

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

Jussara Giacchini

**ESTUDO DE CASO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ATIVOS E DOS
FUNCIONÁRIOS APOSENTADOS DO BANCO DO BRASIL ASSOCIADOS NA
AABB DE SARANDI EM ASSUMIR A ADMINISTRAÇÃO DA ENTIDADE**

Porto Alegre
2009

Jussara Giacchini

**ESTUDO DE CASO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ATIVOS E DOS
FUNCIONÁRIOS APOSENTADOS DO BANCO DO BRASIL ASSOCIADOS NA
AABB DE SARANDI EM ASSUMIR A ADMINISTRAÇÃO DA ENTIDADE**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
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 Gestão de Negócios Financeiros.**

Orientador: Prof. Ivan Antonio Pinheiro

**Porto Alegre
2009**

Jussara Giacchini

**ESTUDO DE CASO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ATIVOS E DOS
FUNCIONÁRIOS APOSENTADOS DO BANCO DO BRASIL ASSOCIADOS NA
AABB DE SARANDI EM ASSUMIR A ADMINISTRAÇÃO DA ENTIDADE**

Conceito final:

Aprovado em de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Antônio Padula – UFRGS

Prof.(a) José Fiorioli – UFRGS

RESUMO

Este trabalho busca identificar motivos alegados pelos funcionários ativos e aposentados do Banco do Brasil associados da Associação Atlética Banco do Brasil (AABB) de Sarandi-RS para não exercer a diretoria da entidade, bem como motivos para assumi-la. A Associação dos funcionários do Banco do Brasil existe em Sarandi há mais de quarenta anos e há dez anos, aproximadamente, estendeu o direito de ser associado às pessoas da comunidade. Apesar dessa abertura, sua administração é exclusiva dos funcionários ativos e aposentados, mas nas trocas de diretoria os ativos, muitas vezes, não estão dispostos a exercer um cargo e também há pouco interesse dos aposentados, o que pode comprometer o futuro administrativo da entidade. Realizou-se a pesquisa com a aplicação de questionário a todos os funcionários lotados na agência de Sarandi e aos aposentados residentes nesse município associados da AABB em 21 de dezembro de 2008. Os resultados apontam que a AABB é importante para a comunidade, para o Banco no relacionamento com seus clientes e para o relacionamento dos funcionários da agência. Os respondentes foram contra estender a presidência da AABB a um associado da comunidade e se constatou que os funcionários ativos estão mais dispostos a assumir a diretoria em comparação aos aposentados. Os fatores que menos motivam a assumir a AABB são a sobrecarga de trabalho, o trabalho exaustivo, a falta de tempo e a não valorização por parte do Banco. Os fatores que mais motivam são o aprendizado, o relacionamento com outras pessoas e os novos desafios.

Palavras chaves: administração, motivação, satisfação, necessidades básicas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	7
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 MOTIVAÇÃO.....	9
2.1.1 Os Trabalhos de Abrahm Maslow	11
2.1.2 O Trabalho de Herzberg	12
2.2 COMPETÊNCIAS	13
2.3 TERCEIRO SETOR.....	15
2.4 CONSIDERAÇÕES DA REVISÃO DA LITERATURA	17
2.5 HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AABB	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1 ENQUADRAMENTO DO ESTUDO	23
3.2 POPULAÇÃO	23
3.4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4 ANÁLISE DOS DADOS	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6 SUGESTÕES E PROPOSTAS	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
APÊNDICE	56
Apêndice A – Questionário para pesquisa.....	56

1 INTRODUÇÃO

A Associação Atlética Banco do Brasil, conhecida como AABB, é uma associação assistencial, sem fins lucrativos, desportiva, social, cultural e recreativa dos funcionários do Banco do Brasil. A primeira AABB foi fundada na cidade de Belém no Pará em 1928 e, durante os anos que se seguiram, os funcionários das agências do Banco do Brasil começaram a se reunir e a fundar associações em suas cidades. Havia vários motivos para a criação de uma associação, principalmente a possibilidade de ter um lugar de lazer, de prática de esportes e de realização de festas dos funcionários do Banco e seus familiares.

Na cidade de Sarandi (RS), a agência do Banco do Brasil foi inaugurada em 1957 e, dez anos depois, no dia 04 de maio de 1967, foi constituída a Associação Atlética Banco do Brasil de Sarandi. Naquela época, a associação era exclusiva dos funcionários e, como havia bastante associados, a entidade se mantinha com as mensalidades, além disso, o Banco auxiliava financeiramente a Associação.

Atualmente, a entidade possui uma ampla estrutura física com piscinas, ginásio, quadras de esporte e churrasqueiras ao ar livre, entre outros. Os recursos para mantê-la provêm principalmente das mensalidades cobradas dos associados, de receitas com convênios e aluguéis de espaços. Como possui um expressivo número de associados e um grande patrimônio, ela deve ser bem gerida e administrada, o que demanda tempo, trabalho e dedicação.

Desde a sua constituição até hoje, a direção da entidade só pode ser exercida por funcionários do Banco do Brasil. No início, não havia muita dificuldade, pois o quadro de funcionários era grande e, dessa forma, havia muitas pessoas a serem escolhidas e dispostas a trabalhar. Com o passar do tempo, as reestruturações e transformações ocorridas no setor bancário geraram uma redução significativa do número de funcionários, por isso tornou-se uma tarefa difícil encontrar funcionários dispostos a assumir a entidade e também manter o quadro de associados.

Quando AABB de Sarandi foi criada, a realidade do quadro funcional era bem diferente do atual, havia mais de cem pessoas trabalhando na agência contrastando, e muito, com os dias de hoje, cujo quadro é de apenas dezoito funcionários. Na década de 1990 foi decidido estender às pessoas da comunidade a oportunidade de se associar na AABB. Além disso, nessa mesma época, houve a publicação do Decreto 99.509 de 05/09/1990 que proibiu o repasse de recursos do Banco para as entidades vinculadas, com isso o valor arrecadado com as mensalidades poderia ser insuficiente para pagar as despesas da entidade.

Apesar da entrada de associados não pertencentes ao quadro de funcionários, a diretoria principal da associação – que é constituída por presidente, vice-presidente administrativo e vice-presidente financeiro – deve ser exercida exclusivamente por funcionários ativos ou aposentados. Essa diretoria é eleita trienalmente e os membros não recebem remuneração pelo cargo exercido, porém o presidente pode encaminhar um pedido à Gerência de Pessoas para ser liberado por algumas horas mensais, durante o horário de trabalho, para executar as tarefas referente à administração da AABB e, assim, recebe uma remuneração a título de gratificação, desde que seja funcionário ativo.

Nas eleições para a troca de diretoria, normalmente, os membros atuais não desejam permanecer no cargo por mais um mandato. Além disso, não há funcionários, tanto ativos quanto aposentados, dispostos a assumir a administração da entidade e, além disso, algumas vezes o gerente precisa interferir e indicar alguém para a presidência da Associação, o que pode prejudicar o relacionamento entre o gerente e o funcionário indicado.

Diante disso, este trabalho buscará responder, entre outras, as seguintes questões: por que as pessoas aptas a assumir a administração da entidade não querem assumi-la? Seriam questões de ordem ocupacional, motivacional, financeira, outras, ou mesmo um conjunto de motivos? Ainda: haveria alguma forma de incentivar e motivar os funcionários a trabalhar em prol da entidade?

Tendo em vista a dificuldade enfrentada pela agência de Sarandi com a administração da associação dos seus funcionários, este trabalho tem como principal objetivo identificar que motivos as pessoas aptas a assumir a direção da entidade alegam para não se candidatar ou aceitar o cargo de presidente ou de outro membro da diretoria. Em contrapartida, também se buscará identificar que motivos levariam alguém a desejar a diretoria.

Dentro dessa perspectiva, a presente monografia se estruturou da seguinte forma: o primeiro capítulo abordou aspectos teóricos referentes às temáticas motivação, competências, terceiro setor, caracterização da AABB de Sarandi; no capítulo seguinte descreveu-se o método de pesquisa; no terceiro capítulo foi apresentada a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais e as sugestões e propostas.

1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A AABB de Sarandi tem significativa importância na vida dos funcionários do Banco do Brasil dessa cidade, visto que lá eles se encontram para praticar atividades esportivas e desfrutar momentos de lazer com suas famílias e amigos. Além disso, ela serve como

ferramenta para o Banco do Brasil no relacionamento com seus clientes, estreitando os laços de fidelidade e comprometimento com a instituição bancária. Através da realização de jantares, atividades esportivas e de inúmeras atividades sociais a Associação atrai novos clientes, pois para ser associado da AABB é necessário ser cliente do Banco. No entanto, em função das significativas mudanças já citadas e, principalmente, pela alta rotatividade e a redução no quadro de funcionários, nas trocas de diretoria tornou-se uma tarefa árdua encontrar pessoas dispostas a assumir a direção da entidade. Caso continue da forma como está, corre-se o sério risco de não haver mais líderes que administrem e gerenciem a AABB, comprometendo todo o seu patrimônio, sua atividade bem como a sua história de realizações, o que justificou a presente pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura foi feita uma abordagem sobre motivação, com a descrição de algumas das principais teorias sobre o assunto, entre elas os trabalhos de Abrahm Maslow com a Teoria da Hierarquia das Necessidades e os trabalhos de Frederic Herzberg que desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores. Também foram descritas algumas teorias sobre Competências e sobre o Terceiro Setor em que se enquadra a AABB. Por fim se descreveu o funcionamento da entidade.

2.1 MOTIVAÇÃO

Para que se possa melhor entender a linha de pensamento dos teóricos sobre a relação do ser humano com a organização, foi feita uma breve explanação sobre as Escolas de Administração, que está apresentada a seguir.

Conforme Motta e Vasconcelos (2006), na Escola de Administração Clássica, os teóricos tinham a análise voltada para o aperfeiçoamento das regras e das estruturas internas da organização. De acordo com os mesmos autores, os clássicos acreditavam que, tendo as estruturas da organização adequadas e funcionando bem de forma a otimizar a produção, os problemas relacionados ao comportamento humano e outros problemas, como a competição com outra organização, seriam resolvidos. “Trabalhava-se com o pressuposto de racionalidade absoluta” (MOTTA, VASCONCELOS, 2006, p. 23).

Os teóricos da época consideravam que o importante era aperfeiçoar os sistemas de trabalho, elaborando os sistemas mais eficientes e racionais possíveis. Havia o pressuposto de que sistemas perfeitos, bem ajustados e eficientes trariam por si só os bons resultados esperados. [...]. Pouco a pouco, porém, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto, há sempre um certo grau de incerteza associado a gestão de pessoas. [...]. Os estudiosos foram compreendendo outros aspectos ligados à motivação e à afetividade humana e começou-se a perceber os limites da regra e do controle burocrático como formas de regulação social. (MOTTA, VASCONCELLOS, 2006, p. 43).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), a partir dos estudos e das experiências realizadas por professores da Universidade de Harvard na fábrica de equipamentos telefônicos Wester Electric, em Hawthorne, teve início a Escola de Relações Humanas.

De acordo com Schein (1982), citado por Oliveira (2002), a Escola das Relações Humanas, do ponto de vista da empresa, deslocou o procedimento mecanicista da Escola de Administração Clássica e procurou mostrar a influência da motivação humana nos resultados,

no trabalho de equipe e na organização informal dentro das instituições, dando início ao processo de valorização das pessoas dentro das organizações.

A Escola de Relações Humanas teve o grande mérito de revelar maior complexidade relativa ao comportamento humano nas organizações, que não depende apenas de estímulos econômicos, como diziam os teóricos da Escola Clássica, mas também influenciado por fatores de ordem social e afetiva (MOTTA, VASCONCELOS, 2006, p. 63).

O ponto comum entre as duas escolas, conforme Motta e Vasconcelos (2006), é que ambas “consideram o ser humano um ser passivo, que reage de forma padronizada aos estímulos aos quais é submetido na organização” (MOTTA, VASCONCELOS, 2006, p. 63). Além disso, a Escola de Relações Humanas manteve o mesmo tipo de análise da Escola Clássica.

Os mesmos autores destacam que surgiram estudos sobre motivação, cuja ênfase eram as necessidades humanas no trabalho. Esses estudos foram além das análises da Escola de Relações Humanas, tendo em vista que consideraram o homem um ser dinâmico em busca de autonomia e autodesenvolvimento. A partir desses estudos, vários autores reformularam o trabalho e as estruturas organizacionais, pois havia um novo elemento a ser estudado: a necessidade de auto-realização. Com essa base, surgiram as primeiras teorias que são conhecidas como administração de recursos humanos.

A motivação se refere a um conjunto de fatores psicológicos que influenciam o comportamento das pessoas na organização em relação ao trabalho que o indivíduo desenvolve. Nesse sentido Grisci (2006, p. 41) afirma que:

Motivação é o ato ou efeito de motivar, é o sentido, a curiosidade, o interesse, o entusiasmo, o desafio, a mola propulsora de um processo que impele à busca, à prática, ao trabalho, à vida. Esses elementos não se limitam a designar a ação a ser praticada por indivíduos. Eles contêm aquilo que lhe é particular, que o automotiva, podendo, inclusive nem ser consciente uma vez que nem sempre temos clareza do que é que num dado momento, nos impele à ação – tratar-se-iam, esses, de nossos íntimos.

Bergamini (2003, p. 64) destaca que a motivação é diferente para cada pessoa, dessa forma ela salienta que:

[...] nem sempre dois indivíduos que agem da mesma maneira o fazem pelas mesmas razões. Pesquisas científicas realizadas sobre o comportamento motivacional revelam que não somente as pessoas têm objetivos diferentes, como as fontes de energia que determinam seu comportamento são extremamente variadas. Assim, o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos – objetivos que são, em última análise, escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um.

A motivação é um fator interno ao indivíduo e integra o seu comportamento, porém fatores externos podem impulsioná-lo a realizar ou querer alguma coisa e cada um vai desenvolver sua motivação de forma distinta. Segundo Bergamini (1998, p. 11):

[...] Qualquer tentativa de se falar em gestão motivacional está ligada tanto às práticas organizacionais às expectativas daquelas pessoas nelas envolvidas. Existe aqui uma situação de dependência entre esses dois componentes: um se torna incompreensível sem o outro.

Bergamini (2003) destaca que para uma pessoa estar motivada ao trabalho deve-se considerar dois componentes, o indivíduo e a organização, além de se observar a estrutura e os processos organizacionais como referenciais para o delineamento do sentido do comportamento motivacional.

2.1.1 Os Trabalhos de Abrahm Maslow

Abrahm Maslow desenvolveu a teoria sobre a hierarquia das necessidades, que Motta e Vasconcelos (2006) afirmam ser fundamental para os estudos sobre motivação. Os mesmos autores destacam que Maslow considerava o homem um indivíduo com necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização. Os seus estudos não estavam preocupados com a eficiência e a produtividade como na Escola de Relações Humanas, mas sim com o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, independentemente da eficiência organizacional. Bergamini (1998) destaca que essa teoria se detém a analisar o conteúdo e os objetivos motivacionais dos indivíduos.

Chiavenato (1997), citado por Bezerra (2004), explica que a hierarquia das necessidades de Maslow é uma lista de cinco necessidades básicas do indivíduo que foram dispostas numa pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, seguidas da necessidade de segurança, das sociais, da auto-estima, chegando às de auto-realização que estão no topo da pirâmide. Motta e Vasconcelos (2006) destacam que essas necessidades iniciam com a satisfação de necessidades simples e fundamentais e crescem em ordem de complexidade.

Es cierto, que el hombre sólo vive para el pan cuando no lo hay. Pero ¿qué ocurre con los deseos de un hombre, cuando hay suficiente pan y cuando su estómago está habitualmente lleno? Entonces aparecen otras necesidades de un nivel más superior y éstas dominan el organismo más que las tendencias fisiológicas. Y cuando éstas se satisfacen a su vez, aparecen necesidades nuevas (aún más superiores), y así sucesivamente. Esto es lo que intentamos explicar cuando decimos que las necesidades humanas básicas, están organizadas en una jerarquía de predominio relativo. (Maslow, 1954, p. 88).

Bezerra (2004) destaca que, segundo Maslow, os indivíduos estão num estado contínuo de motivação, mas que a natureza é instável e os seres humanos raramente atingem um grau de satisfação total. Da mesma forma Motta e Vasconcelos (2006) explicam que as necessidades foram hierarquizadas, mas não quer dizer que o indivíduo vai satisfazê-las linearmente, pois elas variam conforme as experiências e mudança de vida do indivíduo.

2.1.2 O Trabalho de Herzberg

De acordo com Oliveira (2002), Herzberg formulou a teoria dos dois fatores, segundo a qual há dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos. Nesse sentido Bergamini (1998, p. 13) destaca:

No decorrer da década de 70, Herzberg abre uma nova perspectiva com suas pesquisas propondo que existem dois tipos de objetivos motivacionais qualitativamente diferentes. Segundo sua teoria, existem objetivos motivacionais cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível. Esses fatores estão ligados ao ambiente periférico ou extrínseco ao indivíduo. Além extrínsecos ao indivíduo, existem outros que tratam da busca de um máximo de satisfação motivacional e estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, sendo reconhecido como os verdadeiros fatores de satisfação da motivação intrínseca.

