

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Claudmeide Aparecida Ariano

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA
Estudo de Caso no Banco do Brasil

Porto Alegre, 2007

Claudmeide Aparecida Ariano

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA
Estudo de Caso no Banco do Brasil

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Professor Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre, 2007

Claudmeide Aparecida Ariano

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Estudo de Caso no Banco do Brasil

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Conceito Final: _____

Data: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Orientador Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

*À minha família,
em especial a meus pais Marcílio e Marieta*

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus em primeiro lugar, a todos os professores, em especial ao Professor Dr. Ivan Antônio Pinheiro, orientador desta pesquisa. Agradeço também aos funcionários da agência do Banco do Brasil de Cianorte/PR pela colaboração no desenvolvimento deste trabalho.

*"Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você
estará fazendo o impossível."*

(São Francisco de Assis)

RESUMO

Este trabalho é produto de uma pesquisa com objetivo de avaliar como está a motivação para o trabalho entre os funcionários da agência do Banco do Brasil, na cidade de Cianorte/Pr, com embasamento nas teorias da motivação e tendo como pano de fundo as políticas de gestão de pessoal do Banco.

Os resultados da pesquisa demonstraram que após os vários programas de enxugamento e processos de automação implementados pelo banco, nos últimos anos a questão da gestão de pessoal e aperfeiçoamento profissional tem sido um dos pontos de trabalho do banco, disponibilizando opções para o planejamento de carreira e qualificação profissional.

Contudo, a pesquisa mostrou que embora as oportunidades existam muitos funcionários não estão aproveitando, principalmente devido ao acúmulo de trabalho e a falta de pessoal na agência, sendo este o principal fator para a desmotivação no trabalho.

ABSTRACT

This work is product of a research with objective to evaluate as it is the motivation for the work enters the employees of the agencia of the Bank of Brazil, in the city of Cianorte/Pr. With basement in the theories the motivation and having as deep cloth of the politics of management of staff of the Bank.

The results of the research had demonstrated that after the some programs of enxugamento and processes of automation implemented by the bank in the last years the question of the staff management and professional perfecting have been now one of the points of work of the bank, disponibilizando options for the planning of career and professional qualification.

However the research showed that even so the chances exist many employees are not using to advantage had mainly to it accumulate of work and the lack of staff in the agencia. Being this the main factor for the desmotivação in the work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide de Hierarquia das necessidades de Maslow.....	18
Gráfico 1 - Faixa etária dos funcionários.....	32
Gráfico 2 - Motivação para o trabalho	33
Gráfico 3 - Atividade no Banco do Brasil.....	34
Gráfico 4 - Você se sente profissionalmente reconhecido pelo seu trabalho?	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Seu trabalho atual representa?	33
Tabela 2- Tabela comparativa de tempo de atuação no Banco do Brasil.	34
Tabela 3 - Falta de motivação no trabalho está ligado a:.....	37
Tabela 4 - Quais são seus pontos fracos para a concretização de seus objetivos profissionais?	38

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Trabalho e Motivação	14
2.2 Maslow, McGregor e Herzberg.....	16
2.3 Motivação nas Organizações	21
2.4 Estímulos Motivacionais	22
2.5 Motivação e Liderança.....	23
2.6 O Banco do Brasil.....	25
2.6.1 Gestão de Pessoas no Banco do Brasil.....	26
2.6.2 Tecnologia no Banco do Brasil	29
3 METODOLOGIA	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	37
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
ANEXO I - Questionário	43

INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos estão atingindo dimensões inimagináveis; neste século, as transformações sociais, políticas, econômicas e humanas estão acontecendo de forma rápida, paradigmas são quebrados a todo o momento. A robótica e a microeletrônica já fazem parte da nova realidade. De encontro a isso, as grandes empresas se esforçam em processos de reengenharia e de recolocação de pessoal, provocando em alguns casos enxugamento de seus quadros e, conseqüentemente, demissões. Isso posto acaba provocando instabilidade e insegurança nos funcionários, que começam a questionarem as suas perspectivas e o significado do trabalho em suas vidas.

Neste contexto a motivação torna-se um assunto complexo, visto que, nos últimos anos, tem sido tema de constante investigação por parte de cientistas, estudiosos do comportamento humano e gestores.

A preocupação maior destes estudos é o fato de que as pessoas constituem o *Input* numa organização. O fator humano está em todos os níveis e sem ele os demais recursos tornam-se inoperantes. De nada adianta a tecnologia se não tem quem a domine. Por isso se faz necessário atrair e manter as pessoas dentro das organizações, dando-lhes condições para que satisfaçam seus anseios e alcance os seus objetivos.

O Banco do Brasil tem adotado medidas eficazes no setor de pessoal, diversos programas foram implantados com objetivo de adequar o quadro funcional à nova realidade, entre eles, destacam-se o programa de desligamento voluntário adotado pelo banco a partir de 1986, intenso processo de automação e políticas voltadas para sua clientela.

Como conseqüência o banco conseguiu reduzir seu quadro de pessoal em pouco tempo e mudar sua cultura organizacional que contribuiu para uma revisão de valores como estabilidade e segurança. Este conjunto de políticas gerou num primeiro momento ansiedade, incerteza, insegurança e desmotivação no quadro de

peçoal. O impacto dessas mudanças na motivação dos funcionários foi, na época, motivo de estudos e debates.

O cenário atual do banco, passados alguns anos dos programas de enxugamento e automação, é o ponto de partida desse trabalho que tem como objetivo verificar qual o grau de motivação do quadro funcional da agência de Cianorte, que consta hoje com 33 funcionários, numa região em que o índice de desenvolvimento humano (Idh) está entre os melhores do país.

Especificamente, os objetivos são identificar o nível de motivação com que os funcionários estão desempenhando suas funções; os fatores que afetam a motivação para o trabalho; se os funcionários têm conhecimento das oportunidades de crescimento profissional e das políticas de carreira ofertadas pelo banco; se consideram-se motivados e valorizados e as razões pelas quais estão no Banco do Brasil.

Inicialmente, serão abordadas as diferentes concepções de motivação e liderança, confrontando teoria e prática, possibilitando uma interação do universo acadêmico com a nova realidade. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para obtenção dos dados relativos à motivação, a tabulação dos mesmos, análise e conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa literária é o ponto de partida para essa jornada com intuito de desvendar o que pensam e pensavam os estudiosos do comportamento humano sobre motivação e liderança no trabalho. Ela é essencial para conhecer e sistematizar as relações, os sentimentos e as atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Nesse contexto, inicia-se o estudo definindo a motivação, que pode ser entendida como um processo que governa escolhas entre comportamentos, isto é,

uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações mais importantes do ser humano. Algumas vezes, como afirma Aguiar (1992), seu conceito é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenções, etc. Sendo assim, a riqueza, a segurança, a posição elevada e todas as demais metas que supõe sere a "causa" do comportamento humano, conforme Boss (1997), não passam de instrumentos para que o indivíduo possa atingir seu verdadeiro objetivo que é ter personalidade própria. Por isso, tornar real a idéia que a pessoa faz de si mesma é a maior motivação (Bergamini, 1997).

