

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Paulo Cesar de Lacerda Flores

**ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Porto Alegre

2007

Paulo Cesar de Lacerda Flores

**ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2007

Paulo Cesar de Lacerda Flores

**ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de 2007

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a Dr^a Elaine Di Diego Antunes

AGRADECIMENTOS

À minha família: meu pai, José, minha mãe, Terezinha, e meu irmão, Rodrigo, sem os quais eu não estaria aqui hoje.

À minha esposa, Verônica, e minha filha, Geórgia, por serem o meu incentivo constante.

À professora Elaine Di Diego Antunes pela orientação competente e inteligente.

À professora Valmíria Piccinini pelo apoio na fase inicial do trabalho.

Aos funcionários da GECEX Porto Alegre, pela colaboração para realização deste trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por me proporcionar um ensino de qualidade e gratuito.

RESUMO

Através deste estudo, procurou-se identificar quais são as expectativas dos funcionários da GECEX Porto Alegre, unidade do Banco do Brasil, enquanto motivadoras do comportamento, e como estas expectativas afetam o trabalho. Para isto, apresentou-se a descrição da organização escolhida, seguido da definição da questão problemática a ser respondida, ou seja, quais são as expectativas dos funcionários em relação ao trabalho na GECEX Porto Alegre. A seguir apresentou-se o referencial teórico sobre as teorias motivacionais, que serviu como base para a posterior análise dos resultados. Realizou uma pesquisa descritiva, com a aplicação de 54 questionários, os quais foram tabulados e apresentados em forma de gráficos e tabelas. A partir destes, foi possível estabelecer um diagnóstico dos problemas apresentados, no caso, os principais referem-se à remuneração e ao reconhecimento dos funcionários. Também elaboraram-se propostas para a solução de problemas relativos às expectativas dos mesmos.

Palavras-chave: Motivação, expectativas, Banco do Brasil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sexo	29
Figura 2 - Idade	29
Figura 3 - Estado Civil	30
Figura 4 - Escolaridade	30
Figura 5 - Cargo	31
Figura 6 - Tempo	32

LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1 – Médias das questões fechadas</u>	<u>33</u>
<u>Tabela 2 – Critérios distribuídos por Cargo</u>	<u>35</u>
<u>Tabela 3 – Critérios por tempo de Trabalho</u>	<u>37</u>
<u>Tabela 4 – Motivos para trabalhar no Banco.....</u>	<u>38</u>
<u>Tabela 5 – Motivos para trabalhar em Comércio Exterior</u>	<u>39</u>
<u>Tabela 6 – Expectativas Banco</u>	<u>40</u>
<u>Tabela 7 – Expectativas Gecex.....</u>	<u>41</u>
<u>Tabela 8 - Instrumentalidade.....</u>	<u>42</u>
<u>Tabela 9 - Valência</u>	<u>43</u>
<u>Tabela 10 - Sugestões</u>	<u>44</u>

SUMÁRIO

1	<u>INTRODUÇÃO</u>	8
2	<u>HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO</u>	10
3	<u>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</u>	13
4	<u>JUSTIFICATIVA</u>	15
5	<u>OBJETIVOS</u>	16
5.1	<u>OBJETIVO GERAL</u>	16
5.2	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	16
6	<u>REVISÃO TEÓRICA</u>	17
6.1	<u>O QUE É MOTIVAÇÃO</u>	17
6.2	<u>MOTIVAÇÃO E CONDICIONAMENTO</u>	17
6.3	<u>TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW</u>	19
6.4	<u>TEORIA MOTIVAÇÃO-HIGIENE</u>	20
6.5	<u>TEORIA X E TEORIA Y</u>	21
6.5.1	<u>Teoria X</u>	21
6.5.2	<u>Teoria Y</u>	21
6.6	<u>TEORIA ERC</u>	22
6.7	<u>TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCLELLAND</u>	23
6.8	<u>TEORIA DA EXPECTATIVA</u>	23
7	<u>METODOLOGIA</u>	26
7.1	<u>DELINEAMENTO DA PESQUISA</u>	26
7.2	<u>PARTICIPANTES DA PESQUISA</u>	26
7.3	<u>PLANO DE COLETA DE DADOS</u>	27
7.4	<u>PLANO DE ANÁLISE DE DADOS</u>	28
8	<u>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	29
9	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	46
	<u>REFERÊNCIAS</u>	49
	<u>ANEXO</u>	50
	<u>ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA</u>	51

1 INTRODUÇÃO

O sistema bancário brasileiro passou por uma reestruturação profunda, a partir da implantação do Plano Real, em 1994. Iniciou-se, então, uma acirrada concorrência entre os bancos nacionais (e, mais tarde, os estrangeiros), pela busca de novos clientes e novas fontes de renda. Esta disputa levou muitos bancos a passarem por reformas profundas, para se adequar à nova situação vigente e continuar apresentando bons resultados. Atualmente, os bancos brasileiros vivem uma situação bastante favorável, com a realização de grandes lucros, maiores até do que os do setor industrial. É um dos segmentos que mais investe em tecnologia, além de empregar milhares de trabalhadores.

Os produtos e serviços que os bancos oferecem aos seus clientes são muito semelhantes entre si. Com isto, o atendimento personalizado prestado pelos funcionários passa a ser fator crítico de sucesso para os bancos, que investem maciçamente em treinamento para aperfeiçoar esta qualidade. Mas, para exercer bem este atendimento, é fundamental que o funcionário esteja motivado para esta tarefa. A motivação assume um papel importante neste processo, pois o atendimento ao cliente é o espelho de uma instituição bancária, e um atendente altamente motivado transmitirá ao cliente a melhor imagem possível da organização.

A instituição bancária escolhida para a realização deste trabalho é o Banco do Brasil S. A., empresa fundada há 199 anos, presente em várias cidades do país e também no exterior. Além de atuar como banco comercial, é um agente de políticas públicas do Governo Federal, financiando o desenvolvimento e as exportações brasileiras. O foco de estudo será a Gerência Regional de Apoio ao Comércio Exterior (GECEX), unidade voltada ao incentivo, financiamento e desenvolvimento do comércio exterior.

Em relação ao comércio exterior, há um cenário positivo no país, pois o governo federal tem manifestado constantemente apoio às exportações como forma de impulsionar a economia e gerar empregos, fornecendo incentivos através do Banco do Brasil e BNDES, entre outros órgãos ligados à administração direta.

O saldo da Balança Comercial brasileira, diferença entre as exportações e importações, tem alcançado números elevados, apesar da cotação do Dólar frente ao Real ter caído bastante em 2007. Em 2006, o saldo da balança registrou o recorde de 46,1 bilhões de dólares. O total das exportações também registrou o melhor desempenho da história, com 137,5 bilhões de dólares.

A seguir passa-se a apresentar o histórico da organização, a situação problemática, os objetivos e a justificativa do estudo. Posteriormente, trata-se do referencial teórico e dos procedimentos metodológicos. Para finalizar, seguem os capítulos de apresentação e análise dos resultados da pesquisa e as considerações finais.

2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

O Banco do Brasil foi criado em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João. Em janeiro de 1809, D. João buscou apoio junto aos governadores das Capitanias, determinando que buscassem acionistas para o Banco do Brasil, que iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

Em 1819, D. João VI determinou a construção de uma sede para a Bolsa do Rio de Janeiro. Esta foi mais uma das sólidas vinculações do Banco do Brasil com o nascente mercado de capitais do País, pois o Banco financiou integralmente a construção da primeira Bolsa brasileira. Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, levando os recursos depositados no Banco, já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa. Com a declaração da Independência em 1822, o Banco forneceu apoio decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

Em 1833, o Banco do Brasil foi exaurido por saques da Corte Portuguesa em seu retorno a Lisboa, por descalabro administrativo e desmandos financeiros durante o 1º Reinado, sendo liquidado no mesmo ano.

Em 21 de agosto de 1853, no Rio de Janeiro, Irineu Evangelista de Souza, que viria a ser Barão e Visconde de Mauá, criou uma nova instituição denominada Banco do Brasil. Dois anos mais tarde, o Banco do Brasil de Mauá se fusionaria com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, por uma determinação legislativa liderada pelo Visconde de Itaboraí, considerado o fundador do Banco de hoje. No ano seguinte o novo BB iniciou suas operações sem intervenção do governo na condução das operações comerciais. Em 19 de abril de 1854, a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários".

A partir de 1888, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito, utilizadas

no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava.

Com a proclamação da República, em 1889, o Banco do Brasil foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia. Em dezembro de 1905, após entendimentos com os acionistas privados e autorização do Congresso Nacional, o governo passou a deter 50% do capital da instituição financeira. O governo também passou a deter o controle administrativo da instituição. Inicia-se assim a terceira e atual fase jurídica do Banco do Brasil. Apesar de possuir uma nova personalidade jurídica, as operações (clientes e ativos) e os principais conceitos e objetivos nacionais são os mesmos de 1853 (início da segunda fase operacional). Em novembro de 1936 era criada uma das mais importantes ferramentas de atuação econômica do Banco do Brasil: a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial.

