

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**Mariara Veiga**

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA: UMA  
ANÁLISE ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E  
SALÁRIOS**

**Porto Alegre**

**2011**

Mariara Veiga

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA: UMA  
ANÁLISE ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E  
SALÁRIOS**

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 Negócios Financeiros.

Orientador: **Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Tereza Flores Pereira**

**Porto Alegre**

**2011**

Mariara Veiga

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA: UMA  
ANÁLISE ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E  
SALÁRIOS**

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 Negócios Financeiros.

Aprovado em 19 de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Ivan Pinheiro

---

Prof. Aurora C. Zen

*Dedico este trabalho especialmente à minha filha Isabele, minha melhor obra e ao meu esposo Antonio pelo carinho, pela paciência nas horas difíceis e pela ajuda durante toda a execução deste trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos professores e funcionários da UFRGS, que participaram direta ou indiretamente deste MBA, especialmente a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Tereza Flores Pereira juntamente com o tutor orientador Prof. Me. Leonardo Tonon, pela paciência e orientação atenta e dedicada a nós alunos durante e após o período de aulas.

A Deus por ter me dado à oportunidade e proporcionado condições para eu fazer este MBA.

Agradeço a minha mãe por toda a ajuda nesse período e ao meu pai e meu irmão pela compreensão das ausências nesses últimos meses.

A todos os meus colegas de trabalho que compartilharam das minhas aflições, que não foram poucas.

Aos sujeitos da pesquisa, pela disponibilidade em participar e pelas sinceras contribuições.

*A sua Atitude é o seu Sucesso, porque só se obtém sucesso  
quem tem atitude para correr atrás de seus objetivo.*

*Olívia Profeta*

## RESUMO

O presente estudo consiste em analisar a percepção dos funcionários de uma agência bancária acerca da influência do novo plano de Cargos e Salários na sua motivação no trabalho. Esse estudo torna-se necessário uma vez que há indícios de desmotivação das pessoas durante o processo seletivo interno (PSI), sendo este considerado como injusto por muitos funcionários do Banco Geração CX. Trata-se de pesquisa qualitativa, com a participação de 11 funcionários. Os dados foram coletados através de entrevistas semi estruturadas, realizadas no local de trabalho dos entrevistados, tendo duração média de 40 minutos. Não houve gravação destas, por não ter sido autorizado por alguns dos entrevistados. A análise ocorreu em três etapas: a pré-análise, descrição analítica e a interpretação inferencial. A análise dos resultados se deu a luz do referencial teórico sobre a reestruturação bancária, motivação, a relação entre remuneração e motivação e, por fim, sobre o plano de cargos e salários. Os resultados da pesquisa indicam que ser desafiado e atingir os objetivos são os aspectos que mais motivam os funcionários, mas ao perguntar a opinião dos entrevistados sobre a nova sistemática do Plano de Cargos, a maioria respondeu que é boa, mas que precisa melhorar. Grande parte dos entrevistados respondeu que o novo plano de cargos e salários, influencia na sua motivação.

**Palavras-chave:** Plano de cargos e salários, Motivação, Recompensa, Processo Seletivo Interno.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - PSI Abertos em 2010 .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2 - Vagas em PSI por UF em 2010 .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3 - Inscrições em PSI por gênero em 2010 – Inscritos X Selecionados.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 4 - Vagas em PSI – Ano 2011 .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 5 - Vagas em PSI por UF em 2011 .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6 - Inscrições em PSI por gênero - 2011 .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 7 - Inscrições em PSI por sexo - 2011 .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 8 - PSI de função de GESTOR DE UNIDADE - 2011 .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 9 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....</b>	<b>28</b>



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Número estimado de empregados no setor financeiro no Brasil (1) 1989 - 1996 .....</b>	<b>13</b>
<b>Quadro 2 - Colaboradores da Agência Bancária 2011.....</b>	<b>41</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 - Admitidos, desligados, remuneração média, saldo de emprego e diferença da remuneração média por região do país Brasil – 1º Semestre de 2010 .....</b>	<b>15</b>
---	-----------

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1	MOTIVAÇÃO .....	25
2.2	ALGUMAS TEORIAS DAS MOTIVAÇÕES HUMANAS .....	26
2.3	MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	30
2.4	REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO.....	32
2.5	PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	34
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>37</b>
3.1	COLETA DE DADOS .....	37
3.2	ANALISE DOS DADOS .....	38
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
4.1	RESULTADOS ENCONTRADOS A PARTIR DAS ENTREVISTAS.....	40
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>54</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, se fala muito sobre as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho. Segundo Grisci (2010), a forma como o capitalismo está inserido no mundo econômico, político e social está fazendo com que os indivíduos redefinam seu modo de trabalhar e de ser. A globalização veio para ficar, fato este que acarretou em mudanças na forma de se trabalhar e no tipo de sociedade que está sendo construída. A sociedade de hoje é pautada no crescimento do setor de serviços e na aquisição de tecnologia constante.

Segundo Neutzling e Krein (1997, p. 713):

Um conjunto de mudanças que estão ocorrendo no sistema produtivo atual, a partir da introdução de um novo padrão tecnológico e organizacional. As inovações tecnológicas são baseadas, principalmente, na microeletrônica, na informática e na telemática. O novo paradigma organizacional engloba mudanças na forma de organizar a empresa, a produção e o trabalho e, também, estabelece uma nova relação com os fornecedores e clientes.

Nesse contexto, as empresas no geral e, mais especificamente o setor financeiro brasileiro, vêm passando por um ajuste estrutural nos últimos anos. Entre os vários motivos, destacam-se a globalização, conforme já mencionado, o acirramento da concorrência internacional e nacional, as mudanças institucionais, os planos econômicos e a redução do patamar da inflação.

No Brasil, existe um grupo reduzido de grandes empresas atuando em termos nacionais. Desde a reforma bancária de 1964, o setor cresceu a partir do surgimento de grandes conglomerados e extensas redes de agências espalhadas por todo o país. Com as elevadas taxas de inflação nas décadas de 1970 e 80 e com financiamento da dívida pública os bancos também se caracterizam por sua alta lucratividade comparativamente a outros setores (DIEESE, 2011).

É importante citar também que a segunda metade da década de 1980 pode ser considerada chave no processo de reestruturação para dentro (reorganização interna ou ajustes para dentro) dos bancos brasileiros. Pode-se dar como exemplo de “ajustes para dentro” a redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao autoatendimento, mudanças das técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização (DIEESE *online*, 2011).

Já em 1986, com o Plano Cruzado, os bancos foram surpreendidos, quando houve o congelamento de preços e a fonte de recursos de sustentação dos bancos se esgotou. Naquele ano, 109 mil postos de trabalho foram eliminados no setor. Mas em compensação, a economia

brasileira criou mais de um milhão de novos empregos com carteira assinada, o que acabou por amenizar o impacto da onda de demissões no Sistema Financeiro (DIEESE *online*, 2011).

Ainda segundo o site do Dieese, no período de 1987 a 1989, o setor bancário voltou a crescer, passando de 811 mil para 824 mil bancários no final do ano de 1989. No final do mês de março de 1990, já eram registrados 826 mil postos. A partir de março de 1992, o ritmo de cortes voltou a cair. O total de empregados no setor continuou declinando, mas a uma taxa entre -0,1% e -0,2% ao mês. Houve inclusive meses em que o estoque de empregos se estabilizou ou apresentou um ligeiro crescimento.

Os bancários que foram demitidos após o Plano Real, entretanto, continuaram a encontrar dificuldades para obter novo emprego. Apesar de ter ocorrido a abertura de 274.441 postos de trabalho no ano de 1994 logo em seguida, em 1995, desapareceram 412.151 empregos (dados do Ministério do Trabalho, Lei Federal 4923/65).

Estudos realizados junto aos bancários do Estado do Rio de Janeiro revelam que, além da diminuição do número de funcionários – de 812 mil, em janeiro de 1989, para 497 mil, em dezembro de 1996 –, o setor também passou por mudanças estruturais. Entre elas, o fato da mão-de-obra bancária estar ficando cada vez mais qualificada e de alguns cargos, como os de escriturários e de chefias intermediárias, estarem rapidamente sendo substituídos pelos serviços automatizados (DIEESE *on line*, 2011). O Quadro 1 demonstra o número de empregados do setor financeiro entre os anos de 1989 e 1996.

Ano	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Média mensal	815.340,08	791.463,83	725.068,92	690.151,33	677.140,33	656.511,50	602.812,67	536.129,17

**Quadro 1 - Número estimado de empregados no setor financeiro no Brasil (1) 1989 - 1996**

Fonte: Adaptado de Dieese *online* (2011)

Conforme artigo de Segnini (1999), a estabilização da moeda causada pelo Plano Real em 1994, marcou aquele momento, após várias tentativas de vários planos econômicos com esse mesmo objetivo. O processo de reestruturação do sistema financeiro no Brasil, sob a coordenação do Banco Central e de acordo com esta instituição regulatória e fiscalizadora, resultou em três modalidades de “ajustes” do sistema bancário. São eles:

- Medidas relativas ao número de empresas, ou seja, falências, fusões e incorporações. Vale destacar que os ajustes relativos à redução do número de empresas são considerados, pelo Banco Central, de dois tipos: não voluntários e voluntários;

- O Banco Central aponta para os “ajustes” relativos à composição dos produtos bancários, os quais se referem às estratégias do setor objetivando a manutenção e a ampliação das carteiras de clientes e de lucratividade, num contexto de intensa concorrência entre os bancos.
- Ajustes referentes ao “aparato regulatório” do sistema bancário, envolvendo mudanças no sistema de garantia de créditos. Isso quer dizer que, para a abertura de um banco, a partir de 1996, passou a ser exigido 32% dos ativos, sendo que para os já existentes 8% era considerado suficiente. Além dessa alteração, houve aumento do poder de intervenção do Banco Central na administração dos bancos.

Ainda segundo o site do Dieese (2011), a partir de Julho de 1994, com a edição do Plano Real, os bancos que atuam no sistema financeiro brasileiro intensificaram os ajustes para fora, desenvolvendo novos produtos e serviços, tratamento diferenciado da clientela, conforme perfil de renda e potencial de consumo de serviços e produtos financeiros.

Por isso, a importância de citar os motivos que justificam a reestruturação produtiva bancária, conforme site do Dieese:

- A introdução de novas tecnologias que permitiram a automatização, o trabalho mais intelectualizado;
- A adoção de um novo ritmo de trabalho;
- A grande diversidade das atividades e dos produtos bancários, dando mais opções para os clientes, justificando-se pela grande concorrência existente no mercado bancário;
- Acabou-se a idéia de que o trabalho é para toda a vida, isso fez com que os funcionários, principalmente das empresas estatais, percebessem o quanto é importante à qualificação.

Verifica-se, portanto, que as mudanças em andamento na categoria bancária, resultado da estratégia de reestruturação dos bancos, têm alterado substancialmente o perfil dos trabalhadores. Exige-se uma maior qualificação, maior poder de decisão, polivalência e iniciativa para a manutenção do emprego. Nos dias atuais, verifica-se uma exigência maior do aprimoramento constante por parte do bancário.

Últimos dados divulgados pelo DIEESE mostram que no primeiro semestre de 2010, o total de admitidos no setor bancário foi de 27.309 funcionários. Dessa forma, o saldo de emprego no setor foi positivo em 9.048 vínculos empregatícios. A remuneração média dos

admitidos foi de R\$ 2.187,76, diante de R\$ 3.531,15 dos desligados, o que representa diferença de -38,04%.

Conforme conta na Tabela 1, a região Norte apresentou o menor saldo de emprego, com criação de 339 postos de trabalho, enquanto na região Sudeste registrou 6.713 novos postos de trabalho.