Esses objetivos que levam a pessoa a buscar seu ideal podem ser chamados de objetivos motivacionais que Maslow, McGregor e até mesmo Herzberg acreditava que as pessoas buscavam seqüencialmente determinadas metas e tão logo tivessem atingido algumas delas, partiria necessariamente à busca de outras. No entanto, observa-se que há objetivos que não são propriamente perseguidos e que outros são realmente perseguidos e quando encontrados, de fato, trazem muita satisfação ao indivíduo. Herzberg denominou-os, respectivamente fatores higiênicos e motivacionais (Bergamini, 1997; Kondo, 1994; Qualidade Total, 1996), os quais serão detalhados mais adiante.

Faz-se necessário nesse momento compreender o que é motivação. O que motiva as pessoas no ambiente de trabalho, o que isto implica na qualidade de vida delas e na sobrevivência das empresas e empregados.

2.1 Trabalho e Motivação

No ambiente de trabalho o tema motivação deve ser tratado com cautela. Ele ganha uma dimensão maior, conforme Fischlowitz (1970), devido ao intenso impacto tecnológico e o panorama atual da ciência da administração que faz com que as discussões sobre produtividade sejam dirigidas para um contexto mais humanista, lançando mão do aspecto motivacional na cadeia de trabalho.

Logo a motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Por exemplo, uma economia instável pode contribuir para a insegurança e insatisfação no trabalhador, podendo prejudicar, conforme os especialistas, a saúde, provocando problemas como: hipertensão, enfarte e úlcera que não são de fundo psíquico, mas de problemas econômicos, políticos e sociais. Uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de uma gama de fatores (Claret, 1998).

Com todos estes fatores envolvendo o campo motivacional Iman(1996), afirma que a "Motivação" enxerga o compromisso do indivíduo no seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gostos e preferências. E ressalta que cada pessoa tem tendência a desenvolver certas forças, que são produto do ambiente cultural em que vive, afetando a maneira pela qual encara seu trabalho e sua vida pessoal.

Estas forças foram classificadas pelos estudiosos de acordo com seu "princípio ativo", ou seja, o que mais a impulsiona fará dela o ponto de apoio para a motivação.

A força que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos, é um exemplo de motivação para a realização. Onde realizar é mais importante que qualquer recompensa que possa acompanhá-la (Lessa, 1999). A realização para estas pessoas é o que impulsiona a se motivarem.

Outro é aquela impulsionada por relacionamento com pessoas em bases sociais. A chamada motivação para a afiliação faz com que o indivíduo trabalhe melhor quando elogiado por atitudes favoráveis e de cooperação e, tende a escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta, pois, deseja liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho (Bergamini, 1997).

A motivação para a competência é impulsionada pelo objetivo de qualidade. Fazer um trabalho com qualidade é seu ponto propulsor. Nesse tipo, conforme afirma Lessa (1999), os empregados procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades, a resolução de problemas e esforçam-se em ser

inovadores. Essas pessoas também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o trabalho não saia como o esperado. Sua preocupação, conforme Bergamini (1997), com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano.

Há ainda a motivação impulsionada pelo desejo de poder, influenciar pessoas e mudar situações. Uma vez obtido, o poder pode ser usado construtiva ou destrutivamente. Conforme Coda (1905), essa categoria se divide em necessidade de poder institucional, quando há necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. Dessa forma as pessoas com essas características se tornam excelentes administradores. A outra é a necessidade de poder pessoal, que é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para prestígio pessoal, e, portanto, as pessoas com essas características, têm tendência a ser um líder mal sucedido.

Essas forças que impulsionam o indivíduo, motivando-o, têm características pessoais intrínsecas do ser humano. Envolvem seus objetivos, anseios e necessidades, de acordo com o ambiente, as condições e o estado físico e emocional de cada um. Sendo assim, um fator importante a ser destacado nesse momento são as necessidades que todo indivíduo tem durante sua existência. Nesse contexto, destacam-se os trabalhos de estudiosos como Maslow, McGregor e Herzberg, que serão descritos a seguir.

2.2 Maslow, McGregor e Herzberg

Abraham Maslow com base nos trabalhos de outros estudiosos de psicologia, psicanálise e filosofia como Reich, Jung, Adler, Fromm e Freud, desenvolveu na década de 50 uma teoria que designou de holística-dinâmica das motivações. Porém, esta teoria ficou conhecida como *Hierarquia das Necessidades de Maslow*. Este estudo parte do princípio de que o comportamento de um indivíduo em determinado momento é acionado a fim de buscar satisfação de uma necessidade,

ainda que coexistam com diversas outras, está naquele momento se manifestando com mais intensidade. Maslow (1954) pressupõe que uma necessidade surge após a satisfação das outras mais prementes. Considera ainda, que as necessidades têm valor ou caráter de emergência com dois princípios básicos: (a) *Dominância*: se uma necessidade mais básica não está satisfeita, as outras não têm força para organizar o comportamento. (b) *Emergência*: quando uma necessidade está satisfeita, emerge uma outra em direção ao topo da hierarquia.

Com seus estudos Maslow criou a pirâmide hierárquica das necessidades que tem poder comportamental diferente ao longo do desenvolvimento individual. Conforme Maslow (1954), em primeiro lugar ficam as **necessidades fisiológicas ou primárias** que são as mais elementares, correspondendo à necessidade de alimentação, sono, abrigo e sexo. Enquanto não satisfeitas monopolizam a atenção das pessoas que são dessa forma, pouco motivadas por outras necessidades. À medida que estas necessidades vão atingindo certo grau de satisfação e perdendo os seus poderes vão dando lugar ao nível imediatamente superior.

Em segundo momento estão as **necessidades de segurança física e emocional** que em termos organizacionais podem significar os dispositivos e sistemas de proteção para garantir a estabilidade, proteção contra a arbitrariedade e criar laços entre trabalhadores e organização. Em terceiro, ficam as **necessidades sociais** que é a participação das pessoas em grupos e da sua aceitação por estes.