Bergamini (1998) reforça que a pesquisa desenvolvida por Herzberg foi de extrema importância, pois permitiu que se percebesse a diferença entre os fatores chamados de higiene, que não motivam, mas neutralizam a insatisfação, e aqueles que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional. A mesma autora destaca que o trabalho de Herzberg concluiu que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma satisfação.

Isso significa que aquilo que deixa as pessoas insatisfeitas quando está ausente, não as satisfaz quando presente. E aquilo que deixa as pessoas satisfeitas quando presentes, não as deixa insatisfeitas quando ausente. Se, por exemplo, as políticas administrativas forem justas, ninguém estará mais motivado por causa disso, pois é considerado como obrigação da empresa, mas, se forem injustas, instala-se um clima de insatisfação geral (BERGAMINI, 1998, p. 13).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), Herzberg definiu que os fatores higiênicos de satisfação são as condições mínimas de trabalho que o indivíduo deve ter para satisfazer suas necessidades básicas de segurança, de inserção social e de reconhecimento. Motta e Vasconcelos (2006) destacam que essas são condições necessárias, mas não suficientes para garantir boa produtividade no trabalho.

Nesse sentido, Bergamini (1998) destaca que Herzberg, ao caracterizar a diferença entre os fatores higiênicos e os fatores motivadores, demonstrou que apenas oferecendo fatores de higiene não se consegue motivar o indivíduo, pois se estará garantido somente o bem-estar físico das pessoas.

Em contrapartida, os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no trabalho, às necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação permite a canalização da energia vital para o trabalho, e geram maior comprometimento com a organização. Esses são fatores indeterminados e complexos, influenciados pela identidade de cada indivíduo (MOTTA, VASCONCELOS, 2006, p. 73).

Bergamini (1998) explica que os fatores motivacionais ou intrínsecos de Herzberg são capazes de gerar maior envolvimento e dedicação do indivíduo com a organização. Tais fatores estão relacionados à necessidade de auto-realização humana descrita por Maslow. Essa necessidade corresponde à identidade dos indivíduos em relação ao que eles atribuem as suas ações. A mesma autora destaca que é necessário oferecer ao indivíduo a oportunidade de alcançar os objetivos de satisfação interior, que são responsáveis pela verdadeira motivação. “Todos esses fatores intrínsecos pertencem a um tipo de necessidade de mais alto nível e não de necessidades primárias consideradas como básicas à subsistência física.” (BERGAMINI, 1998, p. 13). A seguir, o Quadro 1 sintetiza a Teoria de Herzberg.

Fatores Motivacionais	a) reconhecimento; b) realização; c) crescimento; d) progresso; e) responsabilidade; f) trabalho em si.
Fatores Higiênicos	a) supervisão técnica; b) relações interpessoais; c) condições de trabalho; d) salário; e) política e administração; f) status; g) segurança.

Quadro 1: Síntese da Teoria dos Dois Fatores.
Fonte: Herzberg (1975) apud Valdez (2003, p. 59).

2.2 COMPETÊNCIAS

Fleury e Fleury (2001) – citados por Sant’anna, De Moraes e Kilimnik (2005) – afirmam que competência é uma concepção consideravelmente antiga, no entanto foi (re)conceituada e (re)valorizada no presente devido a vários fatores. Entre eles destacam-se os

processos de reestruturação produtiva, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado, além das sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, principalmente, dos processos de globalização como os fatores que contribuíram para essa re-conceituação e re-valorização.

Bitencourt (2004) destaca que a literatura na área de estudos organizacionais é rica em conceitos relacionados a competências, há conceitos da formação gerencial, conceitos relativos às competências organizacionais ou essenciais, competências individuais entre outras.

Bitencourt e Moura (2006) indicam que muitos autores associam competência a desempenho, sugerindo que competência é uma qualidade para a resolução de problemas, é uma melhor atuação profissional ou é um destaque em resultados. Nesse sentido Rodrigues (2006, p. 24) destaca:

A grande repercussão na atualidade do conceito de competências se deve, em parte, ao rápido desenvolvimento tecnológico pelo qual passa a sociedade e às mudanças estruturais nas economias ocidentais em direção ao setor de serviços e indústrias baseadas no conhecimento. Esses fatores acarretam às organizações uma maior dependência da competência humana para garantir seu sucesso competitivo (Sandberg, 1993). Assim, as alterações provocadas pelas novas tecnologias no processo de trabalho têm criado novas exigências para que os trabalhadores respondam de forma adequada a tal realidade.

Em relação às competências individuais, de acordo com Dutra, Hipólito e Silva (1998) citados por Rodrigues (2006), é possível identificar duas correntes principais, a americana e a européia, que têm abordagens diferentes para a noção de competências. Eles destacam que na corrente européia há dois tipos de pensamento: o britânico e o francês.

Rodrigues (2006) destaca o trabalho Boyatzis (1982), teórico do pensamento americano, que definiu a competência como a capacidade que a pessoa traz para a situação de trabalho. O mesmo autor enfatiza que a competência individual é necessária, mas não suficiente para o desempenho efetivo no trabalho. No pensamento americano são destacados os atributos pessoais do indivíduo.

A abordagem britânica enfatiza os indicadores de desempenho. Conforme Steffen (1999), citado por Rodrigues (2006), na visão britânica a noção de competências privilegia a identificação de perfis que são a base para programas de formação e certificação de competências. Bitencourt e Barbosa (2004), citados também por Rodrigues (2006), destacam que a ênfase da abordagem britânica está direcionada às tarefas relativas aos cargos, sendo a

definição de “competências” relacionada aos resultados esperados, traduzidos por indicadores de desempenho exigidos pela estrutura produtiva.

Os autores franceses, conforme Rodrigues (2006), resgatam outras dimensões que compõem a competência, eles reconhecem que o fato de a pessoa possuir os atributos necessários à função, como também a definição de resultados esperados, não assegura que a competência venha a ser mobilizada de maneira adequada. Em relação ao pensamento francês, Rodrigues (2006, p. 26) complementa:

Os pensamentos de Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) apresentam os seguintes pontos em comum: a interação entre as pessoas como fator integrante da competência; o processo de comunicação como determinante para a construção e o desenvolvimento da competência; a capacidade diante do imprevisto, vista como parte do processo combinatório do esquema cognitivo que permite ações adequadas diante de situações inesperadas; e um lado imponderável da competência que está relacionado à engenhosidade das pessoas.

Sant’anna, De Moraes e Kilimnik, (2005) destacam que competência é resultado da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser. Moura e Bitencourt (2006) confirmam que a aprendizagem ocorre com a intersecção de três elementos que são formadores de competências: “1) *saber*: relacionado ao conhecimento; 2) *saber-fazer*: corresponde a habilidades; 3) *saber-agir*: vinculado a atitudes” (Swieringa; Wierdsma, 1992 apud Moura e Bitencourt, 2006).

Bitencourt e Moura (2006) explicam que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes devem se complementar e se articular de forma sistêmica, pois uma organização não deve priorizar apenas um desses níveis e subestimar o efeito sobre os demais. Finalizam explicando que o desenvolvimento de competências deve procurar o equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-agir.

Nesse sentido, Rodrigues (2006, p. 26) destaca:

Pode-se identificar um ponto em comum entre os diferentes discursos a respeito das competências. Esse ponto comum diz respeito às transformações nos processos de trabalho, principalmente em função das inovações tecnológicas de produção e da informação, e os fatores de competitividade que demandam novas configurações para as relações que se estabelecem entre as pessoas e seu trabalho.

2.3 TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor, de acordo com Falconer (1999), tem seu significado expresso por sociedade civil. Entre todas as expressões de uso, esse é o termo que vem encontrando maior aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à

produção de bens públicos como, por exemplo, conscientização para os direitos da cidadania, prevenção de doenças transmissíveis ou organizações de ligas esportivas. Falconer (1999) destaca que a expressão se divide em diversas outras como não-governamental, sociedade civil, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais, solidárias, independentes, caridosas, de base, associativas, etc. Carrion (2005) ressalta que as associações podem ser tratadas como parte de um todo único denominado “Terceiro Setor”, pois é um setor que tem, entre suas particularidades, o fato de romper com a dicotomia “ou interesse público, ou interesse privado”.

Conforme Relato Setorial (2001) elaborado pelo BNDES, a legislação brasileira abrigava, sob o mesmo estatuto jurídico, diferentes organizações, com diferentes formatos legais, genericamente incluídas no terceiro setor. Isso gerava uma série de distorções e barreiras ao crescimento das instituições que efetivamente tinham finalidade e ação pública, sem fins lucrativos. Por conta desse fator, a partir de 1996, com a liderança do Conselho do Comunidade Solidária, intensificaram-se os debates e a movimentação da sociedade civil organizada que culminou com a aprovação de uma nova regulação para o setor.

A Lei 9.790, de março de 1999, também conhecida como novo marco legal do Terceiro Setor, introduziu importantes alterações, dentre as quais destacam-se: os novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente; as novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público; e, a possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos. (BRASIL, 2001, p. 10).

De acordo com informações disponíveis no site da Rede de Informações para o Terceiro Setor, no Brasil há, atualmente, cerca de 250 mil organizações da sociedade civil (OSCs). Elas empregam, aproximadamente, 1,5 milhões de pessoas e atuam em uma grande variedade de ações de interesse público, como assistência social, educação, saúde, esporte e lazer, meio ambiente, geração de emprego e renda, artes e cultura, ciência e tecnologia, comunicação, segurança pública entre outros.

Percebe-se que, além da finalidade pública, o Terceiro Setor vem se destacando no sentido de gerar novos empregos. McCarthy (1997), citado por Carrion (2005), afirma que novas pessoas estão sendo chamadas para trabalhar no Terceiro Setor em função tanto do crescimento do setor em si, quanto da carência de força de trabalho qualificada, especialmente para atividades de gestão.

Em contrapartida, Falconer (1999) entende que as entidades desse setor estão sendo mal geridas, entre outros problemas elas são muito dependentes, de certa forma, amadoras e assistencialistas. Ele sugere que se formem líderes com capacitação em administração para

profissionalizar a direção da entidade, também salienta que o principal ponto fraco do setor é a gestão organizacional e a capacitação em gestão seria a solução para esse problema.

Bose (2004) afirma que existe a necessidade de que as organizações do Terceiro Setor sejam sustentáveis, principalmente no que diz respeito às fontes de recursos, mas destaca a necessidade da profissionalização dessas organizações.

Conforme Milani (2003), citado por Carrion (2005), o Gestor Social deve ter algumas características, entre elas ser generalista, polivalente, facilitador, conhecer as culturas distintas, interagir de forma equilibrada com valores que não são os seus. Complementando, Silva (2001, p. 58), citado por Carvalho (2004), resumiu algumas características do gestor do Terceiro Setor. A primeira destacada pelo autor é que se trata de uma atividade contínua, pois todo o dia há coisas importantes a fazer. Outra característica é uma função dinâmica, pois um dia não será igual ao outro e o gestor deve se ater a muitas coisas diferentes. Ele destacou que é um trabalho complexo tendo em vista que uma questão pode interferir a outra e é uma atividade que demanda muita transparência.

2.4 CONSIDERAÇÕES DA REVISÃO DA LITERATURA

A motivação é um conjunto de fatores internos e externos que influenciam a personalidade do indivíduo e o faz agir a favor dos seus objetivos. O trabalho de Maslow demonstra que as pessoas procuram a auto-realização e, para conseguir esse objetivo, elas têm de satisfazer as suas necessidades inferiores, ou seja, as fisiológicas e de segurança, e as necessidades superiores, que são as sociais, de auto-estima e de auto-realização. Isso, porém, não significa que se terá de passar por todas as fases e sequencialmente.

O trabalho de Herzberg, a Teoria dos Dois Fatores, demonstra a diferença entre os fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos. Ele define que os fatores extrínsecos ou higiênicos – a supervisão técnica, as relações interpessoais, a condição de trabalho, o salário, a política de administração, status e segurança – não são responsáveis pela satisfação e motivação do funcionário, mas são essenciais para não gerar insatisfação. Os fatores motivacionais ou intrínsecos – reconhecimento, realização, crescimento, progresso, responsabilidade, trabalho em si – são, por sua vez, os responsáveis pela verdadeira motivação.

No caso da presidência da AABB, é importante identificar se o trabalho a ser realizado motivará a pessoa e se, através dele, o indivíduo poderá se auto-realizar. Também é importante verificar se uma nova função pode causar frustração ou sobrecarga de atividades,

visto que ela será desempenhada por alguém que já tem o trabalho no Banco, no caso do funcionário ativo, ou então suas atividades habituais, no caso dos aposentados.

Quando se estudam as competências, percebe-se que para assumir uma nova função são necessárias algumas características relacionadas às competências exigidas para o cargo. Os autores estudados destacam que para desenvolver as competências individuais deve-se procurar o equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-agir. Pode ocorrer que uma pessoa não se sinta preparada para assumir uma entidade com mais de duzentos associados, no entanto se ela tiver certas competências, poderá vir a se tornar uma grande líder.

É preciso lembrar, também, que a AABB está inserida no Terceiro Setor, por ser uma Associação Civil sem Fins Lucrativos, mas ela não se enquadra nas associações de interesse público, mesmo que suas ações devam ir sempre ao encontro dos interesses dos seus associados. Administrar a entidade exige que o líder saiba quais são esses interesses para que o associado sinta-se satisfeito. Como há um número grande de associados, não é tarefa fácil satisfazer a todos com a mesma ação e isso pode gerar inseguranças na pessoa que vai assumir a entidade.

No Terceiro Setor não se objetiva o lucro, no entanto é necessário estar em situação financeira superavitária para a manutenção da entidade, e quando houver excedente, deve-se reinvestir nela. Aqui também pode haver certo receio do administrador, caso a entidade esteja passando por problemas financeiros que causem transtornos a quem possa assumi-la.

Por ser parte do Terceiro Setor, o administrador da AABB não recebe remuneração pelo trabalho prestado. Quanto a isso, porém, o Banco do Brasil, em 2007, instituiu que, se for do interesse, o dirigente da entidade pode encaminhar um pedido de liberação parcial do serviço no Banco para trabalhar na AABB por algumas horas e, também, receberá uma gratificação. Essa norma, porém, não garantiu que houvesse mais pessoas interessadas em dirigir a entidade e, muito menos, que elas estivessem preparadas para assumir essa função.

2.5 HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AABB

O Banco do Brasil, atualmente, possui mais de 80 mil funcionários distribuídos nas suas agências em todo o território nacional. Dessas agências, aproximadamente 1200 contam com a associação dos funcionários, a Associação Atlética Banco do Brasil – AABB. Tem-se o registro que a primeira AABB foi fundada na cidade de Belém, no estado do Pará, em 1928. Nos anos que se seguiram, os funcionários de outras agências foram fundando associações em suas cidades. Naquela época, o quadro de funcionários era bastante expressivo, o que

favorecia a criação da entidade para atender a demanda dos funcionários por um espaço para lazer e, além disso, o Banco auxiliava financeiramente as entidades.

Na cidade de Sarandi (RS), a agência do Banco do Brasil foi fundada em 1957 e, dez anos depois, no dia 04 de maio de 1967, foi constituída a Associação Atlética Banco do Brasil de Sarandi, sendo nomeado como primeiro presidente o Sr. Antonio Borella de Conto. A primeira sede social foi instalada no centro da cidade, na Rua Duque de Caxias, próxima à agência do Banco do Brasil. O quadro de funcionários era de aproximadamente 150 pessoas e um dos objetivos dos associados foi a aquisição da sede esportiva, com a infra-estrutura necessária, para atender todos os associados.

No ano de 1972, a AABB vendeu a sua sede na Rua Duque de Caxias para adquirir um terreno maior e, assim, poder fazer a mudança para um lugar com espaço para construir uma sede esportiva. Naquela época, foram construídos o ginásio de esportes e as piscinas da entidade e é onde a sede da Associação está localizada até hoje, na Rua Barão do Rio Branco, Bairro Kennedy.

Durante os anos que se passaram, houve novas obras edificadas e áreas do terreno foram vendidas. Atualmente, a entidade possui uma ampla estrutura física com piscinas, ginásio, além de quadras de esporte e churrasqueiras ao ar livre. Os recursos para mantê-la provêm principalmente das mensalidades pagas pelos associados e de outras receitas obtidas com convênios e aluguéis. Registra-se aqui que a entidade carece de informações sobre a frequência dos associados por não haver um controle que indique esses dados. Além dos benefícios de lazer, a AABB oferece benefícios econômicos, que são um desconto de 8% nas mensalidades dos cursos oferecidos pela Universidade de Passo Fundo e a possibilidade de efetuar compras a crédito no comércio local através de um convênio denominado “Bônus AABB”.

