

FATORES MOTIVACIONAIS DOS PROFISSIONAIS COM CARGO DE LÍBERO DE UM BANCO BRASILEIRO

MOTIVATIONAL FACTORS OF THE PROFESSIONALS WITH THE POSITION OF LIBERO OF A BRAZILIAN BANK

JOYCE CRISTINA FERRI CLAUDINO

Banco Itaú Unibanco. Líbero. Av. Paulista, 1.100, 14º andar, CEP: 01310-100 - São

Paulo/SP - Brasil

joyceferri@yahoo.com.br

FELIPE GALES JAOUDE

²PECEGE. Mestre. R. Alexandre Herculano, 120 - T6 - Vila Monteiro; 13418-445 –

Piracicaba, SP, Brasil

lipegj@hotmail.com

RESUMO

O mercado de serviços financeiros vem sofrendo grandes mudanças por conta dos avanços e transformações digitais, para adaptar-se aos clientes cada vez mais exigentes, ocupados e informados, que buscam maior acessibilidade e custo-benefício, com menos tradicionalismo e burocracia. Do outro lado, dentro das instituições, o modelo de gestão tem conduzido o desenvolvimento de pessoas preocupando-se com o indivíduo e seu progresso de forma colaborativa, através de lideranças por influência. Assim, o banco como foco deste estudo, viu-se necessário oferecer mais que bons produtos e serviços - encontrados também na concorrência - estabeleceu como meta a excelência na arte de encantar os clientes, atendimento com qualidade e, sobretudo, sua satisfação. Então criou o cargo de Líbero, responsável por ser o “guardião da qualidade” na relação banco-cliente e, dentre suas principais funções, estão a de potencializar habilidades e motivar os gerentes de relacionamento, que estão na linha de frente. Entretanto, os Líberos passam por algumas dificuldades como ser considerado parte responsável pelo clima do ambiente de trabalho e pelo resultado da agência – onde depende seu resultado para fins remuneratórios e avanço na carreira - composta pelo resultado somado de quinze gerentes de relacionamento, porém sem possuir autonomia de gestor direto, não podendo gerar nenhum tipo de cobrança. Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar o grau de motivação do cargo de Líbero e suas possíveis causas/efeitos, realizar o crossover com estudos relacionados aos aspectos motivacionais e de liderança.

PALAVRAS-CHAVE: Digital, gestão, influência, gerentes de relacionamento, qualidade, motivação, líbero.

ABSTRACT

The financial services market has undergone major changes due to advances and digital transformations, in order to adapt to increasingly demanding, busy and informed clients, who seek greater accessibility and cost-benefit, with less traditionalism and bureaucracy. On the other hand, within institutions, the management model has led to the development of people concerned with the individual and their progress in a collaborative way, through influential leadership. Thus, the bank as the focus of this study, it was necessary to offer more than good products and services - also found in the competition - set as a goal the excellence in the art of enchanting customers, service with quality and, above all, their satisfaction. He created the position of Líbero, responsible for being the "quality guardian" in the bank-client relationship and, among his main functions, are to boost skills and motivate relationship managers, who are in the front line. Meanwhile, the Liberos face certain difficulties such as being considered responsible for the climate of the work environment and for the result of the agency - where its result depends for remuneration and career advancement - made up of the result of fifteen relationship managers, but without owning autonomy of direct manager, not being able to generate any type of collection. Thus, the objective of this research is to identify the degree of motivation of the Líbero position and its possible causes / effects, to carry out the crossover with studies related to the motivational and leadership aspects.

KEYWORDS: Digital, management, influence, relationship managers, quality, motivation, líbero.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente muitas empresas buscam estar entre as melhores para se trabalhar e, para isso, desenvolvem diversos benefícios, brindes, ações motivacionais, desenham com cuidado um papel de liderança bem diferente do antes "chefe", além de prezarem pela motivação individual dos funcionários, que deixa de ser apenas uma peça no processo produtivo e torna-se parte importante dos resultados micro e macro das organizações.

Contudo, não se pode ignorar que existe um ângulo contrário, onde o gestor possui a pressão da responsabilidade com relação ao clima organizacional e a motivação de seus liderados. Entretanto, parte-se da premissa que, pessoas que pertencem ao cargo de

liderança são também seres humanos com emoções, frustrações, expectativas e sonhos e que, portanto, precisam estar igualmente motivados.