As **necessidades de estima** estão em quarto lugar e significa o reconhecimento e o respeito dos outros. A satisfação destas necessidades provoca sentimentos de autoconfiança, prestígio, poder e controle. As pessoas sentem-se úteis e passa a exercer influência no ambiente social a que pertencem.

Em quinto, estão as **necessidades de auto-realização** que implica na vontade de realizar, desenvolver e concretizar o seu potencial. Numa sociedade desenvolvida quase todas as necessidades se encontram parcialmente satisfeitas e as necessidades básicas de segurança encontram-se num nível mais próximo de satisfação. (ver figura 01)



Figura 1 – Pirâmide de Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Produzido pela autora ,2007

Com sua teoria, Maslow consegue criar uma ordem de necessidade que segundo o autor, tem regras rígidas, pois enquanto uma necessidade básica não for atendida o indivíduo não tem condições de satisfazer outras que estejam acima.

Outra teoria importante é a Teoria X e Y de Douglas McGregor, que foi publicada primeiramente em 1960 sob o título *The Human Side of Enterprise*. McGregor procurou em sua pesquisa responder à pergunta formulada por Alfred Sloan, "*Os dirigentes verdadeiramente eficientes são natos ou fazem-se por si*"? (McGREGOR, 1970, p.18). Durante mais de 20 anos ele pesquisou e estudou organizações buscando responder esta questão. O seu enfoque principal foi sobre a percepção dos gestores, administradores e dirigentes, em relação ao comportamento humano no ambiente de trabalho, que resultou em uma nova teoria denominada de X e Y.

Por um lado tem-se a Teoria X que representa as idéias tradicionais sobre o controle do comportamento humano no trabalho e afirma que o ser humano em geral não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o mínimo possível. Por essa razão, a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada e

ameaçada com castigos, a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização. O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo. (McGREGOR, 1970).

Por outro, a Teoria Y, segundo McGregor (1970), representa a integração de objetivos individuais e organizacionais, através de ações baseadas nas seguintes premissas: O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso. Controle externo e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. Movido pela auto-orientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização. O empenho em alcançar objetivo é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. Em condições apropriadas, o ser humano, em média aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. A capacidade de exercitar em grau relativamente elevado a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas está distribuída ampla e não escassamente, entre as pessoas.

Dessa forma o autor consegue sintetizar de forma clara o controle do trabalho pela força versus o trabalho pelo esforço pessoal.

Outra teoria a ser destacada aqui, é a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg que partiu dos estudos de Maslow e é decorrente do movimento das Relações Humanas nas organizações. Na época em que a Teoria Clássica da Administração já era severamente criticada pelo quase desprezo com que tratava as questões afetivas, a Teoria das Relações Humanas, período de 1924 a 1934, conforme Maximiano (2000) deu início à abordagem comportamental, que investigava o comportamento e as atitudes dos trabalhadores nas empresas, especialmente nas indústrias. A preocupação principal era buscar explicações do comportamento das pessoas dentro das organizações, especialmente a questão da motivação humana.

Com essa preocupação é que na década de 50, século próximo passado, Frederick Herzberg, professor de Psicologia na *Western Reserve University*,

concentrou sua pesquisa na motivação para o trabalho. Partindo do princípio de que o trabalho pode ser ao mesmo tempo, fonte de satisfação ou de aborrecimento. O autor entrevistou cerca de 200 indivíduos de onze indústrias na área de *Pittsburgh* (EUA), pertencentes aos dois dos mais importantes grupos de técnicos da indústria da época: engenheiros e contadores. Nas entrevistas, eram perguntados sobre os fatores em sua atividade profissional, que os deixavam mais satisfeitos ou mais insatisfeitos. Pelas respostas, Herzberg percebeu que os fatores que causavam satisfação eram os indicadores de sucesso ou apontavam para a possibilidade de crescimento profissional. Já os sentimentos de insatisfação, não estavam associados ao trabalho propriamente dito, mas às condições do ambiente em que o trabalho era realizado. Com seus estudos Herzberg concluiu existir no homem duas categorias de necessidades independentes entre si, influenciando o comportamento de diferentes formas (HERZBERG, 1959; HERSEY & BLANCHARD, 1977).

Que separou em dois fatores distintos: Primeiro, fatores higiênicos que estão relacionados ao contexto do trabalho, ao ambiente e quando não estão presentes, em níveis aceitáveis pelos empregados, geram aumento da insatisfação. No entanto, sua presença, mesmo em termos ótimos, não aumentam a satisfação, apenas impede a insatisfação. Sua ausência, em níveis adequados, representaria uma psicopatologia do ambiente organizacional. Já o segundo trata dos fatores motivacionais relacionados ao conteúdo do trabalho e sua presença está diretamente relacionada com a auto-realização dos funcionários, o desenvolvimento de seu potencial intelectual e de suas habilidades inatas e criativas. (HERZBERG, 1959)

O autor considera que os administradores devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender essas necessidades, com isso gerar ausência de insatisfação. Porém, acrescenta Herzberg (1959), que se quiserem ter funcionários motivados, deverão atuar sobre os fatores motivacionais, criando condições organizacionais para que estes fatores, ligados ao conteúdo do trabalho, possam ser percebidos e apropriados pelos funcionários, para de fato se motivarem. Esta separação dos fatores higiênicos e motivacionais permitiu a compreensão de que a motivação depende dos fatores motivacionais e não de todos os fatores indistintamente.

Das teorias até aqui estudadas, Maslow e McGregor centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades. Os três modelos, conforme Bergamini (1997) indicam que antes de um gestor tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento. Pois quando se fala de necessidade e conseqüentemente de motivação, é preciso examinar as diferenças individuais, para chegar a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento, com cada um. Para Kondo (1994) o objetivo motivacional é então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

Portanto, satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano, pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização, sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos, parece ingênua e inadequada. Pois para Bergamini (1997) cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional, poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas.

Conclui-se, portanto, que a compreensão mais realista de motivação só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas.

2.3 Motivação nas Organizações

O ambiente organizacional é caracterizado por relações de interesse, necessidade e poder. Portanto, o clima organizacional está ligado diretamente ao ambiente interno existente entre os membros da organização e, conforme Fleury & Fischer (1989), está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Trata-se das propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades, portanto, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (Fleury & Fischer, 1989).

Conclui-se, então, que os objetivos das organizações são afetados pelo grau de motivação de seus participantes.

2.4 Estímulos Motivacionais

Outro fator importante a ser destacado nesse trabalho é com relação aos estímulos motivacionais, quais as formas de estimular o indivíduo a se motivar para o trabalho.