Conforme o Estatuto Social, a AABB deve contar com um Conselho de Administração um Conselho Fiscal, além de ser obrigada a realizar Assembléia Geral para discutir vários assuntos da entidade. A Assembléia Geral é a reunião dos associados e pode ser Ordinária ou Extraordinária, nela são deliberados assuntos como a eleição do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, a elaboração de orçamentos, a aprovação de prestação de contas, a autorização para a venda de bens da entidade bem como a compra de novos bens, além da decisão pelo aumento de mensalidades e a aprovação de alterações no Estatuto. Em tal assembléia, todos os associados podem participar e têm poder de manifestar sua opinião através do voto.

O Conselho Fiscal fiscaliza as contas e os registros contábeis da Associação, emitindo pareceres sobre os balancetes mensais, balanços e relatórios financeiros da entidade. Ele é formado por cinco membros, três efetivos e dois suplentes, sendo que o Banco do Brasil escolhe um membro efetivo e os demais são eleitos em Assembléia Geral para o mandato de três anos. Dentre os conselheiros efetivos, é escolhido o Presidente.

A administração da entidade é exercida pelo Conselho de Administração, formado pelo presidente e pelos vice-presidentes das áreas administrativa, financeira, esportiva, social e patrimonial que são eleitos em Assembléia Geral para um período de três anos. Os cargos de presidente, vice-presidente financeiro e vice-presidente administrativo devem ser exercidos exclusivamente por funcionários do Banco da ativa ou aposentados. Os cargos de vice-presidente social, vice-presidente do patrimônio e vice-presidente esportivo podem ser exercidos por associados efetivos ou comunitários.

O Conselho de Administração tem a responsabilidade de gerenciar as receitas, as despesas e o quadro social da associação, além de fazer a convocação para as Assembléias Gerais, ele é regido pelo Estatuto Social e pelo Regimento Interno. O gerenciamento é exercido de forma colegiada e diversas decisões devem ser aprovadas em Assembléia Geral. Cabe ao Conselho de Administração submeter à Assembléia Geral, entre outros assuntos, a prestação de contas com o parecer do Conselho Fiscal, as propostas de aumento de mensalidade, a elaboração do plano de ação e do orçamento anual, a divulgação das atividades da associação, a contratação e demissão de empregados.

Cada AABB tem sua própria administração, mas o Banco do Brasil deixou a cargo da Federação Nacional das AABBs – FENABB – o controle e o auxílio financeiro, administrativo e jurídico às associações. O Banco do Brasil não tem ingerência na Associação, no entanto o gerente da agência da cidade onde a AABB tem sua sede atua como um tipo de auditor da entidade, dessa forma, ele deve se abster da presidência.

Atualmente o quadro de associados da AABB de Sarandi é formado pelos funcionários do Banco do Brasil, da ativa e aposentados e por pessoas da comunidade com seus dependentes econômicos. Em 21 de dezembro de 2008, o total de associados era 219 e o número de dependentes, 514. No Quadro 2 há a distribuição dos associados por categorias, nele os associados efetivos, da ativa e aposentados, foram subdivididos, respectivamente, em ‘lotados na agência de Sarandi’ e ‘residentes em Sarandi’.

Categoria	Quantidade	Percentual
Associados efetivos da ativa lotados na agência de Sarandi	20	9,13
Associados efetivos da ativa lotados em outras agências	3	1,37
Associados efetivos aposentados residentes em Sarandi	13	5,94
Associados efetivos aposentados não residentes em Sarandi	1	0,46
Associados comunitários	182	83,10
Total	219	100,00

Quadro 2: Composição do quadro de associados.

Observa-se nesse quadro a disparidade que há entre o número de associados efetivos e associados comunitários. Os associados comunitários representam mais de 80% do quadro de associados e eles são essenciais para a manutenção financeira da entidade, no entanto sua participação no Conselho de Administração é ínfima, quase inexistente.

Ao analisar os registros das atas da AABB, constata-se que há pouca participação dos associados comunitários nas decisões. A maioria das decisões cabe, principalmente, aos associados que são funcionários da ativa e há pouca participação dos associados efetivos que são aposentados.

Não existem dados para saber se os associados comunitários estão informados quanto aos seus direitos e deveres com a entidade, tais como participar das Assembléias e assumir certos cargos da diretoria. Entretanto, é possível fazer algumas suposições em relação a essa apatia dos associados comunitários. Talvez eles imaginem que a AABB pertence ao Banco do Brasil e entendem que não têm direito, ou obrigação, de participar das decisões da entidade, definidas nas assembléias que discutem assuntos de interesse geral.

Isso pode se dar devido à falta de conhecimento em relação às normas da entidade, que sofreram várias mudanças após a alteração do estatuto da AABB em 2003, tendo em vista a adaptação ao Novo Código Civil. Atualmente, tanto o associado comunitário quanto efetivo goza dos mesmos direitos e deveres, a exceção é a presidência da entidade e os cargos de vice-presidente financeiro e administrativo que são cargos exclusivos de associado efetivo.

Quanto aos associados comunitários que foram regidos pelo estatuto anterior, no qual havia muitas diferenças entre os associados comunitários e os efetivos – como valor de mensalidade e a não participação nas eleições, pois o voto era exclusivo dos associados efetivos – compreende-se que não tenham se habituado às novas regras. Porém, como o tempo de associação da grande maioria dos comunitários, 62,98%, é menor de cinco anos e já ingressou na entidade enquadrada no novo Estatuto, poderia se supor que eles tivessem conhecimento das atuais regras da entidade, que incluem a participação efetiva de todos os associados.

Nesse ponto, constata-se que um maior esclarecimento aos associados comunitários sobre as normas do Estatuto poderia fazer aumentar o número de interessados em colaborar com a gestão da AABB. Acrescentam-se tais informações apenas como registro, visto que este não é o foco desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo foram descritos os procedimentos metodológicos para a realização do trabalho a fim de atingir os objetivos propostos.

3.1 ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

O método escolhido foi o Estudo de Caso Descritivo, devido ao objetivo de analisar um determinado fenômeno em certa organização. Tal fenômeno está relacionado ao comportamento dos indivíduos diante de uma situação, ou seja, a administração da AABB, o que torna o método coerente ao que se propõe pesquisar.

3.2 POPULAÇÃO

Toda a população dos associados da categoria efetivo foi analisada. Nela se enquadram os funcionários ativos e os funcionários aposentados do Banco do Brasil associados na AABB em 21 de dezembro de 2008. Naquela data, o total era de 37 indivíduos e, dessa população, foram excluídos: a pesquisadora; o gerente da agência de Sarandi, tendo em vista que ele não pode ser eleito presidente da entidade; os associados aposentados residentes em outros municípios e os associados da ativa que estavam trabalhando em agências do Banco de outras cidades, por motivo de logística. Assim, a população analisada foi de 31 indivíduos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Com a finalidade de identificar que motivos são alegados pelas pessoas aptas a assumir a direção da AABB para não se candidatar ou aceitar um cargo na diretoria da Associação, incluindo a presidência, foi realizado um questionário – Apêndice A – cujas respostas podem indicar a percepção do associado efetivo em relação à entidade e também podem identificar as necessidades básicas (inferiores e superiores) que motivariam os funcionários ativos e aposentados do Banco do Brasil de Sarandi a assumir a direção da entidade.

A coleta de dados foi feita através da aplicação de um questionário com questões fechadas e questões abertas. Na primeira parte, buscou-se identificar o perfil dos

respondentes, como o gênero, a faixa etária, o grau de escolaridade e se o entrevistado é funcionário ativo ou aposentado do Banco. Em seguida, onze questões buscaram verificar qual a percepção dos respondentes em relação à entidade que fazem parte e a sua preocupação quanto à gestão e ao futuro administrativo da entidade. Por fim, dezessete perguntas fechadas foram elaboradas com base na Teoria das Necessidades de Maslow, que compreende a auto-realização, a auto-estima, a segurança, o atendimento às necessidades sociais e às necessidades fisiológicas. As respostas a essas dezessete perguntas foram mensuradas com o uso da Escala de Likert. Salienta-se que algumas das perguntas foram feitas em relação à diretoria da AABB de forma genérica, outras se dirigem exclusivamente ao cargo de presidente. Essa distinção foi feita, pois há atribuições e responsabilidades que são apenas do presidente e precisam ser consultadas de forma específica.

Os questionários foram entregues aos associados efetivos que compõem a população da pesquisa entre os dias 21 de janeiro de 2009 e 02 de fevereiro de 2009. Todos foram recolhidos até o dia 03 de fevereiro de 2009.

3.4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto à análise de dados, ela foi feita em etapas, tendo em vista que o questionário foi desdobrado em partes com a finalidade de explorar com mais profundidade a visão do associado em relação à administração da AABB.

Inicialmente, realizou-se a tabulação dos dados pessoais dos respondentes. Nessa primeira etapa, foi possível identificar o perfil geral da população pesquisada, além dos perfis específicos do grupo dos associados que são funcionários da ativa e dos associados que são aposentados do Banco do Brasil. Essa distinção se fez necessária porque, apesar de estarem unidos na mesma população de análise, os dois grupos têm características distintas.

Numa segunda etapa foram tabulados os dados que identificaram a frequência da população pesquisada na sede da AABB. A partir dos números apresentados, foi possível verificar as preferências dos associados efetivos que frequentam a AABB em relação à sede e aos benefícios oferecidos. Na análise das respostas das questões seguintes, os dados tabulados apontaram a percepção dos respondentes em relação à importância da AABB para a comunidade, para o Banco e para os funcionários. Também foi possível conhecer a ideia que os respondentes têm quanto às atividades desenvolvidas pelo presidente da entidade, quanto ao futuro administrativo da entidade, à disposição dos respondentes em assumir cargos da

diretoria da AABB e à possibilidade de estender aos associados comunitários a oportunidade de virem a ser presidentes da entidade.

A terceira etapa de análise tabulou as respostas do questionário que tinham por objetivo analisar as questões que envolvem o tema motivação. Para não induzir as respostas, as perguntas dessa seção foram apresentadas de maneira dispersa, porém na análise elas foram reunidas conforme diferentes critérios que podem verificar os fatores motivacionais que mais interferem na decisão de participar tanto da presidência quanto da diretoria da AABB. Os critérios foram organizados de acordo com os seguintes temas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Por fim, foi realizada uma análise geral, correlacionando os dados colhidos nas questões sobre percepção e sobre motivação.

Com base nas análises dos dados obtidos foi possível elaborar um conjunto de medidas e ações que podem contribuir de forma positiva para que os funcionários – ativos e aposentados – se disponham a assumir a administração da AABB de Sarandi.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Com os questionários respondidos, inicialmente os formulários foram separados em dois grupos, o dos funcionários da ativa e o dos aposentados do Banco do Brasil, que estão representados na Figura 1.

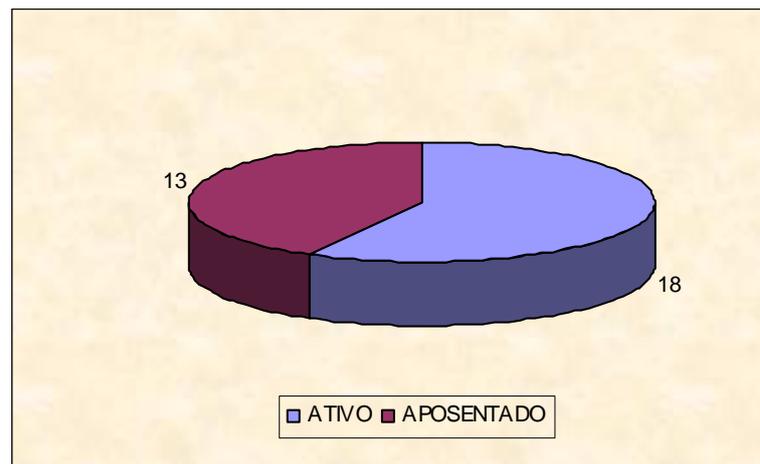


Figura 1 - Distribuição da população entre funcionários aposentados e funcionários ativos

A primeira etapa da análise tratou de fazer a identificação do perfil dos respondentes, iniciando pelos que estão na ativa. Dos dezoito entrevistados, quinze são homens e três são mulheres, a faixa etária predominante é de 26 a 35 anos de idade com nove indivíduos, seguindo pelos que tem 46 a 55 anos com o total de cinco indivíduos e de 36 a 45 anos com dois. As faixas etárias de 18 a 25 anos e mais de 55 anos de idade apresentaram um indivíduo cada. Quando analisado o grau de instrução, três estudaram até o ensino médio, três estão com a graduação em andamento, dez indivíduos são graduados e dois são pós-graduados. A Figura 2 retrata o tempo de serviço no Banco do Brasil e a Figura 3 os cargos exercidos pelos respondentes.

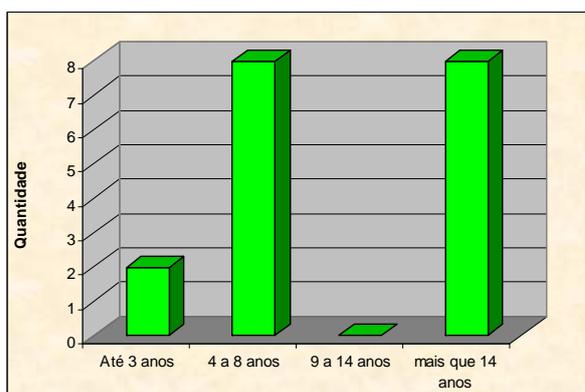


Figura 2 – Tempo de Serviço

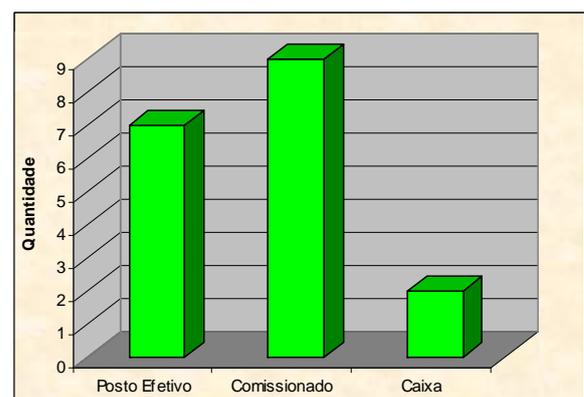


Figura 3 – Cargo Exercido

Ao definir o perfil dos associados aposentados, dos treze respondentes dez são homens e três são mulheres, a faixa etária está distribuída em dois grupos sendo que três pessoas têm de 46 a 55 anos de idade e dez têm mais de 55 anos. A maioria, oito respondentes, possui apenas ensino médio, seguido por três graduados, um que está com a graduação em andamento e um pós-graduado.

O perfil dos atuais funcionários é o retrato do novo quadro funcional do Banco descrito no Relatório Anual 2007 em que a maioria são homens, a faixa etária predominante é de 18 a 35 anos, quanto à escolaridade a maioria dos funcionários é graduado e quanto ao tempo de Banco a maioria tem até 10 anos de instituição. Cabe destacar, no que diz respeito ao grau de instrução, os respondentes que são funcionários ativos e possuem apenas o ensino médio e não estão com a graduação em andamento têm mais de 14 anos de serviço bancário e idade entre 46 a 55 anos, o que coincide com o perfil da maioria dos aposentados que também só possuem o ensino médio.

É possível presumir que os funcionários ativos, com perfil jovem e pouco tempo de instituição, estariam mais interessados em se dedicar ao Banco a fim de obter melhores cargos e comissões. Além disso, poderia haver pouco envolvimento com a administração da AABB devido ao pouco tempo de instituição ou a outros interesses como, por exemplo, a família – já que são jovens podem ter filhos pequenos que exigem atenção.

Depois de identificado o perfil dos respondentes a próxima etapa teve o intuito de determinar a frequência dos associados na sede da AABB. As questões tiveram o objetivo de verificar se o associado está integrado de alguma forma com a associação, freqüentado ou utilizando algum dos benefícios econômicos oferecidos. Procurou-se saber se os respondentes têm o hábito de visitar a sede da entidade e assim verificar a sua opinião sobre a qualidade da estrutura física da entidade e as suas atividades preferidas realizadas na AABB.

Para facilitar a visualização da distribuição das respostas, os gráficos com os resultados obtidos foram dispostos lado a lado para ser possível comparar as respostas dos dois grupos analisados.

A primeira questão – Você costuma freqüentar a sede da entidade – tinha a finalidade de identificar se o associado tem o costume de freqüentar a sede. As respostas apontaram que dezessete dos dezoito associados que são funcionários ativos a freqüentam, no entanto no grupo dos aposentados sete de treze respondentes costumam ir até a sede da entidade. Essa questão procurou verificar se o associado está integrado com o clube e se tem o hábito de utilizar a sede da AABB, pois assim se saberá se ele conhece a sua estrutura física e se ele tem noção do patrimônio do clube. Além disso no momento que o associado utiliza os espaços

para a prática esportiva ou para os momentos de lazer, entre outros, ele poderá manifestar preocupação quanto à administração para poder manter esse patrimônio.

