

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

Silvana Teixeira Girondi

**Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários que assumiram
suas funções no Banco do Brasil S.A., a partir do ano de 1998, no
Estado do Rio Grande do Sul**

Porto Alegre

2007

Silvana Teixeira Girondi

Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários que assumiram suas funções no Banco do Brasil S.A., a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul

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

Orientadora: Prof^ª Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre

2007

Silvana Teixeira Girondi

Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários que assumiram suas funções no Banco do Brasil S.A., a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários que assumiram suas funções no Banco do Brasil S.A., a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul.

Conceito final:

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

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) – UFRGS

Prof.(a) – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Desejo agradecer em primeiro lugar aos meus familiares, pelo incentivo e compreensão.

À professora tutora Mariana Morosine Muller pela ajuda, incentivo, dedicação e pelas orientações ao longo do trabalho. Também agradeço aos demais professores da área que de alguma forma contribuíram para este trabalho, em especial à professora Berenice Santini.

Ao Banco do Brasil que, através de convênio com a UFRGS, me oportunizou a realização deste curso, contribuindo para meu aprimoramento profissional.

Aos professores, tutores e colegas de curso que fizeram parte desta jornada e que tanto colaboraram para o enriquecimento do aprendizado durante as aulas e durante todas as atividades desenvolvidas.

Aos colegas que, de uma maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização da pesquisa auxiliando na distribuição ou respondendo aos questionários, sem os quais não teria sido possível a realização deste trabalho.

“Se as organizações quiserem centrarse na satisfação de seus clientes, precisam, sobretudo centrarse na satisfação de seus profissionais”.

Roberto Coda

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a satisfação, motivação e perspectivas dos funcionários que assumiram suas funções no Banco do Brasil S.A., a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul e, a partir dos resultados obtidos, levantar uma série de medidas possíveis para aumentar o nível de satisfação destes funcionários com a atividade profissional exercida. A pesquisa foi realizada com duzentos e cinquenta funcionários lotados em diversas cidades localizadas na região metropolitana e no interior do Estado, mediante a aplicação de um questionário. Os dados obtidos foram analisados tendo como referencial a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: “Fatores Higiênicos” e “Fatores Motivadores”. Os resultados apontam que os Fatores Higiênicos “empresa, relacionamentos, ambiente de trabalho, benefícios sociais e estabilidade” obtém índices mais elevados de satisfação. Em contrapartida os Fatores Higiênicos “diferença no tratamento, insegurança quanto ao futuro, pressão por cumprimento de metas, carga excessiva de trabalho, salário e insegurança física”, são os que mais geram insatisfação no trabalho. Quanto aos Fatores Motivadores, os resultados obtidos demonstram que “trabalho, reconhecimento e desenvolvimento profissional” são os maiores responsáveis pela satisfação entre os respondentes. Porém os Fatores Motivadores “falta de perspectivas e dificuldades na carreira” aparecem entre os que geram mais insatisfação no trabalho.

Palavras-chave: motivação, satisfação, perspectivas, trabalhador bancário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow.....	27
Quadro 01 - Teoria X e Teoria Y como diferentes concepções sobre a natureza humana.....	31
Figura 02 - Gráfico da distribuição por sexo.....	37
Figura 03 - Gráfico da distribuição por faixa etária.....	38
Figura 04 - Gráfico da distribuição por local de trabalho.....	38
Figura 05 - Gráfico da distribuição por nível de escolaridade.....	39
Figura 06 - Gráfico da distribuição por cargo.....	39
Figura 07 - Tempo de serviço x cargo ocupado.....	40
Quadro 02 - Classificação de Herzberg – Fatores Higiênicos e Fatores Motivadores.....	41
Figura 08 - Gráfico das condições de trabalho.....	44
Figura 09 - Gráfico da satisfação com salário de acordo com a região.....	44
Figura 10 - Gráfico da satisfação com salário de acordo com o cargo exercido.....	45
Quadro 03 - Principais fatores higiênicos causadores de satisfação e insatisfação no trabalho.....	56
Quadro 04 - Principais fatores motivadores causadores de satisfação e insatisfação no trabalho.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo das respostas dadas pelos respondentes aos Fatores Higiênicos.....	41
Tabela 2 – Resumo das respostas dadas pelos respondentes aos Fatores Motivadores.....	47
Tabela 3 – Fatores positivos.....	50
Tabela 4 – Espaço aberto para opinião ou sugestão.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN – Banco Central do Brasil

BB – Banco do Brasil S.A.

BCB – Banco Central do Brasil

BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

CACEX – Carteira de Comércio Exterior

CASSI – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil.

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CMN – Conselho Monetário Nacional

CREAI – Carteira de Crédito Agrícola e Industrial

CSL – Central de Serviço de Logística

CSO – Central de Serviço Operacional

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FENABAN – Federação Nacional de Bancos

FUNCIS - Funcionários

GEPES – Gestão de Pessoas do Banco do Brasil

PAA – Plano de Afastamento Antecipado

PAS – Plano de Assistência Social

PCC – Plano de Cargos Comissionados

PCS – Plano de Cargos e Salários

PDV – Programa de Desligamento Voluntário

PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito

URR – Unidades de Recuperação de Crédito

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVO PRINCIPAL.....	12
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	13
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1	REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO.....	14
2.2	MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	22
2.3	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	26
2.4	HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	27
2.5	TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	29
2.6	TEORIA X E TEORIA Y.....	30
2.7	TEORIA DA EQUIDADE DE J. STACY ADAMS.....	31
2.8	O BANCO DO BRASIL E A RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL.....	32
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	34
3.2	POPULAÇÃO.....	34
3.3	AMOSTRA.....	34
3.4	COLETA DOS DADOS.....	36
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.1	DADOS DEMOGRÁFICOS DO PÚBLICO PESQUISADO.....	37
4.2	ANÁLISE DOS DADOS DAS QUESTÕES FECHADAS.....	40
4.3	ANÁLISE DOS DADOS DA QUESTÃO ABERTA.....	51
5	CONCLUSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	54
5.1	SUGESTÕES PROPOSTAS.....	57
5.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA.....	64

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário passou por uma experiência de transformação radical nas duas últimas décadas, em decorrência não só de extenso processo de informatização, mas também, de mudanças estruturais no setor que afetaram a natureza dos produtos, dos mercados e da organização das atividades internas, resultando em mudanças significativas nas condições de trabalho do setor, constituindo-o em caso ilustrativo das implicações sociais da automação e da reorganização do trabalho (LARANGEIRA, 1997, p.110).

Uma das conseqüências destas transformações no setor bancário, foi a redução significativa do número de funcionários. Pesquisa realizada pelo DIEESE (1997) revela que o sistema bancário reduziu cerca de 40% de seus postos de trabalho nos últimos 7 anos. Observa-se a partir deste dado que houve uma expansão de formas flexíveis de contratação de bancários: terceirização e subcontratação de trabalhadores para a realização de diferentes tarefas. De acordo com a Federação Nacional de bancos (FENABAN), enquanto o total de agências bancárias e postos tradicionais no sistema bancário brasileiro permaneceu estabilizado nos últimos anos, os postos eletrônicos apresentaram um crescimento de 76,6%, no mesmo período.

Nas políticas de gestão de pessoas as mudanças têm sido igualmente marcantes. As organizações passaram a desejar atrair profissionais mais criativos e proativos. Os profissionais, por sua vez, buscam organizações em que se sintam realizados, valorizados e reconhecidos por seu desempenho.

Com a crescente utilização da informática, principalmente para os serviços mais burocráticos, o novo profissional do setor bancário, deverá ser especializado em vendas, necessitando de conhecimentos sobre mercado financeiro, sobre a utilização de softwares (que permitem a utilização de recursos como simulação de negócios) de matemática financeira, além da aquisição de atitudes e comportamentos relacionados ao saber-vender. Suas funções são ampliadas, na medida em que se enfatiza a polivalência e desestimula-se a prescrição de tarefas, já que as rotinas são informatizadas. Além da capacidade negocial, a busca de nichos de mercado, resultado da crescente competição, demanda novos conhecimentos e novas habilidades.

Se por um lado, os profissionais da área são mais exigidos, por outro lado, observou-se a defasagem dos salários ao longo do tempo, principalmente o salário básico ou inicial e a alteração do plano de carreira por tempo de serviço.

Embora os salários iniciais atuais do Banco do Brasil sejam compatíveis com os de mercado para a atividade desenvolvida, o Banco tinha como diferencial dos outros bancos o pagamento de melhores salários. A readequação ao mercado ocorreu em virtude da necessidade de adaptar-se às novas condições econômicas do país, às novas políticas governamentais adotadas pelo governo e fazer frente a alta competitividade que predomina atualmente no setor bancário. Embora necessária, a readequação dos salários criou um certo distanciamento dos salários dos novos funcionários dos mais antigos. Soma-se a isto a perda de algumas vantagens conquistadas pelos funcionários anteriores a 1998, tais como anuênio, licença prêmio, trinta e cinco dias de férias após vinte anos de trabalho, adiantamento para reposição em dez meses nas férias, possibilidade de acumular e converter faltas abonadas. Como resultado de todas estas transformações observa-se alguns efeitos negativos, como maior desgaste físico e mental da força de trabalho e a insatisfação com a situação atual.

Este trabalho tem como principal objetivo, analisar a forma como se sentem os funcionários do Banco do Brasil que assumiram suas funções a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul, e sugerir medidas que visem a aumentar seu nível de satisfação. Estes funcionários, invariavelmente, têm excelente nível de qualificação, muitos com diplomas de pós-graduação e se destacam não só pelo nível cultural, mas, também pela competência, garra, denodo, além da disposição própria da juventude. Todavia, embora empolgados pela aprovação e consolidadas as esperanças da conquista de novos horizontes, como a segurança quanto às suas mantenças e de seus familiares, parcela destes jovens passam pouco tempo na instituição. Via de regra, prestam novos concursos e, ao serem aprovados, optam por outros órgãos públicos ou empresas privadas que lhes acenem com melhores salários, onde detenham as mesmas condições de oportunidade e tratamento em relação aos colegas.

Apesar das perdas ocorridas, a profissão continua fazendo parte dos planos de vida de milhares de brasileiros, o que pode ser explicado pela escassez de empregos existentes no país, pela relativa estabilidade oferecida, pela seleção por concursos públicos eliminando atitudes discriminatórias, pelos benefícios e vantagens oferecidas, pelo incentivo à qualificação profissional e perspectivas de carreira. Embora o incentivo a carreira seja altamente positivo e motivador, o problema que se observa é a falta de motivação e perspectivas dentro da empresa, para muitos destes novos funcionários.

A busca por novos rumos fora do sistema bancário é um fato cada vez mais comum nas agências bancárias e pode-se observar evidências de que isto decorra pelos seguintes motivos:

- a crescente desvalorização do serviço do bancário, o qual tem sido gradativamente substituído por máquinas ou empresas tercerizadas, o que provoca incertezas quanto ao futuro;
- pela qualificação cada vez maior dos aprovados nos concursos, o que pode ser explicado pelo elevado número de inscritos nos processos seletivos e pelo aumento natural do nível de escolaridade da população, principalmente na região Sul;
- pelos baixos salários, principalmente os iniciais;
- pela dificuldade que muitos encontram em fazer carreira no banco por não se “encaixarem” no perfil exigido.

Constata-se que o Banco do Brasil investe em treinamento e qualificação dos funcionários e muitas vezes todo este investimento acaba sendo perdido para o mercado de trabalho por falta de motivação e perspectivas dos mesmos.

Diante disso, este trabalho buscará responder as seguintes questões: como impulsionar a motivação dos novos funcionários frente a todas dificuldades existentes; e, como melhorar o nível de satisfação dos novos funcionários.

1.1 OBJETIVO PRINCIPAL

- Analisar a forma como se sentem os funcionários do Banco do Brasil que assumiram suas funções a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul, e sugerir medidas que visem a aumentar seu nível de satisfação.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear os principais motivos geradores de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho;
- Medir nível de satisfação e anseios dos novos funcionários dentro do contexto atual;
- Propor ações que valorizem os novos funcionários motivando-os para o trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA DA TRABALHO

O Banco do Brasil passou por profundas modificações nos últimos anos, pois além da reestruturação bancária ocasionada pelas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, sofreu a perda de vários privilégios que obtinha como agente financeiro do Tesouro. Como consequência destas mudanças, a empresa teve que reestruturar-se para se manter viável economicamente, para remunerar adequadamente seus acionistas e para fazer frente a concorrência, sem descuidar-se do lado social. Os funcionalismo do Banco do Brasil perdeu várias vantagens sociais e salariais, o que afetou principalmente os novos funcionários por não terem direitos adquiridos junto à empresa. Diante disso, observa-se que dentro da empresa, existem funcionários que ocupam o mesmo cargo ou função e com diferentes salários e direitos. Esta situação, somada a maior exigência do trabalhador bancário, incremento do volume de serviços, incerteza quanto ao futuro do trabalhador bancário, etc, cria um clima de desconforto e insatisfação fazendo com que muitas vezes estes funcionários, que em sua maioria possuem grande qualificação, procurem outras empresas para trabalhar ou permaneçam no Banco, porém sem motivação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura procuramos levantar os principais acontecimentos que marcaram a reestruturação do sistema financeiro, a época em que ocorreram, e as mudanças pelas quais passou o Banco do Brasil; a motivação e satisfação no trabalho, descrevendo algumas das principais teorias sobre o assunto; e, alguns princípios do Banco do Brasil com relação as questões de responsabilidade socio-ambiental.

2.1 REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO

O trabalho bancário, paradigmático em relação à reestruturação produtiva, passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser (GRISCI, 2000). Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes tido como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade (GRISCI, 2004, p. 160).

Até 1960, as transformações ocorridas no trabalho bancário foram lentas, porém caracterizadas pela busca da racionalização e mecanização do trabalho bancário. Até a Reforma Bancária de 1964, os bancos atuavam de maneira segmentada e regionalizada, a maioria de pequeno porte (GRISCI, 2004, p. 172). De acordo com Jinkings¹, mencionado por Grisci (2004), a Reforma Bancária (Lei n. 4595, de 31. 12. 1964), a Reforma do Mercado de Capitais (Lei n. 4728, de 14.07.1965) e o Plano de Ação Econômica do Governo (1964/1966) criaram mecanismos legais de controle e fiscalização pelo Estado, das instituições públicas e privadas do sistema financeiro; entre outros, estabeleceram a formação de instituições financeiras especializadas na captação e aplicação de recursos a médio e longo prazo, institucionalizaram a correção monetária na remuneração de aplicações para incentivar a poupança.