**Tabela 1 - Admitidos, desligados, remuneração média, saldo de emprego e diferença da remuneração média por região do país Brasil – 1º Semestre de 2010**

Região	Admitidos	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Desligados	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Saldo	Dif.% da Rem. Média
Norte	814	2,98%	1.545,90	475	2,60%	2.645,66	339	-41,57%
Nordeste	2.033	7,44%	1.787,98	1.616	8,85%	3.059,48	417	-41,56%
Sudeste	19.265	70,54%	2.348,26	12.552	68,74%	3.673,10	6.713	-36,07%
Sul	3.498	12,81%	1.893,37	2.436	13,34%	3.487,63	1.062	-45,71%
Centro-Oeste	1.699	6,22%	1.759,85	1.182	6,47%	3.114,22	517	-43,49%
<b>Total</b>	<b>27.309</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.187,76</b>	<b>18.261</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.531,15</b>	<b>9.048</b>	<b>-38,04%</b>

Fonte: MTE/Caged

Elaboração: DIEESE – Subseção CONTRAF/CUT

Ainda falando sobre o setor bancário, observa-se que os primeiros anos do Governo Lula marcam a retomada das mobilizações de massa da categoria, com greves, passeatas e atividades constantes. Destaca-se neste período o retorno do crescimento no número de bancários, após queda verificada durante a segunda metade dos anos 1990 e início do novo milênio (DIEESE *online*, 2011).

Os bancários da Caixa Econômica Federal e do Banco do Brasil tiveram seu direito de representação sindical finalmente respeitado, recuperaram a maior parte dos direitos retirados durante os oito anos de mandato de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e alcançaram outras conquistas, como o direito de participação nos lucros. Em 2004 aconteceu a primeira campanha nacional unificada entre funcionários de bancos públicos e privados, que culminou na greve dos 30 dias (SINDICATO DOS BANCÁRIOS *online*, 2011).

Nesse contexto de reestruturação bancária, torna-se importante compreender alguns elementos relativos à motivação dos trabalhadores. Nesse sentido, é importante mencionar que as décadas de 1950 e 1960 representam um período de crescimento e rearranjo das organizações empresariais. Nesse período, a sistemática de administração das organizações começou a ser mais estudada, um exemplo é a área de Recursos Humanos, a qual começou a receber inovações gerenciais a partir de um modelo empresarial estadunidenses, (BENDASSOLLI e LACOMBE, 2004), ou a reformulação de conceitos tradicionais de

produção, tomando como exemplo o Japão, uma nova potencia no cenário industrial (WOMACK, 2004).

Principalmente a partir dos anos 1980, surge um novo modelo de trabalhador, fruto do toyotismo. Funcionários adquirem autonomia para parar uma linha de produção e até mesmo, formarem grupos de discussão dos problemas de fluxo de fabricação, indo além das expectativas sobre o trabalhador da Administração Científica-Clássica. É nesse sentido que surge um novo trabalhador, mais motivado, interessado, polivalente, participativo, direcionando o foco da Administração para estudos de motivação e de liderança (FLORES-PEREIRA, 2010).

Mas o que realmente motiva os funcionários? Será que cabe aos gestores “motivar as pessoas” ou será que é “aquilo que movimenta que faz andar”? Autores como Robbins (*apud* FLORES-PEREIRA, 2004) acreditam na criação de uma sistemática de que vise a mudar comportamento em relação ao trabalho (reforço positivo). Segundo o referido autor, a implantação de programas de reconhecimento de funcionários e programas de remuneração variável (PLR) ajudam os executivos para a realização das metas. Por outro lado, conforme alerta Bergamini (2002), “ninguém motiva ninguém”, e a autora defende a idéia de que a motivação não está nas coisas em si, mas sim que ela nasce das necessidades interiores dos indivíduos.

Segundo Flores-Pereira (2010, p. 72) surge o seguinte questionamento:

(...) se ninguém motiva ninguém, então como podemos explicar as mudanças no comportamento das pessoas diante, por exemplo, de um programa recompensas por metas?

Conforme cita Kohn (*apud* FLORES-PEREIRA, 1995), as recompensas assim como as punições, asseguram uma coisa: submissão temporária e suborno. Bergamini (2002) lembra que aquilo que os Administradores consideram motivação, tem sido chamado ha mais tempo na Psicologia de condicionamento.

Retornando-se ao contexto bancário, é possível verificar que a fim de evitar a defasagem dos salários, gerar uma ascensão mais justa nos cargos e a retenção de talentos dentro da instituição, a diretoria do banco em questão do qual o presente autor desta pesquisa faz parte do quadro funcional, resolveu implantar um novo modelo de plano de cargos e salários. Todavia, também é possível perceber que a implantação de tal modelo gerou impactos na vida dos seus funcionários, e ainda foram capazes de afetar os elementos relacionados à motivação para o trabalho.



Mais especificamente em relação ao banco estudado, é possível contextualizar que, historicamente, os planos de cargos e salários contemplaram as seguintes fases, começando com a descrição do funcionamento do Processo Seletivo Interno (PSI) o qual é citado ao longo do trabalho e sua história.

Os PSIs surgiram, na Instituição, em 22/01/2001. A primeira publicação do Manual Normativo previa a realização de PSI para provimento de muitos cargos comissionados, como também a análise curricular e funcional como forma de ingresso para o cargo almejado.

Já a versão 001, publicada em 16/08/2002, previa várias formas de ingresso aos cargos em comissão, como:

- a) indicação pela Diretoria ou pelo Gestor;
- b) banco de sucessores: aproveitamento de empregado habilitado conforme critérios definidos em Plano de Sucessão específico para o cargo a ser ocupado;
- c) sucessão: ascensão de empregado que tivesse exercido Cargo Comissionado de nível hierárquico imediatamente inferior, por um período específico;
- d) acesso especial: aproveitamento de empregado que exercesse ou tivesse exercido CC, observados os requisitos de formação e perfil de competências estabelecidas para o cargo, bem como os critérios específicos previstos;
- e) PSI: aproveitamento de empregado identificado por meio da aplicação de metodologia específica de seleção;
- f) retorno: aproveitamento de empregado que tivesse ocupado o mesmo Cargo Comissionado, observado o período máximo de 60 dias entre a dispensa e a nova designação.

Assim, havia duas formas de acesso: natural e especial. O acesso natural ocorria quando o empregado atendia a todos os requisitos constantes da descrição do cargo em comissão, enquanto o acesso especial ocorria quando o empregado atendia ao requisito “formação” constante da descrição do cargo, além dos critérios específicos previstos, dentre os quais o da indicação do gestor.

Portanto, mesmo quando prevista a realização de PSI para provimento dos cargos em comissão, também havia a possibilidade de acesso especial, ou seja, a possibilidade de ascensão do empregado pelo exercício de determinados cargos em comissão durante certo tempo. Com isso, as oportunidades não eram amplas e democraticamente oferecidas, o que gerava descontentamento por parte daqueles que não logravam êxito em sua progressão funcional.

O Banco Geração CX, sensível à necessidade de nós empregados, e perseguindo o desafio de ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar, ampliou as oportunidades oferecidas, tornando o PSI o instrumento natural de ascensão para praticamente todas as funções gratificadas.

A flexibilização da forma de ingresso em função gratificada por PSI foi reduzida para os seguintes casos: Assessor Executivo; Chefe de Gabinete da Presidência; Consultor de Dirigente; Consultor Jurídico; Diretor Executivo; Gerente de Clientes e Negócios; Gerente Nacional; Secretário da Presidência; Secretário de Vice-Presidência/Gabinete da Presidência; Superintendente de Área Internacional; Superintendente Nacional; Superintendente Regional; Ouvidor. A designação direta para essas funções gratificadas se justifica pelo alto grau de confiança que as caracteriza.

Tais mudanças, é bom ressaltar, impactaram positivamente na percepção dos empregados quanto à justiça e transparência na ascensão, o que melhorou o clima organizacional.

A instituição, assim, estabelece definitivamente a possibilidade de se ter uma trajetória profissional de sucesso, avançando no reconhecimento e na valorização de seus empregados, e investindo em seu desenvolvimento humano e profissional.

Abaixo, um breve histórico do Plano de Cargos e Salários na instituição:

2007 – Para ser gerente de relacionamento tanto da Pessoa Física como Pessoa Jurídica, o candidato participava de uma prova de conhecimentos, que era realizada em uma escola escolhida pela instituição, chamada de BANCOP. Aqueles que passavam, ficavam em um banco esperando ser chamado para entrevista, conforme sua classificação. As outras formas dos funcionários ganharem a função de Gerente era através de indicação ou então acesso especial, que nada mais era que substituir o gerente por 180 dias nos últimos cinco anos. Para virar assistente de negócios, os interessados enviavam currículos para a Superintendência, a qual selecionava alguns candidatos para a entrevista, sem necessidade de abrir um processo seletivo.

2008 – Foi criada uma nova sistemática para o BANCOP, continua a prova de conhecimentos, porém na versão online, feita no local onde o candidato trabalha, através do computador. A partir desse momento, passa a não ser aceito mais a indicação de pessoas para os cargos e mantém-se o acesso especial, conforme já explicado anteriormente. O acesso à função de Assistente continua da mesma forma.

2010 - A empresa muda à sistemática do plano de cargos e salários com a implantação do PFG (Plano de Funções Gratificadas) em Julho de 2010, quando é criado o Banco de

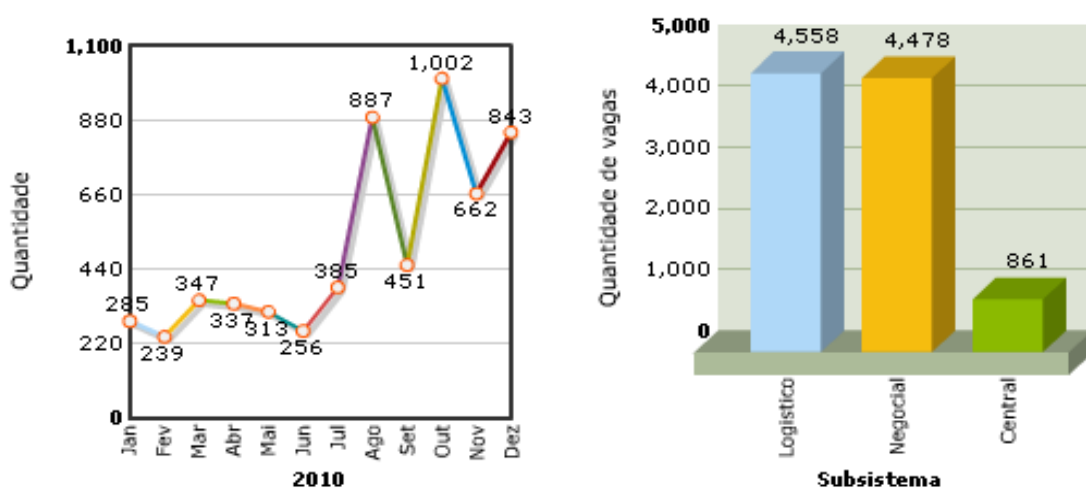
Oportunidades para Gerente de Atendimento (agora com novo nome), Gerente Geral e são criadas as funções de Supervisor de Canais e Supervisor de Atendimento.

O Plano contempla novos aspectos de estrutura de funções e remuneração. Implantado simultaneamente, o Plano de Movimentação nas Funções Gratificadas define as formas de movimentação e indicam por meio das linhas de sucessão, as funções gratificadas que possuem maior relevância e aderência com a função objeto de provimento, de forma a orientar os empregados sobre as possíveis trajetórias de movimentação a serem percorridas ao longo da vida profissional.

As linhas de sucessão, que podem ser primária ou secundária, têm como objetivo facilitar a percepção das possibilidades e caminhos que os empregados podem percorrer durante sua vida profissional no Banco Geração CX, analisando as informações disponíveis para definir qual função gratificada pretende exercer e quais os passos a serem dados para o alcance desse objetivo.

