração. O líder toma as decisões sozinho e mantém-se distante do grupo, não desenvolvendo laços de afetividade.

- DEMOCRÁTICO - Existe a interação entre líder e empregado. O líder utiliza-se de bom senso para a tomada de decisões. O grupo participa da tomada de decisões, o que favorece a coesão e o dinamismo. O grupo é motivado e fica satisfeito no ambiente de trabalho.
- PATERNALISTA - Comportamento patriarcal do gerente nas relações com os empregados, sob a forma de proteção. O líder recusa a participação do empregado nas decisões e justifica isso dizendo que age assim por eles e para o bem deles.
- LIBERAL - Maior ênfase no empregado, onde este toma parte nas decisões de uma forma participativa com o líder. A participação do líder é mínima e o grupo tem liberdade para tomar decisões.

O líder necessita conhecer todas as características desses estilos, pois mesmo se enquadrando em um, poderá, em uma determinada situação, adotar atitude inerente a outro tipo básico de liderança. Cada gerente pode escolher a maneira própria de trabalhar, desde que traga os resultados esperados.

Uma organização pode se tornar dinâmica, com iniciativa e capaz de assumir riscos ou, ao contrário, repetitiva, monótona e resistente às mudanças, dependendo dos estilos dominantes dos padrões usuais de liderança.

O estilo do gerente atual está fundamentado basicamente na participação, permitindo a todos os seus auxiliares uma melhor compreensão e integração, com esforço conjunto para a resolução dos problemas.

O comportamento eficaz de um gerente requer que ele tenha a capacidade de assumir riscos planejados e pertinentes à função e que não seja hesitante em tomar decisões.

O gerente deve trabalhar com sua equipe como se fosse um integrante comprometido com o resultado e o êxito do trabalho. Assim, a participação do gerente fica maior e os empregados sentem-se mais satisfeitos, o que traz como consequência a elevação dos padrões de qualidade e produtividade.

O gerente deve orientar o esforço do empregado em relação aos objetivos estabelecidos. Essa orientação significa dar apoio, mas de um modo que o empregado faça o seu trabalho sozinho.

É preciso que o gerente aprenda a confiar na capacidade criativa de cada empregado.

A forma de gerenciar adotando uma postura participativa com o empregado permite que este trabalhe com liberdade operacional, tendo entendimento de que deve assumir responsabilidade pelos seus atos, o que o torna mais comprometido.

Apesar de o empregado assumir a responsabilidade pela execução das suas tarefas, o resultado final é sempre de responsabilidade do gerente, sob o ponto de vista da organização. Assim, o gerente deve verificar periodicamente o andamento dos trabalhos e auxiliar o empregado na resolução dos problemas ou dificuldades que possam surgir, em relação ao trabalho em si e/ou referente a assuntos pessoais.

2.4 - AS ATUAIS NECESSIDADES DO GERENTE

O mercado de trabalho atual está exigindo profissionais que, antes de tudo, saibam trabalhar em equipe. Hoje as empresas estão procurando se tornar mais enxutas, com um número menor de empregados exercendo um número maior de funções. Os grandes escritórios com centenas de pessoas estão passando por um processo de extinção.

Nesse novo cenário, é fundamental que haja na empresa um bom relacionamento e cooperação entre os empregados. É necessário que o líder aprenda a dividir funções e procure investir no espírito de equipe para que possa construir uma carreira de sucesso, já que esse é um dos caminhos vitais para a empresa se tornar mais competitiva.

É preciso que haja um grande esforço da parte do líder no sentido de aprender a aceitar as idéias alheias e de ser mais flexível nos relacionamentos com os empregados. O desenvolvimento dessas habilidades facilitará ao líder ter um bom entrosamento com sua equipe, o que contribuirá para que se possa extrair o melhor que cada empregado possa oferecer.

O gerente precisa ter acesso a muitas informações para que possa selecionar as melhores, o que facilitará a tomada de decisões. Para conseguir um tempo extra para analisar essas informações é necessário que o gerente delegue mais responsabilidades aos seus empregados.

A delegação é um recurso muito importante na administração de tempo do gerente. As tarefas repetitivas e rotineiras deverão ser transferidas aos empregados para que o gerente possa se dedicar às tarefas mais importantes e às que exigem uma maior concentração de tempo e uma análise mais apurada.

A comunicação é um dos aspectos importantes para um gerente eficaz. Se um executivo não conseguir comunicar-se bem com as pessoas não poderá ter sucesso como líder. É necessário que tenha controle emocional, conteúdo e técnica para que possa expressar sua mensagem com lógica, segurança e equilíbrio. Além da clareza da comunicação, o gerente precisa saber ouvir, observando a linguagem não verbal, a qual mostra o que está por trás das palavras.

Não saber ouvir é o que mais prejudica a comunicação, tanto no lado pessoal, no dia-a-dia, na família, quanto no lado profissional. Não saber ouvir é ouvir e não entender a mensagem, é não entender a música da comunicação. A falta de tempo e a preocupação em atingir as metas exigidas faz com que alguns gerentes não tenham tempo para conversar, para ouvir as idéias das outras pessoas. Isso pode trazer como conseqüência a falta de organização, objetivos não especificados, propostas mal transmitidas, não cumprimento dos prazos, levando a um descontentamento, a médio ou a longo prazo, das pessoas envolvidas.

Num ambiente de trabalho onde se verifica falha de comunicação, a negligência pode ser de todos, tanto do líder quanto dos empregados. Nesse caso, não está havendo comprometimento da equipe em razão de mensagens mal transmitidas ou mal recebidas. Se não há clareza na transmissão das mensagens não poderá haver uma boa assimilação dos objetivos que se pretende alcançar.

A melhor solução para eliminar os problemas de falhas na comunicação é enviar a mensagem claramente, sem margem de dúvidas; ouvir atentamente; perguntar se a mensagem foi realmente entendida; pensar e refletir sobre o que as pessoas dizem, não concluindo antecipadamente; e procurar falar com uma linguagem mais cotidiana (não técnica), adequada ao grupo.

A comunicação de um gerente eficaz deve ser aberta, franca, honesta, em todos os níveis. Os sentimentos devem ser levados em conta tanto quanto as opiniões. Um bom padrão de comunicação supõe empatia e capacidade de ouvir atentamente, além de ter a capacidade de entender e de fazer-se entender. Os gerentes são sempre bem informados, qualitativa e quantitativamente.

O gerente necessita ter agilidade com as informações. Adquirir informações é e vai continuar sendo uma fonte de poder. Ela traz facilidades para a tomada de decisões e amplia os conhecimentos que podem significar o sucesso ou o fracasso de um negócio.

O gerente tem um fluxo permanente de informações através de telefone celular, fax, computador, TV a cabo com canais exclusivos para telejornalismos, assinaturas de diversas revistas, jornais e outros aparatos multimídia. Para estar bem informado é preciso que tenha realmente acesso às informações, mas é preciso que essa avalanche de informações sejam sistematizadas de um modo que não atrapalhe o andamento do seu trabalho.

Isso exige que o gerente tenha habilidade para selecionar as informações mais importantes, sabendo usá-las adequadamente para que possa tirar o máximo proveito e não correr o risco de transformar a sua rotina de trabalho em rotina stressante. O líder, para que possa manter seu profissionalismo em alto nível, necessita, forçosamente, estar bem informado, mas é preciso entender que quantidade de informações nem sempre quer dizer qualidade de aproveitamento.