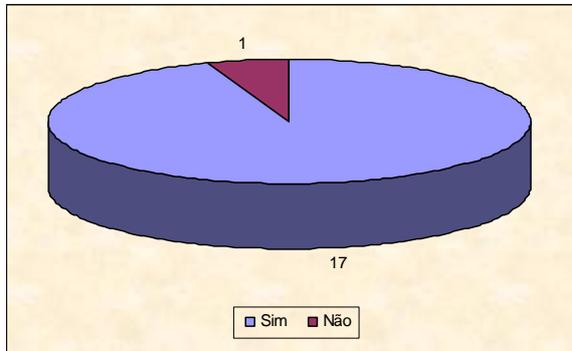


Figura 4 – Frequência à sede da entidade – grupo dos funcionários ativos

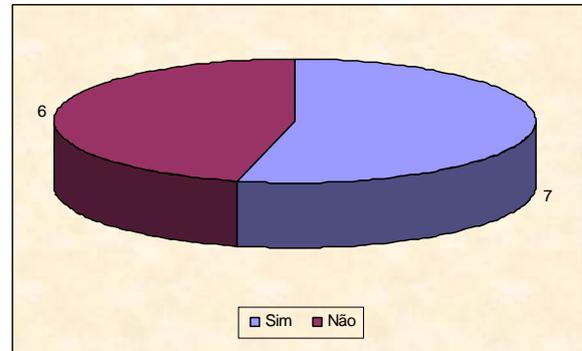


Figura 5 – Frequência à sede da entidade – grupo dos aposentados

Os mais jovens são os que mais freqüentam a AABB e por isso poderiam ser os mais interessados em manter o patrimônio e administrar a entidade, no entanto, até antes da pesquisa, a visão que se tinha era de desinteresse dessa população em relação à administração da associação.



Figura 6 – Tipo de frequência – grupo dos funcionários ativos

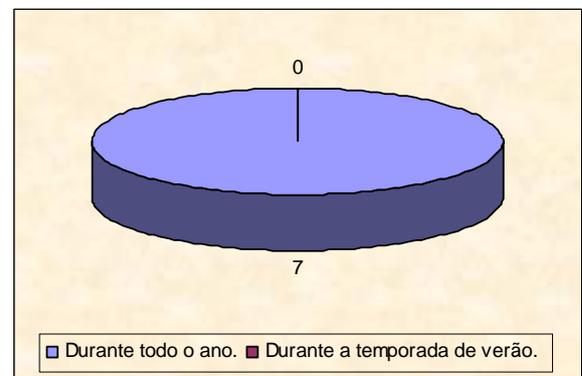


Figura 7 – Tipo de frequência – grupo dos aposentados

Na Figura 6 e na Figura 7 há a distribuição do tipo frequência. Tendo em vista que se trata de um clube com piscina a ida à sede da entidade poderia ocorrer de forma sazonal, no entanto essa sazonalidade não é percebida no grupo dos aposentados, pois todos vão à AABB durante o ano todo e, entre os funcionários da ativa, a maioria a freqüenta durante todo o ano, apenas cinco respondentes somente no verão.

A questão sobre as atividades que o associado costuma fazer na AABB apontou que o grupo dos funcionários ativos, como tem um perfil mais jovem, pratica mais esportes, como por exemplo, o futebol, o vôlei de quadra, o vôlei de areia e o tênis, conforme visto na Figura

8. Já entre os aposentados apenas um indivíduo pratica esportes, no caso, o futebol, no entanto cinco vão à AABB para ficar ao ar livre que é mostrado na Figura 9. Observou-se que a entidade possui mais opções esportivas para o público jovem, talvez por isso não haja uma grande frequência dos funcionários aposentados, que poderiam preferir jogo de cartas, bocha, entre outros, o que demonstra que a AABB não oferece opções adequadas a esse público específico. Como antes de realizar a pesquisa essa questão não foi levantada, fica uma lacuna neste trabalho. Os dois grupos participam das festas e dos jantares promovidos na AABB, sendo que todos os aposentados costumam ir às festas, o que ressalta que eles procuram sociabilidade na entidade, mas não são de todo atendidos.

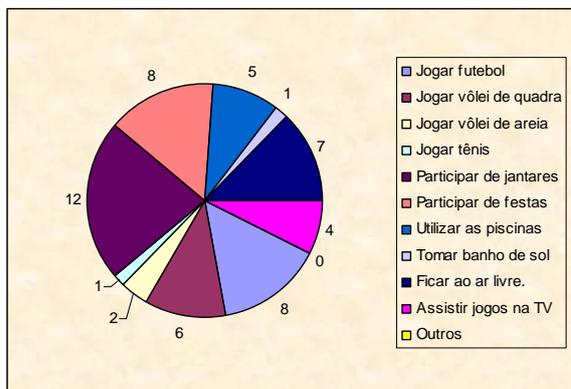


Figura 8 – Atividades praticadas na AABB – grupo dos funcionários ativos

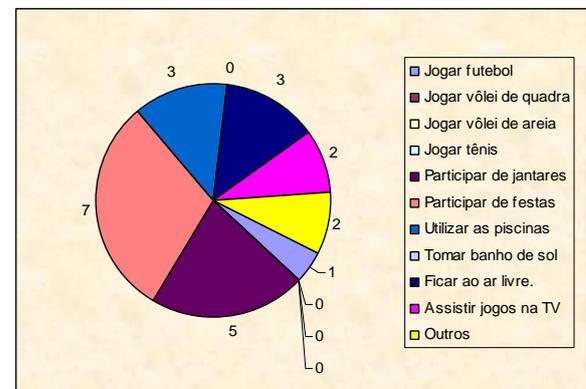


Figura 9 – Atividades praticadas na AABB – grupo dos aposentados

Quanto às piscinas, que poderiam ser um dos principais motivos para se frequentar a sede da entidade, aos aposentados elas não são relevantes, pois apenas três entre treze entrevistados as utilizam, o mesmo ocorre entre os funcionários ativos: cinco entre dezoito vão à AABB para frequentá-las. Apesar do grande destaque que as piscinas recebem na Associação, esses números indicam que é necessário mantê-las, porém investir maiores esforços em atrativos considerados mais relevantes aos associados, como os jantares e festas, por exemplo, além de outros que deverão ser investigados posteriormente.

Ao verificar a percepção do associado quanto à qualidade da estrutura física, a maioria dos respondentes, tanto ativo quanto aposentado, avaliou que as instalações da AABB, no geral, estão em boas condições conforme pode ser visto na Figura 10 e na Figura 11. Nenhum item obteve classificação ruim, no entanto o parquinho para as crianças, tanto para os funcionários da ativa quanto para os aposentados, apresentou a classificação razoável. A questão verificou se, na percepção do entrevistado, a qualidade física de alguns dos principais espaços do clube está em boas condições. Se a entidade estivesse com o seu patrimônio

sucitado ou em más condições, isso poderia ser um motivo para não se assumir a presidência ou algum cargo da diretoria devido à demanda de tempo e de capital para recuperá-lo. Essa afirmação também não pode ser considerada totalmente verdadeira, pois pode ocorrer o inverso, haver motivação por parte dos associados quando a entidade não estiver bem e despertar nas pessoas o desejo de melhorá-la para que se torne um bom lugar para ser freqüentado com a família.

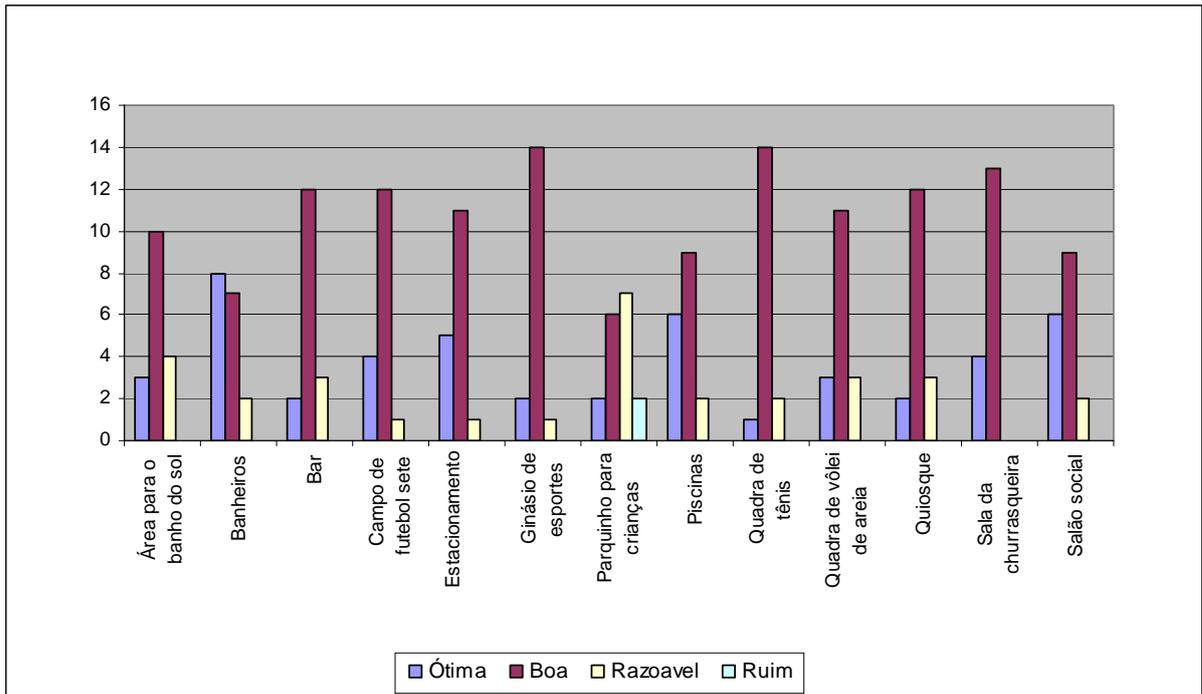


Figura 10 - Percepção dos funcionários ativos quanto à qualidade física da ABB

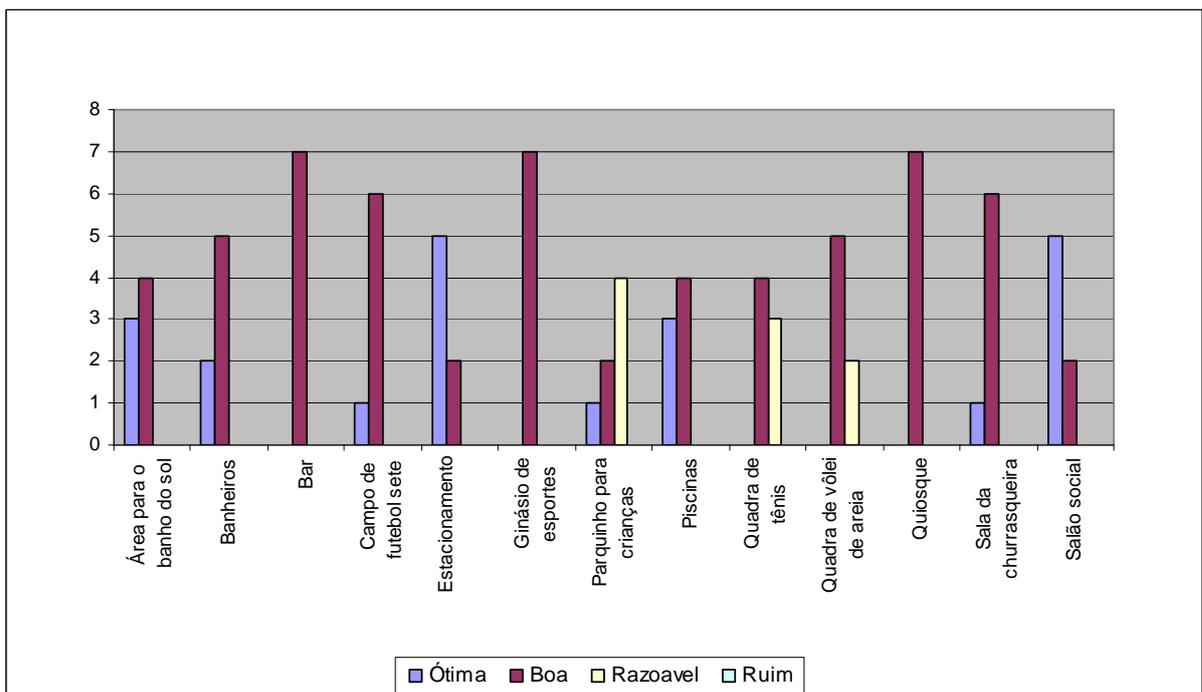


Figura 11 - Percepção dos funcionários aposentados quanto à qualidade física da ABB

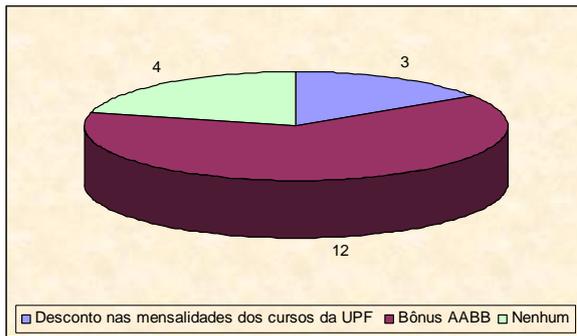


Figura 12 – Utilização dos benefícios econômicos – grupo funcionários ativos

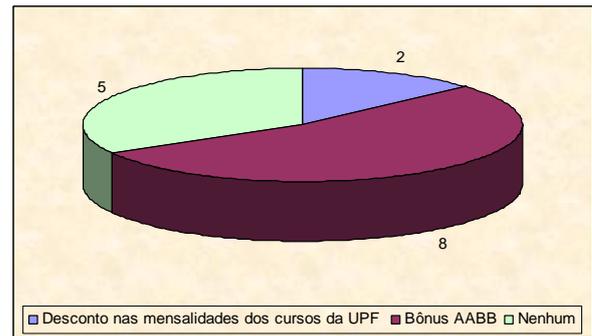


Figura 13 - Utilização dos benefícios econômicos – grupo aposentados

A AABB não disponibiliza muitos benefícios econômicos aos seus associados. Tanto para os funcionários ativos quanto para os aposentados constatou-se que o benefício mais utilizado é o Bônus da AABB. Além disso, é maior o número de associados que não utiliza nenhum dos benefícios oferecidos do que o número de associados que utiliza o desconto nas mensalidades dos cursos oferecidos pela Universidade de Passo Fundo, como pode ser visto nas Figuras 12 e 13. Esta questão teve a finalidade de verificar se, na percepção do entrevistado, há algum outro benefício em ser associado da AABB além de utilizar a sede da entidade. A inexistência de benefícios econômicos poderia ser um motivo para não se assumir a presidência ou algum cargo da diretoria, isso porque o benefício econômico pode ser um atrativo aos associados que, mesmo não freqüentando a sede tem outro motivo para estar ligados a entidade.

Depois de finalizada a segunda etapa – que identificou se os respondentes freqüentam e utilizam os benefícios da sede e os benefícios econômicos e também verificou qual a opinião sobre a qualidade da estrutura física da entidade – passou-se para as questões que tinham a finalidade de identificar a percepção dos respondentes quanto à importância da AABB em relação à comunidade, ao relacionamento com os clientes e ao relacionamento entre os funcionários da agência do Banco do Brasil.

O primeiro grupo de respondentes analisados foi o dos funcionários ativos. A questão de número 4 perguntou se, na percepção do respondente, a AABB é importante para a comunidade de Sarandi. Onze entre dezoito respondentes concordaram que a AABB é importante para a comunidade e sete indivíduos concordam parcialmente. Quanto a sua importância para o relacionamento com os clientes do Banco do Brasil – questão 5 –, treze respondentes concordaram que é importante e cinco concordaram parcialmente. A questão seguinte – questão 6 – perguntou se a AABB é importante para o bom relacionamento entre os funcionários da agência do Banco do Brasil, treze respondentes concordaram e cinco

concordaram parcialmente. A questão 7 perguntou se o respondente demonstra preocupação com o futuro administrativo da AABB, dez respondentes concordaram que se preocupam, seis concordaram parcialmente e dois respondentes manifestaram que não se preocupam. Quanto às atividades desenvolvidas pelo presidente da AABB – questão 8 –, sete respondentes têm conhecimento das atividades desenvolvidas, dez tem conhecimento parcial e dois não conhecem as atividades.