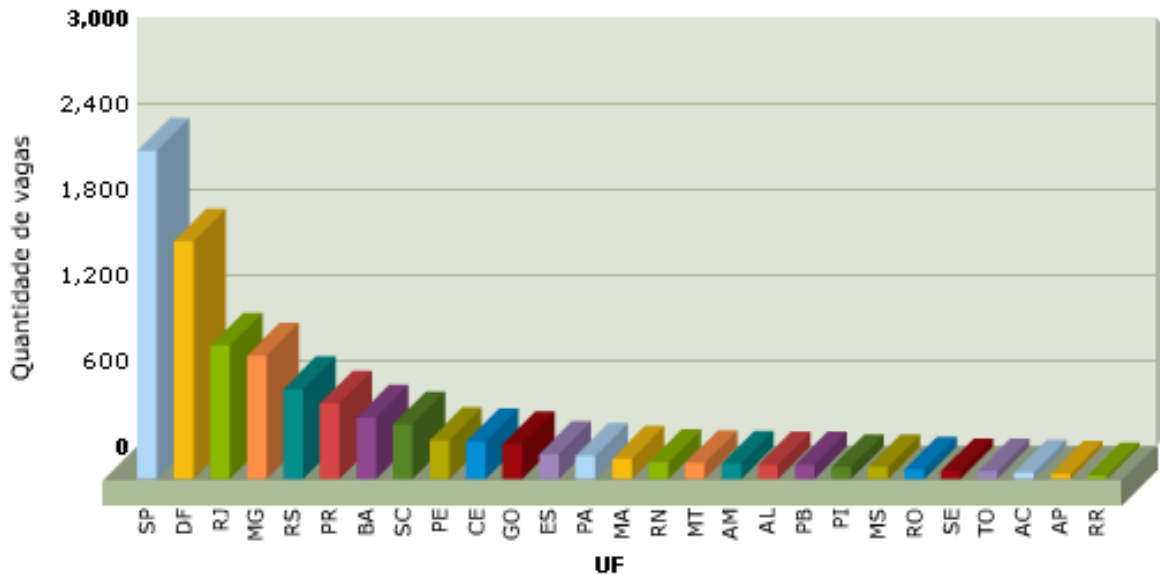
A estrutura do Plano de Movimentação nas Funções Gratificadas é considerada inovadora e tem sido objeto de estudo por outras empresas públicas e do mercado financeiro.

Posteriormente, são abertos Bancos de Oportunidades para as funções de Auditor e Avaliador de Penhor. Já para Assistente de Atendimento (Antigo Assistente de Negócios PF ou PJ) há a necessidade agora de abertura de PSI o qual pode ser simplificado, ou seja, abre-se o PSI, mas por ser simplificado, a agência pode optar por abrir as inscrições somente para os funcionários da agência ou então, dar oportunidade para os demais funcionários.



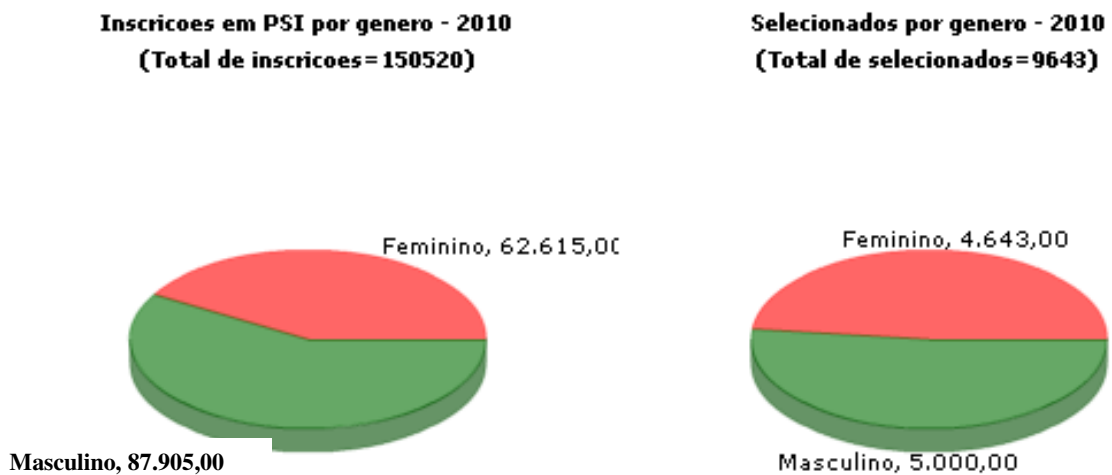
**Figura 1 - PSI Abertos em 2010**  
Fonte: Intranet Institucional (2011)

Conforme dados disponíveis na Intranet Institucional, acesso em 25/08/2011 houve, em 2010, a abertura de 5.998 PSI, ofertando 9.883 vagas. Em consequência, 150.456 empregados se inscreveram e 9.779 foram selecionados, dos quais 48,14% pertenciam ao sexo feminino.



**Figura 2 - Vagas em PSI por UF em 2010**  
 Fonte: Intranet Institucional (2011)

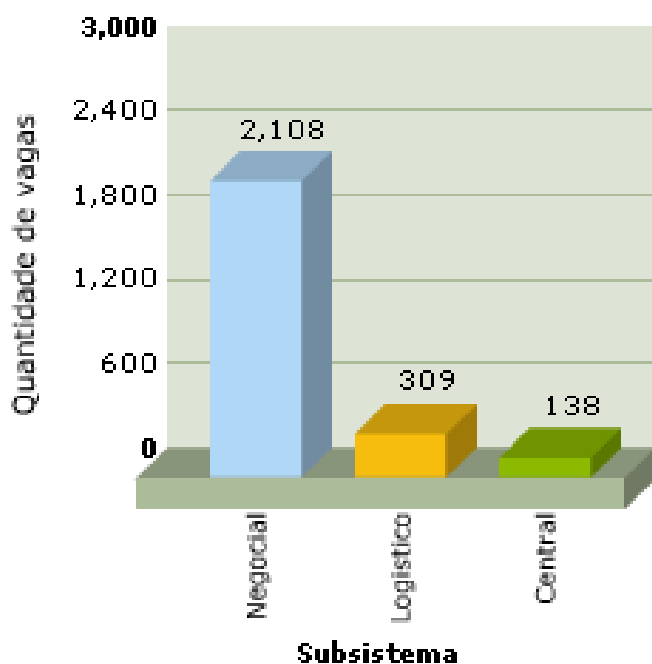
A Figura 3 permite visualizar os estados onde a demanda por PSI é maior, como os Estados de São Paulo, Distrito Federal (Sede da empresa) e Rio de Janeiro.



**Figura 3 - Inscrições em PSI por gênero em 2010 – Inscritos X Selecionados**  
 Fonte: Intranet Institucional (2011)

Com base na diretriz da instituição da equidade de gênero, a figura mostra que está quase igualado o número de selecionados em 2010 por sexo.

2011 – Em Abril de 2011, mudou a sistemática novamente, pois para os funcionários que ganharam função até esta data em menos de um ano, o sistema não permite mais que participem de novos PSIs até completar um ano de função. Agora para os funcionários que forem promovidos depois desta data, terão que ficar dois anos na função. Recentemente, em Junho de 2011, essa peculiaridade extinguiu-se, desde que o funcionário participe de um processo seletivo na mesma Superintendência. Outra novidade, é que a partir de Julho de 2011, não há necessidade de abrir PSI desde que seja escolhido um funcionário que esteja bem classificado no Banco de Oportunidades para a função em questão.



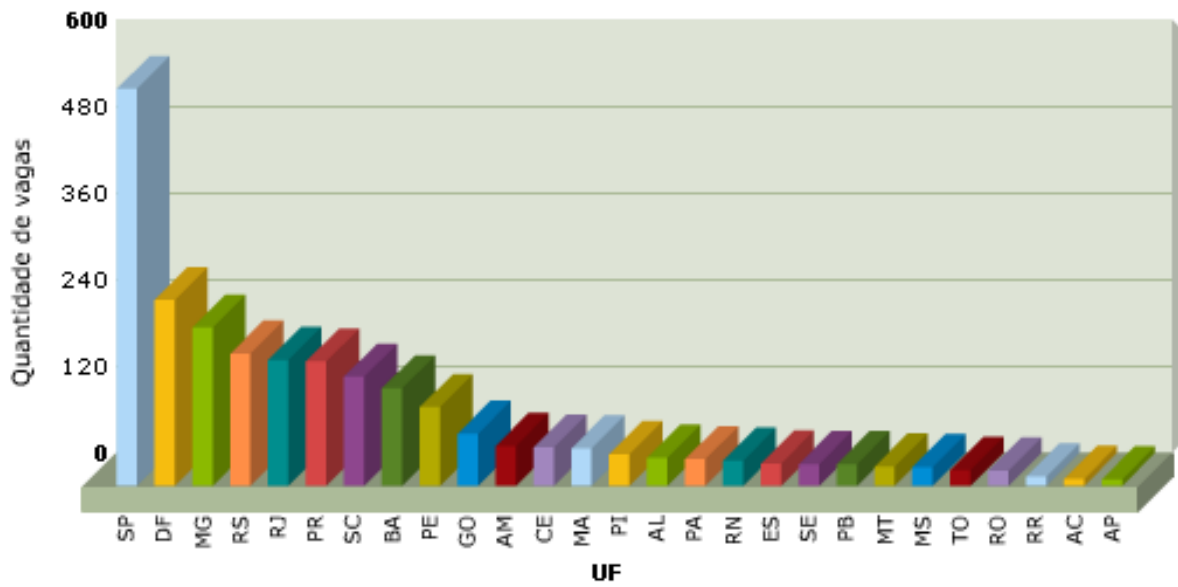
**Figura 4 - Vagas em PSI – Ano 2011**

Fonte: Intranet Institucional (2011)

Se em 2010, abriram-se mais vagas para a área de Logística, em 2011 é o inverso, é bem maior a quantidade de PSIs abertos para a área Negocial.

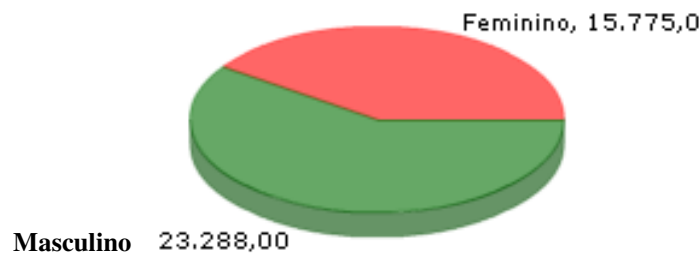
Em 2011, e segundo dados disponíveis para consulta na Intranet Institucional, acesso em 25/08/2011, houve, até essa data, a deflagração de 6.156 PSI, com a oferta de 7.419 vagas, 122.788 inscrições e a seleção de 6.998 empregados, dos quais 44,13% eram mulheres.

Esses números demonstram, de forma inequívoca, a ampla utilização dos PSI como forma de provimento das funções gratificadas no Banco Geração CX e a confiança dos empregados nessa sistemática de seleção, que democratiza as oportunidades oferecidas, reconhece e valoriza os empregados e favorece a gestão do conhecimento, além de permitir a equidade de gênero e o alcance dos desafios estratégicos do Banco Geração CX.

