

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Ionéia Aparecida Lena Jacques

**UMA PERCEPÇÃO DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL DA AGÊNCIA PELOTAS – BANCO DO
BRASIL S/A**

Pelotas
2009

Ionéia Aparecida Lena Jacques

**UMA PERCEPÇÃO DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL DA AGÊNCIA PELOTAS – BANCO DO
BRASIL S/A**

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

Orientador: Antônio Domingos Padula
Tutor: Prof. Dusan Schreiber

Pelotas
2009

Ionéia Aparecida Lena Jacques

**UMA PERCEPÇÃO DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL DA AGÊNCIA PELOTAS – BANCO DO
BRASIL S/A**

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização em Gestão de Negócios
Financeiros da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para obtenção do título em Especialista
em gestão de Negócios financeiros.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador: Antônio Domingos Padula

Tutor: Prof. Dusan Schreiber

RESUMO

A sociedade de um modo geral, e em especial as organizações voltadas para o lucro, estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, com aceleradas mudanças econômicas, políticas e sociais, que causam distanciamento das pessoas. Estudar o comportamento organizacional em uma instituição como o Banco do Brasil tem sua importância destacada por trata-se de uma instituição bicentenária fortemente presente na vida de todos os brasileiros. O presente estudo enfoca os fatores motivacionais presentes no comportamento organizacional em uma agência do Banco do Brasil, sendo realizada a pesquisa na agência Pelotas. O trabalho iniciou-se com um levantamento do referencial teórico sobre motivação, fundamentos e variáveis que atuam na formação do comportamento organizacional, sob o ponto de vista de vários autores. A pesquisa por meio de entrevista com os funcionários da agência Pelotas possibilitou levantar percepções dos indivíduos sobre fatores que os motivam e seu envolvimento com a equipe da agência. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, especificamente uma agência do Banco do Brasil, a forma de coleta de dados foi a entrevista estruturada com os membros da equipe, abordando dois grupos de respondentes. Respondentes do grupo 1 pertencem ao nível gerencial/negocial, são gerentes de módulos negociais e gerentes de módulos de atendimento, enquanto os respondentes do grupo 2 são os funcionários da área operacional, assistentes de negócios, caixas executivos e escriturários.. Os dados obtidos através das entrevistas foram analisados por meio de comparação com o referencial teórico, buscando motivação teórica para cada tipo de comportamento retratado nas entrevistas. Sem a pretensão de esgotar o assunto, o objetivo principal do trabalho é levantar os problemas de comportamento organizacional percebido nos dados coletados de modo a possibilitar um futuro estudo baseado na alteração de estilo de gerencia e até mesmo para a instituição desenvolver uma pesquisa mais aprofundada sobre comprometimento organizacional. Através da análise das entrevistas foi possível constatar a base do problema e vislumbrar algumas mudanças práticas para melhorar o ambiente de trabalho e o sentimento pessoal de cada trabalhador em relação a agência e à organização.

Palavras-chave:

comportamento organizacional, entrevistas, motivação, satisfação, percepção.

ABSTRACT

The society in a general way, and in special the organizations directed toward the profit, is inserted in a highly competitive environment, with sped up economic changes, social politics and, that cause distance of the people. To study the organizational behavior in an institution as the Bank of Brazil has its importance detached for is about strong present a bicentennial institution in the life of all the Brazilians. The present study it focuses the motivations factors gifts in the organizational behavior in an agency of the Bank of Brazil, being carried through the research in the agency Pellets. The work was initiated with a survey of the theoretical reference on motivation, beddings and variable that act in the formation of the organizational behavior, under the point of view of some authors. The research by means of interview with the employees of the agency Pellets made possible to raise perceptions of the individuals on factors that motivate them and its involvements with the team of the agency. The used method of research was the case study, specifically an agency of the Bank of Brazil, the form of collection of data was the interview structuralized with the members of the team, approaching two groups of respondents. Respondents of group 1 belong to business the management, are controlling of business and controlling modules of attendance modules, while the executive respondents of group 2 are the employees of the operational area, business-oriented assistants, boxes and clerks. The data gotten through the interviews had been analyzed by means of comparison with the theoretical reference, searching theoretical motivation for each type of behavior portrayed in the interviews. Without the pretension to deplete the subject, the main objective of the work is to raise the problems of organizational behavior perceived in the collected data in order to make possible a future study based on the alteration of style of manages and it even though institution to more develop a deepened research on organizational commitment. Through it analyzes of the interviews was possible to evidence the base of the problem and to glimpse some changes practical to improve the environment of work and the personal feeling of each worker in relation the agency and to the organization.

Key-Words:

organizational behavior, interviews, motivation, satisfaction, perception.

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	07
	CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
1	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	10
2	OS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO	12
2.1	ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA – TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO (FAYOL) .	12
2.2	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA (TAYLOR)	12
2.3	ADMINISTRAÇÃO ESTRUTURALISTA (WEBER).....	13
2.4	ADMINISTRAÇÃO NEOCLÁSSICA E TEORIA ORGANIZACIONAL.....	14
2.5	ADMINISTRAÇÃO MODERNA: TEORIA DOS SISTEMAS E A TEORIA DA CONTINGÊNCIA	14
3	MOTIVAÇÃO – TODO COMPORTAMENTO HUMANO É MOTIVADO	15
3.1	TEORIA X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR	15
3.2	TEORIA DE MASLOW SOBRE A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	16
3.3	TEORIA DE HERZBERG – MOTIVAÇÃO E HIGIENE	17
4	ALGUNS MODELOS MOTIVACIONAIS ATUAIS	18
4.1	MODELO DAS EXPECTATIVAS.....	18
4.2	MODELO CAMINHO-META	19
4.3	A MOTIVAÇÃO E O AMBIENTE	20
4.4	RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS	20
4.5	CONTRATO PSICOLÓGICO	21
5	ATITUDE E COMPORTAMENTO	23
5.1	CARACTERÍSTICA DAS ATITUDES	23
6	A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO.....	24
6.1	A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES (REDES FORMAIS E INFORMAIS).....	25
7	COMPROMETIMENTO DO INDIVÍDUO COM O GRUPO	26
8	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	28
8.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
8.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
	CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE PESQUISA	34
1	MÉTODO CIENTÍFICO ESCOLHIDO	34

2	ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO DE PESQUISA.....	34
3	COLETA DE DADOS.....	35
4	MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	37
	CAPÍTULO III – UNIDADE DE ANÁLISE – AGÊNCIA PELOTAS	38
1	O BANCO DO BRASIL	38
2	A AGÊNCIA PELOTAS NO CONTEXTO DA INSTITUIÇÃO	39
	CAPITULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	ANEXOS	59

INTRODUÇÃO

Num cenário de busca constante pelo aprimoramento dos processos para fazer frente à competitividade desenfreada e à crescente necessidade de resultados positivos, as organizações começaram a perceber a importância das políticas de recursos humanos para atingirem seus objetivos. Como as organizações são feitas de pessoas, para as pessoas e funcionam por causa das pessoas, torna-se fundamental direcionar a gestão para um maior envolvimento e comprometimento do funcionário com a organização e também com os resultados. Assim nasce a necessidade de saber o que motiva o funcionário e como ele se envolve com o grupo. Muitos fatores agem na formação do comportamento organizacional: valores pessoais, fatores motivacionais, envolvimento com a instituição, interação do grupo e comunicação interna.

O presente estudo tem como objetivo principal a análise do comportamento organizacional da agência Pelotas em relação aos fatores motivacionais da equipe e o clima organizacional. Buscando analisar o comportamento organizacional apresentado na agência de Pelotas, enfocando, principalmente, as expectativas individuais de resultado pessoal e profissional conjuntamente com os objetivos gerais do Banco e da agência. Identificar o nível de interação entre o grupo e o grau de desenvolvimento da comunicação interna na agência.

Entender o comportamento de uma equipe é fundamental para a administração desenvolver ações de integração, de descontração e de motivação, de modo a melhorar o clima de trabalho e a satisfação dos membros da equipe.

A maioria dos autores pesquisados e que serve de base para este trabalho destaca a importância administrativa do estudo do comportamento organizacional para entender e adaptar técnicas de liderança e motivação ao perfil da equipe. Lembrando que o caminho para o estudo do comportamento passa pelo estudo das pessoas, dos grupos e de suas interações nas estruturas organizacionais (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 2).

A escolha do tema se justifica quando se percebe que o comportamento está diretamente relacionado a questões de satisfação pessoal com o trabalho, de comprometimento profissional e de clima organizacional. Nenhuma empresa, seja

ela grande ou pequena, consegue se desenvolver e atingir seus objetivos se não contar com uma equipe envolvida com esses objetivos.

A literatura consultada expõe que para encontrar o caminho mais adequado a seguir no campo da motivação e envolvimento de uma equipe de trabalho é preciso conhecer seu comportamento, suas expectativas e descobrir o ponto de encontro dos objetivos da organização com os objetivos pessoais dos envolvidos (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 3).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, por adequar-se a análises profundas de um contexto específico, no caso, uma agência do Banco do Brasil. A forma de coleta de dados foi a de entrevistas semi-estruturadas com os membros da equipe, abordando dois grupos de respondentes. Os respondentes do grupo 1 pertencem ao nível gerencial/negocial, são gerentes de módulos negociais e gerentes de módulos de atendimento, enquanto os respondentes do grupo 2 são os funcionários da área operacional, que são assistentes de negócios, caixas executivos e escriturários.

