

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

Greice Keli Magrin

O impacto da digitização na motivação dos funcionários do Banco X

Porto Alegre

2017

Greice Keli Magrin

O impacto da digitização na motivação dos funcionários do Banco X

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 Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2017

Greice Keli Magrin

O impacto da digitização na motivação dos funcionários do Banco X

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 Administração Pública Contemporânea.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa

Aprovado em: 25 de novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue – UFRGS

Orientadora: Prof.^a Dra. Silvia Generali da Costa – UFRGS

AGRADECIMENTOS

À tutora e Co-orientadora Rita Nagem pela competência, interesse e apoio irrestrito dispensado no desenvolvimento do trabalho.

À Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa pela orientação da pesquisa.

Ao meu namorado Thiago pela compreensão, ajuda e apoio incondicional.

Aos meus pais e irmãs por terem me ensinado à importância da educação e por sempre me incentivarem nos estudos.

Aos meus amigos pela compreensão na hora em que lhes faltei.

Aos colegas que aceitaram participar das entrevistas, contribuindo assim, para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão analisa de que modo o processo de digitização, que é o termo utilizado para representar a transformação das empresas por meio das ferramentas digitais, impacta na motivação dos funcionários de uma instituição financeira de economia mista. Para buscar a resposta a essa questão, o trabalho estruturou-se a partir de um objetivo geral, desdobrado em três objetivos específicos. Como metodologia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso, empregando uma abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foi utilizada entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado, considerando os aspectos subjetivos relacionados à prática de cada sujeito. Os resultados obtidos evidenciaram onze fatores de desmotivação dos funcionários do Banco X decorrentes do processo de digitização, quais sejam: O descontentamento com as mudanças, Incerteza quanto ao futuro profissional, Processo abrupto, Falta de planejamento, Redução de custos, Redução dos postos de trabalho, Ausência de perspectivas quanto à carreira, Ausência de capacitação, Sobrecarga de trabalho, Descomissionamento e Competição entre colegas. Outros três fatores de desmotivação, que não possuem ligação direta com a implementação da estratégia digital, foram citados, a saber: Questão salarial, Instabilidade econômica e política, bem como, Lucro *versus* questão social e enfraquecimento do setor público.

Palavras-chave: Digitização, motivação, gestão de pessoas.

ABSTRACT

The present work analyzes how the process of digitization, which is the term used to represent the transformation of companies by digital tools, impacts the employees' motivation in a semi-public financial institution. In order to reach for the answer to this question, this study was structured from a general objective, divided into three specific objectives. As a research methodology, the case study was conducted by means of a qualitative approach. For the data collection, an in-depth interview along with a semi-structured script was used considering the subjective aspects related to the practice of each individual. The results achieved pointed out to eleven factors of demotivation of the employees in Bank X due to the process of digitization, such as: Discontentment with the changes, Uncertainty about the professional future, Abrupt process, Lack of planning, Cost reduction, Jobs cutting, Absence of career prospects, Absence of qualification, Work overload, Decommissioning and Competition among colleagues. Three other factors of demotivation which have no direct link with the implementation of the digital strategy were cited, namely: Salaries' question, Economic and political instability, as well as, Profit versus the social issue and the weakening of the public sector.

Keywords: Digitization, motivation, people management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas	17
Figura 2: Análise de Herzberg	18
Figura 3: Perfil da Teoria X e da Teoria Y	19
Figura 4: Análise de Conteúdo	30
Figura 5: Perfil dos Funcionários do Banco X	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais Teorias Motivacionais	20
Quadro 2: Perfil dos Funcionários Entrevistados	27
Quadro 3: Categorias Iniciais	47
Quadro 4: Categoria Intermediária I – Contexto do Trabalho.....	48
Quadro 5: Categoria Intermediária II – Contexto da Mudança	49
Quadro 6: Categoria Intermediária III – Ambiente do Trabalho.....	50
Quadro 7: Categoria Intermediária IV – Ambiente Externo	50
Quadro 8: Categoria Intermediária V – Conteúdo do Trabalho	51
Quadro 9: Categoria Final - Fatores Higiênicos	52
Quadro 10: Categoria Final - Fatores Motivacionais	53
Quadro 11: Categorias de Análise	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Motivação	14
2.1.1 Teorias Motivacionais	16
2.1.2 Motivação e Mudanças	21
2.1.3 Novas tecnologias e a motivação para o trabalho	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 Abordagem da Pesquisa	24
3.2 Características da Pesquisa	25
3.3 Método de Coleta e Análise dos Dados	26
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	30
4.1 Descrição do Ambiente	31
4.2 Reestruturação	32
4.3 Transformação Digital	34
4.4 Categorias Iniciais	35
4.4.1 O descontentamento com as mudanças	35
4.4.2 Incerteza quanto ao futuro profissional	36
4.4.3 Processo abrupto	37
4.4.4 Falta de planejamento	39
4.4.5 Redução de custos	40
4.4.6 Redução dos postos de trabalho	40
4.4.7 Ausência de perspectiva quanto à carreira	41
4.4.8 Instabilidade econômica e política	43
4.4.9 Questão salarial	44
4.4.10 Ausência de capacitação	44
4.4.11 Sobrecarga de trabalho	45
4.4.12 Descomissionamento	45
4.4.13 Competição entre os colegas	46
4.4.14 Lucro <i>versus</i> função social e o enfraquecimento do setor público	46
4.5 Categorias Intermediárias	48

4.5.1 Contexto do trabalho	48
4.5.2 Contexto da mudança	49
4.5.3 Ambiente de trabalho.....	49
4.5.4 Ambiente externo	50
4.5.5 Conteúdo do trabalho	51
4.6 Categorias Finais.....	51
4.6.1 Fatores Higiênicos	52
4.6.2 Fatores Motivacionais	52
4.7 Síntese da progressão das categorias	53
5 CONCLUSÕES.....	54
5.1 Considerações Finais	56
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Negroponte (2006), o século XX foi marcado por intensas transformações nas relações sociais, políticas, econômicas, bem como pelo acelerado desenvolvimento tecnológico e eletrônico. Acredita-se que hoje estamos nos primórdios da era digital, como evolução da era industrial marcada pelas tecnologias digitais, que revolucionam a percepção e a atuação humana sobre o mundo. É a mudança da era industrial para a digital e o predomínio da cultura dos espaços plurais e virtuais.

Ainda, segundo Rosini (2003), tendo em vista o cenário da globalização mundial, observa-se que a informação tem ocupado um lugar de destaque nas organizações públicas na atualidade. O papel da gestão da informação, assim como a implantação de Sistemas de Informação no setor público está em proporcionar maior agilidade na prestação dos serviços públicos, assim como tornar o atendimento mais adequado e de qualidade, com dados disponíveis e atualizados.

Conforme Silva (2007) pode-se afirmar que o setor bancário possui características próprias que o apontam como um dos que mais se utiliza da informática para sua operacionalização e estratégia competitiva. De acordo com Grisci e Bessi (2004), a tecnologia introduzida nas organizações interfere de inúmeras formas nos modos de trabalhar. “Três possibilidades, entretanto, estão presentes no trabalho bancário atual: a automatização; o trabalho mais intelectualizado que demanda um trabalhador com capacidades e qualificações distintas das anteriormente demandadas e o aumento do desemprego” (Grisci e Bessi, 2004, p. 161).

Nesse contexto, verifica-se que entre os fatores que estão transformando o comportamento das pessoas e todos os mercados, a tecnologia ocupa o papel de catalisador desta mudança. Estas mudanças, em acelerada expansão, alcançaram uma escala e escopo significativos, de modo que diversos estudos técnicos têm sugerido que estaríamos iniciando uma quarta revolução industrial.

De acordo com uma pesquisa sobre digitalização, elaborada pela Fundação Dom Cabral (FDC) em fevereiro de 2016, a indústria 4.0 consiste em uma indústria sob novas configurações, moldada por esta quarta revolução industrial. O termo Indústria 4.0 foi primeiramente utilizado durante a *Hannover Fair*, em 2011, onde foi proposta uma nova tendência industrial com o desenvolvimento de “*smart factories*”. As ditas “*smart factories*” relacionam e articulam sistemas virtuais e físicos que, combinados a redes e plataformas

digitais com viabilidade de abrangência globais, proporcionam cadeias de valor revolucionárias. Recentemente, o professor Klaus Schwab, em um trabalho publicado em 2016, intitulado “*The Fourth Industrial Revolution*”, sugere que estamos passando pela quarta revolução industrial, sendo esta uma revolução digital. Esta revolução digital seria motivada por tecnologias como internet móvel, inteligência artificial, automação que provocam ganhos de produtividade, substituição do trabalho por capital e retornos crescentes de escala.

Em suma, de acordo com a Pesquisa Global Indústria 4.0: Digitização como vantagem competitiva – Relatório Brasil, elaborada pela empresa Pwc (*PricewaterhouseCoopers*), a indústria 4.0 digitaliza e integra processos verticalmente em toda a organização, desde o desenvolvimento e a compra de produtos, até fabricação, logística e serviços. Dessa forma, digitização é o termo utilizado para representar a transformação das empresas por meio das ferramentas digitais.

Conforme informação disponível no portal do Banco X, a referida instituição anunciou em 20/11/2016, um conjunto de medidas para ampliar o investimento no atendimento digital e aumentar a eficiência operacional. Dessa forma, a rede de atendimento passará por mudanças para se adequar ao novo perfil e comportamento dos clientes, com otimização de estruturas e ampliação de serviços digitais.

Ainda, conforme noticiado, a estratégia de ampliação do atendimento por canais digitais prevê a abertura, ainda em 2017, de mais 255 unidades de atendimento digital, entre escritórios e agências digitais, que irão se somar às 245 já existentes. Essas unidades digitais já atendem a 1,3 milhão de clientes, com expectativa de chegar a 4 milhões até o final de 2017.

Nesse contexto, pretende-se analisar a percepção dos funcionários do Banco X sobre o processo de digitização que vem ocorrendo na referida organização, ou seja, a nova estratégia de negócios do Banco, livre das atuais estruturas físicas, com migração dos clientes para o modelo digital, o que proporciona soluções totalmente virtuais por meio de acesso ao Banco através do *smartphone*, sem a necessidade de interação humana ou uso de outros meios de atendimento físico.

O problema de pesquisa aqui abordado é: De que modo o processo de digitização impacta na motivação dos funcionários do Banco X?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar os fatores de motivação e desmotivação dos funcionários do Banco X decorrentes do processo da digitização.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de digitização;
- Identificar a percepção dos funcionários do Banco X a respeito processo de digitização;
- Descrever o impacto do processo de digitização na motivação dos funcionários.

1.2 JUSTIFICATIVA

Primeiramente, a escolha do tema tem relação com a experiência profissional da autora, que é funcionária do Banco X e percebe em seu ambiente de trabalho as mudanças profundas pelas quais a organização está passando. Essas mudanças são decorrentes da expansão de transações bancárias realizadas em canais automatizados – hoje já são mais de 95% do total. Além disso, justifica-se pela curiosidade da autora em explorar um dos alicerces da estratégia de reorganização institucional do Banco X: a estratégia digital, que consiste na melhoria da experiência do cliente e digitização do atendimento, sem a necessidade de contato com um funcionário de maneira pessoal.

De acordo com a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2015), as instituições bancárias estão na dianteira de uma grande transformação em curso, que abrange os hábitos de consumo e maior acesso a tecnologias digitais e de mobilidade. O uso crescente dos canais digitais (internet e *Mobile Banking*), que já se mostrava uma tendência em anos anteriores, está em consolidação, com as transações nesse meio ultrapassando mais de 50% do total.

Conforme Fonseca (2010), no Centro de Tecnologia de Informação Aplicada (Gvcia) e em outros centros de estudos, como, o GVceb (Centro de Estudos de Excelência Bancária) da FGV, um dos segmentos da economia mais estudados é o dos bancos, devido não só à sua representatividade na economia, mas principalmente pela quantidade e qualidade de casos de sucesso para serem estudados. Portanto, podemos afirmar que a Tecnologia Bancária é um tema academicamente muito relevante.

O presente estudo se justifica pelo papel desempenhado pelo Banco X na área de tecnologia. Em 2016, o Banco X recebeu um prêmio internacional de tecnologia na Califórnia, EUA. A instituição é a única empresa brasileira entre as 100 melhores do mundo. O Banco X foi a única empresa brasileira entre as companhias listadas por suas realizações de estratégia digital e inovações tecnológicas. O Banco possui o maior parque tecnológico da América Latina e um dos mais robustos do mundo.

Conforme a Pesquisa FEBRABAN (2015), entre as dez maiores economias do mundo, o Brasil está na sétima posição em gastos absolutos com Tecnologia da Informação no setor bancário, na comparação com a proporção do Produto Interno Bruto (PIB). Está, também, em primeiro lugar entre os BRICs (grupo de países emergentes, formado por Brasil, Rússia, Índia e China) na mesma comparação. Para manter a vanguarda do setor, R\$ 19 bilhões foram investidos pelas instituições financeiras em tecnologia em 2015 no Brasil.

Outro fator determinante se refere ao fato de que, para Carrijo e Alvarenga (2010), a prestação de serviços públicos de qualidade depende também da motivação dos funcionários e a capacidade destes em suprirem suas necessidades individuais, a fim de se tornarem satisfeitos em seus ambientes de trabalho e conseqüentemente, contribuindo de forma positiva para o sucesso das instituições.