O uso inteligente das inúmeras informações que o líder absorve todo dia ajudará a ampliar o seu horizonte, ter sucesso nas tomadas de decisões e sobressair-se dos demais líderes.

O gerente necessita conhecer as necessidades dos empregados e adequá-las aos objetivos da empresa. Deve buscar alternativas de estímulos, com o objetivo de satisfazer as necessidades de seus empregados, para que sejam pessoas motivadas, influenciando os seus comportamentos para conseguir alcançar as metas da empresa, que é o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho.

A tarefa do gerente não é a de motivar os seus empregados, mas elicitare comportamentos positivos por parte deles. Ninguém pode criar uma necessidade de realização, uma necessidade social, ou de preservação dentro de outra pessoa, da mesma forma que não se pode criar a fome, a sede ou impulso sexual. Quem busca os caminhos para realizar suas necessidades é a própria pessoa, através do conhecimento e das informações que acumula dentro de si. Isso é exteriorizado no seu comportamento.

O gerente deve observar para que o comportamento do empregado mantenha-se direcionado, de forma positiva, para a

realização de suas necessidades associadas às metas definidas pela empresa, para que não ocorra frustração. O comportamento dos gerentes reflete-se nos subordinados, constituindo-se um poderoso exemplo de motivação, de iniciativa, de confiança na equipe e de solidariedade.

É necessário que os empregados se sintam como pessoas especiais dentro da organização. O gerente deve ter certeza de que toda a equipe se sinta bem no ambiente de trabalho. Para isso é necessário conhecer bem os seus empregados, devendo fazer um esforço para aprender o nome de cada um, promover encontros informais e dispensar um tratamento personalizado.

Inovar é hoje um termo muito usado pelas empresas e isso pode resultar em sucesso ou fracasso. Como inovar implica em mudanças e isso está consequentemente relacionado com os empregados, com pessoas, a motivação e a satisfação das necessidades humanas estão sendo motivos de preocupação para alguns administradores. Preocupação no sentido de se descobrir mais recursos para satisfazer as necessidades inerentes de cada indivíduo.

O gerente deve buscar alternativas que tornem o trabalho um prazer, o que aumentará a qualidade do trabalho e a produtividade. Além do respeito, do reconhecimento e da valorização do trabalho, o administrador deverá acompanhar o empregado para o alcance de soluções e cumprimento dos desafios dentro das limitações deste, o que contribuirá para que sua auto-estima seja sempre positiva. Isso resultará no despertar da motivação do empregado, tornando prazeroso o seu trabalho.

Outra necessidade do gerente é ter habilidade para transmitir notícias desagradáveis aos empregados, sem afetar a saúde da organização. A evolução tecnológica está exigindo que as empresas enxuguem as suas estruturas organizacionais, no sentido de reduzirem custos e tornarem-se mais competitivas. A consequência imediata está sendo a demissão de muitos empregados a cada dia.

Uma situação delicada e difícil para o gerente é quando tem que tomar uma decisão sobre quem deve demitir, principalmente quando as pessoas que deverão sair são profissionais que muito contribuíram para que se atingisse bons resultados. A tarefa se torna mais complicada para o gerente quando, dentre os empregados, há aqueles que são seus grandes amigos.

O gerente não tem opção, já que a empresa está realmente precisando demitir, pois a mesma está passando por um

processo de enxugamento e redução de custos. A questão principal é decidir quem será demitido. O dilema maior num processo de demissão é o confronto de dois sentimentos: profissionalismo versus emocionalidade.

Esse tipo de decisão não pode ser tomada baseada na emoção, pois é necessário pensar, antes de tudo, nos objetivos e estratégias da empresa, no sentido desta se tornar mais ágil e competitiva. Se a decisão for tomada com base em favoritismo pessoal ou simplesmente por amizade, isso pode acarretar prejuízos elevados para o próprio gerente e para o empregado. Se o empregado teoricamente protegido não atender às novas necessidades da empresa, a médio ou a longo prazo, isso poderá ser um grande problema para o gerente, além de gerar prejuízo maior para o próprio empregado e para a equipe.

Cabe ao líder a grande incumbência de selecionar os empregados que irão permanecer na empresa e transmitir aos demais a decisão do processo de demissão. Para que o gerente possa tomar essa decisão de uma forma consistente e consciente é necessário, em primeiro lugar, que descreva com detalhes, escrevendo num papel, o perfil que o ocupante do cargo deve ter, dentro das novas necessidades da empresa.

É importante analisar se a pessoa escolhida está preparada para os desafios almejados e se está com vontade e bastante motivada para ir ao encontro dos novos objetivos da empresa. Além disso, é bom que seja analisado os conhecimentos e as habilidades a serem aplicadas nas novas exigências para o cargo.

Após essa análise, outro momento difícil para o gerente é comunicar sua decisão para os empregados que serão demitidos. É muito importante que se prepare bastante para isso. Esse tipo de comunicação precisa ser feita tempestivamente e de uma forma clara, concisa e verdadeira, para evitar o surgimento de rumores, fofocas e meias verdades.

Essa tempestividade deverá ser feita com prazo suficiente, pois alguns empregados poderão se sentir inseguros e preocupados com o que poderá acontecer com eles, gerando um desestímulo e conseqüente baixa da produtividade, além de comprometer o espírito de equipe e a cooperação dos empregados.

Para os empregados mais sensíveis, o impacto real da notícia desagradável os deixam tão abalados que, mesmo que não sejam demitidos, torna-se difícil manter o mesmo senso cooperativo em

relação ao tão preocupante desemprego. Para que o líder se sinta mais seguro nesse novo ambiente de trabalho é necessário que esteja extremamente preocupado com a sua atualização para a modernidade, assimilando novos conhecimentos e indo ao encontro dos seus novos objetivos, com força de vontade e desejo de crescer profissionalmente.

Esse é um grande desafio para o líder, mas a garantia do sucesso depende do esforço de cada um. A capacidade de ter um perfil inovador fará com que seja um diferencial, que seja mais competitivo em relação aos outros líderes.

O futuro é uma grande indagação, mas a incerteza torna-se preocupante para as pessoas acomodadas e não atualizadas, à espera que uma empresa as descubram ou que continue a existir a figura do paternalismo empresarial.

Com essas novas exigências do mercado de trabalho não é a empresa que deverá valorizar ou descobrir o empregado, mas é o empregado que terá que vender um bom produto para a empresa, com um perfil que atenda as necessidades desta. Até mesmo para abrir um negócio é preciso ter perfil para acompanhar a evolução tecnológica.

A empresa necessita que os seus gerentes sejam polivalentes, entendendo de tudo um pouco, ao invés de serem superespecializados, e que sejam profissionais abertos para desafios e flexíveis às mudanças. O trabalho do gerente está sendo avaliado através da performance das respostas que dá a esse novo ambiente. Os riscos e os desafios assumidos serão a criação do seu futuro.

3 - EXISTÊNCIA DE GERENTE COM PERFIL DE CHEFE.

Apesar das novas exigências da empresa em relação ao gerente, muitos deles ainda insistem em continuar trabalhando como se fossem os “patrões”. Isso pode ser observado, na maior parte das vezes, em pequenas empresas familiares e nas empresas públicas.