A intensificação da industrialização demandou novas adaptações do setor bancário a fim de que pudesse contribuir para o desenvolvimento do país, uma vez que havia uma demanda cada vez maior por crédito (GRISCI, 2004). Dessa forma, foi necessário que os

¹ JINKINGS, Nise. O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Boitempo, 1996.

bancos se estruturassem de forma semelhante às indústrias, adotando modelos de organização taylorista/fordista (PENELLA², apud GRISCI 2004, p.173), sendo introduzidas a mecanização, a padronização, a normatização e a rotinização dos procedimentos bancários, compondo o cenário propício para o início de mudanças tecnológicas e organizacionais mais profundas. Novas respostas são exigidas aos bancários, em que a cobrança por produtividade passa a ocorrer de forma mais intensa.

Neste período, a partir de fins dos anos trinta, pode-se visualizar a evolução histórica do Banco do Brasil, pela constituição da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do BB (CREAI), num período em que a industrialização renunciava assumir a liderança da acumulação em nossa economia. Em momento subsequente criou-se a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), no interior da estrutura do BB, voltada para a gestão das condições de liquidez e operacionalização da política cambial do país. No início dos anos cinquenta estruturou-se a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), como estrutura diferenciada alojada no banco - ao mesmo tempo que, a propósito do reaparelhamento produtivo do país, também surgiu o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE). Recorde-se ainda que, como “banqueiro” do Tesouro, o BB alocava até 1964 mais da metade de seus créditos no financiamento dos déficits dessa entidade (VIDOTTO, 1999).

Ainda na década de 60, a tecnologia de base microeletrônica é introduzida no sistema financeiro nacional configurando-se em mais um feixe das complexas inovações organizacionais no setor bancário que, associada a novos modelos de gestão, gerou impactos na produtividade, nas condições de trabalho e no perfil dos trabalhadores desse setor. Assim, diferentemente de alguns setores da economia que começavam a utilizar essas tecnologias, o sistema financeiro adota padrões tecnológicos de primeiro mundo (SEGNINI³, CORAZZA⁴, apud GRISCI 2004, p.173).

As reformas financeiras de 1964/65 desdobraram a SUMOC no Conselho Monetário Nacional (CMN) e no Banco Central do Brasil (BCB), além de proibir o Banco do Brasil de emprestar ao Tesouro, cujos déficits passaram a ser financiados com instrumentos próprios.

Assim, reduzido seu papel de agente financeiro do Tesouro, secundarizado como autoridade monetária, foi em certa medida selado o destino do BB, o qual não restou senão

² PENELLA, Isabela. LER: uma jornada de sofrimento no trabalho bancário. 2000. 198 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

³ SEGNINI, Líliliana R.P.. Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1998.

⁴ CORAZZA, Gentil. Crise e reestruturação bancária no Brasil. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2000.

reorientar-se para expandir suas operações junto ao setor privado nos planos doméstico e internacional.

Apesar de estar sendo destituído da centralidade fiscal e monetária anterior, o Banco do Brasil preservou após 1964 o manejo de vultosos recursos fiscais e a exclusiva capacidade de avançar crédito sem as restrições impostas aos demais bancos, através da chamada “contamovimento” do Banco Central no Banco do Brasil, mantendo-se por isso, na condição de autoridade monetária (VIDOTTO, 1999).

Nas décadas seguintes, em decorrência da demanda do mercado e da crescente concorrência entre bancos, passa a ocorrer, também, uma diversificação das atividades bancárias, multiplicando o leque de serviços. O atendimento ao público e a venda dos produtos já começa a fazer parte do cotidiano dos trabalhadores, ainda de forma incipiente: "as agências passam a assumir papel de destaque no conglomerado financeiro ao qual se encontram vinculadas, transformando-se em 'postos de venda' do grupo financeiro. Para atrair clientes, aperfeiçoam-se os serviços de atendimento ao público" (JINKINGS, apud GRISCI 2004, p.173).

Diante desse cenário, pode-se constatar a mudança do perfil do bancário: do contador com conhecimento sobre todo o processo de trabalho no banco, com perspectiva de carreira, detentor de um status social, a um funcionário pouco qualificado, fragmentado em tarefas simples e repetitivas. De acordo com Penella (apud GRISCI, 2004, p.174): "O perfil dos bancários altera-se, passando a representar uma categoria jovem, e a 'profissão' bancário torna-se transitória, servindo apenas como um meio para terminar os estudos".

O bancário típico dos anos 70 e 80 – na maioria caixas e escriturários – caracterizava-se por ser jovem, em geral, estudante, sem expectativas de permanecer na atividade, mantendo, portanto, altas taxas de rotatividade e desempenhando funções rotineiras, de baixa qualificação, apesar de apresentar alta escolaridade (LARANGEIRA, 1997, p.118).

A partir da década de 1980, a implantação e difusão do sistema on line, caracterizado pela criação dos sistemas de apoio às decisões e implantação dos terminais de consulta aos clientes, não somente intensificou o trabalho bancário, pois veio acompanhado de redução de pessoal nos trabalhos de retaguarda, como também serviu de suporte a um controle maior. Com a implantação dos sistemas on line, a natureza do trabalho também se altera. De acordo com Ruffeil⁵ (apud GRISCI, 2004, p.174), o tradicional fluxo de papéis, documentos

⁵ RUFFEIL, Neide Regina S.. A reestruturação produtiva numa instituição financeira: novos modos de trabalhar e subjetivar. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Centro de Estudos Gerais – Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2002.

manipulados e contabilizados no trabalho de escrituração do movimento diário dos bancos, vai sendo substituído por dados armazenados e manipulados em sistemas eletrônicos, baseados em computadores. Informações passam a ser a matéria prima dos bancos.

Em trabalho desenvolvido a respeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário no Brasil, divulgado no site do DIEESE, o processo de reestruturação pode ser dividido em duas etapas: a reestruturação ou "ajustes para dentro" (reorganização interna) e a reestruturação ou "ajustes para fora".

O processo de reestruturação para dentro (reorganização interna) dos bancos brasileiros ocorre mais intensamente a partir da segunda metade da década de 80, e caracteriza-se pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização. Tais ajustes ainda acontecem no início da década de 90, quando ações empreendidas pelo governo federal visando ao ajuste da economia propiciam a queda da inflação que chegava a patamares próximos a 25% para cerca de 1% (GRISCI, 2004, p. 174).

Conforme atestam os estudos de Segnini mencionado por Grisci (2004), os impactos do processo de difusão da automação bancária, que remonta à década de 60, e as citadas desregulamentações não se fizeram notar na estrutura de empregos no setor financeiro até 96, já que até essa época observava-se a expansão do número de agências e de trabalhadores. Para a autora, isso decorre do fato de a inflação elevada constituir-se na principal fonte de lucratividade dos bancos, até julho de 1994, quando ocorreu o Plano Real. Com a estabilização dos preços, resultante da implementação do Plano Real, que objetivava a estabilização econômica, a partir de julho de 1994, o setor bancário é profundamente afetado tanto em termos institucionais quanto em termos econômicos: "a participação das instituições financeiras no PIB, que atingira a média de 13,37% no período 1992-1994, reduziu-se a 6,94% em 1995 em decorrência, em grande medida, da queda substancial das receitas inflacionárias dos bancos comerciais" (MARUCCI e MACHADO-DA-SILVA⁶, apud GRISCI 2004, p.175).

Os processos de queda de inflação e dos investimentos financeiros, por conseqüência, despertaram nos bancos, principalmente nas grandes instituições privadas de varejo, a

⁶ MARUCCI, José Carlos e MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Contexto ambiental e esquemas interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. In: ENANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis, 2000. 1 CD-Rom.

necessidade de se prepararem para sobreviver num ambiente econômico sem inflação (LARANGEIRA, 1990).

Com a estabilização da economia, os bancos tiveram queda substancial das receitas decorrentes de ganhos inflacionários, proporcionadas pelo floating. No primeiro semestre de 1994, os mais importantes bancos brasileiros obtiveram 63,4% de suas receitas do floating. No mesmo período de 1995, essa proporção caiu para 4,7% devido à crescente exposição à competição internacional (SALINAS, MAÇADA, SANTOS⁷, DIEESE, apud GRISCI 2004, p.175). Essa queda abrupta fez com que as instituições bancárias reavaliassem seus custos operacionais, desencadeando uma série de processos de reestruturação dos bancos no cenário nacional, o que pode ser ilustrado pela intensificação dos processos de informatização nos bancos, conforme dados estatísticos da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2001):

As transações automatizadas dos processos bancários já representam 74,7% do total, enquanto as realizadas com intervenção de funcionários nas agências ou por telefone passaram a representar apenas 25,3%. O horário de atendimento nas agências condiciona cada vez menos o volume de serviços prestados aos clientes, que utilizam com crescente intensidade os demais canais disponíveis por períodos bem mais amplos, muitos em tempo integral. (...) merece especial destaque o crescimento das transações por computadores – via internet ou home e office banking – por equipamentos de auto-atendimento e as de origem interna, que são aquelas executadas pelo próprio banco para atender a demanda dos clientes - pagamentos programados, débitos de financiamentos, de tarifas etc...

Conforme avalia Segnini mencionada por Grisci (2004), a implantação de políticas econômico-financeiras governamentais possibilitou aos bancos se reestruturarem, em termos operacionais, mantendo a capacidade de obtenção de lucros através de redução de custos operacionais com largo uso da informática, que redimensionou os modos de comunicação, inclusive com a clientela, a partir da adoção de artifícios como o home bank.

Paralelamente a estas mudanças ocorreu o processo de re-ordenamento financeiro governamental que se estendeu até 1988, quando as funções de autoridade monetária foram transferidas progressivamente do Banco do Brasil para o Banco Central. O Banco do Brasil desempenhava as funções de banco do governo, mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, de acordo com as normas estabelecidas pela SUMOC e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial e Industrial. O Tesouro Nacional era o órgão emissor de papel-moeda. Em 1985, com o re-ordenamento financeiro governamental, houve a separação das contas e

das funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional. Em 1986 foi extinta a conta movimento e, o fornecimento de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil, passou a ser claramente identificado nos orçamentos das duas instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos que prejudicavam a atuação do Banco Central. Para o Banco do Brasil, entretanto, essa mudança trouxe conseqüências profundas em seu alcance enquanto instrumento de política econômica e em sua “dimensão empresarial”.

Submetido a regras de funcionamento que o aproximaram dos demais bancos comerciais, perdendo a condição já caracterizada como a de uma "autarquia de crédito", a ação creditícia do Banco do Brasil passou a depender crescentemente dos “suprimentos específicos” com que continuou a efetivar operações em nome do Tesouro.

A liberação desses recursos foi transferida para a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), o que não o liberou de, freqüentemente, comprometer recursos próprios e mobilizados no mercado para esse propósito. Nesse arranjo adquiriu grande importância a sistemática de aporte de recursos do Tesouro: acumularam-se atrasos, sendo comuns aqueles cobertos no interior de cada exercício, não raro ocorrendo outros de prazos dilatados, configurando um artifício de financiamento do Tesouro. Camuflava-se parte relevante dos déficits, essa sistemática representou uma vertente de fragilização financeira e patrimonial do próprio banco; com isso, ganhou importância entre os determinantes da rentabilidade cadente da empresa a acumulação de passivos não reconhecidos pelo Tesouro.

O processo de reforma orçamentária e fiscal teve continuidade em 1988. A nova Constituição Federal estabeleceu em seu artigo 164 que as disponibilidades de caixa da União devem ser depositadas no BACEN, perdendo o Banco do Brasil grande parte sua função de "caixa" do Tesouro, o que significou uma perda próxima a US\$ 7 bilhões em depósitos até então não remunerados (VIDOTTO, 1999).

Ainda por volta de 1990, duas alterações institucionais que aceleraram as mudanças nos bancos, provocando, assim, maior concorrência no mercado bancário brasileiro: a institucionalização da figura do banco múltiplo e o fim da exigência da carta patente para se abrir uma instituição financeira (GRISCI, 2004, p. 176).

Em 1991, o Banco do Brasil perdeu a exclusividade do recolhimento dos tributos federais e do fechamento de câmbio das estatais - cujo efeito convergiu para o declínio de sua rentabilidade e concorreu para diminuir sua participação no mercado de câmbio (VIDOTTO, 1999).

⁷ SALINAS, José Luis, MAÇADA, Antonio Carlos G. e SANTOS, Marli Elisabeth R. dos. Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil. In: ENANPAD, XXII, Foz do Iguaçu, 1998.

Uma segunda etapa da reestruturação do trabalho bancário se dá a partir do final de 1994, quando os bancos que atuam no sistema financeiro brasileiro intensificam o "ajuste para fora" em decorrência do cenário exposto. Tais ajustes direcionam-se ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao tratamento diferenciado da clientela, conforme o perfil de renda e potencial de consumo dos serviços e produtos financeiros. Essa etapa acontece principalmente por meio de processos que envolvem transferência do controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do Banco Central e incorporação por outra instituição financeira (GRISCI, 2004, p. 177).

Ainda no ano de 1995 a empresa Banco do Brasil é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Conforme site do BB, 13.388 funcionários foram desligados no ano através do PDV (consulta realizada em 28/08/07). De acordo com Stedile⁸, o resultado do programa foi o aumento considerável do índice de doenças psicossomáticas e cardíacas entre os funcionários e 20 suicídios, no período de 24 meses.

No primeiro semestre do ano de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

A fim de solucionar a crise da instituição enquanto instrumento de política econômica e viabilizá-lo em sua dimensão empresarial, no ano de 1996, o Tesouro Nacional contribuiu para o aporte de R\$ 8 bilhões destinado a capitalização do Banco do Brasil. Colocada em perspectiva, a capitalização de R\$ 8 bilhões do Banco do Brasil constitui o ápice de uma sucessão de movimentos que sucederam o fim dos créditos subsidiados à agricultura, até 1986 parcialmente viabilizados pelo acionamento da conta-movimento (VIDOTTO, 1999).

Em 1997 foram adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. O Banco demonstrou sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. O BB lidera na área de mercado de capitais, varejo e seguridade (Fonte: site BB, consulta em 28/08/07).

⁸ Marisa Stedile, trabalhadora bancária no Itaú e presidenta do Sindicato dos Bancários e Financeiros de Curitiba e Região em discurso na Assembléia Legislativa do Paraná, no dia 19 de junho de 1996.

Mas o estrago entre os funcionários estava instalado com a criação de duas categorias de profissionais: os antigos, com todos os direitos históricos e os novos, sem alguns direitos. Tal situação só foi possível com a publicação das resoluções 9 e 10 da então chamada Comissão de Controle das Estatais. Com isso estabeleceu-se uma distorção no plano de cargos e salários (STEDILE, 1997).