A análise do trabalho bancário no Brasil, realizada por diversos autores (Garcia, 1999; Grisci, 2000; Jinkings, 1995; Larangeira, 1997; Segnini, 1998), aponta para uma desqualificação do trabalhador devido ao desenvolvimento tecnológico e mudanças nas formas de gestão. Os autores mostram que o domínio do saber da profissão, existente antes da década de 30, foi degradando-se com o início da mecanização e intensificando-se com a introdução dos computadores, estando esse processo intensamente ligado à configuração econômica e social do período. Segundo Pinder, motivação é:

A disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. (PINDER apud ROBBINS, 2002, p. 342)

Dessa forma e de acordo com o Relatório Desempenho dos Bancos (2016), os bancos seguem com lucros elevados, mas reduzem postos de trabalho e agências, que se acelerou visivelmente no primeiro semestre de 2016, conforme revelam os balanços do período. Ademais, conforme o referido Relatório, está em curso uma nova onda de inovações tecnológicas no sistema financeiro, baseada no estímulo ao uso intensivo do atendimento remoto via aplicativos de *smartphones*. Como ocorreu no passado recente, as novas tecnologias de atendimento bancário são fortemente poupadoras de mão de obra e poderão ensejar uma expressiva redução no emprego bancário, nos próximos anos.

Diante desse contexto, verifica-se que o tema tem relevância e se faz necessário investigar quais os impactos das tecnologias digitais na motivação do bancário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentados conceitos e estudos referentes à motivação, as principais teorias motivacionais, o impacto das mudanças na motivação, bem como a relação entre as novas tecnologias e a motivação para o trabalho, tendo por base autores renomados, a fim de auxiliar na compreensão e execução do objetivo geral proposto.

2.1 Motivação

Primeiramente, faz-se necessário entender o que é motivação, antes de começar a relacionar as teorias que descrevem o processo motivacional. O estudo da motivação humana admite diferentes abordagens e perspectivas, fato que, por conseguinte, conduz a diferentes conceitos possíveis. De acordo com Bergue (2010),

A motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores, entre os quais temos as limitações culturais (crenças, valores etc.), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise). Aliadas a esses fatores, as diferentes bases teóricas de orientação mecanicista, humanista, comportamental, etc., permitem múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana. (BERGUE, 2010, p. 20)

Para Robbins (2005), a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito.

Conforme Maslow (1996), motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. Certamente, as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo (BERGAMINI e CODA, 1995). Assim, deve-se ter em mente quando se analisa o conceito de motivação, que o nível de motivação varia tanto entre pessoas quanto numa mesma pessoa em tempos diferentes.

De acordo com Bergamini e Coda (1995), a motivação está relacionada com três aspectos: a) A direção do comportamento (objetivo); b) A força e intensidade do comportamento (esforço); e c) A duração e persistência do comportamento (necessidade). Logo, a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. Para Goleman (1996: 93), é fundamental considerar que:

“Na medida em que nossas emoções atrapalham ou aumentam nossa capacidade de pensar e fazer planos, de seguir treinando para alcançar uma meta distante, solucionar problemas e coisas assim, definem os limites de nosso poder de usar nossas capacidades mentais inatas, e assim determinam como nos saímos na vida. É na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos - ou mesmo por um grau ideal de ansiedade, esses sentimentos nos levam à conquista. É nesse sentido que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, uma capacidade que afeta profundamente todas as outras, facilitando ou interferindo com elas”.
(GOLEMAN, 1996, p. 93)

A fim de compreender melhor o conceito de motivação apresentado, descrever-se-á o ciclo motivacional que, nada mais é, que uma sequência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até sua satisfação e retorno ao estado de equilíbrio. Uma necessidade significa uma carência interna da pessoa, como fome, insegurança, solidão, etc. O organismo se caracteriza por um estado de equilíbrio. Esse equilíbrio é rompido toda vez que surge uma necessidade. A necessidade é um estado interno que, quando não satisfeito, cria tensão e estimula algum impulso no indivíduo, visando à sua redução ou atenuação. O impulso gera um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos que, se atingidos satisfarão a necessidade e produzirão a redução da tensão. Assim, pode-se dizer que pessoas motivadas estão sempre em estado de tensão.

Em suma, “A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação” (BERGUE, 2010, p. 21).

2.1.1 Teorias Motivacionais

As teorias de motivação podem ser classificadas em duas abordagens distintas. De acordo com Bergamini (1998), de um lado encontram-se as teorias de conteúdo que se relacionam principalmente com aquilo que está dentro de um indivíduo ou do ambiente que o envolve e que sustenta seu comportamento. São teorias estáticas e descritivas. Do outro lado, estão as teorias de processo, que oferecem uma alternativa mais dinâmica, pois proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas e que influenciam o seu comportamento. Mas, independente dessa classificação, vejamos algumas delas.

Segundo alguns autores, como Robbins (2002), Hendry e Petti Grew (2000), Bergamini e Coda (1995), as primeiras teorias de motivação que foram formuladas na década de 1950 e atualmente são questionadas em termos de validade, constituem, em realidade, o fundamento das teorias contemporâneas. São elas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria X e Y.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas apresentada por Abraham Maslow é, provavelmente, a mais conhecida de todas as teorias de motivação humana. Para Maslow (2003), existe uma hierarquia de necessidades humanas, como mostra a Figura 1, que orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. O autor sustenta que esse comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades humanas e pelo impulso natural com vistas a satisfazê-las. Conforme a proposição inicial de Maslow (Maslow 2003 *apud* Bergue 2010), as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades. Essa hierarquia formulada pelo autor é composta dos seguintes estágios de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima ou status e, por fim, no estágio mais elevado, de autorrealização, conforme explicitado abaixo:

1. Necessidades fisiológicas: incluem a alimentação, a habitação, o vestuário, etc. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica;

2. Necessidades de segurança: de transporte, de estabilidade, de segurança e integridade físicas e de planos de benefícios (saúde, alimentação etc.). Buscam assegurar a estabilidade da pessoa;

3. Necessidades sociais: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Dizem respeito ao fato de o indivíduo ter de/querer pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade, por exemplo;

4. Necessidades de estima: incluem fatores internos de estima, como autorrespeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração. Estão relacionadas com a possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social;

5. Necessidades de autorrealização: é a necessidade mais elevada do ser humano. Estão associadas à possibilidade de desenvolvimento pleno de competências ou potenciais das pessoas.



Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas

Fonte: Sandro Trescastro Bergue, Comportamento Organizacional, UAB: Capes, 2010.

Dessa forma, e segundo Bergue (2010),

“A proposição de existência de uma hierarquia de necessidades significa, portanto, admitirmos que no momento em que o indivíduo satisfaz razoavelmente uma necessidade (e tão-somente em face disso) outra passa a assumir posição preponderante em sua motivação (outro elemento passa a motivar a sua ação), exigindo a busca constante de meios para satisfazê-la. Dessa forma, o indivíduo tenderá a não buscar satisfazer suas necessidades de reconhecimento pessoal ou de status pessoal ou profissional se suas necessidades básicas (fisiológicas ou de segurança) não estiverem minimamente satisfeitas”. (BERGUE, 2010, p. 28-29)

Por outro lado, a Teoria dos Dois Fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg e trata da motivação para o trabalho (BERGUE, 2010). Também conhecida como teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ou, ainda, teoria da higienemotivação. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

Fatores higiênicos: ou fatores extrínsecos, pois localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como

essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários e regulamentos internos.

Fatores motivacionais: ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização e, dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável.

De acordo com Bergue (2010),

“Um importante detalhe da proposição de Herzberg (1973) está no fato de o autor afirmar que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação e outro conjunto de fatores que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho. Sustentado em pesquisa científica, Herzberg (1973) identificou determinados fatores relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho. Esses elementos foram denominados de fatores motivacionais, ou satisficentes. De outra parte, Herzberg (1973) identificou o conjunto de fatores relacionados às condições gerais do ambiente em que o cargo está inserido como fatores de natureza higiênica. Os fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem, em seu nível máximo, que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho”. (BERGUE, 2010, p. 30)

Nessa perspectiva de análise, Herzberg afirma que a motivação para trabalhar depende de dois fatores, conforme a Figura 2:



Figura 2: Análise de Herzberg

Fonte: Sandro Trescastro Bergue, Comportamento Organizacional, UAB: Capes, 2010.

Douglas McGregor propôs duas visões distintas e antagônicas de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, rotulado de Teoria X; e de outro lado, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, rotulado de Teoria Y. De acordo com Gil (2001), na Teoria X, os gestores acreditam que as pessoas não gostam de trabalhar, sendo assim, seus colaboradores somente desenvolvem suas atividades através de recompensas e atos disciplinares. Por outro lado, a Teoria Y admite que os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação e procuram os melhores resultados. Ainda, conforme o autor, grande parte dos gestores possuem características de ambas as teorias (X e Y).

Teoria X	Teoria Y
O gestor considera que a equipe só produz se for controlada.	Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada.
Às vezes, é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para servir de exemplo aos demais.	De modo geral, os funcionários são merecedores de confiança.
Para manter o comando, é preciso distanciar-se da equipe.	Em algumas ocasiões, os subordinados podem conduzir reuniões.
A maioria dos colaboradores não tem ambição e precisa de um empurrão.	Seus empregados são capazes de se autocontrolarem
As decisões mais importantes devem ser tomadas pelo gestor, sem a participação dos demais.	Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Figura 3: Perfil da Teoria X e da Teoria Y
Fonte: Adaptado de GIL (2001)

Dessa forma, a Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização. As pessoas são tomadas como meros recursos ou meios de produção. Para a Teoria X, a administração caracteriza-se por aspectos como: promover a organização dos recursos da empresa no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos; dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa (GIL, 2001).

Por sua vez, a Teoria Y é um estilo mais moderno de administração, pois se baseia em concepções e premissas mais democráticas e liberais a respeito da natureza humana. De acordo com a referida teoria, a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa são fatores presentes nas pessoas. Portanto, cabe à administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, essas características. A Teoria Y é

aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseados em medidas inovadoras e humanistas tais como: descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, ampliação do cargo para maior significado do trabalho, participação nas decisões e administração consultiva e autoavaliação de desempenho. Contudo, conforme Gil (2001), não há evidência que confirme nenhuma das duas visões como válidas ou que, aceitar as premissas da Teoria Y leve as organizações a estágios superiores de motivação das pessoas.

A seguir será apresentado um Quadro explicativo das principais teorias motivacionais abordadas anteriormente:

Autor	Teoria	Principal Característica	Ano
Maslow	Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas	O que motiva as pessoas são suas necessidades e estas podem ser hierarquizadas	1943
Herzberg	Teoria dos Dois Fatores	O comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionado aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido	1957
McGregor	Teoria X e Y	Segundo a Teoria X, os trabalhadores seriam preguiçosos e necessitariam ser dirigidos, assumindo-se a mediocridade das massas trabalhadoras. Em contraposição, a Teoria Y sustenta exatamente o oposto, isto é, que as pessoas são criativas e deveriam receber responsabilidades.	1970

Quadro 1: Principais Teorias Motivacionais
Fonte: Elaborada pela Autora

2.1.2 Motivação e Mudanças

Conforme Bergamini (1998), o mundo todo vive um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança. As condições em que as mudanças estão ocorrendo são, sem dúvida alguma, claramente adversas, ou, como propõem alguns autores, mais turbulentas, mais caóticas e mais desafiadoras do que nunca.

De acordo com Vieira; Vilas Boas; Andrade; Oliveira (2011), na atual atmosfera competitiva, onde o surgimento de tecnologias cada vez mais novas, pressões de uma economia global complexa e a necessidade de eficiência operacional dominam a atenção da sociedade, a lealdade dos trabalhadores em muitos ambientes organizacionais está em declínio. Ainda, conforme os autores, agora, não depois, é a hora que os locais de trabalho precisam ser transformados, redesenhados e dirigidos com um real comprometimento com aqueles que realmente realizam o trabalho necessário. Só quando pessoas tiverem entusiasmo e forem capazes, as organizações poderão atingir alto desempenho. Só quando as pessoas tiverem uma sensação de satisfação pessoal em seu trabalho, será possível alto desempenho numa base contínua.

Para Bergamini (1998), a satisfação está ligada à motivação e estudar a motivação significa buscar respostas para perguntas complexas a respeito da motivação humana na organização, a integração e a produtividade do trabalhador, são desafios difíceis e, aparentemente, até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo e, ainda, os estudiosos do tema precisam compreender os porquês desses comportamentos.

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado momento. Logo, os motivos que interferem na motivação podem ser externos às pessoas, ou internos, derivados dos instintos, forma inconsciente, ou dos desejos criados, forma consciente. Assim, colocadas essas ideias, pode-se entender que a motivação é um impulso que vem de dentro isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. No entanto, os impulsos externos do ambiente são condicionantes do comportamento de cada indivíduo o que também afeta o nível motivacional (BERGAMINI e CODA, 1995).

Conforme Vieira; Vilas Boas; Andrade; Oliveira (2011),

“A velocidade e a descontinuidade das mudanças que caracterizam a época atual têm requerido dos diversos atores sociais maior capacidade de adaptação e resposta aos desafios impostos por uma “sociedade em turbulência”, para usar a expressão consagrada por Peter Drucker”. (DRUCKER, 1991). (VIEIRA; VILAS BOAS; ANDRADE; OLIVEIRA, 2011, p. 3)

2.1.3 Novas tecnologias e a motivação para o trabalho

Rifkin (1996) considera que hoje todos os setores estão sucumbindo, vítimas da reengenharia, do *downsizing* e da automação. A característica da tecnologia da informação é que ela perpassa todos os setores da economia e as funções dentro de uma empresa. Dessa forma, o autor argumenta que a diferença fundamental em relação às tecnologias anteriores é sua difusão absoluta. Mesmo o setor de serviços está passando por uma profunda reestruturação produtiva, com números crescentes de trabalhadores sendo permanentemente substituídos pelas novas tecnologias de informação.

Ainda, de acordo com Rifkin (1996), sobreviverá no mercado de trabalho somente uma elite de profissionais, criadores, manipuladores e abastecedores do fluxo de informações. Logo, o surgimento de novas profissões ligadas à área do conhecimento, junto com novas maneiras de trabalhar – como, por exemplo, o escritório virtual -, estaria restrito à “nova aristocracia”.