Como a motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem (Aquino, 1981), cabe ao administrador estar consciente da sua função de motivar os subordinados, para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

Cabe a ele também se preocupar constantemente com o aspecto da motivação preventiva, ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados. Torna-se incômodo para o administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situações de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da motivação corretiva, nestas situações, torna vulnerável o trabalho do administrador, expondo-o a situações por vezes não muito cômodas (Claret, 1998).

Conforme Claret (1998), para que o administrador possa planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para um conjunto de incentivos dos

quais se destacam dinheiro, segurança, elogios, reconhecimentos, a participação, o aperfeiçoamento profissional, a avaliação de esforços e o incentivo à criatividade.

2.5 Motivação e Liderança

A motivação tem relação direta com o líder, isto é, aqueles que conseguem fazer com que seus subordinados façam o que deseja sem que seja necessário o uso de coação ou força. O líder pode ser formal ou informal.

O líder formal é aquele que ocupa o cargo formal de líder, já o líder informal é aquele que é levado a liderar sem, no entanto exercer o “cargo” de fato, mas possui grande apoio do grupo que lidera (CHIAVENATO, 1991). Ou seja, os líderes são pontes que ligam pessoas ao futuro. Eles incorporam as visões dos outros à própria visão, formando alianças e parcerias baseadas em aspirações compartilhadas. (Banco do Brasil, jan, 1998).

Dessa forma o conceito de liderança é de suma importância nesse trabalho, pois vem esclarecer os pontos em que a motivação possa estar sendo impedida de acontecer devido à falta de liderança ou devido à má liderança. Como veremos a seguir, a liderança tem primordial importância na motivação do indivíduo.

Ao analisar a relação entre liderança e motivação, Bergamini (1994, p.105) constata que "esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito". A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Esta proposta baseia-se na premissa de que "quando aceitam um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação" (BERGAMINI 1994, p.105).

Toda esta emoção deve ser trabalhada de forma a fazer do indivíduo, um ser produtivo e constantemente motivado, cabendo ao líder manter essa motivação. É

no sentido de não desmotivar um trabalhador que é fundamental o processo de liderança. E nem sempre, o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. Muitas vezes, ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional.

Com esse enfoque é que Bergamini (1994) relata que ser um líder implica em **contribuir para o aumento da motivação nos liderados**, pois o papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca de forma a despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação. Além disso, ressalta que ao líder cabe **manter a motivação dos liderados**, de forma que o líder através, fundamentalmente, de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, possa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.

Portanto a liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações, desejos e necessidades, aspirações e expectativas. É o processo de influenciar as atividades de um indivíduo, ou de um grupo, para a consecução de um objetivo. É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais (Bartlett & Ghoshal, 1997). Portanto é a realização de uma meta por meio da direção de colabores humanos.

Já no trabalho de Bergamini (1994, p.103), o autor aponta dois aspectos à definição de liderança: "Em primeiro lugar, a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores".

Estes aspectos levam os outros fatores de suma importância no ato de liderar que são a coerência e respeito ao indivíduo. Se um líder tratar todos os seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente. Um líder deve conhecer seu pessoal, a maturidade de cada um para saber como tratar todos os colaboradores. Da mesma forma, tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais, até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas com respeito.

No entanto, há vários tipos de líderes e todos os estilos podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação (Revista Decidir, 1995). Estudos independentes realizados por mais de dezesseis anos concluíram que tanto os líderes diretivos (orientados para a tarefa/estrutura) como os não diretivos (orientados para as relações/ pessoas) são bem sucedidos em certas condições (Revista Decidir, 1995). Ou seja, situações diferentes de liderança exigem estilos diferentes de líderes.

Portanto é possível dizer que ao líder, cabem dois papéis fundamentais: primeiro auxiliar o aumento da energia motivacional nos liderados, e, manter essa energia. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. Portanto o líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.

A partir das análises feitas até aqui é possível, então, conceituar liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

2.6 O Banco do Brasil

Para melhor delineamento deste trabalho, será relatado a seguir um pouco da história da empresa, objeto da pesquisa, sua formação jurídica, objetivos, área de atuação e principais ações para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista, parte pública parte privada, criado em 1808, está vinculado ao Ministério da Fazenda, regulado pela Lei Nº 6.404/76 e Resolução CMN 2.099/94. Até janeiro de 1986 assemelhava-se a uma autoridade monetária mediante ajustamentos da conta movimento do BACEN e do Tesouro Nacional.

O banco passou por várias fases de remodelação e de reestruturação. Entre elas pode-se destacar conforme Alves e Araújo (2001), o processo de enxugamento que ocorreu a partir de 1985 devido aos diversos planos econômicos; o banco procurou ajustar sua estrutura de funcionamento com redução de despesas e de pessoal, através do Programa de Desligamento Voluntário (PDV).

Em consequência desse processo, como afirma Alves e Araújo (2001), o banco registrou até 1997 uma redução de 35% do quadro de pessoal e 38% da mão-de-obra total. Caracterizou como um grande marco na mudança de cultura organizacional. Em 1996 a legislação aplicável ao Banco do Brasil limitou ao estabelecimento da CLT a concessão de benefícios aos funcionários admitidos após aquela data.

Atualmente o Banco do Brasil tem cerca de 80 mil funcionários e vem mantendo programas que objetiva o restabelecimento e fortalecimento das relações de confiança entre funcionários e empresa. Com esse objetivo usa a metodologia de ouvir cada funcionário, por meio de um sistema de representação democrática e participativa, para discutir e reconstruir sua política de Gestão de Pessoal.

2.6.1 Gestão de Pessoas no Banco do Brasil

As políticas voltadas para o funcionalismo são permanentemente discutidas em fóruns, que tem como objetivo estimular a geração de críticas e sugestões para aprimorar a gestão de pessoas e responsabilidade sócio-ambiental do Banco.

O fórum de 2004 trouxe contribuições que foram implantadas e colaborou para mudanças na Empresa a cerca de remuneração, ascensão profissional, treinamento, qualidade de vida no trabalho e benefícios ao funcionalismo. Uma das mudanças foi a criação da ouvidoria interna, que faz parte o projeto de gestão participativa desenvolvido pelo banco e é constituída de um fórum permanente aberto às contribuições dos funcionários, garantindo sigilo aos seus demandantes e preservando a confiabilidade das informações. (Resultados do 4º Fórum BB, 2006).