Segundo Nobrega (2006, p. 18) a liderança exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal, e isso tem um custo que é muitas vezes insuportável para pessoas “comuns”. É por isso que chefes são comuns, líderes são raros e em muitas empresas de sucesso, há pouca gente feliz.

O processo de identificação de um líder, seja ele nato ou desenvolvido, é descoberto com observação de seu trabalho na prática, uma vez que estas figuras destacam-se pelo seu poder de influência e bom relacionamento interpessoal com a maioria. Ocorre que um bom líder depende também de pessoas empenhadas e não deve portar a integral responsabilidade do mérito ou demérito de uma equipe. Dametto (2008) é ainda mais contundente quando afirma ser um conceito infantil a prerrogativa de que uma boa liderança requer também uma boa equipe, pois não existem bons gestores que tirem “leite de pedra”.

Durante séculos estudava-se o papel da chefia, que possui perfil autoritário, com tendência ao comando através de imposição de ordens, que visa apenas lucro e trabalho, que reconhece muitos erros e poucos acertos, sem visão humanizada e, com isso, possuem relação de medo com seus funcionários. Recentemente é o papel do líder que está em alta, por ser visto como agente transformador positivo, nutrindo a harmonia dos colaboradores como alguém que agrega, que participa dos processos influenciando na gestão da empresa na preparação de futuros líderes, faz com que sua equipe seja participativa e delega responsabilidades, promovendo recompensas não somente financeiras, mas também psicológicas.

Conforme Ervilha (2003), o líder deve possuir como característica principal a percepção em compreender as aspirações, expectativas, anseios e desejos dos seus liderados e, para o autor, a motivação é o maior desafio. O líder que apresenta a característica transformadora é o profissional que não apenas delega funções a seus liderados para atingir seus objetivos, mas aquele que divide conhecimentos para alcançar os resultados, o líder transformador é o que enaltece (motiva), exige e prepara os respectivos liderados para o futuro da empresa (Aquino, 2015).

A fim de disseminar boas práticas, o banco estudado neste artigo implementou o modelo de franquia nas agências digitais, com intuito de padronizar métodos através de métricas e ferramentas de medição para acompanhamento diário de resultados e, simultaneamente, o papel do Líbero, visando culminar relações interpessoais no ambiente de trabalho, liderança por influência e capacitação em massa, em busca de resultados finais sustentáveis dentro e fora da organização. Este cargo, criado há aproximadamente cinco anos e que precede o cargo de Gerente Geral, foi implementado através de uma trilha de carreira considerando determinado perfil e competências, somado com o aprendizado prático

adquirido no cargo anterior, o Gerente de Relacionamento. O Líbero, projeto de estudo neste material em seus fatores motivacionais, é responsável por ser o guardião da qualidade no tocante à toda relação banco-cliente, mas também pela influência de clima de uma equipe de pelo menos vinte e dois colaboradores, além de potencializar habilidades e capacitar os Gerentes de Relacionamento - que possuem contato direto com os clientes, preparando-os para o próximo cargo, no caso, o Líbero e atuar em carteiras de clientes de gerentes ausentes.

Num mundo globalizado e competitivo, em um cenário de mudanças aceleradas, a organização deve se comprometer com a excelência de seu negócio e, o maior desafio não é gerir capital, mas sim pessoas.

A proposta da organização para o cargo em foco, vai ao encontro à afirmação de Hunter (2004, p. 25) sobre a liderança, em que enfatiza a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos traçados para o bem comum.

Chiavenato (2000) vai além disso quando salienta que é óbvio que as pessoas são diferentes no que tange a motivação, já que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; acrescenta que os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Ser líder e formar líderes parece ser um desafio constante entre as organizações. A teoria é mais simples que a prática, visto que o Líbero não é um gestor direto, portanto não tem autonomia de gestão e suas atribuições, mas por outro lado é o responsável por cultivar a harmonia da equipe, juntamente com seus resultados sustentáveis através de exemplo prático, treinamento e compartilhamento de informações como boas práticas.

