

IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS COMO INSTRUMENTOS DE LIDERANÇA E GESTÃO PARTICIPATIVA DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO PRODUTIVO

Jacqueline Marchiori Begrow¹

Priscila Nogueira Teixeira²

RESUMO

A alta competitividade atual nos mais diversos empreendimentos demonstra a importância do controle na gestão empresarial, sobretudo, quanto aos recursos financeiros e humanos. Sob esse prisma, a valorização das pessoas como fator essencial nas organizações denota amplo sentido, pois, figuram como símbolos da imagem e da “identidade” empresarial. Nesse sentido, os critérios de motivação e liderança representam íntima relação com o sucesso das empresas. Grandes corporações de referência em seus mercados costumam destinar parte de seus recursos financeiros na melhoria da relação com clientes internos, bem como, na prospecção de líderes que conduzam eficientemente setores importantes para o desempenho produtivo. Assim sendo, ferramentas de motivação para os profissionais e líderes capazes; podem influenciar diferenciais competitivos que auxiliem as empresas em uma maior participação de mercado. Este estudo objetiva demonstrar a importância das ferramentas motivacionais para a liderança empresarial e gestão participativa quanto à melhoria do desempenho produtivo de agências bancárias, a partir da definição dos critérios de liderança e motivação; características do ambiente das agências bancárias; da importância dos recursos humanos e das ferramentas motivacionais que visam auxiliar a produção, bem como, a demonstração prática dos mecanismos de liderança que mantém a gestão participativa entre os funcionários das agências.

Palavras-chave: motivação; liderança; incentivos; empresas; pessoas.

¹ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN jacquelinebegrow13@hotmail.com

² Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - prihnogueira@hotmail.com

ABSTRACT

The current high competitiveness in the most diverse enterprises shows the control's importance in the business management, especially in financial terms and human resources. From this point of view, the people's valorization as an essential factor in the organizations denotes a broad sense, because they appear as symbols of corporate image and "identity". In this sense, the motivation's criterion and the leadership represent an intimate relation with the companies' success. Large reference corporations in their markets usually allocate part of their financial resources in improving the relationship with internal clients, as well as, in the prospection of leaders who efficiently lead important sectors for productive performance. Therefore, motivation tools for professionals and capable leaders; can influence competitive differentials that help companies in greater market share. This study aims to demonstrate the importance of motivational tools for business leadership and participatory management to improve the productive performance of bank branches, based on the leadership criterion's definition and motivation criterion' definition; the bank branch environment's characteristics; the importance of human resources and motivational tools to support production, even as the practical demonstration of leadership mechanisms that maintain participatory management among agencies' employees.

Keywords: motivation; leadership; incentives; companies; people.

INTRODUÇÃO

A relevância deste estudo se pauta por fatores sociais e econômicos. A busca pela eficiência produtiva sob a máxima de que é necessário produzir mais, mas, com baixo custo; revelou ao longo dos anos um problema estrutural: qual o papel do ser humano nas relações de trabalho? A visão de que o homem não poderia ser tratado apenas como mais uma engrenagem da máquina produtiva, tornou-se evidente após os primeiros anos da Revolução Industrial. Assim sendo, foram necessárias mudanças gradativas nas formas de organização do trabalho.

Dessa forma, a problematização desta pesquisa pretende esclarecer: Até que ponto as ferramentas motivacionais impulsionam a liderança empresarial e a gestão participativa de agências bancárias, quanto à melhoria do desempenho produtivo das mesmas?

Muitos são os fatores envolvidos para se afirmar que determinado empreendimento alcançou o sucesso: crescimento anual; rápido retorno sobre investimento; aumento no número de dividendos; melhoria e aumento de instalações; maior número de funcionários; melhoria tecnológica, entre outros.