Mais recentemente, no final da década de 90, a grande inserção de bancos internacionais, encampando bancos nacionais, é outro processo que vem a se somar aos ajustes para fora (DIEESE, 2001). Nomes expressivos do cenário financeiro internacional, como o inglês Hong Kong & Shanghai Bank, os espanhóis Santander e Bilbao Viscaya, os bancos Espírito Santo, de Portugal e Crédit Agricole, da França, são exemplos de instituições que vêm disputar mercado com os bancos nacionais (SALINAS, MAÇADA e SANTOS⁹, apud GRISCI 2004, p.177). A entrada dos bancos estrangeiros no país traz consigo uma nova concepção de serviço bancário, uma vez que essas instituições têm como uma de suas peculiaridades a prestação de assessoria aos clientes e não clientes, para auxiliá-los na aplicação de seus recursos. As conseqüências negativas de todas essas medidas se ilustram em larga escala nos indicadores de redução de postos de trabalho no setor bancário, bem maior desgaste físico e mental da força de trabalho (LARANGEIRA, apud GRISCI 2004, p.177).

O sistema financeiro brasileiro é um dos mais informatizados do mundo e a categoria bancária apresenta alto nível de escolaridade, sobretudo se comparada com o baixo grau de escolaridade da população e dos trabalhadores dos setores primários e secundários da economia. Portanto, trata-se de uma categoria altamente escolarizada no contexto de um país que apresenta elevado déficit educacional, no qual somente 11,2% da população concluiu o terceiro grau (SEGNINI, apud GRISCI 2004).

O ano 2000 marcou a expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial.

Em 2001, o Banco do Brasil adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributário.

⁹ SALINAS, José Luis, MAÇADA, Antonio Carlos G. e SANTOS, Marli Elisabeth R. dos. Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil. In: ENANPAD, XXII, Foz do Iguaçu, 1998.

Em 2004 o Banco do Brasil atinge a marca de 20 milhões de clientes pessoa física e contabiliza lucro líquido de R\$ 3,024 bilhões.

No ano de 2005, o BB se manteve na liderança em crédito, ultrapassando a marca recorde de R\$ 100 bilhões em empréstimos. Ainda, antecipando o contexto de acirramento da concorrência e de compressão do spread, o BB cumpriu o desafio de reverter a tendência de elevação de seus custos, apresentando melhoria de eficiência e produtividade. No relacionamento com clientes, o Banco manteve o aperfeiçoamento da segmentação e da oferta de produtos, serviços e transações personalizados, desde a agência até o mobile banking (fonte: site BB, consulta em 28/08/07).

O Banco do Brasil, com 198 anos de existência, é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Possui cerca de 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países (Relatório Anual do Banco do Brasil – 2006).

Há dez anos, quando deu seu primeiro salto tecnológico rumo ao atendimento eletrônico, o BB ainda não havia alcançado a marca de 10 milhões de clientes. Na época, 90% das operações eram efetuadas no ambiente das agências. Hoje, cerca de 90% das operações bancárias são realizadas por canais automatizados (Fonte: Revista BB.com.você, jul/ago 2006).

2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Uma grande preocupação das organizações atuais é a questão da motivação no trabalho. Desta forma, a busca de explicações sobre a motivação do trabalhador para o seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano.

A motivação no trabalho não é abstrata e tem raízes na organização, no ambiente externo e no próprio indivíduo. Uma pessoa motivada é produto dessas condições. A motivação no trabalho é um estado de espírito positivo que permite a realização das tarefas do cargo e do pleno potencial do indivíduo.

A preocupação com a motivação funcional é antiga. Começou a partir dos estudos de Elton Mayo¹⁰ entre 1927 e 1932, com as experiências na Fábrica Hawthorne, da Western Electric Company, Chicago, estados Unidos, o que não invalida a suposição de que

¹⁰ Elton George Mayo (1880-1949), autor que trabalhava o desenvolvimento da teoria da interação

experiências anteriores tenham sido realizadas. De suas experiências, chegou-se a uma conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal. Nos grupos informais, conseguem comunicar-se com maior facilidade, além de encontrar ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

O ponto de partida de Mayo e sua equipe foi analisar as condições adversas de trabalho, provocadas pela organização científica, preconizada pelos teóricos da Escola Clássica de Administração nos primórdios do século. Os postulados dessa Escola assentavam-se em concepções errôneas. Para eles, os operários eram dóceis, aceitavam pacificamente as normas disciplinares e podiam suportar todos os aborrecimentos e as exigências desde que fossem remunerados.

Essa concepção gerou uma cultura de trabalho. Os operários eram conduzidos em um regime autocrático, e a fábrica transformava-se apenas em um local em que se trabalhava e produzia e não se tinha nenhum direito. Essa situação gerou nos operários uma reação. Com os sentimentos bloqueados, passaram a valorizar as mínimas oportunidades em que pudessem externar o outro lado da personalidade – o lado humano; daí sua motivação para congregar-se em grupos informais, formados espontaneamente, sem disciplina rígida e em que se sentiam aceitos.

A partir de Elton Mayo, outras pesquisas foram realizadas. Um grupo de estudiosos da Universidade de Michigan, Estados Unidos, estudou os efeitos da supervisão na conduta dos empregados. A maneira e o estilo de o chefe conduzir sua equipe tem enorme influência no desempenho dos subordinados.

Os pesquisadores perceberam que o supervisor concentrado nos interesses do grupo obtinha melhores resultados. Os operários rendiam mais quando encontravam no chefe uma pessoa interessada em seu trabalho e em seus problemas (AQUINO, 1980, p. 239).

A motivação, bem como a satisfação e insatisfação no trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional. A teoria das organizações com as mais variadas escolas, é um exemplo claro da busca por uma melhor inserção do homem na organização.

Apesar de décadas de estudos, as opiniões são controversas, não existe uma opinião comum entre os pesquisadores sobre o que é e como ocorre a motivação, a satisfação e a

insatisfação no trabalho. Archer¹¹, Bergamine & Coda¹², mencionados por Silva J.(2001) define o motivo como sendo uma necessidade atuando sobre o intelecto, o que leva uma pessoa a agir. Partindo desse princípio, afirma que: “a motivação é uma tomada de direção para ação e origina-se de um motivo (necessidade)”. Neste contexto, o referido autor afirma que: “a satisfação ocorre com o atendimento ou a eliminação de uma necessidade”. Na sua opinião, motivador e fator de satisfação são antítese. Ele alerta para a confusão que se faz entre fator de satisfação e necessidade, pois, é importante salientar que, o motivador é a necessidade e não o fator de satisfação da necessidade, assim sendo, “a motivação, portanto, nasce somente da necessidade humana e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

Dentre as principais divergências existentes sobre este assunto, pode-se afirmar como principal a questão relacionada à natureza da motivação. Para alguns teóricos, os fatores extrínsecos ao indivíduo são motivadores, para outros não. Segundo Skinner¹³ mencionado por Silva J.(2001), a personalidade do homem pode ser modelada de acordo com uma programação previamente estabelecida, prevendo-se um controle rigoroso das variáveis exteriores. Assim sendo, a motivação nada mais é senão um esquema de ligação estímulo - resposta. Na opinião de Bergamine & Coda, mencionados por Silva J.(2001), este tipo de teoria ilustra o comportamento reativo que leva ao movimento e não se pode chamar de motivação, pois uma pessoa não motiva outra, mas faz com que esta se movimente; assim, ela afirma que “o movimento é uma reação que surge e que perdura enquanto um reforçamento positivo está presente, e que semelhantemente desaparece quando tal tipo de recompensa não é oferecida, ou em lugar se oferece aos sujeitos reforçadores negativos, isto é, punições”. Cada pessoa caracteriza-se por um perfil motivacional próprio, sendo a motivação algo interno a cada ser humano, não sendo possível se estar plenamente satisfeito, pois sempre surgirá uma necessidade que organizará e dirigirá novas condutas motivacionais.

Partindo de um outro prisma, Locke¹⁴ (apud SILVA J. 2001) afirma que “a satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz

¹¹ ARCHER, Ernest R. O mito da motivação. São Paulo: Pioneira, 1990.

¹² BERGAMINE, C. W. & Coda, R. (org.). (1990). Psicodinâmica da vida organizacional. São Paulo: Pioneira, 1990.

¹³ SKINNER, B. F. O mito da liberdade. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1972.

¹⁴ LOCKE, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4),309-336.

sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores”. E, corroborado por Levy-Leboyer¹⁵ (apud SILVA J. 2001), quando afirma que “motivação significa a vontade de realizar um trabalho ou alcançar um objetivo, para o qual é necessário fazer e manter um esforço até que o objetivo seja atingido, dedicando a ele toda energia necessária”, e por Minicucci¹⁶ (apud SILVA J. 2001), ao afirmar que “a motivação é o que leva a pessoa na direção de um objetivo”. Assim, de acordo com esses autores, a motivação está sempre relacionada a possibilidade de alcance dos objetivos. Ou seja, à medida que a possibilidade aumenta ou diminui, proporcionalmente ocorre o mesmo com a motivação. Neste sentido, um conceito elaborado por Murray¹⁷ (apud SILVA J. 2001) consegue sintetizar, de certa forma, a questão do objetivo e sua influência para a motivação quando afirma que “... há acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”. Para ele, por um lado, um motivo divide-se em duas partes: impulso e objetivo. Impulso é um processo interno que incita uma pessoa à ação, e pode ser influenciado pelo ambiente externo (por exemplo, temperatura), mas é interno. Por outro lado, o objetivo apresenta um certo efeito redutor ou saciante sobre o incitamento interno. Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objetivo externo, como o alimento, mas o processo de cessação do impulso é, em si mesmo, interno. Em consonância com esta opinião Gooch & Mcdowel¹⁸, mencionados por Silva J.(2001) afirmam que “uma pessoa não motiva a outra, apenas se estimula em uma determinada direção, porém para seguir essa direção é necessário que a mesma esteja ligada a um desejo”.

É importante salientar que os conceitos, mesmo sendo genéricos, não desprezam a especificidade de cada ser humano. No estudo da motivação e satisfação deve-se levar em consideração os aspectos de diferenças individuais e culturais quando da escolha da ação que direciona o comportamento até a satisfação. Na opinião de Davis & Newstrom¹⁹, mencionados por Silva J.(2001), “cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças

¹⁵ LEVY-LEBOYER, C. A crise das motivações, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

¹⁶ MINICUCCI, Agostinho. Psicologia aplicada à administração, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

¹⁷ MURRAY, E. Motivação e emoção. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

¹⁸ GOOCH, B. G. & Mcdowell, B. J. (1988). “Use of anxiety to motivate”. Personnel Journal, april.

¹⁹ DAVIS, Keith & NEWSTROM, Jones W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.

motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”.

A partir destes e de outros conceitos sobre o que é, como ocorre, e o que não é motivação e satisfação, várias teorias foram elaboradas visando explicar como proporcionar satisfação ao homem em seu ambiente de trabalho. Algumas dessas teorias serão mais amplamente discutidas a seguir.

2.3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais. Verificou-se que o comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e ao controle do homem. Essas causas chamam-se necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação refere-se ao comportamento dirigido aos objetivos que podem satisfazer as necessidades dentro do indivíduo (CHIAVENATO, 1993. vol 1, pag. 252).

As necessidades motivam o comportamento humano, dando-lhe direção e conteúdo. À medida que o homem cresce e amadurece, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis gradativamente mais elevados. As diferenças individuais influem poderosamente quanto à duração, intensidade e possível fixação em cada um desses estágios.

De acordo com Chiavenato(1993), os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas que estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, as necessidades psicológicas que são aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades e as necessidades de auto-realização que são produto da educação e da cultura e, assim como as necessidades psicológicas, são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando gradativamente maiores satisfações e estabelecendo metas de crescimento sofisticadas.

A partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro da empresa. Verificou-se que todo comportamento humano é motivado. Que a motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades (CHIAVENATO, 1993, vol 1, pag. 254).

2.4 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow²⁰ com base nos estudos de diversos outros psicólogos, psicanalistas e filósofos, desenvolveu na década de 50 uma teoria que designou de holístico-dinâmica das motivações. Porém esta teoria ficou mais conhecida como "Hierarquia das Necessidades de Maslow" segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser vista como uma pirâmide. Na base da pirâmide, estão as necessidades mais elementares, ligadas à sobrevivência do indivíduo e à preservação da espécie (necessidades primárias). No topo, encontram-se as necessidades psicossociais, ou seja, as necessidades do indivíduo em relação ao seu ambiente social e ao seu próprio crescimento psicológico (necessidades secundárias).

O pressuposto de Maslow em relação às necessidades humanas é de que à medida que uma necessidade de nível mais baixo é satisfeita, o indivíduo concentra energias em satisfazer à de nível superior, sempre em busca de sua auto-realização. A Figura 01 traduz esquematicamente, os dois princípios referidos.

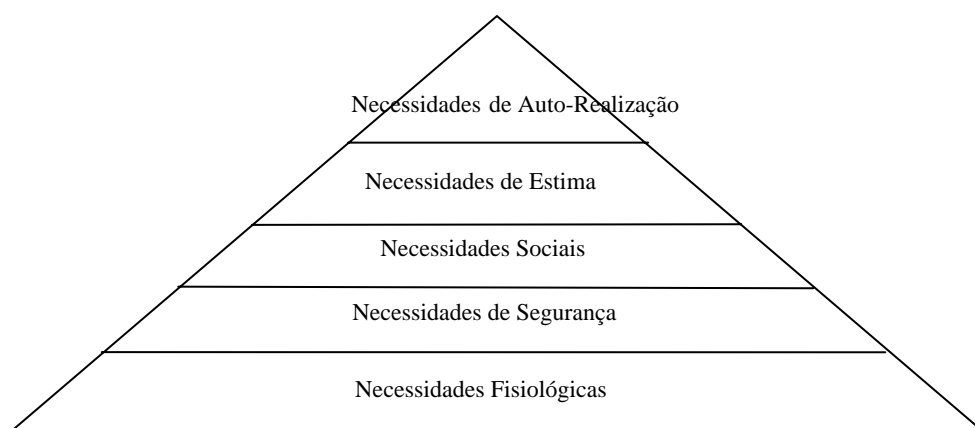


Figura 01 – Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow

Fonte: adaptado de Chiavenato (1993, p. 171)

De acordo com CHIAVENATO (1993, vol 2, pág 169), as Necessidades Fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. Neste

²⁰ Abraham H. Maslow (1908-1970), psicólogo e consultor americano, especialista em motivação humana

nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio e calor), ou desejo sexual etc. Quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.

As Necessidades de Segurança surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, as buscas de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga do perigo. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado, está sempre em relação de dependência com a empresa, onde ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua permanência no emprego.

As Necessidades Sociais surgem no comportamento, quando as necessidades fisiológicas e de segurança se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo se torna resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam.