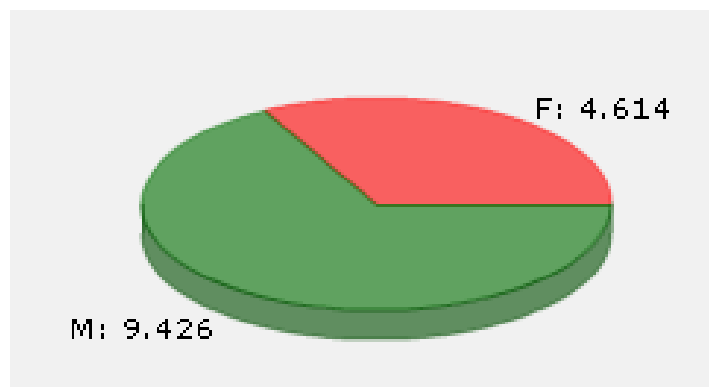


**Figura 5 - Vagas em PSI por UF em 2011**  
 Fonte: Intranet Institucional (2011)

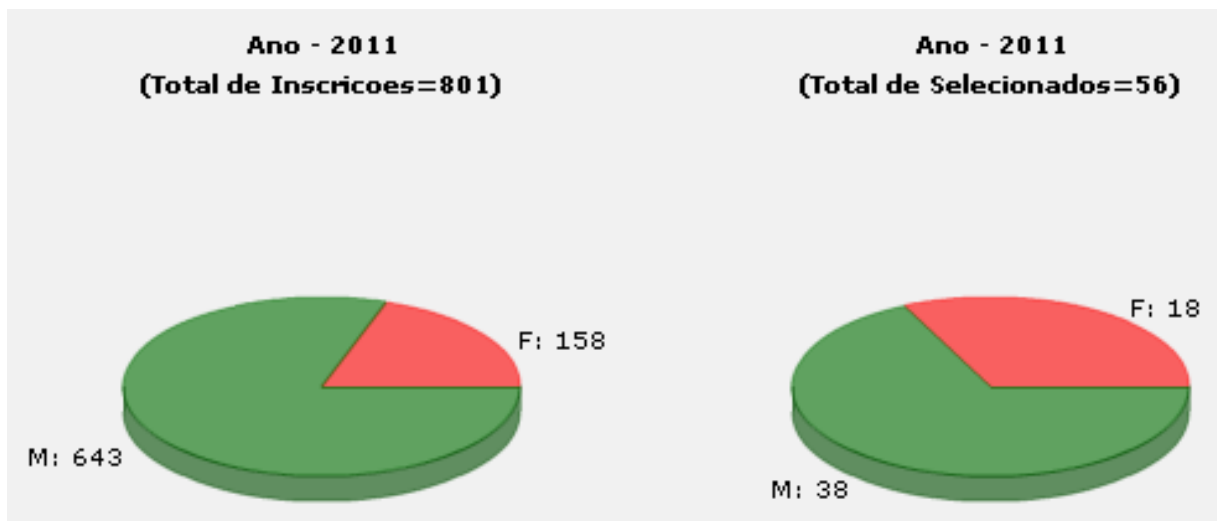
Aqui percebe-se que os estados de São Paulo e o Distrito Federal, continuam demandando o maior percentual de abertura de novas vagas.



**Figura 6 - Inscrições em PSI por gênero - 2011**  
 Fonte: Intranet Institucional (2011)



**Figura 7 - Inscrições em PSI por sexo - 2011**  
 Fonte: Intranet Institucional (2011)



**Figura 8 - PSI de função de GESTOR DE UNIDADE - 2011**

Fonte: Intranet Institucional (2011)

Observa-se, que o maior percentual de gestores de unidade escolhidos em 2011 ainda são do sexo masculino.

A partir do exposto, surge o seguinte questionamento: De que maneira a implementação de um novo plano de Cargos e Salários influenciou a motivação dos funcionários de uma agência bancária do Banco Geração CX?

Como forma de se buscar alternativas de resposta a tal questão, o objetivo deste trabalho consiste em analisar a percepção dos funcionários de uma agência bancária acerca da influência do novo plano de Cargos e Salários na sua motivação no trabalho.

O nome Banco Geração CX, o qual será utilizado no trabalho, é fictício e visa preservar o sigilo da instituição bem como dos funcionários envolvidos na pesquisa a ser efetuada.

Esse estudo torna-se necessário uma vez que percebo indícios de desmotivação das pessoas durante o processo seletivo interno (PSI), sendo o mesmo considerado como injusto por muitos funcionários do Banco Geração CX.

Para tanto, foram definidos alguns objetivos específicos como:

- Descrever o novo plano de cargos e salários;
- Levantar a percepção dos funcionários de uma agência bancária acerca do plano de cargos e salários;
- Apurar a percepção dos funcionários da agência bancária acerca da relação entre o novo plano de cargos e salários e sua motivação no trabalho.

Este trabalho torna-se importante, pois, trata-se de decisão em implantar o plano de cargos e salários ou não, que pode causar tanto aumento na motivação como insatisfação com o trabalho. Assim, é necessária que a implantação do plano de cargos e salários seja apresentada de forma completa e com reais benefícios aos funcionários elegíveis ao plano fazendo com que o processo não caia em descrença por parte dos envolvidos passando a ser somente mais uma forma de controle de produtividade, do que um plano consistente de benefícios.

Em termos de estrutura, este trabalho se encontra assim organizado. Apresentação do quadro teórico, que envolveu o que é e o que não é considerado motivação, as principais teorias existentes sobre esse assunto, e as teorias de Hierarquia das Necessidades de A. Maslow e dos Fatores Motivadores e Higiênicos de F. Herzberg. Ainda foi abordado o tema da motivação no trabalho, a relação entre a remuneração e a motivação e a função dos planos de cargos e salários. Depois foi realizada a apresentação do método utilizado para a construção da pesquisa. Finalizou-se com as análises dos resultados e as considerações finais.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MOTIVAÇÃO

Para dar início ao assunto, é interessante definir o que não é motivação. Muitas pessoas se confundem ao achar que a motivação é um traço da personalidade humana e que algumas pessoas possuem e outras não. Todos os indivíduos diferem-se entre si, possuindo necessidades e desejos especiais e essa grande diversidade de interesses que existem entre os indivíduos, permite aceitar, a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. E é dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais, a motivação humana: “Por isso uma simples regra geral não pode explicar esse fenômeno de maneira mais precisa” (BERGAMINI, 1990, p. 23-34).

Considera-se que a motivação humana é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. Os níveis de motivação diferem de uma pessoa para outra, já que os indivíduos são diferentes uns dos outros, não somente desde o nascimento, como também porque eles acumularam experiências que lhes são pessoais ao longo das suas diferentes etapas de vida (infância, adolescência, maturidade e velhice) e suas necessidades diferem, variam ao longo do tempo e dependem da função do momento e da situação. Além disso, é possível destacar o fato, de que as fontes de energia responsáveis por disparar esse tipo de comportamento são diferentes (CHIAVENATO, 1999, p.128).

Autores como Handy, procuraram mostrar a seus leitores, sobre as dificuldades que podem encontrar quando procuram trabalhar com pessoas realmente motivadas.

Segundo Handy (1975, p. 27):

Se pudéssemos compreender, e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação. Tal compreensão poderia certamente levar à obtenção de grande poder, uma vez que permitiria o controle do comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle. Os primeiros trabalhos acerca da motivação demonstram preocupação em encontrar os modos pelos quais o indivíduo poderia ser motivado e aplicar mais do seu esforço e talento a serviço do empregador. É mera questão de justiça acrescentar que muitos desses teóricos também se preocupavam em encontrar uma resposta que fosse coerente com a dignidade e independência essenciais do indivíduo. Talvez devêssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de motivação.

Conforme comenta Newstrom (2008) foi através da pesquisa de David C. McClelland, que foram produzidos grande parte do interesse desses padrões de motivação o qual desenvolveu um esquema de classificação que salientava três das forças motrizes mais dominantes e apontou seus significados para a motivação. Seus estudos demonstravam que as forças motrizes motivacionais das pessoas refletem os elementos das culturas nas quais elas foram criadas – suas famílias, escolas, igrejas e seus livros. Elas foram divididas da seguinte forma:

- Realização** – Motivação para conquistar e seguir em frente
- Afiliação** – Motivação para se relacionar de forma eficaz com as pessoas
- Poder** – Motivação para influenciar as pessoas e as situações

Ainda segundo Newstrom (2008), o conhecimento das diferenças entre as três forças motrizes motivacionais exige que os gerentes pensem de forma contingencial e compreendam as atitudes de trabalho de cada funcionário. Eles podem, assim, lidar com os funcionários de maneiras diferentes, segundo a força motriz motivacional mais forte identificada em cada um deles.

## 2.2 ALGUMAS TEORIAS DAS MOTIVAÇÕES HUMANAS

De início, vale destacar a evolução do pensamento administrativo, começando primeiramente, na “Teoria da Administração Científica” de F. Taylor, o qual se preocupava diretamente com a maior eficiência por meio da fragmentação do processo produtivo.

Segundo Pontes (1998), os administradores da época passaram por muitos problemas, pois não estavam preparados para enfrentar a forte desmotivação que se generalizava no ambiente das fábricas. Todavia, entre as décadas de 1920 e 1930, iniciaram-se os estudos de Hawthorne, que serviram de base para a “Teoria das Relações Humanas”.

A Teoria das Relações Humanas, ou Escola das Relações Humanas, é definida como sendo um conjunto de teorias administrativas que ganharam força com a Grande Depressão criada na quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929. As novas idéias que surgiram com a Escola de Relações Humanas, trazem uma perspectiva para a recuperação das empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes e começa a tratar de forma mais complexa os seres humanos (CHIAVENATO, 1983).

Ainda conforme cita o autor (Chiavenato, 1983) essas teorias criaram novas perspectivas para a administração da época uma vez que estavam buscando conhecer as atividades e os sentimentos dos trabalhadores. Antes disso, o trabalhador era tratado pela Teoria Clássica e com os novos estudos, o foco mudou, o trabalhador passou a ser visto como "homo social". As três principais características desses modelos são:

- O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico.
- O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica.
- Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e auto-realização.

O que mudou é que a partir de então, o funcionário começou a participar na tomada de decisões e na disponibilização das informações acerca da empresa na qual eles trabalhavam (Chiavenato, 1983). A Escola das Relações Humanas surgiu efetivamente com a Experiência de Hawthorne. Conforme descrito pelo autor, o primeiro teste foi realizado para encontrar a relação entre a intensidade da luz e a produtividade. Nesse teste, porém, foi encontrada uma variável difícil de ser isolada, o fator psicológico dos trabalhadores. Por conta desse fator mudou-se o foco da pesquisa, observando o comportamento dos trabalhadores a cada pequena mudança. Sabe-se que a Experiência de Hawthorne gerou um novo paradigma para os administradores mundiais, pois seus resultados mostraram que é a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e eficiência, quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, maior será a disposição de produzir e que o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo.

Após algumas décadas, surgem as pesquisas desenvolvidas por Elton Mayo, um médico e sociólogo australiano, com relação às questões da motivação humana e uma delas é a hierarquia das necessidades de Maslow. Elton Mayo, fez testes na linha de produção, na busca por variáveis que influenciassem, positiva ou negativamente, a produção.

Vale destacar, que ambos, tanto Elton Mayo quanto Maslow, estudaram o comportamento humano, mas não diretamente a motivação, servindo como base para os estudos motivacionais. Nesse sentido, Chiavenato (2004) descrevendo os estudos de Maslow, aponta que as necessidades humanas estão arranjadas em uma hierarquia de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias –, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, as necessidades secundárias (ver Figura 1).