Algumas empresas associam suas conquistas a fatores como, liderança capaz; motivação e boa gestão participativa. Nesse sentido, Xavier (2007, p.2) relata que é preciso levar em conta tanto as necessidades dos colaboradores, quanto as necessidades empresariais e da sociedade, pois, *torna-se primordial que esse profissional desenvolva habilidades para lidar, conduzir, motivar e persuadir pessoas em busca de atitudes e pensamentos empreendedores para colher resultados gratificantes.*

Sob essa ótica, investimentos voltados para a fidelização de clientes internos, tais como, auxílio creche; planos de saúde; planos de carreira; premiações por produtividade; participação de lucros; vales-compras e vales-alimentação; entre outros; auxiliam no processo de motivação. Pessoas que conseguem compreender os objetivos e metas das empresas e alinhá-los aos seus próprios objetivos e metas; tendem a ser mais produtivas, a propagar informações positivas sobre o local de trabalho e a permanecerem por mais tempo nas instituições.

A partir dos direitos trabalhistas conquistados, os trabalhadores atuais podem executar suas funções com maior segurança e controle. Assim, empresas contemporâneas buscam manter, treinar e adequar seus recursos humanos a fim de formar equipes de trabalho eficientes; que amplifiquem os resultados esperados. Nesse contexto, houve o crescimento dos incentivos; dos critérios de liderança para a prospecção de pessoas capazes de assumir responsabilidades sobre os serviços e do impacto da gestão participativa na melhoria do ambiente de trabalho.

Este estudo se constitui em uma pesquisa de caráter descritivo e explicativo, pois, busca descrever características e/ou estabelecer relações entre variáveis sobre o tema, além de identificar fatores que determinam ou contribuem para o aprofundamento do conhecimento da realidade³. Utiliza como procedimentos técnicos, referências bibliográficas que englobam consultas em livros; artigos científicos; apostilas e sites especializados sobre processos gerenciais de liderança; ferramentas motivacionais e de incentivos; além de análises sobre gestão participativa.

A partir da pesquisa serão demonstradas as ferramentas motivacionais e os incentivos necessários à liderança empresarial, para promover o desenvolvimento da gestão participativa e conseqüentemente, o aumento da eficiência produtiva em

³ Apostila de Metodologia - Pós Graduação em Gestão Empresarial SENAC Minas.

agências bancárias. A metodologia buscou definir critérios de liderança e motivação nas empresas, as características do ambiente de agências bancárias, bem como, o papel e a importância da valorização do ser humano nas organizações atuais. Em seguida, expôs as ferramentas motivacionais e os incentivos comumente utilizados para a formação de equipes nesse ambiente. Por fim, demonstrou como os mecanismos de liderança e os incentivos auxiliam positivamente na gestão participativa e no desempenho produtivo das agências bancárias.

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: CONCEITOS INICIAIS

A fim de delinear os aspectos iniciais deste estudo, cabe refletir sobre a ideia de liderança atualmente difundida e o que se entende por fatores motivacionais. A liderança nas empresas busca conduzir; orientar e controlar os recursos humanos e materiais, a fim de atingir as metas e objetivos estabelecidos. Uma definição dada para o entendimento da liderança, remonta ao livro denominado de “A Arte da Guerra” escrito há mais de 2.500 anos por Sun Tzu, filósofo chinês que viveu por volta do ano 500 A.C, citado por Fernández (2005) ⁴:

O líder constitui o núcleo da empresa. Com um comandante capaz, uma empresa tem todas as possibilidades de obter sucesso. Sem ele, está fadada ao caos.” A liderança se origina da nobreza do caráter, e existem cinco virtudes que um líder deve cultivar para superar as fraquezas, que também são cinco: [...] 1) imprudência; 2) insegurança; 3) volatilidade; 4) sensibilidade excessiva a críticas; 5) leniência. Todas essas fraquezas afetam o processo de tomada de decisão de um líder e, por isso, atingem o desempenho da empresa. Como já alertamos, sucessos do passado não garantem êxitos futuros. A imprudência envolve uma decisão tomada a partir de uma avaliação incompleta. [...] Paralelamente às cinco fraquezas que devem ser evitadas, existem cinco virtudes essenciais: 1) integridade; 2) coragem; 3) gentileza; 4) disciplina; 5) sabedoria.

