



Gestão a Distância em uma Rede de Agências Bancária.¹ Estudo de Caso.

Jefferson DUARTE²

Sidinéia Gomes FREITAS³

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, SP

Resumo

Gestão é um tema abrangente que nos permite, nos dias de hoje, ser discutido de maneira diferente, exaurindo suas diversas formas de aplicabilidade em busca de atuações que nos rendem estratégias e benefícios a serem aplicados, tanto para ganhos de eficiência quanto para retornos financeiros. Tema presente nas diversas academias, atualmente fala-se tanto sobre gestão de pessoas e a forma de como ela é aplicada em diversas organizações, que não seria diferente nas agências bancárias. Nestas, os gestores são testados diariamente, em situações diversas e espera-se que estejam preparados para tais, uma vez que estes exercem cargos de confiança e exercitam o ato de gerir em ambientes de pressão. Ouve-se muito falar de Gestão a Distância, prática muito utilizada atualmente pelas empresas, com ajuda da tecnologia que dispomos hoje. Assim este artigo visa avaliar a aplicabilidade deste tipo de gestão a uma rede de agência bancária.

Palavras-chave: Mídias Sociais; Gestão a Distância; Relações Públicas, Gestão de Pessoas.

¹Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste

² Estudante de Graduação 7º semestre do curso Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da FECAP, e-mail: jefferson.duarte@itau-unibanco.com.br

³ Orientadora do trabalho. Professora Titular da Universidade de São Paulo. Professora do Curso de Graduação em Comunicação Social habilitação em Relações Públicas da FECAP. Pesquisadora e Consultora em Comunicação Organizacional.



Introdução

O projeto aborda um estudo de caso feito com gerentes de uma Instituição Financeira, com o objetivo de descobrir como a gestão à distância esta sendo vista hoje e como a tecnologia influenciou estes meios.

Aborda também entrevistas com superintendentes da área de Endomarketing de Instituição Financeira e uma entrevista com a Presidente da ABRH-PE e do Conselho Regional dos Profissionais de Relações Públicas (CONREP 5ª região), que enriquece o artigo com sua opinião sobre as Mídias Sociais nas Redes Bancárias, tema este tratado nas entrevistas.

Segundo Antonio Carlos Gil (1946), as pessoas constituem o mais importante elemento para as efetivas mudanças no ambiente da comunicação. Este artigo avaliará a gestão de pessoas e a influência da Geração Y para convergência desta teoria para uma gestão à distância.

Em seus aspectos metodológicos, o presente estudo caracteriza um levantamento de dados cujos resultados permitem inferências acerca do tema. Levantamento de dados que indicam tendências no caso analisado, portanto, longe de permitir conclusões aplicáveis enquanto verdades absolutas.

Para embasar o estudo, as propostas conceituais no campo das Relações Públicas propostas por James Grunig e Candido Teobaldo de Souza Andrade, um pesquisador americano e outro brasileiro, serviram de parâmetro para atender aos objetivos e propósitos do levantamento de dados efetuado.

1. Organizações praticantes de Relações Públicas (RP) de “Mão dupla Simétrica e Assimétrica”

Um erro cometido por muitas pessoas é o de definir de maneira limitada a função de relações públicas como sendo exclusivamente o ato de comunicação de um único público. “Relações Públicas é um conceito amplo que cobre toda a comunicação de uma organização com todos os seus públicos”. (Grunig, 2009:30)

É através da simetria de mão dupla que o gestor pratica ações de relações públicas, pois neste modelo faz-se uso da barganha, negociações e estratégias de resolução de conflitos para gerar mudanças simbólicas nas idéias, atitudes e comportamentos de ambos -



organização e público. A empresa se beneficia, assim como o público. Como estamos falando de uma rede de agências bancárias, todas as negociações feitas, as estratégias para alcançar uma meta, o gestor sabendo transparecer essa relação organização-público, são exemplos de artifícios gerados através do modelo de simetria de mão dupla.