**Figura 9 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.**

Fonte: Idalberto Chiavenato (2004, p. 71)

- Necessidades Fisiológicas = são as mais prementes e urgentes, pois determinam a sobrevivência, como a necessidade de alimentação, sono e repouso, abrigo ou desejo sexual;
- Segurança = Uma vez satisfeitas às necessidades fisiológicas surge o desejo de estabilidade e fuga do perigo;
- Necessidades Sociais = Satisfeitas às necessidades fisiológicas e de segurança, surge à necessidade de associação, amor, afeição e de participação. A necessidade de dar e receber afeto são uma importante força motivadora no comportamento humano;
- Estima = são aquelas relacionadas à autoestima e ao respeito das outras pessoas. É a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Pode-se citar aqui a autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade;
- Auto-realização ou auto-atualização = é a necessidade que se encontra no topo da pirâmide, se imaginar as necessidades de Maslow assim representadas. Trata-se do desejo de realizar-se através de seu próprio desempenho e do sentimento de “dever cumprido”. A necessidade de auto-atualização é uma grandeza de primeira ordem no aspecto profissional do ser humano e é nesta área que oportunidades de treinamento e desenvolvimento são críticas e devem ser estimuladas pelos gerentes e alta administração;

Segundo Pontes (1998), se a questão do salário como fator de motivação for associado à Teoria de Maslow, será observado que indiretamente, o salário contribui para a satisfação das necessidades. É através dele, que o indivíduo tem assegurada, principalmente, a satisfação de suas necessidades básicas, tais como moradia, alimentação, entre outras. Também são considerados de suma importância aspectos como segurança no trabalho, estabilidade da empresa no mercado, garantia de emprego e garantia do recebimento dos salários em dia.

Segundo Chiavenato (2004), Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientado), enquanto Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada).

Para Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 2004), a motivação para trabalhar depende de dois fatores:

- a) Fatores higiênicos. Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão percebido, os regulamentos internos, etc. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação, constituem o contexto do cargo;
- b) Fatores motivacionais. Referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação, quando estão precários, provocam ausência de satisfação. Alguns exemplos de fatores satisfacientes são: Delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, oportunidades de promoção, ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente), etc.

Conforme estudos de Chiavenato (2004), Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

Ainda segundo Chiavenato (2004), para introduzir maior motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, que consistem em deliberadamente ampliar os objetivos, responsabilidade e o desafio das tarefas do cargo.

Existem outras teorias sendo estudadas na área da Psicologia, porém as de Maslow e Herzberg continuam sendo as mais utilizadas no campo da Administração, provocando muita discussão, críticas e elogios por parte dos estudiosos, principalmente aqueles que trabalham com a psicologia organizacional.

Se considerar a motivação como uma força interna que impulsiona o indivíduo a satisfazer suas necessidades, pode-se afirmar, assim como Bergamini (1991), que a motivação é um processo crescente e contínuo. Isto quer dizer que sempre haverá uma necessidade não satisfeita causando tensão. Segundo Nakamura (1994, p. 50), essa tensão é positiva, à medida que se reflete no comportamento motivado, e “por sua vez, só será minimizada ou eliminada quando esta necessidade for atendida, podendo resultar no comportamento construtivo”.

### 2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Verifica-se, que após muitos estudos, já se sabe através da Psicologia Organizacional, da importância da motivação para o bom desempenho das atividades no ambiente de trabalho. Independente do cargo ou função dentro da empresa acredita-se que o trabalho só será produtivo e qualificado, se o indivíduo estiver motivado pelo desejo de trabalhar. O gerente só irá conseguir que a sua equipe produza, se os envolvidos sob sua responsabilidade estiverem motivados para produzir bons resultados.

Aqui, conforme citado por Flores-Pereira (2010) é importante difundir a idéia de que se tem de que cabe aos líderes motivar suas equipes. A referida autora a partir dos estudos desenvolvidos por Bateman e Snell, Robbins, Daft e outros autores, argumenta que a motivação pode ser vista como uma ferramenta de uso gerencial, ou seja, cabendo essencialmente aos gestores motivar as pessoas. Daft (apud FLORES-PEREIRA, 2010) considera que é um desafio para os gerentes motivar os funcionários em relação às metas organizacionais e que as teorias de motivação funcionam como uma ferramenta que, ao serem aplicadas, auxiliam os administradores a motivarem seus funcionários e assim, deixá-los mais atentos aos objetivos da empresa.

Já para autores como Newstrom (2008, p. 99), a motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos. Esses comportamentos são orientados para a consecução de uma meta organizacional. Segundo o referido autor, a motivação para o trabalho é uma combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo, e os empregados estão essencialmente interessados na direção e foco do comportamento, no nível de esforço oferecido e na persistência do comportamento.

Sachuk (1998) desenvolveu estudos que trabalham a motivação dos funcionários com o propósito de gerar um comportamento em concordância com um determinado curso de ação desejado pela organização. Esses estudos buscam compreender a influência que a participação no processo de decisões tem no aumento da motivação dos trabalhadores. Considerar apenas um aspecto como fator motivacional, entretanto, pode ser arriscado, uma vez que vários são os componentes que influenciam no comportamento das pessoas.

Ao mesmo tempo, os estudos de Bergamini (1988), visavam à comprovação da hipótese de dependência entre o estilo de comportamento motivacional e os seguintes aspectos organizacionais: área na qual os participantes da pesquisa estavam desenvolvendo suas atividades de trabalho, o nível hierárquico no qual se encontravam essas pessoas, a formação escolar ou acadêmica que possuíam sua idade e sexo. A autora conseguiu defender a idéia de que das variáveis extrínsecas ao indivíduo, a única que permitiu a comprovação da hipótese de dependência foi à primeira delas, isto é, a área ou setor no qual as pessoas estavam alocadas. A utilização do teste de  $X^2$  permitiu concluir favoravelmente pela existência de dependência, sendo então possível afirmar que, nas empresas brasileiras, há dependência entre as características individuais do estilo de comportamento motivacional e a área de especialização profissional na qual as pessoas desenvolvem suas atividades de trabalho na empresa (BERGAMINI, 1988, p.214).

Mesmo com todos os estudos realizados, não se pode deixar de lado, as crises de motivação que afetam todas as categorias profissionais, como a crise de valores enfrentada pelos funcionários, conforme abordado por Leboyer (1994). Percebe-se que vários setores da economia se queixam do fato de os valores tradicionais terem sido deixados de lado e o verdadeiro significado do trabalho se perdeu.

Como consequência dessas mudanças, as empresas estão tendo que ser mais flexíveis, a fim de entrarem ou saírem de um determinado negócio mais fácil e para poderem segurarem seus funcionários na empresa, os quais estão mais desleais e menos comprometidos (LEBOYER, 1994).

## 2.4 REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Achar que oferecer aumento de salário, prêmios aos funcionários é certeza de que os mesmos ficarão motivados, é um grande erro por parte dos administradores. A prática da premiação, conforme já citado anteriormente, nada mais é do que se apoiar nas teorias do condicionamento (BERGAMINI, 1995).

Quando o assunto é salário, Pontes (1998, p. 27) diz o seguinte:

O salário não é um fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado; é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho e o empregado busca a garantia da sua sobrevivência. O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho.

Ainda conforme cita Pontes (1998, p. 28), “a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais”. Dentro desse contexto, percebe-se que os empregados não se satisfazem mais só em receber seus salários, esperam algo a mais pelo mesmo trabalho que desenvolviam antes. Ocorre então, uma reação positiva e imediata a partir do lançamento da idéia de premiação na empresa (BERGAMINI, 1998).

Autores como Kohn (1995, p.18), lançam o seguinte questionamento: “Será que as recompensas motivam as pessoas?”. Sua resposta é “Absolutamente não, pois elas motivam as pessoas a conseguir recompensas”.

Dando continuidade ao assunto, Archer (1997) propõe que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades. O referido autor argumenta ainda sobre aos dois tipos de motivação, aquela conhecida como interna ou endógena e aquela conhecida como externa ou exógena.

Archer (1997) considera como fatores endógenos aqueles que são providos pelo intelecto e os fatores de satisfação exógenos são aqueles que vêm de fora do intelecto e pertencem ao meio ambiente. Este autor considera que as organizações devem levar em conta as expectativas dos funcionários que estão recebendo as recompensas, isto é, o sendo que ele atribui às mesmas. Um bom exemplo é o funcionário solteiro que troca tranquilamente suas férias por um bom seguro de vida. Isso talvez já não acontecesse para um pai de família, que dá muito mais valor ao tempo com a família.

Dando continuidade a linha de raciocínio de Kohn (1995), o autor indica que as recompensas têm sucesso em assegurar, de forma ampla, apenas uma coisa: submissão



temporária. Quando se trata de produzir mudanças duradouras de atitude e comportamento, todavia, as recompensas, assim como as punições, são surpreendentemente ineficazes. Uma vez que as recompensas desaparecem, as pessoas voltam aos seus antigos comportamentos. Estudos mostram que oferecer incentivo para perder peso, deixar de fumar, usar cintos de segurança, não é somente menos eficaz do que outras estratégias, mas frequentemente se revela pior do que não fazer mesmo nada. As recompensas não criam compromisso duradouro com nenhum valor ou ação. Em lugar disso, os incentivos meramente - e temporariamente - modificam aquilo que se faz.

De maneira semelhante, Bergamini (1995), mostra que a prática da premiação apóia-se nas teorias de condicionamento, que reduzem a dinâmica comportamental do homem a processos muito simples e de fácil compreensão racional. Segundo a autora, esse tipo de estudo do comportamento humano foi divulgado por psicólogos pertencentes à escola behaviorista, cujas conclusões são resultantes de experimentos feitos com animais dentro dos seus laboratórios. Depois desse tipo de interpretação das ações humanas, tais psicólogos divulgaram que, semelhantemente aos animais condicionados, o homem submete-se passivamente aos estímulos do meio ambiente.

Como as campanhas de premiação rompem a rotina do dia-a-dia de trabalho, na qual se está acostumado a receber, em troca do trabalho feito, apenas um ordenado mensal, o sucesso mercadológico desses sistemas tem sido estrondoso. Para Bergamini (1995) não é sadio priorizar a motivação extrínseca, conseguida pelo condicionamento aos prêmios, em detrimento da motivação intrínseca. As pessoas verdadeiramente motivadas são capazes de gerar suas próprias energias para o trabalho, sustentando-se sozinhas a médios e longos prazos.

Um exemplo pertinente de remuneração adicional seria a participação nos lucros e resultados (PLR) a qual se mostra como uma modalidade de remuneração variável que não faz parte do salário direto do funcionário e depende do seu desempenho na empresa. No caso dos bancos em geral, a PLR é um fator positivo, pois impulsiona os funcionários a melhorarem seu desempenho, a partir, do aperfeiçoamento de suas atividades buscando uma maior produtividade. (ANICLETO, 2008, p. 117).

No entanto, este é somente um dos fatores que pode ser referenciado como positivo, no item seguinte pode ser observado de que maneira o Plano de Cargos e Salários impacta na relação funcionário versus trabalho.

## 2.5 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

As políticas salariais são realizadas através de plano de cargos e salários, o qual normatiza internamente a promoção e a progressão das carreiras na empresa. A gestão de cargos e salários ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, pois estas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação das pessoas (GUIA TRABALHISTA *online*, 2011).

Atualmente não há legislação trabalhista que trate especificamente da Gestão de Cargos e Salários. No entanto, indiretamente, há princípios que acabam por proteger o trabalhador de certas incoerências ou distorções que possam ocorrer em suas remunerações.

Segundo Chiavenato (2003):

A Política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Ainda conforme comentado por Chiavenato (2004) acredita-se que nas grandes organizações, as práticas de desenhar cargos são estritamente formais e descrevem as atribuições e tarefas. O formato das descrições de cargo é diferente em cada organização e envolve não apenas aspectos relacionados com as tarefas representativas a serem desempenhadas, mas também quantificações requeridas para a colocação nas classificações de cargos. Deve-se também verificar quais os tipos de condições que devem existir para que um trabalhador encontre satisfação intrínseca como resultado do cumprimento de sua tarefa.

Três condições são necessárias para que um cargo apresente fatores que motivem os funcionários (CHIAVENATO, 2004):

- a. A pessoa deve se sentir pessoalmente responsável pelo sucesso ou falha das tarefas que executa;
- b. O que é realizado deve ser significativo para o indivíduo;
- c. A pessoa descobre seu próprio desempenho enquanto executa o trabalho.