A questão 9 tinha o objetivo de identificar se, na opinião do respondente, a presidência da entidade poderia ser feita por uma pessoa que não fizesse parte da categoria efetivo, no caso, os associados comunitários, além disso, deveria haver justificativa quanto ao fato de concordar ou não. A maioria, onze de dezoito entrevistados, respondeu não concordar com essa extensão do direito aos comunitários, as justificativas foram diversas. O respondente “O” respondeu que discordava com essa abertura devido ao vínculo com o Banco do Brasil. No mesmo sentido o respondente “AA” justificou que o Banco do Brasil deve representar a AABB e o respondente “AE” escreveu “Porque, por mais que se tenha sido aberta à comunidade, ela (AABB) terá sempre como referência os funcionários do BB”. Outros foram mais sintéticos, o entrevistado “R” alegou que está bom assim, o “AC” que falta comprometimento por parte dos associados comunitários e o “AB” para a manutenção do status perante a sociedade. Dos respondentes que discordaram cinco não justificaram a sua resposta.

Entre os respondentes que concordaram com a abertura da presidência para os associados comunitários, apenas um não manifestou o porquê da sua opinião afirmativa. Entre os argumentos citados o respondente “N” destacou que o presidente tem que gastar tempo para administrar. O respondente “Q” justificou que a AABB possui associados comunitários com capacidade, disponibilidade e tempo para se dedicar ao cargo. Ao encontro disso, o respondente “U” fundamentou sua resposta informando que os associados comunitários são tão capacitados quanto os funcionários e o “V” é favorável, desde que, haja interesse e o associado for competente. Já o respondente “X” concordou com a abertura da presidência para os comunitários, no entanto não a tesouraria. Por fim o entrevistado “S” justificou “funcionários não mais se interessam por cargos ‘gratuitos’”.

Quando perguntado se o respondente assumiria algum cargo da diretoria da AABB, a questão de número 10, dez entre os dezoito respondentes disseram que sim e o restante, oito respondentes, que não. Os que responderam de forma negativa tinha que indicar o porquê. O respondente “N” respondeu da seguinte forma: “porque quando me coloquei a disposição, não me quiseram”. O “P” destacou que ele tem outros interesses, o “Q” a disponibilidade de

tempo, ao encontro o respondente “T” que alegou a falta de tempo e, além disso, para dar oportunidade para os novos funcionários e também aos que nunca exerceram cargos na diretoria. O respondente “U” respondeu que não tem interesse em assumir um cargo na diretoria, o “AA” não se sente preparado, o “AD” destacou que não se preocupa mais com a AABB e o entrevistado “AE” informou que neste momento não assumiria, mas no futuro ele poderia mudar de idéia e assumir algum cargo.

Os entrevistados que responderam a questão 10 de forma afirmativa deveriam indicar o cargo que se sentiriam aptos a assumir, dez pessoas afirmaram que se sentiriam aptas. Cinco pessoas, a grande maioria, indicaram o cargo de Conselheiro Fiscal, três indicaram que estariam aptas a ser suplentes, o respondente “O” se sentiria apto a assumir o cargo de Vice-Presidente Financeiro, o respondente “Y” o de Vice-Presidente Administrativo, o “AC” escolheu o cargo de Vice-Presidente Patrimonial, o respondente “X” além de ter indicado a suplência indicou também o cargo de Conselheiro Fiscal, de Vice-Presidente Desportivo e o de Vice-Presidente Patrimonial. Por fim o entrevistado “AB” indicou que estaria apto a assumir a Presidência do Conselho Administrativo ou do Conselho Fiscal além do cargo de Conselheiro Fiscal.

Ao analisar as respostas dos aposentados, quando perguntados sobre a importância da AABB para a comunidade de Sarandi – questão 4 – todos concordaram que ela é importante. Quanto à importância para o relacionamento com os clientes – questão 5 – doze entre treze respondentes concordaram que é importante e apenas um concordou parcialmente. E no que se refere ao bom relacionamento entre os funcionários da agência de Sarandi – questão 6 – onze respondentes concordaram, um concordou parcialmente e um discordou. Em relação ao futuro administrativo da entidade – questão 7 –, nove entre os treze respondentes concordaram que têm preocupação com o futuro administrativo, um respondente concordou parcialmente e três não se preocupam. Em seguida – questão 8 – foi perguntado se o respondente tem conhecimento das atividades desenvolvidas pelo presidente da AABB, sete concordaram que têm conhecimento, dois concordaram parcialmente e quatro respondentes não têm conhecimento das atividades.

Na questão 9, que perguntou ao associado se na opinião dele a presidência da entidade poderia ser feita por uma pessoa que fizesse parte do quadro de associados comunitários, a maioria dos aposentados, dez entre os treze entrevistados, discordou em abrir a não funcionários a administração da entidade. Os motivos alegados pelos que responderam de forma negativa foram bem diversificados e apenas um dos respondentes não justificou. O respondente “A” justificou que no passado já houve uma experiência de abrir aos associados

comunitários esse direito, mas não deu certo devido ao pouco envolvimento dos associados. O respondente “D” argumentou que “o sócio comunitário não tem o mesmo espírito que o funcionário de carreira”. Também relacionado ao associado comunitário, o respondente “F” informou que o porquê seria o fato dos associados comunitários serem temporários. A justificativa do respondente “M” vem ao encontro dos respondentes “A”, “D” e “F”, pois ele explica que houve várias iniciativas de colocar os associados comunitários nas diretorias, mas a participação deles foi pouca e, por isso, ele entende que a presidência deva ficar com os associados ativos, pois eles têm compromisso com AABB e como estão na agência ampliam esse compromisso. O restante dos respondentes justificou a não abertura do direito aos associados comunitários com base na relação da AABB com o Banco do Brasil. Na opinião do respondente “E”, devido à tradição e ao relacionamento que há entre a AABB e Banco do Brasil com a comunidade, esse cargo não deve ser aberto a associados comunitários. O respondente “C” justificou que a AABB é importante para o Banco do Brasil e a presidência deve ser feita por associados efetivos. O respondente “H” destacou que para ser presidente da AABB a pessoa deve ter conhecimento da relação entre o Banco e Comunidade, além disso, um associado comunitário desconhece órgãos do Banco e a Federação Nacional das AABBs – FENABB entre outros. Da mesma forma, o respondente “K” justificou que o associado efetivo possui um maior conhecimento da AABB e o “L” que a presidência deve ser feita por pessoas relacionadas com o Banco do Brasil.

Três entrevistados aposentados concordaram que a presidência da AABB poderia ser feita por associado comunitário. O respondente “G” justificou que estendendo esse direito aos associados comunitários seria uma forma de lhes proporcionar maior responsabilidade, pois da forma atual, os associados comunitários têm a impressão que são deixados de lado e também acabam sem ter conhecimento das atividades da AABB. O respondente “I” concorda desde que seja por um associado que já possua envolvimento e conhecimento da AABB. E por fim, o respondente “J” concordou em face da disponibilidade de tempo.

A questão de número 10 perguntou se o entrevistado assumiria algum cargo da diretoria, quatro entrevistados responderam que sim e nove responderam que não. Quando questionados sobre o porquê de não assumir, as respostas foram as seguintes: O respondente “B” destacou que há vários motivos, entre eles, a falta de tempo, por não participar da AABB e a incapacidade ou despreparo para a tarefa. O respondente “H” justificou o “envolvimento com muitas atividades particulares/empresariais, o que prejudicaria o desempenho”. O respondente “C” fundamentou explicando que é aposentado no BB, porém está se dedicando a um serviço comunitário que demanda trabalho, inclusive aos sábados de manhã. O

respondente “L” informou que já cumpriu com a sua parte, por ser aposentado e por ser um cargo que poderia ser exercido por pessoas mais jovens. O respondente “A” justificou que não se candidataria por motivos familiares, o “I” que contribuiu no passado, o “J” considerou os compromissos assumidos, o “K” alegou motivos de saúde e o respondente “D” porque atualmente está participando pouco das atividades.

Os quatro entrevistados que responderam de forma afirmativa tinham que escolher entre uma lista de cargos aquele que se sentiria apto a assumir. O respondente “H” se sentiria apto a assumir a Presidência do Conselho Administrativo, o respondente “M” a Diretoria de Desporto, o respondente “E” estaria apto para ser Conselheiro Fiscal e Suplente e o respondente “F” Suplente.

No Quadro 3 foram colocadas as distribuições das respostas das questões de cada grupo para fazer a comparação. É possível constatar que nas questões 4, 5, 6 e 7 a distribuição das respostas coincidiu. No entanto a questão de número 8, que está relacionada à administração da entidade e às atividades desenvolvidas pelo presidente, não obteve a mesma concordância, pois a maioria dos aposentados concordou que tem conhecimento dos trabalhos desenvolvidos pelo presidente da AABB e os ativos concordam parcialmente.

4) Na sua percepção, a AABB é importante para a comunidade de Sarandi.			
	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo
Ativa	11	7	0
Aposentado	13	0	0
5) A AABB é importante para o Banco no relacionamento com os seus clientes.			
	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo
Ativa	13	5	0
Aposentado	12	1	0
6) Na sua percepção, a AABB é importante para o bom o relacionamento entre os funcionários da agência de Sarandi.			
	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo
Ativa	13	5	0
Aposentado	11	1	1
7) Você se preocupa com o futuro da AABB em relação a sua situação administrativa.			
	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo
Ativa	10	6	2
Aposentado	9	1	3
8) Você tem conhecimento das atividades desenvolvidas pelo presidente da AABB.			
	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo
Ativa	7	10	1
Aposentado	7	2	4

Quadro 3: Distribuição das respostas das questões relacionadas à importância da AABB, o futuro e a administração da entidade.

As respostas das questões de número 9 e de número 10 expuseram que no grupo dos associados efetivos que são aposentados a maioria discordou em estender a diretoria ao associado comunitário e também a maioria não se candidataria a nenhum cargo. Nesse grupo há um impasse, eles não querem pessoas que não são funcionários do Banco do Brasil assumindo a entidade e também não querem assumi-la, passando para os ativos essa tarefa. No grupo dos funcionários ativos, a maioria foi contra abrir aos comunitários a presidência da entidade, mas a maioria se candidataria a algum cargo. Estender aos associados comunitários, que são 83,10% do quadro, o direito de se candidatar à presidência da AABB seria uma alternativa no caso de não haver mais pessoas do quadro de associados efetivos dispostas a assumir os cargos da diretoria, no entanto essa alternativa não obteve a aceitação dos associados efetivos.

A terceira etapa da análise teve o objetivo de analisar as questões que envolvem o tema motivação, foi utilizada como base a Teoria das Necessidades de Maslow. As questões foram apresentadas de maneira dispersa aos respondentes, no entanto na análise elas foram reunidas de acordo com os temas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização.

Maslow (1954) em seus estudos destacou que há diferenças operacionais e psicológicas entre as necessidades chamadas superiores e inferiores. O autor (1954) explicou que as necessidades básicas se ordenam em uma hierarquia perfeitamente definida, com base no princípio de potência relativa. As necessidades fisiológicas e de segurança são mais fortes que as necessidades relacionadas ao caráter da pessoa, chamadas de auto-realização.

Cuanto más superior es la necesidad, menos imperativa resulta la supervivencia, más asequible la satisfacción, más fácil la desaparición total de la necesidad. Las necesidades superiores tienen menos posibilidad de dominar, organizar y poner a su servicio las reacciones autonómicas y demás capacidades del organismo. La privación de necesidades superiores no produce una defensa tan desesperada como las que producen privaciones inferiores. El respeto es un lujo prescindible, cuando se compara con la necesidad de alimento o de seguridad (Maslow, 1954, p. 152).

Ao estudar as necessidades fisiológicas, Maslow destacou que elas são relativamente independentes das demais, de outras motivações e do organismo como unidade. Ele concluiu que as necessidades fisiológicas são isoladas e inferiores e também ressaltou que quando são satisfeitas habitualmente, elas deixam de existir como determinantes ativos e organizadoras do comportamento do indivíduo. Além disso, ele destacou que são primordiais e não há uma lista delas, por isso, nesta pesquisa foram feitas questões relacionadas com o tempo livre, o excesso e a sobrecarga de trabalho que poderiam vir a prejudicar a satisfação das necessidades

mais básicas. As questões relacionadas a esse tema são: a questão 18 – a falta de tempo livre é um empecilho para assumir a presidência da AABB –; a questão 21 – o trabalho exercido pelo presidente da AABB é exaustivo –; e a questão 23 – as atividades da diretoria da AABB causam sobrecarga de trabalho às pessoas que a assumem.

É provável que os funcionários ativos do Banco do Brasil, na sua maioria jovens, estejam procurando satisfazer a suas necessidades básicas através de suas atividades no trabalho, ao assumir algum cargo na diretoria eles poderiam vir a prejudicar a satisfação dessas necessidades. Além disso, esses funcionários ainda não estão se importando com outras necessidades de caráter mais social, como outras relacionadas à administração da AABB.

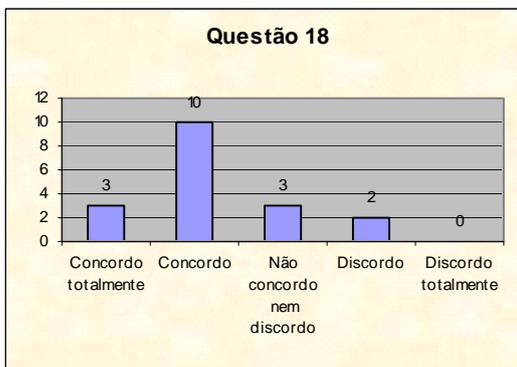


Figura 14 – A falta de tempo livre é um empecilho para assumir a presidência da AABB – grupo funcionários ativos.

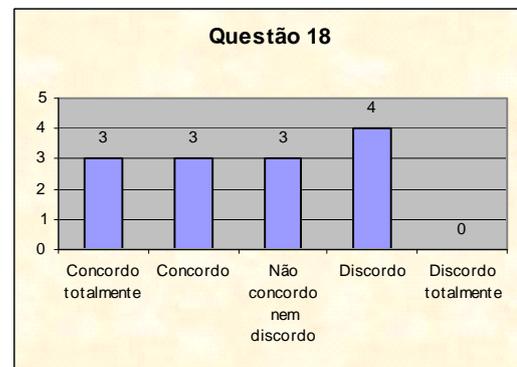


Figura 15 – A falta de tempo livre é um empecilho para assumir a presidência da AABB – grupo aposentados.

As respostas da questão 18 podem ser visualizadas na Figuras 14 e 15. Ao analisá-las se percebe que a falta de tempo é um empecilho para a maioria dos funcionários ativos. O mesmo acontece com os aposentados: a soma das respostas “concordo totalmente” e “concordo” totalizou seis indivíduos. Esse número é maior do que o total que discordou da afirmação. Cabe destacar que o tempo é uma questão de preferência e varia de acordo com os objetivos de cada pessoa. Como não foi pedido ao respondente para justificar a resposta quanto à falta de tempo, foram feitas algumas suposições. Como os ativos estão em plena atividade profissional, seu tempo livre pode não ser suficiente para se dedicar à AABB. Quanto aos aposentados, nem todos estão exercendo algum ofício no momento, dessa forma poderiam ter tempo disponível, é possível que por esse motivo houve quatro respondentes entre os treze que discordaram da afirmação. Na questão 10, a falta de tempo foi citada por um aposentado e por dois funcionários ativos como motivo para não participar da diretoria.

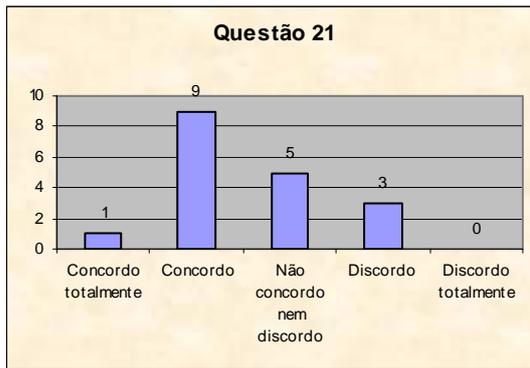


Figura 16 – O trabalho exercido pelo presidente da AABB é exaustivo – grupo funcionários ativos

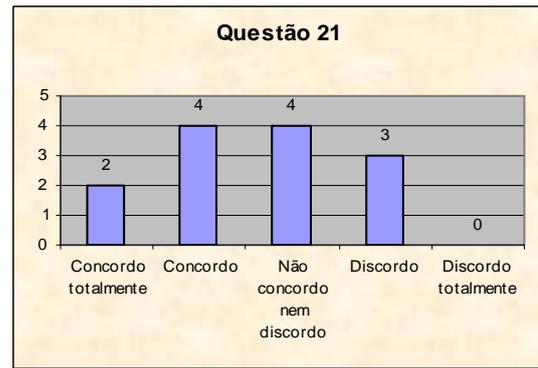


Figura 17 – O trabalho exercido pelo presidente da AABB é exaustivo – grupo aposentados

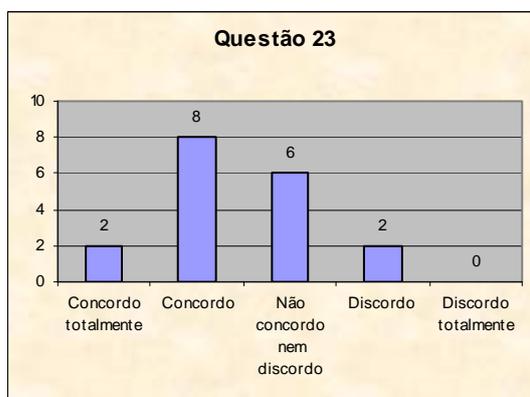


Figura 18 – As atividades da diretoria da AABB causam sobrecarga de trabalho às pessoas que a assumem – grupo funcionários ativa

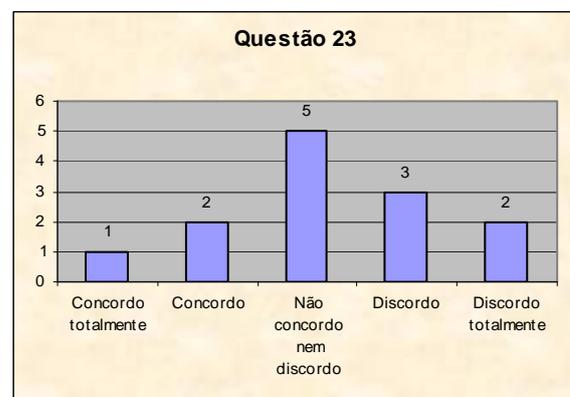


Figura 19 – As atividades da diretoria da AABB causam sobrecarga de trabalho às pessoas que a assumem – grupo aposentados

Sobre o trabalho do presidente ser exaustivo e quanto à sobrecarga de atividades causada aos membros da diretoria, os funcionários da ativa, na maioria, concordaram com essas duas afirmações, conforme Figuras 16 e 18. Como os funcionários participam mais da AABB, eles têm conhecimento dos trabalhos exercidos pelo presidente e pelos diretores, dessa forma percebem que isso pode causar cansaço e até sobrecarga de trabalho.