As Necessidades de Estima são relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status* e de prestígio, e de consideração. Envolvem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

As Necessidades de Auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa de realizar o seu próprio potencial, e de continuamente autodesenvolver-se. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

2.5 TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

Conforme Frederic Herzberg²¹ (apud FALLER, 2004), a teoria de dois fatores também é chamada de teoria da motivação-higiene. Os fatores de crescimento foram chamados de motivadores e os negativos de higiênicos, sendo que os eventos higiênicos ou de manutenção, quando ausentes, levam à insatisfação no trabalho, enquanto que os eventos motivadores, quando presentes, levam à satisfação no trabalho. Para Herzberg (apud FALLER 2004), como estes fatores precisam ser examinados distintamente, dependendo do fato de se tratar de fatores de satisfação ou insatisfação, segue-se que estes sentimentos não são opostos um ao outro. De acordo com Herzberg, “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação”.

A partir destas constatações, Herzberg, definiu que os fatores de desenvolvimento ou motivadores estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivadores estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivadores envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-reavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. São eles: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cercam o indivíduo. Contudo, de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

As teorias de motivação de Maslow e de Herzberg apresentam pontos de concordância que permitem um quadro mais amplo e rico sobre o comportamento humano. Os fatores higiênicos de Herzberg se referem às necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, principalmente, incluindo algumas necessidades

²¹ Frederick Herzberg, nasce em New York em 1923. Em 1949 recebe em Pittsburgh o prêmio Psicologia Industrial e Clínica. Entre 1951-1957 foi Diretor de Pesquisa no Serviço Psicológico de Pittsburg. Em 1957 assume o posto de Diretor do Programa de Graduação em Saúde Mental e Industrial da Universidade de Cleveland. Livros: Em 1959, *The motivation to work* e em 1966 *Work and the nature of man*.

sociais), enquanto os fatores motivadores se referem às chamadas necessidades secundárias (necessidades de estima e de auto-realização) (CHIAVENATO 1993, vol 2, p 181).

2.6 TEORIA X E TEORIA Y

MacGregor²² foi quem despertou para a necessidade de a empresa adotar uma filosofia positiva junto aos empregados. Classificou a ideologia administrativa em dois grupos: a teoria X e a teoria Y. São convenções que retratam posições filosóficas sobre os trabalhadores e o ser humano de maneira geral. (AQUINO, 1980, p.243).

MacGregor preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administração: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (a que denominou Teoria X) e, de outro, em estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y) (CHIAVENATO 1993. vol 2, p.187).

Segundo MacGregor (MOTTA, 1982, p.39), a ação administrativa esteve por muito tempo fundamentada nos pressupostos do que ele chamou “Teoria X”, que corresponde à Escola de Administração Científica. A ideologia da teoria X pode ser resumida na afirmação de que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivos e denunciar a restrição voluntária. A essa teoria, MacGregor contrapõe a teoria Y.

Conforme Chiavenato (1993), a Teoria Y se baseia em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. Em função disso, desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Enquanto a Teoria X é uma administração através de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y é uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual. As duas teorias são opostas entre si. O quadro a seguir destaca resumidamente, as diferentes concepções sobre a natureza humana de acordo com a Teoria X e a Teoria Y.

²² Douglas McGregor (1906-1964), americano.

PRESSUPOSIÇÕES da TEORIA X

- * As pessoas são preguiçosas e indolentes;
- * As pessoas evitam o trabalho;
- * As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras;
- * As pessoas precisam ser controladas e dirigidas;
- * As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y

- * As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;
- * O trabalho é uma atividade tão natural como brincar e descansar;
- * As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;
- * As pessoas podem ser automotivas e autodirigidas;
- * As pessoas são criativas e competentes.

Quadro 01 - Teoria X e Teoria Y como diferentes concepções sobre a natureza humana.

Fonte: adaptado de Chiavenato (1993, vol 2, p.191)

2.7 TEORIA DA EQUIDADE DE J. STACY ADAMS

Segundo Adams (apud SILVA 2000), a satisfação dos funcionários é fruto da justiça percebida por estes, quando fazem comparações entre os esforços demandados no trabalho (educação, tempo de casa, desempenho) e as recompensas recebidas (pagamento real, benefícios, e recompensas psicológicas e sociais), ao mesmo tempo que fazem comparações com outras pessoas que servem como referências. Neste modelo o sistema de recompensa engloba os níveis social, econômico e psicológico. Propôs nessa teoria uma comparação entre a relação dos esforços que estão aplicados no trabalho e recompensas que estão recebendo.

A falta de equidade na remuneração pode trazer sérios problemas, entre os quais estão: diminuição dos esforços dos empregados, a falta de confiança no sistema, a desmotivação, assim como outros resultados. A falta de justiça tende, portanto, a afetar o comprometimento dos funcionários e causar problemas de desempenho para a organização (OHARA, 2004).

Portanto, os conceitos de justiça e de equidade são relevantes na motivação dos empregados. Não só do ponto de vista de recompensas financeiras, mas em relação a outras recompensas organizacionais. Pode-se dizer que se tem um perfeito equilíbrio, entre os benefícios, quando a maioria dos empregados percebe que não há privilégios dentro do mesmo nível hierárquico e salarial, deste modo à equação da equidade está em equilíbrio (OHARA, 2004).

2.8 BANCO DO BRASIL E A RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL

Está expresso nas políticas do Conglomerado, o comprometimento com a qualidade de vida, aprimoramento profissional e satisfação de seus funcionários e colaboradores. Em consulta ao site do BB são destacados os compromissos em:

- buscar conciliar os interesses do Conglomerado com os interesses dos funcionários e suas entidades representativas, tendo a negociação como prática permanente;
- criar e manter condições de qualidade e segurança no ambiente de trabalho e assegurar aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais, e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional;
- observar o desempenho profissional como referência nas decisões que digam respeito a desenvolvimento, reconhecimento, retribuição e ascensão profissional, utilizando critérios previamente estabelecidos e baseados no mérito, competência e contribuição ao Conglomerado;
- considerar as práticas de mercado na retribuição aos funcionários;
- adotar os princípios de aprendizado contínuo e investir em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional;
- manter contratos e convênios com instituições que asseguram aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde.

Preocupado com a satisfação de seus funcionários, anualmente o Banco oferece, para preenchimento voluntário, uma pesquisa de satisfação no trabalho. A pesquisa avalia a satisfação em relação ao trabalho sob diferentes aspectos, como recompensas, relacionamentos, oportunidades de crescimento e condições de trabalho.

De acordo com Relatório Anual de 2006, prevaleceu o sentimento positivo com relação a trabalhar no Banco do Brasil.

(...) a cada dez funcionários, oito consideraram como “bom” ou “muito bom” trabalhar no BB. Adicionalmente, a taxa de rotatividade de pessoal – relação entre as admissões e desligamentos (voluntários e involuntários) – no último ano ficou baixa em relação ao percentual apresentado em 2005 – 6,1% e o percentual de absenteísmo (ausências não programadas) encerrou o ano no patamar de 1,6%.

CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO DO BRASIL

O Código de Ética do Banco do Brasil contempla os diversos relacionamentos existentes entre a empresa e seus atores tais como Funcionários, Clientes, Acionistas,

Comunidade, Governo, Parceiros, Fornecedores, Concorrentes, Mídia, Associações e Entidades de Classe, porém transcreve-se abaixo apenas o item Funcionários por ser relacionado com o objeto deste estudo (Fonte: site BB, consulta em 28/08/07).

- O Banco do Brasil e seus funcionários reconhecem e aceitam a diversidade das pessoas que integram a Organização. Pautam suas relações pela confiança, lealdade e justiça;
- Valorizam o processo de comunicação interna de maneira a disseminar as informações relevantes ligadas aos negócios e às decisões corporativas. Preservam o sigilo e a segurança das informações;
- Compartilham aspirações de desenvolvimento profissional, reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade de vida dos funcionários;
- Os funcionários preservam o patrimônio, a imagem e os interesses da Organização.

No próximo capítulo será abordada a metodologia de pesquisa escolhida para desenvolver este trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Como este estudo teve por finalidade verificar o nível de satisfação e motivação dos funcionários do Banco do Brasil que assumiram suas funções a partir do ano de 1998 no Estado do Rio Grande do Sul, entendeu-se que o método mais adequado a ser utilizado é o método de Pesquisa Survey, o qual é indicado para a realização de estudos que descrevem, a partir de dados quantitativos, fenômenos que ocorrem em uma população de interesse. Os dados são coletados através da aplicação de questionários junto a uma fração representativa da população ou amostra (quando se tratar de coletar dados junto a pessoas).

Utiliza-se a Pesquisa Survey como método de pesquisa quando: se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “porquê?”, “como?”, e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo”, ou “como e porque isso está acontecendo”; não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes; o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse; e o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

3.2 POPULAÇÃO

O número total de funcionários que trabalham no Banco do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul, é de 6.507. Destes, 3.803 assumiram suas funções no Banco do Brasil, entre os anos de 1998 e 2005; 137 assumiram suas funções no Banco do Brasil no ano de 2006 e 31 assumiram suas funções no Banco do Brasil no ano de 2007, num total de 3.971 trabalhadores que assumiram suas funções no Banco do Brasil após o ano de 1998, correspondendo a 61,03 % do total de trabalhadores lotados no Banco do Brasil, no nosso Estado, e que foram objeto de nosso estudo (Fonte: GEPES - maio/2007).

3.3 AMOSTRA

Para dimensionamento do tamanho da amostra, usamos a fórmula a seguir:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{d^2 (N - 1) + Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

onde:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

Z = abscissa da normal padrão, fixado um nível de confiança.

\hat{p} = estimativa da verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida

$\hat{q} = 1 - \hat{p}$

d = erro amostral, expresso na unidade da variável

No processo de definição da amostra, foi preciso considerar as dificuldades existentes para a coleta dos dados. O tamanho da população(N) composta por 3.971 integrantes distribuídos por todo o Estado do Rio Grande do Sul, o pouco tempo para realização da pesquisa, e o não retorno de muitos questionários enviados foram fatores decisivos para cálculo do dimensionamento e composição da amostra. Para composição da amostra optou-se pelo método probabilístico de amostragem por agrupamentos, procurando incluir todos os elementos enquadráveis no nosso estudo, localizados nas agências e/ou unidades de apoio(CSO, CSL, GEPES, URR, etc...) pesquisados. Para o dimensionamento da amostra, considerou-se um nível de confiança de 95%, logo $Z = 1,96$, para uma margem de erro de estimativa 6%(d) e estimou-se que a verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida fosse de 50% ou 0,50(\hat{p}), dessa forma, obtivemos o maior tamanho da amostra, mantendo-se constantes os demais elementos. Obtivemos o seguinte resultado:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50) \cdot 3971}{0,06^2(3971-1)+1,96^2 \cdot 0,50 \cdot (1-0,50)} = 250,04$$

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através da aplicação de um questionário o qual foi dividido em duas partes: na primeira parte, foram solicitadas informações referentes a dados demográficos, tais como sexo, faixa etária, local de trabalho, grau de escolaridade, tempo de serviço no Banco e cargo ocupado atualmente; na segunda parte, foram apresentadas 20(vinte) questões sobre as variáveis Trabalho; Relacionamento; Salário; e Perspectiva e 01(uma) questão abordando os principais fatores positivos de se trabalhar no Banco. No final do questionário foi deixado um espaço aberto para sugestões ou opiniões (Modelo questionário no ANEXO A).

Para cada uma das 20 primeiras questões, o respondente encontrava três opções: “concordo”, “concordo parcialmente” e “discordo” e na última questão foi solicitado que assinalasse pelo menos quatro fatores, dentre os citados.

Os questionários foram enviados, via malote, para aproximadamente 40(quarenta) agências e setores internos ou unidade de apoio, escolhidos aleatoriamente, por acessibilidade, localizados na região metropolitana e em diversos municípios do interior do Estado do Rio Grande do Sul, durante os meses de maio, junho e julho do ano de 2007.

Previamente ao envio dos questionários, contactou-se colegas de cada uma dessas agências e/ou setores internos, solicitando-se que informasse o número de funcionários enquadrados na população alvo, em seu local de trabalho, de forma que todos tivessem oportunidade de participar.

É importante salientar que os dados constantes do questionário e a forma de distribuição e retorno dos mesmos não permitiram que houvesse qualquer possibilidade de identificação dos respondentes, não comprometendo desta forma, a espontaneidade dos dados obtidos.

Obteve-se o retorno de 259 questionários, sendo que 9 deles foram desconsiderados por estarem incompletos, impossibilitando seu aproveitamento. Os restantes, 250 questionários, foram utilizados para este trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Após o retorno dos questionários prosseguiu-se a apuração dos resultados. Os dados obtidos foram tabulados e processados através de planilhas do Microsoft Excel. Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados com a pesquisa.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DO PÚBLICO PESQUISADO

Com base nos resultados obtidos pela pesquisa realizada com 250 funcionários lotados nas agências e órgãos internos ou unidades de apoio no Estado do Rio Grande do Sul e que assumiram no Banco do Brasil após o ano de 1998, relativamente aos dados demográficos (perfil do público respondente), são apresentadas abaixo as distribuições conforme os seguintes aspectos: sexo, faixa etária, local de trabalho, grau de escolaridade e cargo ocupado atualmente.

Sexo - conforme a Figura 2, 58,80% do público respondente é composto pelo sexo masculino e 41,20% é composto pelo sexo feminino. A nível nacional a distribuição por sexo de todos os funcionários do Banco do Brasil é de 64,20% do sexo masculino e 35,80% do sexo feminino.

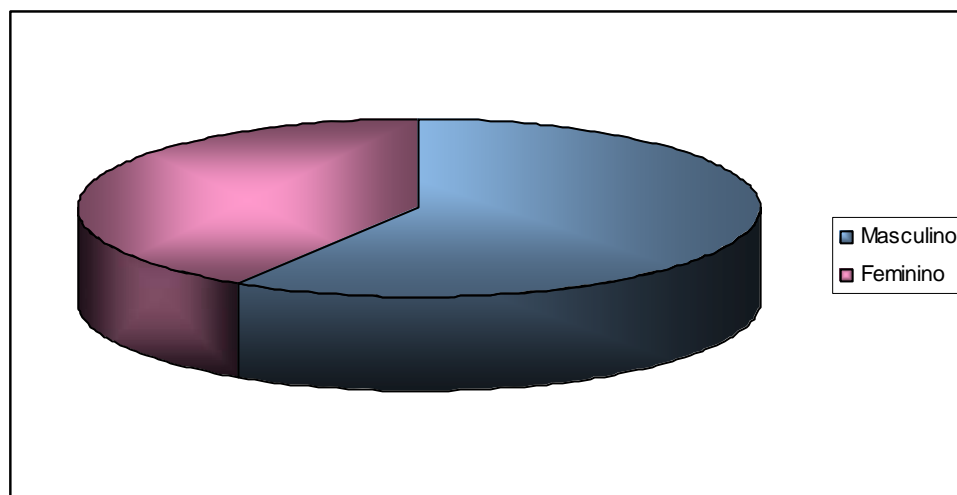


Figura 2 – Gráfico da distribuição por sexo

Faixa etária – 63,20% dos pesquisados possuem idade entre 26 e 35 anos; 21,20% possuem idade entre 36 e 45 anos; 11,20% possuem idade entre 18 e 25 anos; 4,00% possuem idade entre 46 e 55 anos e 0,40% possuem idade maior que 55 anos (Figura 3).