De maneira semelhante, Pontes (1998) defende que os princípios e diretrizes dos quais são feitos os planos de cargos e salários, sejam atualizados e revisados constantemente para que não se tornem obsoletos. Além disso, os responsáveis pelo desenvolvimento do plano de cargos e salários devem atentar-se em incluir as descrições e especificações, avaliações e

reclassificação de cargos. O autor defende que o ideal seria que a estrutura fosse permanentemente atualizada, em função de alterações que possam ocorrer no mercado de trabalho.

Dentro da nova ótica da administração de cargos e salários, os planos devem propiciar carreiras profissionais e, além disso, devem levar a valorização do indivíduo na empresa. O plano não deve ser confidencial e sim do conhecimento pleno dos empregados, os quais devem ter acesso às descrições e especificações, à hierarquia dos cargos, podendo até conhecer as faixas salariais, uma vez que servirá até como incentivo ao seu crescimento profissional (PONTES, 1998).

Segundo Pontes (1998), o plano para ter êxito, deve estar integrado com os demais programas de Recursos Humanos, como avaliação, treinamento e recrutamento interno, para levar ao desenvolvimento do profissional e conseqüentemente a sua melhor integração da empresa. Uma das opções utilizadas pelos bancos atualmente, são as Universidades Corporativas, onde os funcionários através de treinamentos online, estão se desenvolvendo e ainda conta pontos na sistemática de promoção.

Pontes (1998) afirma ainda que cabe a organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que, através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do empregado. No entanto, carreira é decisão do empregado, somente a ele cabe à escolha de sua trajetória.

Mas porque é importante o planejamento de carreiras? Conforme cita Pontes (1998, p. 285) as principais vantagens associadas ao planejamento de carreiras podem ser descritas abaixo:

- Contribuir, mediante o crescimento dos empregados, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza;
- Motivar os empregados, na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência pratica e habilidades);
- Encorajar os empregados na exploração de suas capacidades potenciais;
- Propiciar a ascensão do empregado na empresa;
- Atender as necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno;
- Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os empregados tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional, etc.

Percebe-se que a falta do plano de cargos e salários na empresa geralmente traz definições de salários, promoções ou reconhecimentos sem uma adequada avaliação para este reconhecimento. Conforme consta no Sistema de Informações do Banco Geração CX, a importância do plano de cargos e salários está justamente na possibilidade de se garantir esta isonomia, através do exercício da avaliação da estrutura funcional separando tarefas e responsabilidades que corresponderão a cada cargo, atribuindo-lhes valores justos e coerentes.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A expressão Ciências Sociais costuma ser usada para indicar as diferentes áreas do conhecimento que se preocupam com os fenômenos sociais, econômicos, política, psicológicos, culturais, educacionais. A pesquisa nas ciências sociais ao longo do tempo foi fortemente marcada por estudos que valorizavam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. O que se observa, no entanto é outra forma de abordagem que, aos poucos, veio se instalando e se afirmando como uma frutífera possibilidade de investigação para essas áreas do conhecimento. Godoy (1995) faz uma referência à pesquisa identificada como qualitativa, a qual, apesar de ter sido regularmente utilizada pelos antropólogos e sociólogos, somente nos últimos trinta anos começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, como a psicologia, a educação e a administração de empresas.

A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Portanto, esta pesquisa se encaixa, podendo ser caracterizada como exploratória e descritiva na medida em que pretende descrever as características de uma determinada população tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos (GODOY, 1995).

Nesse tipo de pesquisa, é valorizado o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que será estudado. Por esta monografia tratar-se de um estudo de caráter descritivo e que se busca o entendimento de um fenômeno, é que foi escolhida e metodologia qualitativa.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de entrevistas semi estruturadas, realizadas no local de trabalho dos entrevistados, tendo duração média de 40 minutos. Não houve gravação destas, por não ter sido autorizado por alguns dos entrevistados. O roteiro que orientou as entrevistas está disponível no Apêndice A.

Mais especificamente, a pesquisa foi realizada junto aos funcionários de uma agência bancária localizada na região central de Curitiba, estado do Paraná. A agência conta com aproximadamente 90 funcionários. Para esta pesquisa, o propósito era de entrevistar um mínimo de 21 funcionários não sendo possível, por falta de tempo por parte dos funcionários e pela falta de compreensão por parte da chefia imediata, sendo entrevistados somente 11 funcionários, os quais participaram da implantação do último plano de cargos e salários ocorrido em 2010.

A escolha desses funcionários se deu pelo fato dos mesmos terem participado de processos internos de seleção. A coleta de dados teve início em Julho de 2011 e durou aproximadamente 45 dias.

Os entrevistados foram orientados previamente sobre os objetivos da entrevista, além de terem sido informados que seus nomes não seriam revelados, mantendo assim seu anonimato.

Triviños (1995), afirma que a entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, oferecendo amplo campo de interrogativas, fruto dos novos pressupostos que vão surgindo à medida que se recebe as respostas do entrevistado. Com base nisso, as entrevistas foram conduzidas na forma de um diálogo aberto, realizado de forma continuada entre pesquisadora e entrevistado, porém conduzidas conforme interesses da pesquisadora.

Os dados secundários foram obtidos através de documentos, relatórios, dados estatísticos internos da Instituição, como por exemplo, dados relacionados ao histórico do plano de cargos e salários na Instituição nos últimos 5 anos, conforme será relatado no próximo capítulo.

### 3.2 ANALISE DOS DADOS

Conforme cita Bardin (2009, p. 38), a análise do conteúdo é:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise foi dividida em três etapas: (1) a pré-análise, que se refere à organização do material; (2) a descrição analítica, que se refere ao estudo aprofundado e orientado em princípio, pelas hipóteses e referências teóricas; (3) e a interpretação inferencial, na qual a reflexão e a intuição alcançam maior intensidade.

Houve algumas dificuldades durante as entrevistas, no sentido de que as pessoas se sentissem realmente à vontade para responder as perguntas, pois os entrevistados ficaram receosos de que as suas respostas fossem expostas às chefias. Nesse sentido, talvez fique mais fácil compreender os motivos pelos quais antes de iniciar esta pesquisa, as pessoas (funcionários da Instituição) reclamavam muito do seu trabalho, da forma como estavam sendo os Processos Seletivos Internos. Porém, ao serem entrevistadas, pareceu-se estar tudo muito bem no que se refere ao trabalho no Banco Geração CX Instituição.

Mesmo com esse contexto, a análise dos dados (entrevistas e documentos) permitiu entender melhor como é a percepção das pessoas perante o novo plano de cargos e salários, o que realmente motiva as pessoas no trabalho e como estas enxergam a importância do ambiente de trabalho no seu dia a dia. Desta forma, acredita-se que os objetivos propostos inicialmente neste estudo foram alcançados, conforme apresentação dos resultados a seguir.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados privilegiam os aspectos relativos ao novo plano de cargos e salários adotado pela empresa e como o este influenciou na motivação dos funcionários.

Para tanto será exposto os relatos dos entrevistados sobre como é o seu trabalho no dia a dia, e como eles se sentem em relação a ele, inclusive citando as mudanças ocorridas nos últimos anos. Os colaboradores expuseram suas visões sobre como foi à transição do antigo plano de cargos e salários para o atual utilizado pela instituição.

As falas dos sujeitos permitiu inferir, sobre como a dinâmica de contratações e de promoções ocorridas na empresa influencia na sua motivação no trabalho. Alguns dos entrevistados fizeram questão de enfatizar a demora para se conseguir uma função dentro do Banco Geração CX, mas ao mesmo tempo, percebe-se que eles possuem boas perspectivas profissionais na própria instituição.

Todos os colaboradores foram unânimes em afirmar que o plano de cargos e salários atual da empresa é bom, mas que pode melhorar ainda. Seus depoimentos contribuíram para delinear no que o plano de cargos e salários pode melhorar.

A seguir, no item 4.1, apresenta-se os resultados encontrados com a análise das entrevistas.

##### 4.1 RESULTADOS ENCONTRADOS A PARTIR DAS ENTREVISTAS

O quadro 2 apresenta alguns elementos gerais relativos aos entrevistados.

<i>Colaboradores da Agência Bancária</i>				
<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de função</b>
M1	38	7,5 anos	Gerente Atendimento	8 meses
M2	43	22 anos	Gerente Atendimento	14 anos
M3	23	2 anos e 4 meses	Técnico Bancário	0
M4	33	4 anos e meio	Técnico Bancário	0



M5	29	5 anos e 2 meses	Assistente de Atendimento	1 ano meio
M6	25	5 anos e meio	Supervisor de Canais	1 ano e meio
M7	41	3 anos	Supervisor de Canais	1 ano e meio
M8	33	5 anos	Assistente de Atendimento	7 meses
M9	49	28 anos	Gerente Atendimento	6 anos
M10	51	29 anos	Gerente Geral	22 anos
M11	43	22 anos	Gerente Atendimento	16 anos

**Quadro 2 - Colaboradores da Agência Bancária 2011**

Fonte: Pesquisa de Campo

“Meu trabalho é dinâmico e desafiador” é a expressão da maioria dos entrevistados quando perguntados sobre como é o seu trabalho. Isso reflete de forma clara como está a dinâmica de trabalho atualmente nos Bancos quer seja Banco Público ou Banco Privado. Chama a atenção também, que três pessoas responderam que o seu trabalho é cansativo e repetitivo.

Segundo Bergamini (1990), o trabalho representa em si, aquilo que atende a motivação intrínseca, pois cada indivíduo traz dentro de si necessidades de competência e autodeterminação, visando atingir estados de reconhecimentos, bem estar e autonomia. Para as pessoas, as necessidades intrínsecas de competência e autodeterminação motivam o processo de conquista dos desafios propostos, de situações que atraíam o interesse, que requisitem a criatividade e recursos pessoais.

Os relatos a respeito do cotidiano de trabalho permite visualizar trabalhadores que de nada lembram os modelos tradicionais do trabalho bancário público. Os novos modos de trabalhar mostram-se condizentes com a noção de trabalho imaterial, tal como apresentados por Lazzaratto e Negri (2001). Considera-se trabalho imaterial, por considerar as idéias como produto, no sentido de auxiliar um cliente na escolha daquele investimento, na opção de um Consórcio ao invés do financiamento, mas ao mesmo tempo, é trabalho ligado à produção e à manipulação de afetos, pois as sensações de tranquilidade, confiança e satisfação são relevantes à conquista e manutenção dos clientes.

Essa idéia de auxiliar o cliente fica evidente nas respostas dos entrevistados, ao serem perguntados sobre o que te satisfaz no trabalho:

A minha função é o atendimento a clientes, e me sinto satisfeito, quando os meus clientes ficam satisfeitos também além de atingir os objetivos propostos (M4).

No meu trabalho, o que me satisfaz é poder atender as necessidades do cliente, sempre oferecendo o melhor produto... (M9).

A motivação esta relacionada à satisfação dos clientes que atendemos, assim, se conseguimos satisfazer seus anseios e desejos e juntamente a isso, consigo rentabilizar e fidelizar o cliente, posso dizer que estou realizado em minha atividade (M2).

Nota-se também características como rapidez, responsabilidade, iniciativa, criatividade e mobilidade em prol da rentabilização do trabalho, os quais estão cada vez mais presentes nos trabalhadores de bancos públicos. Esse perfil condiz com o novo trabalhador conforme cita Flores-Pereira (2010), onde os funcionários mostram-se mais motivados, interessados, polivalentes e participativos.

Isto fica claro, quando pergunta-se sobre o que satisfaz os entrevistados no trabalho, pois a unanimidade foi sobre atingir os objetivos e ser desafiado. Depois aparece salário, satisfação dos clientes, crescimento profissional, reconhecimento, aprendizagem, autonomia e relação interpessoal. Vale à pena destacar que através das respostas dos entrevistados, mais uma vez fica evidente que o salário não é garantia de motivação, pois conforme já citado por Bergamini (1995), é um erro por grande parte dos administradores acharem que oferecem aumento de salários e prêmios vai garantir os trabalhadores motivados.