Conforme o referido autor, os reflexos mais visíveis do desemprego tecnológico das grandes empresas são o aumento da precarização das relações de trabalho, a expansão do número de pessoas vivendo na pobreza e o crescimento da desigualdade de renda.

Dessa forma, de acordo com Rifkin (1996), a incorporação das tecnologias de informação nas empresas pode provocar um forte crescimento do desemprego e uma profunda recessão. Para o referido autor, apesar da revolução do computador representar um enorme potencial de liberdade para o trabalhador, ela substituirá milhões de empregos que não encontrarão mais espaço no mercado de trabalho. Ao contrário das inovações ocorridas em outras épocas, o emergente setor de informação e de comunicação não seria capaz de absorver os desempregados de todos os setores da economia.

De acordo com Bergamini (1998), o fim dos empregos é uma realidade, tendo em vista que, após anos de previsões otimistas e alarmes falsos, a nova tecnologia de informática

e comunicação faz finalmente sentir seu violento impacto. As pessoas custaram a entender que não se tratava de simples e inocentes exercícios de futurologia. Esse desfecho já havia sido prognosticado há muito, a partir do momento em que se procurou cotejar a permeabilidade do mercado de trabalho em face da globalização da economia vigente no mundo inteiro.

Ainda, conforme Bergamini (1998), a tecnologia, particularmente no tocante às comunicações, está hoje mudando em um ritmo mais rápido do que nunca na história da humanidade. Nos últimos 50 anos, não se havia visto tal agilidade em mudar, sendo essa reviravolta de cenário considerada a maior e mais rápida até então. Dessa forma,

“Como resultado chegou-se ao delineamento de uma realidade na qual milhões de trabalhadores têm sido diariamente eliminados do processo econômico ativo, fazendo com que funções e categorias inteiras de trabalho venham sendo drasticamente reduzidas, assim como outras se tenham reestruturado, exigindo competências inéditas até então, sem falar naquelas que definitivamente já desapareceram. Mais do que nunca cada um de nós está se vendo compelido a ter que comprovar seu valor diante de um mercado de trabalho no qual, além de outros concorrentes rivais, há que se procurar valer mais do que as máquinas que nos ameaçam como nossos prováveis substitutos. [...] Atualmente, as tecnologias em informática parecem prontas para substituir as mentes humanas e colocar máquinas inteligentes no lugar daqueles que usavam suas capacidades a serviço de uma atividade criativa. Resulta disso tudo que os empregados não podem mais acalantar as mesmas expectativas de um relacionamento em longo prazo com uma determinada instituição de trabalho”. (BERGAMINI, 1998, p. 8)

Alguns autores como Levy-Leboyer, por exemplo, salientam que pesquisas atuais apontam para uma crise de motivação que afeta indistintamente todas as categorias profissionais. Ouve-se em todos os setores de atividade queixas do desaparecimento dos valores tradicionais e do fato de a consciência profissional parecer não mais existir. Para a autora, o significado do trabalho está enfraquecido, portanto seu valor frequentemente se limita às vantagens materiais que ele traz e suportá-lo se prende à necessidade de ganhar a vida. O trabalho vem sendo considerado uma atividade desprovida de qualquer dimensão ética, boa apenas para assegurar o futuro econômico. A ameaça constante da perda do emprego faz com que as pessoas se sintam próximas do limite de serem consideradas como improdutivas ou até imprestáveis.

Em suma, para Bergamini (1998),

“As pessoas têm se visto obrigadas a aprender a viver um tipo de vida no qual quase nada permanece estável por muito tempo, um mundo no qual a maior certeza passa a ser aquela do constante vir-a-ser, pois tudo está em movimento ininterrupto. Como se trata de um clima generalizado de mutações constantes, os clientes, sejam internos ou externos às organizações, também pressionam para que rotinas antigas sejam substituídas por outras mais ágeis e rápidas a fim de poderem atender as necessidades e desejos daqueles que esperam por satisfações mais imediatas no mercado

consumidor. [...] Por um lado todos concordam que é preciso mudar, mas por outro ainda têm muitas dúvidas a respeito dos novos perfis de capacidades a serem desenvolvidos sob a recomendação de consultores e especialistas em administração. Ninguém tem condições de garantir nada e essa incerteza tem sido terrivelmente desgastante”.

Nesse contexto, a maioria dos trabalhadores, em virtude das mudanças implementadas pelas organizações e que podem ser reconhecidas como grandes geradoras de ansiedades, turbulências e ameaças, sente-se totalmente despreparada para lidar com a intensa transição que está ocorrendo (BERGAMINI, 1997).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento de uma pesquisa científica, é de suma importância a existência de uma metodologia que sirva como parâmetro a ser seguido, de forma a facilitar o cumprimento dos objetivos propostos. A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos do presente trabalho, evidenciando-se a abordagem e caracterização da pesquisa, bem como a coleta e análise dos dados.

3.1 Abordagem da Pesquisa

Inicialmente, a partir do tema de pesquisa proposto, realizou-se a formulação do problema e a definição dos objetivos, o que permite que um projeto possa ser elaborado. De acordo com Gil (1996),

Formular um problema científico não constitui tarefa fácil. Para alguns, isto implica mesmo o exercício de certa capacidade que não é muito comum nos seres humanos. Todavia, não há como deixar de reconhecer que o treinamento desempenha papel fundamental nesse processo. (GIL, 1996, P. 29)

Basicamente, o trabalho foi desenvolvido em três fases:

- 1ª fase: Revisão da Literatura relacionada ao tema. Esta fase baseia-se na pesquisa bibliográfica. Para Silva (2003), um importante passo consiste em selecionar o material para leitura e organização dos estudos. Com isso, o trabalho obteve uma base sustentável durante

sua confecção. Procurou-se abordar conceitos e estudos referentes à motivação, às principais teorias motivacionais, ao impacto das mudanças na motivação, bem como a relação entre as novas tecnologias e a motivação para o trabalho, tendo por base autores renomados.

- 2ª fase: Elaboração das perguntas e aplicação de entrevistas aos funcionários do Banco X. Esta é uma técnica de estudo de caso que, segundo Yin (1989), *“é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência”* (YIN, 1989, P. 23).

Ainda, conforme Godoy (1995),

o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real. (GODOY, 1995, P. 25)

- 3ª fase: Análise das entrevistas realizadas e exposição de ideias. Nesta fase, os resultados obtidos foram confrontados com as teorias estudadas. Assim, foi possível obter conclusões e soluções para o problema de pesquisa.

3.2 Características da Pesquisa

Quanto à forma de abordagem, esta se classifica em pesquisa qualitativa, devido à interpretação das informações obtidas pelas percepções observadas. Nesse contexto, Goldenberg (2007) define:

A pesquisa qualitativa é útil para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que não podem ser estudadas quantitativamente. [...] Também é evidente o valor da pesquisa qualitativa para estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais. (GOLDENBERG, 2007, P. 63)

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois visa descrever o fenômeno observado, conceitualizando, a partir de características, as inter-relações entre as propriedades do fenômeno observado.

Dessa forma, foram adotados os seguintes procedimentos técnicos:

- a) Pesquisa bibliográfica: utilização de materiais já publicados, como livros, artigos de periódicos e material, disponibilizado na internet.

- b) Pesquisa documental: utilização de materiais que não receberam tratamento analítico (dados disponíveis na Intranet do Banco X, relatórios internos, etc.);
- c) Coleta de dados: como recurso de coleta de dados foram utilizadas entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, considerando os aspectos subjetivos relacionados à prática de cada sujeito; e
- d) Estudo de caso: conforme Gil (1996) é o método indicado para o estudo de um caso específico que se considera típico ou ideal para explicar certa situação, pois permite tratar um problema com maior profundidade e possibilita maior integração entre os dados.

Dessa forma, o estudo foi conduzido inicialmente através de consulta à bibliografia, dando ênfase ao aspecto teórico e revisão da literatura acerca do assunto escolhido, para posterior elaboração de uma entrevista semiestruturada. Com isso, objetivou-se explorar o tema em consonância com as teorias compiladas.

3.3 Método de Coleta e Análise dos Dados

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista, que se caracteriza como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. De acordo com Gil (2008), enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. Dessa forma, optou-se por utilizar a entrevista para coleta de dados, tendo em vista que é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano.

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é um dos principais meios que o investigador tem para realizar a coleta de dados. Pode-se entender como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Dentro da organização escolhida, o Banco X, a investigação foi desenvolvida em somente uma agência, a Agência Y, localizada na Zona Sul de Porto Alegre, o que permitiu estudá-la com maior profundidade e examinar seu ambiente detalhadamente.

Dessa forma, foram realizadas entrevistas presenciais com sete funcionários do Banco X, sendo cinco funcionários do quadro da Agência Y; dois funcionários que faziam parte da referida Agência e foram realocados para outras dependências, devido à reestruturação ocorrida em fevereiro de 2017. Em relação aos cargos, subdividem-se da seguinte forma: dois escriturários, dois caixas executivos, um gerente de módulo, um gerente de atendimento e um gerente de fluxo (ex gerente geral Agência Y). Quanto ao critério de escolha dos funcionários entrevistados, se deu em função do impacto direto que a reestruturação teve na Agência Y, a qual foi transformada em Posto Avançado de Atendimento (PAA), com consequente corte de dois postos de trabalho (de um escriturário e do gerente geral).

O perfil dos funcionários entrevistados está demonstrado no Quadro 2 abaixo:

CARGO OCUPADO	FORMAÇÃO	SEXO	TEMPO NO TRABALHO (EM ANOS)	IDADE (EM ANOS)
Escriturário (Entrevistado 1)	Comércio Exterior	M	5	40
Caixa Executivo (Entrevistado 2)	Administração – incompleto	M	4	29
Escriturário (Entrevistado 3)	Ciências Sociais - incompleto	M	7	47
Gerente de Fluxo (Gerente Geral antes da transformação em PAA) (Entrevistado 4)	Administração	M	17	44
Gerente de Módulo (Entrevistado 5)	Direito – incompleto	M	29	43
Caixa Executivo (Entrevistado 6)	Direito	M	7	50
Gerente de Relacionamento (Entrevistado 7)	Administração	F	9	40

Quadro 2: Perfil dos Funcionários Entrevistados
Fonte: Elaborado pela Autora

Dessa forma, o roteiro das entrevistas, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas com o consentimento dos entrevistados, teve a seguinte ordem e questões:

- 1) Como você percebe o processo da digitalização no Banco X do ponto de vista do funcionário? E do seu ponto de vista como cliente? E do ponto de vista da instituição?
- 2) Hoje você se sente motivado a trabalhar no Banco X? Essa motivação/desmotivação é a mesma de quando você ingressou no Banco?
- 3) Como percebe os impactos da digitalização na sua motivação e na dos colegas?
- 4) Que outros fatores podem estar afetando a motivação dos funcionários? (Para mais ou para menos)

Procurou-se fazer com que os entrevistados chegassem aos questionamentos que mais interessavam ao estudo, através de perguntas que indicassem o caminho a ser percorrido, com a mínima interferência por parte do entrevistador, deixando a palavra livre ao entrevistado, retomando somente quando necessário.

Como método de interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (1977), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis indeferidas) destas mensagens.

Conforme Bardin (1977), a análise de conteúdo é feita através da análise por categorias temáticas, que tenta encontrar,

“uma série de significações que o codificador detecta por meio de indicadores que lhe estão ligados; [...] codificar ou caracterizar um segmento é colocá-lo em uma das classes de equivalências definidas, a partir das significações, [...] em função do julgamento do codificador [...] o que exige qualidades psicológicas complementares como a fineza, a sensibilidade, a flexibilidade, por parte do codificador para apreender o que importa” (BARDIN, 1977, P. 65).

Para Weber (1990, apud FREITAS; JANISSEK, 2000), a análise de conteúdo permite observar motivos de satisfação, insatisfação ou opiniões subentendidas, natureza de problemas, etc., estudando as várias formas de comunicação. É um método de observação indireto, já que é a expressão verbal ou escrita do respondente que será observada. A análise de conteúdo torna possível analisar as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também àquelas que estão subentendidas no discurso, fala ou resposta de um respondente.

Assim, a técnica aplicada consiste em formular categorias a partir de constantes indas e vindas ao material de análise e do material de análise à teoria, o que permite o surgimento de um sentido e de uma certa ordem no conjunto de informações obtidas. Para Bardin (1977), um conjunto de categorias boas deve possuir uma série de qualidades. A primeira condição é a de que as categorias devem seguir o exemplo da exclusão mútua, onde um elemento não pode existir em mais de uma divisão. A segunda qualidade proposta é a da homogeneidade, onde um único princípio de classificação deve governar a organização da categoria. Outra característica é a pertinência, que considera que a categoria deve estar adaptada ao material de análise escolhido e pertencente ao quadro teórico definido. Também, a objetividade e fidelidade são consideradas importantes e a autora adiciona às qualidades invocadas, o princípio da produtividade, considerando que um conjunto é produtivo quando fornece resultados férteis.

Dessa forma, os dados foram analisados de acordo com a sequência proposta por Bardin (1977), o que levou à adoção do seguinte roteiro:

- a) pré-análise: é a fase de organização propriamente dita. Geralmente esta fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de hipóteses e dos objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final;
- b) exploração do material: é a administração sistemática das decisões tomadas na fase anterior. Nesta fase, se realizam operações de codificação, desconto ou enumeração, em função das regras previamente formuladas. Ocorre neste momento, a identificação das principais relações existentes entre categorias e, posteriormente, realiza-se um agrupamento progressivo de categoriais iniciais para a produção das categorias intermediárias e destas para a produção das categorias finais;
- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os resultados brutos são tratados de maneira a se tornarem significativos e válidos. Nesta fase, inferências são feitas acerca dos significados dos temas de cada categoria, principalmente das categorias intermediárias e finais sobre as relações de complementaridades, contradições e variações de intensidade entre os temas para o mesmo caso. O discurso realizado pelos entrevistados pode ser considerado como individual, quando se consideram as posições sócio mentais de cada entrevistado, e coletivo, quando se consideram as complementaridades que revelam estruturas e relações

entre partes do fenômeno estudado, presentes em diferentes formas nos entrevistados.