Por outra via, obtém-se o modelo assimétrico de mão-dupla, o qual faz uso de meios de comunicação persuasiva com campanhas de mídias que possuem o objetivo de manipular o cliente final. Entende-se que este meio é o que a organização se beneficia e um dos mais utilizados em Instituições Financeiras para atrair e reter clientes.

“A comunicação de mão dupla pode ser manipulativa, contudo, deste modo, os programas de relações públicas de “mão dupla assimétrica” usam pesquisas para identificar as mensagens mais propensas a produzir o suporte dos públicos sem ter que mudar o comportamento da organização. Os efeitos são assimétricos porque a expectativa de mudança comportamental beneficia a organização não público.”(J. Gruning e L Gruning, 1986)

Toda organização, que não tem fins lucrativos, busca resultados que, por muitas vezes, são colocados em primeiro lugar, em detrimento da gestão de pessoas. Por tal motivo, as organizações fazem uso do modelo de mão dupla assimétrico com maior frequência, quando buscam benefícios maiores, com resultados expressivos, no entanto, pode-se destacar que, apesar desta preferência há organizações que fazem uso dos dois modelos.

As duas práticas de RP, cabe destacar, trazem retorno para organização, pois o principal propósito da comunicação é o de facilitar o entendimento entre pessoas e outros sistemas como organizações, públicos e sociedades, por exemplo.

Há a tendência de as pessoas serem mais criativas, construtivas e auto-realizadas quando têm autonomia para influenciar seu próprio comportamento, ao invés de tê-lo controlado por outros. Por esta razão, as organizações utilizam com maior frequência o modelo de simetria de mão dupla, pois esperam benefícios em ambas as partes, pois é sabido por elas que são as pessoas que constituem o mais importante elemento para as efetivas mudanças no ambiente das comunicações.

Cabe destacar, portanto, que é necessário sempre avaliar a necessidade real da empresa quanto à aplicabilidade de relações públicas para que assim, seja possível criar condições, mediante a exaustão das necessidades, tendo em vista o interesse institucional.

“Hoje, a atividade de Relações Públicas não se restringe às técnicas de comunicação. O papel do profissional de Relações Públicas é

muito mais amplo e complexo. Ele não pode estar preparado com meras imagens de sua organização pública ou privada. Há necessidade de mediante conceitos e ideias, estabelecer atitudes e opiniões resultantes de debates sobre os temas controvertidos de interesse coletivo.” (Andrade, 2005b:114)

2. Gestão de pessoas e a Geração Y

Muitas empresas estão bem posicionadas em seu ambiente de negócios, mas quando precisam cruzar fronteiras surgem dificuldades de se adaptar às diferenças e acabam por correr riscos desnecessários na gestão de pessoas. Da mesma forma que “malhar” está para perder peso, exercitar nossas mentes para incluir novos conceitos está para aceitar a mudança. Sai o velho e entra o novo.

Assim a gestão de pessoas precisa aumentar a flexibilidade e adaptar-se a nova Geração Y, futuros administradores e gestores nas instituições.

É interessante citar esta geração, pois é esta a geração que atua ativamente com as mídias sociais. Porém, para compreender a forma de gerí-las é importante primeiramente entender o que exerce maior peso sobre esta geração.

Trata-se de uma geração impaciente, vivem em ritmo acelerado e são multitarefas (usam celular, MP3, PC tudo ao mesmo tempo!). Classificados também como nativos digitais, são um grupo que cresceu com a internet e as tecnologias digitais (nascidos entre fim dos anos 80 e fim dos anos 90), contrastam com seus pais, baby boomers (1946 até fins dos anos 60) e com a geração X (fim dos anos 60 aos anos 80), pois estes, por sua vez, começaram a ter contato com estas tecnologias bem mais tarde em suas vidas profissionais e pessoais.

Em palestra feita pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) sobre o tema Geração Y, cinco grandes gerentes de auditoria em uma mesa redonda discutiram sobre o assunto e segundo eles, a comunicação para esta geração é considerada um diferencial, bem como a tecnologia e a informação provida por estes meios. Alegam que os meios de comunicação aceleram o processo na organização e, que se bem gerida, pode ser utilizada para desenvolver a Geração Y.