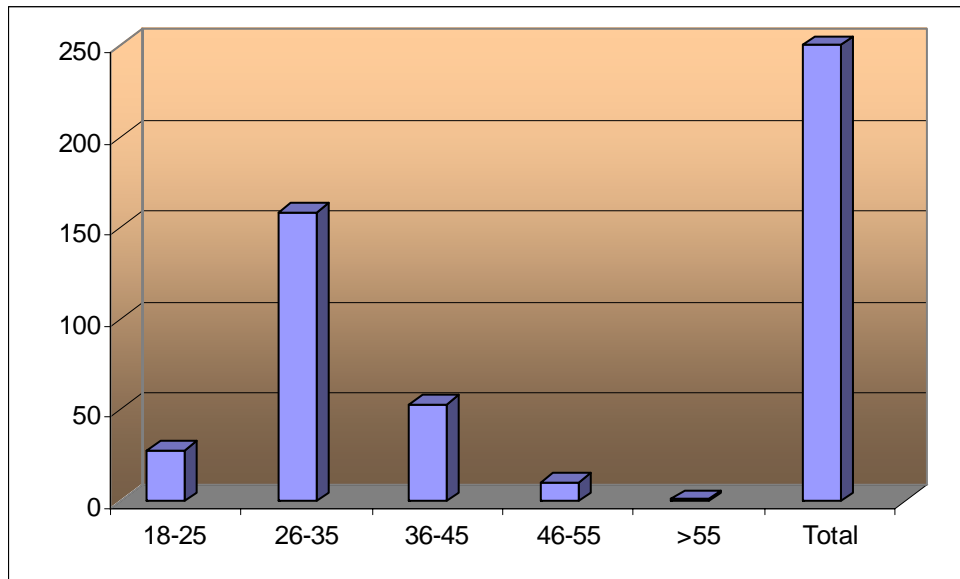


Figura 3 – Gráfico da distribuição por faixa etária

Local de trabalho – dos 250 funcionários pesquisados, 208 estão localizados em agências e os 42 restantes, nos órgãos internos ou unidades de apoio, sendo que 113 estão distribuídos pelo interior do Estado e 137 estão localizados na região metropolitana (Figura 4). As unidades de apoio ou órgãos internos incluídos na pesquisa foram CSO, CSL, GEPES, URR e outras.

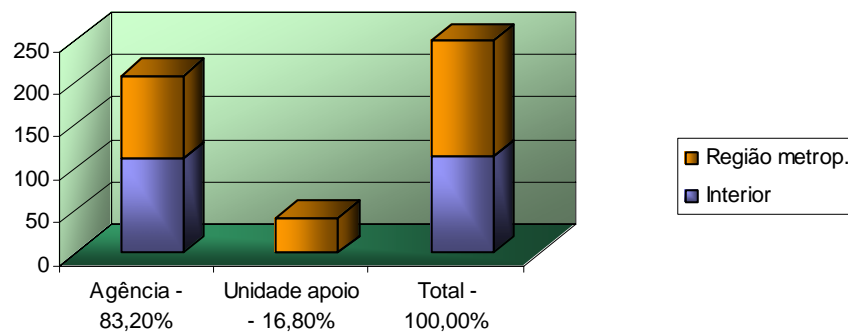


Figura 4 – Gráfico da distribuição por local de trabalho

Grau de escolaridade – quanto à escolaridade, a grande maioria dos respondentes possui formação em nível superior correspondendo a 55,20% (ou 138 funcionários) do total, sendo que desse universo, 18,82% (ou 32 funcionários) possuem curso de pós-graduação ou mestrado. Entre os que não possuem curso superior completo, 96,43% (ou 108 funcionários) estão com o curso de graduação em andamento (Figura 5).

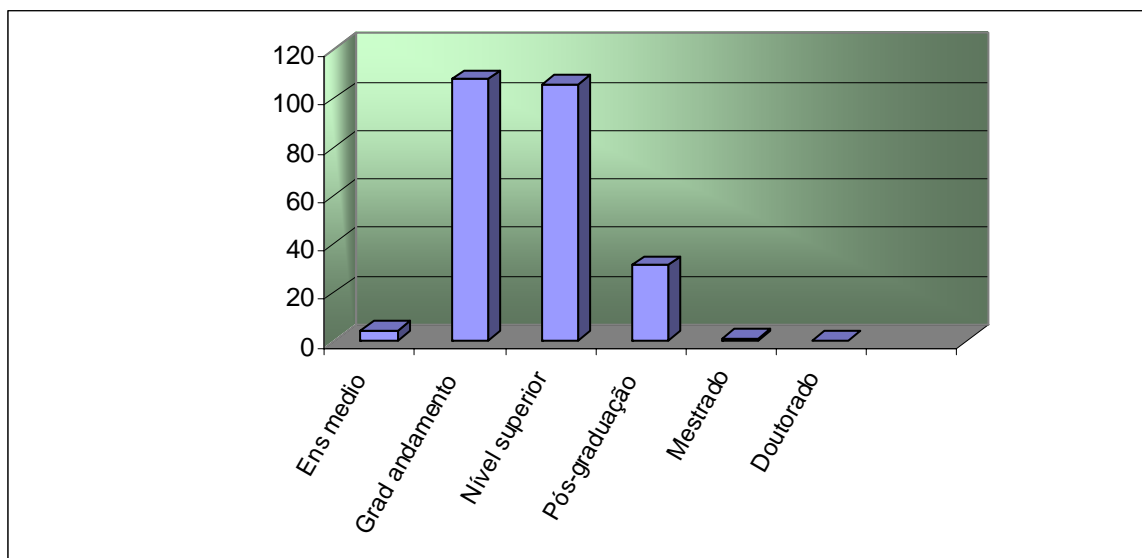


Figura 5 – Gráfico da distribuição por nível de escolaridade

Cargo ocupado – conforme a Figura 6, 62,25% dos respondentes ocupa cargos comissionados, índice considerado elevado, pois devemos considerar que todos os pesquisados possuem menos de dez anos na empresa.

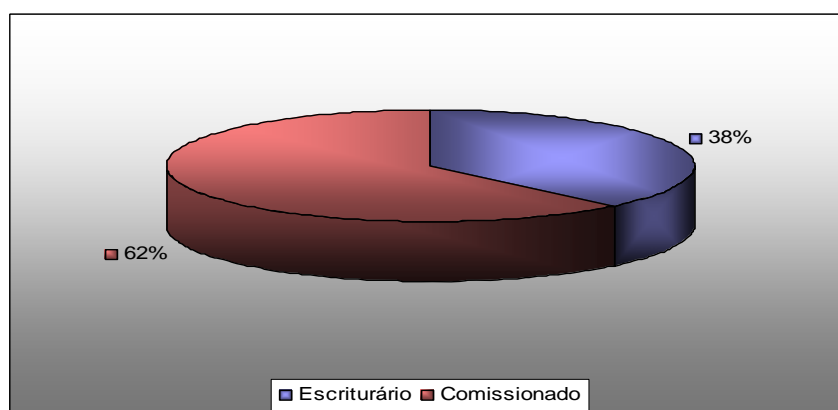


Figura 6 – Gráfico da distribuição por cargo

Na Figura 7, podemos visualizar a relação entre tempo de serviço no banco e cargo ocupado. Salientamos que na pesquisa não foi solicitado que se discriminasse o tipo de cargo ocupado por entendermos não ser relevante para o nosso estudo.

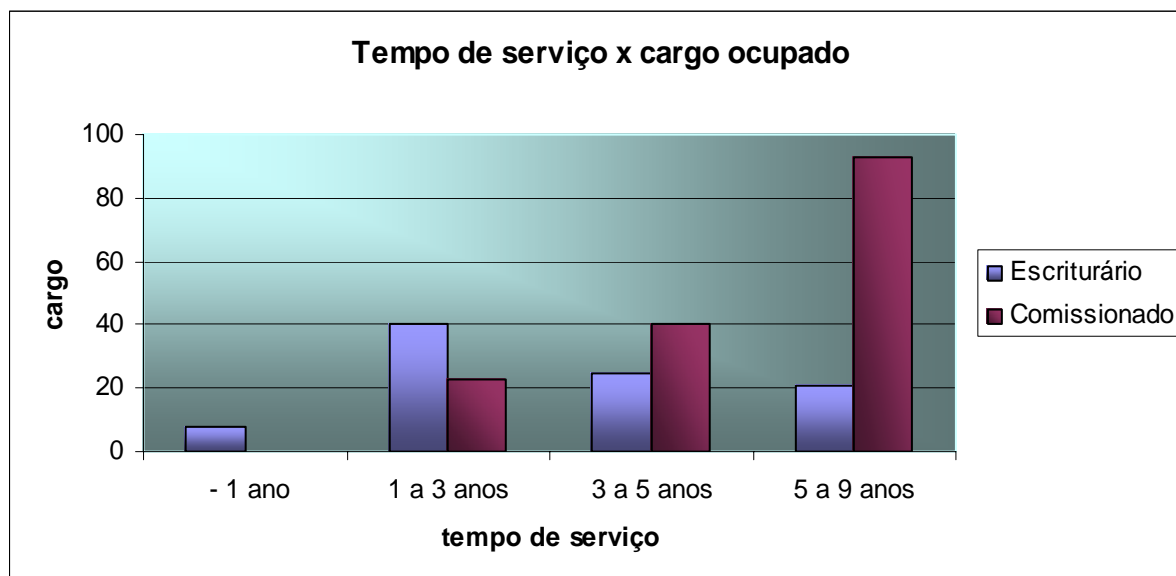


Figura 7 – Tempo de serviço x Cargo ocupado

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES FECHADAS

Para analisarmos os dados obtidos na pesquisa adotamos a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Como esta teoria trata da satisfação e insatisfação do indivíduo analisando separadamente os Fatores Higiênicos ou fatores extrínsecos, que se referem ao ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho e os Fatores Motivadores ou fatores intrínsecos, que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, entendemos ser adequada para o trabalho que nos propomos. Para Herzberg (1973), os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimento, em contraponto com os motivadores, que, por outro lado, tornam as pessoas felizes com seu serviço. A seguir, no Quadro 2, são relacionados os Fatores Higiênicos e os Fatores Motivadores resumidamente.

<u>Higiênicos</u>	<u>Motivadores</u>
Política e administração da empresa	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Relações interpessoais	O próprio trabalho
Condições de trabalho	Responsabilidade
Salário	Progresso ou Desenvolvimento
Situação	
Segurança	

Quadro 2 – Classificação de Herzberg - Fatores Higiênicos e Fatores Motivadores

Fonte: adaptado de Herzberg (1997, p.117).

FATORES HIGIÊNICOS

Análise geral da pesquisa quanto aos Fatores Higiênicos, ou seja, aqueles voltados para atender às necessidades básicas de natureza material e fisiológica da mão-de-obra. São os estímulos corriqueiros, de acordo com a classificação de Herzberg (AQUINO, 1980, p.241).

Tabela 1 – Resumo das respostas dadas pelos respondentes aos Fatores Higiênicos

Fatores Higiênicos	Alternativas	Frequência	%
Empresa	Resposta A	160	64,00
	Resposta B	84	33,60
	Resposta C	6	2,40
Política e administração	Resposta A	21	8,40
	Resposta B	43	17,20
	Resposta C	186	74,40
Relações com colegas	Resposta A	142	56,80
	Resposta B	92	36,80
	Resposta C	16	6,40
Relações com superiores	Resposta A	206	82,40
	Resposta B	42	16,80
	Resposta C	2	0,80

Tabela 1 – Resumo das respostas dadas pelos respondentes aos Fatores Higiênicos(continuação)

Fatores Higiênicos	Alternativas	Frequência	%
Ambiente trabalho	Resposta A	102	40,80
	Resposta B	131	52,40
	Resposta C	17	6,80
Pressão por metas	Resposta A	30	12,00
	Resposta B	133	53,20
	Resposta C	87	34,80
Carga de trabalho	Resposta A	43	17,20
	Resposta B	107	42,80
	Resposta C	100	40,00
Salário x atividade	Resposta A	33	13,20
	Resposta B	116	46,40
	Resposta C	101	40,40
Situação futura dos bancários	Resposta A	10	4,00
	Resposta B	30	12,00
	Resposta C	210	84,00
Situação futura no Banco	Resposta A	108	43,20
	Resposta B	93	37,20
	Resposta C	49	19,60
Segurança física	Resposta A	43	17,20
	Resposta B	115	46,00
	Resposta C	92	36,80
Segurança emocional	Resposta A	131	52,40
	Resposta B	107	42,80
	Resposta C	12	4,80
Totais	Resposta A	1.008	34,30
	Resposta B	1.050	36,43
	Resposta C	692	29,27
Totais		2.750	100,00

Resposta A – Indicativa de Satisfação ou tranquilidade

Resposta B – Indicativa de Satisfação Parcial

Resposta C – Indicativa de Insatisfação ou preocupação

A seguir será feita uma descrição mais detalhada de cada fator:

a) **Política e administração da empresa:** a questão de número 6, “Gosto de trabalhar no Banco do Brasil”, obteve resposta afirmativa de 64% dos respondentes, 33,60% concordaram parcialmente com a afirmação e apenas 2,40% discordaram. Este resultado demonstra elevado índice de aprovação em relação à empresa analisada. Porém na questão de número 12, “Sinto-me discriminado por não ter os mesmos direitos dos funcionários assumidos no Banco até 1998(Licença-Prêmio, faltas abonadas, direitos garantidos no PAS, etc...)”, demonstram a insatisfação existente por 74,40% dos respondentes que concordaram com a afirmativa, 17,20% concordaram parcialmente e apenas 8,40% não concordaram com a afirmativa. Este resultado mostra o descontentamento da maioria dos respondentes com a política adotada pelo Banco e que diferencia os novos funcionários dos demais.

b) **Relações interpessoais:** a questão de número 16, “Há integração na minha equipe de trabalho”, foi respondida afirmativamente por 56,80% dos respondentes, 36,80% concordaram parcialmente e os restantes 6,40% discordaram da afirmativa. Já para a questão de número 18, “Possuo bom relacionamento com meus superiores”, 82,40 % concordam com a afirmativa, 16,80% concordam parcialmente e apenas 0,80% discordam da afirmativa.

c) **Condições de trabalho:** a questão de número 14, “Sinto que o ambiente do BB é um lugar agradável para se trabalhar”, foi respondida pela maioria, 52,40%, que concordam parcialmente com a afirmativa, 40,80% acham que o ambiente do Banco é um lugar agradável para se trabalhar e 6,80% discordam da afirmativa. As questões de números 4 e 5 a seguir relacionadas denotam uma maior insatisfação por parte dos respondentes quanto às condições de trabalho. A questão de número 4, “Sinto-me pressionado a cumprir metas no ambiente de trabalho” e a questão de número 5, “Sinto-me sobrecarregado pelo excesso de serviços”, estão representadas na Figura 08.