3.1 - EMPRESAS PÚBLICAS

As exigências das empresas para com os novos candidatos ao cargo de gerente são muitas, mas muitos dos gerentes que estão exercendo essa função ainda continuam com os mesmos traços autoritários da antiga figura do “chefe”. A maioria deles não são abertos à mudanças, são altamente desmotivados e não aceitam as idéias dos empregados mais jovens.

A produtividade desse tipo de chefe é insatisfatória e o relacionamento com os outros empregados é muito distante, tendo o poder como limite. Assim, ainda nos deparamos com muitos chefes autoritários e em muitos casos demonstrando abuso de poder.

Muitos desses chefes assumiram o cargo através de indicação de algum político ou pessoa influente, sem ter conhecimentos satisfatórios para exercer tal função. Alguns chefes, que se perpetuam no cargo, já têm tempo suficiente para se aposentarem, mas não o fazem porque estão esperando algum incentivo do governo.

Observa-se nesses tipos de chefes muita possessividade. É muito comum ouvir expressões como: meu telefone, meu computador, minha máquina, minha mesa, entre outros. Alguns, no passado, demonstraram muita competência, mas o trabalho que faziam já não se adequa às novas necessidades da empresa.

3.2 - PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

Nas pequenas empresas familiares o gerente é geralmente o dono da empresa. Muitos fazem questão de serem considerados como o “patrão”. O poder é o que realmente determina a

É importante enfatizar que esse tipo de postura não é generalizado, pois existem gerentes de pequenas empresas familiares com perfil de líder. Observa-se a preocupação com a qualidade do atendimento, com a informatização da empresa, com a redução de custos e com a satisfação dos empregados.

4.1 - O PERFIL DO LÍDER NO BRASIL

O Brasil caminha para o futuro e está buscando sua identidade nesse novo ambiente de mercado globalizado. O líder deve estar preparado para as grandes mudanças.

A maioria dos líderes brasileiros ainda não despertou para essa nova realidade e não estão acompanhando a evolução e as novas tendências. Por isso é que muitos não conseguem acompanhar o desenvolvimento tecnológico das grandes indústrias e não têm poder competitivo em relação aos outros líderes que já estão alinhados com as novas exigências do mercado de trabalho.

A evolução tecnológica traz como vantagem imediata um aumento de produtividade utilizando um número reduzido de pessoas, o que faz com que a empresa selecione apenas os melhores, os que têm perfil adequado a essa nova realidade: num primeiro momento, a substituição do homem pela máquina, exigindo depois a inteligência do ser humano. A máquina faz o trabalho repetitivo para que o homem tenha tempo de se dedicar às idéias inovadoras.

O trabalho competitivo e stressante foi deixado para as máquinas, ficando o homem com a parte mais criativa. Uma tarefa que antes era feita por várias pessoas, hoje uma só máquina faz, precisando apenas de um supervisor.

A consequência disso é o crescente número de desempregados e redução dos cargos de gerente. Esse elevado índice de desemprego poderá fazer com que as pessoas, principalmente os líderes, reflitam sobre o que está ocorrendo e busquem se adequar às novas exigências do mercado de trabalho.

Atualmente muitos trabalhadores brasileiros não conseguem arranjar emprego. Por outro lado, muitas vagas não estão sendo preenchidas. Isso significa dizer que o emprego não está em vias de extinção e nunca estará. Apenas o conceito que se tinha de emprego mudou e vai continuar mudando.

A dificuldade para se conseguir assumir um cargo não está na inexistência de vagas, mas sim no fato de o emprego ter se tornado mais competitivo, exigindo mais conhecimento e habilidades específicas, e uma nova postura do profissional.

A única alternativa para resolver esse problema é a capacitação dos gerentes e trabalhadores através de uma educação contínua. A nível de Brasil, o profissional precisa ser educado para aumentar o seu entendimento e a sua visão, o que facilitará para que tenha uma melhor compreensão do significado do seu trabalho.

Muitas empresas fazem uso constante de treinamentos para seus empregados com o objetivo maior de ensinar a cada profissional como realizar um determinado serviço ou lidar com uma situação específica.

Esse treinamento tradicional aumenta as habilidades e torna os empregados mais competentes, mas apenas ensina como fazer um serviço e não a razão pela qual o trabalho precisa ser feito e qual a contribuição dessa tarefa para a empresa como um todo e para satisfação dos próprios empregados e para os clientes, mesmo que indiretamente.

Para que isso possa ocorrer não se pode prescindir da valorização da educação. As escolas brasileiras precisam cumprir o seu papel com um ensino de qualidade. Se a educação não for priorizada não podemos aspirar qualquer solução para os problemas como repetência, evasão, capacitação profissional, dentre outros.

Essa preocupação não pode ser de exclusividade do setor público mas de toda a sociedade brasileira. A qualidade de ensino deixa muito a desejar, o que faz com que grande parte da população não tenha condições de ter as habilidades exigidas pelas grandes empresas, principalmente as multinacionais. Muitas vagas são preenchidas por profissionais estrangeiros por falta de mão-de-obra qualificada.

Grande parte dos trabalhadores brasileiros não têm perfis compatíveis com as necessidades de um país inserido em uma economia cada vez mais globalizada. O Brasil tem um grande potencial, mas se não for dada uma atenção maior à questão educacional não poderá apostar na formação de cidadãos efetivos e na formação de uma sociedade mais justa e igualitária.

O resultado desse descaso em relação à educação é o adiamento da transformação do Brasil em um país mais desenvolvido, já que a educação é o sustentáculo do crescimento econômico e social, e o principal meio de promover o bem-estar das pessoas.

5 - A PRESENÇA FEMININA NO PAPEL DE LÍDER

O processo de transformação da sociedade está diretamente ligada à trajetória das conquistas femininas no atual mercado de trabalho brasileiro. As mulheres estão superando desafios e conquistando espaços que antes era domínio exclusivo dos homens.

Observa-se um número crescente de mulheres em cargos como chefe de polícia, superintendente de bancos, direção cinematográfica, poder legislativo, dentre outros.

Até pouco tempo atrás, no Brasil, a participação feminina era bem limitada. Atualmente o mercado brasileiro está mais aberto à participação da presença feminina como líder de grandes empresas.

A sensibilidade feminina está sendo difundida como uma das mais novas e mais importantes características que compõe o perfil do atual líder. Em algumas áreas, a mulher leva vantagem pela sensibilidade aguçada que possui.

O mundo avança para uma maior valorização das executivas de carreira. A oferta de alguns cursos de administração de empresas, está sendo preenchida por um número cada vez maior de mulheres. Isso pode ser observado através de um levantamento de dados feito neste ano de 1997 pela jornalista Maria Tereza Gomes, conforme dados discriminados abaixo.

“Na graduação da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, 40% das vagas são preenchidas por mulheres. Na década de 80 eram 28% e na década de 70, apenas 17%. Dos 329 formandos da FGV no ano passado, 95 são do sexo feminino. Dos inscritos em 1997 no mestrado do COPPEAD, do Rio de Janeiro, 35% dos alunos são mulheres. No MBA do IBMEC, em São Paulo, essa participação dobrou em quatro anos. Há cursos em que o antigo sexo frágil já empata com os homens. É o caso do MBA em Recursos Humanos da USP. As mulheres logo se igualarão em número aos homens nas salas de aula. E isso vai se refletir nas empresas.” (3)

(3) GOMES, Maria Tereza. Advinhe Quem Avança na Guerra dos Canudos. In: Revista EXAME. Ano 30. nº 11. São Paulo: Editora ABRIL, mai/97 p. 112

“Não é apenas em função da quantidade que a presença feminina está se impondo no mercado de trabalho. Para compensar as resistências machisto-culturais, as mulheres investem em qualidade, preparando-se melhor que os homens para a globalização”. É o que mostra um levantamento da professora Maria Irene Bertiol, da Fundação Getúlio Vargas, no artigo de Maria Tereza Gomes (4).