Sobre o que motiva no trabalho, cinco colaboradores responderam que é o desafio que os motivam, após vem à oportunidade de crescimento na empresa, juntamente com o relacionamento interpessoal e os resultados que pode alcançar, além de alcançar uma função gratificada. Lembrando que o trabalho só será produtivo e qualificado, se o individuo estiver motivado pelo desejo de trabalhar.

Segundo Chiavenato (2004), a necessidade de auto-realização, conforme hierarquia de Maslow aparece como a mais elevada, pois essa necessidade leva a pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente em sua vida. Enquanto as outras necessidades podem ser satisfeitas por recompensas externas à pessoa (dinheiro, amizade, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentido de realização).

Mais uma vez, essa necessidade de realização vem ao encontro do resultado do trabalho junto aos entrevistados da agência bancária, pois estes citam diversas vezes o ato de ser desafiado como motivador.

Dentro da minha função, sou desafiada constantemente, onde o meu gerente me pede algum trabalho em específico e preciso correr atrás de informações, de pessoas

que detenham o conhecimento para que eu atinja os resultados e isso me deixa muito satisfeito, quanto vejo o trabalho pronto (M6).

Encaro os desafios como motivador desde que tenham sentido e não sejam inatingíveis. Ser desafiado é tido como um impulso para a realização da atividade (M3).

Agora, perguntados sobre o que desmotiva no trabalho, a maioria das pessoas responderam que são os sistemas, depois vem à falta de reconhecimento e a falta de cooperação dos colegas de trabalho. Outros responderam que é a falta quantitativa de pessoas, o processo seletivo interno, a remuneração, a burocracia e os desafios.

Nossos sistemas são por diversas vezes comparados com de outros bancos, que muitas vezes por serem bancos privados, são referenciais em tecnologia bancária (M8).

Não consigo entender porque nossos sistemas são tão ruins, pois temos outro exemplo de banco público, que tem excelentes sistemas e também passam por processos de licitações para obter melhorias nos sistemas (M3).

Algumas burocracias desnecessárias nas rotinas operacionais e eventuais faltas de companheirismo de outros empregados (M6).

A falta de estrutura de apoio e o quão manual são os nossos processos, induzindo diversas áreas e pessoas ao erro. Passamos muito tempo no operacional, quando o correto seria nos dedicarmos ao negocial (M4).

O que mais me desmotiva no trabalho, é a falta de reconhecimento mais por parte da chefia imediata, do que dos colegas. Me dedico ao máximo, tenho ótimo relacionamento com clientes, tanto pessoas físicas como empresas, e se não fico divulgando para todo mundo não sou reconhecida, é um sentimento de frustração muito grande (M5).

Objetivos que não se enquadram nas realidades de crescimento da carteira de cliente me deixam com a sensação de desmotivação, pois, antes mesmo de começar o trabalho sei que não vai ser possível chegar à meta estabelecida (M2).

Para os entrevistados, o mais importante para se manter motivado no trabalho é a realização, seguido de desafios e reconhecimento. Ainda tem as metas, o apoio, alcançar os objetivos pessoais, estar alinhado com os objetivos, metas e missão da empresa, além do bem estar pessoal.

Realização. Trabalho por realização. A satisfação de realizar negócios é única (M3).

Consciência na participação da construção do resultado faz-me sentir motivado (M4).

Metas e condições de cumpri-la além do reconhecimento (M8).

Manter minhas ações alinhadas com os objetivos, metas, missão e visão da empresa (M2).

Criar um clima organizacional saudável, tendo sempre novos desafios profissionais e objetivos pessoais de crescimento (M5).

Desafios diários e construção de resultados sustentáveis com a Equipe (M9).

Em primeiro lugar o bem estar pessoal, depois a demanda dos clientes por informações mais detalhadas (M10).

Perguntados sobre qual sua opinião sobre os planos de cargos e salários oferecidos pela empresa, 64% dos entrevistados responderam que o processo precisa melhorar. Uma pessoa considera deficitário e duas consideram bons.

Atualmente são bem melhores e mais claros que o antigo, porém ainda existem alguns pontos a desenvolver (M1).

Desde que entrei na empresa a forma de promoção e regras para o processo seletivo mudaram pelo menos 03 vezes. A inconstância do processo é desgastante. Na antepenúltima alteração, tive de mudar a minha estratégia de crescimento para me adequar às regras, quando mudei, ocorreu outra mudança (a penúltima) que me impedia de participar dos processos seletivos. Fui drasticamente prejudicada, pois ocorreu um PSI para gerencia (meu objetivo) e fui desclassificada pelas regras. Eram diversas vagas. Foi desmotivador (M7).

Essa opinião (M7) vem de encontro com o que diz Pontes (1998), sobre a necessidade de estar revisando constantemente os princípios e diretrizes dos quais são feitos os planos de cargos e salários, justamente para evitar essa desmotivação.

Todas as pessoas já participaram de processo seletivo e 90 % das pessoas já foram escolhidas, ou seja, tem função gratificada dentro da instituição. Algumas pessoas consideraram o processo frustrante e outros consideraram o processo transparente.

No que fui escolhida para Assistente foi bacana, muito justo e claro, já o outro que participei para Gerente, não fui escolhida segundo o gerente, porque o meu perfil ia além do esperado (M7).

Sim, o que me deu a função. Achei que na entrevista o foco se alterou não dando muita oportunidade de demonstrar meus conhecimentos, pois trabalha na Pessoa Física e o processo era para o segmento Pessoa Jurídica (M8).

Sim, vários. Cada um é diferente, mas, no geral, considero que é um mecanismo de “escolha” de um empregado para ocupar uma função e que complementa as informações que já se tem do empregado (M2).

Sim. Considero um processo transparente e com os objetivos claros para a função (M10).

Processo dinâmico e moderno para avaliação dos candidatos. Existem critérios objetivos definidos e critérios subjetivos avaliados por Equipe de Avaliação (M11).

O plano de cargos e salários, diferentemente da administração de cargos e salários, prevê o crescimento dos empregados através dos diferentes cargos existentes na organização. Além disso, deve levar a valorização do indivíduo da empresa e ser transparente a todos (PONTES, 1998).

A maioria dos entrevistados acham a nova sistemática do Plano de Cargos e salários implantado a partir de 2010 boa, mas que pode melhorar 3 acham inadequadas e 2 acham boa.

Processos seletivos inadequados, pois o peso para substituição na função desejada é muito baixo e não existe mais prova para avaliar os conhecimentos (M5).

Acho boa, porém possui alguns pontos negativos. A meu ver uma prova de conhecimentos seria interessante para incrementar o processo. Além disso, não existe uma trajetória profissional bem definida, pois um empregado de área meio (qualquer função), sem nenhum conhecimento da área negocial, por exemplo, concorre a uma vaga de gerente de agência com muito mais vantagem que um Técnico Bancário Novo há vários anos trabalhando na área negocial (M3).

As regras precisam ser mais bem definidas, sem tantas mudanças, e caso as mudanças ocorram, devem seguir os critérios da Lei, ou seja, passam a valer daquele momento em diante, sem prejuízo dos que se prepararam para as regras anteriores (M7).

Mais justa, pois permite ao empregado que deseja fazer carreira, atingir o nível mais elevado proposto pela Empresa (M9).

Perguntados sobre o que achavam do antigo sistema utilizado pela Instituição (BANCOP), as opiniões se dividiram, pois alguns achavam justo por existir a prova de conhecimentos enquanto outros achavam que a prova era injusta, pois na prática a pessoa estava preparada e se não passasse na prova, não tinha chances de mostrar isso, deixava muito espaço para indicações.

Não concordava com ele, pois o mercado é dinâmico. O antigo BANCOP engessava o processo e desestimulava a competitividade saudável do processo seletivo (M5).

Não gostava muito, pois a pessoa precisava fazer uma prova de conhecimentos e se não atingisse a pontuação de 70%, não ia para frente, o que achava injusto, pois na prática a pessoa estava preparada (M8).

Deixa muito espaço p/ "indicações" (M3).

Considerava mais justo. Nele um dos pré requisitos era atingir uma nota mínima em uma prova de conhecimentos para a função desejada (M10).

A única coisa positiva era a prova. Seria interessante implantar novamente a prova como forma de incentivar os empregados a se manterem atualizados. Porém a prova deveria ser semestral ou anual, na pior das hipóteses (M7).

Avaliação por critérios objetivos, e indicativo de trilhas para atingimento a determinadas funções de confiança (M2).

Não acho que mudou muito, pois as pessoas ainda não excluem os que não serão escolhidos do banco de oportunidades, como era no bancop (M1).

Considero que a sistemática era boa, uma vez que abrangia conhecimentos teóricos e também proporcionava um curso de formação (M11).

Ao serem questionado se essa nova sistemática de planos de cargos e salários influencia na sua motivação, 8 pessoas responderam que sim, o restante, respondeu que não.

Não, pois acredito que a motivação é interior mesmo (M11).

Conhecendo as trilhas propostas para o cargo/função há oportunidade de desenvolvimento, visto disponibilidade de inúmeros cursos na Universidade Corporativa (M9).

Sim. Busco estar sempre preparado para um novo desafio (M7).

Sim, com os planos oferecidos podemos ter uma perspectiva do nosso crescimento profissional. De onde estamos, onde queremos chegar e quanto tempo demoraremos em alcançar tal objetivo (M5).

Sim, pois sei o que preciso fazer para chegar à pontuação necessária de classificação (M6).

Os planos atuais, para TBN não são estimulantes, pois tem pouca diferença em relação aos bancos privados (M3).

Sim, por sentir que parte da decisão em ocupar outros cargos cabe a mim (M4).

Sim, na verdade desmotivam, com tantas perguntas sem resposta (M1).

Todos os entrevistados responderam que se sentem preparados para participar de um processo seletivo, isso é muito bom, pois a empresa ganha muito com isso, pois entende-se que esses funcionários buscam a qualificação constante para crescer na profissão escolhida. Novamente presencia-se as características do novo trabalhador bancário.

Já sobre a sistemática de pontos na classificação dos PSIs, 3 pessoas consideram justa, 3 consideram confusa e 5 injusta.

Como todos os modelos não é totalmente justos, mas é um critério... (M11).

Muito confusa. A questão do resultado da agência é muito desfavorável para as pessoas que se dedicam (M1).

Não concordo com o peso que é dado para quem já possui função gratificada. No modelo atual os eventuais podem conseguir no máximo 5 pontos por serem eventuais, enquanto funcionários com função podem atingir até 45 pontos. Grande disparidade entre estas pontuações (M2).

Existem critérios objetivos e critérios subjetivos, transparentes a todos os participantes, pois conhecem antecipadamente as regras propostas pela empresa (M3).

Razoável. O tempo de função é supervalorizado, independente de qual seja a função (M6).

Como já descrito anteriormente não concordo com o peso que é dado para quem já possui função gratificada. No modelo atual os eventuais podem conseguir no máximo 5 pontos por serem eventuais, enquanto funcionários com função podem atingir até 45 pontos. Não considero sem importância uma função e creio que é um degrau antes de uma função gerencial, entretanto discordo desta grande disparidade entre estas pontuações (M9).

Deficitária, privilegia quem já tem função em detrimento de quem não tem (M4).

Interessante, mas a questão da agência estar bem ou não, não concordo, pois a equipe da PF pode estar super bem e porque a PJ não está, saio prejudicada (M5).

O único critério de que discordo é o tempo de substituição. Tempo não significa competência (M7).

Não representa a real capacidade dos candidatos, muito superficial (M8).