As respostas coletadas nas entrevistas foram analisadas pelo conteúdo, no estilo de padrão combinado, utilizando como base o referencial teórico, buscando correspondência nas manifestações, tendo em mente as questões de pesquisa, ou seja, satisfação, motivação, cooperação, comunicação e a percepção sobre a instituição.

O objetivo principal desse trabalho é caracterizar o comportamento organizacional da equipe de funcionários da agência Pelotas quanto à percepção dos fatores motivadores, o grau de interação dos membros da equipe, à compreensão dos processos internos e o grau de desenvolvimento da comunicação interna. Sempre relacionando com os objetivos da instituição.

Os objetivos específicos são: fazer levantamento na equipe da agência Pelotas de como está a percepção dos funcionários em relação à satisfação pessoal e profissional; levantar dados sobre a percepção dos processos da instituição e da comunicação interna; catalogar os pontos positivos e negativos citados nas entrevistas, identificar, nas entrevistas, os fatores que influenciam no comprometimento do funcionário do BB com a instituição.

O trabalho foi dividido em quatro capítulos. O primeiro apresenta a fundamentação teórica sobre comportamento organizacional, os modelos de administração, a motivação, alguns modelos motivacionais, a atitude e o

comportamento, a influência da comunicação, o comprometimento do indivíduo com o grupo, a eficácia organizacional, a cultura e o clima organizacional. O segundo capítulo trata da metodologia de pesquisa, o método científico, as etapas de desenvolvimento do estudo, a coleta de dados e o método de análise de dados utilizados. O terceiro capítulo trata da unidade de análise, o banco do Brasil e a agência Pelotas. O quarto capítulo contém a análise dos resultados usando o padrão combinado, confrontando os conceitos empíricos com a respectiva referência literária.

No fecho do trabalho foram sintetizadas algumas considerações finais sobre os conhecimentos adquiridos no desenvolver do presente trabalho, algumas sugestões à cerca de mudanças que poderão ser implementadas na agência Pelotas para melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, o comportamento organizacional dos membros da agência.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está construída neste capítulo de forma a abordar conceitos, fundamentos e condicionantes do comportamento organizacional, colecionada em vários autores especialistas da área de recursos humanos.

1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Existem, na literatura, várias definições de comportamento organizacional. Coleciona-se como sendo a mais simples e direta: “É o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro de um ambiente de trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 3).

O grau de conhecimento sobre o comportamento é que define os modelos de gestão de pessoas e as práticas gerenciais a serem adotadas, visando trabalhar com o conjunto das forças humanas, ou seja, o potencial, a interação, o compromisso, a inovação, a força de trabalho e a criatividade das pessoas envolvidas.

A psicologia social que trata do comportamento humano auxilia o entendimento sobre o comportamento organizacional, considerando a interação entre as pessoas e o ambiente de trabalho. Consideram-se entre os fatores o contrato psicológico (o que a pessoa quer da empresa e o que a empresa quer da pessoa), o tipo de personalidade, a herança cultural e os valores trazidos da família, sobre tudo, as questões éticas de cada colaborador.

O comportamento organizacional sofre influências de várias áreas desde a psicologia social, os aspectos econômicos, os culturais, os políticos e os de saúde. A principal tarefa do estudo do comportamento organizacional é interagir de forma singular todos os agentes, a fim de melhorar a produtividade da empresa, aliadas a qualidade de vida dos colaboradores.

Cabe ainda destaque a definição resumida pelo teórico Stephen Robbins (2005, p. 6): “Em uma definição resumida, podemos dizer que o comportamento

organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho das empresas.”

Empresas são feitas de pessoas e pessoas possuem atitudes e comportamentos que são suscetíveis a vários tipos de influência.

O sucesso ou a falência de uma empresa passa pela competência em administrar o setor de recursos humanos. O grande trunfo das empresas modernas está na eficiência e na eficácia com que conduzem seu capital humano. Lacombe (2005, p. 21) destaca:

Os novos métodos de administração preocupam-se essencialmente com a administração do capital humano, representado pelos profissionais do conhecimento, que não podem simplesmente receber ordens e metas para serem atingidas num prazo determinado.

O referido autor chama a atenção para a mudança de tratamento que deve ser dada ao setor de Recursos Humanos, lembrando que na era da tecnologia da informação as ordens diretas e desprovidas de sentido inteligível para o trabalhador não têm mais espaço, pertencem ao passado. O trabalhador moderno busca conhecimento e motivação para as ações que tem de desempenhar e a administração precisa acompanhar essa evolução.

As utilizações de técnicas de socialização buscam envolver o novo membro na cultura da empresa, mas não garante uniformidade nos resultados, pois são pessoas com comportamentos e reações diferentes. A literatura destaca três tipos básicos de **resultados de socialização**:

- 1) Padrão *organizacionalista*** – Que se identifica virtualmente com tudo que a organização representa. Pleno sentimento de pertencimento.
- 2) Padrão *ambivalente ou profissionalista*** – O indivíduo se identifica mais com a sua profissão do que com a organização. Veste a camiseta como profissional.
- 3) Padrão *indiferente ou externalista*** – O indivíduo extrai pouca satisfação do trabalho buscando satisfação em atividades externas (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 105).

Vários autores vinculam maior ou menor nível de satisfação das pessoas no trabalho com os modelos de gestão. Desta forma entende-se necessário revisar as

teorias organizacionais mais relevantes, visando à compreensão da sua influência sobre o comportamento organizacional.

2 OS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO

2.1 ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA – TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO (FAYOL)

Nascia no final do século XIX junto com o setor de bens de capital a necessidade de se pensar numa forma mais eficiente de administrar as novas e complexas organizações, desse pensamento resultou a teoria da administração ou escola dos princípios universais da administração. Fundamentada basicamente no raciocínio dedutivo e na comparação entre diferentes tipos de organização foram identificadas cinco funções básicas da administração, descritas pelo francês Henri Fayol como sendo: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 8).

Dentre os princípios básicos da administração científica estão:

1. Encontrar a melhor forma para desenvolver cada tarefa (eficiência);
2. Encontrar dentre os trabalhadores o melhor individuo para desempenhá-la (perfil do trabalhador);
3. Controlar para que o trabalho seja executado da maneira indicada, recompensando os que seguirem os procedimentos corretos (controle);
4. Divisão intelectual do trabalho, deixando as tarefas de planejar, organizar e controlar aos gerentes e não aos operários.

2.2 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA (TAYLOR)

O enfoque básico da teoria da administração científica lançada por Frederick Taylor era criar uma forma mais eficaz de se realizar tarefas. Vendo os trabalhadores também como extensão das máquinas, mas racionais e econômicos,

concluindo que agiriam movidos por interesses próprios se entendessem os procedimentos e fossem recompensados por isso. A escola administração científica determina que a gerência só deva agir para tratar de exceções, procedimentos e processos que tiverem saído dos padrões estabelecidos, inaplicável aos dias atuais. (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 9).

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRUTURALISTA (WEBER)

A escola estruturalista fundada por Max Weber adotou uma abordagem indutiva, partindo da análise de diversas organizações diferentes para determinar elementos estruturais comuns. Foi Max Weber filósofo alemão que partindo dos estudos empíricos da estrutura das organizações estabeleceu aspectos básicos para organização, que chamou de burocracia. Weber acreditava que o modelo burocrático baseado em especialistas e peritos era o ideal para a perpetuação da organização, pois afastava a personalidade e alcançava maior profissionalismo às empresas (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 9).

Destacando como aspectos básicos e existentes nos diferentes tipos de organização:

- A) Regras e controle das funções organizacionais;
- B) Alto grau de diferenciação entre as funções;
- C) Organização hierárquica rígida, cada subunidade possui seu cargo de nível superior;
- D) Ênfase as regras e normas que regulam os comportamentos;
- E) A posse e a administração são separadas, o presidente não é o proprietário da empresa;
- F) Administrador não se envolve com outras questões que não atinentes ao seu cargo;
- G) Todos os atos administrativos são registrados por escrito.

2.4 ADMINISTRAÇÃO NEOCLÁSSICA E TEORIA ORGANIZACIONAL

A teoria neoclássica de administração se caracteriza por introduzir conceitos das ciências comportamentais na administração, podendo ser descrita como uma crítica à doutrina clássica. A administração neoclássica apresenta duas vertentes de orientações, chamadas de escola das relações humanas e escola comportamental.

A escola de relações humanas concluiu que a produtividade dos trabalhadores estava relacionada diretamente com o desenvolvimento de bons relacionamentos interpessoais no local de trabalho, onde os colaboradores e dirigentes conviviam harmonicamente.

A escola comportamental tinha seu foco baseado no interesse de desempenho natural do comportamento humano. Isso se dava através de instigação nos gerentes para desenvolver suas habilidades e potencial de crescimento pessoal. Satisfação pessoal para o trabalho (BOWDITCH e BUONO, 1992, p.12).

2.5 ADMINISTRAÇÃO MODERNA: TEORIA DOS SISTEMAS E A TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Essa teoria nasce da evolução da sociedade industrial para pós-industrial se caracteriza pela rápida mudança tecnológica, pela concorrência crescente, escassez de recursos, maior diversidade da força de trabalho e das normas culturais.