No mundo dos negócios, no Brasil, o homem ainda continua exercendo uma forte influência. São poucas as empresas brasileiras, dentre as melhores e maiores, que são dirigidas por mulheres. Essa situação não persistirá por muito tempo, já que as características femininas tradicionalmente desprezadas no mundo dos negócios, como afetividade, flexibilidade e intuição agora são altamente valorizadas e estimuladas.

Nas grandes empresas, os diretores de Recursos Humanos, em particular, e os acionistas das empresas, em geral, já estão atentos para essa nova realidade. Há uma considerável oferta de emprego exigindo mulheres que sejam competitivas e ambiciosas, que saibam trabalhar em equipe, que sejam sensíveis e flexíveis, intuitivas e afetuosas. Nesses tempos de globalização esse é o novo perfil profissional que as empresas modernas estão buscando e dando preferência.

A profunda transformação que está ocorrendo no gerenciamento e na administração das empresas é que está provocando essa mudança de valores. As empresas modernas estão querendo profissionais que tenham múltiplas habilidades, que consigam ter um bom relacionamento e a cooperação entre os empregados e que sejam flexíveis e abertos às mudanças, independente se são homens ou mulheres.

Nesse novo cenário imposto pela globalização, o mais importante não é o sexo do profissional, mas a capacidade de ser eficiente e eficaz e que, antes de tudo, saiba trabalhar em equipe, obtendo os resultados esperados pela empresa. Nesse cenário, a presença feminina está muito forte, tendo em vista que algumas características exigidas pelo mercado de trabalho são basicamente femininas.

(4) Ibid, idem, p. 113

6 - ESTUDO DE CASO: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

6.1 - DADOS HISTÓRICOS

A Caixa Econômica Federal - **CEF** é uma instituição financeira constituída sob a forma de empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, de acordo com o Decreto-Lei No. 759, de 12.08.69.

Faz parte do Sistema Financeiro Nacional, órgão auxiliar da política de crédito do governo e sujeita-se às decisões e à disciplina normativa estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

O seu estatuto atual foi aprovado pelo Decreto-Lei No. 97.547, de 01.03.89. Este estatuto ampliou a autonomia da CEF transformando-a em Banco Múltiplo, o que permitiu sua atuação em todos os segmentos do Sistema Financeiro Nacional, através das mais diferentes modalidades operacionais e de serviços.

Antes, a Caixa era voltada apenas para a captação de recursos, através das cadernetas de poupança, e a prestação de serviços de caráter social como o penhor, saneamento, habitação e infra-estrutura. A partir de 1989, com a vigência do estatuto, a empresa deu um passo decisivo ao processo de fortalecimento e modernização, o que lhe deu condições para disputar o mercado financeiro com os outros Bancos.

Surgiu o lado comercial da Caixa, mas os programas sociais continuaram a ser prioritários, tornando mais sólida a sua credibilidade, acumulada ao longo de mais de um século de serviços prestados ao povo brasileiro.

• **MISSÃO**

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e

infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, e tendo como valores fundamentais:

- # direcionamento das ações para o atendimento da expectativa da sociedade e dos clientes;
- # busca permanente da excelência na qualidade de serviços;
- # equilíbrio econômico-financeiro em todos os negócios;
- # conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- # respeito e valorização do ser humano.

• OBJETIVO

Promover de forma sistemática e integrada a melhoria contínua dos produtos, sistemas e atendimento, redirecionando postura e ações gerenciais em busca do comprometimento de todos os empregados, com vistas a satisfação dos clientes, a garantia da perpetuidade da Empresa e o cumprimento de sua missão junto à sociedade.

• PROGRAMAS CEF

Atualmente, a Caixa apóia e executa importantes programas da política do Governo, dentre os quais destacam-se:

- aumento da capacidade de poupança;
- desenvolvimento do sistema habitacional urbano e sua infra-estrutura;
- administração do PIS - Programa de Integração Social;
- administração das Loterias Federais, Esportiva e de Números;
- coordenação executiva do Programa de Crédito Educativo;
- execução do sistema de licitação de pedras preciosas e semipreciosas, não lapidadas;
- adiantamento a garimpeiros de parte do preço contratado da venda de pedras preciosas e semipreciosas, em bruto;
- comercialização do ouro, autorizada por Portaria Interministerial da Fazenda e realizada através de convênio com o Banco Central do Brasil;
- Programa de Assistência Creditada às Microempresas - CEF/GIRO;
- apoio ao desporto olímpico, visando estimular os esportes olímpicos, através do Programa Especial de Módulos Esportivos - PEME.

6.2 - UNIDADE DA CEF PESQUISADA

A Central de Logística de Prestação de Serviços do Ceará - **CEPRE/CE** está vinculada diretamente à Gerência de Área de Prestação de Serviços da Matriz (Brasília) - GEAPS/MZ.

Responsabilidade da CEPRE/CE:

- manutenção e controle de todos os produtos sociais da CEF;
- controle de toda a contabilização oriunda desses produtos sociais;
- apoio logístico e negocial aos Escritórios de Negócios (EN's) e Pontos de Vendas (PV's).

A hierarquia da CEPRE/CE é definida da seguinte forma: Gerente de Logística, Supervisor de Logística e Supervisor de Produção.

Os trabalhos desenvolvidos pela CEPRE/CE dividem-se em sete processos:

- FGTS e Previdência Social - Pagamento;
- FGTS - Arrecadação;
- Controle Contábil e Financeiro;
- Apoio à Fiscalização;
- PIS e Seguro-Desemprego;
- Fundos e Seguros;
- Célula de Suporte (Atendimento interno aos Escritórios de Negócios e Pontos de Vendas).

A CEPRE/CE é composta por um total de 168 pessoas, sendo:

- 01 Gerente
- 07 Supervisores de Logística (SL)
- 04 Supervisores de Produção (SP)
- 06 Técnicos de Nível Médio (TNM)
- 57 Empregados sem Função
- 33 Estagiários
- 46 Prestadores de Serviços
- 12 Boys
- 02 Agentes de Segurança do Trabalho (AGS)

No Anexo 1 a relação acima está relacionada de acordo com as áreas de trabalho.

6.3 - AS PESQUISAS

Foram feitas dois tipos de pesquisas, sendo uma interna que contou com a participação de toda a equipe da CEPRE/CE, e outra externa, feita por telefone, onde foram entrevistados 76 pessoas, pertencentes aos Pontos de Venda e Escritórios de Negócios da CEF no Ceará.

As pesquisas foram feitas em janeiro/97 para que fosse analisada a atuação da CEPRE/CE no ano anterior, e servir de subsídio para elaboração do Plano de Metas/97.

• PESQUISA EXTERNA

O objetivo geral foi avaliar a opinião das Unidades da CEF (Escritórios de Negócios e Pontos de Vendas) quanto ao atendimento prestado pela CEPRE/CE.