A Geração Y é diferente das anteriores: é uma geração que cobra *feedback* dos gestores e que não tem medo de desafio.

Este jovem desde pequeno teve acompanhamento, seja nas atividades extracurriculares, como aulas de inglês ou natação, ou em sua rotina familiar, pois sempre havia uma pessoa



para mostrar a ele aonde ir, o que fazer e como fazer. Em discussão na mesa redonda, os participantes alegam que o acompanhamento deste jovem é fundamental, assim a liderança tem de ser presente, com acompanhamentos contínuos, trabalhos de preparação e sempre com *feedback's* para esta geração.

A esta geração deve-se fornecer ambientes de trabalho flexíveis, informais, descentralizados e divertidos. Mas como é possível proporcionar este tipo de ambientação em Instituições Financeiras que tendem a possuir ambientes formais para gerar credibilidade a seu cliente final?

A diversidade entre as gerações levam a conflitos e expectativas diferenciadas. O importante é sentir-se valorizados e engajados a missão da instituição. Estratégias de adaptação fazem com que as empresas se preparem para o futuro, sem se desprender do passado, em uma tendência natural à convergência.

3. Gestão a Distância

A autoridade que o gestor passa ao funcionário, oferecendo a oportunidade de tomar conta do próprio negócio, possibilitando a este trabalhar com maior confiança, é a característica de uma gestão à distância.

Dentro das agências bancárias é formada uma equipe com gerentes pessoa física varejo, alta renda, jurídica, gerente administrativo e o gerente geral, este responsável pelo desenvolvimento do seu espaço.

Esta hierarquia adotava a postura de que o gerente geral possuía uma gestão presente, atuando de maneira direta e ativa, acompanhando vendas, cobrança de metas, tudo de maneira presencial. Atualmente, em algumas instituições permanece a atuação desta maneira.

Percebe-se, porém, mudança neste cenário, como pode ser percebida na atuação no segmento de alta renda, cuja gestão realizada é à distância, pois o gerente de plataforma já possui autonomia e versatilidade para gerar resultado a distancia, tendo sob sua responsabilidade, a subordinação de equipe, às vezes superiores a dez gerentes.

Com foco na otimização da comunicação eletrônica via e-mail, Aleksander Mandic, empresário e presidente da Mandic, um dos pioneiros da internet no Brasil, atua com gestão à distância. Ele comparece semanalmente ao local em que sua empresa está instalada e assume apenas as funções de demitir e contratar funcionários, quando necessário,



estabelecendo o quanto cada um deve ganhar no início. Ademais, realiza as outras atividades com uso de seu aparelho celular e *laptop*, com o auxílio da internet, de outros lugares que não a empresa.

Ficou mais fácil atuar desta maneira, em decorrência das facilidades proporcionadas pela inovação tecnológica, tendo como exemplo a internet, o meio de comunicação mais utilizado no mundo e agora somado a inovações tecnológicas dentro das organizações.

Nas instituições financeiras, por exemplo, o gestor efetua sua cobrança por meio do aparelho celular Blackberry®, comunicando seus gerentes sobre qualquer que seja o interesse e controlando metas, desafios, agenda de reuniões, pois percebeu-se eficiência nesse processo, afinal a prática economiza tempo e proporciona ganhos a organizações adeptas do modelo.

Neste modelo, trabalha-se então a gestão por confiança, pois o gestor não está no ambiente de trabalho para verificar se este funcionário está exercendo sua função com ética e responsabilidade. O valor da confiança no ambiente de trabalho organizacional reduz incertezas, melhora o ambiente e facilita a comunicação e a transparência de conhecimento, aumentando a satisfação e comprometimento.

“Cabe ao gestor neste processo de geração de confiança, conduzir suas equipes através de atitudes diárias como a verdade na comunicação e o cumprimento das promessas, a clareza e a transparência das informações e ações, construindo a confiabilidade interna.” (Cibelli Pinheiro, Presidente da ABRH-PE).