A teoria moderna da administração reconhece a coexistência de vários subsistemas organizacionais que interagem de acordo com a complexidade do ambiente e da estrutura organizacional. Com essa visão complexa das organizações duas teorias se destacam no contexto: a teoria dos sistemas e a teoria da contingência.

A teoria do sistema concebe que as ações humanas ocorrem dentro de uma parte e a afetam outras unidades, visto que ocorre uma disseminação que atinge outros sistemas da organização, ou seja, nada acontece isoladamente.

A teoria da contingência consiste em afastar princípios universais de administração, defendendo que não há como aplicar conceitos de administração

indiscriminadamente a todas as situações ou a qualquer tipo de organização. Essa abordagem defende que atualmente se faz necessário estudar o contexto do problema para escolher a solução mais adequada (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 14).

Nos atuais modelos de organizações globalizadas onde a informação e a tecnologia são dinamicamente alteradas e os indivíduos das organizações cada vez mais instruídos não há como desenvolver uma receita única, aplicável a qualquer situação administrativa. O ato de administrar é complexo e mutante.

3 MOTIVAÇÃO – TODO COMPORTAMENTO HUMANO É MOTIVADO

Existe na doutrina da administração a confusão entre estilos gerenciais e teorias motivacionais. Colecionamos abaixo algumas teorias motivacionais como sendo as mais aceitas pelos diferentes estilos de gerências.

3.1 TEORIA X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR

Douglas McGregor identificou duas imagens extremas sobre a natureza do comportamento humano, rotulando-as de teoria X e teoria Y.

A teoria X leva os gerentes a pensar em termos de controle de modo extremamente rígido, tendo em vista que considera as pessoas de um modo geral inerentemente preguiçosa, desprovidas de ambição, descompromissadas, egocêntricas e com tendência a agir contrário as necessidades da organização. Ainda assim, concebe que as pessoas de um modo geral são resistentes a mudanças (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 40). Com o desenvolvimento industrial a teoria X começou a ser abandonada no início do século XX. Nas condições atuais da vida moderna pode-se dizer que somente a parte da teoria Y de McGregor pode ainda ser usada.

É preciso salientar que ocorre com muita freqüência o fenômeno da profecia auto-realizável: as pessoas tendem a se comportar de acordo com o que se espera delas. Assim, na maioria dos casos a teoria Y proporciona um comportamento mais saudável e mais propício para a obtenção dos resultados desejados (LACOMBE, 2005, p. 173).

Buscar a motivação em uma equipe passa muito mais pelo diálogo com a equipe do que pela adoção de teorias (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 40). A prática comprova que é melhor confiar nas pessoas, pois a falta de confiança gera comportamentos negativos prejudicando a motivação tão necessária para obter um desempenho extraordinário (LACOMBE, 2005, p. 174).

3.2 TEORIA DE MASLOW SOBRE A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A teoria da hierarquia das necessidades desenvolvida por Abraham H. Maslow baseia-se no princípio que toda motivação humana tem origem em uma necessidade. As necessidades foram divididas em cinco níveis, onde somente nascerá a necessidade de um nível superior quando satisfeita a de um nível imediatamente inferior.

- 1° nível – necessidades fisiológicas
- 2° nível – necessidades de segurança.
- 3° nível – necessidades sociais.
- 4° nível – necessidades de ego e da auto-estima.
- 5° nível – necessidades de realização pessoal.

Percebe-se que muitas vezes por questões salariais o indivíduo não ultrapassa do terceiro nível das necessidades, causando um descontentamento e uma falta de motivação no colaborador.

A tarefa dos gerentes está em serem flexíveis e capazes de adaptar incentivos na medida da necessidade de cada funcionário. Ainda assim, os gerentes precisam ser capazes de interligarem as necessidades dos colaboradores envolvidos buscando a integração total do grupo em prol de um objetivo comum (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 41).

Robbins (2005, p. 133) comenta que nos tempos atuais a teoria da hierarquia das necessidades ainda pode ser verificada como motivadora dos indivíduos para o trabalho, porém salienta que é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra para focar a satisfação daquele nível e instigar a necessidade do nível superior. O referido autor salienta ainda que a teoria da hierarquia das necessidades tenha pouca comprovação prática.

Embora a hierarquia das necessidades e sua terminologia permaneçam populares entre os executivos, existe pouco embasamento para afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção ao um novo nível de necessidade (ROBBINS, 2005, p. 133).

3.3 TEORIA DE HERZBERG – MOTIVAÇÃO E HIGIENE

Frederick Herzberg desenvolveu a teoria da motivação-higiene baseada em duas dimensões motivacionais:

- a) Os fatores de higiene são os relacionados aos aspectos e atividades do trabalho (condições físicas) que podem causar a satisfação. Contudo, não influenciam no crescimento e no desenvolvimento dos empregados.
- b) Trata os motivadores propriamente ditos que são as atividades relacionadas ao trabalho e que efetivamente encoraja o desenvolvimento.

Esta teoria apresentou muitas contradições práticas, visto que necessidades como salário, reconhecimento e responsabilidade funcionam nos dois aspectos da teoria, ou seja, como motivadores e fatores de higiene (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 44).

4 ALGUNS MODELOS MOTIVACIONAIS ATUAIS

4.1 MODELO DAS EXPECTATIVAS

O modelo básico de motivação é a chamada teoria das expectativas, que menciona a motivação como sendo formada por três componentes:

- a) Expectativa de esforço-desempenho (expectativa).
- b) Percepção de desempenho - resultado (instrumentalidade).
- c) Valor ou atração para recompensa ou resultado (valência).

Dessa forma, para um indivíduo estar motivado, precisa dar valor ao resultado, acreditar no esforço que levará ao melhor desempenho e que o melhor desempenho trará a melhor recompensa. Percebe-se que essa teoria esquematiza o funcionamento da motivação mental.

Os principais resultados observados na utilização da teoria das expectativas:

- 1° As recompensas precisam ser desejadas pelos indivíduos, a tarefa do gerente tem de ser a de identificar as necessidades e anseio dos seus subordinados e não “supor” baseado em seus desejos.
- 2° Os funcionários precisam perceber que a diferença de comportamento resulta numa diferença de recompensas (o que eu realmente ganho com isso?)
- 3° Os funcionários precisam ainda perceber que seus esforços estão produzindo um bom desempenho, assim é fundamental adequar o treinamento à função e esclarecer qual é a verdadeira expectativa de desempenho, o que resultará em aumento da autoconfiança e sensação de competência do indivíduo.

Somente a título ilustrativo, como bem mencionam Bowditch e Buono (1992, p. 46) a fragilidade da teoria fica demonstrada quando a mesma pressupõe que todas as pessoas se comportem de maneira racional e que pesem todas as alternativas que lhes forem propostas, pois a capacidade de processar informações,

de interagir entre as diferentes expectativas e de ponderar valores são tarefas complexas para as pessoas.

Para aplicação da referida teoria como base motivacional o administrador tem de ser capaz de concentrar-se nos aspectos da situação de trabalho para que possa buscar um bom desempenho (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 46).

4.2 MODELO CAMINHO-META

A teoria da motivação pelo caminho-meta surge da análise e aplicabilidade de outras teorias motivacionais ou comportamentais, dando ênfase ao modo pelo qual o líder influencia as percepções dos subordinados para as metas de trabalho e metas pessoais. O foco da teoria reside em fazer os colaboradores perceberem claramente o aumento dos benefícios com a realização da meta (valência), gerando a consciência de que o esforço (desempenho) levará ao atingimento das metas.

A presente teoria destaca quatro tipos de comportamentos do líder:

- a) **Liderança diretiva** – o líder que expressa claramente o que são e como devem ser feitas as tarefas.
- b) **Liderança de apoio** – focalizada no bem estar do cooperado, procura desenvolver um clima de trabalho amigável.
- c) **Liderança orientada para realizações** – impõe metas difíceis, exige excelência de desempenho e demonstra confiança na capacidade dos colaboradores.
- d) **Liderança participativa** – apoiada na consulta aos subordinados, procura levar em conta a opinião dos colaboradores para a tomada de decisões (SCHERMERHORN; HUNT e OSBORN, 1999, p. 229).

Lembrando que a escolha do melhor estilo está relacionada com a situação e a contingência do momento em que a equipe se encontra.

4.3 A MOTIVAÇÃO E O AMBIENTE

Dentro desse enfoque sobre a influência do ambiente na motivação dos indivíduos encontramos a teoria do condicionamento operante (teoria de Skinner), que defende que o comportamento humano é condicionado e mantido pelo ambiente da pessoa. As pessoas são naturalmente condicionadas a repetir comportamentos que foram recompensados – reforço positivo – e a abandonar comportamentos causadores de punições – reforços negativos - (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 49).

Reforço positivo – recompensa

Reforço negativo – punição

O conceito do **condicionamento operante** é útil para explicar a relação entre satisfação e desempenho. Atualmente a relação entre satisfação e desempenho recebe conotação distinta da original que dizia ser o desempenho resultante da satisfação, agora se entende que funciona o inverso, ou seja, o bom desempenho, suficientemente recompensado, gera a satisfação.

4.4 RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS

As recompensas extrínsecas ou externas são facilmente identificadas quando pensamos em recompensa, relacionamos mentalmente a maiores salários, benefícios adicionais, condições para o trabalho.