No ano de 1945, foi criada a Sumoc (Superintendência da Moeda e do Crédito), com a finalidade de exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central. Essas funções, até então, eram exercidas pelo Banco do Brasil, que as mesclava com suas atividades comerciais e de fomento agrícola e industrial.

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito, Sumoc, e criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil (BB) coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras.

Em 1995, o BB é reestruturado para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia. Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro em 1997.

O BB conta, atualmente com cerca de 84.000 funcionários e 10.000 estagiários. O atendimento aos mais de 20 milhões de clientes é feito através de cerca de 4.000 agências e mais de 10.000 pontos de atendimento. No exterior, existem agências e escritórios instalados em diversos países. O lucro líquido apurado no ano de 2006 foi de R\$ 6 bilhões, o maior da história da instituição.

3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista, cujo maior acionista é o Governo Federal. Por isto, o Banco se tornou, ao longo de sua história, um dos principais agentes de fomento à produção e ao desenvolvimento do país, especialmente na área de comércio exterior, onde possui diversos produtos e serviços destinados a estimular, principalmente, as exportações de produtos brasileiros. Para isto, a empresa conta com agências especializadas nestas atividades (as chamadas GECEX), com funcionários qualificados para prestar atendimento aos clientes, em sua maioria, empresas de porte variado. Atualmente, existem 18 destas agências espalhadas pelo país.

A GECEX Porto Alegre é composta por oitenta e cinco funcionários, cuja maioria trabalha no Banco do Brasil há mais de dez anos. No segundo semestre de 2004, as GECEX passaram por uma reestruturação, que alterou a organização do trabalho e estrutura de cargos. Esta reestruturação era uma reivindicação antiga dos funcionários que se sentiam desvalorizados em suas funções, pois cerca de oitenta por cento eram escriturários (o menor cargo na hierarquia do banco e, portanto, o de salário mais baixo). A GECEX Porto Alegre passou ainda por outra mudança, quando assumiu o trabalho do NURIN (Núcleo Regional de Apoio a Negócios Internacionais, antigo nome das GECEX's) que se localizava em Novo Hamburgo, passando por uma grande reestruturação de equipes e tarefas. Por conta desta última mudança, a agência passou a ocupar dois andares no prédio que em que se situa, no centro de Porto Alegre

O trabalho realizado na GECEX Porto Alegre é diferenciado, em relação àquele que se realiza nas agências do Banco que atendem ao público. Requer constantes treinamentos, tanto internos (realizados pelas próprias equipes de trabalho) quanto externos, (realizados pela área de Gestão de Pessoas ou convênios com entidades externas), o que acaba tornando os funcionários especializados em comércio exterior. Estes dois fatores, diferenciação e

especialização, são atrativos para funcionários de outras áreas do Banco, que contatam constantemente a Administração da GECEX em busca de vagas.

Mesmo sendo uma agência especializada em comércio exterior, poucos funcionários têm formação nesta área. Informalmente, sabe-se que há funcionários até mesmo com formação em área de Saúde. Não há uma idéia exata das expectativas que levam um funcionário como este, por exemplo, a trabalhar no Banco e, uma vez no Banco, na área de comércio exterior.

Desta forma, esta monografia pretende responder a seguinte questão: quais são as expectativas dos funcionários em relação ao trabalho na GECEX Porto Alegre?

4 JUSTIFICATIVA

A motivação tem sido alvo de muitos estudos nas últimas décadas, com o surgimento de uma série de teorias a respeito do assunto. As organizações têm se preocupado muito com tema, pois uma equipe altamente motivada traz melhores resultados para a empresa. No setor bancário, especificamente, as inovações tecnológicas chegam praticamente ao mesmo tempo em todas as empresas, e os produtos e serviços são muito semelhantes, fazendo com que um alto nível de motivação dos funcionários seja um diferencial competitivo importante. Também é importante para os gestores obter um diagnóstico do quadro funcional e verificar quais as eventuais insatisfações presentes na agência.

Por estes motivos, o projeto se torna importante, pois pode oferecer informações relevantes à administração, ou se tornar uma ferramenta para tomada de decisões. O trabalho é viável, pois conta com o apoio da administração, e tem aplicação prática. Além disto, como funcionário da agência, o autor deste estudo tem interesse em oferecer uma contribuição ampla para melhoria do ambiente de trabalho e contribuir para a satisfação dos funcionários.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as expectativas, enquanto motivadoras do comportamento, dos funcionários da GECEX Porto Alegre.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil dos funcionários da GECEX;
- Identificar as expectativas dos funcionários em relação ao Banco do Brasil e à GECEX;
- Verificar as necessidades dos funcionários da GECEX, em relação à motivação para o trabalho;
- Propor ações que favoreçam ao atendimento das expectativas.

6 REVISÃO TEÓRICA

6.1 O QUE É MOTIVAÇÃO

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o seu funcionamento, buscando-se compreender quais fatores são capazes de levar os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os colaboradores eficientes e eficazes.

Para Robbins (2002), a motivação não pode ser vista como um traço pessoal, mas sim como resultado da interação entre o indivíduo e o ambiente. Além disso, afirma que o nível de motivação varia tanto entre os indivíduos, como dentro de cada indivíduo. O autor define motivação como "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta." (p. 151).

6.2 MOTIVAÇÃO E CONDICIONAMENTO

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Segundo Bergamini (1997), a motivação só pode ser considerada como um fator intrínseco, ou seja, somente um fator inerente ao próprio indivíduo ou uma necessidade interior é capaz de fazê-lo se movimentar em direção a um objetivo. Quando acontece a ação de um agente externo

(extrínseco), ocorre o fenômeno que se chama de condicionamento. Exemplo disto é quando uma pessoa tem o desejo de realizar algo para conquistar uma recompensa (reforço positivo) ou para evitar uma punição (reforço negativo). Neste caso, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a recompensa ou a punição.

O condicionamento gera uma situação passageira, uma necessidade momentânea, que dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável, gerando uma sensação de punição para o empregado (BERGAMINI, 1997).

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao condicionamento, o alcance dos objetivos propostos, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

Pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma força, ou ainda, um impulso interno dos indivíduos, levando-os a agirem espontaneamente para alcançarem determinados objetivos. Bergamini (1997, pág. 32) diz que “não se consegue motivar quem quer que seja; as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos”. Para o autor, o que as organizações podem fazer é manterem as pessoas motivadas. Isto só é possível se a organização conhecer as necessidades de seus funcionários para, então, oferecer fatores que satisfaçam tais necessidades.

6.3 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

É uma das mais conhecidas teorias, que estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Abraham Maslow (apud GIL, 2001) considera que necessidade é uma manifestação natural de ordem interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos.

Maslow organizou as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas, da mais baixa para a mais alta:

1. **Necessidades Fisiológicas:** necessidades de sobrevivência, tais como alimento, água, oxigênio, sono, sexo, entre outras. São instintivas, uma vez que nascem com o homem. Se não estiverem satisfeitas, dificilmente as pessoas darão importância às demais necessidades;
2. **Necessidades de Segurança:** busca de proteção contra ameaças físicas e emocionais, como manutenção do emprego e proteção contra violência;
3. **Necessidades Sociais:** relacionadas ao convívio social, é o desejo de se relacionar com outras pessoas, de cultivar sentimentos como amizade, afeto e amor e ser aceito pelos grupos sociais;
4. **Necessidade de Estima:** composta de fatores internos - autoconfiança, amor-próprio e realização - e fatores externos - *status*, reconhecimento e atenção.
5. **Necessidade de Auto-Realização:** se referem à realização do potencial individual e ao crescimento pessoal.

Maslow (apud Robbins, 1999) classificou as necessidades fisiológicas e de segurança como sendo de baixo nível, que seriam satisfeitas através de aspectos externos; e as necessidades sociais, de estima e auto-realização como de alto nível, satisfeitas por aspectos internos. À medida que cada necessidade se torna satisfeita, a necessidade seguinte se torna dominante, pois a anterior não motiva mais. Para motivar alguém, seria preciso situar em que nível o indivíduo se

encontra atualmente e satisfazer as necessidades daquele nível ou acima dela (apud Robbins, 1999).

6.4 TEORIA MOTIVAÇÃO-HIGIENE

Frederick Herzberg (apud Robbins, 1999) tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas afirma que quando as pessoas falam de insatisfação, referem-se a fatores extrínsecos ao trabalho e quando se referem a sentir-se bem estão se referindo a fatores intrínsecos.