Os objetivos específicos foram:

- mensurar o nível de freqüência com que a CEPRE/CE é procurada pelas Unidades;
- verificar os assuntos sobre os quais as unidades mais procuram a CEPRE/CE;
- avaliar as áreas da CEPRE/CE que se destacaram positivamente em 1996.
- avaliar o atendimento que vem sendo prestado;
- medir o nível de satisfação das unidades com a criação da Célula de Suporte (Unidade de atendimento aos Pontos de Venda e Escritórios de Negócios);
- colher sugestões para a melhoria do serviço prestado.

Os dados da pesquisa foram obtidos mediante resposta a questionário realizado através de telefone.

Para cada Ponto de Venda do Ceará foram entrevistados um escriturário sem função que trabalhasse na Área Social/Prestação de Serviço e um Gerente dessas mesmas áreas; para as Unidades que não tinham esses escriturários sem função, foram entrevistados apenas os gerentes da Área Social. Para cada Escritório de Negócios foram entrevistados um Gerente de Mercado.

Questão 03:

Na sua opinião, quais as áreas da CEPREICE que se destacaram positivamente em 1996 ?

Do total de entrevistados, o Setor mais citado foi o de FGTS (45%), sendo seguido pelo Setor de PIS/SEGURO DESEMPREGO (26%) e a Célula de Suporte (18%).

Vale salientar que para esta questão, o entrevistado poderia citar quantos setores desejasse.

Dos 76 entrevistados, os setores mencionados foram:

- 28% (31) FGTS PAGAMENTO
- 17% (19) FGTS RECEBIMENTO
- 26% (29) PIS/SEGURO DESEMPREGO
- 18% (03) CÉLULA DE SUPORTE
- 3% (03) FISCALIZAÇÃO
- 1% (01) CONTROLE CONTÁBIL
- 1% (01) FUNDOS E SEGUROS
- 3% (03) NENHUMA ÁREA
- 3% (04) NÃO SOUBERAM RESPONDER

Questão 04:

Sobre quais assuntos você mais procura informações ?

Do total de entrevistados, os assuntos que mais causam dúvidas às Unidades são o **FGTS** e o **PIS**.

Vale salientar que para esta questão, o entrevistado poderia citar quantos assuntos desejasse.

Dos 76 entrevistados, os assuntos mais mencionados foram:

- 58% (66) FGTS
- 26% (29) PIS
- 10% (11) CRF (Certificado de Regularidade do FGTS)
- 5% (06) SEGURO-DESEMPREGO
- 1% (01) CONTROLE CONTÁBIL

Questão 05:

Numa escala de ÓTIMO, BOM, REGULAR e RUIM, como você classificaria o atendimento prestado pela CEPREICE, com relação aos aspectos abaixo?

● **RECEPTIVIDADE NO ATENDIMENTO (COMO É ATENDIDO):**

Dos 76 entrevistados, 87% considera a receptividade no atendimento prestado pela CEPRE/CE com ÓTIMO ou BOM.

30% (23) ÓTIMO
57% (43) BOM
9 % (03) REGULAR
4 % (03) RUIM

Ressaltamos abaixo as opiniões dadas pelos 3 entrevistados que responderam **RUIM**:

- demora no atendimento telefônico;
- displicência e negligência no atendimento;
- muita transferência de telefone, até que sejam localizadas as pessoas que possam responder às dúvidas.

● **RAPIDEZ NAS RESPOSTAS ÀS INFORMAÇÕES SOLICITADAS:**

Dos 76 entrevistados, 63% considera a rapidez nas informações prestadas pela CEPRE/CE com ÓTIMO ou BOM.

21% (16) ÓTIMO
42% (32) BOM
33% (25) REGULAR
4 % (03) RUIM

Ressaltamos abaixo as opiniões dadas pelo três entrevistados que responderam **RUIM**:

- falta de pessoal adequado para atender;
- não atendem a contento;
- demora demais; as solicitações passam por várias pessoas para se obter a resposta.

● **QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS:**

Dos 76 entrevistados, a grande maioria (96%), considera a qualidade das informações dadas pela CEPRE/CE como ÓTIMO ou BOM.

34% (26) ÓTIMO
62 % (47) BOM
3 % (02) REGULAR
4 % (01) RUIM

Ressaltamos abaixo a opinião dada pelo entrevistado que respondeu RUIM:

- informações com erros e incompletas

Questão 06:

Com relação à criação da CÉLULA DE SUPORTE, o atendimento da CEPRE/CE à sua unidade:

Os resultados desta questão revelam que 88% dos entrevistados consideram que com a Célula de Suporte, o atendimento melhorou.

Os 9% que não souberam responder são entrevistados que não conheciam a Célula de Suporte.

Abaixo seguem as avaliações obtidas pelos 76 entrevistados:

- 71% (54) MELHOROU MUITO
- 17% (13) MELHOROU POUCO
- 1% (01) NÃO MELHOROU
- 1% (01) PIOROU
- 9% (07) NÃO SOUBERAM RESPONDER

Ressaltamos abaixo a opinião dada pelo entrevistado que respondeu PIOROU:

- Não surtiu o efeito desejado

Questão 07:

Você teria alguma sugestão para melhorar o Suporte Logístico a ser oferecido pela CEPRE/CE às unidades em 1997 ?

As respostas dos 76 entrevistados foram:

- 72% (55) SIM
- 28% (21) NÃO

Informamos algumas das sugestões dadas pelos entrevistados que responderam SIM:

- A CEPRE/CE deveria ter cuidado ao transferir as ligações pois a pessoa que precisa obter alguma informação fica sendo transferida para várias pessoas (inclusive Boy) que não sabem prestar a informação solicitada:
- maior agilização no atendimento prestado pela Célula de Suporte;
- maior aproximação com os Pontos de Venda;
- enviar aos Pontos de Venda mais funcionários que entendam dos serviços da CEPRE/CE para o atendimento ao público;

- padronização dos procedimentos operacionais através de reuniões periódicas entre a CEPRE/CE e os Pontos de Venda;
- manutenção da Célula de Suporte e que os treinamentos sejam mais bem elaborados, dados com calma, com mais aulas práticas e carga horária maior;
- necessidade de conhecer quem é a pessoa certa para dar informações.
- a ida de um funcionário da CEPRE/CE aos Pontos de Venda nos momentos mais problemáticos;
- reciclagem e mais treinamento para o pessoal da CEPRE/CE.
- mais pessoas atendendo sobre cada assunto, evitando, assim, que apenas poucas pessoas possam resolver os problemas.
- definir os responsáveis por cada setor da CEPRE/CE. Manual informativo e atualizado dos integrantes da CEPRE/CE.

● PESQUISA INTERNA

O objetivo principal foi para conhecer a opinião dos empregados em relação ao relacionamento com os supervisores e o grau de satisfação como força de trabalho da CEPRE/CE.

Essas opiniões foram feitas através de um questionário respondido por todas as pessoas pertencentes ao quadro funcional da CEPRE/CE.

● RESULTADOS TABULADOS

Questão 01:

Na sua opinião, quais os aspectos Positivos e Negativos que a CEPRE/CE apresentou no ano de 1996, e que sugestão você daria para melhoria do desenvolvimento do seu papel ?

ASPECTOS POSITIVOS

- retirada das divisórias;
- considerar os pontos de Venda como nossos únicos clientes;
- alcance das metas estabelecidas;
- preocupação com o conforto e a segurança;
- mudança de espaço físico;

- criação da Célula de Suporte;
- flexibilidade de horário;
- aumento de produtividade;
- melhoria no atendimento;
- tentativa de extinguir a setorização;
- trabalho direcionado para a satisfação dos clientes.