Relacionadas ao ambiente e aspectos materiais distinguem-se das recompensas intrínsecas que operam efeitos no sentimento das pessoas, ligadas à natureza do trabalho em si, são intangíveis e compreendem coisas como realização pessoal e profissional.

Assim podemos dizer que a motivação extrínseca esta relacionada à ligação entre meios e fins. Bowditch e Buono (1992, p. 53) resumem “somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins)”.

Já a motivação intrínseca é a motivação pelo próprio trabalho, proveniente da própria consciência do individuo, verdadeiro “gosto” pelo trabalho. Devido à natureza

intangível da recompensa intrínseca, ela se torna mais difícil de ser instigada por estímulos externos, sendo necessário utilizar-se de recompensas extrínsecas para atingir as intrínsecas, ou seja, o indivíduo satisfeito com as recompensas tangíveis acaba despertando em seu inconsciente uma sensação de satisfação interna pelo trabalho.

O gosto pelo trabalho pode ser moldado com a utilização de eficazes métodos de recompensas externas, como por exemplo, cursos e treinamentos, incentivos a interação entre os colegas, horas de lazer dirigidas para o relacionamento da equipe fora do ambiente de trabalho (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 53).

Podemos dizer que pela natureza racional do ser humano, todas as suas atitudes conscientes calculam resultados esperados e assim a entrega do serviço prestado deve resultar em uma recompensa esperada. Dessa relação é que nasce o conceito de contrato psicológico de trabalho, tratado a seguir.

4.5 CONTRATO PSICOLÓGICO

O contrato psicológico de trabalho é o contrato que envolve o colaborador e a empresa, baseado nas expectativas de um em relação ao outro. Nasce da necessidade de mão de obra *versus* a necessidade de salário (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 54).

Quando a literatura aborda o tema motivação para o trabalho esse conceito passa inevitavelmente pelo contrato psicológico, por isso é relevante citar alguns elementos que compõem o referido pacto:

- a) No aspecto pessoal mencionam-se as predisposições pessoais, as características culturais, a história de vida e os vínculos familiares e sociais.
- b) Em relação à empresa influenciam suas normas e sua tecnologia, sua liderança, seus valores, seus produtos e seus serviços, além do mercado que está inserido e dos clientes que movem tudo isso (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 12).

Esse relacionamento contratual para ter legitimidade entre as partes precisa que cada parte saiba claramente qual é o seu papel e até onde vai sua

responsabilidade. Assim a empresa apresenta ao colaborador sua cultura organizacional, suas metas e o plano de crescimento das partes. Enquanto que, o colaborador também demonstra suas expectativas e busca adequar seus projetos pessoais ao plano de carreira da empresa.

Ainda assim, por se tratar de um contrato informal pode assumir várias formas com o decorrer do tempo e da interação entre os agentes. Ele pode assumir forma autoritária, participativa, aleatória e fútil, dependendo do comprometimento das partes em relação ao contrato (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 14).

O sucesso de um contrato psicológico vai depender do quanto cada parte investe na relação laboral. Quando a empresa investe no agente de forma a motivá-lo e a de crescer individualmente através de cursos, de promoções e de recompensas, e o agente age de forma receptiva a tais incentivos, o contrato se desenvolve plenamente.

Como o contrato psicológico nasce de expectativas recíprocas, é fundamental conhecê-las com clareza e dimensioná-las de forma a produzir o resultado esperado. A empresa precisa deixar claro aos seus agentes o que quer e porque quer, bem como fazer o relacionamento dessas metas um motivador pessoal do agente, ou seja, precisamos aumentar as vendas, por exemplo, para que os lucros aumentem e a participação nos lucros seja maior. O motivador da recompensa desenvolve um comprometimento maior do agente em relação ao que se pede.

Bowditch e Buono (1992, p. 56) salientam que não há uma receita única para desenvolver um contrato psicológico de trabalho, pois as pessoas são complexas e coisas diferentes podem motivar pessoas diferentes em momentos diferentes, ou seja, muitas variáveis têm de ser analisadas para que a escolha do instrumento de motivação em determinadas situações e perspectivas contingenciais.

Robbins (2005, p. 190) trata do assunto sobre o contrato psicológico de trabalho. Destaca que dois agentes psicológicos formam a percepção do indivíduo sobre o contrato de trabalho a sua percepção do papel a ser desempenhado e as expectativas do papel que a empresa acredita que será desempenhado. Resumindo, “Na verdade, esse contrato define qual a expectativa de comportamento que acompanha cada papel”.

5 ATITUDE E COMPORTAMENTO

Podemos definir a atitude como sendo a predisposição a reagir a um estímulo. São as atitudes que definem os comportamentos, ou seja, o conjunto de ponderações psicológicas e influências externas conduzem a determinada atitude que estará relacionada a um ou outro comportamento. Um indivíduo que desenvolve atitudes positivas em relação ao seu trabalho e a sua pessoa terá um comportamento favorável ao desenvolvimento das tarefas e aos objetivos da organização, independentemente dos motivadores internos que o levaram a agir assim.

Embora as atitudes influenciem o comportamento é importante lembrar que o comportamento também influencia as atitudes. Os valores e atitudes profundamente enraizados são mais difíceis de serem mudados (SCHERMERHORN; HUNT e OSBORN, 1999, p. 67).

A literatura descreve que a atitude humana é composta por três componentes básicos:

- Cognitivo – compreendem as crenças e conhecimentos sobre os estímulos, bem como a valorização deles.
- Afetivos – refere-se às emoções do indivíduo em relação à atitude a ser tomada.
- Comportamental – refere-se à tendência natural de se comportar de certa forma, resultado da interação entre a emoção e a razão (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 71).

5.1 CARACTERÍSTICA DAS ATITUDES

Direção – Essa característica está relacionada a gostar, não gostar ou ser indiferente em relação a certos aspectos do trabalho. Assim a direção de uma atitude pode ser favorável, desfavorável ou neutra referente a algum aspecto do ambiente de trabalho, do chefe ou da tarefa em si.

Intensidade – A intensidade de uma atitude esta relacionada à força do seu componente afetivo. Convicção íntima em fazer ou deixar de fazer algo.

Saliência – A saliência se refere à importância percebida da atitude. Tal atitude será notada no contexto e pelo próprio indivíduo. A facilidade ou a dificuldade percebida na execução da tarefa.

Diferenciação – Refere-se ao resultado da atitude, produção de resultado e a diferença entre o agir e o não agir. Algumas atitudes são altamente diferenciadas e outras pouco diferenciadas (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 72).

6 A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO

O processo de comunicação é muito conhecido, sendo de consenso geral que é no processo de codificação e decodificação do pensamento que ocorrem as distorções, além dos ruídos externos que também interferem no conteúdo da mensagem:

As distorções devem-se, principalmente, ao fato de que é necessário que o emissor codifique seu pensamento em palavras, que transmita sua mensagem sob forma codificada de palavras e que o receptor decodifique essas palavras em novo pensamento, fazendo que, nessa codificação e decodificação, ocorram distorções relativamente fortes. Além disso, existe o ruído, que é tido aquilo que não faz parte nem do emissor nem do receptor, mas interfere na mensagem distorcendo-a (LACOMBE, 2005, p. 239).

O estilo administrativo adotado pela gerência também influencia e distorce o conteúdo de comunicações e informações, emprestando à informação um caráter de comandos autoritários, com pouca ou nenhuma compreensão lógica pelos receptores. Isso causa baixo comprometimento nos envolvidos.

A eficácia da comunicação, por outro lado, pode gerar excelentes resultados na equipe. Compreendendo eficazmente a necessidade de metas ou resultados, favorece o engajamento individual.

Conhecer as verdadeiras razões de certas atitudes gerenciais favorece a motivação psicológica dos envolvidos contribuindo com o melhor engajamento.

A comunicação interpessoal é uma das ferramentas mais utilizadas no processo interativo e didático de transmissão de ordens ou comandos, bem como na

busca por uma interação e comprometimento de um grupo de pessoas para a realização de uma tarefa ou meta (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 82).

6.1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES (REDES FORMAIS E INFORMAIS)

A literatura atribui papel de destaque a comunicação tanto no processo de formação do comportamento organizacional (produção e controle), como na adaptação às mudanças a serem implementadas (inovação), além da troca de experiências e motivações do grupo (socialização).

A comunicação se desenvolve através de redes de comunicação, que podem ser formais ou informais, analisar todas as formas que a informação é canalizada dentro da organização é extremamente útil, diagnosticar a existência de ruídos e distorções entre a mensagem emitida e a mensagem recebida pelo destinatário final.

As redes formais de comunicação devem ser desenhadas de forma a possibilitar que a troca de informações seja eficiente e tenha sentido e direções adequadas ao modelo de decisão utilizado pela organização. Assim se as decisões são tomadas de forma colegiada, através de comitês, é imprescindível que a comunicação seja estabelecida como uma via de mão dupla, possibilitando a interação dos membros do comitê.

Conhecer a chamada “rádio corredor” (rede informal de comunicação) pode ser uma vantagem ao administrador, podendo ser amplamente usada a seu favor caso conheça o membro formador de opinião que fará o trabalho de comunicar da forma desejada pela administração.

Muitas vezes a distorção do conteúdo da comunicação formal, oficial, e o conteúdo da comunicação informal, extra-oficial, atingem o comportamento dos receptores, de maneira irreparável.