Cabe ressaltar que essa abordagem sobre liderança, faz parte das quatro condições essenciais para lograr sucesso segundo Sun Tzu: Objetivo Comum; Reação ao Ambiente; Liderança Capaz e Fluxo de Informação Eficiente. Tais condições, embora tenham sido escritas para o desempenho militar; podem ser observadas para as operações empresariais no século XXI (FERNÁNDEZ, 2005).

⁴<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Arte.da.Guerra/Ensinamentos.pdf>

Assim sendo, os critérios de liderança são de fundamental importância para as organizações, pois, auxiliam no correto direcionamento das atividades; na promoção de ambientes saudáveis para a produção e conseqüentemente, no atingimento dos objetivos e metas propostos.

Outra visão sobre liderança é apontada por Hunter (2009, p. 22 e 31):

Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. [...] O líder que não estiver cumprindo as tarefas e só se preocupar com o relacionamento não terá sua liderança assegurada. Então, a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.

Nesse caso, o autor acrescenta o entusiasmo como parte da essência da liderança no trabalho e apresenta dois fatores importantes para a prática da liderança. O primeiro, a amplitude do “bem comum” presente nas instituições, ou seja, os objetivos da empresa buscam favorecer a todos, portanto, todos devem colaborar para o atingimento dos mesmos. O segundo fator, expõe a importância dos relacionamentos para a liderança. Esse critério torna-se imprescindível para que o líder mantenha o ambiente saudável e produtivo, pois, há pessoas envolvidas nos processos e os relacionamentos positivos ou negativos entre elas; podem favorecer ou prejudicar as ações e as metas desejadas.

Dadas tais definições sobre liderança, cabe conceituar a motivação nesse contexto. Para Marques (2014)⁵:

A busca por profissionais produtivos, comprometidos e com foco em resultados é constante na maioria das organizações. Para que isso aconteça, entretanto, a empresa deve oferecer capacitação, treinamento, benefícios e, principalmente, investir em motivação e desenvolvimento pessoal de seus colaboradores.

Quando estão motivados, os colaboradores trabalham com mais prazer e afinco, têm melhor rendimento e, conseqüentemente, seus resultados também tendem a ser melhores.

A motivação é o combustível que impulsiona os profissionais e colaboradores a se dedicar e dar o seu melhor em suas tarefas diárias e atingir seus objetivos, melhorando seu rendimento e contribuindo para a conquista de resultados positivos para a empresa.

Assim, é possível perceber como a motivação exerce grande influência nas atividades empresariais, pois, quando motivados, os funcionários tendem a

⁵<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-motivacao-trabalho-e-motivacao-organizacional/>

produzir com maior eficiência e o respeito às lideranças e aos outros membros da equipe; se torna mais fácil e agradável. A motivação auxilia as pessoas a se manterem satisfeitas em realizar determinada tarefa e inspira os envolvidos a interferirem positivamente para o ambiente de trabalho. O autor ainda complementa:

A motivação no trabalho é a junção de comportamentos e razões que impulsionam as atitudes de um colaborador. Ela influencia diretamente a disposição, a vontade e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho. Quanto mais motivado um profissional está, melhor será o seu desempenho e produtividade. Já a motivação organizacional está relacionada ao conjunto de fatores que a empresa deve oferecer a seus colaboradores para manter todos motivados e engajados na busca de bons rendimentos. É importante lembrar que um profissional desmotivado produz menos, tem um rendimento menor e pode influenciar outros colegas a ter o mesmo comportamento, daí a importância da organização combater as causas da baixa motivação entre seus colaboradores.