Para Herzberg, (apud Robbins 1999) os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação. Ele classifica a motivação em duas categorias:

- **Fatores de Higiene:** são os fatores extrínsecos, localizados no ambiente onde as pessoas trabalham, tais como: salários, prêmios, benefícios, vida pessoal, *status*, relacionamentos interpessoais, tipo de chefia, entre outros, e dizem respeito de como a pessoa se sente em relação à empresa e às condições de trabalho; Estes fatores, se adequados, apenas evitam a insatisfação, mas não trazem, necessariamente, satisfação; porém, quando não atendidos, provocam a insatisfação.

- **Fatores de Motivação:** são os fatores intrínsecos, relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das atividades que o indivíduo executa. Envolve os sentimentos da pessoa em relação ao cargo: crescimento individual, realização pessoal, reconhecimento profissional, nível de responsabilidade a ele atribuída.

Para Herzberg, os fatores responsáveis pela satisfação profissional são distintos daqueles responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto da satisfação

profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional. Da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação profissional.

6.5 TEORIA X E TEORIA Y

Esta teoria foi formulada por Douglas McGregor (apud Robbins, 2002), onde a Teoria X propõe uma visão negativa do ser humano, enquanto a Teoria Y o vê de forma positiva. Para ele, cada teoria tem quatro premissas básicas:

6.5.1 Teoria X

- Os empregados não gostam do trabalho.
- Por não gostarem de trabalhar, devem ser rigidamente controlados
- Evitam responsabilidades.
- As necessidades mais baixas (segurança) são o principal fator associado ao trabalho.

6.5.2 Teoria Y

- Os empregados podem encarar o trabalho como fonte de prazer.
- Se houver comprometimento, exercem auto-orientação.
- Podem ser responsáveis.
- Todos são capazes de decidir e inovar, mesmo não sendo gestores.

Segundo Robbins (2002), a teoria de McGregor se reflete na teoria de Maslow: a Teoria X assume que as necessidades de baixo nível dominam os indivíduos; e a Teoria Y, que as de alto nível são dominantes.

6.6 TEORIA ERC

Desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, (apud BOWDITCH; BUONO, 2000) a partir da teoria de Maslow e de novas pesquisas, a Teoria ERC concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém diverge da Teoria de Maslow em alguns pontos básicos.

Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades. Já Alderfer percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existiam apenas três fatores essenciais para motivação:

- Necessidade existencial: necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades de sobrevivência;
- Necessidades de relacionamento: o ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais, ou seja, sociabilidade e relacionamento social;
- Necessidades de crescimento: necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, ou seja, o desenvolvimento do potencial humano.

Segundo essa teoria, uma necessidade inferior pode ser elevada quando uma necessidade mais alta não pode ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade poder estar funcionando ao mesmo tempo.

6.7 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCLELLAND

Para McLelland (apud BOWDITCH; BUONO, 2000), o indivíduo desenvolve três necessidades, definidas a seguir:

- ◆ **Necessidade de Realização:** é o desejo de ser excelente, de ser melhor, de ser mais eficiente, de lutar pelo sucesso;
- ◆ **Necessidade de Poder:** é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los;
- ◆ **Necessidade de Afiliação:** reflete o desejo de interação social, de contatos interpessoais, de amizades e de poucos conflitos.

Segundo Mclelland, a força de cada necessidade, bem como sua influência no nosso comportamento, varia de acordo com a situação, mas cada indivíduo desenvolve uma delas predominantemente, baseado em suas experiências pessoais.

6.8 TEORIA DA EXPECTATIVA

Ao contrário das teorias anteriores, a teoria da expectativa de Victor E. Vroom, (apud CASADO, 2002) procura explicar a motivação como um processo, através da relação entre variáveis dinâmicas, para explicar o comportamento dos indivíduos no trabalho. Ou seja, a motivação é um processo complexo, que não pode ser explicado apenas pelo estudo das necessidades humanas.

Para Vroom (apud SPECTOR, 2006; ROBBINS, 2002) existem três elementos básicos que atuam no indivíduo:

- **Valência:** é o valor que o indivíduo confere a uma recompensa ou resultado. Este valor é único para cada pessoa e não é estático, podendo variar com o tempo e com a experiência adquirida. Não basta perceber as

recompensas que podem ser alcançadas através do seu desempenho. É preciso que estas recompensas representem um valor real para ele e que sejam capazes de satisfazer suas expectativas. Dessa valência, dependerá o esforço que o funcionário empregará para obter o resultado. A valência poder ser positiva (quando o resultado produz satisfação), negativa (quando o resultado produz insatisfação) e nula (quando o resultado é indiferente para o indivíduo).

- **Instrumentalidade:** é a percepção do indivíduo de que o seu desempenho será recompensado. Ou seja, o funcionário julga que seu desempenho será o efetivo instrumento para obter a recompensa desejada por ele. Assim como a valência, também é subjetiva e varia conforme o indivíduo. A instrumentalidade representa a ligação entre desempenho e resultado. Apesar de esta percepção ser subjetiva, ela pode ser influenciada diretamente pelo ambiente de trabalho. Se o funcionário entende que as recompensas estão diretamente ligadas à sua avaliação de desempenho, por exemplo, ele tende a avaliar a instrumentalidade de forma positiva. Porém se ele percebe que as recompensas são alcançadas por outros meios (tempo de serviço, afinidades, etc.) a instrumentalidade será negativa.
- **Expectativa:** é a estimativa de esforço a ser dispendido pelo empregado, para obtenção da recompensa desejada. Representa a ligação entre esforço e desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um desempenho melhor. Diz respeito à capacidade individual de atingir o resultado. Se o empregado acredita que há pouca chance do seu esforço levar ao desempenho esperado, a expectativa é baixa. Se, por outro lado, ele tem grande confiança de que seu esforço pode trazer o resultado almejado por ele, a expectativa é alta. Assim como na instrumentalidade, o ambiente também influi na expectativa. É necessário, por exemplo, que a

empresa esclareça o que ela considera um bom desempenho, para que o funcionário possa direcionar seu esforço.

Segundo Vroom (apud ROBBINS, 2002), estes fatores formam uma equação matemática:

$$\text{VALÊNCIA} \times \text{INSTRUMENTALIDADE} \times \text{EXPECTATIVA} = \text{FORÇA MOTIVACIONAL}$$

Portanto, para haver motivação é necessário que todos os fatores estejam presentes. Quanto ao nível de motivação, se um destes fatores se aproximar de zero, haverá uma redução na mesma. Assim, para que o funcionário esteja motivado, é necessário que ele dê valor à recompensa, que ele acredite que um esforço adicional o conduzirá a um desempenho melhor e que esse desempenho resulte em recompensas melhores.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho é um estudo de caráter descritivo, com o objetivo de realizar um levantamento sobre as necessidades e expectativas dos funcionários da GECEX. Segundo Roesch, (1999, p. 132) este é o método mais adequado para se “obter informações sobre determinada população, como, por exemplo, em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica”.

Para isto, foi utilizada a pesquisa quantitativa, através de um questionário (Anexo A), com o objetivo de obter um levantamento de atitudes do grupo em questão e elaborar um diagnóstico do ambiente. As questões foram elaboradas tendo como base a antiga pesquisa de clima organizacional que o Banco aplicava até 2005, de onde foram retiradas algumas questões, somadas a outras que dizem respeito à área de comércio exterior.

7.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa são os funcionários da GECEX Porto Alegre, agência do Banco do Brasil que trabalha exclusivamente com comércio exterior. Agência conta atualmente com noventa funcionários, dez estagiários e dez adolescentes-trabalhador. Optou-se por aplicar a pesquisa apenas aos funcionários, devido ao caráter temporário que as outras funções apresentam.

Devido ao número reduzido de funcionários, optou-se por aplicar o questionário a todos os funcionários que não estivessem ausentes (férias licença-saúde, etc.), sem necessidade de extrair uma amostra. Todos os níveis

hierárquicos foram abrangidos, sendo esta a única forma de identificação a ser utilizada (nível hierárquico). Foram distribuídos 75 questionários, obtendo-se 54 respondidos.

7.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O questionário foi entregue pessoalmente, para que os funcionários respondessem no próprio local ou levassem para fazê-lo em sua residência, no prazo de uma semana. As questões foram organizadas em blocos.

O primeiro bloco era composto de 7 questões e versava sobre o perfil do funcionário. O segundo bloco era composto 26 questões fechadas para serem respondidas com base na escala de Likert, com o objetivo de verificar fatores de satisfação e/ou insatisfação do funcionário, respondidas conforme a legenda abaixo:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Indiferente
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

O terceiro bloco continha duas questões mistas, com respostas fechadas e possibilidade de resposta aberta, com a finalidade de verificar os motivos para se trabalhar no Banco e em comércio exterior.