Na visão do gestor, este meio de gestão hoje estabelecido é prático e eficaz, pois proporciona gerenciar processos sem papelada, reduzir o tempo para serviços, atua em processos nos quais não atuava antes e flexibiliza a avaliação dos seus funcionários, tornando os processos ágeis e descomplicados. Trabalha-se com *empowerment*⁴ adotando autoridade a este funcionário confiado ao gestor.

Vale ressaltar que para colocar em prática a auto-gerência das equipes é necessário oferecer treinamentos e informações necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

4. Mídias sociais no cotidiano de agências

⁴ *Empowerment*- Redução de relação com os superiores dando individualidade para o funcionário exercer o trabalho que executa.



Cibele Pinheiro, presidente da ABRH-PE, atua com gestão de pessoas e posta comentários relacionados a esta atividade em seu blog. Pertencente a geração Y, ela utiliza este meio de comunicação para colocar suas opiniões, em exemplo a isso, em um de seus *posts*, ela comenta que as mídias sociais influenciam sim na gestão de pessoas hoje. Afirma que por meio das redes sociais os gestores podem visualizar pontos fortes e fracos de seus funcionários, sabendo exatamente onde está a colaboração, passando a compreender melhor o comprometimento, o conhecimento, as relações de cada participante, podendo desta forma, realizar um alinhamento estratégico da sua organização. Ela defende a idéia de que as mídias sociais atualmente são meios não mais controláveis e que em algum momento todas as organizações irão ter acesso a este meio. Ainda, acredita que este meio poderá ser um instrumento para fortalecer os negócios.

Nas redes de agência de instituição bancária, pode-se aplicar o conceito de gestão e utilização de mídias sociais como case para os gerentes venderem mais, captar mais recursos, gerar mais contatos para fechar mais empréstimos, tudo em custo e tempo menor, em prol de um resultado maior para instituição e meios mais acessíveis de trabalho ao colaborador. A visão de Cibele é de que quanto mais pessoas conhecemos, mais oportunidade o gestor terá. Aplicando-se a qualquer pessoa ou empresa conclui-se que as mídias sociais agregam valor neste processo.

Instituições financeiras, bem como outras empresas, estão utilizando a prática de gestão à distância, um exemplo é o uso de emails para comunicação do gestor com seus funcionários, outro, o trabalho em *home office*, intermediado por tecnologia e acessibilidade concedida pela gestão à distância.

Porém, cabe destacar situações contraditórias existentes nas instituições financeiras. Em entrevista com Valerie Adem, superintendente de endomarketing do Banco Itaú, ela alega que é difícil colocar acesso as mídias sociais nas redes de agência (ex. Orkut, facebook, twitter) para os gerentes se relacionarem com o cliente, pois poderá gerar barreiras tanto para organização quanto para o cliente. Supondo que o cliente entre no facebook e exponha a vida do gerente, com este ato ele ultrapassará a barreira do profissionalismo. Além disso, o banco possui cultura interna de não liberar o acesso, pois acredita que o foco da gestão de se atuar todos pelo cliente, ou seja, atendimento imediato e pró-ativo poderá ser interferido devido o acesso as mídias, pois se entende que nem todos os colaboradores possuem



maturidade dentro da cultura fornecida para lidar com os acessos concedidos, podendo desta forma, atrapalhar o desempenho de um gestor.

Em outras empresas o conceito de mídias sociais é assunto do dia a dia e tratado com clareza e imparcialidade entre os colaboradores, como é o caso da TOTVS S.A, que liberou o acesso de todas as mídias sociais a seus colaboradores, criando o conceito *Let's Share*, conceito este de compartilhar informações para construir uma sociedade que compartilhe seu conhecimento.