Outro ponto importante a ser levantado aqui; é em relação à forma de avaliação da remuneração fixa dos funcionários; de acordo com o Banco do Brasil (2006) ele leva em consideração as características e responsabilidades de cada cargo, o equilíbrio externo com o mercado e o equilíbrio interno, de forma a manter a hierarquia dos cargos comissionados. Esta remuneração vem sendo ajustada anualmente, por ocasião de acordos coletivos e pontualmente quando da realização de estudos específicos, feitos através de pesquisa salarial.

A remuneração por venda não é implantada pelo banco, que optou por utilizar o modelo de distribuição de PLR(Participação nos Lucros e Resultados). Por achar que “nesse sistema o esforço coletivo é valorizado quando as metas globais da empresa são atingidas”. (Resultados do 4º Fórum BB, 2006). E garante seu enquadramento na legislação.

Dessa forma, de acordo com Banco do Brasil (2006), “em 2002, o montante destinado para programa PLR(Participação nos Lucros e Resultados) foi de R\$ 144,1 milhões, [...] em 2005 foi de R\$ 531 milhões”, o que representou um aumento de aproximadamente 268% em relação a 2002.

Com objetivo de acabar com alguma eventual disparidade de remuneração o Banco criou em 2005, um novo plano de cargos comissionados e novo plano de cargos e salários. O principal ponto foi a instituição da promoção por mérito, caracterizado pelo exercício de cargos comissionados. E em 2006, criou o Plano de Carreiras e Remuneração.

Os planos implantados pelo banco, conforme resultado do 4º Fórum (2006), elevou as remunerações totais dos funcionários do Banco do Brasil ao nível praticado pelo mercado bancário.

Com a remuneração vem os benefícios que o banco classifica em legais, espontâneos e negociados em acordo coletivo. Os legais dizem respeito aos benefícios previstos na legislação trabalhista brasileira, mas além desses o banco inclui o programa de alimentação, o incentivo para capacitação dos funcionários por meio de programas de graduação e pós-graduação através da Universidade Banco

do Brasil (UNIBB), programas de assistência social e complemento de auxílio doença entre outros.

A PREVI (previdência privada) é outro programa disponibilizado aos funcionários. Atualmente cerca de 169 mil pessoas, entre aposentados, pensionistas e funcionários ativos, fazem parte do programa. (Resultados do 4º Fórum BB, 2006).

Outra conquista importante, através de acordos coletivos, foi a contemplação de direitos aos funcionários admitidos após 1998 como abono de 5 faltas anuais, acesso a recursos do programa de assistência social, licenças e aumento do número de dias de ausências abonadas. Conforme o Banco (2006), em relação à ascensão profissional, verifica-se que atualmente os comissionamentos ocorrem mais cedo do que ocorriam antes, pois existem mais oportunidades de encareiramento, a maior democratização no processo de ocupação de cargos.

Outro fator que o Banco diz ter muita preocupação é com a qualidade de vida no trabalho. Para o Banco do Brasil (2006) "tem haver com reconhecimento, auto-estima e o compromisso entre o funcionário e a Empresa". Por isso é que a partir de 2006, o acordo de trabalho passou a ser o único instrumento que baliza as ações de reconhecimento.

Em relação à terceirização de serviços o Relatório 4º Fórum (2006) afirma que ela visa dotar organização de trabalhadores nas atividades-meio, tais como tecnologia, serviços jurídicos, segurança, telefonia, telemarketing, manutenção, limpeza etc., e tem por objetivo atender a necessidade decorrente de acréscimo extraordinário de serviços. E afirma que o trabalhador temporário pode exercer a atividade-fim da empresa, respeitando a sazonalidade e os acréscimos extraordinários de serviços. Essa contratação é realizada pelo prazo de 90 dias, admitindo-se prorrogar o contrato por igual período, quando então, o trabalhador é desligado.

2.6.2 Tecnologia no Banco do Brasil

O Banco do Brasil desde 1996, passa por uma fase de mudanças tecnológicas, visando à melhoria de trabalho e de atendimento. Conforme Resultados do 4º Fórum BB (2006), “o Banco está engajado na busca de melhoria da eficiência operacional, para que o funcionário disponha de boas condições para oferecer atendimento de qualidade aos clientes”. É com esse objetivo que o Banco vem investindo principalmente em segurança, com sistemas em parceria com órgãos públicos que visa proteção dos funcionários e das agências.

Com a grande transformação que a indústria financeira sofreu na última década, mobilidade, flexibilidade e adaptação passaram a dar à tônica da estratégia dos Bancos. A busca por resultados sólidos é uma das premissas das instituições financeiras.

Para manter o nível de atuação, conforme Resultados do 4º Fórum BB (2006), o Banco desenvolve processos de Gestão de Resultados, com o uso de duas importantes ferramentas gerenciais, o Orçamento e o Acordo de Trabalho, que foi revisto em 2005 e criado o Programa Sinergia, eliminando sobreposições e focando os esforços exclusivamente no Acordo de Trabalho.

O novo acordo, em relação à ascensão profissional objetiva estabelecer critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada no mérito, valorizando competências e as experiências profissionais dos funcionários, prevendo três etapas, a certificação que inclui provas de conhecimentos, a qualificação com avaliação técnico-comportamental ou entrevista e o comissionamento de acordo com as normas vigentes. Conforme Resultados do 4º Fórum Banco do Brasil (2006), “constitui um processo contínuo que facilita o planejamento de carreiras e fornece à empresa um banco de talentos que possibilita o aproveitamento na medida do surgimento de vagas.”.

Para tanto o banco considera que para comissionamentos e substituições o funcionário deve permanecer dois anos no cargo e passar por constantes avaliações

de competências referentes às atividades efetivamente desempenhadas e, regida pelo Plano de Desenvolvimento de Competências, que foi elaborado tendo por base os conceitos obtidos na avaliação, as anotações feitas pelas fontes avaliadoras, às aspirações profissionais e as oportunidades de aprendizagem ofertadas, possibilitando ao funcionário um melhor planejamento de sua carreira.