Vê-se que os fatores motivacionais em uma empresa devem ser observados individual e coletivamente. Um funcionário motivado auxilia os envolvidos em seu setor, mas, a formação de equipes motivadas desenvolve a empresa como um todo. Portanto, não se pode pensar apenas em alguns indivíduos motivados, mas, em equipes motivadas.

LIDERANÇA EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS E A FORMAÇÃO DE EQUIPES

As agências bancárias de bancos comerciais fazem parte do subsistema operativo, cujo objetivo principal é *proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas* (TAVARES; MONTEIRO; HADDAD, 2001, p.8). A fim de atender tais objetivos, os bancos comerciais podem:

[...] descontar títulos; realizar operações de abertura de crédito simples ou em conta corrente (contas garantidas); realizar operações especiais, inclusive de crédito rural, de câmbio e comércio internacional; captar depósitos à vista e a prazo fixo; obter recursos junto às instituições oficiais para repasse aos clientes; obter recursos externos para repasse; efetuar a prestação de serviços, inclusive mediante convênio com outras instituições. (TAVARES; MONTEIRO; HADDAD, 2001, p.8).

Ainda segundo os autores, podem-se resumir bancos comerciais como sendo [...] *intermediários financeiros que recebem recursos de quem tem e os distribuem através do crédito seletivo a que necessita dos recursos, naturalmente, criando, assim, moeda através do efeito multiplicador do crédito*(p.8).

Nesse sentido, os bancos comerciais cumprem papel importante para as pessoas, empresas e indústrias. Embora sua função prática seja percebida facilmente, ou seja, como prestadora de serviços financeiros; muitos se esquecem das pessoas envolvidas nesse processo. Não, necessariamente, as pessoas que consomem os produtos bancários compreendem a organização do sistema ou mesmos os critérios hierárquicos presentes nas agências. Assim sendo, o controle das ações nessas instituições demanda harmonia na gestão das pessoas envolvidas; nos critérios de liderança e nos procedimentos motivacionais.

Para identificar fatores importantes no que tange aos profissionais que laboram nas agências, é preciso refletir algumas indagações expostas por Cavalcanti (2005 apud SOMBRIO, 2007, p.25) ⁶:

Hoje os líderes percebem a necessidade de lidar com o intangível da organização, através da "gestão do invisível". A resposta a algumas perguntas nos ajuda a compreender aquilo com que as organizações, muitas vezes, não se preocupam, mas deveriam fazê-lo: como andam os talentos ocultos em sua organização? Como anda a motivação dos funcionários? O grau de comprometimento? O grau de satisfação com o que fazem? A comunicação, a troca de informações e o diálogo? Os boicotes e as resistências? Quantas ideias excelentes ficam pelos corredores? Quanta criatividade fica confinada no cumprimento da burocracia? Quantos projetos não são sugeridos? Quantas soluções não são fornecidas? Quanta energia e recursos são desperdiçados?

Tais indagações demonstram a importância dos líderes para a condução das pessoas em uma organização, além de refletir sobre o papel do indivíduo na formação de equipes. Conforme o autor, as empresas costumam dar pouca atenção ao intangível, pois, os processos burocráticos tomam muito tempo para serem realizados. Em uma agência bancária essa premissa ganha maior amplitude, pelas próprias necessidades de detalhamento das atividades. Cabe aos líderes encontrar tempo para gerir as questões qualitativas que envolvem seus clientes internos, a fim de evitar problemas de relacionamento entre os mesmos.

⁶<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13913/000649649.pdf?>

Para formar equipes de alta *performance* é preciso diferenciá-las de um mero agrupamento de pessoas. Grupos e Equipes podem ser definidos como:

Conceito de grupo: Tende a trabalhar voltado para um mesmo objetivo, com papéis e funções definidos. Os integrantes do grupo geralmente não obtêm ótimos resultados como o esperado, porque na maioria das vezes ninguém sabe direito o que o outro pensa, devido à falta de comunicação. Não há presença de habilidades e a comunicação tende a ser defeituosa, descontrolada, como uma obrigação. Cada um trabalha por si, ninguém ajuda ninguém e a tendência é haver uma “competição” entre os membros.