A rede de comunicação informal deve ser levada em conta pelos administradores como fonte de conhecimento sobre a percepção dos indivíduos a cerca das decisões e estratégias adotadas. A interação gerada pela comunicação informal apresenta aspectos positivos e negativos.

O aspecto positivo da “rádio corredor” é a interação dos membros da equipe, enquanto que o aspecto negativo é a possibilidade de distorção da informação

gerando insatisfação na equipe. É fundamental para uma comunicação saudável que as lideranças identifiquem o membro formador de opinião que poderá auxiliá-los na transmissão correta de fatos e decisões, evitando distorções.

Por tratar-se de um aspecto fundamental do comportamento organizacional a comunicação tem de ser amplamente entendida e melhorada. Um comunicador eficaz é aquele que entende o processo de comunicação, conhece as possíveis barreiras que podem distorcer e frustrar os esforços de comunicação, além de conhecer as redes de comunicação e os papéis que influenciam o processo de comunicação (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 86).

A tônica sobre comunicação eficaz recai basicamente em dois pontos estratégicos para o administrador, saber ouvir e utilizar bem a ferramenta do feedback construtivo (SCHERMERHORN; HUNT e OSBORN, 1999, p. 241).

7 COMPROMETIMENTO DO INDIVIDUO COM O GRUPO

Para se ter um grupo de trabalho que almeja os resultados sempre em busca da prosperidade conjunta é preciso reunir os seguintes elementos: pessoas, consciência mútua, interação e metas comuns.

Conforme mencionam Bowditch e Buono (1992, p. 95) as organizações são desenvolvidas por pessoas e com os objetivos voltados para as pessoas e funcionam por causa das pessoas, sentenciando: “O sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si por toda a hierarquia da empresa” (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 95).

O comportamento de cada membro do grupo pode ser influenciado por diversos fatores, como o status do indivíduo no grupo, o papel que ele desempenha, a sua posição em relação às normas, a sua percepção quanto à coesão do grupo e sua sensação em relação ao nível de risco que o grupo assume.

O status de cada membro está intimamente ligado a sua posição hierárquica, o que pode causar restrições na colaboração de membros de posição hierárquica inferior quando seu pensamento contraria a opinião de outro membro de nível ou status superior, prejudicando o crescimento do grupo. Com isso conclui-se que para

melhor interagir num grupo de trabalho é preciso que os participantes se libertem das posições hierárquicas, mantendo somente a consciência de um em relação ao outro.

O comportamento também é influenciado pelo papel que cada membro desempenha, cabendo lembrar que a definição de papel é “o que as pessoas esperam de um indivíduo”, porém muitas vezes esse papel não está bem definido, apresenta ambigüidade, ou ainda, o indivíduo desempenha mais de um papel, por vezes conflitantes entre si. A ambigüidade ou o conflito do papel que se deve realmente desempenhar causa insatisfação, baixo desempenho e *stress*.

Quanto às normas do grupo, ou seja, o padrão de idéias que norteiam o comportamento do grupo, o comportamento do membro vai depender do grau de aceitação a tais normas. Essas normas são basicamente os costumes, preceitos não escritos de comportamento desenvolvidos pelo grupo com o passar do tempo, a interação do membro vai depender da aceitação e obediência em relação a tais normas.

A percepção de coesão do grupo vai depender da combinação dos agentes acima citados, pois um grupo coeso se revela pelo desejo dos seus membros em permanecerem no grupo, e a força do compromisso com o grupo e com as metas.

No atributo relativo ao nível de risco encontramos o quesito psicológico da segurança, a capacidade de assumir uma posição mais ou menos ousada na tomada de decisão depende efetivamente da sensação de segurança que o grupo transmite a seus membros (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 97).

O grau de coesão de um grupo reflete a vontade de cada membro de permanecer no grupo. Dentre os fatores que influenciam no grau de coesão estão:

- a) O grau de concordância com as metas estabelecidas;
- b) A interação dos membros;
- c) O grau de sucesso atingido;
- d) O afeto entre os membros;

Cabe salientar que o excesso de coesão pode levar a extrema resistência às novidades, ocasionando prejuízo a evolução natural dos trabalhos e a conquista de novas percepções (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 99).

Um grupo com um bom nível de coesão produz aos seus membros a confortável sensação de divisão. Arrisca-se mais quando se sente protegido pelo

grupo. Quanto maior a cumplicidade maior a disposição de assumir riscos e se sujeitar a mudança.

Decisões tomadas sobre a proteção das normas do grupo são mais facilmente implementadas e causam uma motivação individual que leva a um maior comprometimento dos membros com o resultado.

“Parece que os membros do grupo ficam mais dispostos a assumir riscos quando os outros forem “dividir a culpa” se algo der errado” (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 101).

Da mesma forma tem de haver a divisão dos resultados, das premiações e reconhecimentos, isso se faz necessário para manter o grupo coeso e motivado, visto que novas metas virão e será preciso atingir. A necessidade psicológica de pertencer a um grupo é inerente à condição humana. No entanto o nível de envolvimento e a interação dependem de fatores internos (psicológicos) e externos (ambiente de trabalho, estilo de gerencia e norma de grupo).

8 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste item serão apresentadas as bases conceituais relativas à cultura organizacional, abordando desde a formação até os meios de mudança cultural, bem como algumas abordagens sobre clima organizacional.

Para ilustrar a importância da cultura organizacional na vida de uma empresa, o autor Lacombe (2005, p. 229) escreve:

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas.

8.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito e os estudos sobre a cultura organizacional são relativamente novos, Robbins (2005, p. 374) relata que foi a partir de meados da década de 80 que a administração moderna começou a usar e desenvolver a cultura das empresas, saindo da visão racional, coordenada e controladora das organizações, passando a entendê-las como um organismo vivo que tem personalidade própria, assim como as pessoas.

Por ser um assunto novo e que sofre influência de várias áreas do conhecimento humano a cultura organizacional não apresenta uniformidade de conceito. Robbins (2005, p. 375) a define como: “Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.”

Inúmeras são as abordagens que o tema recebe dos mais diversos autores, todos os autores estudados no presente trabalho abordam o tema da cultura organizacional e seus reflexos diretos no comportamento dos indivíduos, esta interligação se verifica no conceito de cultura organizacional definido por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 196): “Cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros”.

O referido autor colabora muito para o entendimento do tema fazendo referência dos principais componentes da cultura organizacional. A adaptação externa e a integração interna sendo que a primeira envolve questões relativas à forma de relacionar-se com o público externo e os métodos usados para atingir metas e resultados. Enquanto a integração interna está relacionada com a criação de uma identidade coletiva, da forma de combinar os métodos de trabalho com a vida.

É por meio do diálogo e da interação que os membros começam a caracterizar a cultura corporativa que irão adotar para desenvolver suas atividades com satisfação. O nível de identidade com esta cultura vai desenvolver uma maior ou menor integração dos membros da equipe. Nota-se que para funcionar

efetivamente como equipe as pessoas precisam reconhecer a presença dessa cultura uns nos outros.

Como a cultura organizacional é construída pelos valores e vivências das pessoas que a integram não se pode deixar de considerar a diversidade cultural dos membros que a compõem.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 198) mencionam que para entender o funcionamento de uma cultura organizacional é preciso realizar uma análise do seu nível de desenvolvimento, citando três importantes níveis de análise: “A cultura observável, os valores compartilhados e as suposições comuns”.

O primeiro está relacionado diretamente com o modo em que as tarefas são realizadas, incluindo histórias, ritos corporativos e exemplos de sucesso.

O segundo nível mostra que o compartilhamento de valores pode ser usado como um poderoso mecanismo de motivação, na medida em que os membros conhecem o que é importante para a organização, concordando ou não sobre a importância deles os reconhecem como parte da história da empresa.

Quanto, ao terceiro nível, às suposições comuns ou verdades implícitas é construído em decorrência da experiência conjunta, o convívio no ambiente de trabalho e a ajuda mútua no desenvolvimento das tarefas que produzem o senso comum do grupo sobre valores e métodos.

Robbins (2005, p. 380) relaciona à sobrevivência de uma empresa a solidez da sua cultura, bem como a sua capacidade de proporcionar mudanças positivas e necessárias na sua cultura.

Destaca que empresas com culturas reconhecidamente fortes exercem uma pressão considerável sobre a conformidade dos funcionários aos seus valores e métodos de trabalho, apresentando solidez na postura de valores éticos e comportamentais. No entanto, apresentam dificuldade de adaptarem-se as novas tendências gerenciais nas relações com os funcionários e com o mercado.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 200) dizem que a cultura organizacional tende a especificar os vários tipos de ações apropriadas e como as pessoas se enquadram nesse sistema social. Podendo ser resumido como sendo o papel de divulgar as diretrizes da instituição aos funcionários. Como por exemplo, o valor da ética, o relacionamento com o cliente e com os concorrentes, o prazo para cumprimento de certas tarefas, os métodos de comunicação, os rituais das reuniões, as alçadas decisórias e a rigidez do sistema hierárquico.

A cultura organizacional pode ser resumida como sendo “o modo como fazemos as coisas por aqui”, ou seja, o conjunto de crenças, valores e atitudes da organização nas relações com os diversos agentes de interação (LACOMBE, 2005, p. 231).