Para a maioria dos aposentados, o trabalho exercido pelo presidente também é exaustivo, conforme visto na Figura 17, pois a soma das respostas “concordo” e “concordo totalmente” foi maior do que a soma das respostas “não concordo nem discordo”. Em relação às atividades desenvolvidas pela diretoria causar sobrecarga de trabalho, Figura 19, houve uma coincidência de resultado nas respostas “não concordo nem discordo” com a soma das respostas “discordo” e “discordo totalmente”.

No momento que o indivíduo fica sobrecarregado com suas tarefas, ele pode vir a não satisfazer ou prejudicar a satisfação de algumas das necessidades fisiológicas. Com menos tempo para descanso, pode haver aumento de estresse e irritação, o indivíduo pode sofrer de

insônia, ter alteração no apetite e no metabolismo, o que causará uma piora na sua qualidade de vida. Dessa forma, as atividades de presidente e de diretores podem prejudicar a satisfação das necessidades fisiológicas.

Ao estudar a necessidade de segurança, Maslow explicou que um indivíduo adulto afortunado, normal e com saúde a satisfaz com facilidade e ela não irá atuar como um motivador no seu comportamento. No entanto, a preocupação quanto ao futuro e à necessidade de um mundo estável faz com que apareçam perigos inesperados e difíceis de controlar, por isso o indivíduo vai tentar evitá-los sempre que possível. As questões referentes a esse tema são: a número 12 – não percebo benefícios em assumir um cargo da diretoria da AABB –; a questão 14 – não gostaria de ser presidente da AABB porque não há remuneração para o trabalho executado –; e a questão 25 – ser presidente da AABB exige esforços extras que podem prejudicar a realização dos objetivos profissionais.

No que tange à segurança, que também é uma necessidade inferior, os dois grupos analisados percebem que há benefícios em assumir algum cargo da diretoria, conforme as Figuras 20 e 21.

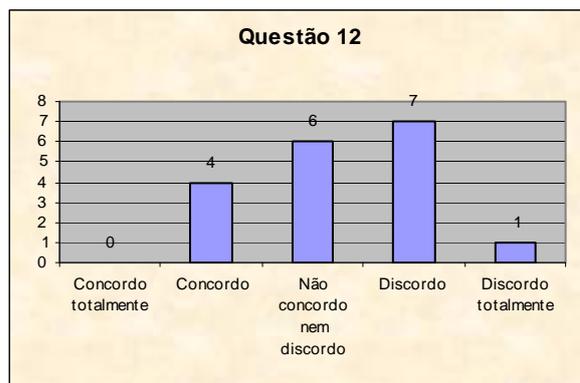


Figura 20 – Não percebo benefícios em assumir um cargo da diretoria da AABB – grupo funcionários ativa.

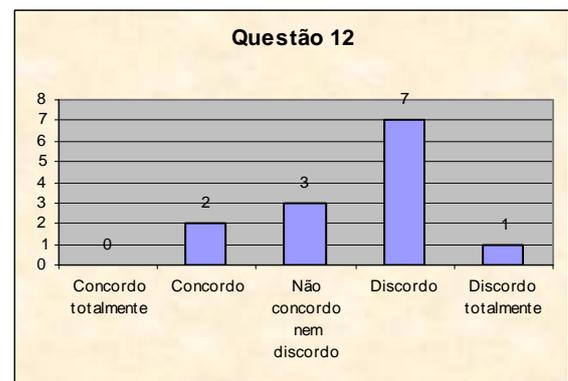


Figura 21 – Não percebo benefícios em assumir um cargo da diretoria da AABB – grupo aposentados.

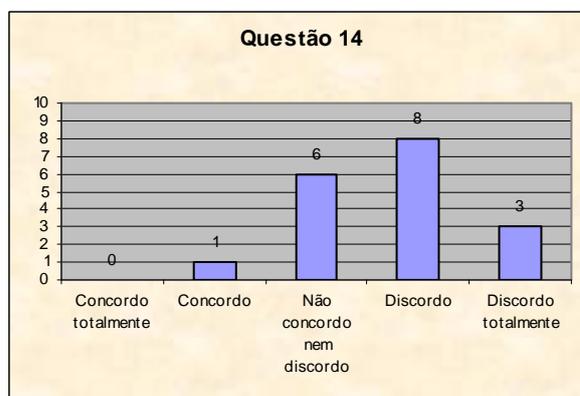


Figura 22 – Não gostaria de ser presidente da AABB porque não há remuneração para o trabalho executado – grupo funcionários ativa.

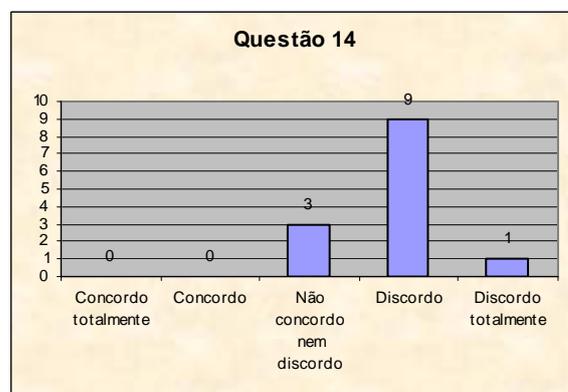


Figura 23 – Não gostaria de ser presidente da AABB porque não há remuneração para o trabalho executado – grupo aposentado.

A falta de remuneração pelo trabalho de presidente não é um motivo preponderante para que a presidência da entidade não seja assumida, vejam-se as Figuras 22 e 23. Quanto à questão que se refere aos esforços extras que poderiam prejudicar a carreira profissional, os funcionários ativos demonstraram indiferença na sua maioria, Figura 24, e prevaleceu entre os aposentados a discordância a essa afirmação, de acordo com a Figura 25.

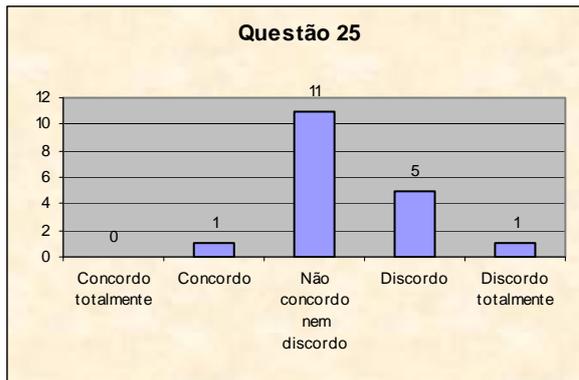


Figura 24 – Ser presidente da AABB exige esforços extras que podem prejudicar a realização dos objetivos profissionais – grupo funcionários ativa.



Figura 25 – Ser presidente da AABB exige esforços extras que podem prejudicar a realização dos objetivos profissionais – grupo aposentados.

Os benefícios e a remuneração estão relacionados com segurança, pois o indivíduo pode se sentir seguro em assumir algum cargo ao saber que terá benefícios e remuneração para exercê-lo. Tanto os associados ativos quanto os aposentados possuem sua fonte de renda, a falta de remuneração não se apresentou como um motivo para não assumir a presidência da AABB, além disso, ambos os grupos reconhecem benefícios em ter algum cargo da diretoria.

No que se refere à carreira profissional, no caso dos funcionários ativos, a maioria é jovem, com pouco tempo de trabalho no Banco e com o objetivo de fazer carreira, eles poderiam evitar algum cargo da diretoria da AABB para manter a carreira estável, segura e sem problemas inesperados. As respostas apontaram que essa preocupação quanto ao futuro profissional não seria um motivo a evitar um cargo da diretoria da AABB e poderia se arriscar em uma atividade que demandaria novas responsabilidades e novos compromissos. Os aposentados já encerraram sua carreira profissional, mas alguns continuam em outras atividades e, para eles, a AABB não influenciaria nesse trabalho.

Com a distribuição das respostas desse grupo de questões, pode-se verificar que as necessidades de segurança não estariam prejudicadas caso funcionários ativos ou aposentados viessem a assumir algum cargo da diretoria da AABB.

O próximo item da pirâmide de Maslow refere-se às necessidades sociais. O autor (1954) explica que depois de a pessoa ter satisfeitas as necessidades fisiológicas e de

segurança, ela sentirá a falta de amigos e irá procurar relações afetuosas com as pessoas em geral, ou seja, vai querer estar integrado a um grupo e se dedicará com muita intensidade para conseguir este objetivo. As questões que tratam dessa necessidade são a questão 16 – ser presidente da AABB é uma oportunidade de ampliar o relacionamento com colegas de outras dependências –; a questão 19 – percebo que o trabalho de presidente da AABB é uma forma de interagir com as pessoas associadas ao clube –; e a questão 26 – ser presidente da AABB é uma forma de ser reconhecido na cidade.

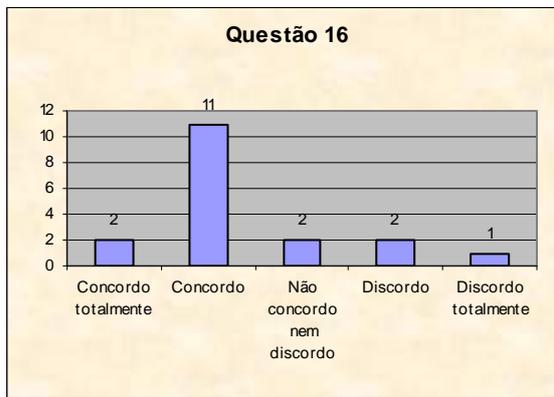


Figura 26 – Ser presidente da AABB é uma oportunidade de ampliar o relacionamento com colegas de outras dependências – grupo funcionários ativo.

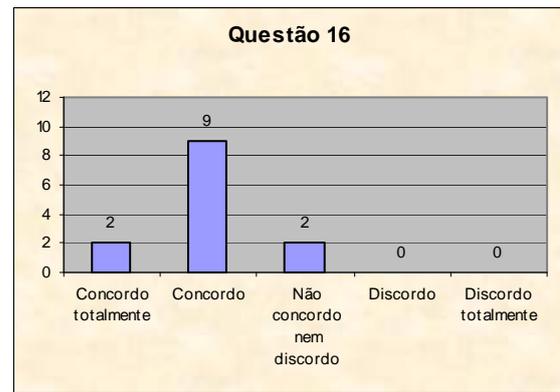


Figura 27 – Ser presidente da AABB é uma oportunidade de ampliar o relacionamento com colegas de outras dependências – grupo aposentados.

Ao analisar a distribuição da respostas da questão 16, nas Figura 26 e 27, os dois grupos de respondentes concordaram que o cargo de presidente da AABB proporciona a oportunidade de ampliar o relacionamento com os funcionários do Banco do Brasil de outras dependências. Também concordam que é uma forma de interagir com as pessoas associadas do clube, conforme visto nas Figuras 28 e 29 e, além disso, também torna o presidente conhecido na cidade, conforme pode ser visualizado nas Figuras 30 e 31.

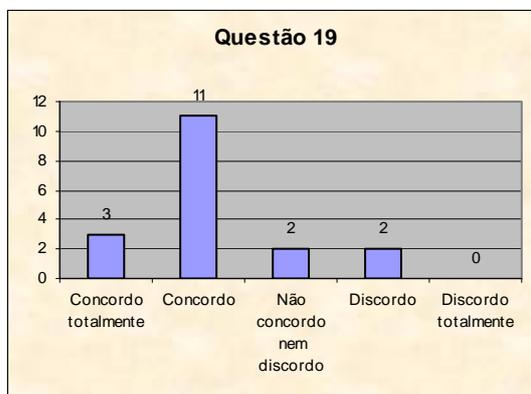


Figura 28 – Percebo que o trabalho de presidente da AABB é uma forma de interagir com as pessoas associadas do clube – grupo funcionários ativo.

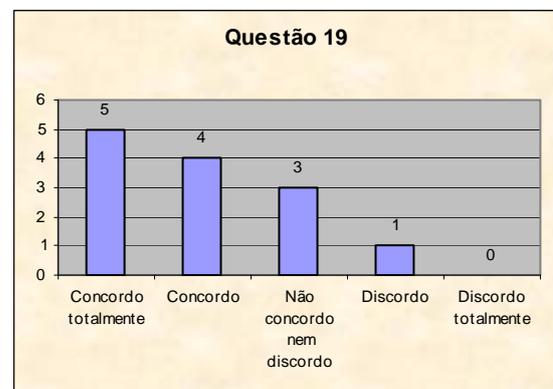


Figura 29 – Percebo que o trabalho de presidente da AABB é uma forma de interagir com as pessoas associadas do clube – grupo aposentados.

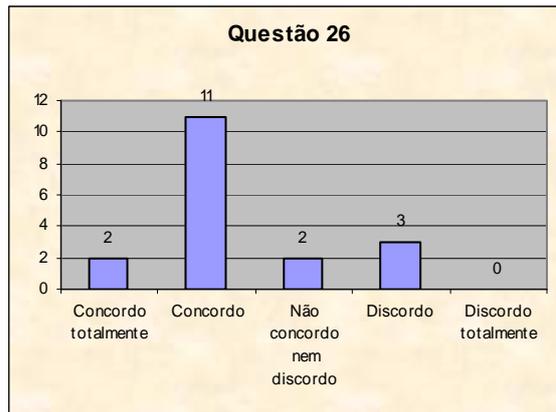


Figura 30 – Ser presidente da AABB é uma forma de ser reconhecido na cidade – grupo funcionários ativos.

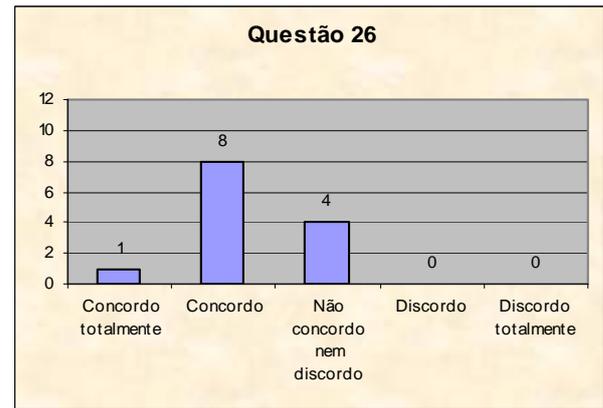


Figura 31 – Ser presidente da AABB é uma forma de ser reconhecido na cidade – grupo aposentados.

Percebe-se, pelas respostas dadas, que atuando como presidente da AABB, o indivíduo poderá satisfazer suas necessidades sociais, pois irá ampliar o relacionamento com colegas de trabalho de outras dependências, com as pessoas que freqüentam a sede da AABB e, além disso, ser presidente da AABB é uma forma de ter status e ser conhecido na cidade.

A necessidade de estima é descrita por Maslow (1954, p. 95):

Toda las personas de nuestra sociedad (las pocas excepciones son consideradas patológicas), tienen necesidad o deseo de una evaluación estable, firmemente basada, y alta, de su personalidad; necesitan de auto-respeto o auto-aprecio, y del aprecio de los otros. Por consiguiente, estas necesidades pueden clasificarse en dos grupos subsidiarios. Estos son, primero, el deseo de fuerza, la realización, suficiencia, dominio y competencia, de confianza frente al mundo y de independencia y libertad. Segundo, lo que podemos llamar el deseo de reputación y prestigio (definiéndolo como respeto o estima de otras personas), dominación, reconocimiento, atención, importancia o apreciación.