Por último, o quarto bloco era composto somente por questões abertas, que pretendiam identificar as expectativas dos funcionários e, também, possíveis sugestões de melhorias.

7.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados foi feita com o auxílio dos programas de computador Excel e Sphinx, e explanada com a utilização de gráficos e tabelas. Das questões fechadas do tipo escala foram extraídas as médias das respostas, variando de 1 a 5. Estas questões foram agrupadas em 6 critérios, segundo o assunto que versavam: satisfação, carreira reconhecimento, status, relevância, treinamento e valência. No entanto, o questionário foi apresentado sem mencionar estes critérios. As médias foram cruzadas com duas variáveis: cargo e tempo de serviço no banco, resultando em duas tabelas, analisadas separadamente. As demais questões foram analisadas uma a uma.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro bloco de questões dizia respeito ao perfil do funcionário e obteve os seguintes resultados:

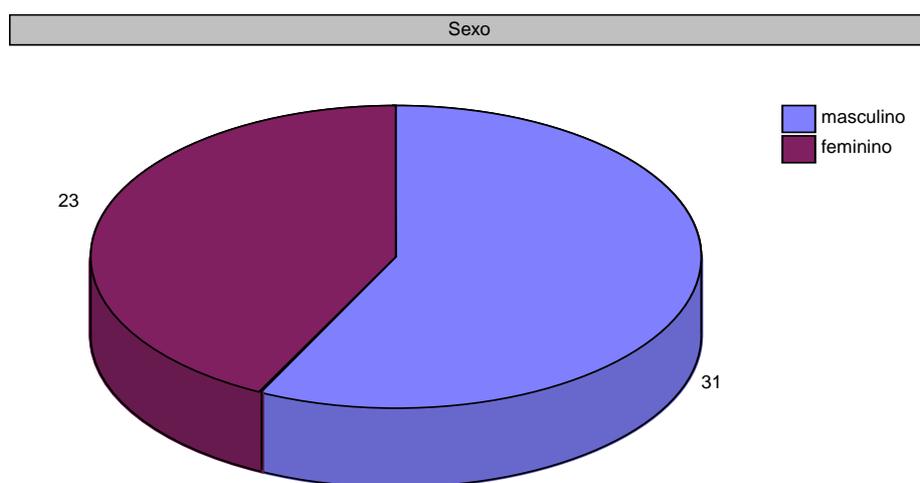


Figura 1 - Sexo

Predominância do sexo masculino, com 57% dos funcionários, contra 43% do sexo feminino.

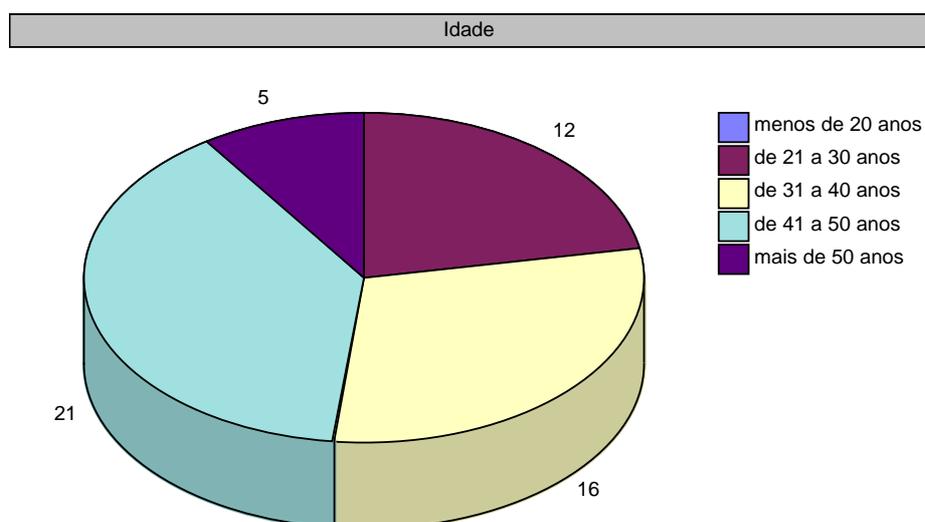


Figura 2 - Idade

A faixa etária de 41 a 50 anos tem o maior percentual de observações: 39%. Observa-se, ainda, que 68,5% dos funcionários estão na faixa de 31 a 50 anos, indicando, provavelmente, pessoas com grande experiência profissional.

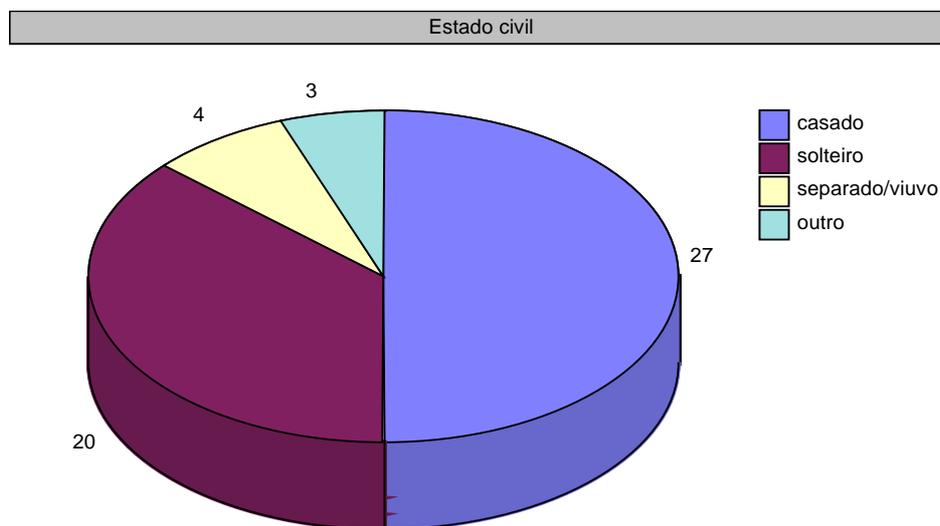


Figura 3 - Estado Civil

Predominância de pessoas casadas, com 50% dos funcionários.

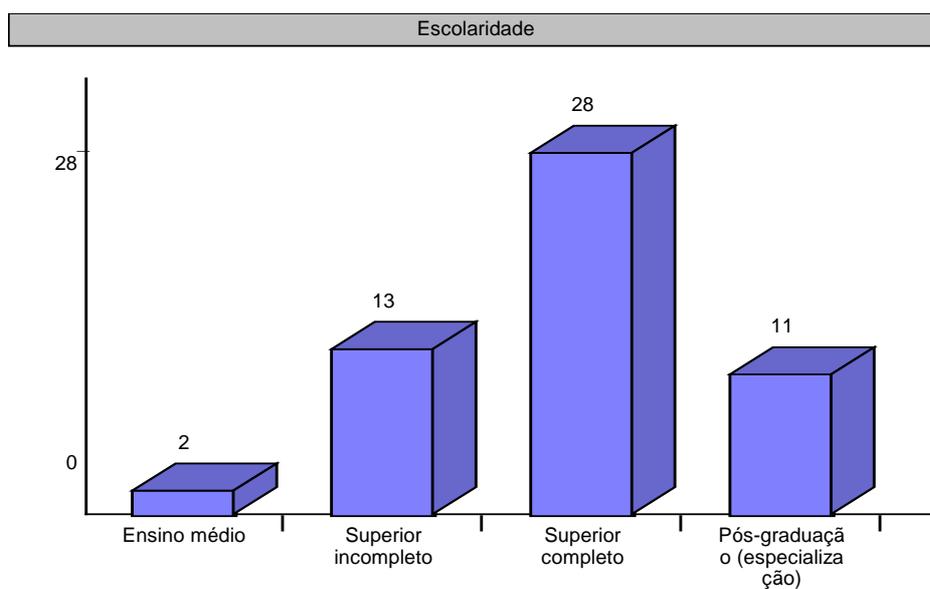


Figura 4 - Escolaridade

Somente 4% dos funcionários possuem apenas o 2º grau completo, enquanto que 72% possuem no mínimo o curso superior completo, revelando uma preocupação dos funcionários com a formação, apesar da exigência mínima do 2º grau, quando do ingresso no Banco.