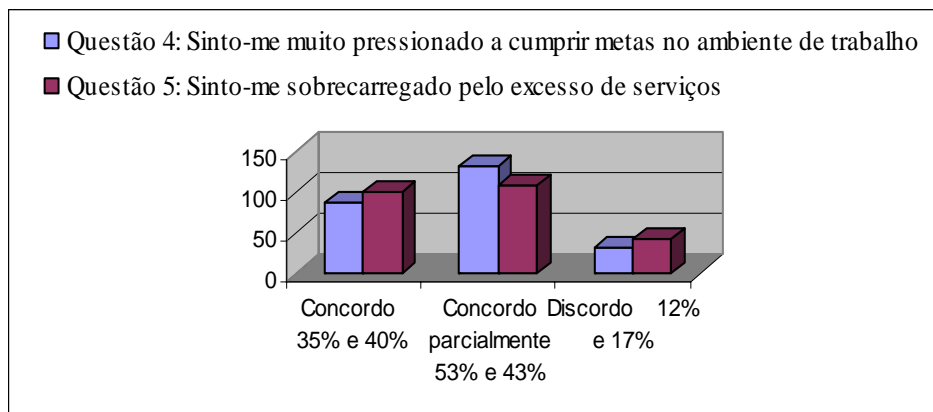


Figura 08 – Gráfico das condições de trabalho

d) **Salário ou remuneração** - a questão de número 3, “Sou remunerado adequadamente pelo trabalho que executo”, demonstra que há certo descontentamento pelos salários recebidos. Do total de respondentes, apenas 13,20% concorda com a afirmativa acima, 46,40% concordam parcialmente e 40,40% discordam da afirmativa. Como a pesquisa foi realizada na região metropolitana e em cidades do interior do Estado, entendemos ser necessário fazer uma análise em separado destas regiões, considerando que o custo de vida na região metropolitana tende a ser maior que o custo de vida nas cidades do interior. Obtivemos os resultados constantes da Figura 09, demonstrando que o descontentamento com o salário é ligeiramente maior nos respondentes da região metropolitana.

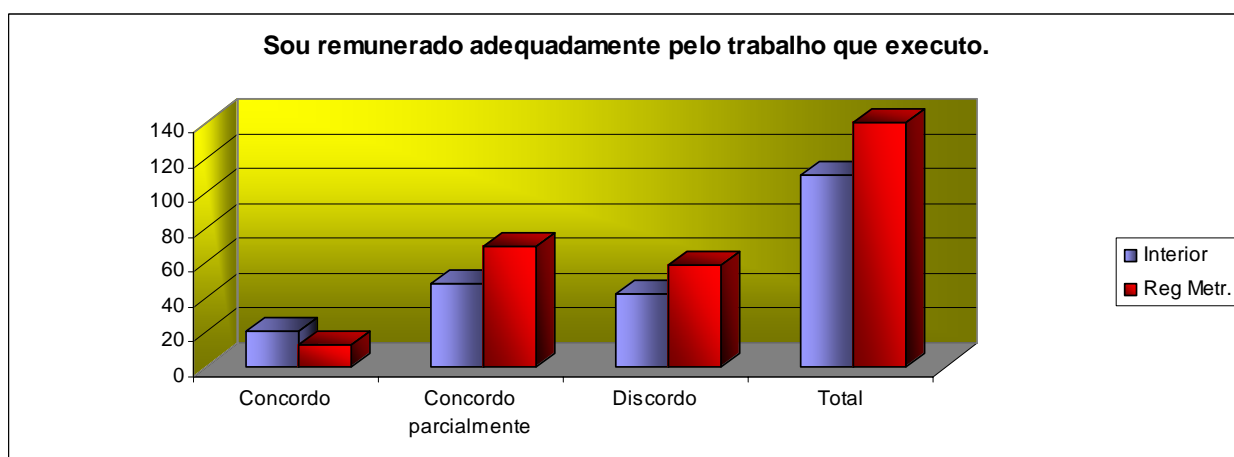


Figura 09 – Gráfico da satisfação com salário de acordo com a região

Na Figura 10, a seguir, analisamos a mesma questão, porém separando o nível de satisfação com o salário de acordo com o cargo exercido, comissionado ou escriturário. Percebe-se que o percentual de respondentes que não concordaram com a afirmativa foi consideravelmente

maior entre os escriturários, ou seja, 60,64% dos escriturários declararam que não são remunerados adequadamente pelo trabalho que executam, já entre os respondentes comissionados, o percentual cai para 28,21%.

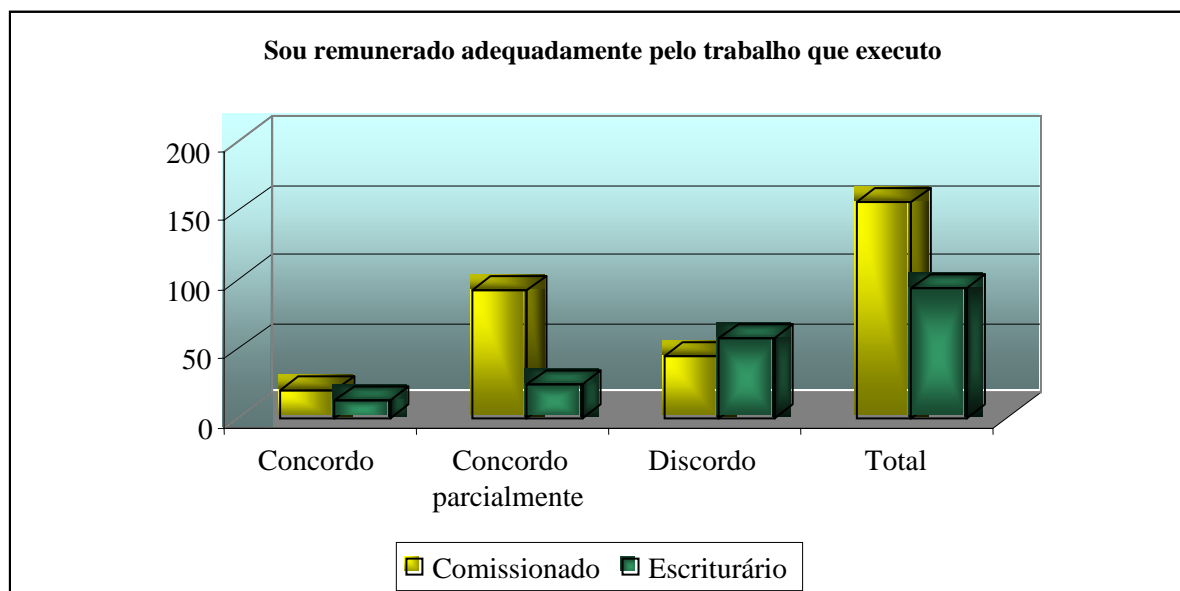


Figura 10 – Gráfico da satisfação com o salário de acordo com o cargo exercido

e) **Situação** – através da questão número 12, “Preocupo-me com o futuro do trabalhador bancário (redução do quadro de funcionários, terceirização, informatização crescente, etc...)”, observou-se que a maior parte dos respondentes, ou seja, 84%, concorda que há motivos para se preocupar com o futuro e que as mudanças podem afetar sensivelmente o trabalhador bancário; 4% dos respondentes não vêem motivos para preocupação e 12% concordam parcialmente com a afirmativa. Já a questão de número 11, “Sinto que não tenho futuro como trabalhador bancário” contraria um pouco a questão anterior, pois apenas 19,60% concordaram com esta afirmação, 37,20% concordaram parcialmente e 43,20% acreditam que têm futuro como trabalhador bancário. Podemos interpretar estes resultados de forma que, embora a maioria dos respondentes entenda que o futuro do trabalhador bancário é incerto e que a profissão está em constantes mudanças, percebem que dentro da empresa Banco do Brasil têm futuro, e, os riscos serão menores que os riscos corridos pelos trabalhadores bancários nas outras empresas do sistema financeiro.

f) **Segurança** – de acordo com a questão número 15, “Sinto-me seguro e protegido de fatores externos em meu local de trabalho (ex: assaltos)”, somente 17,20% concordaram com a

afirmativa, 46% concordaram parcialmente e 36,80% dos respondentes não se sentem seguros e protegidos de fatores externos em seu ambiente de trabalho. Observamos que não há diferença significativa entre os respondentes que moram na região metropolitana e os que moram no interior do Estado, o que pode ser explicado pelo aumento do número de assaltos a bancos nas cidades do interior, diminuindo a sensação de segurança dos moradores destas localidades. Porém quando se compara os respondentes lotados nas agências e os respondentes lotados nos setores internos ou unidades de apoio, percebe-se que enquanto apenas 12,02% do primeiro grupo se sentem seguros e protegidos, este percentual passa a ser de 24,82% entre os respondentes do segundo grupo. Quanto aos benefícios sociais que trazem segurança e tranquilidade aos trabalhadores, a maioria dos respondentes, 52,40% concorda com a afirmativa de número 8, “Considero satisfatórios os benefícios que o BB me proporciona, tais como CASSI, PREVI, PAS, etc...”, 42,80% concordam parcialmente com a afirmativa e 4,80% não consideram satisfatórios os benefícios sociais proporcionados aos funcionários do Banco.

FATORES MOTIVADORES

Análise Geral da Pesquisa quanto aos Fatores Motivadores, ou seja, aqueles que se encontram no alto da escala de Maslow, quando o indivíduo superou suas necessidades básicas e está à procura de outros incentivos como: participação, realização profissional e progresso pessoal, de acordo com a classificação de Herzberg (AQUINO, 1980 p. 241).

Tabela 2 – Resumo das respostas dadas pelos respondentes aos Fatores Motivadores

Fatores Motivadores	Alternativas	Frequência	%
Realização	Resposta A	78	31,20
	Resposta B	132	52,80
	Resposta C	40	16,00
Perspectiva	Resposta A	45	18,00
	Resposta B	61	24,40
	Resposta C	144	57,60
Reconhecimento	Resposta A	125	50,00
	Resposta B	107	42,80
	Resposta C	18	7,20
Atividade/setor no Banco	Resposta A	70	28,00
	Resposta B	101	40,40
	Resposta C	79	31,60
Tipo de trabalho	Resposta A	106	42,40
	Resposta B	106	42,40
	Resposta C	38	15,20
Responsabilidade	Resposta A	135	54,00
	Resposta B	112	44,80
	Resposta C	3	1,20
Desenvolvimento Profissional	Resposta A	112	44,80
	Resposta B	120	48,00
	Resposta C	18	7,20
Carreira	Resposta A	45	18,00
	Resposta B	123	49,20
	Resposta C	82	32,80
Totais	Resposta A	824	35,80
	Resposta B	862	43,10
	Resposta C	314	21,10
		2.000	100,00

Resposta A – Indicativa de Satisfação ou Motivação

Resposta B – Indicativa de Satisfação Parcial

Resposta C – Indicativa de Insatisfação

A seguir será feita uma descrição mais detalhada de cada fator.

a) **Realização e Perspectiva** – a questão de número 1, “Sinto-me realizado com o trabalho que executo”, demonstra que a grande maioria dos respondentes, 52,80%, se encontra parcialmente realizado com os trabalhos que executam; 31,20% dos respondentes, respondeu afirmativamente e 16,00%, discordou da afirmativa. Este resultado mostra que a maioria das pessoas pesquisadas valoriza o posto de trabalho ocupado mesmo não estando plenamente realizado como trabalhador bancário. A satisfação no trabalho pode ser medida pela questão de número 7, “Depois que assumi no BB, fiz, ou pensei em fazer, outros concursos para trabalhar em outras empresas”. Do total de respondentes, 82% concordam ou concordam parcialmente com a afirmativa anterior e apenas 18,00% dos respondentes não tentaram ou não pensaram em trabalhar em outras empresas após assumirem no BB.

b) **Reconhecimento** – 50% dos respondentes concorda com a afirmativa de número 9, “Meus superiores valorizam meu trabalho”, enquanto que 42,80% concordam parcialmente e os restantes, 7,20% discordam da afirmativa.

c) **O próprio trabalho** – a questão de número 17, “Gostaria de trabalhar no Banco, mas em outra atividade ou setor”, demonstra que 28% dos respondentes estão satisfeitos com a atividade ou setor em que trabalham; 31,60% concordam que gostariam de trocar de atividade ou setor dentro do Banco e 40,40%, concordam parcialmente com a afirmativa. Já para a questão de número 19, “Acho meu trabalho repetitivo e monótono”, apenas 15,20% concordam com a afirmativa, enquanto que os 84,80% restantes dividiram-se entre concordar parcialmente ou discordar da afirmativa, confirmando que o trabalho bancário deixou de ser burocrático e repetitivo, alcançando elevado grau de especialização e diversificação em sua grande maioria.

d) **Responsabilidade** – a grande maioria dos respondentes, 54,00%, concordam com a afirmativa de número 20, “Tenho pleno conhecimento dos trabalhos que realizo”, demonstrando que possuem segurança quanto aos trabalhos sob a sua responsabilidade; 44,80% concordam parcialmente, demonstrando ter conhecimento de parte das tarefas sob sua responsabilidade e somente 1,20% demonstram não ter pleno conhecimento dos trabalhos realizados.

e) **Desenvolvimento profissional** – 44,80% dos respondentes concordam com a afirmativa de número 2, “O Banco me dá oportunidade de crescimento profissional e pessoal (cursos, treinamentos, etc...)”, 48,00% concordam parcialmente e 7,20% discordam da afirmativa.