Com objetivo de aumentar as oportunidades de crescimento profissional e aperfeiçoamento foi que o Banco do Brasil criou a Universidade Banco do Brasil que conforme Resultados do 4º Fórum BB, (2006) ampliou as oportunidades de capacitação para todos os funcionários, com aumento da oferta de cursos presenciais e, especialmente, de treinamentos auto-instrucionais em mídia impressa, treinamento via web, além da TV, que permite a realização dos cursos no local de trabalho. Além deste, o banco ainda fornece bolsas de graduação e pós-graduação e curso MBA na modalidade à distância em parceria com instituições de ensino superior.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem embasamento teórico nas Teorias de Motivação e Liderança e limita-se a uma agência específica do Banco do Brasil. Caracteriza-se como um “estudo de caso” do grau de motivação para o trabalho dos funcionários. A pesquisa será feita em uma população compreendida do conjunto de funcionários da agência do Banco do Brasil, localizada na cidade de Cianorte, no Estado do Paraná, com um total de 33 funcionários. Tem como objetivos identificar o nível de motivação com que os funcionários estão desempenhando suas funções; os fatores que afetam a motivação para o trabalho; se têm conhecimento das oportunidades de crescimento profissional e das políticas de carreira ofertadas pelo banco; se consideram-se motivados e valorizados e, as razões pelas quais estão no Banco do Brasil.

A coleta de dados foi realizada através de questionário, usando o método de investigação quantitativa, baseada na literatura.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa etapa do trabalho serão analisados os dados obtidos através de pesquisa realizada com os funcionários da agência do Banco do Brasil de Cianorte. Embora tenham sido distribuídos 33 questionários, apenas 20 pessoas responderam e devolveram o formulário da pesquisa, devido a isso os dados relacionados abaixo se referem a 20 entrevistas.

Sendo o objetivo do trabalho analisar a motivação para o trabalho entre os funcionários do Banco do Brasil, inicia-se analisando as características pessoais do grupo, onde pelos dados obtidos pode-se perceber que do total de 20 pessoas entrevistadas 65% é do sexo masculino e 35% feminino, que 70% dos entrevistados está na faixa etária de 41 a 50 anos conforme (gráfico 01) e 85% tem curso superior completo, 5% Superior incompleto e 10% tem ensino médio.

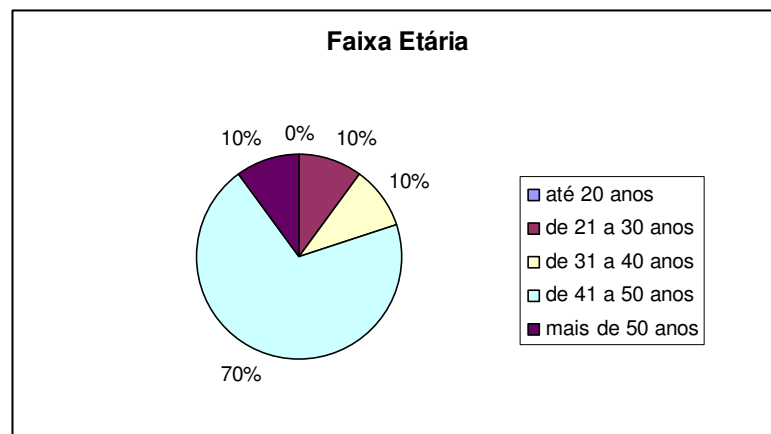


Gráfico 1 – Faixa etária dos funcionários

Fonte: pesquisa realizada pela autora, 2007

A pesquisa aponta que 75% dos entrevistados relacionam a desmotivação a falta de funcionários e ao acúmulo de serviço. O que vem ao encontro do pensamento de Claret (1998), quando afirma que a motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Portanto fica claro que o déficit de

peçoal afeta o bom andamento das relações e provoca a desmotivação do grupo, pois uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de uma gama de fatores internos ou externos ao indivíduo.

Além disso, 70% responderam que “às vezes” se sentem motivados para o trabalho.



Gráfico 2 - Motivação para o trabalho

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Quando perguntados o que o seu trabalho atual representa, a grande maioria afirmou que é uma obrigação a ser cumprida e apenas 25% vêem o trabalho como uma fonte de prazer. (ver Tabela 1).

Descrição	Valor absoluto	Percentual %
Fonte de prazer	5	25%
Obrigação	14	70%
Não respondeu	1	5%
Total	20	100%

Tabela 1 - Seu trabalho atual representa?

Fonte: pesquisa realizada pela autora

Indo ao encontro dos objetivos deste trabalho, a pesquisa buscou aprofundar a questão da motivação dos funcionários para o desenvolvimento de suas atividades

dentro do Banco do Brasil. Para tanto, foi perguntado a eles há quanto tempo trabalham no Banco do Brasil. A maioria dos entrevistados (ver tabela 02) afirmou ter mais de 12 anos de casa e está de 4 a 6 anos no cargo atual.

Tempo	Atuação no BB	Atuação mesma atividade
menos 1 ano	1	6
de 1 a 3 anos	1	2
de 4 a 6 anos	4	8
de 7 a 10 anos	1	2
de 10 a 15 anos	1	0
mais de 15 anos	12	2
Total Entrevistas	20	20

Tabela 2 – Tabela comparativa de tempo de atuação no Banco do Brasil.

Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Conforme o gráfico abaixo, a grande maioria dos entrevistados afirmou gostar das atividades que desenvolve dentro do Banco do Brasil.

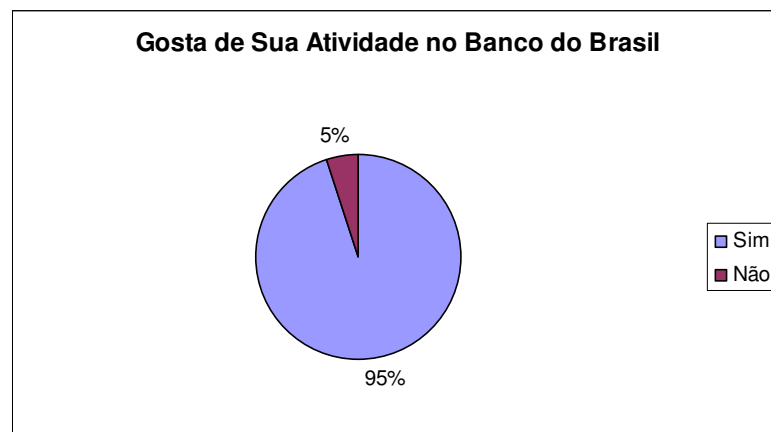


Gráfico 3 – Atividade no Banco do Brasil

Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Quando questionados em relação aos programas de administração de carreira dentro do Banco 80% afirmaram que existem ações por parte do banco com esse objetivo, embora 20% ainda não têm conhecimento desses programas. Dos entrevistados 50% não fazem planejamento de carreira no Banco do Brasil e 40%

apontam a desmotivação como empecilho para a concretização dos objetivos profissionais, seguido pela falta de tempo e problemas com auto-estima. Esses dados podem ser explicados quando Iman (1996), diz que cada pessoa tem tendência a desenvolver certas forças, que são produtos do ambiente cultural que vive afetando a maneira pela qual ela encara seu trabalho e sua vida pessoal. E são, conforme o Relatório 4º Fórum (2006), uma fonte de preocupação para a organização, pois "tem haver com reconhecimento, auto-estima e o compromisso entre o funcionário e a Empresa".