Assim, visando estudar o outro lado, no caso o líder enquanto líbero, o objetivo deste trabalho é identificar as funções e obrigações do cargo, suas motivações e frustrações, interligando com estudos sobre atuais modelos de liderança.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa desenvolvida neste estudo pode ser classificada como mista, utilizando-se de método quantitativo e qualitativo e, quanto aos seus objetivos, como um estudo de caso. Para Gil (2002) o estudo de caso nas ciências sociais tem alguns objetivos importantes, a saber: delinear e clarear situações da vida real; descrever o fenômeno que está sendo investigado; propor hipóteses e explicar as principais causas de um fenômeno cujo levantamento ou uma pesquisa quantitativa isoladamente não conseguiriam.

As ferramentas básicas utilizadas para realização desta pesquisa foram Excel para questões e posteriormente a tabulação de dados, e Word para o termo de consentimento. Alguns entrevistados obtiveram o material via e-mail, bem como a devolutiva com as informações, porém a maior parte do material fora entregue e recolhido pessoalmente de forma impressa.

Como a pesquisadora deste estudo trabalha no banco pesquisado, também foi realizada observação participante, visando compreender como os atores se relacionam e aplicação de entrevistas, visando responder ao objetivo proposto.

Antes da aplicação das entrevistas os respondentes deram o aceite ao Termo de Consentimento (Apêndice 1).

As doze perguntas elaboradas no estudo de caso visaram conhecer com profundidade as motivações dos respondentes que atuam em cargo de Líbero. A primeira questão buscou compreender os sentimentos dos líberos com relação ao papel desenhado pelo banco para o cargo, considerando a liberdade de atuar conforme de acordo com suas dificuldades pessoais e peculiaridades de seu time. A segunda questão abordou satisfação quanto ao salário e benefícios em geral. A terceira questão buscou compreender a relação do gerente de relacionamento para com o líbero no que tange respeito e colaboração. A quarta questão busca entender de forma aberta se há pontos (e quais) de melhorias desenhados no papel para o cargo. A quinta questão visou investigar a relação de cumplicidade entre gestor e líbero, entendendo se este último se sente ouvido pelo gestor. A sexta questão abordou o sentimento de ser justa a forma de avaliação atual (modelo 360). A sétima questão abordou o sentimento de se sentir um líder, como está desenhado e projetado para o cargo. A oitava questão levantou informações sobre autonomia para tomada de decisões sobre as estratégias da agência e condução de situações. A nona questão complementou a anterior, aprofundando o sentimento de segurança (ou insegurança) no processo de tomada de decisões. A décima questão procurou entender a percepção de hierarquia com relação ao papel do Gerente de Relacionamento. A décima primeira questão investigou como o líbero percebe o seu papel, se mais estratégico ou mais operacional. A décima segunda questão visou esclarecer o fundamento puro do estudo, isto é, o nível de motivação do líbero e, por último, a décima terceira questão deixa em aberto para sugestões e considerações a respeito do assunto e tema, considerando inclusive as questões anteriores aqui citadas.

Foram entrevistados 16 profissionais no período do mês de outubro.

As entrevistas foram aplicadas de forma individual, através de questionário enviado e recepcionado via e-mail e impresso, bem como termo de consentimento.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em busca de conhecimento sobre motivação de líderes, encontra-se muito sobre a obrigação do líder em motivar a equipe, mas quase nada ou nenhum artigo sobre a motivação do líder em si. É como se este fosse autossuficiente em sua automotivação ou tivesse que ser forte o suficiente para vencer todas as suas batalhas emocionais, de forma equilibrada o bastante para comandar e manter um time motivado e com êxito.

Pessoas são diferentes por sua cultura, educação, personalidade e, cada uma lida de forma diferente, com pessoas e situações. A partir disso procurou-se identificar os tipos atuais de liderança, a saber:

- Liderança Autocrática - Foco no chefe: leva os colaboradores em rédeas curtas, cobrando veementemente resultados, pressionando sem considerar sugestões ou intervenções em suas ações; é o líder como centro de atenções e decisões; detentor do poder, sem que liderados participem de quase nada. Motivo de turnover nas empresas, perdendo talentos devido ao alto descontentamento entre a equipe, ambiente hostil e de forte pressão.
- Liderança Democrática – Foco no líder e na equipe: Na direção oposta do líder anterior, inclui os liderados nas decisões, fazendo com que participem ativamente da construção de soluções e resultados. Consulta a opinião da equipe, solicita ideias e feedbacks, pensa no bem-estar coletivo, qualidade de vida e clima no trabalho, oferece oportunidade de crescimento, reconhece e valoriza o empenho e dedicação do colaborador à empresa. Possui comunicação direta e efetiva, estimula o senso maior de grupo, fazendo com que as pessoas busquem dar o seu melhor, aumentando a satisfação com o trabalho, maximizando resultado e reduzindo rotatividade.
- Líder Liberal – Foco na equipe: O oposto do autocrático, defende total liberdade à equipe. Entende que os profissionais já são maduros, capazes e qualificados para gerenciar seu próprio trabalho sem supervisão direta. Embora possa parecer um sistema melhor, corre o risco de relaxar demais e não entregar resultados esperados, afetando diretamente a produção, mas também a motivação pela falta de feedbacks e prejudicando o desempenho e crescimento.
- Liderança Situacional – Foco nas situações e no nível de maturidade dos profissionais): Atua conforme o nível de maturidade dos profissionais, com base nas situações apresentadas pela organização. Se adapta com rapidez, estratégia, inteligência e assertividade às suas demandas específicas. Possui capacidade de conduzir um colaborador mais experiente em uma tarefa e instruir um novato em como proceder com seu trabalho. Precisa desenvolver várias formas de liderança e estar preparado para assumir diferentes papéis.

Assim, de acordo com cada nível de maturidade, saberá agir para promover bons resultados, em diversos cenários e contextos, e nível de capacitação técnica, comportamental e emocional dos profissionais.

- Líder Coach – Foco nas Pessoas e nos Resultados: Entende que os resultados das empresas vem de pessoas, por isso identifica, treina e desenvolve a equipe de acordo com suas competências, qualidades e gaps, estimulando o máximo potencial de cada, obtendo o atingimento de metas e objetivos da organização. Faz com que os liderados descubram suas habilidades técnicas, emocionais e comportamentais, trabalha seus pontos de melhoria, ajudando-os a conhecer seu propósito de vida profissional. Possui comunicação assertiva, com feedbacks de correção, reconhecimento e melhorias, orientando e motivando aprimoramento constante. Direciona potencialidades, conhecimento e experiência para a direção correta. Produz um ambiente de trabalho positivo e produtivo, transmitindo a sensação de todos pertencerem a algo maior, com capacidade, valor e apoio para realizar coisas extraordinárias.

De acordo com o tema escolhido, sobre o estudo do nível de motivação no cargo do liderança por influência, nomeado Líbero, nota-se uma expectativa de nele encontrar o líder coach, com certa limitação por questões de hierarquia, mas com o compromisso de produzir resultados diretamente, além de trazer o time para o jogo de forma motivada e com propósito.

Para compreender se o papel do cargo está desenhado conforme expectativa em concordância ao efetivo trabalho realizado na prática, se há um padrão de atuação dentro do desenho do cargo, também quanto ao sentimento dos profissionais do cargo ainda sobre esta questão, sobre sua relação profissional com gerente de relacionamento e gerente geral e, por fim, seu nível de motivação geral, fez-se necessário pesquisa de campo em forma de entrevista quantitativa-qualitativa através de uma amostragem com 16 pessoas.

A seguir, os resultados encontram-se individualizados e discutidos por questão, entendendo as percepções por assunto, cruzando informações entre eles e então concluir, de modo geral, sobre o nível de motivação e suas possíveis causas e efeitos.

3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Foram entrevistados 16 profissionais no cargo de Líbero, sendo 31% do sexo masculino e 69% do sexo feminino, com idade entre 29 e 38 anos.

3.2 LIBERDADE DE ATUAÇÃO

Questão qualitativa: Tendo em vista o papel do líbero desenhado pelo banco, você sente que tem liberdade de atuar como deveria ou sente-se limitado (a)?

Com 13 respondentes obteve-se o seguinte resultado:

- 4 reconhecem que possuem parcial ou total sentimento de limitação de atuação;
- 9 afirmam que possuem total liberdade de atuação; Entre eles porém, 4 respondentes concordam que a liberdade de atuação depende da gestão (GGC – Gerente Geral Comercial).