A instituição reconhece a importância da educação do indivíduo para sua inserção na sociedade e busca capacitar seus funcionários instituindo meta de treinamento por funcionário, com impacto direto na pontuação que define a participação nos lucros da Empresa. Conforme consulta ao site do BB realizada em julho de 2007, ao final do semestre, a meta foi cumprida por 93,1% dos funcionários. Além disso, o Banco concedeu, nos últimos 12 meses, 3.206 bolsas de graduação, 4.093 bolsas de MBA, e 438 para estudos de língua estrangeira. Ao final do período, 13,6% dos funcionários possuíam especialização, mestrado ou doutorado, 46% ensino superior, 34,4% ensino médio e 1,1% ensino fundamental (considerando todos o funcionalismo da instituição a nível nacional).

f) **Carreira** - apesar de todos os funcionários que trabalham no Banco almejem fazer carreira e crescerem profissionalmente, somente 18,00% responderam que concordam com a afirmativa de número 13, “Sinto que para fazer carreira no Banco depende somente de meu esforço pessoal”. A maioria dos respondentes, 49,20% concorda parcialmente com a afirmativa e 32,80% entende que somente com esforço pessoal não conseguirá fazer carreira no Banco, o que pode ser desestimulante para muitos desses funcionários.

A questão número 21 propunha a seguinte afirmativa: “Dos fatores abaixo, favor enumerar pelo menos 04(quatro) que são decisivos para que você trabalhe no Banco do Brasil”. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos por frequência de citações:

Tabela 3 – Fatores Positivos

FATORES	FREQUÊNCIA
Estabilidade	199
Benefícios Sociais	194
Oportunidades escassas fora do Banco	164
Oportunidade de continuar os estudos	123
Salário	100
Realização profissional	97
Ambiente de trabalho saudável	91
Pressão familiar	20
Status	16
Outros: Necessidade	03
Outros: Oportunidade crescimento profissional	02
Outros: Aguardando chamarem outro concurso	02
Outros: Localização	01
Outros: Não envolve risco capital próprio	01
Outros: Horário de trabalho	01
Outros: Diversidade de funções existentes	01
Outros: Não especificados	12

Há de se destacar nestes dados, o grande número de citações para “Estabilidade” e “Benefícios Sociais”, ambos com mais de 190 citações. “Oportunidades escassas fora do Banco” e “Oportunidade de continuar os estudos” também merecem destaque.

Embora, legalmente, os funcionários do Banco do Brasil não possuam estabilidade, pois os contratos de trabalho regem-se pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a empresa adota como política, não demitir funcionários sem justa causa, optando por adotar Planos de Aposentadoria Antecipada (PAA) ou Planos de Demissão Voluntária (PDV) quando necessário o ajuste em seus quadros funcionais, o que é um diferencial em relação a maioria das outras instituições financeiras concorrentes.

É interessante observar que o item “Status” foi citado por apenas 16 respondentes, comprovando que a atividade do bancário, especialmente do funcionário do Banco do Brasil, já não é mais tão valorizada pela sociedade como a alguns anos atrás.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA QUESTÃO ABERTA

No questionário aplicado foi disponibilizado um espaço aberto para que os respondentes pudessem emitir suas sugestões ou opiniões.

Do total dos 250 colaboradores que responderam a pesquisa, apenas 13 manifestaram sua opinião ou sugestão no Espaço Aberto. Estes dados foram tabulados pelo número de citações e os resultados obtidos encontram-se na tabela 4 a seguir:

Tabela 4 – Espaço aberto para opinião ou sugestão

OPINIÃO ou SUGESTÃO	QTD DE CITAÇÕES
1. Insatisfação quanto à diferença de tratamento entre os funcionários	03
2. Insatisfação quanto ao reconhecimento do trabalho pelos superiores e às promoções não baseadas no merecimento.	02
3. Críticas ao trabalho.	02
4. Insatisfação quanto ao novo Plano de Reestruturação e ao PCS e PCC.	01
5. Insatisfação quanto ao excesso de metas fixadas.	01
6. Insatisfação quanto à gerência de pessoal do Banco do Brasil.	01
7. Sugestão sobre a disponibilização de bolsas de estudo	01
8. Sugestão sobre cursos	01
9. Satisfação quanto aos projetos sociais	01

Apesar de poucos terem manifestado sua opinião ou sugestão, vale ressaltar que em três delas foi citado o descontentamento com as diferenças salariais e de tratamento dispensado aos funcionários que assumiram suas funções no Banco do Brasil, após o ano de 1998.

O Banco do Brasil, pela sua dimensão, mantém muitas culturas que influenciam no dia-a-dia dos funcionários, culturas que vêm de uma época de maiores benefícios e de outra relação entre Banco-Funcis. A existência de “duas” categorias também segrega muito (Os pré e os pós 1998). (Funcionário A)

Acredito que as diferenciações entre funcis pré e pós 1998 criam um clima discriminatório entre os colegas e que o Banco, aos poucos deveria estender alguns dos benefícios aos “novos” funcis, como forma de incentivo ao investimento nessa carreira.(Funcionário B)

É muito estranho uma empresa de grande porte onde existem dois mundos muito diferentes, onde alguns ganham bem e outros ganham mal. Algo inconcebível para exercer a mesma função. (Funcionário C)

Duas citações se referem ao descontentamento com o reconhecimento de seu trabalho por parte de seus superiores e a dificuldade de obter promoções simplesmente pelo mérito pessoal.

Trabalho no BB há quatro anos no atendimento PF – mais especificamente produtor rural. Gosto muito da área agrícola, mas não sinto meu trabalho reconhecido pelos meus superiores, mesmo trabalhando algumas vezes fora do horário devido a sobrecarga de trabalho. Observo também que fazer bem feito o meu trabalho não basta para ser promovido, é necessário ter contatos importantes. (Funcionário D)

Acho que o Banco não nos recompensa pelo trabalho bem feito, com promoções baseadas no merecimento e sim no “Q.I.” Isso é muito ruim, pois nos deixa desestimulados quanto às expectativas de fazer uma carreira. (Funcionário E)

Uma citação demonstra contrariedade com o novo Plano de Reestruturação e ao Plano de Cargos e Salários (PCS) e Plano de Cargos Comissionados (PCC), não especificando o(s) motivo(s). (Funcionário F)

Embora 34,80% dos respondentes tenham declarado no questionário que se sentem pressionados a cumprir metas no ambiente de trabalho; no espaço aberto, houve somente uma manifestação sobre este assunto: “Muitas metas ao mesmo tempo dificultando a focalização do trabalho, “meta e meta””. (Funcionário G)

Houve uma citação demonstrando insatisfação sobre a gerência de pessoal do banco do Brasil, porém deixamos de mencioná-la por não estar fundamentada ou justificada. (Funcionário H)

Duas críticas foram feitas sobre este trabalho de monografia: “Muito interessante o tema escolhido. Vamos ver as conclusões. Bom trabalho. Sucesso”. (Funcionário I) e “Gostei de tua linha de perguntas, concordo com teu ponto de vista, mas a pesquisa é tendenciosa. A pesquisa mostra que você está desgostosa com o Banco”. (Funcionário J)

Duas sugestões se referem à forma de disponibilização de bolsas de estudo e aos cursos oferecidos pelo Banco.

No momento atual dos valores auferidos a título do salário do escriturário, não disponibilizar bolsas ou meia bolsas de estudos para graduação dedutíveis na tributação é mais triste e priva o estudante de salários maiores, pois a pessoa está investindo em conhecimento que pode ser usado no Banco. (Funcionário K)

Gostaria que o BB proporcionasse cursos de formação de conhecimentos de produtos e demais assuntos referentes aos trabalhos do dia a dia. (Funcionário L)

Houve também uma manifestação positiva quanto aos projetos sociais do Banco.

O que mais me satisfaz com o Banco do Brasil são os projetos sociais, DRS Pronaf, projetos da Fundação Banco do Brasil. O lado social do Banco é o que tem de mais positivo externa e internamente. A responsabilidade sócio-ambiental apesar de muitos administradores do Banco não reconhecerem é o futuro mais promissor para um BB do presente e do futuro. O resto todo banco faz. (Funcionário M)

5 CONCLUSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresentaremos os principais resultados obtidos na pesquisa e após a análise dos dados obtidos durante este estudo prosseguiu-se ao atendimento do objetivo proposto, seja ele:

- Analisar a forma como se sentem os funcionários do Banco do Brasil que assumiram suas funções a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul, e sugerir medidas que visem a aumentar seu nível de satisfação.

Analisando-se as questões propostas pelo instrumento de pesquisa e seus resultados, verifica-se que na média, o resultado geral pode ser considerado bom. Mesmo com um bom resultado geral, observam-se aspectos que requerem atenção especial. Contribuíram para este resultado geral o fato de que, tanto para os fatores higiênicos como para os fatores motivadores, alguns apresentaram alto índice de satisfação em contrapartida com outros que apresentaram elevado índice de insatisfação, havendo uma compensação entre os fatores.

Em relação aos fatores demográficos observa-se o elevado nível de escolaridade do público pesquisado e o percentual elevado de trabalhadores que está cursando o nível superior, comprovando o incentivo que a empresa tem dado a todos os funcionários de se desenvolverem profissionalmente. Também destacamos que a grande maioria do público pesquisado detém cargo comissionado, apesar do tempo relativamente pequeno de empresa (inferior a dez anos). Isto, em parte, compensa os baixos salários iniciais recebidos pela categoria.

Em relação aos fatores higiênicos, segundo Herzberg, os funcionários do Banco do Brasil, que assumiram suas funções após o ano de 1998, na média, estão parcialmente satisfeitos ou satisfeitos com a situação atual. Entre as variáveis pesquisadas, observa-se que há uma grande preocupação quanto ao futuro do trabalhador bancário, porém, quando a pergunta se refere ao próprio futuro dentro da empresa, há um maior otimismo por parte da maioria dos respondentes. Os fatores “Empresa, Relacionamentos, Ambiente de trabalho, Segurança emocional e Estabilidade” mostraram elevados índices de satisfação, sendo que, dentre estes, empresa e relacionamento, foram os fatores que apresentaram maior incidência de satisfação ou tranquilidade. “Pressão por cumprimento de metas, Carga excessiva de

trabalho, Salário e Segurança física”, foram os fatores indicativos de maior insatisfação ou preocupação.

Quanto aos fatores motivadores, verificamos que os funcionários do Banco do Brasil que assumiram após o ano de 1998, na média, estão parcialmente satisfeitos ou satisfeitos. Entre as variáveis pesquisadas, observa-se que a maioria dos respondentes se sente realizada ou parcialmente realizada com o trabalho que executa não o considerando repetitivo e monótono, valorizando o fato de ser funcionário da empresa Banco do Brasil. Outros fatores positivos levantados foram a “Valorização do trabalho pelos superiores” e o “Incentivo ao desenvolvimento profissional através de cursos e treinamentos”. Porém, a grande maioria respondeu que já fez ou pensou em fazer concurso para trabalhar em outras empresas, denotando a “Falta de perspectivas” dentro do Banco. Percebe-se também que há uma preocupação pela carreira, pois a maioria entende que, para fazer carreira no Banco, não depende apenas de seu esforço pessoal.

Observa-se que os fatores higiênicos, na média produziram mais insatisfação que os fatores motivadores, estando parcialmente de acordo com a formulação teórica de Herzberg, que relaciona os fatores higiênicos como aqueles que potencialmente podem produzir mais insatisfação e pouca satisfação. Este enunciado é parcialmente contrariado quando diz que os fatores higiênicos são causadores de pouca satisfação, pois de acordo com a pesquisa, existe significativa satisfação quanto a diversos fatores higiênicos tais como relacionamentos e benefícios sociais.

Destacamos também que a estabilidade no emprego, percebida pelos respondentes, é valorizada pela grande maioria, demonstrando que este fator é um forte atrativo para o ingresso e permanência no quadro funcional do Banco do Brasil. De fato, o fator não se constitui numa satisfação, mas na fuga de uma insatisfação, que poderia ser gerada pelo desemprego, já que grande parte dos respondentes também mencionou que as oportunidades de trabalho são escassas no atual cenário econômico.

Entre os fatores higiênicos, destacamos no Quadro 03 abaixo, os maiores causadores de satisfação ou tranquilidade e os maiores causadores de insatisfação ou inquietude entre os respondentes.

FATORES HIGIÊNICOS	
PRINCIPAIS MOTIVOS DE SATISFAÇÃO	PRINCIPAIS MOTIVOS DE INSATISFAÇÃO
Trabalhar na empresa Banco do Brasil;	Diferença de tratamento entre os funcionários;
Relacionamento com superiores;	Insegurança quanto ao futuro do trabalhador bancário;
Relacionamento com colegas;	Remuneração;
Benefícios sociais;	Pressão por cumprimento de metas;
Ambiente de trabalho;	Carga excessiva de trabalho.
Estabilidade.	Insegurança física.

Quadro 03 - Principais fatores higiênicos causadores de satisfação e insatisfação no trabalho

Entre os fatores motivadores, destacamos no quadro 04 abaixo, os maiores causadores de satisfação ou motivação e os maiores causadores de insatisfação entre os respondentes.

FATORES MOTIVADORES	
PRINCIPAIS MOTIVOS DE SATISFAÇÃO	PRINCIPAIS MOTIVOS DE INSATISFAÇÃO
Trabalho realizado;	Perspectivas dentro da empresa;
Reconhecimento do trabalho pelos superiores;	Dificuldades de ascensão profissional (carreira).
Desenvolvimento profissional (cursos e treinamentos).	

Quadro 04 - Principais fatores motivadores causadores de satisfação e insatisfação no trabalho

A seguir, são propostas ações que fortaleceriam o desenvolvimento de seus recursos humanos, aumentando a satisfação e a motivação dos trabalhadores bancários e conseqüentemente aumentando a produtividade e a eficiência e eficácia da prestação dos serviços bancários e evitaria a evasão ou perda destes trabalhadores para outras empresas ou órgãos públicos.

5.1 SUGESTÕES PROPOSTAS

Para o atendimento pleno dos objetivos deste trabalho, nesta seção são apresentadas sugestões para aumentar a motivação dos funcionários que assumiram suas funções no Banco do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul, após o ano de 1998, com a atividade profissional exercida.