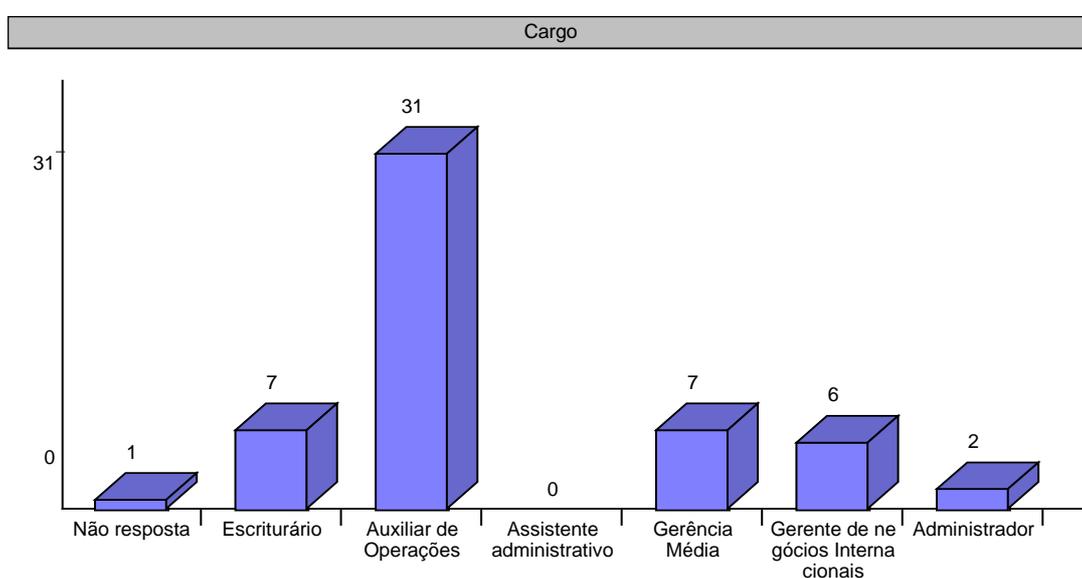


Figura 5 - Cargo

O cargo de Assistente tem o maior percentual de pesquisados: 57%. Somando-se com os demais percentuais de Gerência Média, Gerente de Negócios Internacionais (Genin) e Administrador, chega-se ao índice de 85% da amostra ocupando cargos comissionados.

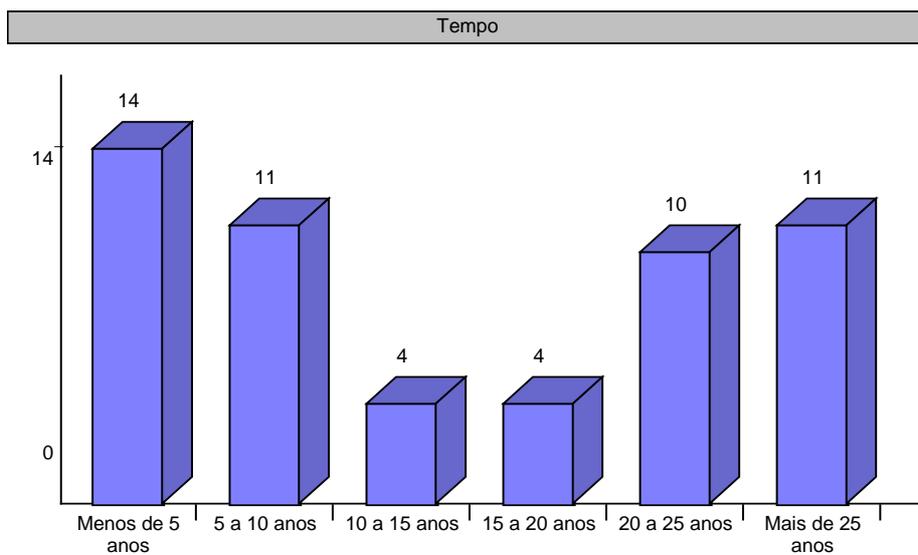


Figura 6 - Tempo

Quanto ao tempo de serviço, observa-se uma concentração em duas faixas etárias. Enquanto 46% dos pesquisados possui menos de 10 anos de empresa, outros 39% estão no Banco há mais de 20 anos.

A tabela 1 apresenta os resultados do segundo bloco de questões, agrupadas em 6 critérios apresentados na última coluna: e ordem diferente da tabela abaixo. As questões foram respondidas conforme a escala a seguir:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Indiferente
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Tabela 1 – Médias das questões fechadas

Nº	Questões	Média	Crítérios
2	Pretendo construir uma carreira em Comércio Exterior	3,56	Carreira
6	Sinto-me motivado a ocupar cargos mais elevados no Banco	3,78	Carreira
10	Entrar para o Banco do Brasil foi uma decisão planejada	3,43	Carreira
15	Tenho interesse em trabalhar em outras áreas do Banco	3,25	Carreira
18	Planejo me aposentar no Banco do Brasil	3,81	Carreira
20	Existem reais possibilidades de crescimento profissional na área de comércio exterior, dentro do Banco	2,96	Carreira
23	Trabalhar em comércio exterior foi uma decisão planejada	2,77	Carreira
25	O Banco proporciona oportunidade para ocupar cargos mais elevados	3,55	Carreira
4	Percebo que as atividades que exerço são importantes para a agência	4,4	Expectativa
16	Sempre me esforço para realizar meu trabalho com a melhor qualidade possível	4,83	Expectativa
11	Em minha agência, o bom desempenho é o fator mais relevante para ascensão profissional	2,83	Reconhecimento
13	Na agência, meu trabalho e minha dedicação são reconhecidos por meus colegas.	3,63	Reconhecimento
17	Sou cumprimentado pessoalmente quando realizo um bom trabalho	3,04	Reconhecimento
24	O bom desempenho é reconhecido publicamente em minha agência	2,79	Reconhecimento

continua

conclusão

Nº	Questões	Média	Crítérios
26	Tenho feedback da qualidade do meu trabalho. (positivo ou negativo)	3,23	Reconhecimento
3	Problemas familiares interferem no meu desempenho no trabalho	2,13	Relevância
19	A minha vida familiar sofre interferências com problemas do meu trabalho	2,3	Relevância
22	Meu trabalho no Banco é mais importante em minha vida, quando comparado a outras atividades (lazer, estudos, vida familiar, etc.)	2,02	Relevância
1	As atividades que exerço me dão satisfação.	3,88	Satisfação
7	A agência fornece os recursos necessários para o desempenho de minhas funções	3,73	Satisfação
9	Meu trabalho atualmente representa uma fonte de prazer	3,55	Satisfação
12	O salário que recebo é suficiente para a minha manutenção e de minha família	2,45	Satisfação
21	Recebo um salário compatível com a função que desempenho atualmente	2,74	Satisfação
5	O Banco do Brasil é uma grande empresa para se trabalhar	4,15	Status
14	Sinto orgulho de trabalhar no Banco do Brasil.	3,92	Status
8	Estou capacitado/treinado para desenvolver meu trabalho	4,26	Treinamento

Para efeitos de análise, os resultados destas questões foram cruzados, separadamente, com as seguintes variáveis: Cargo e Tempo de serviço.

A tabela 2, na página seguinte, apresenta o cruzamento dos resultados com a variável Cargo, já agrupada conforme o critério relacionado. Estão marcadas na tabela, em laranja, as menores médias em cada questão e, em azul, as maiores.

Tabela 2 – Critérios distribuídos por Cargo

Nº	CRITÉRIO	CARGO					TOTAL
		Escriturário	Assist.	Ger. Média	Genin	Admin.	
2	Carreira	2,6	3,57	3,14	4,33	5	3,56
6	Carreira	3,67	3,73	3,29	4,33	5	3,78
10	Carreira	4	3,55	2,57	2,83	4,5	3,43
15	Carreira	2,8	3,39	3,14	3,33	2,5	3,25
18	Carreira	3,29	3,52	4,57	4,83	4,5	3,81
20	Carreira	3,29	2,87	3	2,83	3,5	2,96
23	Carreira	3,14	2,84	2,14	2,83	2,5	2,77
25	Carreira	3,86	3,42	3,57	3,67	4	3,55
4	Valência	4,14	4,33	4,43	4,83	5	4,4
16	Valência	4,86	4,87	4,57	4,83	5	4,83
11	Reconhecimento	3	2,58	3,14	3,17	4	2,83
13	Reconhecimento	3,67	3,48	3,86	4	4	3,63
17	Reconhecimento	3,14	2,84	3,57	3,5	2,5	3,04
24	Reconhecimento	2,71	2,65	3,14	2,83	4	2,79
26	Reconhecimento	3,14	3,13	3,86	2,83	4	3,23
1	Satisfação	4	3,7	4	4,17	5	3,88
7	Satisfação	4,5	3,8	3	3,33	4	3,73
9	Satisfação	4	3,42	3,29	3,67	4,5	3,55
12	Satisfação	2,43	2,32	2,29	3	3,5	2,45
21	Satisfação	2,57	2,74	2,43	2,83	4	2,74
3	Relevância	2	2,07	2,14	2	4	2,13
19	Relevância	2	2,32	2,29	2,17	3,5	2,3
22	Relevância	2,57	1,9	1,71	2,17	2,5	2,02
5	Status	4	4,03	4,14	4,67	5	4,15
14	Status	4,14	3,77	4	4,17	4,5	3,92
8	Treinamento	4,14	4,39	3,86	4,17	4,5	4,26

O cargo que apresentou as melhores médias foi o de Administrador. Porém, deve-se considerar que houve apenas dois questionários respondidos neste grupo, representando 3,7% da amostra. Já o cargo de Gerência Média foi aquele que apresentou o maior número de médias baixas, este representando 13% da amostra.