Contata-se que 69% dos respondentes sentem-se à vontade para atuar em sua função, enquanto 31% dos profissionais sentem-se limitados. Um dos entrevistados coloca: “A nossa gestão é toda por influência, nosso cargo não nos oferece condições de uma construímos uma liderança mais efetiva. O próprio time muitas vezes tem dificuldade de enxergar claramente nosso papel, pois não há uma unidade clara, cada equipe tem em seus líberos, modelos de atuação diferentes entre si”.

3.3 SATISFAÇÃO COM A REMUNERAÇÃO

Questão quantitativa: Estou satisfeito com minha remuneração e acho justa a forma como é desenhada.

Todos os 16 entrevistados responderam à esta questão e metade estão 100% satisfeitos com seu pacote de remuneração e benefícios. Já a outra metade se divide entre os 4 demais quadrantes, ou seja, ‘concordo parcialmente’, com uma quantidade um pouco maior, mas ainda com profissionais que optaram por ‘nem concordo, nem discordo’, ‘discordo parcialmente’ e ‘discordo totalmente’.

3.4 RESPEITO POR PARTE DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO

Questão quantitativa: Os gerentes de relacionamento respeitam o meu papel e cooperam para que ele seja desempenhado da melhor forma.

Com 16 respondentes identifica-se que um terço sente-se totalmente respeitado pelo gerente de relacionamento, cargo hierarquicamente menor, enquanto dois terços dos entrevistados concordam apenas parcialmente com esta afirmação.

3.5 SATISFAÇÃO SOBRE O PAPEL DO LÍBERO COMO FOI DESENHADO

Questão qualitativa: O papel do líbero como está desenhado hoje está de acordo com o que acredita ser ideal ou mudaria algum ponto? Qual seria e por quê?

Com 15 respondentes obteve-se o seguinte resultado:

- 8 respondentes não acham ideal o desenho atual e observaram pontos de melhoria;
- 6 acreditam ser ideal, porém entre eles 2 apontam que, apesar do papel ser bem desenhado, precisa ser colocado em prática;
- 1 não comenta sobre o desenho atual do cargo, mas afirma que deveria haver um padrão e não depender de gestão.

Encontra-se, dentre os respondentes, uma opinião bem dividida. Os motivos citados que justificam suas respostas foram: a falta de autonomia e autoridade com relação ao Gerente de Relacionamento, fator já levantado em outras questões, maior ênfase de atuação operacional e menos estratégica, além da forma como o líbero é medido em seu contrato de metas, que depende exclusivamente do resultado da agência que, nada mais é, do que a soma do conjunto de resultados dos Gerentes de Relacionamento.

3.6 RESPEITO DO GERENTE GERAL QUANTO AS OPINIÕES DO LÍBERO

Questão quantitativa: O meu GGC escuta as minhas opiniões a respeito da gestão macro da agência.

Com 16 respondentes, de forma mais definida, porém sem unanimidade, verifica-se uma maior parte dos profissionais que tem como vivência suas ideias e opiniões consideradas pelo seu gestor, uma menor parte que alega ser parcialmente ouvido e um que discorda parcialmente com esta afirmação.

3.7 CONCORDÂNCIA SOBRE A FORMA DE AVALIAÇÃO DO LÍBERO

Questão qualitativa: Acredita ser justa a forma como é avaliado (a) hoje? Justifique sua resposta.

Com 15 respondentes obteve-se o seguinte resultado:

- 5 concordam com o modelo de avaliação atual,
- 5 respondentes acreditam ser parcialmente correta a forma de avaliação atual;
- 5 afirmam não ser justa a forma de avaliação atual;

Nesta questão há um cenário com três terços iguais. O grupo que concorda com o modelo de avaliação atual sentem que, além de não possuírem uma carteira de clientes, impossibilitando métricas de avaliação semelhante ao do Gerente de Relacionamento, o modelo os prepara para o próximo cargo (GGC – Gerente Geral Comercial) que possui o mesmo método de avaliação. Já o grupo que concorda/discorda parcialmente, tem em comum a opinião sobre o impacto de ser o resultado geral dos demais colaboradores a atingirem diretamente sua avaliação, não havendo critérios individuais que possam o destacar de acordo com suas competências. O último grupo que discorda totalmente com o método de avaliação, citam a mesma insatisfação do ponto levantado pelo grupo anterior e acrescentam o fato de dependerem de resultados de gerentes de relacionamento, que muitas vezes possuem baixa performance por diversos motivos, entre eles a desmotivação, que pode perdurar por meses, impactando diretamente no resultado da agência e então na avaliação do líbero.