ASPECTOS NEGATIVOS

- falta de treinamento interno;
- layout péssimo;
- falta de comunicação verbal por parte dos supervisores;
- esquecimento do público interno (empregados);
- falta de transparência das chefias;
- nenhuma reunião na área;
- desânimo e monotonia;
- comunicação verbal deficiente;
- chefias não ouvem os empregados;
- sobrecarga de trabalho;
- falta de integração entre as áreas;
- falta de engajamento na área por não haver estímulo dos colegas;
- muitas reuniões dos supervisores;
- expectativas criadas e não cumpridas;
- indefinição inicial de coordenação dos trabalhos.

SUGESTÕES

- revisão do horário dos supervisores de forma a não haver ausência de todos;
- abertura de canal de comunicação;
- visitas periódicas do Gerente da CEPRE/CE nas áreas;
- avaliar os processos;
- definir claramente rotinas e atribuições;
- tornar as informações mais transparentes e acessíveis;
- continuidade do processo de treinamento pessoal;
- não esquecer de manter a equipe sempre informada do que acontece;
- possibilitar ambiente de trabalho mais agradável;
- motivação e participação;
- mais sinergia com as áreas em geral e com os Pontos de Venda;
- mais integração com os colegas.

OBSERVAÇÃO:

Nas questões, 02, 03 e 04 os resultados tabulados referem-se a apenas uma das áreas da CEPRE/CE - Controle Contábil e Financeiro - para

que se tenha uma idéia do nível de satisfação e o relacionamento dos empregados com os supervisores.

Questão 02:

Como você analisaria sua área, com relação a satisfação de seus clientes internos e externos? Comente.

População: 71

	ÓTIMO	%		%	REGULAR	%	RUIM	%
INTERNO	13	18	46	65	12	17	-	-
EXTERNO	06	8	45	63	19	28	01	-

COMENTÁRIOS:

- falta de rotinas claramente definidas;
- falta de treinamento interno;
- ausência freqüente do supervisor provoca ressentimento pela falta de um líder e reflete no comportamento da equipe;
- falta de comunicação;
- falta melhores condições de trabalho;
- falta estímulo para melhorar o desempenho.

Questão 03:

Quanto ao relacionamento interpessoal na CEPRE/CE e na sua área, classifique e comente:

População: 71

	ÓTIMO	%	BOM	%	REGULAR	%	RUIM	%
CEPRE	15	21	35	49	21	30	-	-
ÁREA	33	46	28	39	09	13	01	2

COMENTÁRIOS:

- nem todos os supervisores estão preocupados com os seus subordinados;
- o grupo da CEPRE não é entrosado, como seria o ideal. É preciso mudar isso.
- existem "panelinhas", o que dificulta o entrosamento;
- deveria haver mais comunicação entre as áreas;
- há muito individualismo. Falta liderança;

- deveria ter mais diálogo e criatividade;
- as pessoas deveriam se conhecer mais (empregados, estagiários e prestadores de serviços);
- falta habilidade de alguns supervisores;
- existe grande distância de relacionamento entre as áreas;
- clima muito formal;
- não existe consciência na CEPRE de que estamos no mesmo barco. Na área a situação melhora um pouco.
- o clima de companheirismo na área deve melhorar.

Questão 04:

Classifique nos conceitos abaixo, seu(s) supervisor(es), nos seguintes aspectos:

ÁREA: Controle Contábil e Financeiro
SUPERVISOR DE LOGÍSTICA

População: 13

	ÓTIMO	%	BOM	%	REGULAR	%	RUIM	%
GERENCIAMENTO	04	31	09	69	-	-	-	-
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	03	23	07	54	02	15	01	8
CONHECIMENTO DO SERVIÇO	10	77	03	23	-	-	-	-
FLEXIBILIDADE	03	23	04	62	02	15	-	-
INICIATIVA	08	62	04	31	01	7	-	-

ÁREA: Controle Contábil e Financeiro
SUPERVISOR DE PRODUÇÃO

População: 15

	ÓTIMO	%	BOM	%	REGULAR	%	RUIM	%
GERENCIAMENTO	03	20	12	80	-	-	-	-
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	09	60	06	40	-	-	-	-
CONHECIMENTO DO SERVIÇO	01	6	13	87	01	7	-	-
FLEXIBILIDADE	06	40	09	60	-	-	-	-
INICIATIVA	04	27	11	73	-	-	-	-

COMENTÁRIOS:

- Precisamos de mais conhecimentos gerais da CEF e específicos do setor;
- Poderíamos ter uma organização maior na hora de convocar pessoas para ajudarem uma às outras. Deve ter trabalho de grupo específico para serviço atrasado;
- Não deve ser fácil para as supervisoras a função que lhes cabem, pois trata-se de uma área grande e complexa;
- As supervisoras têm desempenhado bem as suas funções;
- Bastante positivo o trabalho das supervisoras.

Questão 05:

**Como você vê o relacionamento entre os supervisores da CEPRE ?
Comente.**

POPULAÇÃO: 68

ÓTIMO: 05..... 7% BOM: 41.....60% REGULAR: 22.....33%

COMENTÁRIOS:

- Ainda existe o isolamento nas áreas e uma preocupação somente com as suas áreas;
- ainda não estão trabalhado totalmente em equipe. Existe uma certa individualização no que fazem;
- não se percebe integração entre os supervisores;
- está faltando companheirismo;
- aparentemente é bom;
- falta disponibilidade (vontade) em alguns para suprir as falhas e ausência dos outros;
- existe concorrência entre eles, além de sentir falta de harmonia e comunicação entre as diversas áreas;
- são notório alguns "estremecimentos", mas existe uma certa cumplicidade entre a maioria dos supervisores;
- poderia ser melhor se houvesse mais comprometimento com a CEF, no sentido de que cada área ajudasse a outra, sem restrições;
- parece que os supervisores vivem em um mundo à parte dos demais, o que dificulta uma avaliação;
- no meu ponto de vista os supervisores em geral se relacionam com muita amizade e isso é muito importante;
- existe um bom relacionamento entre os supervisores da CEPRE;
- não existe afinidade pessoal e de conhecimentos entre eles. Existe contradição de informações prestadas. Cada um age à sua maneira.

Questão 06:

Como você se sente como força de trabalho e pessoa nesta Central?

COMENTÁRIOS:

- Com muita responsabilidade;
- indiferente, desvalorizada, apenas uma mão-de-obra;
- pronto a colaborar e ajudar, mas desestimulado devido ao salário;
- sinto-me um pouco desmotivada pela falta de incentivo e de reconhecimento ao trabalho de estagiária. Como pessoa sinto-me realizada;
- sinto-me dedicada e comprometida. Gosto do trabalho que faço embora saiba que sou descartável;
- sinto-me capacitado a desenvolver qualquer atividade. Sou tratado bem entre os colegas;
- sinto-me útil e capaz. Gosto do meu ambiente de trabalho;
- o prestador de serviços é uma grande força, apesar de não ser reconhecido o seu potencial;
- sinto-me como uma peça que não pode faltar para montar algo. Como pessoa sinto-me muito satisfeito exercendo as atividades que me são atribuídas;
- deveríamos ter mais treinamento.
- acho que os funcionários deveriam ser mais informados;
- antigamente sentia-me melhor, mais produtiva, mais inteirada com o rumo da empresa. Hoje falta-me algo que estou procurando;
- sinto-me bem como profissional e pessoa;
- apesar de estar um pouco desencantada com a CEF, procuro desempenhar com eficácia o meu papel na CEPRE. Vejo a empresa como um todo e me entristece ver colegas descomprometidos com o trabalho, cuidando mais de interesses ligados à realização pessoal.
- apenas como um operário responsável por uma atividade específica, faltando o sentimento de fazer parte de um universo maior, ou seja, co-responsável pela atividade da CEPRE.