Nesse contexto, as categorias desta pesquisa se originaram das entrevistas analisadas, das suas respostas, em aproximação com os pressupostos teóricos de referência. Nesse contexto, as categorias foram criadas a partir da fala dos entrevistados, à medida que as mesmas surgiam e depois foram interpretadas à luz das teorias explicativas.

Primeiramente, as respostas foram classificadas a partir das categorias menores, as iniciais, originadas a partir do desmembramento do texto, de acordo com o conteúdo constante nos parágrafos. A partir desse procedimento, as categorias foram agrupadas por afinidade e passaram a ser indicadoras de categorias mais amplas, as intermediárias. Estas, por sua vez, resultaram nas categorias finais, mais abrangentes, que permitiram o tratamento dos dados com maior aprofundamento da interpretação e compreensão do conteúdo do material coletado.

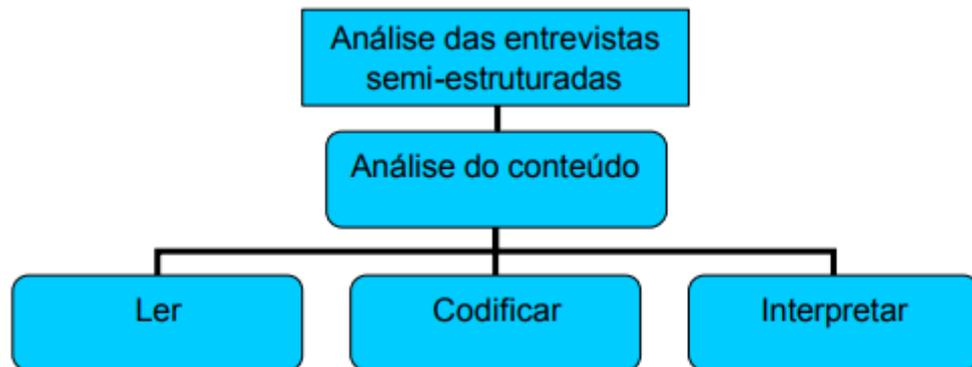


Figura 4: Análise de Conteúdo
Fonte: Adaptado de Freitas e Janissek (2000, p. 28)

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo objetiva descrever o ambiente, os métodos empregados na pesquisa para definir os dados e comportamentos de sua coleta, a forma de coleta e de análise dos resultados, necessários para o desenvolvimento da pesquisa, bem como os resultados desta.

Após a leitura do conjunto de entrevistas, o texto foi desmembrado, dando origem às categorias (fatores) interpretadas, a partir de pequenos trechos coletados das entrevistas, procurando-se identificar aproximações e coerências com a teoria de referência, sem restrições a novos e diferentes aspectos referidos nas falas. As entrevistas foram analisadas através do exame de todos os fatores específicos que contribuem para a motivação no trabalho, tomando como base o referencial teórico estudado.

A partir da leitura de cada uma das sete entrevistas, foram definidas quatorze categorias iniciais, cujo reagrupamento resultou na obtenção de quatro categorias intermediárias. As duas categorias finais, resultam do reagrupamento das categorias intermediárias, visando interpretar e compreender o conteúdo analisado.

4.1 Descrição do Ambiente

O Banco X é uma sociedade de economia mista e está entre as maiores instituições financeiras da América Latina. O capital social do Banco X, totalmente subscrito e integralizado, de R\$ 67.000.000 mil (em 31/12/2016) está dividido em 2.865.417.020 ações ordinárias representadas na forma escritural e sem valor nominal. A União Federal é a maior acionista, detendo o controle.

Com mais de 200 anos, e alinhado à missão de ser um banco de mercado com espírito público, o Banco X é um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do País. Atua para promover a inclusão social por meio da geração de trabalho e renda, apoiando o agronegócio, as micro e pequenas empresas e o comércio exterior. Com mais de 100 mil funcionários e 64,8 milhões de clientes, possui a maior rede de atendimento entre as instituições brasileiras, tanto no Brasil quanto no exterior.

Atualmente, o Banco X possui 66,5 mil pontos, distribuídos entre agências, correspondentes e rede compartilhada, contando, assim, com a maior rede de atendimento do País. Além disso, está presente em 99,7% dos municípios, e as 5.440 agências representam 23,2% de participação do sistema financeiro.

A rede compartilhada tem 36.241 pontos de atendimento, sendo quase 20 mil terminais Banco24horas, 13 mil lotéricas e mais de 3 mil terminais em bancos parceiros. Os correspondentes bancários, somavam 13.630 pontos de atendimento e estabelecimentos conveniados no fim de 2016, entre os quais 6.146 pontos do Banco Postal.

Além da rede física, conta com plataformas digitais que ganham cada vez mais relevância e são um importante diferencial, agilizando e facilitando o acesso a uma ampla

gama de produtos e serviços. Em sintonia com a Estratégia Corporativa e com as novas tendências de comportamento, o mobile e o internet banking representaram 65,9% do total de transações em 2016.

No exterior, as agências e correspondentes têm como principal objetivo atender a empresas e indivíduos brasileiros, além de facilitar o fluxo comercial do Brasil no mercado internacional. No fim de 2016, o Banco X somava 38 unidades próprias em 23 países, além de manter acordos com 883 instituições financeiras e, assim, garantir a presença em 105 países.

4.2 Reestruturação

Em novembro de 2016, o Banco X avançou na implantação de um conjunto de medidas anunciadas para redimensionar sua estrutura organizacional. Até o final de março de 2017, foram fechadas 402 agências previstas no plano de reorganização. Além disso, foram fechadas 31 superintendências regionais e outras 379 agências foram transformadas em postos de atendimento bancário.

A estratégia de ampliação do atendimento por canais digitais prevê a abertura, ainda em 2017, de mais 255 unidades de atendimento digital, entre escritórios e agências digitais, que irão se somar às 245 já existentes. Essas unidades digitais já atendem a 1,3 milhão de clientes, com expectativa de chegar a 4 milhões até o final de 2017.

O processo de reorganização estrutural teve por objetivo tornar a organização mais dinâmica, ágil e competitiva, bem como reforçar a sustentabilidade dos negócios. O objetivo da reorganização foi aprimorar a experiência do cliente e, conseqüentemente, retomar índices de rentabilidade compatíveis com os pares de mercado, no médio prazo.

Conforme informado pela instituição, o encerramento das atividades de agências e a transformação de outras em postos de atendimento é parte da estratégia de digitização do atendimento. Além disso, a instituição informa que foi considerado para a revisão da rede de atendimento, a rede instalada do Banco X, o aumento da utilização dos canais digitais pelos clientes, o potencial para expansão dos modelos de relacionamento digitais, o comportamento do cliente, o posicionamento pretendido pelo Banco e a localização das agências.

Outra medida implantada devido à reestruturação foi o Plano Extraordinário de Aposentadoria Incentivada (PEAI) que teve a adesão de 9.409 funcionários, que possibilitará uma redução de até R\$2,3 bilhões em despesas de pessoal no ano de 2017. A reorganização prevê ainda redução de despesas da ordem de R\$ 750 milhões ao longo de 2017, em itens

como aluguel e segurança de agências, deslocamentos, serviços de terceiros, além de custos com transportes de valores.

A redução do número de funcionários em função da reestruturação fica visível na figura abaixo, a qual demonstra o número de funcionários existentes no primeiro semestre de 2017, comparativamente com o primeiro semestre de 2016:

	1S16	1S17
Perfil de Funcionários		
Funcionários	109.615	99.603
Feminino	45.542	41.194
Masculino	64.073	58.409
Escolaridade		
Ensino Médio	22.846	18.429
Graduação	47.210	42.100
Especialização, Mestrado e Doutorado	39.250	38.868
Demais	309	206
Distribuição Geográfica		
Norte	5.902	4.509
Nordeste	17.642	16.635
Centro-Oeste	17.586	16.615
Sudeste	49.141	44.142
Sul	19.301	17.665
Exterior	43	37
Rotatividade de Funcionários (%)	0,75	0,98

Figura 5: Perfil dos Funcionários do Banco X

Fonte: Elaborado pela Autora

Nesse contexto, a Agência Y, onde se desenvolveu a presente pesquisa, foi afetada diretamente pela reestruturação, divulgada em 20/11/2016. A Agência era composta por oito funcionários, sendo três escriturários, um gerente de relacionamento, dois caixas executivos, um gerente de módulo e um gerente geral. Devido à reorganização estrutural, a Agência Y foi transformada em Posto Avançado de Atendimento (PAA), que de acordo com a Resolução Nº 4.072, de 26 de abril de 2012, do Banco Central do Brasil, todas as unidades subordinadas a agências bancárias – e isso inclui os antigos PAA e PAB – são denominados Postos de Atendimento – PA e o que determina ser assim considerado é o fato de ficar subordinado a uma agência ou a sede da Instituição Financeira. Dessa forma, a Agência Y ficou subordinada à Agência Z, também localizada na Zona Sul de Porto Alegre. Cumpre observar que, apesar da Agência Y manter a mesma estrutura de atendimento e serviços já realizados, por ser unidade de negócio subordinada, não é acionado o cargo de primeiro gestor.

Em decorrência da transformação da Agência Y em Posto Avançado de Atendimento, foram extintos dois postos de trabalho, sendo um escriturário e o gerente geral. Dessa forma, o gerente de relacionamento tornou-se o responsável pelo PAA, todavia, não houve incremento salarial.

4.3 Transformação Digital

A transformação digital é parte do avanço estratégico do Banco X. Estudos mostram a mudança de comportamento do consumidor bancário, que hoje prioriza os meios eletrônicos. Ele está mais informado e colaborativo e leva em conta indicações de outros consumidores para fazer suas escolhas. Com esse direcionamento, foram criados novos modelos de relacionamento, passando a usar mais ferramentas digitais para a comunicação e a realização de negócios, com o estabelecimento de um horário estendido de atendimento.

De acordo com a Análise de Desempenho do Segundo Trimestre de 2017, elaborado pelo Banco X, os hábitos e comportamentos dos clientes mudaram e a indústria financeira está mais competitiva, o que exige evolução nos modelos de relacionamento dos bancos. Por isso, o Banco X avançou nas inovações para aperfeiçoar o atendimento por meio da especialização e proporcionar uma experiência integrada entre os canais presencial e digital.

A reorganização estrutural, iniciada em novembro/16, teve como finalidade tornar o Banco ainda mais dinâmico, ágil, competitivo e reforçar a sustentabilidade dos negócios. O objetivo é aprimorar continuamente a experiência do cliente, gerar eficiência nos processos e, conseqüentemente, retomar índices de rentabilidade compatíveis com os pares de mercado. No semestre, como resultado desse processo, o Banco X reduziu R\$ 863 milhões em despesas com pessoal.

É importante ressaltar que o encerramento das atividades de agências e a transformação de outras em postos de atendimento é parte da estratégia de digitização do atendimento e, de acordo com o Banco X, foi realizada de forma a não prejudicar a prestação de serviços aos clientes, que continuaram a ser atendidos por outras agências ou migrados para o atendimento digital.

Em sintonia com a estratégia de transformação digital do Banco X, a Conta Fácil foi criada em 2016. Disponível para quem movimenta até R\$ 5 mil ao mês, pode ser aberta de forma ágil por mobile no aplicativo do Banco X. O produto traz uma série de soluções digitais. Em apenas dois meses, entre novembro e fim de dezembro de 2016, foram abertas 296 mil contas. Após o lançamento da Conta Fácil em novembro de 2016, em maio iniciou-se projeto piloto para a abertura de conta corrente completa pelo *app* do Banco. Desde o *upload* de documentos ao cadastramento de senhas, tudo é feito pelos clientes no *mobile*. A inovação pretende reduzir a demanda pela abertura de contas nas agências, bem como permitir que a rede tenha mais tempo para realização de negócios.

4.4 Categorias Iniciais

As categorias iniciais resultam da sua emergência dentro das questões oferecidas pela estruturação das entrevistas. Este conjunto procurou seguir uma sequência alicerçada nas teorias abordadas no Referencial Teórico, a saber: Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, Teoria dos Dois Fatores e Teoria X e Y.

Dessa forma, apresentam-se as categorias iniciais, partindo-se de trechos coletados das entrevistas. Nas categorias iniciais, também estão incluídas falas dos entrevistados, entremeadas com a interpretação, para um melhor entendimento das questões.