Seguindo o tema do trabalho, foi perguntado aos entrevistados se eles se sentem reconhecidos profissionalmente pelo seu trabalho. (ver gráfico 4)

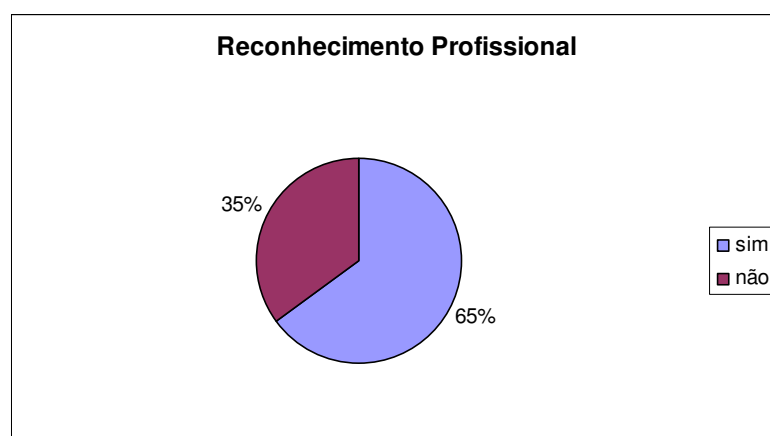


Gráfico 4 – Você se sente profissionalmente reconhecido pelo seu trabalho?

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Na tentativa de identificar quanto o funcionário está ou não motivado para o trabalho no banco, outros fatores foram questionados, um deles foi quanto às razões pelas quais ele está hoje no Banco do Brasil, onde 60% dos entrevistados afirmaram que a razão principal é a estabilidade, seguido por responsabilidade familiar e segurança. O que está de acordo com a afirmação de Fleury & Fischer, (1989) de que o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral e é desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Portanto, pode-se dizer

que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Outro fator importante analisado foi com relação à liderança dentro da organização. Para todos os entrevistados (100%) é importante o gerente ter um papel de liderança, para manter o grupo motivado. Esse enfoque está de acordo com o pensamento de Bergamini (1994) quando relata que ser um líder implica em contribuir para o aumento da motivação nos liderados e, ressalta que o papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca para despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação.

Enquadra nesse enfoque o plano de carreira do banco que conforme o Relatório do 4º Fórum (2006) procura estabelecer critérios claros de concorrência e prioriza a ascensão baseada no mérito. Prevendo três etapas, a certificação que inclui provas de conhecimentos, forçando o funcionário a se atualizar, a qualificação com avaliação técnico-comportamental ou entrevista e o comissionamento de acordo com as normas vigentes.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A preocupação com a motivação dos funcionários tem sido objeto de estudos e pesquisas em diversas áreas da ciência e, principalmente dentro das grandes organizações, como verificado no levantamento da literatura. A busca por estratégias de gestão de pessoas que valoriza o indivíduo e lhe dê condições de se motivar para o trabalho é sempre um desafio a mais para os gestores.

Sendo a motivação o ponto principal da pesquisa, pela análise dos dados observa-se que ela está intimamente ligada ao déficit de funcionários. (ver tabela 03).

Alternativas	Freqüência	Percentual %
Falta de funcionário e acúmulo de serviço	16	80%
Desestímulo pessoal em relação ao trabalho	1	05%
Problemas de relacionamento no trabalho	0	00%
Problemas pessoais	1	05%
Não tenho problemas de motivação no trabalho	2	10%
Total	20	100,00%

Tabela 3 – Falta de motivação no trabalho está ligado a:

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

O acúmulo de serviços pode de certa forma afetar o desempenho profissional e, conseqüentemente, a motivação do indivíduo para o trabalho. Analisando o programa de gestão de pessoas do Banco do Brasil, verifica-se que embora tenha a possibilidade de contratação de funcionários temporários que conforme Relatório 4º Fórum (2006) esse tipo de contratação visa dotar a organização de trabalhadores na atividade-meio, tais como tecnologia, serviços jurídicos, segurança, telefonia, telemarketing, manutenção, limpeza etc. e acrescenta que, tem por objetivo atender a necessidade decorrente de acréscimo extraordinário de serviços. Na agência objeto do estudo não está ocorrendo esse tipo de contratação em número suficiente para o bom andamento das atividades dentro do banco. Sendo esse um dos motivos identificados pela pesquisa para o estado de motivação do grupo de trabalho.

Outro ponto importante a ser destacado é em relação ao aprimoramento profissional; embora o Banco ofereça uma grande quantidade de opções de curso e condições para um planejamento de carreira, a metade dos funcionários não tem planejamento de carreira dentro do banco e 20% não tem conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa. Cruzando os dados, observou-se que quando analisados os pontos que afetam a concretização de objetivos, grande parte dos entrevistados assinalou juntamente com a desmotivação a falta de tempo para aprimorar profissionalmente. Com isso retomamos ao fato de que o acúmulo de trabalho pode ser o ponto norteador da baixa motivação entre os funcionários da agência.

Alternativas	Frequência	Percentual %
Desmotivação	8	40%
Influência de outros	1	05%
Auto-estima	1	05%
Escolaridade	2	10%
Falta de oportunidade dentro da empresa	3	15%
Tempo	5	25%
Total	20	100%

Tabela 4 – Quais são seus pontos fracos para a concretização de seus objetivos profissionais?

Fonte: pesquisa realizada pela autora

Tendo como objetivo principal deste trabalho identificar o nível de motivação com que os funcionários estão desempenhando suas funções, verificou-se com a análise dos dados que, este é um tema que deve ser tratado com muita atenção por parte dos gestores da agência. A falta de motivação para o trabalho está relativamente ligada a fatores organizacionais, de estrutura do trabalho dentro da empresa e o fator principal identificado foi o acúmulo de serviço e falta de funcionários.

Outro objetivo investigado pela pesquisa foi em relação às oportunidades de crescimento profissional e as políticas de carreira ofertadas pelo banco. Foi detectado que embora exista, e grande parte tem conhecimento dessas medidas por parte da empresa, elas ainda não foram bem absorvidas pelo grupo de trabalho e,

seria outro ponto que merece atenção especial por parte da administração do banco, de forma a orientar os colaboradores a buscar conhecimento disponível na empresa.