Definição de equipe: Completamente diferente do grupo, na equipe os membros estão voltados para os mesmos objetivos com papéis e funções BEM definidas e uma série de fatores positivos, como criatividade, sinergia, habilidades, troca de experiências, etc. Na equipe, todos são muito transparentes. Dividem o que pensam e o que sentem em relação ao trabalho e também em relação uns aos outros. Se existem críticas, estas são construtivas, jamais podem ser destrutivas. A colaboração entre os membros é invejável, todos trabalham unidos, em busca de bons resultados para todos, como em um time. Estão dispostos a ajudar uns aos outros quando necessário. Os líderes encontram-se presentes a todo o momento, atuam próximos a equipe, em conjunto com os membros, interagindo a todo instante. Não precisam dar ordens ou agir rudemente, são suficientemente seguros e não se sentem ameaçados pelos integrantes⁷.

As atividades realizadas em simples agrupamentos de pessoas, ou seja, um grupo; não denota necessariamente um comprometimento entre seus membros. Um grupo de pessoas pode realizar tarefas distintas em um mesmo espaço, sem mesmo considerar ou interagir com os demais ali presentes.

Quando grupos aleatórios se formam em uma organização, esses problemas podem ser ampliados, pois, embora existam objetivos comuns orientados pela direção da empresa; a divisão das tarefas em múltiplos setores fazem os integrantes dos grupos acreditarem que as partes (atividades desempenhadas por cada membro) são mais importantes do que o todo (objetivos e metas empresariais).

No que se refere às agências bancárias, a formação de grupos de trabalho podem se tornar comuns, pois, os processos e tarefas são altamente detalhados e exigem das pessoas envolvidas, concentração total ao que se está executando no momento. Isso pode dificultar as relações entre os funcionários; a percepção das contribuições dadas por cada integrante para o desempenho final e a criação de equipes eficientes.

⁷<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/diferenca-entre-grupo-e-equipe/11071>

Já na formação de equipes, o trabalho individual continua a ser importante, mas, não supera o desenvolvimento proposto pelo objetivo comum. Existe maior interação e debate sobre as ações a serem desempenhadas e o convívio direto com os líderes, ajudam na participação de todos. Há espaço para que o indivíduo detenha poder decisório e se sinta parte relevante dos produtos e serviços da empresa.

Por esses motivos, a direção da empresa juntamente com os líderes envolvidos, devem desenvolver propostas e criar controles sobre o ambiente de trabalho no que tange aos relacionamentos entre os setores da organização e incentivar a formação de equipes. Nessa visão, os incentivos se configuram como sendo uma forma de auxílio à liderança, na medida em que mantém os funcionários interessados em produzir melhor e a aliar seu plano de carreira às instituições que as proporcionam.

INCENTIVOS E GESTÃO PARTICIPATIVA EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS

As agências bancárias detém grande aporte financeiro para oferecer incentivos diversos a seus clientes internos e por esse motivo, comumente estabelecem mecanismos associados ao aumento de renda e outras premiações como forma de motivar a mão-de-obra. Entretanto, a melhora de ganhos em dinheiro nem sempre pode ser considerada como melhora de desempenho e resultados. Critérios como participação ativa nas decisões, horários flexíveis, facilidade de comunicação, relacionamento interpessoal agradável entre as pessoas, reconhecimento, entre outras questões não estritamente relacionadas às finanças; podem servir como fonte de atratividade e promover motivação nas pessoas.