4.4.1 O descontentamento com as mudanças

o funcionário nunca está preparado para mudanças. Então, a mudança ela vem muito rápida. A digitização ela vem e provoca uma mudança muito grande nos paradigmas. Estamos acostumados a fazer aquela coisa daquele jeito e quando tu entra nesse processo ela muda muito rápido. Então, demora para tu conseguir acompanhar e isso vai provocando nas pessoas uma sensação, às vezes de raiva, eu acho de não conseguir acompanhar aquele processo e de tu ficar um pouco aquém daquilo que tu poderia fazer. Tu quer continuar fazendo as coisas daquela mesma sistemática antiga, mas não é... tem uma coisa, depois tu tem uma nova no lugar e também tem uma outra, e até desenvolver aquilo que vai ser pleno, que vai chegar no produto final, são várias experiências. Eu acho que como funcionário, tu acaba sempre ficando com medo de perder tua função, com medo de perder o teu cargo, com medo de perder para máquina, na realidade, perder para o processo. Então, isso gera tensão, gera estresse, mexe com as tuas emoções mais profundas, gera uma série de anseios e medos e sem perspectiva de futuro. Você não consegue ver um futuro, porque tu não sabe até onde aquilo vai levar... até quando a tua empresa vai exaurir até o máximo esse processo. (Entrevistado 7)

...junto com a digitização, o banco está mexendo nas carreiras e isso está impactando muito negativamente, pelos menos daqueles que a gente ouve. Se eu fosse colocar em percentuais, tem um percentual maior de gente reclamando do que de gente apoiando. Tu vê lá nas páginas internas do banco apoiando, mas quando tu sai e conversa com os colegas, principalmente eu que tenho contato, milito na área, tu vê que não está bem aceito, que tem problemas. (Entrevistado 3)

E como instituição, tudo bem, deve estar trazendo alguma vantagem para a instituição, só que nós como funcionários aqui não sentimos ainda isso e não vamos sentir, eu acho, que tão cedo, a não ser o mal que o cliente está sentindo. Vamos dizer assim, o desconforto que o cliente está tendo com essa transformação toda. (Entrevistado 6)

...querem determinar o que cada agência vai fazer, no sentido de, por exemplo, a pessoa jurídica eles estão destinando para algumas agências, isso tem bastante gente que não está gostando. (Entrevistado 6)

A categoria “descontentamento com as mudanças” abrange as percepções dos entrevistados em relação às transformações ocorridas no Banco X, decorrentes da estratégia de digitalização implantada pela referida instituição. Verificou-se que a grande maioria dos entrevistados está insatisfeita com as mudanças implantadas e estão vendo o processo como uma ameaça às suas carreiras.

Dessa forma, as respostas dos entrevistados vão ao encontro do que afirma a autora Bergamini (1997), isto é, a maioria dos trabalhadores, em virtude das mudanças implementadas pelas organizações e que podem ser reconhecidas como grandes geradoras de ansiedades, turbulências e ameaças, sente-se totalmente despreparada para lidar com a intensa transição que está ocorrendo.

4.4.2 Incerteza quanto ao futuro profissional

Então, para o futuro próximo, eu vejo com muita preocupação, tristeza e amargura o que está para acontecer com a gente. Tomara que não se concretize, mas eu acho difícil, eu acho bem difícil. Eu estou torcendo para que em tudo isso eu esteja exagerando, essa visão catastrófica seja um exagero meu. (Entrevistado 1)

Bom, o que eu vejo é uma grande incerteza de futuro e isso aí impacta negativamente na motivação. Desde o início do ano até agora, foram fechadas sete agências, só em Porto Alegre, então, na última agência que fechou, os colegas estavam com muito receio para onde iriam. Então, gera muitas dúvidas, muita insegurança, acho que é um clima de muita insegurança. Então, a gente não sabe se amanhã a agência em que a gente trabalha continuará aberta ou se fechará. (Entrevistado 5)

Eu senti na pele os efeitos da digitalização, a agência em que eu trabalhava fechou. Gerou um clima de insegurança, mudança de rotina. Eu fui para uma agência em outra cidade, a 21 km de distância. (Entrevistado 5)

Eu acho que, como funcionário, tu acaba sempre ficando com medo de perder tua função, com medo de perder o teu cargo, com medo de perder para máquina, na realidade, perder para o processo. Então, isso gera tensão, gera estresse, mexe com as tuas emoções mais profundas, gera uma série de anseios e medos e sem perspectiva de futuro. Você não consegue ver um futuro, porque tu não sabe até onde aquilo vai levar... até quando a tua empresa vai exaurir até o máximo esse processo.

eu não consigo olhar para o banco pensando em um futuro para 10 anos. Então, o que acontece... você trabalha, faz o teu trabalho, eu gosto de participar de várias atividades. Então, essa questão que está sempre mudando, os sistemas estão sempre mudando, para mim ela é motivadora, porque eu gosto de estar sempre vendo coisas novas. Mas, talvez, como carreira, para um longo prazo, isso não me motive tanto. Talvez, eu pense em criar uma segunda atividade, porque esse processo, se ele vai continuar do jeito que está, ele vai diminuir muitos postos de trabalho. Daí o que acontece, você não consegue ver um horizonte para ti no longo prazo. Então, no longo prazo, você se sente mais desmotivado. (Entrevistado 7)

Quando você não tem perspectiva de sonhar fica difícil. (Entrevistado 7)

Eu não sei o que vai acontecer daqui a pouco, se vão fechar minha agência, não sei para onde vão me mandar, não sei o que vai acontecer. Eu próprio sofri esse processo aqui na agência né, da noite pro dia me escolheram para ir para uma outra agência sem me consultar, assim uma coisa muito rápida, sabe. Então, esse processo todo nos traz uma desmotivação enorme. Com relação à perspectiva de carreira, eu estou bem desmotivado. (Entrevistado 1)

A categoria “Incerteza quanto ao futuro profissional” compreende as preocupações dos funcionários entrevistados quanto ao futuro no Banco X. Para os entrevistados, em geral, há um sentimento de preocupação, insegurança e medo, ocasionados pela reorganização da instituição.

Nesse contexto, pode-se inferir que os sentimentos dos entrevistados de incerteza quanto ao futuro profissional, correspondem às necessidades de segurança, conforme a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, apresentada por Abraham Maslow.

4.4.3 Processo abrupto

Tem sido feito tudo de forma muito atabalhoada. Não tem sido um processo gradual, tem sido uma coisa muito imposta de cima para baixo, da noite para o dia. Enfim, eles estão fechando as agências da noite pro dia, não estão informando os funcionários com a devida antecedência, não estão informando o que vai acontecer com as suas carreiras, com seus cargos. Então, é preocupante. (Entrevistado 1)

Poderia ser um processo mais lento, mais gradual, investindo em campanhas de educação. Vai passar muito pela pessoa absorver uma nova cultura, é a cultura digital agora, então isso leva um tempo para as pessoas absorverem isso. (Entrevistado 1)

Como eu já falei, é um processo irreversível, acho que no médio e longo prazo, essa vai ser a realidade. O que eu critico é a maneira que está sendo feita e a maneira com que os clientes estão sendo tratados e os funcionários também. (Entrevistado 1)

Do ponto de vista como cliente, acho que o processo é o mesmo, até tu te acostumar, todo esse procedimento que deixa de existir uma agência física, tu vai fazer tudo pelo computador, pelo celular, eu acho que tinha que ter mais um tempo de maturação esse processo. Também, assim como da minha visão como funcionário, a minha visão como cliente, eu estou vendo as coisas de forma muito atabalhoada e falo com pessoas que têm contas no banco, conhecidos, parentes, e a opinião é quase unânime: não estão vendo com bons olhos a maneira com que o banco está tratando os clientes. Seja porquê fecha uma agência, transfere a conta do cliente para outra agência, sem esse cliente ser avisado com antecedência, cliente vai no caixa ou vem no banco para fazer algum atendimento, ele é encaminhado para o terminal de auto-atendimento ou é orientado a fazer tudo pela internet, e nem sempre as pessoas têm esse domínio. A maioria das pessoas não têm esse domínio da tecnologia, ainda é uma coisa muito recente, muito rápido. (Entrevistado 1)

Então, esse processo de transformação, eu acho que é irreversível, mas eu acho que o banco poderia tratar com mais humanidade, está vendo muito pelo lado do negócio, da redução de custos, mas a questão humanitária de compreender como é que esse processo é difícil para algumas pessoas, para a maioria delas, até por que o banco trabalha com diferentes perfis de público, têm muitas pessoas da terceira idade e até pessoas jovens que têm dificuldade e preferem, no caso, ser atendidas em uma agência física, por pessoas. Então, as pessoas estão sentindo isso, estão vendo isso de uma forma negativa. (Entrevistado 1)

Do ponto de vista do cliente, eu acho que o banco está fazendo o processo meio abruptamente demais, pensando muito nos clientes rentáveis dele, mas deixando de lado muitos clientes que ainda não utilizam o meio. (Entrevistado 2)

Está sendo de supetão, porque tu acorda e mudou tudo... tu acorda, o cliente que vai ali, por exemplo o caso do senhor que vem aqui, tem uma cadeira de rodas e que agora tem que fazer prova de vida, né... ele não consegue se deslocar, ele tem que colocar a senha. E aí, como é que a gente faz esse processo!? Então, tem várias questões que não são esclarecidas e que elas vão sendo solucionados à medida que elas acontecem. Então, não tem planejamento e isso me preocupa bastante, porque é a imagem que tu tem do banco, a imagem que tu tem do cliente... depois que tu danifica essa imagem... (Entrevistado 7)

Você tem uma demanda do cliente... primeiro, o cliente senta na tua frente e não entende aquele processo... o processo mudou muito rápido, você não consegue acompanhar, porque cada dia tem uma mudança diferente e o cliente ele te cobra e você lança na mídia uma informação que, muitas vezes, chegou junto para o cliente... chegou junto de manhã quando você chega na agência tem a informação nova, a mesma informação que foi para mídia e você não consegue acompanhar e aquilo vai gerando um estresse, uma ansiedade e vai sobrecarregando. E aí quando você tem alguém que contesta aquilo, por exemplo, o cliente chega e contesta aquela informação ou contesta aquele tipo de atendimento, e aí você não consegue dar da forma adequada. Muitos canais você não consegue mais dar atendimento na agência, só que o cliente ele continua vindo, ele continua perguntando.. E aí você tem um desgaste muito grande de ter que explicar para ele como que funciona, como que é aquilo, porque que mudou, porque você não pode mais fazer. Tanto que o banco teve uma demanda muito grande de reclamações, figurando em segundo, em primeiro acho que foi, agora está em terceiro na lista de reclamações do Bacen. (Entrevistado 7)

A categoria “Processo abrupto” evidencia as percepções dos funcionários entrevistados quanto à forma como foi conduzida a implementação da estratégia digital. Os entrevistados entendem que a transformação digital é necessária, todavia, deveria ser um processo mais lento, mais gradual, investindo em campanhas de educação dos clientes e disponibilizando treinamento aos funcionários.

4.4.4 Falta de planejamento

Ao contrário do Itaú, por exemplo, que tem uma campanha forte nisso de conscientização, pegou os idosos para fazer as propagandas. Já o banco X não teve essa preocupação assim e simplesmente está cortando, inclusive com migração dos clientes também que está fazendo por causa da digitização, sem comunicar os clientes (o que aconteceu lá na agência). (Entrevistado 2)

Teria que fazer um meio termo. Contemplar aquelas pessoas que não querem entrar ou não conseguem entrar nessa digitização. (Entrevistado 3)

Eu acho que está na mesma linha, tem um hiato aí entre o que o banco quer, entre o que os funcionários tem que aplicar e o que o cliente pede ou necessita. Tem muita gente que entrou de cabeça nisso, a maioria eu diria dos clientes entraram de cabeça nisso, porque resolve tudo pelo celular, nunca vem na agência, só que tem pessoas que não entraram de cabeça nisso. Então teria que ter um período de transição. (Entrevistado 3)

Acho que é inevitável, só que a maneira como o banco está fazendo é errada na forma de conduzir, primeiro sem tratar isso com os funcionários, consultar, fazer um levantamento, ver o que eles acham, aqueles que estão na linha de frente. Ele faz uma pesquisa de mercado, um ideal e não olha na linha de frente e que está vendo como é que é, como se dá isso, como se aplicaria isso. (Entrevistado 3)

Do ponto de vista tanto econômico e social, acho que tinha que estar as duas coisas unidas e acho que é nisso que o banco está falhando. Inclusive, é uma discussão que se tem, não sei se é a abordagem da tua pesquisa, se lida com isso ou não, que é a questão do aspecto sindical da coisa, da relação de trabalho empregado/empregador, que isso também pesa. Acho que é basicamente isso. (Entrevistado 3)

Vai passar muito pela pessoa absorver uma nova cultura, é a cultura digital agora, então isso leva um tempo para as pessoas absorverem isso. Até porque ele não escolhe essa mudança, ela acontece. Então, eu acho, que para ser uma mudança saudável, o ideal seria que tu pudesse escolher, se tu quer esse meio, se tu quer atuar nesse meio. Eu acho que a mudança saudável seria você ir aos poucos, verificando se aquele cliente quer ser atendido daquela forma. (Entrevistado 7)

A categoria “Falta de planejamento” demonstra as percepções dos funcionários entrevistados quanto à falta de planejamento na condução do processo de digitização. Os entrevistados relatam que os clientes não tiveram a opção de escolher se queriam, ou não, ser atendidos pelo novo modelo digital. Além disso, os entrevistados expõem que o Banco X não debateu o novo modelo de atendimento com os funcionários que estão “na linha de frente” e que, primeiramente, a informação era passada para o cliente e para a mídia, sendo que o funcionário era o último a saber.

Desse modo, pode-se inferir que as percepções dos funcionários estão condizentes com a Teoria X, proposta por Douglas McGregor, que reflete um estilo de administração

baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, no qual as decisões mais importantes devem ser tomadas pelo gestor, sem a participação dos demais.