Sob o conceito “Compartilhe o Novo Mundo”, a campanha criada pela agência Sunset, chama a atenção para um novo mundo que se pauta em uma sociedade que compartilhe conhecimento. O objetivo da TOTVS é ser o passaporte de seus clientes para esse novo mundo, por meio de um portfólio completo de ofertas de tecnologia, software e serviços. Dentre estes, destaca-se o programa desenvolvido para ser utilizado como um facebook corporativo, por exemplo, sendo este desenvolvido para ser uma comunidade social interna para teoricamente, substituir a intranet das empresas. Este projeto está atrelado a esse novo conceito de compartilhar informações, pois a TOTVS busca atualmente ser uma empresa colaborativa.

Já no Banco Itaú percebeu-se atuação com as mídias sociais de forma institucional. Hoje se utiliza espaço no *twitter* para o cliente discutir sobre qualquer assunto relacionado ao Banco. “Caso haja uma reclamação por parte deste cliente, há suporte provido por uma área que atua supervisionando as mídias sociais, acompanhando os *posts* e agindo pontualmente em casos fora da curva, como reclamação, por exemplo,” Cita Valerie Adem.

Ela explica ainda que o acesso as mídias sociais não possa ser liberado as demais áreas porque não existe no banco uma área com gestão e controle sobre o acesso concedido às agências e assim não há acompanhamento do relacionamento entre o cliente e o gestor, o que difere da cultura de gestão do banco, objeto do estudo de caso que será explicitado.

Porém, cabe destacar como exemplo no Banco Itaú a convergência desta cultura organizacional para utilização de mídias sociais, com a criação de mídias sociais internas, como *blogs* por áreas, a fim de criar interação entre a equipe.

5. Metodologia



“O campo das ciências sociais aplicadas permite a mescla de diferentes técnicas para a pesquisa científica, mas cautela ao se fazer generalizações”, afirma a pesquisadora Sidinéia Freitas (2011), orientadora do presente estudo. Assim utilizaram-se diferentes técnicas de coleta de dados para o levantamento de dados efetuado no caso estudado, considerando a vivência profissional deste autor que ora lhes fala.

5.1. O cenário, universo do presente estudo

Trata-se de uma instituição financeira que no ano de 2008 anunciou a fusão entre Itaú e o Unibanco, dois bancos com diferentes culturas, porém possuindo os mesmos serviços.

Ao decorrer da fusão, muitos cargos foram modificados e neste artigo estuda-se o cargo de gestão a distancia, cargo este implementado para o segmento Itaú Uniclass (segmento de alta dentro do banco Itaú-Unibanco)

5.2. O autor

Atua e vivencia no segmento de alta renda, com o cargo de gerente de relacionamento Itaú-Uniclass, cargo este já existente na antiga Instituição Unibanco e mantido pela nova empresa Itaú-Unibanco, visto este segmento ser bem planejado e estruturado, com algumas atualizações e aplicabilidade de novas estratégias.

Com quatro anos de experiência em instituição financeira, iniciou sua experiência como caixa e evoluiu para backup do gerente administrativo. Após, certificou CPA10, prova da Anbid (Associação Nacional dos Bancos de Investimento), pré-requisito para ser gerente em qualquer instituição financeira. Atuou como gerente executivo de contas do varejo por dois anos e atualmente assumiu o cargo de gerente Itaú-Uniclass.

5.3. Objetivos

- a) Verificar se ausência física do gestor auxilia, ou não, no desempenho dos Gerentes Uniclass;
- b) Verificar em que medida as mídias sociais favorecem ou dificultam os relacionamentos com os clientes;
- c) Analisar como os gestores estão recebendo novos desafios perante a gestão à distância;
- d) Analisar a comunicação entre superiores e subordinados nestes novos modelos de gestão;



- e) Verificar em que medida a comunicação favorece, ou dificulta, as relações entre as partes envolvidas (cliente, gestores e seus subordinados);
- f) Analisar o conceito de simetria de mão dupla e modelos assimétricos vigentes na comunicação entre a organização e os públicos.