Pela tabela, percebe-se que os índices apresentados pelo cargo de Genin são melhores que o de Gerência Média, apesar do nível de responsabilidade funcional ser o mesmo. O que difere os dois cargos é que o Genin percebe uma remuneração um pouco maior, além de não ser responsável pelo gerenciamento de uma equipe de trabalho, ao contrário da Gerência Média.

Outro dado importante é que, com relação ao critério Carreira, os índices do cargo Assistente, em geral, são melhores que o de Gerência Média. Isto evidencia que este cargo tem uma perspectiva pior de sua carreira no Banco, do que o Assistente.

O critério Relevância apresentou médias muito baixas. Este critério diz respeito à importância e à influência que o funcionário atribui ao trabalho, em comparação com sua vida pessoal, demonstrando que, para o funcionário, o trabalho não é a atividade mais importante em sua vida.

Quanto ao Reconhecimento, pode-se notar que as médias foram quase todas baixas, em especial, para o cargo Assistente, indicando um descontentamento dos funcionários com relação a este aspecto.

Das cinco questões que compuseram o critério Satisfação, percebe-se que três delas resultaram em boas médias, se comparadas com as outras duas. O que chama atenção é que as duas questões com baixas médias dizem respeito diretamente à satisfação do funcionário quanto ao salário. Com exceção do Administrador (que representa apenas 3,7% da amostra), os demais cargos resultaram em médias baixas, evidenciando que o salário constitui um motivo de insatisfação para os funcionários.

A Valência teve as médias mais altas dentre todos os critérios. Significa que os funcionários valorizam bastante o seu próprio esforço, acreditando que este esforço é o responsável direto pelo seu desempenho.

Os critérios Status e Treinamento também tiveram boas médias. Quanto ao Status, o resultado mostra que o pesquisado valoriza muito sua posição de funcionário do Banco do Brasil e ostenta isto com orgulho. Já quanto ao Treinamento, pode-se dizer que o funcionário está satisfeito com o nível de treinamento que recebe para exercer suas funções.

A próxima tabela é formada pelo cruzamento dos resultados com a variável Tempo de trabalho no Banco. Estão marcadas no quadro, em laranja, as menores médias em cada questão e, em azul, as maiores.

Tabela 3 – Critérios por tempo de Trabalho

TEMPO DE TRABALHO								
Nº	CRITÉRIO	Menos de 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 a 25	Mais de 25	Média
2	Carreira	3,07	4	4,25	3,75	3,5	3,63	3,56
6	Carreira	3,71	3,91	4,5	3,75	3,5	3,89	3,78
10	Carreira	3,43	4	3	3,75	2,6	3,73	3,43
15	Carreira	3,71	2,73	3,75	3	3,8	2,56	3,25
18	Carreira	2,79	3	4	5	4,4	5	3,81
20	Carreira	3,07	2,45	3,25	3,67	3,3	2,91	2,96
23	Carreira	2,21	3,64	3	3	2,2	3,09	2,77
25	Carreira	3,79	3,45	3,5	3,25	3,4	3,55	3,55
4	Valência	4,21	4	4,5	4	4,8	4,8	4,4
16	Valência	4,71	4,91	4,25	5	5	4,91	4,83
11	Reconhecimento	2,57	2,82	3,5	3	2,3	3,4	2,83
13	Reconhecimento	3,64	3,5	3,25	3,25	3,9	3,82	3,63
17	Reconhecimento	3,21	2,73	3	2,25	3,1	3,36	3,04
24	Reconhecimento	3,07	2,36	2,75	2	2,7	3,27	2,79
26	Reconhecimento	3,36	2,91	3,25	2,5	2,9	3,91	3,23
3	Relevância	2,14	2,55	2,75	2	1,9	1,7	2,13
19	Relevância	1,86	3,09	2,5	2,25	2,3	2,09	2,3
22	Relevância	1,79	2,45	1,5	1,33	1,4	2,82	2,02
1	Satisfação	3,85	4	3,75	4,25	3,7	3,91	3,88
7	Satisfação	4	3,73	3,5	3,25	3,2	4,22	3,73
9	Satisfação	3,57	3,36	3,5	4	3,3	3,82	3,55
12	Satisfação	2,21	2,36	3,5	2,75	2,1	2,73	2,45
21	Satisfação	2,79	2,18	4	2,5	2,5	3,18	2,74
5	Status	3,57	4,09	4,75	4,5	4	4,9	4,15
14	Status	4	3,55	4,25	4,5	3,6	4,18	3,92
8	Treinamento	4,29	4,36	4,5	4	4,1	4,27	4,26

Observa-se na tabela que a faixa etária de 15 a 25 anos concentra o maior número de médias baixas, nos diversos critérios. Este grupo representa 26 % da amostra. Além disso, a faixa de 20 a 25 anos tem as médias mais baixas no critério Satisfação. Em contrapartida, nesta faixa se encontra também o maior número de médias altas, juntamente com a faixa de 20 a 25 anos.

Os critérios Valência, Status e Treinamento resultaram em médias muito próximas às da comparação anterior (por cargos), com boas médias, significando que não há problemas isolados nas faixas etárias, relativos a estes critérios.

Quanto à Satisfação, pode-se constatar que quase não houve variações em relação à comparação anterior, principalmente, nas questões relativas à salários, significando que a insatisfação neste critério atinge a todos os segmentos da agência. As médias só se elevaram um pouco na faixa de 10 a 15 anos, mas esta faixa contempla apenas 7,4% da amostra total.

As próximas duas questões apresentavam a possibilidade de mais de uma resposta, portanto a soma dos percentuais não será igual a 100%.

Na próxima tabela, apresentam-se os resultados para questão: *Entre os possíveis motivos listados abaixo, assinale qual o levou a trabalhar no Banco do Brasil (pode ser mais de um):*

Tabela 4 – Motivos para trabalhar no Banco

Respostas	Quantidade	Percentual
Estabilidade empregatícia	35	64,80%
Imagem/conceito da empresa	24	44,40%
Bom salário	21	38,90%
Influência de familiar (pai, mãe ou irmão funcionário do Banco)	12	22,20%
Identificação com a atividade bancária	10	18,50%
Desemprego	6	11,10%
Objetivo de vida	4	7,40%
Outros	4	7,40%

Apesar da contratação pelo Banco como funcionário depender exclusivamente de concurso, a empresa não oferece a prerrogativa da estabilidade de emprego, contratando seus funcionários com base na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Mesmo assim, esta foi a resposta mais citada na amostra. Ao analisá-la em conjunto com as outras duas respostas mais citadas (imagem/conceito da empresa e bom salário), pode dizer que o Banco tem uma grande capacidade de atrair pessoas para seu quadro, fato que parece estar ligado diretamente à sua imagem perante o mercado. Apesar de pertencer a

classe de Sociedade de Economia Mista, a empresa ainda carrega um estigma de “serviço público”.

A próxima questão diz respeito à área de atuação da Gecex: *Indique o motivo pelo qual você optou por trabalhar em uma unidade de Comércio Exterior (pode ser mais de um).*

Tabela 5 – Motivos para trabalhar em Comércio Exterior

Respostas	Quantidade	Percentual
Afinidade com a área	24	44,40%
Vontade de adquirir novos conhecimentos	17	31,50%
Tomou posse na agência	17	31,50%
Possibilidades de ascensão/carreira	10	18,50%
Não realizar atendimento pessoal a clientes	6	11,10%
Fechamento da agência onde trabalhava anteriormente	4	7,40%
Outros	6	11,10%

Pelas respostas apresentadas, a carreira em comércio exterior é um grande atrativo para se trabalhar na GECEX, evidenciando que a maioria dos funcionários não está trabalhando ali por acaso.

As próximas questões são de resposta aberta. Para a análise, as respostas foram compiladas dentro de algumas palavras ou frases-chave. Algumas respostas contiveram mais de uma destas palavras e/ou frases. As mais complexas ou com única resposta foram transcritas em sua totalidade.