A área de gestão de recursos humanos vem se utilizando cada vez mais da cultura organizacional nos processos de socialização – inicialização de novos membros – para moldar o comportamento do novo profissional de acordo com as bases culturais da empresa, porém com a devida flexibilidade respeitando a sua cultura pessoal, podendo inclusive usa-la em mudanças culturais benéficas a empresa (BITENCOURT, *et al* 2004).

Grandes empresas como o Banco do Brasil, valorizam sua história e sua cultura organizacional forte, mas reconhecem o caráter dinâmico que a cultura precisa ter para modernizar-se e adequar-se às transformações constantes do mercado e das pessoas.

Muitas vezes a própria estrutura organizacional tem de ser adaptada para acompanhar essas evoluções, este fato fica bem caracterizado quando as organizações trocam o nome e a função dos seus setores de recursos humanos. O Banco do Brasil incluiu recentemente na sua estrutura de diretoria uma *diretoria de relações com os funcionários e responsabilidade socioambiental*.

A atuação de uma diretoria voltada para o relacionamento com funcionários, com a sociedade e com o meio-ambiente obviamente tem de estar intimamente ligada à cultura organizacional, seja na transmissão desta cultura ou como agente ativo da sua mudança.

Freitas (2007, p. 12) corrobora com a idéia acima, destacando que a aceitação da cultura organizacional como sendo uma variável permite que ela possa ser instrumentalizada como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos.

A autora Maria Ester de Freitas (2007, p. 38) ressalta algumas das principais funções da cultura organizacional:

Valorizar o que é importante ali, estabilizar comportamentos, construir significados e formas de interpretar eventos organizacionais, sinalizar as formas de resolver problemas, indicar um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos da organização, valorizar o comportamento tido como desejável e exemplar.

Por serem as organizações feitas de pessoas o envolvimento emocional dos indivíduos com a cultura da empresa tem de ser considerado no contexto motivacional, e de comprometimento dos indivíduos com a organização, pois os colaboradores que desenvolvem identificação com a cultura da empresa, não ligados somente pela retribuição financeira tendem a ter uma melhor produtividade e uma maior longevidade na organização. Freitas (2007, p. 50) aborda: “Quanto mais o mercado se torna competitivo e agressivo, mais as empresas necessitam do comprometimento dos seus membros, ainda que ela própria não possa garantir nenhuma reciprocidade”.

Atualmente a área de recursos humanos é considerada a principal responsável pela cultura organizacional, desenvolvendo funções estratégicas de promover a aceitação, a consolidação, a manutenção e a mudança cultural.

No aspecto da mudança cultural é necessário lembrar que a partir da década de 1990 com a crescente competitividade das organizações, com a mutação das relações trabalhistas e com as rápidas inovações tecnológicas a capacidade de operar mudanças na cultura organizacional de uma empresa faz a diferença entre a sua sobrevivência ou a sua extinção.

É preciso lembrar que todas as mudanças trazem contentamentos e descontentamentos aos indivíduos que a ela se submetem, sendo diretamente relacionada à satisfação ou a insatisfação com o trabalho no novo modelo. Percebe-se que há uma ruptura das expectativas desenhadas no modelo antigo (FREITAS, 2007, p. 51). Esse cenário de mudança da cultura organizacional pode causar alterações no clima, uma vez que este é decorrente daquele.

8.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Muitas vezes os termos *cultura* e *clima organizacional* são usados como sinônimos, mas a literatura especializada os distingue com clareza, definindo clima organizacional como “uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas” (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 189). Ainda assim, nota-se que os autores

esclarecem que o clima é um indicador sobre a concretização dessas crenças e expectativas.

Clima é mais uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização que tem influencia direta na satisfação, no desempenho, no grau de interação do grupo e nas causas de afastamento (absenteísmo, licenças, desligamentos, por exemplo). O clima reflete todo um contexto do individuo na organização, tendo como base suas expectativas firmadas no contrato psicológico de entrada na organização, moldado pelo processo de socialização pelo qual passou, sua capacidade de interagir com o grupo a que pertence, e, principalmente, com o estilo de liderança ao qual está submetido (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 190).

Lacombe (2005, p. 236), sintetiza o tema dizendo que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa, sendo fortemente influenciado pela cultura da empresa. Atuando como variáveis a motivação, a lealdade, a identidade com a empresa, a colaboração entre as pessoas, o interesse pelo trabalho, a facilidade de comunicação interna, os relacionamentos, os sentimentos e as emoções das pessoas que interagem num ambiente comum.

CAPITULO II – METODOLOGIA DE PESQUISA

1 MÉTODO CIENTÍFICO ESCOLHIDO

Dentre os métodos de pesquisa utilizados na área das ciências sociais o estudo de caso é o que melhor se adapta ao presente trabalho. Como ensina Yin (2005, p. 23) o estudo de caso pode ter ênfase exploratória, descritiva ou explanatória, dependendo com o objetivo da pesquisa. Alguns casos podem apresentar os três aspectos. No presente estudo destaca-se a ênfase descritiva e explanatória realizada a partir do estudo de um contexto específico.

Foi escolhido o estudo de um caso único por que se trata de um caso representativo ou típico, considerando o contexto geral da instituição e do mercado a que esta inserida (YIN, 2005, p. 63).

A escolha da unidade de análise levou em consideração o grau de confiança estabelecido entre a pesquisadora e a unidade pesquisada (YIN, 2005, p. 67).

A habilidade do investigador também foi considerada na escolha do método, ou seja, habilidade para fazer perguntas e interpretar os resultados; para ouvir e não se deixar prender pelas suas próprias ideologias e percepções; adaptar-se e ser flexível para perceber novas situações encontradas como oportunidades e não ameaças; firme domínio das questões em estudo (YIN, 2005, p. 116).

2 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO DE PESQUISA

Definição e planejamento: inicialmente, foi definido como problema de pesquisa o comportamento dos indivíduos da agência Pelotas, quanto à satisfação e a motivação para o trabalho. Usando o método do estudo de caso único do tipo descritivo ou explanatório.

Tendo o foco de pesquisa definido buscou-se a base teórica dos conceitos a serem utilizados na posterior análise dos dados coletados, ou seja, era preciso saber

o que a literatura ensinava sobre comportamento organizacional, motivação, satisfação, cooperação e comunicação no ambiente de trabalho.

Após estarem definidos o problema de pesquisa e o método a ser utilizado, bem como a unidade de análise – uma agência do Banco do Brasil na cidade de Pelotas - passou-se a formular um protocolo de pesquisa.

Segundo Yin (2005) a formulação de um protocolo para o estudo de caso deve conter os seguintes aspectos:

- 1) Uma visão geral do trabalho – os objetivos, as questões de estudo, a base bibliográfica sobre o assunto a ser investigado. Realizada com a confecção do *Template II*, onde foram definidos o objetivo principal e os secundários a serem alcançados com o trabalho, as questões de pesquisa e um referencial teórico inicial sobre os pontos a serem abordados na pesquisa.
- 2) Os procedimentos de campo – Neste ponto foi escolhida a melhor forma de coletar os dados comportamentais do grupo a ser estudado. Como o objetivo principal do estudo reside em explorar o comportamento dos indivíduos, foi escolhida a entrevista estruturada ou focada, com um conjunto de oito perguntas básicas (anexo1).
- 3) As questões do estudo de caso – Questões específicas mantidas em mente durante toda a pesquisa. Neste caso, como se comportam os indivíduos da agência Pelotas quanto à motivação, a satisfação, a comunicação, a cooperação e a percepção sobre a instituição.
- 4) Guia para o relatório de caso – Trata da estrutura de apresentação do trabalho. Desde a base teórica das questões pesquisadas, método de coleta de dados, a análise dos resultados e as considerações finais sobre o estudo.

3 COLETA DE DADOS

Goode e Hatt (1979, p. 240) defendem a entrevista como um dos mais eficientes métodos de coletas de dados para uma pesquisa científica na área da sociologia. Ressaltam ainda que o entrevistador deva levar em conta as respostas em si e todo o contexto de gestos e expressões que podem servir para traduzir o estado de espírito do entrevistado..

Optou-se por realizar entrevistas estruturadas ou focadas, conforme sugere Yin (2005, p. 118), por demandarem menos tempo de entrevista e ainda assim possibilitando respostas amplas e maior liberdade de expressão aos entrevistados, favorecendo, em muito, a veracidade das percepções coletadas.

O questionário estruturado para a entrevista foi submetido a análise do orientador, foi usado em uma entrevista piloto para testar se a abordagem respondia as questões de pesquisa e após algumas modificações começou a ser utilizado nas entrevistas diretas gravadas em áudio.

A coleta das entrevistas foi realizada durante o mês de fevereiro, de forma individualizada, sendo garantido o sigilo e o anonimato das informações prestadas. Esclarecendo aos respondentes que se tratava de um trabalho científico que visava colher informações para descrever o comportamento geral da equipe quanto às questões colocadas no roteiro base da entrevista.

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para que as respostas pudessem ser analisadas, bem como os diferentes entendimentos sobre as questões em si, ou seja, os entrevistados tiveram como não poderia deixar de ser, interpretações distintas sobre o que se estava perguntando.

A ordem das perguntas do roteiro base também foi alterada para alguns respondentes, buscou-se adequar a abordagem ao perfil de cada indivíduo, instigando os mais introspectivos e limitando-se a só ouvir os mais expansivos.