4.4.5 Redução de custos

Eu acho que é importante para o banco na questão financeira, porque é uma economia muito grande para o banco e é uma modernidade que está vindo aliada a tudo. (Entrevistado 2)

Tu vê que o banco não está tão preocupado com o cliente em si, com a satisfação do cliente e sim, com a rentabilidade, com o lucro e com o corte de gastos. (Entrevistado 2)

E eu também diria um outro aspecto, o aspecto econômico, que é a otimização de lucro. Para a questão do banco, se ele conseguir atirar todo mundo nisso, é muito bom. Até porque ele tem como guia o próprio Itaú, que é um que usa muito essa questão do digital. E o Itaú tem uma margem, que o próprio presidente fala, que a rentabilidade do Itaú é bem maior que a do Banco X. (Entrevistado 3)

O Banco já passou por várias reestruturações e sempre para manter mais lucrativo. Acredito que as mudanças são para se manter eficiente e competitivo no atual cenário bancário. (Entrevistado 4)

Acho que a principal estratégia é a redução dos custos, com maior eficiência e a necessidade de se adequar ao novo comportamento dos clientes, cada vez mais conectados à internet. (Entrevistado 4)

Esse novo modelo visa a redução de custos e, cada vez mais, o aumento de lucros. (Entrevistado 5)

Ah para a instituição é saudável né... porque quando tu pensa em questão de custo, em questão de autosustentabilidade, que os serviços são mais baratos, que tu consegue utilizar uma mão de obra mais barata, que o sistema você cria ele uma vez e você não precisa mais... você paga ele uma vez e depois não precisa mais pagar... Então, do ponto de vista da instituição, visando o lucro, é o que a instituição tem como objetivo né... infelizmente, numa cultura aonde a instituição ela não olha os *stakeholders*, ela olha somente a questão dos modelos.. (Entrevistado 7)

Na categoria “Redução de custos” foi possível observar o entendimento unânime dos entrevistados em relação ao objetivo do Banco X com a digitização: o aumento do lucro por meio da redução dos custos. Todavia, para os entrevistados, essa estratégia está impactando negativamente na imagem da instituição e na motivação dos funcionários.

4.4.6 Redução dos postos de trabalho

Acredito que a questão da digitização pode motivar para menos os funcionários, uma vez que a tendência é a redução dos postos de atendimento, reduzindo, portanto, a quantidade de funcionários. Talvez, esse medo de perda de cargos possa afetar a satisfação e motivação. (Entrevistado 4)

Do ponto de vista do funcionário, não tem uma boa perspectiva. Acho que a tendência é a redução do quadro de pessoal, cada vez mais o banco vai trabalhar com menos funcionários. (Entrevistado 5)

Talvez, eu pense em criar uma segunda atividade, porque esse processo, se ele vai continuar do jeito que está, ele vai diminuir muitos postos de trabalho. Daí o que acontece, você não consegue ver um horizonte para ti no longo prazo. Então, no longo prazo, você se sente mais desmotivado. (Entrevistado 7)

Na categoria “Redução dos postos de trabalho” verifica-se que a percepção dos entrevistados quanto à diminuição dos postos de trabalho, como consequência da estratégia digital, está coerente com o Relatório Desempenho dos Bancos (2016). Ou seja, os bancos seguem com lucros elevados, mas reduzem postos de trabalho e agências, o que se acelerou visivelmente no primeiro semestre de 2016, conforme revelam os balanços do período. Ademais, conforme o referido Relatório, está em curso uma nova onda de inovações tecnológicas no sistema financeiro, baseada no estímulo ao uso intensivo do atendimento remoto via aplicativos de *smartphones*. Como ocorreu no passado recente, as novas tecnologias de atendimento bancário são fortemente poupadoras de mão de obra e poderão ensejar uma expressiva redução no emprego bancário, nos próximos anos.

Além disso, pode-se inferir que os sentimentos dos entrevistados quanto a redução dos postos de trabalho, correspondem às necessidades de segurança, conforme a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas apresentada por Abraham Maslow.

4.4.7 Ausência de perspectiva quanto à carreira

Você não vê uma perspectiva de promoção. Então, quando você ingressa hoje na carreira... quando eu ingressei na carreira há um tempo atrás, eu sabia que eu seria assistente, se eu desenvolvesse um bom trabalho, eu sabia que eu conseguiria ser gerente. E hoje, poderia ter a perspectiva de ser uma gerente geral... acho isso hoje muito difícil de acontecer, em função da redução dos postos de trabalho, redução das agências e a questão de você colocar as pessoas nos escritórios é uma tendência de que as pessoas fiquem muito tempo naquele mesmo local de trabalho, desenvolvendo aquela atividade. Qual vai ser a perspectiva? Hoje você entra no banco e você quase não vai conseguir ser assistente, porque tem muito poucas vagas. Você vai ficar muito tempo sendo escriturário, muito tempo, talvez, sendo assistente e muito tempo sendo gerente para, talvez, você conseguir ser um gerente geral. São poucos cargos num espaço grande, em 30 anos de trabalho. Então, acho que isso desmotiva, porque você não consegue ver um crescimento no longo prazo e não consegue planejar a tua vida como uma gerente geral, por exemplo, de um banco, porque você tem hoje os escritórios com 30 gerentes e um gerente geral. Sendo que, no passado, você tinha 10 agências com três gerentes e 10 gerentes gerais, ou seja, três gerentes cada agência e teria 3 gerentes gerais. Então, para quem está ingressando na carreira, conseguir uma perspectiva é bem difícil. Então, nesse aspecto é bem desmotivador. (Entrevistado 7)

O impacto na minha motivação tem tudo a ver, né, como eu relatei antes, tu não vê nada de positivo nisso, em relação à carreira. Quando tu entra no banco tu tem a perspectiva de carreira, de fazer carreira, de trabalhar em diversos órgãos. A estrutura do banco é enorme, te dá muitas ou te dava muitas possibilidades com relação à carreira e nesse tempo todo, o que eu tenho visto é enxugamento, né, a diminuição dessas possibilidades de encareiramento, não só na parte do varejo, mas na parte operacional, enfim do atacado, no caso, que particularmente, era um objetivo meu, eu almejava trabalhar no atacado, também no suporte, que era mais de acordo com meu perfil. Mas eu estou vendo todas as suas possibilidades minguarem. Então, eu acho que tem tudo a ver assim, dá um impacto enorme na minha motivação esse processo todo. (Entrevistado 1)

É como eu falei, esse processo todo está deixando todo mundo assim desmotivado. Não tem como almejar alguma coisa dentro do banco daqui por diante, porque tu sabe o que está acontecendo e a gente tem consciência dessas coisas. Eu me sinto desmotivado e vejo alguns colegas também desmotivados. (Entrevistado 1)

Eu percebo que vão diminuir as possibilidades de carreira, de crescimento dentro do banco, uma vez que agências serão fechadas, o espaço físico será diminuído e o trabalho vai ser concentrado em poucas pessoas, em um futuro imediato. Então, acho que, do ponto de vista do funcionário, não resta muita perspectiva boa, em relação ao encareiramento. Eu acho que vão diminuir muito as vagas e enfim, esse é o processo que, do meu ponto de vista, está se encaminhando o banco. Não vejo com bons olhos. (Entrevistado 1)

Não me sinto motivado, justamente por causa da carreira, do banco ser muito engessado para ti ir para áreas diferentes do banco, por causa da reestruturação também. É diferente de quando eu entrei, porque eu tinha outro gás, eu tinha outra visão do banco como cliente, achando que era uma instituição mais séria. Não vejo perspectivas de crescimento, principalmente por eu ser caixa, ou eu fico no caixa ou eu volto para o atendimento, seria essas duas opções. Eu queria outras áreas, o que é praticamente impossível de conseguir. Então essa dificuldade na mobilidade intraorganizacional é complicado, é desmotivante. (Entrevistado 2)

A minha motivação hoje, talvez, não seja mesmo de quatro anos, quando eu assumi o meu cargo. Hoje ela é uma motivação mais (como é que eu posso sintetizar isso), ela é uma motivação com prazo, sei lá... eu não consigo pensar no banco para dez anos, talvez. Então, eu estou motivada momentaneamente, mas eu não consigo olhar para o banco pensando em um futuro para 10 anos. Então, o que acontece... você trabalha, faz o teu trabalho, eu gosto de participar de várias atividades. Então, essa questão que está sempre mudando, os sistemas estão sempre mudando, para mim ela é motivadora, porque eu gosto de estar sempre vendo coisas novas. Mas, talvez, como carreira, para um longo prazo, isso não me motive tanto. Talvez, eu pense em criar uma segunda atividade, porque esse processo, se ele vai continuar do jeito que está, ele vai diminuir muitos postos de trabalho. Daí o que acontece, você não consegue ver um horizonte para ti no longo prazo. Então, no longo prazo, você se sente mais desmotivado. (Entrevistado 7)

A categoria “Ausência de perspectiva quanto à carreira” revela o sentimento dos entrevistados em relação à falta de perspectivas de encareiramento no Banco X e o impacto desse fator na motivação. Notou-se um sentimento de pessimismo e pesar dos funcionários, ao abordarem a falta de possibilidades de progressão na carreira na instituição.

4.4.8 Instabilidade econômica e política

O quadro geral das relações de trabalho entre empregado e empregador, ele se agravou. Antes tu tinha determinadas garantias, tu nunca ia pensar que iam colocar um terceirizado no teu lugar. Daí essas perspectivas fora do banco estão mexendo com as perspectivas aqui dentro. Por exemplo, uma das coisas que eu ouço muito as pessoas falar que antes quando completava dez anos, tu entrava na justiça, se tu perdesse a comissão, e aí a maioria dos juízes te dava ganho de causa, ou seja, tu conseguia ganhar aquilo. E agora uma das coisas que tem na reforma trabalhista é que tu perde isso, então a tendência é de que tem mais de dez anos, tô dando só um exemplo, vai pensar duas vezes antes de fazer qualquer coisa para não correr o risco de perder a comissão. E isso as pessoas podem até estar fazendo sem se dar conta, mas de uma forma ou de outra, estão se omitindo, não estão participando, não vão fazer qualquer tipo de movimento para exigir melhores condições, com isso colocar em risco a comissão que tem e isso está afetando. Quem não vê isso, não admite isso, está fechando os olhos, até ingenuamente. Eu só dei um exemplo de quanto essas coisas externas estão afetando e isso mexe com a motivação das pessoas, enquanto carreira, enquanto desempenho, enquanto aplicação, dentro do banco. As pessoas estão cada vez mais vou fazer o meu e vou embora, estão nem aí, cada vez mais isso, um individualismo que está assim... aquele individualismo que a gente via fora, que geralmente tu via só nos bancos privados, agora está cada vez mais forte aqui dentro. Outros fatores, a própria crise econômica, tu tem dados que mostram que teve um achatamento salarial nos bancários em geral e principalmente nos bancos públicos, aí tu tem reflexos também nos planos de saúde, na PREVI, por exemplo, agora a contribuição que a gente está fazendo a mais, por causa de um achatamento salarial que a gente está tendo, isso também se reflete no comportamento dos colegas, às vezes, sem eles se darem conta, não ligam os pontos, digamos assim, está tudo intercalado. (Entrevistado 3)

Porque justamente essas questões que não é só no banco, é uma questão política do país. Mas parece que o banco quer levar à risca isso. Parece que eles quando vamos dizer assim quando acontecer toda essa reforma trabalhista, o banco parece que quer ser o primeiro a incentivar isso aí, entrar nesse jogo político. E acredito que daí para a frente não vai dar interesse a todas conquistas que os trabalhadores tiveram até aqui. Não botar por água abaixo isso. (Entrevistado 6)

A categoria “Instabilidade econômica e política” evidencia o entendimento dos funcionários entrevistados quanto à influência da instabilidade econômica e política sobre as relações de trabalho. Conforme relato dos entrevistados, essas questões externas estão afetando a motivação dos trabalhadores da instituição.

De acordo com Bergaminim e Coda (1995), a motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado momento. Logo, os impulsos externos do ambiente são condicionantes do comportamento de cada indivíduo, o que também afeta o nível motivacional, corroborando com o exposto pelos entrevistados.

4.4.9 Questão salarial

Não me sinto nem um pouco motivado a trabalhar no Banco X. Me sinto bastante incentivado a sair do Banco X e procurar uma outra instituição que tenha possibilidades de progressão, e até em termos salariais. (Entrevistado 6)

Mas acho que o fator principal é a remuneração mesmo, porque quando você tem uma remuneração maior, você tem perspectiva de sonhar. Quando você não tem perspectiva de sonhar fica difícil. (Entrevistado 7)

A categoria “Questão salarial” abrange os sentimentos dos funcionários entrevistados quanto à política salarial da instituição. Conforme trechos acima, os entrevistados relatam que não estão satisfeitos quanto à remuneração recebida.

Para Herzberg (1973), a motivação para trabalhar depende de dois fatores: motivacionais e higiênicos. Os fatores higiênicos localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Dentre os principais fatores higiênicos está o salário, que, de acordo com os entrevistados, impacta negativamente na motivação.

4.4.10 Ausência de capacitação

E com os colegas eu sinto que isso desmotiva muito, porque dificulta o trabalho e não tem um treinamento forte para eles poderem orientar os clientes nessa mudança de sistemas, nessa nova estratégia do banco. (Entrevistado 2)

Questão de relações de trabalho, de desrespeitar os direitos do trabalhador, de realocar e não dar suporte nenhum, retrainar o povo, que diga-se de passagem, que está em uma cláusula do acordo coletivo, que é a cláusula 62, que é de retrainar as pessoas, que se tu vai mudar ela para outra atividade, tu tem que dar um período de transição, retrainar a pessoa, não tirar o salário que a pessoa tinha, que é um direito adquirido, mas pro Banco não, o Banco não vê assim. To te tirando daí, estou te colocando em outro lugar, te adapta, te vira. (Entrevistado 3)

A modernização tecnológica exige um auto desenvolvimento dos funcionários. (Entrevistado 4)

A categoria “Ausência de capacitação” evidencia as percepções dos entrevistados quanto à falta de treinamento dos funcionários para lidar com as mudanças na forma de trabalhar, decorrentes do processo de digitização. Para os funcionários entrevistados, o Banco X não capacitou os funcionários para orientar os clientes nessa nova forma de atendimento.