Como planos de incentivos utilizados no mercado e ligados à remuneração, Chiavenato (2008), lista o Plano de Bonificação Anual que compreende um valor monetário oferecido ao fim de cada ano para colaboradores determinados, atrelados ao desempenho alcançado; a Distribuição de Ações da Empresa aos Colaboradores, realizada de forma gratuita e é uma forma de compensação próxima à remuneração flexível. Há ainda a Opção de Compra de Ações, onde são vendidas ações aos colaboradores por preço subsidiado ou transferidas aos mesmos conforme certos critérios; a Participação dos Resultados Alcançados, também relacionados ao

desempenho; a Remuneração por Competência, que é uma porcentagem recebida pelo funcionário como remuneração flexível atrelada à certas habilidades ou competências necessárias ao sucesso da organização e a Distribuição do Lucro aos Colaboradores, que é regulamentada legalmente e significa uma distribuição anual entre seus colaboradores (p. 329-330).

Dessa forma, os incentivos dependem de ajustes entre as partes envolvidas, pois, as características individuais são diferenciadas quanto à motivação. Para que o alinhamento entre incentivo e motivação esteja voltado para a melhoria dos resultados; faz-se necessário o entendimento sobre as aspirações de cada integrante da equipe a fim de proporcionar incentivos adequados à sua realidade.

Para Chiavenato (2008, p. 291-292), algumas empresas mantêm um *sistema de recompensas* com o qual as empresas buscam premiar seus participantes, com o intuito de mantê-los motivados, satisfeitos e induzi-los a permanecer na organização. Cabe ressaltar que esse sistema, expõe não somente as recompensas, mas também, as punições previstas ao não cumprimento das regras estabelecidas. As recompensas incluem não apenas férias, salários e promoções para posições mais elevadas, mas também, garantia de permanência no cargo; transferências para posições mais desafiantes, entre outras. Busca-se a partir das recompensas, o aumento da consciência e responsabilidade do indivíduo (e do grupo); ampliação da interdependência para com terceiros e para outros membros da empresa; além do auxílio do controle que o “todo” exerce sobre seu próprio destino.

Nas agências bancárias, o sistema de recompensas pode ser estruturado em premiações vinculadas à abertura de novos contratos (contas; empréstimos e seguros), como também, na participação de lucros e dividendos obtidos pelos bancos durante o ano e distribuídos aos funcionários em partes iguais, tendo em vista a função exercida.

Basicamente, o Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos prioriza quatro bases fundamentais segundo Chiavenato (2008, p.295): **Compensação**, que visa remunerar e recompensar as pessoas a partir de administração de salários, incentivos e recompensas financeiras e não financeiras; **Benefícios Sociais**, onde se busca proporcionar benefícios e serviços sociais disponíveis às pessoas da organização; **Higiene e Segurança do Trabalho**, orientado pelo fornecimento de um ambiente agradável por meio de esquemas de higiene e segurança e **Relações**

Sindicais, com o propósito de manter boa relação com os sindicatos, a fim de promover o bem-estar das pessoas e a saúde da organização.

Nesse sentido, as empresas possuem muitas formas para gerir o sistema de recompensas. Cabe a cada organização identificar os benefícios que mais se adequam às necessidades e desejos de seus funcionários, com o intuito de mantê-los produtivos e motivados a alcançar o melhor de seu potencial. Considerando especificamente as agências bancárias, o sistema pode ser executado de maneira a inserir não somente premiações em dinheiro. Após análises dos perfis das pessoas envolvidas, pode-se oferecer benefícios não financeiros, tais como, auxílio creche; planos de saúde e odontológico; horários flexíveis; entre outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tentativa de tornar o ambiente profissional cada vez mais agradável e atrativo para as pessoas tornou-se um lema a ser seguido por muitas organizações na atualidade. Nessa busca, as empresas investem na criação de planos de carreiras bem definidos e que considerem o perfil dos funcionários, com vistas a permitir que os mesmos melhorem seu desempenho e permaneçam por mais tempo atuantes e produtivos. Os incentivos aliados à gestão participativa e a uma liderança capaz; parece favorecer essa premissa, pois, permite ao indivíduo maior integração e participação com as atividades laborais.