A opinião dos entrevistados sobre a pontuação dos cursos da Universidade do Banco Geração CX nos PSIs é unânime em dizer que é injusta, pois os funcionários não têm tempo para fazer os cursos durante o expediente de trabalho e como não está disponível para fazer em casa, muitos saem prejudicados, pois é um item obrigatório na sistemática dos PSI e tem uma pontuação pesada. Essa ferramenta deveria ser utilizada para o funcionário se desenvolver na carreira, pois tem excelentes cursos na UCC. O que acaba acontecendo, é que os funcionários ficam simplesmente “passando tela”, ou seja, mudando de página sem ler o conteúdo da tela e não aproveitam o curso da maneira desejada.

Atualmente está muito difícil de realizar os cursos no ambiente de trabalho; o Banco Geração CX deveria voltar a disponibilizar os cursos para acesso fora do horário de trabalho (dentro da vontade e disponibilidade de cada um) (M11).

Existem regras transparentes para todos aqueles que desejam participar de PSI ou mesmo se desenvolver profissionalmente. Permite o planejamento do desenvolvimento pessoal (M10).

É interessante, porém induz o empregado à simplesmente “passar as telas do curso” e concluir a avaliação, sem obrigatoriamente ter o conhecimento pleno do assunto (M3).

É uma maneira de incentivar o funcionário a se desenvolver, o maior problema é a falta de tempo para cursar os referidos cursos (M5).

Ridículo, ninguém faz os cursos como deveriam ser feitos, sem dizer que quem trabalha em agência ou trabalha e atinge metas ou faz cursos (M4).

É um critério obrigatório e que conta bastante, mas nem todos têm o tempo e apoio necessário para cursar os cursos (M7).

Válidas. A Universidade Caixa é uma importante ferramenta no desenvolvimento da carreira. Temos cursos excelentes na UCC (M8).

E sobre a questão da LS (Linha de Sucessão) Primária e LS Secundária, muitos desconhecem essa sistemática e outros acham que não é mensurado da maneira correta, conforme comentários:

Creio que a pontuação está superdimensionada para as LS Primária e Secundária. Além disso, algumas funções definidas como LS sequer desempenham atividades semelhantes ao cargo pretendido. Por exemplo: a função gratificada de caixa é considerada na linha de sucessão, porém um caixa em poucos momentos, ou em nenhum, desempenha atividades semelhantes a um gerente de atendimento PF (M3).

Existem funções que ficaram estranhas, um exemplo é o de Gerente, onde a LS Primária é de Supervisor de Canais ou Atendimento, sendo que estes não substituem gerentes e quem substitui normalmente não tem função e não se classifica nos PSIs (M5).

Todo o processo de promoção há itens para aperfeiçoamento, e este é um deles; pois há limitações para algumas funções (lateralidade de cargos de gestão) que não são considerados, e outros com ênfase maior, que no meu entendimento não deveria ocorrer (M9).

Existem funções que ficaram estranhas, pois o empregado pode substituir gerente, acumula pontuação pra isso, mas não consegue concorrer a tesoureiro, por exemplo.

Acho válida, porém existem algumas funções que deveriam ser revistas dentro das respectivas linhas de sucessão (M8).

Foi feita por pessoas que não conhecem rotina das agencias (M4).



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia teve como objetivo analisar o plano de cargos e salários de uma instituição e de que forma isso afeta a motivação dos funcionários de uma agência bancária. Para tanto, descreveu-se sobre a história do setor bancário, sobre a motivação e algumas teorias, abordou-se também sobre a ligação entre a remuneração e a motivação, as características do plano de cargos e salários e por fim foram apresentados os resultados conforme pesquisa realizada.

Assim, foi possível levantar a percepção dos funcionários de uma agência bancária da qual faço parte acerca do plano de cargos e salários e apurar qual a percepção destes acerca da relação entre o novo plano de cargos e salários e sua motivação no trabalho.

Através de dados secundários, foi possível verificar que passado pouco mais de um ano da implantação do Plano de Funções Gratificadas, a Vice-presidência de Gestão de Pessoas está promovendo grupos focais pelo país, com os empregados representantes de todas as funções gratificadas existentes na empresa. O objetivo é conhecer as impressões e dificuldades vividas no planejamento da trajetória profissional no que diz respeito às linhas de sucessão, para identificar possíveis melhorias no processo. Aqui vale destacar, que nenhum dos entrevistados da pesquisa foram abordados pela ação descrita.

Pesquisando sobre o assunto, descobriu-se que a empresa que hoje conta com aproximadamente 84.300 empregados, vem tentando conciliar as diferentes expectativas profissionais das pessoas com as necessidades organizacionais através de diretrizes claras, estruturas de carreira, instrumentos de gestão, entre outras ferramentas e isto está bem claro entre nós funcionários. Isto vem de encontro com os resultados do presente estudo, pois a maioria dos entrevistados respondeu que o novo plano de cargos e salários é bom e justo, pois permite aos empregados planejarem suas carreiras com transparência no processo.

Para os sujeitos pesquisados nesse presente estudo, a alteração no PSI é fruto do anseio dos empregados por mais justiça e transparência nos processos de provimento, garantindo mais lisura aos processos e ampliando as oportunidades de movimentação e crescimento para o quadro de pessoas.

Verifica-se também que essa transparência e justiça nos processos seletivos da empresa, não reflete imediatamente em motivação para os funcionários, pois ao serem perguntados sobre o que motiva no trabalho, as respostas surgiram de forma espontânea como sendo a realização, o que na hierarquia de Maslow aparece como a mais elevada. Conforme já

citado neste trabalho anteriormente, Bergamini (1990) já dizia que os indivíduos querem atingir estados de reconhecimento, bem estar e autonomia. Agora ao serem questionados se o Plano de Cargos e Salários os motiva no trabalho, a maioria respondeu que sim.

Outro fato que chamou a atenção durante a realização da pesquisa refere-se à importância que os entrevistados dão para a satisfação dos clientes, por isso, prezam pelo bom atendimento aos mesmos superando suas expectativas.

A conclusão mais valiosa que pode-se ter desse presente trabalho, é que conforme estudos de Bergamini (1990) a motivação é algo intrínseco do indivíduo e que cada um se motiva de forma diferente, pois as necessidades são diferentes.

Apesar de encontrar a limitação de ter sido realizada em apenas uma agência, o que compromete a generalização dos resultados, esta pesquisa poderia servir de alerta para os administradores, de que simplesmente implantar um Plano de Cargos e Salários não é o suficiente para motivar os funcionários em seu trabalho. Nesse sentido, a pesquisa permitiu identificar que outros fatores, principalmente aqueles relacionados às diversas formas de reconhecimento, mostram-se mais importantes para a motivação para o trabalho.

Uma vez que constatou-se através da vasta literatura disponível bem como pela pesquisa de campo realizada, que o plano de cargos e salários pode interferir diretamente ou indiretamente na motivação dos funcionários no trabalho considera-se que tanto o objetivo geral como os objetivos específicos, foram atingidos por este estudo.

Por fim, sugere-se que outros estudos semelhantes possam ser desenvolvidos em outras agências ou até mesmo em diversos bancos com o objetivo de expandir a discussão aqui levantada e, quiçá, de garantir, num futuro próximo, processos melhores, mais transparentes a todos os funcionários.

## REFERÊNCIAS

ANICETO, Kátia Regina Pereira. **Mudanças no mundo do trabalho: a representação dos funcionários do Banco do Brasil sobre a formação desenvolvida pela Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB/Manaus)**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação Programa de Pós-Graduação em Educação. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13266>. Acesso em 30 abr 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BENDASSOLLI, P. F. e LACOMBE, B. M. B. **Cinco décadas de RH**. RAE executivo, v.3, n.3, 2004. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol3-num3-2004/cinco-decadas-rh>>. Acesso em: 12 out 2011.

BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 30(2) 23-34, Abr./Jun. 1990. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=862&Secao=ARTIGOS&Volume=30&numero=2&Ano=1990>>. Acesso em: 01 mar 2011.

BERGAMINI, C. W. Características Motivacionais nas Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 30, n. 4, out-dez 1990. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae/vol30-num4-1990/caracteristicas-motivacionais-nas-empresas-brasileiras> >. Acesso em: 09 jul 2011.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BERGAMINI, C. W. Premiar não é a solução. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35, n. 1, jan-fev 1995. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num1-1995/premiar-nao-solucao>>. Acesso em: 07 jul 2011.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 1, n. 2, nov-jan 2002. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002/motivacao-viagem-ao-centro-conceito>>. Acesso em: 12 out 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIEESE. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estjul97.xml>>. Acesso em: 08 mar 2011.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35, n. 2, mar-abr 1995. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>>. Acesso em: 08 mar 2011.

GRISCI, C. L. I. **Motivação e liderança**. Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Jul/Set. 2010, p. 55

GUIA TRABALHISTA. **Administração de cargos e salários**. Disponível em: <[http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/cargos\\_e\\_salarios.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/cargos_e_salarios.htm)>. Acesso em: 12 out 2011.

HANDY, E.B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975, p. 27.

HERZBERG, Frederick. **Work and nature of man**. Cleveland: The World, 1966.

KOHN, A. Por que os planos de incentivo não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35, n. 6, nov-dez 1995. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num6-1995/por-que-planos-incentivo-nao-funcionam>>. Acesso em: 12 out 2011.

LAZZARATTO, M; NEGRI, A. **Trabalho Imaterial: Formas de Vida e Produção de Subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

NAKAMURA, J. **Fatores motivacionais: estudo de casos dos recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação e informação do sistema SEBRAE**. 1994. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

NEUTZLING, Inácio; KREIN, José Dari (1997). **Reestruturação produtiva**. Dicionário de Ética Econômica. São Leopoldo: Unisinos. p. 713-717.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PEREIRA, M. T. F. Repensando a Função Dirigir: uma Análise a partir de Livros Introdutórios de Administração. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Porto Alegre, vol. 8, n. 1, jan-abr 2010. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/issue/view/10>>. Acesso em: 13 out 2011.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia USP, v. 1, n.2, p. 127-140, 1990.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 1998.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo : Prentice Hall, 2004.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. Tradução M. J. C. Ferreira. Lisboa: Moraes, 1970.

SACHUK, M. I. **A motivação e o processo de indução dos indivíduos na organização**. 1998. Tese (Doutorado) – FGV / EAESP, São Paulo.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educ. Soc.** [online]. 1999, vol.20, n.67, pp. 183-209. ISSN 0101-7330.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS SP. **Nasce um grande movimento**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.spbancarios.com.br/historia.asp>>. Acesso em 08 mar 2011.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOMACK, J. P. **A máquina que mudou o mundo: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual a sua idade e há quanto tempo trabalha na empresa?
- 2) Possui função gratificada neste momento? Se sim, há quanto tempo?
- 3) Como é seu trabalho?
- 4) O que te satisfaz no trabalho?
- 5) O que te motiva em seu trabalho?
- 6) O que te desmotiva em relação ao trabalho?
- 7) Para você o que é importante para manter-se motivado no trabalho?
- 8) Qual sua opinião sobre os planos de cargos e salários oferecidos pela empresa?
- 9) Já participou de algum processo seletivo (PSI) na empresa? Se sim, como foi?
- 10) O que acha da nova sistemática do Plano de Cargos e salários implantado a partir de 2010?
- 11) Qual a sua opinião sobre o “antigo” BANCOP?
- 12) Os planos oferecidos pelo banco influenciam em sua motivação para o trabalho, como?
- 13) Você sente-se preparado participar de um processo seletivo?
- 14) Qual sua opinião sobre a sistemática de pontos na classificação dos PSIs?
- 15) Qual a sua opinião sobre a questão da pontuação dos cursos da Universidade Caixa nos PSIs?
- 16) E sobre a questão da LS Primária e Secundária, o que acha?
- 17) Tem alguma coisa que você queira falar que eu não tenha perguntado?