5.4. Hipóteses ou Pressupostos

Ainda que na metodologia adotada (estudo de caso) a observação e vivência do pesquisador sejam requisitos fundamentais para um trabalho científico, não há necessidade de se criar hipóteses. Nesta medida, partiu-se dos seguintes pressupostos:

- a) É difícil a gestão de pessoas à distância, ainda que os novos meios de comunicação, face ao avanço tecnológico, permitam rapidez e eficiência nos resultados;
- b) Questões de privacidade e segurança poderão impedir, num futuro próximo, o efetivo relacionamento nas mídias sociais;
- c) A chamada geração Y quer acompanhamento presencial de seus superiores;
- d) Gestores aceitam novas formas de gerenciamento para obter promoções profissionais.

5.5. Técnicas de coleta de dados.

Procurou-se diferentes técnicas para a obtenção de resultados, a saber:

- a) Entrevistas com lideranças significativas para o caso em tela;
- b) Aplicação de questionários com perguntas abertas.

6. Resultados Obtidos

6.1. Questionários

Foram aplicados questionários com perguntas abertas a gerentes Uniclass para facilitar a apreensão de informações, ainda que se admita a subjetividade do pesquisador na análise dos resultados. A tabela abaixo indica a posição dos entrevistados de acordo com os objetivos e pressupostos traçados. Os resultados dos questionários aplicados encontram-se no anexo I deste trabalho.



| Pergunta | Respostas | Gerentes |
|---|--------------|-----------------------------------|
| O acesso às mídias sociais vai melhorar o relacionamento e trazer negócios? | Favorável | |
| | Desfavorável | Bruna, Tatiane, Giselly, Virgínia |
| | Não opinou | |

| Pergunta | Respostas | Gerentes |
|--|--------------|--------------------------|
| Gestão a Distancia melhora o relacionamento? | Favorável | Virgínia, Giselly, Bruna |
| | Desfavorável | Tatiane |
| | Não opinou | |

| Pergunta | Respostas | Gerentes |
|--|--------------|-------------------|
| Relação de dependência do gestor presente atrapalha sendo feita a distancia? | Favorável | Virgínia, Giselly |
| | Desfavorável | Tatiane, Bruna |
| | Não opinou | |

| Pergunta | Respostas | Gerentes |
|-----------------------------|--------------|-------------------------|
| Seguir carreira para gestão | Favorável | Tatiane, Bruna, Giselly |
| | Desfavorável | |
| | Não opinou | Virgínia |

| Pergunta | Respostas | Gerentes |
|---|--------------|-------------------|
| A gestão a distancia supriu a gestão presencial | Favorável | Tatiane, |
| | Desfavorável | Bruna |
| | Não opinou | Giselly, Virginia |

6.2. Entrevistas

Conclui-se, em entrevista realizada, que as organizações imprimem gestão participativa, pois apesar de cobrar resultados, imprimir metas e pressão sobre o trabalho, o colaborador se sente motivado a colaborar com a organização.

Entende-se que tal resultado seja evidente resposta à gestão aberta ao *feedback* ativo, oportunidades classificadas ao mérito do colaborador, ética e transparência nas ações e incentivos pontuais a melhorias, participações e confiança, fornecidos pela liderança imediata na organização atuante.



A entrevista transparece também que a liderança situacional esteja sendo aplicada, pois fica evidente que há posturas diferenciadas para situações específicas o que sugere melhores resultados para Companhia e incentivos aos colaboradores.

Entende-se, portanto, que a gestão atual estaria aberta a sugestões de melhoria, como por exemplo, a implantação de mídias sociais no meio de trabalho, visto status evidenciado do tipo de liderança adotada, apesar de ser notório também que as pessoas estejam satisfeitas com a organização, com a liderança imediata, mas não com o departamento atuante.