La satisfacción de la necesidad de auto-aprecio, conduce a sentimientos de auto-confianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Pero la frustración de estas necesidades, produce sentimientos de inferioridad, debilidad o impotencia, los cuales a su vez, dan lugar a reacciones desanimadas e incluso compensatorias o neuróticas.

As questões relacionadas à necessidade de estima são a questão 15 – ser presidente da AABB é uma forma de impulsionar a carreira no Banco do Brasil –; a questão 20 – ser presidente da AABB é uma forma de ser valorizado pelo gerente da agência –; a questão 24 – fazer parte da diretoria da AABB é uma forma de exercer liderança; e a questão 27 – as funções desempenhadas na diretoria da AABB são valorizadas pelo Banco através de pontuação no currículo funcional;

Ao analisar as respostas da questão 15 nas Figuras 32 e 33, é possível verificar que a presidência da AABB não é considerada uma forma de impulsionar a carreira no Banco do Brasil tanto na visão dos funcionários ativos quanto dos aposentados. Assim, se o indivíduo

pretende ser presidente para se sentir valorizado pelo Banco e impulsionar a sua carreira, ele pode vir a se frustrar.

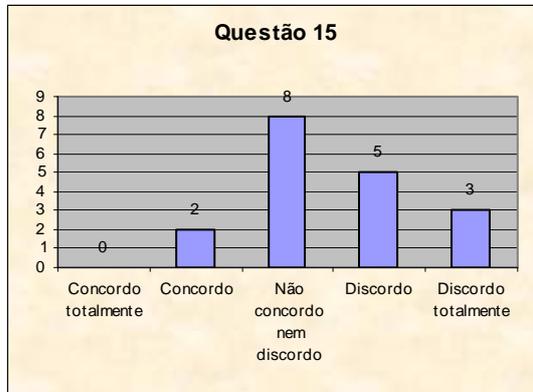


Figura 32 – Ser presidente da AABB é uma forma de impulsionar a carreira no Banco do Brasil – grupo funcionários ativos.

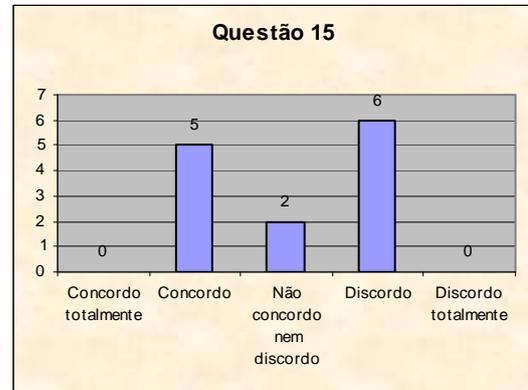


Figura 33 – Ser presidente da AABB é uma forma de impulsionar a carreira no Banco do Brasil – grupo aposentados.

No que se refere à valorização por parte do gerente da agência, Figuras 34 e 35, a maioria dos funcionários ativos não concordou e nem discordou. No grupo dos aposentados, a maioria discordou ou discordou totalmente. Conforme Maslow, o indivíduo deseja ser reconhecido e valorizado e, nesta situação específica da diretoria da AABB a valorização por parte do gerente não é percebida pelos funcionários ativos e nem pelos aposentados.

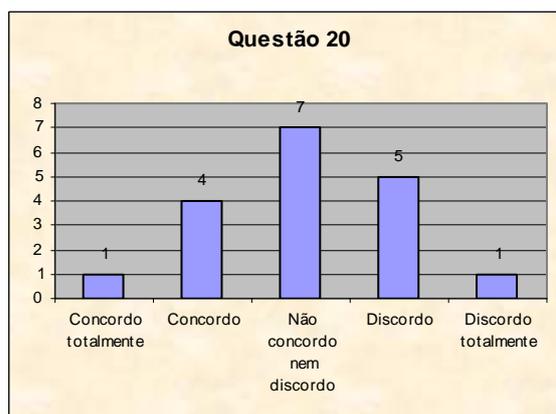


Figura 34 – Ser presidente da AABB é uma forma de ser valorizado pelo gerente da agência – grupo funcionários ativos.



Figura 35 – Ser presidente da AABB é uma forma de ser valorizado pelo gerente da agência – grupo aposentados.

A Figura 36 demonstra que os funcionários ativos são indiferentes quanto à pontuação no currículo funcional, é importante destacar que atualmente as funções desempenhadas pelos dirigentes da AABB não acrescentam pontos no currículo funcional do funcionário que está exercendo a função e mesmo que existisse tal pontuação é possível que não houvesse mais

peças dispostas a trabalhar na AABB. Para os aposentados, Figura 37, a soma das respostas “discordo totalmente” e “discordo” superaram o número total dos respondentes que se mostraram indiferentes, entende-se essa opção por não haver mais vínculo profissional entre eles e o Banco.

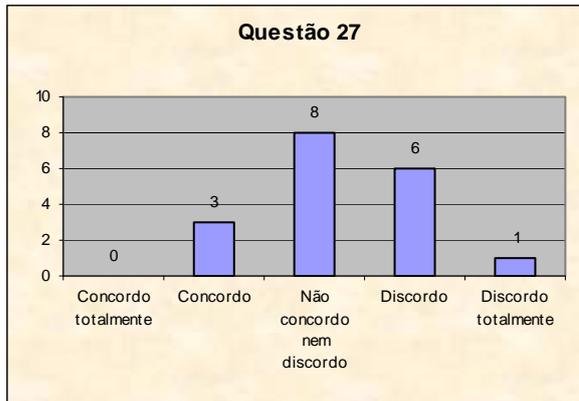


Figura 36 – As funções desempenhadas na diretoria da AABB são valorizadas pelo Banco através de pontuação no currículo funcional – grupo funcionários ativos.

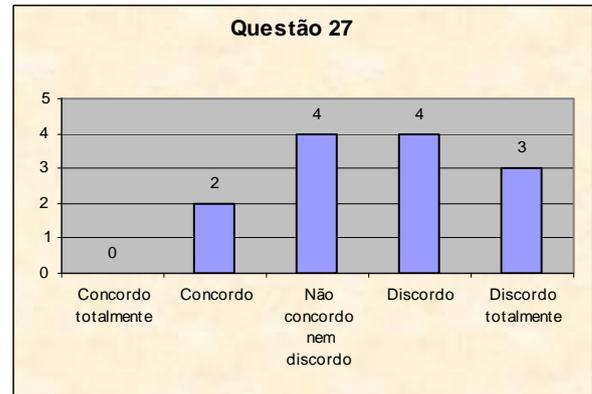


Figura 37 – As funções desempenhadas na diretoria da AABB são valorizadas pelo Banco através de pontuação no currículo funcional – grupo aposentados.

As Figuras 38 e 39 mostram que tanto para os funcionários ativos quanto para os aposentados, fazer parte da diretoria da AABB é uma forma de exercer liderança. Neste caso é possível satisfazer a necessidade de estima, pois através da liderança o indivíduo se torna autoconfiante.



Figura 38 – Fazer parte da diretoria da AABB é uma forma de exercer liderança – grupo funcionários ativos.



Figura 39 – Fazer parte da diretoria da AABB é uma forma de exercer liderança – grupo aposentados.

A necessidade que está no topo da pirâmide é a de auto-realização. Maslow explica que depois de o indivíduo satisfazer suas necessidades, muitas vezes, mas não sempre,

desenvolverá um novo descontentamento ou uma nova inquietação, a menos que ele se dedique a uma tarefa que se adapte ao seu modo de ser. A auto-realização se refere à necessidade que o homem tem de realização total, ou seja, de utilizar todos os seus potenciais quanto é possível, no entanto esta necessidade varia muito de uma pessoa para outra. “Esta tendência, poderia ser definida como desejo de chegar a ser, cada vez más, lo que uno es.” (Maslow, 1954, p. 96).

As questões que se referem a essa necessidade são: a questão 11 – assumir a presidência da AABB é uma forma de realização pessoal –; a questão 13 – ser presidente da AABB proporciona um aprendizado relevante para o desenvolvimento profissional –; a 17 – participar da diretoria da AABB é uma forma de crescimento profissional –; e, por fim, a questão 22 – a presidência da AABB é uma forma de desenvolver novas habilidades profissionais;

Ao analisar a auto-realização quanto à realização pessoal através da presidência da AABB, os funcionários ativos foram indiferentes e entre os aposentados a soma das respostas “concordo” e “concordo totalmente” superou os indiferentes, conforme visto nas figuras 40 e 41. Os funcionários ativos não percebem a realização pessoal através da presidência da AABB, eles não buscarão esse cargo para se auto-realizarem pessoalmente, mas o contrário acontece com os aposentados, entre eles há realização pessoal ao ser presidente da AABB.

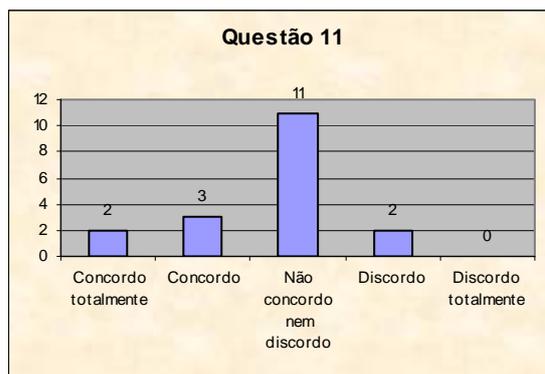


Figura 40 – Assumir a presidência da AABB é uma forma de realização pessoal – grupo funcionários ativos.

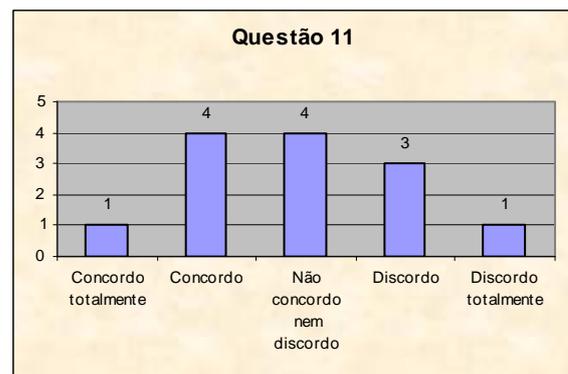


Figura 41 – Assumir a presidência da AABB é uma forma de realização pessoal – grupo aposentados.

Ao visualizar as Figuras 42, 43, 44 e 45 percebe-se que, atuando como presidente, os respondentes acreditam adquirir novos conhecimentos que serão relevantes para o desenvolvimento profissional e para desenvolver novas habilidades profissionais. Nas Figuras 46 e 47 também é possível verificar que, na opinião dos respondentes, participar da diretoria da AABB é uma forma de crescimento profissional.

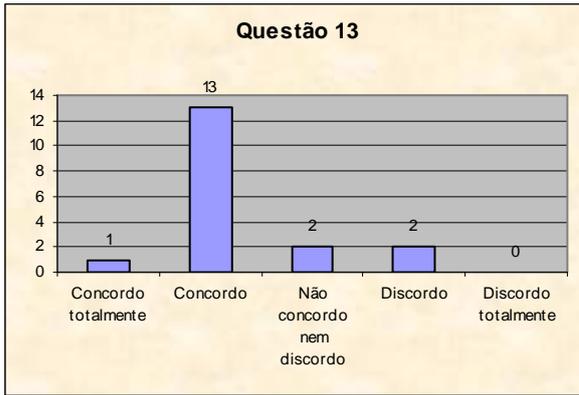


Figura 42 – Ser presidente da AABB proporciona um aprendizado relevante para o desenvolvimento profissional – grupo funcionários ativos.

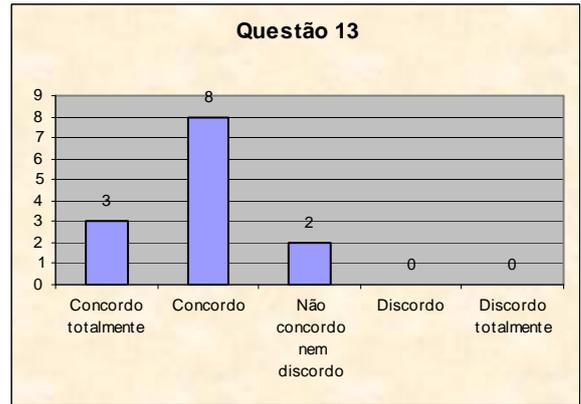


Figura 43 – Ser presidente da AABB proporciona um aprendizado relevante para o desenvolvimento profissional – grupo aposentados.

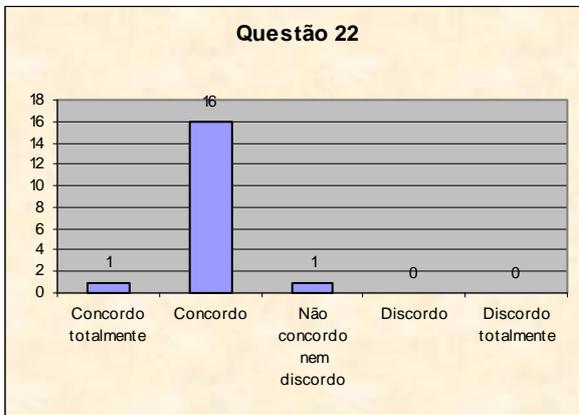


Figura 44 – A presidência da AABB é uma forma de desenvolver novas habilidades profissionais – grupo funcionários ativos.

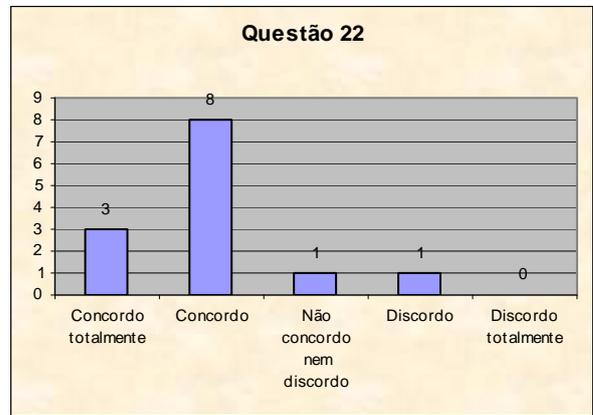


Figura 45 – A presidência da AABB é uma forma de desenvolver novas habilidades profissionais – grupo aposentados.

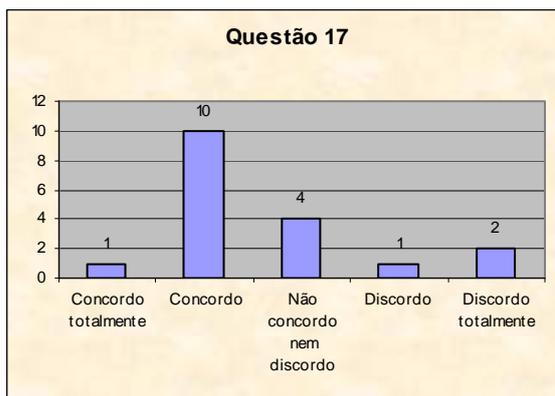


Figura 46 – Participar da diretoria da AABB é uma forma de crescimento profissional – grupo funcionários ativos.

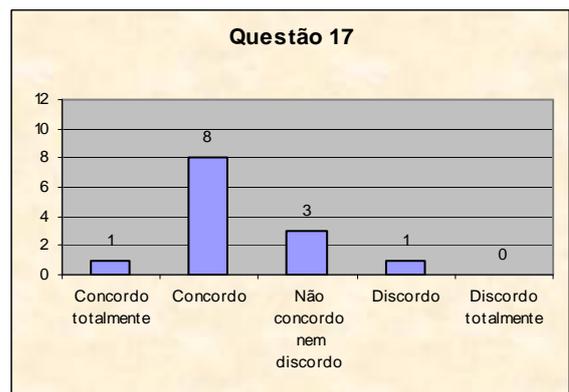


Figura 47 – Participar da diretoria da AABB é uma forma de crescimento profissional – grupo aposentados.

Como Maslow explicou, na auto-realização o indivíduo vai utilizar todo seu potencial quanto é possível, mas essa necessidade varia muito de uma pessoa para outra. Com a distribuição das respostas às questões que fizeram referência à realização profissional,

percebe-se que os respondentes poderiam se auto-realizar profissionalmente sendo presidentes da AABB.

A última questão teve o objetivo de identificar quais seriam os fatores decisivos para que o respondente se candidatasse à presidência da AABB. A questão relacionava nove fatores para indicar quais seriam decisivos a uma candidatura à presidente da AABB enumerando de 1 a 9 os itens listados, sendo que o 1 designava o mais importante, o 2 importante, assim sucessivamente até o 9 que seria o menos importante entre todos. Entre os questionários dos funcionários da ativa, seis tiveram de ser eliminados, pois foram preenchidos de forma incorreta, entre os aposentados, oito foram excluídos por também estarem preenchidos incorretamente ou por não terem sido preenchidos. O erro mais comum foi preencher a lista apenas com os números um e nove, outros preencheram os vários itens com o mesmo número ou apenas selecionaram alguns itens, colocando algum número de 1 a 9, em um questionário o respondente escreveu que todos os itens eram importantes.