3.8 SOBRE SENTIR-SE LÍDER

Questão quantitativa: Eu me sinto um líder.

Dos 16 respondentes, observa-se que, apesar da neutralidade de 25% dos profissionais que não se sentem necessariamente um líder, pode-se concluir que 75% de alguma forma se sentem líderes, total ou parcialmente, mesmo que haja pontos de relevância que os façam questionar este título.

3.9 AUTONOMIA PARA TOMADA DE DECISÕES

Questão quantitativa: Tenho autonomia para tomar decisões, isto é, desenvolver estratégias em minha agência e conduzir situações específicas.

Com 16 respondentes, 75% dos profissionais possuem, parcial ou totalmente, autonomia para tomada de decisões e para condução de situações. Porém há uma parte neutra e uma mesma parte que possui pouca autonomia, que somados representam um quarto dos respondentes.

3.10 SEGURANÇA PARA TOMADA DE DECISÕES

Questão quantitativa: Me sinto seguro para tomar decisões.

Dos 16 respondentes, mais de 80% dos profissionais no cargo de líbero sentem-se seguros para tomar decisões, a outra parte divide-se entre os neutros e um que discorda parcialmente da afirmação. Considerando a questão anterior ligada a este assunto, os neutros

se mantiveram, mas a maior parte dos profissionais, tendo ou não autonomia, sentem-se seguros para tomar decisões. 75% dos profissionais possuem autonomia para tomada de decisões (total ou parcialmente), porém mais de 80% tomariam decisões com segurança.

3.11 HIERARQUIA QUANTO AO GERENTE DE RELACIONAMENTO

Questão quantitativa: Me sinto hierarquicamente superior aos gerentes de relacionamento.

Observa-se neste quadro de 16 respondentes que, quando se trata da relação líbero-gerente de relacionamento, todos os quadrantes foram preenchidos, mostrando descentralização de opinião, mesmo entre aqueles que são positivos na maior parte das demais questões. Neste caso, apenas 25% sentem-se integralmente hierarquicamente superior ao gerente de relacionamento, enquanto 75% de alguma forma não possuem a mesma visão, sendo 19% neutros, 31% que concordam apenas parcialmente e 25% que discordam total ou parcialmente.

3.12 FORMA DE ATUAÇÃO ESTRATÉGICA X OPERACIONAL

Questão quantitativa: Meu papel é mais estratégico do que operacional.

De 16 respondentes foi possível verificar que, mesmo o líbero exercendo um cargo de liderança, em sua maior parte há atuação operacional. Em números, apenas 18,75% atuam de forma estratégica e a diferença, isto é, 81,25% dos respondentes confessam ter papel mais operacional. Nenhum sente-se totalmente operacional.

3.13 MOTIVAÇÃO POR ATUAR COMO LÍBERO

Questão quantitativa: Me sinto motivado atuando como Líbero.

Esta questão fundamental para nosso estudo de caso é, basicamente, o resultado geral que engloba todas as questões anteriores. Dos 16 respondentes, com exceção de um profissional parcialmente desmotivado na função de líbero, não houveram neutros, e os demais 93,75% estão total e parcialmente motivados, dentre estes, 75% totalmente motivados, apesar das intempéries.

3.14 SUGESTÕES DE MELHORIA CONSIDERANDO O PAPEL DESENHADO PARA O CARGO

Questão qualitativa: Teria alguma sugestão de melhoria sobre o papel que exerce atualmente, considerando as questões anteriores?

Com 5 respondentes obteve-se o seguinte resultado:

- Mais autonomia;
- Que as funções sejam mais claras e definidas;
- Reformular o contrato de metas, sem tanto peso no resultado geral;
- Reconhecer mais características individuais e valorizar menos atitudes comerciais sem resultado efetivo;
- Reconhecer o líbero como um cargo diferente de um Gerente de Relacionamento, desenvolvendo-o mais estrategicamente e menos operacional.