Os avanços tecnológicos inseridos nos últimos anos nas agências bancárias permitiram melhor acesso aos dados e comportamentos dos usuários e flexibilizaram as maneiras de interação com os mesmos. Um cliente pode utilizar serviços bancários mesmo estando distante de sua agência e ter atendimento direto em horários não comerciais. Assim sendo, o papel dos clientes internos no atendimento às pessoas precisa considerar as novas necessidades presentes nessa virtualidade como, por exemplo, a lida com os caixas eletrônicos ou com os acessos via *smartphones*, principalmente, para os mais idosos.

A liderança deve ser exercida com seriedade e boa comunicação para que seja permitido ao funcionário, entender não somente como os procedimentos devem ser realizados, mas como auxiliar em sua melhoria contínua. O líder servidor, ou seja, que serve e orienta a uma equipe e não prioriza a busca por culpados; utiliza

os incentivos como forma de melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados e a manutenção de uma mão-de-obra mais produtiva.

Quanto à gestão participativa, cabe salientar seu caráter de comunicação. Não se pode manter e orientar eficientemente uma equipe de trabalho, sem garantir o fluxo de informações entre os setores. O sistema deve permitir que novas tendências e formas de realização das atividades, possam ser inovadas com frequência, pois, os envolvidos em cada setor; compreendem as peculiaridades dos serviços e podem sugerir melhorias para sua execução. Além disso, a participação nas decisões da empresa reforçam os critérios de motivação do indivíduo em fazer parte de uma equipe em que possui voz ativa.

Tendo em vista os fatores motivacionais, faz-se necessário expor sua variedade de sentidos. Os benefícios motivadores são diferentes para cada pessoa, pois, cada indivíduo possui necessidades e desejos particulares. Cabe as empresas definirem o que mais reflete sentido ao funcionário enquanto benefício, ou seja, o que o mesmo considera como importante e lhe permite trabalhar com mais entusiasmo para o exercício de suas funções.

Em suma, a intenção deste estudo não somente buscou responder qual o papel das ferramentas motivacionais e os incentivos necessários à liderança empresarial para promover o desenvolvimento da gestão participativa em agências bancárias, mas também demonstrou o papel e a importância das pessoas nesse contexto. A busca pela melhoria do desempenho econômico das empresas e o alcance de seus objetivos e metas, não podem ser conquistados sem a concomitante ascensão das pessoas envolvidas no processo, ou seja, o sucesso empresarial deve estar atrelado ao sucesso individual e coletivo de seus integrantes.

REFERÊNCIAS

AIRES, Myrene Bueno. **Apostila de Metodologia**. Pós Graduação em Gestão Empresarial, Faculdade SENAC Minas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8 ed. – 4. reimp.- São Paulo: Atlas, 2008.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2009, p.22 e 31.

TAVARES; MONTEIRO; HADDAD. **Banco do Brasil**: apostila de conhecimentos bancários, 2001.

FERNÁNDEZ, Juan Antonio. **Ensinaamentos de “A arte da Guerra”**. HSM Management 49, março-abril, 2005. Disponível em: <<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Arte.da.Guerra/Ensinaamentos.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

MARQUES, José Roberto. **O que é Motivação no Trabalho e Motivação Organizacional**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-motivacao-trabalho-e-motivacao-organizacional/>>. Acesso em: 09 mai. 2017.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Diferença entre grupo e equipe**. Disponível em:<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/diferenca-entre-grupo-e-equipe/11071>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

SOMBRIO, Cláudio Della Giustina. **A importância da Liderança de Agências das Instituições Bancárias**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13913/000649649.pdf?>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

XAVIER, Clayton Fernando. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. Monografia de Graduação em Planejamento e Gestão Estratégica da FATEC/FACINTER, 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/5500/>>. Acesso em: 06 nov. 2017.