Goode e Hatt (1979, p. 264) chamam a atenção sobre a necessidade de se tomar cuidado no registro das entrevistas porque toda a validade dos dados coletados depende do seu correto registro, pois o entrevistador não pode atribuir sua percepção pessoal na interpretação das respostas, apesar da interpretação fazer parte do método esta não pode ser influenciada pela convicção do pesquisador.

Como forma de evitar distorções nas respostas fornecidas, o trabalho de transcrição foi realizado por um indivíduo estranho ao projeto, para evitar deformidades do tipo “ele disse X, mas quis dizer Y”. Com isso pode-se concluir que a coleta de dados primou pela exatidão das opiniões externadas nas entrevistas, sendo interpretadas de maneira científica e isenta de qualquer idiosincrasia da entrevistadora.

4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise dos dados coletados foi realizada através da comparação e/ou adequação da literatura base com as respostas obtidas nas entrevistas. Por tratar-se de uma pesquisa do tipo descritiva, a análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo onde se busca fazer uma adequação ao padrão teórico.

O modelo de adequação ao padrão, recomendado por Yin (2005, 145) compara os padrões de base empírica com os padrões previstos no referencial teórico. Se os padrões coincidirem os resultados ajudam a aumentar a validade interna do estudo de caso. Como o estudo é do tipo descritivo-explanatório, os padrões podem se relacionar à variáveis dependentes ou independentes uma das outras.

Por exemplo, a percepção de geral dos entrevistados em relação ao que é importante para a instituição recaiu sobre o resultado, assim pode-se perceber claramente a utilização da teoria motivacional caminho-meta.

Yin (2005, p. 148) alerta que as análises de dados coletados no estudo de caso, são de difícil realização e que para analisá-los não podem ser usados os padrões teóricos de forma mecânica e absoluta.

No caso das entrevistas, ainda mais, por serem dados subjetivos, externados em entrevista face a face, que, por si só, é constrangedora, apresenta uma enorme dificuldade de análise. Por maior que seja o nível de confiança entre o entrevistador e o entrevistado sempre poderá haver distorções das mais diversas, desde as motivadas pelo constrangimento da entrevista em si até o receio do uso das informações coletas de maneira espúria.

Por isso, foram coletadas um número maior de entrevistas, para analisar somente parte delas, transmitindo maior confiança aos respondentes.

CAPÍTULO III – UNIDADE DE ANÁLISE – AGÊNCIA PELOTAS

1 O BANCO DO BRASIL

Conseguimos visualizar de forma sintetizada a cultura do Banco do Brasil acumulada durante os seus 200 anos expressa na missão: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país” (<<http://www.bb.com.br>>).

Muitas questões afetam o sentimento de pertencimento dos funcionários às organizações, desde questões puramente emocionais, afetivas, de foro íntimo e, portanto, sem a possibilidade de serem alteradas de fora para dentro, como questões externas e bem tangíveis como salário, condições de trabalho, recompensas e reconhecimento da organização para com o trabalhador. Assim percebe-se que embora o nível salarial atual dos funcionários do Banco do Brasil esteja de acordo com o mercado a insatisfação vêm de questões pretéritas, ou seja, da comparação com os benefícios e vantagens tidas anteriormente que na atualidade não existem mais.

No atual cenário o Banco do Brasil é uma instituição financeira como qualquer outra e suas normas, diretrizes e metas demonstram que o modelo de administração adotado visa a sua perpetuação no mercado, por isso houve uma drástica mudança de comportamento organizacional, buscando a competitividade e a excelência nos resultados. Nesta mesma esteira evolutiva o quadro pessoal do BB renovou-se e com os recentes concursos notou-se uma entrada cada vez maior de pessoas dispostas a realizar o trabalho, cumprir as metas e receber por isso, e nada mais. O sentimento de pertencimento, o “vestir a camiseta”, também ficou para trás.

No passado, quando se ingressava numa empresa para trabalhar pretendia-se prosperar conjuntamente com a ela até se aposentar. Hoje, troca-se de atividade constantemente e o comprometimento é momentâneo.

O fenômeno do desligamento emotivo dos colaboradores com a organização é decorrente dos tempos atuais. Contudo, visa-se suprir essa falta com recompensas e premiações financeiras para quem atinge os objetivos traçados pela

organização, ou seja, compra-se um comprometimento. Nota-se, ainda, nessa evolução da cultura organizacional do Banco do Brasil que em alguns princípios a instituição financeira tenta manter a qualquer custo: ética nos negócios, respeito ao consumidor, responsabilidade sócio-ambiental e a busca por contribuir sempre para o desenvolvimento do país fazem parte da vida da instituição.

Portanto, o Banco do Brasil, todos os dias, busca mecanismos de controle para que não fique somente no discurso o desejo de estar sempre evoluindo. O banco é formado por pessoas que são diferentes e, por conseguinte tem formações e comportamentos diferenciados de viver esses princípios.

2 A AGÊNCIA PELOTAS NO CONTEXTO DA INSTITUIÇÃO

Trata-se de uma das mais antigas agências do estado do Rio Grande do Sul, completou 90 anos em 2008, em grau de importância e responsabilidade com metas e resultado está sempre entre as 10 primeiras do estado e como a primeira da região sul do estado.

Tem um quadro de 35 funcionários, divididos no atendimento a empresas, a produtores rurais e a pessoas físicas, somando-se aproximadamente 5 mil contas.

Por estar localizada em um prédio no centro da cidade onde ocupa 3 andares, apresenta características distintas das demais agências horizontais, quanto à comunicação e interação dos funcionários, fato bastante citado nas entrevistas como empecilho a uma maior integração e cooperação.

No quesito atingimento de metas a agência vem apresentando bons resultados, ocupando muitas vezes a primeira posição entre as agências que compõem a regional Pelotas, que compreende basicamente a zona sul do estado do Rio Grande do Sul.

Quanto à qualidade do clima organizacional e a cooperação dos membros da equipe no atingimento das metas, pode-se sentir um descontentamento geral dos respondentes dos dois níveis, resultando na conclusão que o atingimento das metas deriva basicamente da pressão autoritária exercida pela instituição para o cumprimento de metas e objetivos, desqualificando os meios e destacando os fins.

Sendo o Banco do Brasil a mais antiga instituição financeira do país, contando com mais de 12 mil agências em todo o território nacional e outras tantas espalhadas pelo mundo, tem sua história desenvolvida junto com a história econômica e política do país, por ter sido criada em 1808 com a vinda da família real portuguesa ao Brasil. Assim tem-se no BB uma excelente organização para ser pesquisada.

O enfoque sobre a cultura e o comportamento organizacional numa instituição como o Banco do Brasil pode trazer um leque muito amplo de possibilidades de pesquisa e estudo, por isso o presente estudo vai focalizar uma única agência do BB.

Buscou-se primeiro na literatura um referencial teórico sobre os pontos a serem desenvolvidos, buscando sedimentar conhecimento à cerca dos conceitos, atributos e agentes que interferem direta ou indiretamente no comportamento organizacional de uma empresa, saindo da visão macro, a organização como um todo, chegando a menor unidade operacional de uma organização (uma loja, filial ou escritório). Sendo que no contexto Banco do Brasil a menor unidade operacional é uma agência.

A agência escolhida para o estudo de caso sobre a influência do comportamento organizacional nos resultados foi a agência Pelotas, por ser a agência mais antiga da cidade, com 90 anos completados em 2008, por isso entende-se que além de estar fortemente inserida na cultura geral do BB possui uma cultura organizacional peculiar.

O presente estudo foi realizado durante o mês de fevereiro de 2009, na agência Pelotas do Banco do Brasil, localizada na cidade de Pelotas – RS.

Como o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, com coleta de dados através de entrevistas, estas foram realizadas aleatoriamente com 18 pessoas do total de 35 funcionários. Sendo transcritas as entrevistas e usadas 4 (quatro) de nível negocial (gerência média) que formaram o grupo de respondentes 1, e 8 (oito) funcionários de nível operacional (escriturários, caixas executivos e assistentes de negócio) que formaram o grupo de respondentes 2.

CAPITULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo desenvolve-se a análise dos resultados através do método de análise de conteúdo, que permite resumir os dados, pela sua categoria, buscando relacionar a teoria com as manifestações encontradas nas entrevistas.

Motivação

A literatura é muito vasta e complexa quando aborda o tema motivação no ambiente de trabalho, optou-se no estudo do caso da agência Pelotas identificar nos indivíduos seus anseios pessoais e profissionais. Baseando-se nas teorias motivacionais colecionadas, como a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que expõe como principais fatores motivacionais as necessidades dos indivíduos, distribuída por níveis de satisfação, desde as necessidades básicas, fisiológicas, até as mais subjetivas como as ligadas à auto-estima e realização pessoal.

Essa categoria de motivadores ainda se encontra bastante presente nos indivíduos estudados, pois se percebe nas respostas que a maioria pode ser identificada na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Sendo que a questão familiar, ligada à segurança e ao bem estar apareceu com mais frequência na resposta a primeira parte da pergunta.