4.4.11 Sobrecarga de trabalho

Ali adiante a gente sabe que o que vai acontecer com essa concentração toda nas agências digitais, o que vai acontecer é uma sobrecarga de trabalho. (Entrevistado 1)

Eu senti na pele os efeitos da digitização, a agência em que eu trabalhava fechou. Gerou um clima de insegurança, mudança de rotina. Eu fui para uma agência em outra cidade, a 21 km de distância. Mas, mesmo assim, faço força para me manter motivado, apesar das dificuldades, da mudança de rotina e do aumento muito substancial do trabalho. (Entrevistado 5)

Eu acho que apesar da digitização, os processos retornaram para a agência. Então, você hoje tem uma demanda grande, porque, como tem muito canal, o cliente também reclama e aí o que acontece: o processo volta para agência e agência tem poucos funcionários e você não consegue solucionar, você não consegue atender naquele tempo estabelecido, naquele tempo que você gostaria de atender. (Entrevistado 7)

Um cliente que não foi bem auxiliado e que passou a reclamar... e a reclamação volta de novo para funcionário responder e atender aquela demanda. Então, acho que ficou bem sobrecarregado, apesar de parecer que os processos eles estão cada vez mais evoluídos. Mas acho que tem muita informação que não está sendo concentrada. (Entrevistado 7)

Na categoria “Sobrecarga de trabalho” demonstra-se o entendimento dos funcionários entrevistados em relação ao aumento da carga de trabalho, ocorrida em função da transformação digital. De acordo com os entrevistados, a estratégia digital implementada pelo Banco X, acarretou uma concentração de processos nas agências, o que acabou por elevar a demanda de trabalho.

4.4.12 Descomissionamento

Muitos cargos foram perdidos, apesar do banco estar tentando recuperar a maioria das pessoas ou a forma como foi feita a reestruturação, os funcionários ficaram muito desmotivados.

Tu até pode realocar as pessoas por conta da digitização, mas tu não pode penalizar um funcionário por isso, tirando comissão, desestruturando o funcionário. (Entrevistado 3)

Acredito que a questão de digitização pode motivar para menos os funcionários, uma vez que a tendência é a redução dos postos de atendimento, reduzindo, portanto, a quantidade de funcionários. Talvez, esse medo de perda de cargos possa afetar a satisfação e motivação. (Entrevistado 4)

Eu acho que como funcionário, tu acaba sempre ficando com medo de perder tua função, com medo de perder o teu cargo, com medo de perder para máquina, na realidade, perder para o processo. Então, isso gera tensão, gera estresse, mexe com as tuas emoções mais profundas, gera uma série de ansios e medos e sem perspectiva de futuro. Você não consegue ver um futuro, porque tu não sabe até onde aquilo vai levar... até quando a tua empresa vai exaurir até o máximo esse processo. (Entrevistado 7)

A categoria “Descomissionamento” evidencia as percepções dos funcionários entrevistados em relação à perda de cargos comissionados em função da reestruturação. Em decorrência do fechamento e da reorganização da rede de agências, muitos funcionários perderam os seus cargos. Apesar de terem sido realocados, houve, em muitos casos, a perda de comissão, com conseqüente redução do salário. Conforme o relato dos entrevistados, mesmo aqueles que não foram descomissionados, estão apreensivos, com medo de perderem os seus cargos a qualquer momento.

Nesse contexto, pode-se inferir que os sentimentos de medo de perder o cargo, correspondem às necessidades de segurança, conforme a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, apresentada por Abraham Maslow.

4.4.13 Competição entre os colegas

Então, o que eu estou vendo daqui a pouco é uma briga de foice no escuro, porque aquelas pessoas que ainda vão se sentir motivadas a fazer um encarreiramento dentro banco, vão ver que aquelas vagas estão diminuindo, que as possibilidades de encarreiramento vão diminuir. Então, vai acontecer que vai aumentar a competição, o sentimento de competição e o coleguismo vai diminuir, vai ser cada um por si daqui um pouco. Então, eu vejo isso dessa forma, infelizmente. (Entrevistado 1)

Também a questão da concorrência entre os colegas, para conseguir as vagas, na questão da ascensão profissional. Muitas agências não tem um clima muito bom de relacionamento. Eu até agora dei sorte nas agências em que eu trabalhei, tenho presenciado um clima bom entre os colegas, eu acho que isso aí também ajuda muito a manter a motivação. Essa concorrência prejudica bastante, um vender mais que o outro. (Entrevistado 5)

Na categoria “Competição entre colegas” os funcionários entrevistados revelam que a redução das vagas para ascensão profissional está ocasionando a competição entre os colegas de trabalho. De acordo com os entrevistados, essa concorrência para conseguir uma vaga para comissionamento prejudica o relacionamento entre os próprios colegas, impactando negativamente na motivação.

4.4.14 Lucro *versus* função social e o enfraquecimento do setor público

O Banco X é um banco com função social. Tem que visar o lucro, tem, porque é uma empresa, é um banco, lógico. Mas tem a questão social também, porque é um banco estatal e as empresas estatais tem que ter esse compromisso da função social. (Entrevistado 1)

Eu acho que esse processo todo de reestruturação, lá adiante, tem um objetivo que é a privatização do banco. Daí sim que é uma coisa, que seria o pior dos cenários, tanto para a sociedade, para o Brasil, quanto para os funcionários, para os clientes, que o Banco X é um banco com função social.

Tem que visar o lucro, tem, porque é uma empresa, é um banco, lógico. Mas tem a questão social também, porque é um banco estatal e as empresas estatais tem que ter esse compromisso da função social. Uma vez o banco privatizado, todos nós vamos pagar e vamos pagar caro. Então, eu estou vendo esse processo, inclusive tem gente do Itaú dentro do banco coordenando esse processo de reestruturação, estão tendo acesso às informações do banco hoje. Imagina um concorrente tendo acesso às informações. O Banco X tem know-how, sempre esteve na vanguarda da inovação tecnológica no setor bancário e a concorrência está tendo acesso a essas informações. Isso é preocupante. Então, para o futuro próximo, eu vejo com muita preocupação, tristeza e amargura o que está para acontecer com a gente. Tomara que não se concretize, mas eu acho difícil, eu acho bem difícil. Eu estou torcendo para que em tudo isso eu esteja exagerando, essa visão catastrófica seja um exagero meu. Mas infelizmente eu acho que não, era isso que eu tinha pra dizer. (Entrevistado 1)

A categoria “Lucro *versus* função social e enfraquecimento do setor público” evidencia a desconfiança dos funcionários em relação ao processo de transformação digital. Para alguns entrevistados, esse processo visa, no longo prazo, preparar o Banco X para a privatização. Além disso, para esses mesmos entrevistados, o objetivo do Banco X não deveria ser somente o lucro, tendo em vista que, apesar de ser uma instituição financeira, o Banco possui uma função social pelo seu caráter público.

Nesse contexto, o quadro abaixo apresenta as categorias iniciais que resultaram da sua emergência dentro das questões oferecidas pela estruturação das entrevistas:

CATEGORIAS INICIAIS
1 – O descontentamento com as mudanças
2 – Incerteza quanto ao futuro profissional
3 – Processo abrupto
4 – Falta de planejamento
5 – Redução de custos
6 – Redução dos postos de trabalho
7 – Ausência de perspectivas quanto à carreira
8 – Instabilidade econômica e política
9 - Questão salarial
10 – Ausência de capacitação
11- Sobrecarga de trabalho
12 – Descomissionamento
13 – Competição entre colegas
14 – Lucro <i>versus</i> questão social e enfraquecimento do setor público

Quadro 3: Categorias Iniciais
Fonte: Elaborado pela Autora

Com vistas a refinar a análise dos dados, o agrupamento progressivo das categorias iniciais resultou na emergência das categorias intermediárias, as quais são apresentadas na seção que segue.

4.5 Categorias Intermediárias

As primeiras categorias foram criadas e nomeadas em conformidade com os dados que as constituíram, infere-se aqui a subjetividade do pesquisador ao conceder a identificação das categorias. As categorias apresentadas nesta seção emergiram inicialmente do agrupamento das quatorze categorias iniciais. Tais categorias estão pautadas nas narrativas dos entrevistados, referencial teórico e observações.

4.5.1 Contexto do trabalho

O Quadro 4 abaixo, ilustra o processo de formação da categoria intermediária I, denominada Contexto do Trabalho, resultante do agrupamento dos fatores de higiene de Herzberg (1973), extrínsecos ao trabalho.

Conforme exposto na seção anterior, os funcionários demonstram que os fatores que resultaram na categoria intermediária I - Contexto do Trabalho, causam desmotivação. Essa categoria evidencia que os fatores relacionados ao contexto de trabalho, que apareceram como causadores de insatisfação, estão de acordo com a formulação teórica de Herzberg, que relaciona esses fatores como aqueles que potencialmente podem produzir mais insatisfação e pouca satisfação. Conforme Herzberg (1973), “naturalmente essa atenção às necessidades higiênicas é importante, pois sem ela toda organização, como sabemos, colherá as consequências de um pessoal infeliz. (HERZBERG, 1973, P. 58)

CATEGORIAS INICIAIS	CONCEITO NORTEADOR	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS
9 - Questão salarial	Abrange os sentimentos dos funcionários entrevistados quanto à política salarial da instituição	I. Contexto do Trabalho
12 – Descomissionamento	Compreende as percepções em relação à perda de cargos comissionados em função da reestruturação	

Quadro 4: Categoria Intermediária I – Contexto do Trabalho

Fonte: Elaborado pela Autora

4.5.2 Contexto da mudança

O Quadro 5 abaixo, ilustra o processo de formação da categoria intermediária II, denominada Contexto da Mudança, resultante do agrupamento dos fatores de higiene de Herzberg (1973), extrínsecos ao trabalho.

A categoria Contexto da Mudança abrange o maior número de fatores de desmotivação, conforme relatado pelos entrevistados.

CATEGORIAS INICIAIS	CONCEITO NORTEADOR	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS
1 – O descontentamento com as mudanças	Evidencia a insatisfação com as mudanças implantadas e a visão de que estas são uma ameaça à carreira.	II. Contexto da Mudança
3 – Processo abrupto	Refere-se à forma como foi conduzida a implementação da estratégia digital	
4 – Falta de planejamento	Demonstra as percepções dos funcionários entrevistados quanto à falta de planejamento na condução do processo de digitização	
5 – Redução de custos	Refere-se ao entendimento em relação ao objetivo do Banco X com a digitização: o aumento do lucro por meio da redução dos custos	
6 – Redução dos postos de trabalho	Denota a percepção dos entrevistados quanto à diminuição dos postos de trabalho, como consequência da estratégia digital	

Quadro 5: Categoria Intermediária II – Contexto da Mudança

Fonte: Elaborado pela Autora

4.5.3 Ambiente de trabalho

O Quadro 6, abaixo, ilustra o processo de formação da categoria intermediária III, denominada Ambiente do Trabalho, resultante do agrupamento dos fatores higiênicos de Herzberg (1973), extrínsecos ao trabalho, a saber, Incerteza quanto ao futuro profissional, e Competição entre colegas. Conforme a fala dos entrevistados, esses fatores contribuem para a desmotivação.

CATEGORIAS INICIAIS	CONCEITO NORTEADOR	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS
2 – Incerteza quanto ao futuro profissional	Compreende os sentimentos de preocupação, insegurança e medo, ocasionados pela reorganização da instituição	III. Ambiente do Trabalho
13 – Competição entre colegas	Evidencia que a redução das vagas para ascensão profissional está ocasionando a competição entre os colegas de trabalho	

Quadro 6: Categoria Intermediária III – Ambiente do Trabalho
Fonte: Elaborado pela Autora

4.5.4 Ambiente externo

De acordo com o Quadro 7, que segue, o processo de derivação da categoria intermediária IV, denominada Ambiente Externo, resulta do agrupamento dos fatores externos à organização e extrínsecos ao trabalho. Segundo as percepções dos funcionários entrevistados, as categorias iniciais Instabilidade econômica e política, bem como, Lucro *versus* questão social e enfraquecimento do setor público, afetam diretamente as relações de trabalho, e, no caso, a motivação para trabalhar.

CATEGORIAS INICIAIS	CONCEITO NORTEADOR	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS
8 – Instabilidade econômica e política	Manifesta as percepções quanto à influência da instabilidade econômica e política sobre as relações de trabalho	IV. Ambiente Externo
14 – Lucro <i>versus</i> questão social e enfraquecimento do setor público	Evidencia a desconfiança dos funcionários em relação ao verdadeiro objetivo do processo de transformação digital: preparar o Banco X para a privatização	

Quadro 7: Categoria Intermediária IV – Ambiente Externo
Fonte: Elaborado pela Autora

4.5.5 Conteúdo do trabalho

O Quadro 8, apresenta as categorias iniciais, denominadas Ausência de perspectivas quanto à carreira, Ausência de capacitação e Sobrecarga de trabalho que deram origem à categoria intermediária V - Conteúdo do Trabalho. Tais categorias iniciais constituem os fatores motivacionais na teoria de Herzberg, intrínsecos ao cargo.

Para Herzberg (1973), este grupo de fatores está relacionado com as relações do homem com o que ele faz. Para o referido Autor, são os fatores capazes de gerar maior nível de satisfação, que deixam as pessoas mais felizes no trabalho, e que estão mais associados ao conteúdo do trabalho.

CATEGORIAS INICIAIS	CONCEITO NORTEADOR	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS
7 – Ausência de perspectivas quanto à carreira	Revela o sentimento dos entrevistados em relação à falta de perspectivas de encarecimento no Banco X	V. Conteúdo do Trabalho
10 – Ausência de capacitação	Evidencia a falta de treinamento aos funcionários para lidar com as mudanças na forma de trabalhar decorrentes do processo de digitização	
11- Sobrecarga de trabalho	Demonstra as percepções em relação ao aumento da carga de trabalho, ocorrida em função da transformação digital	

Quadro 8: Categoria Intermediária V – Conteúdo do Trabalho

Fonte: Elaborado pela Autora

4.6 Categorias Finais

As categoriais iniciais e intermediárias, apresentadas anteriormente, amparam a construção das categorias finais. A constituição final é formada por duas categorias denominadas: “Fatores Higiênicos” e “Fatores Motivacionais”, as quais são exploradas nesta seção. Construídas com intuito de respaldar as interpretações e inferir os resultados, as categorias finais representam a síntese do aparato das significações, identificadas no decorrer da análise dos dados do estudo.