QUESTÃO 07:

O que você gostaria que tivesse acontecido na CEPRE este ano e não aconteceu?

COMENTÁRIOS:

- Mais reconhecimento do potencial humano;
- mais incentivo;
- maior integração dos funcionários;

- pelo menos uma festa de Natal;
- participação de estagiários nos cursos;
- maior transparência nas ações com a participação de todos;
- maior atenção das chefias para detectar o verdadeiro estado de ânimo do público interno;
- planejamento estratégico;
- festas de confraternização com toda a CEPRE e o reconhecimento por serviços prestados;
- um maior espírito de equipe, com pessoas mais sincronizadas e visão mais solidária;
- resultados que mostrassem a real necessidade da existência da CEPRE;
- que a CEPRE/CEF investisse mais no empregado como um ser global, desenvolvendo uma consciência coletiva.

6.4 - DEDUÇÕES SOBRE O RESULTADO DA PESQUISA

Após a compilação dos dados o Gerente da CEPRE/CE analisou o feed-back recebido e foi aberta uma discussão com o corpo gerencial. O resultado dessa discussão foi a criação de um seminário com duração de dois dias em um local fora do ambiente de trabalho, onde se pudesse analisar e discutir com calma os resultados das pesquisas.

A conclusão do seminário foi a criação de linhas de ações nos aspectos técnico, operacional, gerencial e motivacional, as quais ficaram oficializadas no Plano de Ação para o ano de 1997.

O Plano de Ação/97 contém linhas de ações como melhoria no atendimento, infra-estrutura, eliminação de pendências contábeis, desenvolvimento de pessoas, projetos para visitas aos clientes externos (Escritórios de Negócio e Pontos de Venda) - CEPRE em campo, parcerias internas com unidades da CEF e fortalecimento das parcerias Externas (Delegacia Regional do Trabalho-DRT, SINE, INSS, Agentes Financeiros do Sistema Financeiro de Habitação, Procuradoria da Fazenda Nacional-PFN, e Junta Comercial do Estado do Ceará-JUSEC)

6.5 - ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

Cinco meses após os resultados das pesquisas, observa-se uma melhoria técnica e operacional na CEPRE/CE. As metas estabelecidas no Plano de Ação/97 estão sendo cumpridas à risca. Houve um esforço acentuado dos supervisores no sentido de que as linhas de ação estabelecidas fossem cumpridas no tempo previsto e de uma maneira eficiente.

As necessidades dos clientes externos (Pontos de Venda e Escritórios de Negócios) são identificadas através de estatísticas feitas mensalmente sobre os atendimentos realizados através de telefone e pessoalmente, direcionando assim treinamentos, visitas e implantação de melhoria dos processos, atendendo as necessidades verificadas no resultado da pesquisa externa.

A credibilidade da CEPRE/CE aumentou consideravelmente tanto em relação aos clientes externos do Ceará quanto a nível nacional. Hoje a CEPRE/CE se destaca como uma das melhores Centrais da CEF como um todo. A CEPRE/CE já está até desenvolvendo projetos pilotos que serão utilizados em todas as CEPRE's da CEF.

Por outro lado, é pobre o inter-relacionamento pessoal dos supervisores e gerente com os seus empregados. As linhas de ação do Plano de Metas/97 referente a parte motivacional estão sendo cumpridas, mas não melhorou a integração da equipe da CEPRE/CE como um todo. Fazer festas de aniversário não motiva os empregados quando as posturas dos supervisores continuam as mesmas.

É necessário um despertar da conscientização pelos supervisores que o problema da CEPRE/CE não está somente no aspecto técnico, mas principalmente nos aspectos comportamental, pessoal e motivacional, o que pode ser verificado nas respostas da pesquisa interna.

A maioria do corpo gerencial da CEPRE/CE não tem perfil de líder. O que se observa é uma grande acomodação. Eles são competentes apenas no serviço que fazem, mas não têm habilidades que o atual mercado de trabalho exige. A maioria está mais preocupada com o cargo em si. Isso está evidente nas respostas da questão 3 da pesquisa interna, onde se verifica a necessidade de uma boa liderança pelos empregados.

como profissionais para verificar o que deve ser mudado, no sentido de adequar os seus perfis às novas exigências do mercado de trabalho globalizado.

Antes de tudo, é preciso que cada supervisor tenha consciência de que precisa mudar. Assim, o processo de mudança torna-se mais fácil. Os supervisores e gerente da CEPRE/CE devem estar conscientes da necessidade de adequar os seus perfis às novas exigências da evolução tecnológica, transformando-se em profissionais polivalentes, abertos para desafios e flexíveis para mudanças.

CONCLUSÃO

O mercado de trabalho brasileiro está passando por um acelerado processo de mudanças com profundos reflexos dentro da empresa. Isso está forçando as empresas a exigirem um novo perfil de seus líderes.

Anteriormente um bom gerente deveria ter um perfil composto por algumas habilidades como iniciativa, capacidade de tomar decisões, competência, responsabilidade, ser dedicado e dinâmico. Hoje essas habilidades ainda fazem parte do perfil do gerente, mas as que estão sendo mais valorizadas pelas empresas são a flexibilidade, a sensibilidade, a criatividade e a capacidade de informar-se, utilizando-se de forma adequada essas informações.

Além dessas características o gerente atual precisa estar automotivado e estar sempre preocupado com o seu autodesenvolvimento, em busca de transformar-se em um líder eficaz, dentro do exigido pelo atual mercado de trabalho globalizado.

O padrão de comportamento do gerente atual está sofrendo transformações em virtude das mudanças que estão ocorrendo na sociedade brasileira. O gerente que ainda não despertou para essas transformações necessita, com urgência, fazer uma auto-análise do seu desempenho gerencial, se pretende evoluir ou mesmo permanecer no seu cargo.

O gerente não pode esperar que a empresa resolva tomar a iniciativa de enquadrá-lo dentro desse novo perfil. Cabe ao próprio gerente ir em busca da ampliação dos seus conhecimentos e melhorar o seu perfil profissional, indo ao encontro das novas necessidades da empresa.

Se a preocupação maior das grandes empresas brasileiras é a qualidade de seus produtos e serviços, o gerente também deverá ter preocupação de vender um bom produto para a empresa, o qual deverá conter as características e habilidades que um bom líder deve ter.

São muitas as habilidades que um gerente precisa para que tenha um perfil adequado a essa atual realidade. Procuramos

citar neste trabalho as mais básicas e imprescindíveis com o objetivo de ajudar o gerente a conscientizar-se da necessidade de mudanças.

Para aqueles que tiverem a felicidade do despertar da conscientização, recomendamos um estudo aprofundado sobre essas novas habilidades através de livros especializados, de cursos voltados para o autodesenvolvimento ou recorrer à ajuda de psicólogos, caso haja a necessidade de trabalhar sua auto-estima e bloqueios como timidez, medo de cometer erros, inflexibilidade, dificuldade de se relacionar com as pessoas, entre outros.