7. Considerações Finais

As mídias sociais têm adquirido espaço na gestão e no ambiente de trabalho com abrangência incontrolável, perante mudanças no cotidiano e geração no comando. Viu-se que a inclusão deste meio de comunicação é algo não mais suscetível a demanda topdown da organização e sim, por manobras pró-ativas de acordo com o meio atuante. No entanto, percebeu-se que apesar da onda de absorção das mídias sociais no cotidiano empresarial, quando se fala sobre a aplicabilidade destas em uma Instituição Financeira, a afirmação torna-se contraditória, pois a aplicabilidade de mídias sociais não pode ser colocada como forma de relacionamento em meio de agência bancária para gerar negócio, nem mesmo fidelização de clientes, visto que este tipo de organização possui regras internas, como sigilo bancários, nas informações dos próprios clientes, assim sendo, optou-se apenas por atuar com as mídias sociais somente de forma institucional, como uma forma de RP, alinhando os interesses dos seus públicos, interno e externo, para alcançar o objetivo proposto.

Conforme as pesquisas realizadas, verificou-se que a gestão à distância é um assunto inovador trabalhado nas instituições, com aceitação tanto dos colaboradores, como dos gestores, pois não a vêem como um obstáculo; ao invés disso, entendem como um facilitador este modelo, que é capaz de produzir resultados iguais aos obtidos quando se tinha a gestão presencial como modelo.

A comunicação manteve-se no modelo de gestão à distância, pois sua aplicabilidade manteve-se em aspectos verificados, como *feedback* e transparência nas ações, por exemplo. Nas instituições financeiras o resultado não foi diferente, verificou-se a prática de manter os participantes cientes das práticas do banco, das metas a serem alcançadas, nas cobranças para produzir, enfim, percebeu-se que o tipo de gestão estudado, trouxe resultados benéficos quando aplicado: gestores mais compromissados em buscar



informações para seu colaborador, em resolver problemas, auxiliar seus funcionários em situações controversas e possibilitar agilidade nestas respostas, fomentando a motivação do colaborador.

Neste meio de mudanças, a Geração Y, está presente. Na Instituição Financeira avaliada, muitos cargos de gerentes estão sendo ocupados por jovens, esperando-se o resultado e adaptabilidade com o mercado consumidor. Percebeu-se que a comunicação e a gestão à distância estão em sinergia quando aplicáveis a esta geração, assim, foi possível verificar mais aplicabilidade e vivência da comunicação em meio às mídias sócias. O dia-a-dia destes gerentes possui distribuição das tarefas de acordo com o tempo disponível e o resultado esperado, cabendo ao gestor aplicabilidade do novo modelo de gestão, sendo desafiado a provê-lo à distância.

Assim, viu que os benefícios agregados a gestão á distância e ao uso de mídias sociais ao ambiente corporativo, e até mesmo em Instituições Financeiras, acarretam em benefícios organizacionais, tanto quanto a resultado como a motivação e satisfação por representar a instituição, não há receio as mudanças e os profissionais continuam com seus ideias.



Referências

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *PsicoSociologia das Relações Públicas*. Editora Loyola, 2005b.

GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida e FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas, teoria contexto e relacionamentos*. Editora Difusão, 2009.

ANTONIO, Carlos Gil. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1946.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). *Pesquisa Qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático*. Tradução: de Pedrinho A. Guarisdri. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

ROBBINS, Stephen P. *1943-Comportamento Organizacional*. Tradução: Reinaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Person Prantice Hall, 2005.

Internet

Gestão à distância. [acesso em 27 de fevereiro de 2011]
Disponível em: www.empresario.com.br/memoria/entrevistas.php3?pic_me=653

PINHEIRO, Cibelli. *Gestão por Confiança*. [acesso em 29 de fevereiro de 2011]
Disponível em: <http://rprh.blogspot.com/2009/08/gestao-por-confianca.html>

PINHEIRO, Cibelli. *Redes Sociais e Resultados*. [acesso em 29 de fevereiro de 2011]
Disponível em: <http://rprh.blogspot.com/2010/11/redes-sociais-e-resultados.html>

Mídias Sociais somos nós, pessoas. Disponível em:
http://www.totvs.com/blog;jsessionid=FAE8059189F5DC1854DF9333FA8C0F78?p_p_id=TOTVS_BLOG&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_TOTVS_BLOG_struts_action=/totvs/blogs/view_entry&_TOTVS_BLOG_urlTitle=45800185 Acesso em 25 de abril de 2011.