Questão: *Quais suas expectativas em relação ao Banco do Brasil?*

Tabela 6 – Expectativas Banco

Respostas	Quantidade
1 - Crescimento/desenvolvimento profissional	14
2 - Melhorar remuneração	12
3 - Valorização/reconhecimento	11
4 - Melhorar os benefícios (PREVI, CASSI, cursos, etc.)	10
5 - Melhorar o plano de carreira	9
6 - Continuar trabalhando no Banco	4
7 - Banco como agente social	4
8 - Banco sólido	4
9 - Que o banco não sofra interferência política	2
Outros	6
<ul style="list-style-type: none"> • Trazer orgulho ao funcionário • Otimização dos processos de trabalho • Proporcionar tranquilidade • Melhorar o relacionamento entre empresa e funcionários • Definição de sua área de atuação (público ou privado) • Respeito e ética no relacionamento com funcionários, clientes, colaboradores e sociedade 	

Dentre as respostas acima, verificamos que as respostas 1, 5 e 6 dizem respeito ao desenvolvimento profissional do funcionário e à sua vontade de seguir carreira no Banco, revelando o desejo de satisfazer sua necessidade de realização.

Assim como nos comparativos anteriores, a insatisfação com o salário aparece novamente, sendo o segundo item mais votado. Este item pode ser acrescido da resposta 4, que se refere à melhoria de benefícios, considerado salário indireto e, também da resposta 5, já que plano de carreira é um benefício relevante.

Da mesma forma que o item reconhecimento surgiu como motivo de descontentamento nas questões anteriores, aqui ele também aparece como uma das respostas mais citadas.

Outro dado que chama a atenção, são as respostas 7, 8, 9 e 14, que dizem respeito à imagem que o funcionário espera do banco. O funcionário parece querer que Banco seja mais concreto quanto à forma como ele atua no mercado.

Questão: *Quais são suas expectativas em relação à GECEX?*

Tabela 7 – Expectativas Gecex

Respostas	Quantidade
1 - Reconhecimento/Valorização	10
2 - Evitar extinção da agência/corte de vagas	6
3 - Melhoria no clima organizacional	6
4 - Manter o bom padrão de atendimento a clientes	5
5 - Melhores condições de trabalho	5
6 - Possibilidades de crescimento e desenvolvimento	5
7 - Mais vagas para comissionamento	4
8 - Administração mais voltada ao funcionalismo	2
9 - Continuar trabalhando em Comércio Exterior	2
Outros	6
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o potencial dos funcionários e alocá-los na função correta • Promoção dos mais competentes e restrição à contratação de estagiários • Que continue sendo a vanguarda das Gecex's, criando e implantando idéias inovadoras • Retenção de talentos • Valorização por parte dos clientes 	

Novamente se percebe a necessidade do funcionário de reconhecimento e valorização do seu trabalho, desta vez no âmbito da agência.

Também se nota, neste quadro, uma preocupação quanto ao futuro, como se vê na resposta 2. Conforme relatado anteriormente, a GECEX Porto Alegre passou por uma reestruturação em 2005 e o Banco, de forma geral, também efetuou uma reestruturação em 2007, ocasionando alguns cortes de funcionários, de forma incentivada. Portanto, parece haver um receio de ocorram novas mudanças que afetem o trabalho da Gecex.

Outro fator importante para o funcionário, de acordo com a tabela, é o ambiente de trabalho, pois o clima organizacional foi um dos mais citados. A este fator pode ser somado as resposta que esperam melhores condições de trabalho.

Questão: *Para que um funcionário receba algum tipo de recompensa, somente seu desempenho deve ser considerado? Que outros fatores deveriam ser levados em conta?*

Tabela 8 - Instrumentalidade

Respostas	Quantidade
1 - Relacionamento interno	9
2 – Comprometimento	9
3 - Desempenho da unidade/equipe	6
4 - Somente o desempenho	4
5 – Conhecimentos	4
6 – Dedicção	4
7 – Interesse	3
8 – Motivação	3
9 - Escolaridade	3
10 - Esforço	3
11 - Tempo de serviço	2
12 - Atitude	2
13 - Disponibilidade	2
14 - Responsabilidade	2
15 - Avaliação	2
Outros	13
<ul style="list-style-type: none"> • Postura no trabalho • Contribuição efetiva para a agência • Histórico como funcionário da empresa • Busca constante de aprimoramento • Eliminar a subjetividade • Liderança • Flexibilidade • Produtividade • Participação • Empreendedorismo • Pró-atividade • Criatividade • Assiduidade 	

Esta questão diz respeito diretamente à instrumentalidade, ou seja, a percepção do que o funcionário necessita para obter recompensas pelo seu esforço. Apenas quatro pesquisados citaram só o desempenho como sendo suficiente. Os demais citaram diversos outros fatores como necessários. Convém atentar para a resposta 1, que se refere a forma como o funcionário se relaciona com seus colegas, e não à forma como ele trabalha, como outras respostas.

De uma forma geral, a tabela demonstra que o funcionário espera ser recompensado por diversos aspectos de seu comportamento, dos quais o desempenho é só mais um entre eles.

Questão: *Considerando sua experiência e seus valores pessoais, que recompensas você considera importantes para atenderem suas expectativas?*

Tabela 9 - Valência

Respostas	Quantidade
1 - Salário melhor	28
2 - Reconhecimento/valorização	18
3 - Ascensão na carreira	11
4 - Bom ambiente de trabalho	5
5 - Melhoria nos benefícios	4
6 - Mais oportunidades de treinamento	2
Outros	7
<ul style="list-style-type: none"> • Transparência e sinceridade no relacionamento superior-subordinado • Bom clima organizacional • Igualdade entre funcionários • Harmonia • Maior autonomia • Metas adequadas • Diminuir o peso da afinidade no tratamento entre as pessoas 	

Nesta questão, está sendo abordada a valência, ou seja, quais recompensas o funcionário valoriza ao empreender seu esforço na busca de

resultados. Fica muito claro que o salário, seja ele direto (resposta 1) ou indireto (resposta 5), é o item mais valorizado. O reconhecimento também aparece com bastante força nestes resultados. Se somado com outras respostas, que não as relativas a salário, verificamos que o funcionário também dá grande importância a recompensas que atendam suas necessidades de realização e auto-estima.

Questão: *Quais sugestões você propõe à Gecex para que suas expectativas sejam atingidas?*

Tabela 10 - Sugestões

Respostas	Quantidade
1 - Melhorar o clima organizacional	4
2 - Valorização/reconhecimento	4
3 - Ajuste/reorganização do quadro	4
4 - Maior integração	4
5 - Reavaliação dos critérios para promoções	3
6 - Melhorar na política de recursos humanos.	2
Outros	10
<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar produtividade de maneira mais homogênea • Dar oportunidades de comissionamento aos que trabalham na agência • Maior divulgação sobre as realizações de todas as equipes • Trazer palestrantes para capacitar melhor os funcionários • Participação, a volta das reuniões gerais (todos falando para todos), maior transparência nas decisões e soluções de problemas • Oportunidades de aprendizado e substituições • Promover mais cursos na área de comércio exterior • Proporcionar aos funcionários oportunidades de aperfeiçoamento, atualização e crescimento e mantê-los informados a respeito de tais oportunidades • Que prepare sua visão futurista para não frustrar os funcionários em expectativas que não possam ser atingidas em função das mudanças cambiais • Ações que premiem os funcionários comprometidos com a unidade, ações que conscientizem os funcionários da importância dos serviços por eles prestados e dos riscos que Banco assume quando estes serviços não são realizados a contento 	

Verifica-se, na tabela acima, que nenhuma das sugestões teve uma quantidade destacada das demais. A própria Valorização/reconhecimento, que nas questões anteriores surgiu com bastante força, só foi sugerida por quatro pesquisados. Isto demonstra que o funcionário, de modo geral, percebe que certas ações não podem ser tomadas no âmbito da agência, Mesmo assim, houve quem sugerisse mudança na política de recursos humanos, mas este tipo de mudança só poder efetuada pela administração central do Banco. O funcionário também demonstra sua necessidade de integrar-se com os demais tanto pela quantidade de respostas em que sugeriu maior integração (quatro), quanto pelas em que sugere: “maior divulgação sobre as realizações de todas as equipes”, e “a volta das reuniões gerais (todos falando para todos)”.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, procurou-se verificar, com base na teoria apresentada, quais as expectativas e valores presentes no comportamento dos funcionários da GECEX Porto Alegre. Além disso, foram analisadas quais eram as necessidades inerentes a este comportamento e se estas necessidades estavam satisfeitas ou eram motivo de insatisfação.

Retomando a Teoria das Expectativas, segundo Vroom (apud ROBBINS, 2002), para haver motivação é necessário existirem três fatores: valência, instrumentalidade e expectativa. Para ele, se um dos fatores se aproximar de zero, a motivação é baixa. Neste trabalho apurou-se, de acordo com a teoria, que a instrumentalidade dos funcionários da GECEX é negativa, uma vez que quase todos entendem que as recompensas são alcançadas por diversos outros fatores que não o desempenho. Mas este entendimento não se traduz como uma constatação, mas sim como um desejo do funcionário. Ou seja, os funcionários da GECEX não querem obter suas recompensas apenas pelo seu desempenho, mas pela conjunção deste com outras características que ele apresenta. Portanto, de acordo com a Teoria das Expectativas, a motivação está baixa na GECEX. Porém, não se pode afirmar isto, uma vez que os próprios funcionários entendem que a instrumentalidade funciona de forma diferente da teoria, que parece não ter aplicação prática, neste trabalho.