As mudanças estão ocorrendo de uma forma muito acelerada. Quanto mais cedo o gerente se conscientizar que precisa estar enquadrado nessa nova realidade, mais cedo caminhará para o sucesso, podendo garantir o seu espaço como um grande líder.

O gerente precisa acreditar no seu potencial de mudanças e ir em busca de melhorar o seu desempenho profissional. Mudar uma postura não é fácil, sendo preciso fazer um grande esforço para que as mudanças ocorram. Vale a pena fazer esse esforço, mesmo que o processo de mudanças seja lento ou até mesmo doloroso, pois o resultado final será gratificante, tanto a nível pessoal quanto profissional.

Investir em desenvolvimento pessoal, em aprender coisas novas a cada dia, nunca poderá ter um retorno negativo e nem poderá ser depreciado. Investir o máximo que puder em si mesmo, dentro das novas exigências do mercado de trabalho, é a resposta que o gerente vai dar para que tenha chance de garantir o seu espaço no futuro como um grande líder.

O futuro do gerente atual dependerá dos resultados obtidos agora. A opção para o sucesso está em suas mãos, independente de sexo, de idade, de cor e beleza. O mercado de trabalho brasileiro está em busca de profissionais competentes que agregam valor à empresa e têm perfil adequado às novas exigências da economia globalizada.

BIBLIOGRAFIA

ADAIR, John. **Liderança para o Sucesso: Deixe de Ser Chefe Para se Tornar Líder.** 4a. Edição. São Paulo: Nobel, 1992.

ARNOLD, William W, JEANNE M. Plas. **Liderança Orientada para Pessoas: O Toque Humano Como Fator de Produtividade e Lucro.** São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 1994

BYHAM, William C. **Zapp! O Poder da Energização: Como Melhorar a Qualidade, a Produtividade e a Satisfação dos Funcionários.** 16a. Edição. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** 2a. Edição. São Paulo: Atlas, 1981.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano: O Talento, a Inteligência e o Conhecimento como Forças Econômicas, seu Impacto nas Empresas e nas Decisões de Investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

DRYDEN, Gordon. **Revolucionando o Aprendizado.** São Paulo: Makron Books, 1996.

GOMES, Maria Tereza. **Advinhe Quem Avança na Guerra dos Canudos.** in: Revista EXAME. ano 30. nº 11. São Paulo: Editora ABRIL, mai/97. p.112 e 113.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Administração do Tempo - Um Programa de Autodesenvolvimento.** 5a. Edição. Rio de Janeiro: COP Ed. 1992.

RIBEIRO, Lair. **Criando & Mantendo Sucesso Empresarial.** 3a. Edição. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

TOLEDO, Flávio de. **Recursos Humanos, Crises e Mudanças.** 2a. Edição. São Paulo: Atlas, 1986.

ANEXOS

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

ANEXO 1

CEPRE - CENTRAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

LOTAÇÃO DE PESSOAL DA CEPRE/CE - POR SUPERVISÃO

ÁREAS	S.L.	S.P.	TNM	EMP.	ESTAG.	P.S.	AGS.	BOYS	TOTAL
Gerente de Logística	-	-	-	-	-	-	-	-	01
Fundos e Seguros	-	-	02	01	-	02	-	01	22
Célula de Suporte	01	-	-	03	01	03	02	03	13
PIS e Seguro Desemprego	01	-	01	02	03	-	-	01	08
FGTS - Pagamentos	01	01	-	13	07	09	-	02	33
FGTS - Arrecadação	01	01	-	08	03	26	-	03	42
Apoio à Fiscalização	01	01	02	07	05	01	-	01	18
Controle Contábil/Financeiro	01	01	-	10	07	05	-	01	25
Apoio Administrativo	-	-	01	02	03	-	-	-	06
TOTAL	07	04	06	57	33	46	02	12	168

Caixa Econômica Federal

CEPRE/CE

PESQUISA

AVALIAÇÃO SOBRE O ATENDIMENTO PRESTADO PELA CEPRE/CE ÀS UNIDADES DA CEF NO CEARÁ

01 - Com que frequência você costuma procurar a CEPRE/CE?

02 - Numa escala de "ÓTIMO, BOM, REGULAR e RUIM", como a CEPRE/CE exerceu o seu papel de Suporte Logístico com relação à sua unidade, em 1996?

03 - Na sua opinião, quais as áreas da CEPRE/CE que se destacaram positivamente em 1996?

04 - Sobre quais assuntos você mais procura informações?

05 - Numa escala de 'ÓTIMO, BOM, REGULAR e RUIM', como você classificaria o atendimento prestado pela CEPRE/CE, com relação aos aspectos abaixo?

Receptividade no atendimento (Como é atendido).

Rapidez nas respostas às informações solicitadas.

Qualidade das informações prestadas.

06 - Com relação à criação da CÉLULA DE SUPORTE, o atendimento da CEPRE/CE à sua unidade:

07 - Você teria alguma sugestão para melhorar o Suporte Logístico a ser oferecido pela CEPRE/CE às unidades em 1997?

Caixa Econômica Federal

CEPRE/CE

Nosso objetivo é melhorar sempre. Para que possamos encontrar o melhor caminho, sua opinião sincera sobre os itens abaixo é de suma importância.

Lembre-se: você é elemento fundamental como fator de mudança.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Área: _____

1 - Na sua opinião, quais os aspectos Positivos e Negativos que a CEPRE apresentou no ano de 96 e que sugestão você daria para melhoria do desenvolvimento do seu papel.

POSITIVO	NEGATIVO

Sugestões:

2 - Como você analisaria sua área, com relação à satisfação dos seus clientes interno e externo. Comente.

Cliente Interno

Ótimo Bom Regular Ruim

Cliente Externo

Ótimo Bom Regular Ruim

Comentários:

3 - Quanto ao relacionamento interpessoal na CEPRE e na sua área. Classifique e comente.

Cliente Interno

Ótimo Bom Regular Ruim

Cliente Externo

Ótimo Bom Regular Ruim

Comentários:

4 - Classifique nos conceitos abaixo, seu(s) supervisor(es) nos seguintes aspectos:

Supervisor: _____

a) Gerenciamento

Ótimo Bom Regular Ruim

b) Relacionamento Interpessoal

Ótimo Bom Regular Ruim

c) Conhecimento do Serviço

Ótimo Bom Regular Ruim

d) Flexibilidade

Ótimo Bom Regular Ruim

e) Liderança

Ótimo Bom Regular Ruim

f) Iniciativa

Ótimo Bom Regular Ruim

Supervisor: _____

a) Gerenciamento

Ótimo Bom Regular Ruim

b) Relacionamento Interpessoal

Ótimo Bom Regular Ruim

c) Conhecimento do Serviço

Ótimo Bom Regular Ruim

d) Flexibilidade

Ótimo Bom Regular Ruim

e) Liderança

Ótimo Bom Regular Ruim

f) Iniciativa

Ótimo Bom Regular Ruim

Comentários:

5 - Como você vê o relacionamento entre os Supervisores da CEPRE?

Comente:

6 - Como você se sente como força de trabalho e pessoa nesta Central?

7 - O que você gostaria que tivesse acontecido na CEPRE este ano e não aconteceu?