3.15 FUNÇÕES E OBRIGAÇÕES, FRUSTRAÇÕES E MOTIVAÇÕES DOS PROFISSIONAIS NO CARGO DE LÍBERO

Funções e obrigações do cargo:

- Monitorar a qualidade do atendimento ao cliente com relação a tempo de resposta dos gerentes aos clientes (SLA) através de todos os canais de atendimento, tempo de retorno e gerenciamento de ligações perdidas;
- Influência por exemplo através de atuação em carteiras vazias (sem gerente ou de férias);
- 'On the job': efetuar ligações ao cliente em conjunto com o gerente, a fim de compartilhar boas práticas;
- Direcionar os gerentes sobre métodos de atuação;
- Estar próxima ao time para obter relação de confiança;
- Engajar o time, motivando-os a buscar seus resultados com brevidade e leveza;

Motivações:

- Ser líbero é ser reconhecido como um profissional diferenciado, possuir um inquestionável histórico como gerente de relacionamento, ser considerado alguém de confiança e capaz de assumir um cargo de liderança;
- Primeiro passo em direção à gestão de pessoas, podendo estar melhor preparado quando assumir o próximo cargo, de Gerente Geral Comercial;
- Aumento de salário;
- Poder contribuir com a instituição na visão macro, uma vez que o líbero possui como meta o resultado geral da agência.

Frustrações:

- Não haver um padrão de atuação nas agências, tendo cada líbero uma forma de trabalho, podendo ser comparado com outros profissionais;
- Receber remuneração variável, reconhecimento e avaliação de trilhas de carreira com base no resultado da produção dos gerentes de relacionamento, além das notas de pesquisa de satisfação que considera também o atendimento dos agentes comerciais;
- Muitas vezes não ser respeitado pelo gerente de relacionamento, que sabe que o líbero não é seu gestor direto e, por isso, não tem autonomia para repreensões e certos direcionamentos;

4 CONCLUSÕES

Fica nítido que, embora haja um papel desenhado para o cargo de líbero, não é – na prática - um padrão. Isto é, cada agência digital possui sua forma de trabalho, seu modelo de gestão e atuação. Isso impacta diretamente o modelo sonhado pelo banco, de franquias.

Os resultados das entrevistas apontam que não houve unanimidade em nenhum dos pontos levantados, sejam eles sobre relacionamento verticalizado, remuneração, desenho do cargo e aspectos que o envolvem, além da própria motivação. Entretanto, algumas questões chamam atenção pelo resultado polarizado, como: ser ouvido pelo gestor (GGC – Gerente Geral Comercial), ponto de maior aprovação por parte dos líberos, com 75% no primeiro quadrante e, por outro lado, houveram questões com resultados menos polarizados e com maior divergência, como: a outra ponta da vertical, ou seja, que envolve o gerente de relacionamento quanto ao sentimento de hierarquia, também sobre a forma de avaliação atual do líbero, que envolve 90% do resultado também do gerente de relacionamento. Nota-se aqui um ponto de atenção, pois, se o papel do líbero é liderar os gerentes de relacionamento através de influência, como fazê-lo sem que tenham em si a identidade de um líder, muitas vezes, com ausência de autonomia, conforme citado diversas vezes nas questões qualitativas?

Portanto, apesar da questão principal sobre o quanto o líbero sente-se motivado ter tido resultado altamente positivo - com mais de 93%, faz-se necessário redesenhar e esclarecer o papel do líbero e sua posição, incluindo empoderamento e autonomia, mas não só para ele próprio, como também ao gerente de relacionamento, junto a forte alinhamento principalmente com o gestor, para que tenha nele o respaldo quando solicitado.

5 REFERÊNCIAS

AQUINO, José Roberto Marques, Liderança de conceitos: São Paulo, Atlas 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – Ed. Compacta, 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

DAMETTO, André. Como se tornar um gestor de gestores. Disponível em:
http://www.hsm.com.br/editorias/liderancaemotivacao/artlidermot3_250308.php? Acesso em:
15 de julho, 2008.

ERVILHA, A. J. Limão. Liderando Equipes para otimizar resultados – 1.ed. – São Paulo: Nobel, 2003.

Gil, A. C. 2002. Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas, 4. ed. São Paulo, SP, Brasil.

HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004. 25 p.

NÓBREGA, Clemente. Empresas de sucesso, pessoas infelizes? Rio de Janeiro: E. Senac Rio, 2006. 248 p.