Entre os funcionários ativos, o fator decisivo para se candidatar à presidência da AABB é possibilidade de novos desafios proporcionados pelo cargo. Em segundo lugar, é a possibilidade de adquirir novos aprendizados, em terceiro conhecer novas pessoas, em quarto promover o bem estar das pessoas, em quinto o status da função, o sexto por ser positivo à carreira profissional, em sétimo a realização profissional, em oitavo a possibilidade de gratificação e, por último, outros fatores.

Para os aposentados, o fator destacado pela maioria como principal para se candidatar à presidência da AABB foi promover o bem estar das pessoas. A possibilidade de novos desafios ficou no segundo item, em terceiro conhecer novas pessoas, em quarto a possibilidade de ter novos aprendizados, em quinto a realização profissional, em sexto o fator positivo para a carreira, em sétimo status, em oitavo a possibilidade de gratificação e em nono outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, retoma-se o ponto de partida da pesquisa, cujo problema estava em identificar que motivos as pessoas aptas a assumir a direção da AABB de Sarandi alegam para não se candidatar ou aceitar um cargo na diretoria da entidade e, em contrapartida, identificar motivos que levariam alguém a desejar integrar a diretoria.

Na primeira parte do trabalho, fez-se a abordagem de algumas escolas da Administração: os Clássicos e a escola de Relações Humanas, a partir desses estudos surgiram novas teorias conhecidas como Administração de Recursos Humanos. Em seguida estudou-se a motivação, descrita como intrínseca e diferente para cada pessoa. Apesar de ser interna ao ser humano, fatores externos podem impulsionar o indivíduo. São estudos sobre motivação a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. O estudo de Maslow foi fundamental para entender a motivação, por hierarquizar as necessidades básicas do ser humano, sendo as fisiológicas e as de segurança as mais inferiores e as de estima, social e a auto-realização as superiores. Já a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg indica que há fatores extrínsecos, que deixam a insatisfação o mais baixo possível, mas os fatores que realmente motivam são os intrínsecos. Quanto ao estudo das competências, ele é relativamente recente e há várias correntes de pensamento, para os autores estudados, a competência é resultado do equilíbrio dos saberes: saber-fazer, saber-agir, saber-ser.

Como a AABB se enquadra no Terceiro Setor, foi feita uma pequena abordagem para conceituá-lo, pois ela procura atender o interesse do associado e, como as demais entidades do setor, carece de pessoas para a sua administração. Além disso, foi constatado que os associados comunitários representam 83% da AABB, no entanto a maioria das decisões da entidade é tomada pelos funcionários ativos com pouca participação dos aposentados.

Ao término da análise das informações coletadas com questionários, foi possível constatar que a AABB, na visão dos respondentes, é importante para a comunidade, para o relacionamento do Banco do Brasil com os clientes e para o relacionamento dos funcionários. O patrimônio da entidade encontra-se em boas condições e os funcionários ativos freqüentam a sua sede, e a maioria dos aposentados costuma freqüentá-la durante todo o ano.

Uma alternativa para auxiliar a administração da Associação seria estender aos associados comunitários o direito de ser presidente, no entanto a maioria dos respondentes não concordou com a abertura, principalmente por considerar imprescindível o vínculo do presidente com o Banco do Brasil. Além disso, os aposentados destacaram experiências anteriores mal sucedidas e o pouco comprometimento dos associados comunitários.

As respostas apontaram que o futuro da entidade é uma preocupação dos respondentes e que eles têm conhecimento da rotina de trabalho do presidente. Quando perguntado se o respondente se candidataria a algum cargo da diretoria, entre os funcionários ativos, a maioria respondeu que sim, no entanto apenas quatro dos treze aposentados estariam dispostos a assumir algum cargo. Com este resultado, a administração da entidade tenderá a ser exercida pelos funcionários ativos, com pequena contribuição dos aposentados. Por isso é necessário investir esforços no sentido de motivar esses funcionários a, realmente, dirigir a entidade.

Com a análise das respostas das questões relacionadas à Hierarquia das Necessidades de Maslow, pode-se identificar que os motivos para não assumir a direção da AABB são: a falta de tempo; a sobrecarga e o excesso de trabalho; a falta de valorização por parte da gerência da agência; a não pontuação no currículo funcional; e as atividades realizadas não trazem a auto-realização pessoal aos funcionários ativos. Os motivos para assumir são: os benefícios; oportunidade de ampliar o relacionamento com outros funcionários do Banco do Brasil de outras dependências; interação com as pessoas do clube; a oportunidade de exercer a liderança. Descobriu-se que a falta de remuneração pelo trabalho prestado não seria um impedimento para não assumir a entidade.

A pesquisa foi dividida em dois grupos devido aos perfis diferentes e, com os resultados, percebeu-se que eles demonstraram percepções e motivações diferentes. Os funcionários aposentados estão distante da Associação e não têm interesse na diretoria, mas se descobriu uma limitação no questionamento sobre as atividades esportivas praticadas na entidade: ela oferece esportes para os jovens e não para as pessoas com mais idade.

Tendo em vista a pouca experiência com pesquisas, ao finalizar o estudo percebi que poderia ter utilizado alguma teoria sobre motivação mais moderna. Além disso, ao fazer a análise dos dados, algumas questões poderiam ter sido formuladas de forma mais clara, como a questão de número 28 em que 14 de 31 questionários foram excluídos da análise por estarem preenchidos de forma incorreta. Além dessa, duas questões se tornaram incompletas, a de número 18 que perguntou se a falta de tempo poderia ser um empecilho para assumir a entidade, pois o tempo é um argumento genérico e não foi questionado qual seria o motivo da falta de tempo, e a questão de número 12 que perguntou sobre os benefícios em assumir um cargo da diretoria da AABB e não é possível saber quais são eles.

A administração da AABB de Sarandi é um assunto que não se encerra com esse trabalho. É possível, continuar o estudo do tema com a população dos associados ativos através de entrevista com questões abertas em que eles possam expor as suas alternativas para a administração entidade. Além disso, poderia ser feita uma pesquisa com os associados

comunitários para identificar a idéia que eles têm da associação, se sabem quais são os seus direitos e suas obrigações, como eles gostariam que a entidade fosse administrada e se estariam dispostos a contribuir de alguma forma com a administração da AABB.

É importante procurar medidas para solucionar o problema das trocas de diretoria, pois não se pode deixar ao léu uma entidade que é importante pra comunidade, para os funcionários e para o Banco do Brasil.

6 SUGESTÕES E PROPOSTAS

Com base na conclusão das análises é possível traçar algumas sugestões que poderão ser úteis para incentivar os funcionários ativos e aposentados associados da AABB de Sarandi a assumir a administração da entidade, pois é necessário encontrar alternativas para que os associados efetivos sintam-se motivados, capazes e comprometidos com a diretoria da entidade.

- A liberação parcial do dirigente, já prevista pelo Banco, em que o presidente pode utilizar horas em sua jornada normal de trabalho para desenvolver atividades relacionadas à AABB e o recebimento de gratificação de acordo com as horas utilizadas. Mesmo constatado que a falta de remuneração não é um motivo preponderante pelo qual a pessoa não se candidataria à presidência da AABB, uma remuneração extra poderia incentivar o interesse por ser presidente da AABB.

- A valorização pelo Banco do Brasil das pessoas que fazem parte da diretoria da AABB através da pontuação no currículo funcional. Poderia haver uma pontuação diferente conforme a função, as que demandam mais responsabilidade teriam peso maior, tais como Presidente do Conselho Administrativo, Presidente do Conselho Fiscal, Vice-Presidente Financeiro e Vice-Presidente Administrativo. Assim, quando o funcionário ativo for concorrer a comissões no Banco do Brasil, essa pontuação poderia aumentar as chances de melhor classificação. Por exemplo, a experiência na AABB poderia corresponder à pontuação de um curso de capacitação.

- Quanto à valorização, uma alternativa mais próxima seria a gerência da agência destacar, de alguma forma, as pessoas que estão se dedicando à entidade. Essa valorização poderia ir desde elogios até o apoio às atividades que são realizadas pela diretoria da AABB. Além disso, o Banco poderia divulgar os benefícios com a experiência adquirida em gestão por aqueles que participam/participaram da direção da AABB.

- Oferecer cursos às pessoas da diretoria através da Federação Nacional das AABBs – FENABB, pois o aprendizado foi destacado como sendo um item para trabalhar na AABB. A FENABB é a entidade responsável para dar apoio administrativo, jurídico e financeiro para as AABBs, no período de trocas de diretoria ela poderia estar presente para orientar as novos dirigentes da entidade, com cursos voltados à administração, informação sobre os programas de auxílio financeiro, atividade esportivas, culturais, os cronogramas anuais de atividade, entre outros.

- Incentivar os aposentados a participar da diretoria mostra-se mais complicado, pois a maioria deles não participa da entidade. Foi identificado na pesquisa que eles não freqüentam a sede da mesma forma que os funcionários ativos, pois não há tantos atrativos para eles, como, por exemplo, os esportes, que estão direcionados aos jovens. Pode-se deduzir também que eles contribuíram no passado e podem entender que já cumpriram a sua missão. É importante contar com a presença dos aposentados, pois foram os que construíram a entidade e todo o patrimônio que ela possui. Seria necessário trazê-los novamente à AABB, para se sentirem integrados e valorizados e, assim, poderiam assumir cargos que não demandam muito tempo e trabalho, tal como suplente do Conselho Fiscal.

Com sua história de realização com as medidas propostas poderá motivar os funcionários ativos e aposentados a não temerem a administração da AABB e serem valorizados pelo trabalho desenvolvido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília Withaker. A Difícil Administração das Motivações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998. Disponível em: <
<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=245&Secao=RH%20ORG.%20PL&Volume=38&numero=1&Ano=1998>>. Acesso em: 22 ago. 2008.
- BERGAMINI, Cecília Withaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE executivo**. São Paulo, v.1, n. 2, p. 63-67, nov/2002 a jan/2003. Disponível em: <
<http://www.rae.com.br/artigos/1716.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2008.
- BEZERRA, Larissa Ataíde Martins Lins. Motivação como Ferramenta Poderosa na Conquista e Satisfação no Trabalho: Uma Análise na Visão dos Funcionários do Curso de Administração da UFPB em 2004. 2004. In: Congresso Internacional de Administração, 2004, Ponta Grossa. **Anais**. Disponível em:<
<http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-04.pdf>>. Acesso em 23 ago. 2008.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**. São Paulo, v. 44, n 1, p. 58-69, jan/mar. 2004. Disponível em:
 <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1834&Secao=F%C3%93RUM&Volume=44&numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 25 nov. 2008.
- BOSE, Mônica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo; 2004. Disponível em:
 <<http://www.ceats.org.br/academicos.php?idcat=1>>. Acesso em: 18 nov. 2008.
- BRASIL. BNDES. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Relato Setorial n.º 3. 2001. Disponível em: <
<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/tsetor.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2008.
- CARRION, Rosinha Machado (Org). **Terceiro Setor, Economia Popular e Solidária e Projetos Especiais**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. 1- CD Rom.
- CARVALHO, Fernando. **Prática de Planejamento Estratégico e sua Aplicação em Organizações do Terceiro Setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/>>. Acesso em: 12 nov. 2007.
- ESTATUTO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA BANCO DO BRASIL DE SARANDI.
- FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em:
 <<http://www.ceats.org.br/academicos.php?idcat=1>>. Acesso em: 12 nov. 2007.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins (Org). **Motivação e Liderança: antigas categorias, novos olhares em relação à mobilização de pessoas em contexto de mudança**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. 1- CD Rom.

LIVRO DE ATAS DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA BANCO DO BRASIL DE SARANDI.

MASLOW, A. H. **Motivación y personalidad**. Barcelona: Sagitario, S.A. de Ediciones y Distribuciones, 1954.

MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica Fonseca; FRAGA, Tânia Fraga. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Disponível em <http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/Normas%202007_1804_18h.pdf> Acesso em: 25 jul. 2007.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006. Disponível em:<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3647&Secao=ARTIGO S&Volume=5&numero=1&Ano=2006>>. Acesso em: 25 nov. 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Cezar Augusto de. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. 2002. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8288.pdf>> Acesso em: 12 nov. 2008.

RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: Retórica ou realidade? **RAE**. São Paulo, v. 46 – Edição Especial Minas Gerais, n. 26 – Edição Especial, p. 23-34. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/raeespecial/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4097&Secao=ARTIGOS&Volume=46&numero=0&Ano=2006>>. Acesso em: 25 nov. 2008.

RELATÓRIO ANUAL 2007. Disponível em <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2007/index.html>>. Acesso em: 07 fev. 2009.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Organizações – competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1696&Secao=ARTIGO S&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 25 nov. 2008.

TERCEIRO SETOR: Os Recursos da Solidariedade. Disponível em <<http://www.rits.org.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2007.

VALDEZ, Maria Raquel Kormann. **Análise dos fatores motivacionais no trabalho segundo Herzberg e da eficiência do atendimento ao cidadão (estudo de caso da divisão de fiscalização de obras e posturas do município de Joinville)**. 2003. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PECV0358.pdf>> Acesso em: 05 dez. 2008.

Quadra de vôlei de areia				
Quiosque				
Sala da churrasqueira				
Salão social				

3) Quanto à utilização dos benefícios econômicos/financeiros em ser associado da AABB, selecione abaixo aqueles que você utiliza:

- Desconto nas mensalidades dos cursos da UPF
 Bônus AABB
 Nenhum

4) Na sua percepção, a AABB é importante para a comunidade de Sarandi.

- concordo concordo parcialmente discordo

5) A AABB é importante para o Banco no relacionamento com os seus clientes.

- concordo concordo parcialmente discordo

6) Na sua percepção, a AABB é importante para o bom o relacionamento entre os funcionários da agência de Sarandi.

- concordo concordo parcialmente discordo

7) Você se preocupa com o futuro da AABB em relação a sua situação administrativa.

- concordo concordo parcialmente discordo

8) Você tem conhecimento das atividades desenvolvidas pelo presidente da AABB.

- concordo concordo parcialmente discordo

9) Na sua opinião, a presidência da AABB poderia ser feita pelos associados comunitários.

- concordo discordo

Por quê? _____

10) Você assumiria algum cargo da diretoria da AABB?

- Sim Não

a) Caso tenha respondido “não”, indique o porquê: _____

b) Caso tenha respondido “sim”, assinale abaixo o cargo que você se sentiria apto a assumir:

- Presidente do Conselho Administrativo
 Vice-presidente administrativo
 Vice-presidente financeiro
 Vice-presidente desportivo
 Vice-presidente social
 Vice-presidente patrimonial
 Presidente do Conselho Fiscal
 Conselheiro Fiscal
 Suplência

		Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
11.	Assumir a presidência da AABB é uma forma de realização pessoal.					
12.	Não percebo benefícios em assumir um cargo da diretoria da AABB.					

13.	Ser presidente da AABB proporciona um aprendizado relevante para o desenvolvimento profissional.					
14.	Não gostaria de ser presidente da AABB porque não há remuneração para o trabalho executado.					
15.	Ser presidente da AABB é uma forma de impulsionar a carreira no Banco do Brasil.					
16.	Ser presidente da AABB é uma oportunidade de ampliar o relacionamento com colegas de outras dependências.					
17.	Participar da diretoria da AABB é uma forma de crescimento profissional.					
18.	A falta de tempo livre é um empecilho para assumir a presidência da AABB.					
19.	Percebo que o trabalho de presidente da AABB é uma forma de interagir com as pessoas associadas ao clube.					
20.	Ser presidente da AABB é uma forma de ser valorizado pelo gerente da agência.					
21.	O trabalho exercido pelo presidente da AABB é exaustivo.					
22.	A presidência da AABB é uma forma de desenvolver novas habilidades profissionais					
23.	As atividades da diretoria da AABB causam sobrecarga de trabalho às pessoas que a assumem.					
24.	Fazer parte da diretoria da AABB é uma forma de exercer liderança.					
25.	Ser presidente da AABB exige esforços extras que podem prejudicar a realização dos objetivos profissionais.					
26.	Ser presidente da AABB é uma forma de ser reconhecido na cidade.					
27.	As funções desempenhadas na diretoria da AABB são valorizadas pelo Banco através de pontuação no currículo funcional.					

28) Dos fatores abaixo, quais são decisivos para que você se candidatasse a presidente da AABB?
 Obs.: Numere de **1 a 9** os itens abaixo, sendo que o 1 designa o mais importante e o 9 o menos importante entre todos.

- () conhecer novas pessoas
- () fator positivo para a carreira
- () novos desafios
- () possibilidade de gratificação
- () possibilidade de ter novos aprendizados
- () promover o bem estar das pessoas
- () realização profissional
- () status
- () outro _____

Obrigada!

Jussara Giacchini