Pela análise apresentada, verificou-se que o salário constitui o principal motivo de insatisfação para o funcionário. Este aspecto surgiu com muita força na questão que versava sobre valência, quando mais da metade dos pesquisados informou que a principal recompensa pelo seu desempenho é um salário melhor. Porém esta é uma situação que não pode ser resolvida pela agência, pois a política salarial do Banco do Brasil é implantada de forma unificada para todos os funcionários, não permitindo nenhum ajuste por parte das agências. A forma que o funcionário tem utilizado para tentar resolver este problema é através do Sindicato

dos Bancários, nas negociações coletivas, mas o resultado parece estar longe de ser satisfatório.

O reconhecimento também é outro fator de insatisfação apontado durante a pesquisa. Esta também é a principal expectativa do funcionário, tanto em relação ao Banco do Brasil, quanto à GECEX. O funcionário entende que seu trabalho não está sendo devidamente reconhecido e atribui a este reconhecimento bastante importância, para satisfazer sua necessidade de estima. Em relação ao Banco, está claro que a principal valorização que o funcionário deseja é na forma de salário. Porém, pelos motivos explanados anteriormente não é possível atender esta expectativa no âmbito da agência.

Em relação à GECEX, o autor deste trabalho entende que alguma ação pode ser tomada para atender, ao menos em parte, esta expectativa. Uma sugestão seria elaborar um informativo periódico (semanal, quinzenal ou mensal), que relatasse algumas atividades das equipes, destacando as dificuldades de se realizá-las, bem como seu impacto no trabalho dos demais e/ou no resultado da agência. No mesmo informativo, ou em outro meio, pode-se divulgar relatos de funcionários que tenham recebido uma ajuda importante e decisiva de outro(s) colega(s) para realização de suas tarefas, como uma forma de reconhecer o trabalho daquele(s) colega(s) perante os demais.

Nas sugestões apresentadas pelos funcionários, verificou-se a necessidade de uma maior integração entre os mesmos. Esta necessidade parece estar ligada ao fato da agência ser dividida em dois andares, com a equipe comercial ocupando um andar e o operacional, outro andar. A partir disto, sugere-se que a agência elabore um estudo para verificar a viabilidade de se unir as equipes em um só andar novamente, em nome de uma maior integração. Além disto, poucos eventos para os funcionários têm sido realizados fora do âmbito da agência. É importante que se realizem alguns eventos (festas, confraternizações, etc.) periodicamente, como forma de criar outros vínculos entre os funcionários, que não os do trabalho.

Como contribuição acadêmica, sugere-se, ainda que se realizem estudos mais aprofundados a respeito da Teoria das Expectativas, uma vez que os resultados apresentados não foram condizentes com esta teoria. Pelo fato da

mesma considerar apenas o desempenho como instrumento para obtenção de recompensas, é necessário uma atualização que englobe os demais fatores percebidos pelos empregados como necessários para recompensá-los.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto. (Org.) **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CASADO, Tânia. Motivação. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 274-299
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração - Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANEXO

ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA**QUESTIONÁRIO**

Prezado Colega:

Estou realizando meu trabalho de conclusão de curso em Administração de Empresas. Para tanto, necessito de sua colaboração, respondendo este questionário com a maior sinceridade possível. Não é necessário fazê-lo em horário de expediente, pode ser levado para casa (de preferência) para refletir e responder com calma. Saliento que o resultado do trabalho pode ser utilizado pela administração da GECEX como ferramenta de diagnóstico e melhoria do clima organizacional da agência. Quaisquer dúvidas sobre o preenchimento, não hesite em contatar-me.

Obrigado pela atenção,

Paulo Cesar Flores

Obs: Não há nenhuma necessidade de identificação.

Assinale a alternativa:

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Idade:

- Menos de 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Mais de 50 anos

Estado civil:

- casado
- solteiro
- separado/viúvo
- outro

Escolaridade:

- Ensino médio
- Superior incompleto
- Superior completo

- () Pós-graduação (especialização)
 () Mestrado
 () Doutorado

Cargo que ocupa:

- () Escriturário
 () Auxiliar de Operações
 () Assistente Administrativo
 () Gerencia Média
 () Gerente de Negócios Internacionais
 () Administrador

Tempo de serviço no Banco:

- () Menos de 5 anos
 () 5 a 10 anos
 () 10 a 15 anos
 () 15 a 20 anos
 () 20 a 25 anos
 () Mais de 25 anos

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO: Assinale, em cada afirmativa a seguir, o número que achar mais adequado, de acordo com a legenda;

- 1 - Discordo totalmente**
2 - Discordo parcialmente
3 - Indiferente
4 - Concordo parcialmente
5 - Concordo totalmente

1	As atividades que exerço me dão satisfação.	1	2	3	4	5
2	Pretendo construir uma carreira em Comércio Exterior.	1	2	3	4	5
3	Problemas familiares interferem no meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
4	Percebo que as atividades que exerço são importantes para a agência.	1	2	3	4	5
5	O Banco do Brasil é uma grande empresa para se trabalhar.	1	2	3	4	5
6	Sinto-me motivado a ocupar cargos mais elevados no Banco.	1	2	3	4	5
7	A agência fornece os recursos necessários para o desempenho de minhas funções.	1	2	3	4	5
8	Estou capacitado/treinado para desenvolver meu trabalho.	1	2	3	4	5
9	Meu trabalho atualmente representa uma fonte de prazer.	1	2	3	4	5

10	Entrar para o Banco do Brasil foi uma decisão planejada.	1	2	3	4	5
11	Em minha agência, o bom desempenho é o fator mais relevante para ascensão profissional.	1	2	3	4	5
12	O salário que recebo é suficiente para a minha manutenção e de minha família.	1	2	3	4	5
13	Na agência, meu trabalho e minha dedicação são reconhecidos por meus colegas.	1	2	3	4	5
14	Sinto orgulho de trabalhar no Banco do Brasil.	1	2	3	4	5
15	Tenho interesse em trabalhar em outras áreas do Banco.	1	2	3	4	5
16	Sempre me esforço para realizar meu trabalho com a melhor qualidade possível.	1	2	3	4	5
17	Sou cumprimentado pessoalmente quando realizo um bom trabalho	1	2	3	4	5
18	Planejo me aposentar no Banco do Brasil.	1	2	3	4	5
19	A minha vida familiar sofre interferências com problemas do meu trabalho.	1	2	3	4	5
20	Existem reais possibilidades de crescimento profissional na área de comércio exterior, dentro do Banco	1	2	3	4	5
21	Recebo um salário compatível com a função que desempenho atualmente.	1	2	3	4	5
22	Meu trabalho no Banco é mais importante em minha vida, quando comparado a outras atividades (lazer, estudos, vida familiar, etc.).	1	2	3	4	5
23	Trabalhar em comércio exterior foi uma decisão planejada.	1	2	3	4	5
24	O bom desempenho é reconhecido publicamente em minha agência.	1	2	3	4	5
25	O Banco proporciona oportunidade para ocupar cargos mais elevados.	1	2	3	4	5
26	Tenho feedback da qualidade do meu trabalho. (positivo ou negativo)	1	2	3	4	5

Entre os possíveis motivos listados abaixo, assinale qual o levou a trabalhar no Banco do Brasil (pode ser mais de um):

- () Objetivo de vida;
- () Bom salário;
- () Estabilidade empregatícia;
- () Desemprego;
- () Influência de familiar (pai, mãe ou irmão funcionário do Banco);
- () Identificação com a atividade bancária;
- () Imagem/conceito da empresa;
- () Outros: _____

Indique o motivo pelo qual você optou por trabalhar em uma unidade de Comércio Exterior (pode ser mais de um):

- () Afinidade com a área;
- () Fechamento da agência onde trabalhava anteriormente;
- () Tomou posse na agência;
- () Vontade de adquirir novos conhecimentos;
- () Possibilidades de ascensão/carreira;
- () Não realizar atendimento pessoal a clientes;
- () Outros: _____

Quais suas expectativas em relação ao Banco do Brasil? _____

Quais suas expectativas em relação à GECEX? _____

Considerando sua experiência e seus valores pessoais, que recompensas você considera importantes para atenderem suas expectativas? _____

Para que um funcionário receba algum tipo de recompensa, somente o seu desempenho deve ser considerado? Que outros fatores deveriam ser levados em conta? _____

Quais sugestões você propõe à GECEX para que suas expectativas sejam atingidas?