A questão da valorização profissional no trabalho foi outro objetivo de pesquisa, pois procurou de certa forma investigar o relacionamento dos funcionários com a liderança. Como a maioria dos entrevistados se diz valorizado e afirma ter seu trabalho reconhecido, acaba por revelar que os gestores embora com pouco efetivo esteja conseguindo dar o devido valor e reconhecimento ao grupo.

As razões pelas quais estão atualmente trabalhando no Banco do Brasil, também foi objeto de investigação e revelou que a estabilidade seguida pela responsabilidade familiar e segurança são as razões que mantêm os funcionários na agência. A pesquisa também revelou outro fator importante para o desempenho do trabalho que poderá ser o ponto de partida para o equilíbrio na motivação do grupo. A unanimidade em afirmar que “gosta da atividade que desempenha dentro do banco”, já é por si só um grande impulsionador para a motivação, devendo ser observada com atenção pelos gestores.

A pesquisa foi limitada devido ao pouco tempo disponível para a efetiva elaboração do trabalho. Outros pontos poderiam ter sido analisados tais como a questão salarial, os planos de cargos e salários e liderança. Estes pontos serão deixados como opção para próximas pesquisas.

Pelos dados analisados recomenda-se aos gestores que observem com atenção a questão do quadro funcional, possíveis contratações ou até mesmo redistribuição de atividades, seria uma opção para se aumentar a motivação entre os funcionários.

Outra recomendação seria em relação ao planejamento de carreira dentro do banco; muitos não têm conhecimento das oportunidades disponibilizadas pela empresa. Seria importante orientar e incentivar o funcionário a participar dos cursos ofertados pela universidade Banco do Brasil, mostrando os benefícios que o aprimoramento profissional pode trazer para sua vida pessoal e profissional.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, M. A., **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

Alves & Araújo, **Motivação e Liderança**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, vol. 8, nº 2 abr/jun. 2001

AQUINO, C. P, **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo. Atlas, 1981.

Banco do Brasil, **Periódico**, Janeiro,1998, Disponível www.bb.gov.br

_____ **Resultados do 4º Fórum**, Brasília: Banco Brasil,2006

BARTLETT, C & GHOSHAL, S, **Novas Formas de Gerências**. HSM Management, mar/abril 1997.

BERGAMINI, C. W., **Motivação nas Organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____ **Liderança**: administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.3, p. 102-14, mai./jun. 1994.

BOSS, M.. A., **Culpa e Libertação**. 2º ed. São Paulo: Ed. Duas Cidades, 1997.

BRUYNE, P., **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

CHIAVENATO, L., **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

CODA, R., **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança**. São Paulo: Ed. Atlas, 1905

CLARET, M., **A essência da Motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.

FISCHLOWITZ, E., **Valorização dos Recursos Humanos no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

FLEURY, M. & FISCHER, R., **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K., **Psicologia para administradores de empresas**. 2.ed.São Paulo: EPU, 1977.

HERZBERG, F. & SNYDERMAN, B., **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 2nd. Ed., 1959.

IMAN, Instituto., **Inovação e Melhoramento na Administração Moderna**. São Paulo: 1996.

KONDO, Y., **Motivação Humana**: um fator-chave para o gerenciamento. Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente, 1994.

LESSA, J., **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro, Editora da SAEP, 1999.

McGREGOR, D., **Os aspectos humanos da empresa**. 2.ed. Lisboa: Livraria Clássica, 1970.

MASLOW, A. H., **A theory of human motivation**. Psychological Review, p.370-96, jul. 1943.

_____. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row Publishers, 2nd. Ed., 1954.

MAXIMIANO, A., **Teoria geral da administração**: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

QUALIDADE TOTAL. Lund Editores Associados, v.4, nº10. 1996.

ANEXOS

ANEXO I - Questionário

Caro funcionário, esta é uma pesquisa para fins acadêmicos.

Sua ajuda é de fundamental importância para identificar falhas ou sugerir melhorias no ambiente organizacional do Banco do Brasil, Agência Cianorte.

Não é necessário se identificar. Não existem respostas certas ou erradas, o que vale é a sua opinião, portanto, responda com o máximo de reflexão e sinceridade.

Característica da população

1) Sexo

Feminino masculino

2) Idade

- até 20 anos
 de 21 a 30 anos
 de 31 a 40 anos
 de 41 a 50 anos
 mais de 50 anos

3) Estado civil

- solteiro
 Casado
 divorciado
 outros

4) Renda familiar

- até 1 salário mínimo
 de 2 à 5 salários
 de 6 a 9 salários
 10 ou mais salários

5) Grau de escolaridade

- Ensino fundamental
 Ensino médio
 Ensino médio técnico
 Ensino superior incompleto
 Ensino superior completo
 mestrado e/ou Doutorado

6) Há quanto tempo trabalha no Banco do Brasil?

- menos de 1 ano
 de 1 a 3 anos
 de 4 a 6 anos
 de 7 a 10 anos

- de 10 a 15 anos
- mais de 15 anos

7) Há quanto tempo esta no cargo atual?

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 6 anos
- de 7 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- mais de 15 anos

Dados Específicos

8) Seu trabalho atual representa:

- uma fonte de prazer
- uma obrigação a ser cumprida

9) Você se sente motivado para o trabalho?

- sempre
- as vezes
- nunca

10) A falta de motivação esta ligada à:

- falta de funcionários e acúmulo de serviço
- desestímulo pessoal em relação ao trabalho
- problemas de relacionamento no trabalho
- problemas pessoais
- não tenho problemas com motivação no trabalho

11) Quais as razões pelas quais você está hoje no Banco do Brasil? (assinale mais de uma alternativa se necessário)

- estabilidade
- salário
- segurança
- responsabilidade familiar
- possibilidade de crescimento profissional
- possibilidade de aprimoramento profissional
- único emprego que conseguiu

12) Você gosta de suas atividades dentro do Banco do Brasil?

- sim não

13) Você saberia dizer o que de fato lhe traz motivação para o trabalho?

- sim não

14) Você acha importante o gerente ter um papel de liderança para manter o grupo?

- sim não

15) Você tem planejado a sua carreira no Banco do Brasil?

sim não

16) Quais são seus pontos fracos para a concretização destes objetivos?

desmotivação

influência de outros

auto-estima

escolaridade

oportunidades

tempo

17) Existem ações no Banco do Brasil no sentido de administração de carreiras?

sim não não sabe

18) Você acha que o Banco do Brasil oferece um suporte adequado ao desenvolvimento de seus profissionais?

sim não talvez

19) Você se sente profissionalmente reconhecido pelo seu trabalho?

sim não