Ademais, as categorias finais, ao fazerem uma síntese das categorias iniciais e intermediárias, oferecem condições para analisar de que modo o processo de digitalização impacta na motivação dos funcionários do Banco X, através de vinculações estabelecidas com o referencial teórico adotado.

4.6.1 Fatores Higiênicos

A categoria final Fatores Higiênicos foi formada a partir da junção de quatro categorias intermediárias, a saber: Contexto do Trabalho, Contexto da Mudança, Ambiente do Trabalho e Ambiente Externo. A referida categoria final tem como objetivo apontar a influência dos fatores higiênicos na motivação dos funcionários entrevistados.

Conforme Maslow (1996), motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As categorias iniciais listadas no Quadro 9, constituem causas ou fatores, do sentimento de insatisfação no trabalho, conforme relato dos funcionários entrevistados.

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
9 – Questão salarial	I. Contexto do Trabalho	Fatores Higiênicos
12 – Descomissionamento		
1 – O descontentamento com as mudanças	II. Contexto da Mudança	
3 – Processo abrupto		
4 – Falta de planejamento		
5 – Redução de custos		
6 – Redução dos postos de trabalho		
2 – Incerteza quanto ao futuro profissional	III. Ambiente do Trabalho	
7 – Ausência de perspectivas quanto à carreira		
13 – Competição entre colegas		
8 – Instabilidade econômica e política	IV. Ambiente Externo	
14 – Lucro <i>versus</i> questão social e enfraquecimento do setor público		

Quadro 9: Categoria Final - Fatores Higiênicos

Fonte: Elaborado pela Autora

4.6.2 Fatores Motivacionais

Por sua vez, a categoria final Fatores Motivacionais resultou do agrupamento da categoria intermediária Conteúdo do Trabalho e tem como finalidade demonstrar como os fatores motivacionais influenciam a satisfação e a insatisfação no trabalho. Para os funcionários entrevistados, tais fatores constituem importantes fatores de insatisfação no trabalho.

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
7 – Ausência de perspectivas quanto à carreira	V. Conteúdo do Trabalho	Fatores Motivacionais
10 – Ausência de capacitação		
11 – Sobrecarga de trabalho		

Quadro 10: Categoria Final - Fatores Motivacionais

Fonte: Elaborado pela Autora

4.7 Síntese da progressão das categorias

Com a intenção de evidenciar de forma sistemática a construção progressiva das categorias de análise, que emergiram através da coleta de dados a qual o estudo apresentado se propôs, elaborou-se o Quadro 11, sintetizando essa construção:

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
9 – Questão salarial	I. Contexto do Trabalho	Fatores Higiênicos
12 – Descomissionamento		
1 – O descontentamento com as mudanças	II. Contexto da mudança	
3 – Processo abrupto		
4 – Falta de planejamento		
5 – Redução de custos		
6 – Redução dos postos de trabalho		
2 – Incerteza quanto ao futuro profissional	III. Ambiente do Trabalho	
13 – Competição entre colegas		
8 – Instabilidade econômica e política	IV. Ambiente Externo	
14 – Lucro <i>versus</i> questão social e enfraquecimento do setor público		
7 – Ausência de perspectivas quanto à carreira	V. Conteúdo do Trabalho	Fatores Motivacionais
10 – Ausência de capacitação		
11 – Sobrecarga de trabalho		

Quadro 11: Categorias de Análise

Fonte: Elaborado pela Autora

O resultado da categorização realizada apontou onze fatores de desmotivação dos funcionários do Banco X decorrentes do processo de digitização. Outros três fatores de desmotivação, que não possuem ligação direta com a implementação da estratégia digital,

foram citados, a saber: Questão salarial, Instabilidade econômica e política, bem como, Lucro *versus* questão social e enfraquecimento do setor público.

Em relação aos fatores de motivação dos funcionários do Banco X decorrentes do processo de digitização, foi citado apenas pelo Entrevistado 7, ao relatar: “Então, essa questão que está sempre mudando, os sistemas estão sempre mudando, para mim ela é motivadora, porque eu gosto de estar sempre vendo coisas novas. Mas, talvez, como carreira, para um longo prazo, isso não me motive tanto”. Todavia, apesar da transformação digital motivar o referido funcionário no curto prazo, ao mesmo tempo, é um fator de desmotivação para o mesmo no longo prazo.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir da proposição da seguinte questão problematizadora: De que modo o processo de digitização impacta na motivação dos funcionários do Banco X? Para buscar a resposta a essa questão, o trabalho estruturou-se a partir um objetivo geral, desdobrado em três objetivos específicos.

Com relação aos resultados obtidos na busca do alcance do objetivo geral de analisar os fatores de motivação e desmotivação dos funcionários do Banco X decorrentes do processo da digitização, os dados evidenciaram onze fatores de desmotivação dos funcionários do Banco X decorrentes desse processo, quais sejam: O descontentamento com as mudanças, Incerteza quanto ao futuro profissional, Processo abrupto, Falta de planejamento, Redução de custos, Redução dos postos de trabalho, Ausência de perspectivas quanto à carreira, Ausência de capacitação, Sobrecarga de trabalho, Descomissionamento e Competição entre colegas. Outros três fatores de desmotivação, que não possuem ligação direta com a implementação da estratégia digital, foram citados, a saber: Questão salarial, Instabilidade econômica e política, bem como, Lucro *versus* questão social e enfraquecimento do setor público.

Cumprе ressaltar que nos fatores de Instabilidade econômica e política, bem como Lucro *versus* questão social e enfraquecimento do setor público, o gestor não tem poder de ingerência, tendo em vista que tratam-se de fatores externos à organização e resultam de políticas de governo.

Quanto aos fatores de motivação dos funcionários do Banco X decorrentes do processo de digitização, foi citado apenas pelo Entrevistado 7, ao relatar: “Então, essa questão

que está sempre mudando, os sistemas estão sempre mudando, para mim ela é motivadora, porque eu gosto de estar sempre vendo coisas novas. Mas, talvez, como carreira, para um longo prazo, isso não me motive tanto”. Todavia, apesar da transformação digital motivar o referido funcionário no curto prazo, ao mesmo tempo, é um fator de desmotivação para o mesmo no longo prazo.

No que tange aos fatores de motivação e desmotivação, surge outra questão problematizadora: Qual o motivo que levou os funcionários entrevistados a relatar apenas os fatores de desmotivação? Uma possível resposta, seria a de que a primeira pergunta do roteiro das entrevistas “Como você percebe o processo da digitização no Banco X do ponto de vista do funcionário?”, despertou nos funcionários apenas sentimentos de descontentamento com o processo.

No que se refere ao objetivo específico de descrever o processo de digitização, que é o termo utilizado para representar a transformação das empresas por meio das ferramentas digitais, constatou-se que o encerramento das atividades de agências e a transformação de outras em postos de atendimento é parte da estratégia de digitização. Nesse processo, os clientes foram migrados para outras agências ou para o atendimento digital. Todavia, não localizou-se menção por parte do Banco X quanto ao papel dos funcionários nesse processo. A instituição apenas ressalta a redução de despesas com pessoal, ocorrida em função da estratégia de digitização do atendimento.

Quanto ao objetivo específico de identificar a percepção dos funcionários do Banco X a respeito do processo de digitização, encontrou-se muitas críticas quanto ao objetivo e a forma de condução do processo. De forma unânime, os funcionários entrevistados entendem que o processo de digitização visa o aumento do lucro por meio da redução dos custos. Todavia, para os entrevistados, essa estratégia está impactando negativamente na imagem da instituição e na motivação dos funcionários.

Por sua vez, através do objetivo específico de descrever o impacto do processo de digitização na motivação dos funcionários, inferiu-se que o mesmo está impactando negativamente na motivação dos mesmos, tendo em vista que encontrou-se onze fatores de desmotivação decorrentes desse processo.

Finalmente, cumpre ressaltar que, por meio desta pesquisa, constatou-se que o processo de digitização está sendo conduzido sem a participação dos funcionários, na medida em que estes não foram chamados para discutir qual a melhor forma de fazer a transição para o modelo digital. Uma discussão aberta com os funcionários, talvez, pudesse contribuir para a motivação dos mesmos, uma vez que iriam se sentir parte do processo.

5.1 Considerações Finais

O fato de a pesquisa ter sido realizada com um grupo de sete pessoas, não trouxe qualquer prejuízo para essa, que, por ser qualitativa, observa a regularidade do fenômeno. Trata-se de um número reduzido de participantes, o que faz com que os resultados aqui apresentados não possam ser considerados como base única para uma avaliação da percepção do funcionário do Banco X. Embora a pesquisa qualitativa não busque a generalização estatística de seus resultados, vale ressaltar que as informações geradas pelos participantes devem servir para um início de reflexão sobre o tema da digitização no contexto organizacional. Não são, portanto, conclusivas, mas embrionárias de estudos futuros do tema, e isto deve ser levado em conta ao se analisar os resultados encontrados. Ainda assim, justifica-se a escolha da metodologia, pelo fato de gerar uma riqueza de conteúdo que poderá suscitar diversas indagações para pesquisas futuras.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o fato de que a organização não autorizou o uso do seu nome no presente trabalho, o que impossibilitou a realização de entrevistas com a área de Gestão de Pessoas. Além disso, foram entrevistados apenas os funcionários da Agência Y, o que não permite a extrapolação dos resultados para mais agências da organização.

Acredita-se que este estudo não deva parar por aqui e que existem novas interpretações e descobertas a serem feitas. Dadas as descobertas realizadas pelo trabalho, sugere-se realizar pesquisas para tentar compreender os dados encontrados a partir de outras perspectivas teóricas, como, por exemplo, a Psicodinâmica do Trabalho.

Apesar das limitações, espera-se, enfim, que este trabalho contribua, de algum modo, para estudos futuros referentes à digitização e a motivação para o trabalho e represente uma possibilidade de melhoria no entendimento destes por parte de pessoas interessadas nesta temática.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Brasília: CAPES: UAB, 2010.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2a. ed. – São Paulo: Atlas, 1995.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **A Difícil Administração das Motivações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, janeiro/ março 1998.
- CARRIJO, C; ALVARENGA, L. **Qualidade do atendimento prestado ao cliente-cidadão da Secretaria Municipal de Regulação Urbana de Aparecida de Goiânia: Um estudo exploratório e propositivo**. UNIFAN, 2010.
- FONSECA, C. E. C. D. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro / Carlos Eduardo Correa, Fernando Meirelles, Eduardo Diniz; coordenação editorial Sonia Penteado**. FGVRAE, São Paulo, 2010.
- FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.
- GARCIA, M. de F. **Reestruturação bancária no Brasil nos anos 90 e os efeitos sobre as relações de trabalho: Algumas evidências recentes**. VI Encontro Nacional de Estudo do Trabalho, ABET, Belo Horizonte, 1999.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antônio C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- GOLEMAN, David. **A Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- GRISCI, C. L. I. **Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário**. Porto Alegre, 2000. 314p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

GRISCI, C. L. I., BESSI, V. G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária.** Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n° 12, jul/dez 2004, p. 160-200.

HENDRY, C. e PETTI GREW, A. **Human Resource Management: an agenda for the 1990's.** SAGE: Londres, 2000.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods.* Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro: Automatização e subjetividade no trabalho bancário.** Boitempo, São Paulo, 1995.

LARANGEIRA, S. M. G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90.** Educação e Sociedade. Campinas. Ano XVIII, p.111- 138, dez. 1997.

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

LIMA, Manolita C. **Monografia: a engenharia de produção acadêmica.** São Paulo: Saraiva, 2004.

MASLOW, A. **A Psicologia do Ser.** Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NEGROPONTE, Nicholas. **A Vida Digital.** Companhia das Letras, São Paulo, 2006.

O que seria a Indústria 4.0. Pesquisa sobre digitalização. Boletim Fevereiro/2016. Disponível em:

<https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/inovacao/digitalizacao/boletim_digitalizacao_fevereiro2016.pdf>. Acesso em 18.03.2017.

Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>>. Acesso em 01.04.2017.

Pesquisa Global indústria 4.0: Relatório Brasil. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2016/pwc-industry-4-survey-16.pdf>>. Acesso em 18.03.2017.

Portal Banco do Brasil. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/>>. Acesso em 18.03.2017.

Relatório Desempenho dos Bancos 1º Semestre de 2016. Bancos seguem com lucros elevados, mas reduzem postos de trabalho e agências. Disponível em: <[http://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2016/desempenhoDosBancos1Semestr\(Entrevistado%20\)016.pdf](http://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2016/desempenhoDosBancos1Semestr(Entrevistado%20)016.pdf)>. Acesso em 02.04.2017.

Resolução Nº 4.072, de 26 de abril de 2012, do Banco Central do Brasil. Disponível em: <
https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49206/Res_4072_v1_O.pdf> Acesso em 08/10/2017.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos.** São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento.** São Paulo: Thomson, 2003.

SEGNINI, L. R. P. **Mulheres no trabalho bancário.** EDUSP, São Paulo, 1998.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo, SP : Cortez, 2007.

SILVA, Antônio C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA FILHO, A.A. **Comércio eletrônico: marketing, segurança, aspectos legais e logística.** Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, J.C. **A delicada disputa pelas cabeças na evolução do serviço público no Brasil pós-redemocratização.** Cadernos ENAP, 2006. Número especial.

VIEIRA, Carolina Belli; VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADMpg Gestão Estratégica, Vol 4, n.1, 2011.