A análise dos resultados da pesquisa teve papel fundamental para o levantamento de proposições nesta etapa do trabalho, pois auxiliou a identificar os aspectos mais insatisfatórios citados pelos respondentes. Além de propor melhorias para os índices mais desfavoráveis, também foram analisados as críticas e comentários dos próprios funcionários, manifestadas na seção Espaço Aberto. A seguir estão relacionadas as sugestões propostas:

- Reduzir gradativamente as diferenças existentes entre os “novos” e os “antigos” funcionários, estendendo as vantagens da categoria para todos os trabalhadores da empresa, evitando desta forma, a existência de tratamentos diferenciados para funcionários que executam a mesma função ou possuem o mesmo cargo dentro da empresa;
- Avaliar possíveis contratações de funcionários para repor os claros existentes (realização de concurso externo em andamento), evitando a sobrecarga de trabalho a que estão expostos muitos trabalhadores do Banco;
- Reavaliar a forma de estipular as metas a serem cumpridas pelo funcionalismo e analisar se o volume de metas fixadas não é incoerente com a realidade do local onde estão inseridas as agências, bem como analisar o nível de stress a que está sujeito o funcionalismo em função da fixação excessiva de metas a cumprir;
- Proporcionar cursos aos funcionários, principalmente aos que trabalham na “linha de frente”, preparando e orientando os mesmos para o caso de assaltos, seqüestros ou outros tipos de violência a que estão sujeitos em seu dia a dia;
- Sempre que houver possibilidade e que o cargo permitir, proporcionar aos funcionários a escolha do setor em que executará seus serviços procurando colocar as

“pessoas certas nos lugares certos”, para melhor aproveitamento das potencialidades e maior satisfação na realização dos trabalhos por parte do funcionário;

- Maior clareza nos critérios utilizados para promoções;
- Verificar a possibilidade de disponibilizar bolsas ou meia bolsas de estudos para graduação sem dedução na tributação, principalmente para os funcionários com salários menores (sugestão proposta pelo funcionário K);
- Proporcionar cursos de formação de conhecimentos de produtos e demais assuntos referentes aos trabalhos do dia a dia. (sugestão proposta pelo funcionário L)

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foram apresentados os principais resultados obtidos na Pesquisa de Satisfação, Motivação e Perspectivas dos funcionários que assumiram suas funções no Banco do Brasil S/A a partir do ano de 1998, no Estado do Rio Grande do Sul. Os dados obtidos com a pesquisa foram analisados com base na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, sendo possível concluir que os objetivos propostos foram alcançados com êxito.

Destacamos que em função de particularidades atinentes à empresa analisada e a região em que foi abrangida a pesquisa, as conclusões obtidas não devem ser aplicadas em outras organizações ou contextos que não o mesmo onde ela foi devidamente conduzida.

Ressaltamos a importância de estudos como este, pois apesar da empresa preocupar-se continuamente com o Clima Organizacional, inclusive através de pesquisas sistemáticas realizadas com todos os funcionários, este estudo abrangeu somente os novos funcionários, os quais representam o futuro da organização.

Faz-se necessário entender que, com base nos resultados obtidos, a pesquisa apenas aponta algumas direções, indicando quais são os aspectos de relevância para manutenção da satisfação, motivação e do comprometimento dos empregados envolvidos.

É importante salientar que durante o período destinado à pesquisa, a empresa lançou um Plano de Reestruturação, promovendo diversas alterações na instituição, entre as quais destacamos as remoções compulsórias, PAQ e PAA. O PAA do Banco do Brasil teve uma adesão quase três vezes maior do que a esperada, atingindo cerca de sete mil funcionários,

entre os quais muitos administradores e colaboradores com larga experiência e produtividade, deixando grande parte das agências e unidades de apoio com o quadro funcional desfalcado e gerando ansiedade pelas alterações ocorridas, o que pode ter influenciado nos resultados obtidos com a pesquisa e, talvez explique parcialmente, o motivo de ter havido um índice tão reduzido de sugestões no espaço aberto do questionário pela urgência em respondê-lo o mais rápido possível.

Entendemos que as transformações que ocorreram nas últimas décadas foram necessárias, pois houve a necessidade da empresa se adaptar à nova conjuntura. Porém todas estas mudanças atingiram, de forma inevitável, o quadro de funcionários do Banco do Brasil que tinha como diferencial os salários mais elevados que o restante da categoria e muitas outras vantagens ou benefícios. O Banco, para se adaptar a nova situação, teve que se reestruturar internamente e externamente e o funcionalismo foi duramente atingido, especialmente os contratados após a fase de reestruturação, visto que os funcionários já admitidos possuem direitos adquiridos e, portanto garantidos por lei. A distinção entre os funcionários pré e pós-98 nos bancos públicos foi possível com a publicação das resoluções nº 09, de 30/05/95 e nº 10, de 08/10/96 do DEST – Departamento de Coordenação das Empresas Estatais Federais, órgão vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A partir daí, a desigualdade de benefícios e salários entre os bancários destas instituições foi agravada. Entre os benefícios perdidos pelos funcionários do BB, destacamos: anuênio, licença-prêmio, 35 dias de férias após vinte anos de trabalho, adiantamento salarial para reposição em dez meses nas férias, possibilidade de acumular e converter faltas abonadas e diferenciações de caráter salarial. A partir de 2003, houve algumas conquistas parciais tais como licença para acompanhar pessoa enferma da família, faltas abonadas e PAS odontológico/aquisição de óculos entre outras, porém estas conquistas podem ser retiradas pelo Banco, pois dependem de renovação anual, através de Acordo Coletivo de Trabalho. Atualmente tramita no Congresso o Projeto de Lei (PL) nº 6259/2005, que trata da isonomia de tratamento dos empregados do Banco do Brasil S/A, da Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste S/A e Banco da Amazônia S/A. Conforme o texto do referido projeto, os funcionários dessas instituições teriam “os mesmos direitos salariais, benefícios diretos e indiretos e vantagens que gozam os empregados admitidos em período anterior às normas referenciadas”.

Este trabalho não tem intenção de criticar o posicionamento da empresa quanto à questão da isonomia de tratamento dos funcionários, pois entendemos que a empresa atende as necessidades do funcionalismo em diversos aspectos importantes, oferecendo programas de

treinamento, desenvolvimento profissional, programas de assistência, aposentadoria, planos de saúde, etc. Porém, para que a empresa alcance o alto nível de atendimento e prestação de serviços a seus clientes, é essencial que além de qualificar e treinar seus funcionários consiga mantê-los em seu quadro de pessoal, e isto só será possível se houver satisfação e motivação dos funcionários. Afinal uma empresa que tem a seguinte “Visão de Futuro”²³: ...”*Somos o melhor banco para se trabalhar no País, referência em responsabilidade sócio-ambiental, com funcionários especializados, capacitados e motivados. Investimos no desenvolvimento dos funcionários por entendermos que o modo como tratamos nossos colaboradores se reflete no modo como nossos clientes são tratados*”, entende que seu maior patrimônio são seus funcionários e seus clientes.

²³ Das orientações estratégicas, aprovadas pela Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, fazem parte a missão institucional, a VISÃO DE FUTURO, os valores organizacionais e os objetivos estratégicos da Organização. Na seqüência do processo de planejamento, as orientações estratégicas norteiam a condução dos macroprocessos da Instituição, a definição dos projetos viabilizadores da estratégia pretendida, a priorização da utilização dos recursos disponíveis e, além disso, promovem aprimoramentos nas práticas de gestão e induzem as necessárias mudanças na cultura organizacional (site: <http://www.bcb.gov.br/?PLANOBC> consulta em 01/09/2007).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993. 2. v.

COSTA, Fernando Nogueira da. **Êxodo dos bancários**. Jornal Folha de São Paulo; 26/02/2001; 2001. Disponível em: <<http://www.fenag.org.br/leitura/messages/66.html>>. Acesso em: 28/03/2007.

DIEESE: Banco de dados. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>>. Acesso nos meses de março, abril e maio de 2007.

FALLER, Bruno César. **Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004. Disponível em: buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4723164D1 - 341k . Acesso em 26/03/2007.

FEBRABAN: banco de dados. Disponível em <<http://www.febraban.com.br>> Acesso em : novembro de 2001.

FONSECA, Jairo S.; MARTINS, Gilberto A. **Curso de Estatística**, 5. ed. - São Paulo: Atlas, 1994.

GRISCI, Carmem L.I. **Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário**. 2000. 314 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em < <http://www.scielo.br/scielo.php> > Acesso em: 15/10/2006.

GRISCI, C. L. I. e BESSI, V. G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária.** Sociologias, Porto Alegre, 2004. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/soc/n12/22260.pdf> > Acesso em: 15/10/2006.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. **Normas da ABNT: comentadas para trabalhos científicos.** 2º ed.. Curitiba: Juruá, 2007. 96 p.

LARANGEIRA, Sônia M. G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90.** Educação & Sociedade, Campinas, v. 18, n. 61, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301997000400006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18/02/2007.

MICHELETTI, Camila. **Sua Carreira. Comportamento.** Disponível em: < http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/comportamento/260404-amor_trabalho_verdade.shtm. Acesso em: 20/03/2007.

MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração:** Uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1982.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia aplicada al trabajo: uma introdución a la psicologia industrial y organizacional.** Tradução de Olga Maiz e Maria Luiza Lupardo. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1994.

OHARA, Cristina. **O Sistema de Avaliação de Desempenho na Visão do Avaliado.** Taubaté – SP, 2004. Disponível em: servicos.capes.gov.br/arquivos/avaliacao/estudos/dados1/1999/33002010/019/1999_019_33002010081PO_Teses.pdf . Acesso em: 26/03/2007.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da. **Qualidade dos serviços prestados pelos hotéis de João Pessoa: uma perspectiva dos hóspedes e dos funcionários.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 1998. Disponível em: pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007&lng=pt&nrm=iso - 53k. Acesso em 10/03/2007.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da. **Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa.** PsicoUSF, jun. 2001, vol.6, no.1, p.47-57.

Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS-30k>. Acesso em 15/03/2007.

SILVA, Walmir Rufino. **Motivação no trabalho.** João Pessoa: Editora Universitária / UFPB, 2000.

STEDILE, Marisa. A Reestruturação do Banco do Brasil e os problemas para o funcionalismo e a sociedade. Discurso na Assembléia Legislativa do Paraná, no dia 19 de junho. Disponível em: http://www.bancariospb.com.br/not_bb_09.php. Acesso em 23/08/2007.

VIDOTTO, Carlos Augusto. **Banco do Brasil, do Cruzado ao Real: crise e reestruturação de um banco estatal.** Dissertação de Mestrado, IE Unicamp, Campinas (SP), 1999. Disponível em: www.abphe.org.br/congresso1999/Textos/CARLOS_6.pdf. Acesso em: 20/03/2007.

<http://www.bb.com.br>

<http://www.bcb.org.br>

<http://www.bancariosdecuritiba.org.br>

<http://www.febraban.org.br>

<http://vocesa.abril.com.br/evolucao/aberto>

ANEXO A: QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

Atenção: SOMENTE RESPONDER ESTE QUESTIONÁRIO SE VOCÊ ASSUMIU NO BB APÓS O ANO DE 1998
Trabalho de Conclusão em MBA – GESTÃO DE PESSOAS
Título do Trabalho: Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários assumidos no Banco do Brasil, a partir do ano de 1998, no Estado do RS
Aluna: Silvana Teixeira Girondi Local Trabalho ²⁴ : Super/Nucac Porto Alegre RS
Dados Pessoais:
Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Faixa etária: <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> >55
Local de trabalho ¹ : <input type="checkbox"/> Agência <input type="checkbox"/> Nucac <input type="checkbox"/> Gerel <input type="checkbox"/> Outros.....
Local de trabalho: <input type="checkbox"/> Região metropolitana <input type="checkbox"/> Interior
Grau de escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino medio <input type="checkbox"/> Graduação em andamento <input type="checkbox"/> Graduado <input type="checkbox"/> Pós-graduado <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
Tempo de serviço no BB: <input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> 1-3 anos <input type="checkbox"/> 3-5 anos <input type="checkbox"/> 5-9
Cargo ocupado: <input type="checkbox"/> Posto Efetivo <input type="checkbox"/> Comissionado

Questões:

- Sinto-me realizado com o trabalho que executo.
 concordo concordo parcialmente discordo
- O Banco me dá oportunidade de crescimento profissional e pessoal(cursos, treinamentos, etc...).
 concordo concordo parcialmente discordo
- Sou remunerado adequadamente pelo trabalho que executo.
 concordo concordo parcialmente discordo
- Sinto-me muito pressionado a cumprir metas no ambiente de trabalho.
 concordo concordo parcialmente discordo
- Sinto-me sobrecarregado pelo excesso de serviços.
 concordo concordo parcialmente discordo
- Gosto de trabalhar no Banco do Brasil.
 concordo concordo parcialmente discordo
- Depois que assumi no BB fiz, ou pensei em fazer, outros concursos para trabalhar em outras empresas.
 concordo concordo parcialmente discordo
- Considero satisfatórios os benefícios que o BB me proporciona, tais como Cassi, Previ, PAS, etc....
 concordo concordo parcialmente discordo

²⁴ Após a reestruturação os locais de trabalho de setores internos receberam outras denominações, tais como CSO Crédito – Plataforma Porto Alegre e CSL(a alteração ocorreu após a impressão dos questionários).

9. Meus superiores valorizam meu trabalho.
 concordo concordo parcialmente discordo
10. Preocupo-me com o futuro do trabalhador bancário (redução de quadro, tercerização, informatização crescente, etc...).
- concordo concordo parcialmente discordo
11. Sinto que não tenho futuro como trabalhador bancário.
 concordo concordo parcialmente discordo
12. Sinto-me discriminado por não ter os mesmos direitos dos funcionários assumidos até 1998(Licença-Premio, faltas abonadas, direitos garantidos no PAS, etc...).
- concordo concordo parcialmente discordo
13. Sinto que para fazer carreira no Banco depende somente de meu esforço pessoal.
 concordo concordo parcialmente discordo
14. Sinto que o ambiente do BB é um lugar agradável para se trabalhar.
 concordo concordo parcialmente discordo
15. Sinto-me seguro e protegido de fatores externos em meu local de trabalho(ex:assaltos).
 concordo concordo parcialmente discordo
16. Há integração na minha equipe de trabalho.
 concordo concordo parcialmente discordo
17. Gostaria de trabalhar no Banco mas em outra atividade ou setor.
 concordo concordo parcialmente discordo
18. Possuo bom relacionamento com meus superiores.
 concordo concordo parcialmente discordo
19. Acho meu trabalho repetitivo e monótono.
 concordo concordo parcialmente discordo
20. Tenho pleno conhecimento dos trabalhos que realizo.
 concordo concordo parcialmente discordo
21. Dos fatores abaixo, favor enumerar pelo menos 04(quatro) que são decisivos para que você trabalhe no Banco do Brasil:
- realização profissional
 - ambiente de trabalho saudável
 - status
 - salário
 - oportunidades escassas fora do Banco
 - benefícios sociais
 - pressão familiar
 - oportunidade de continuar estudos
 - estabilidade

() outro.....

Espaço aberto para sugestões ou opinião:

Se tiver interesse em receber cópia deste trabalho após conclusão, favor deixar e-mail :
Agradeço sua colaboração.

Favor enviar este questionário, por malote, com a maior brevidade possível, para:
SUPER/NUCAC PORTO ALEGRE (RS) AC SILVANA GIRONDI