Quando perguntados sobre o que é importante para você como pessoa e como profissional, as respostas referentes à primeira parte da pergunta denotam, em sua grande maioria, a correspondência com a hierarquia das necessidades de Maslow, necessidades que transitam entre o 2º nível e o 3º nível, como se demonstra nos trechos abaixo colecionados:

Como amostra do grupo de respondentes 2, destaca-se a resposta de uma escrituraria, com menos de 5 anos de banco: *“Como pessoa para mim é a família. Quanto ao nível profissional eu considero importante me relacionar bem com os colegas, fazer o serviço direito dentro das regras e poder crescer profissionalmente.”*

Enquanto um respondente do grupo 1, gerente de expediente com mais de 10 anos de banco, foi sucinto e direto: *“Bem estar social, econômico e familiar”*.

A teoria da hierarquia das necessidades também se verifica quando os respondentes falam do que reconhecem como importante para seus colegas, pois a ampla maioria citou a questão financeira, denotando claramente o reflexo da sua necessidade que é percebida pelo grupo e vice-versa. Sendo possível conclusões sobre a necessidade do outro a partir da própria constatação, visto que trabalham na mesma empresa e sob a mesma política salarial, apesar da diferença de salário existente, entre os respondentes do grupo 1, negocial, e os respondentes do grupo 2, operacional.

Alguns trechos expressam com clareza a percepção reflexiva da necessidade financeira, como motivador e como fator de insatisfação, como se denota da respondente do grupo 1, com tempo de banco entre 5 e 10 anos, exercendo o cargo de assistente de negócios:

“Eu acho que é a relação financeira, poder dizer você tem um bom trabalho, ser reconhecido na sociedade, bem como receber dinheiro por isso. Crescimento de carreira. Ser recompensado pelo que faz. O pessoal da agencia por mais que não possa parecer sempre dá o máximo. Todos esperam ser recompensados por isso. Mesmo aqueles colaboradores que não possuem destaque algum na agência, em minha opinião, na cabeça deles eles pensam que estão dando o máximo e imaginam que um dia serão recompensados.”

Sobressaindo a necessidade de recompensa extrínseca como mais valorizada do que a recompensa intrínseca, o reconhecimento, através de elogios ou funções de destaque sem a contrapartida financeira, ficando demonstrado na percepção de um respondente do grupo 1, gerente de módulo negocial, com mais de 10 anos de banco: *“Noventa por cento querem ganhar mais. Não querem nem ter cargo. Podem ficar servindo cafezinho e receber um bom salário. Aqui nesta agencia todo mundo reclama. Muito serviço.”*

A teoria motivacional de Herzberg (motivação e higiene), também pode ser constatada em uma das entrevistas que destaca como importante as “boas condições de trabalho”, porém tal abordagem não se repetiu em nenhum outro respondente. Demonstrando que embora os fatores de higiene levantados na teoria de Herzberg como motivadores ainda se façam presentes, eles já não têm grande representatividade, pois os trabalhadores atuais os consideram como sendo uma obrigação da instituição, oferecer condições físicas adequadas ao desenvolvimento da atividade laboral.

Declarando um respondente do grupo 1, com mais de 10 anos de banco, que desempenha a função de gerente de módulo negocial: *“O relacionamento com os colegas, ganhar bem, boas condições de trabalho e como pessoal saber entender os colegas. Sensibilidade de perceber que os colegas podem ter problemas e precisam de ajuda.”*

Quando o respondente declara perceber nos colegas a necessidade de reconhecimento (Ser recompensado pelo que faz), comprova-se a teoria motivacional das recompensas intrínsecas, citada por Bowditch e Buono (1992, p. 53), abordagem dos modelos motivacionais, logo, pode-se concluir que de modo geral a utilização de um modelo motivacional voltado ao reconhecimento e recompensa funcionaria muito bem na equipe da agência Pelotas.

Percebeu-se que o jargão “não fez mais que a obrigação”, quando uma tarefa ou uma meta é cumprida com êxito, incomoda os membros da equipe que elegem o reconhecimento como primordial no rol de importância profissional.

A necessidade de reconhecimento, de recompensas, foi destacada por outros respondentes em vários pontos das entrevistas, ficando plenamente constatado que o principal motivador para a equipe da agência Pelotas é o reconhecimento pelo trabalho prestado.

Uma respondente do grupo 2, com tempo de banco entre 5 e 10 anos, que desempenha a função de assistente de negócios, destaca a importância de ser reconhecida: *“Fazer o que se gosta, ser reconhecida com o que faz tanto como pessoa como profissionalmente e ter recompensa financeira”*.

Corroborando com o mesmo pensamento da outra respondente do grupo 2, com menos de 5 anos de banco, recém chegada a agência, que desempenha a função de escrituraria: *“Como pessoa é o relacionamento com os outros, ser feliz e como profissional é ser reconhecido e prosperar profissionalmente.”*

Notou-se que na maioria das entrevistas esta questão causou certo embaraço, ou desconforto. Ficando visível que muitos não costumam parar para pensar em sucesso e felicidade. Como se trata de uma variável importantíssima a ser compilada num estudo sobre o comportamento organizacional, conseguiu-se perceber que a instituição não se preocupa em instigar tais questões junto ao seu corpo funcional.

Retratando, desde logo, uma falha na administração do capital humano da organização, como bem relatou Bowditch e Buono (1992, p. 54) é de fundamental

importância o entendimento cognitivo do comportamento organizacional para a formação de um gerente eficaz, que resultará em uma equipe mais produtiva.

Todos os autores estudados, sem exceção, atribuem fundamental importância ao entendimento cognitivo do comportamento organizacional, destacando que os profissionais atualizados e com bom nível de desenvolvimento intelectual apresentam uma característica comum que é a de buscar relacionar as tarefas ou metas a serem cumpridas a uma convicção pessoal de sucesso ou felicidade.

Assim a constatação do embaraço denota em alguns entrevistados o pouco interesse pelo autodesenvolvimento profissional e pessoal, enquanto em outros sobressaem às questões de ordem pessoal no conceito de felicidade, demonstrando uma socialização padrão externalista ou indiferente, compatível com a teoria do resultado de socialização (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 105).

A segunda parte da questão relacionada ao lado profissional, os entrevistados responderam destacando a preocupação com a carreira, voltada à responsabilidade com sua função, comprovando a aplicabilidade da teoria Y de McGregor, que diz que as pessoas possuem a tendência natural de serem esforçadas e buscam realizar o papel que esperam delas.

Contrariando por sua vez, nessa amostra, a teoria X em que McGregor atribuía aspectos de preguiça e falta de interesse como sendo inerente à condição humana, e por isso demandava maior controle para que tarefa fosse cumprida.

De maneira geral se consegue perceber um forte senso de responsabilidade com as atribuições profissionais, porém um descontentamento com o nível de reconhecimento ao trabalho bem realizado.

Para falar sobre o que é importante na área profissional, um respondente do grupo 2, com menos de 5 anos de banco, escriturário, destaca: *“Crescimento profissional e no pessoal é a família.”*

Enquanto um respondente, com mais de 10 anos de banco, que desempenha a função de caixa executivo, valoriza a sensação de missão cumprida: *“Sair do trabalho no final do dia com o sentimento da missão cumprida. Fiz o melhor hoje.”*

A teoria motivacional caminho-meta que consiste em fazer os colaboradores perceberem claramente o aumento dos benefícios com a realização da meta (valência), gerando a consciência de que o esforço (desempenho) levará ao atingimento das metas, também pode ser reconhecida no comportamento da equipe em estudo. Apesar da eficácia dessa teoria estar muito relacionada ao estilo de

liderança a que a equipe está submetida, de um modo geral consegue-se perceber a diretriz motivacional como modelo que vem da instituição.

O conceito da teoria da motivação caminho-meta descrita por Bowditch e Buono (1992, p. 47) pode ser claramente verificado nas abordagens feitas espontaneamente pelos respondentes dos dois grupos.

Não importa o estilo da liderança local, da unidade estudada, a influência psicológica da teoria caminho-meta é desenvolvida pela instituição, sendo externada em muitos depoimentos. Como um respondente do grupo 2, com tempo de banco entre 5 e 10 anos, que desempenha a função de assistente de negócios, que carrega a teoria para a vida pessoal: *“Quero poder realizar as metas pessoais, trocar de carro, casa. Profissionalmente é poder estar estudando, terminando a faculdade”*.

Outro resultado, menos positivo e mais agressivo, da teoria caminho-meta no comportamento, está demonstrado pela indignação implícita de um respondente com mais de 10 anos de banco, que desempenha uma função comercial: *“A instituição somente pensa nos números. O Banco do Brasil é lucro. Tudo na agência é buscar o resultado. O Banco é predador. Não respeita o colaborador. Quer o resultado de qualquer forma”*.

Usando a teoria motivacional do modelo das expectativas é possível perceber claramente que a equipe sente uns nos outros que o componente motivacional com maior peso é a valência (valor ou atração para recompensa ou resultado), visto que foi a questão financeira que os colegas perceberam ser a mais importante uns para os outros.

Várias vezes citadas que a causa maior de descontentamento é a baixa recompensa salarial, que encontra guarida na teoria do condicionamento operante, onde o bom desempenho, suficientemente recompensado, gera a satisfação (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 49).

A valorização profissional e as oportunidades de crescimento também foram repetidas vezes citadas como questão importante para si e para os colegas, reconhecida como sendo o 4º nível e o 5º nível na hierarquia das necessidades de Maslow (necessidades de ego e da auto-estima e necessidades de realização pessoal, respectivamente), estratificada no termo “reconhecimento”.

A teoria motivacional das expectativas ficou claramente demonstrada na prática através de alguns depoimentos, sendo encontrados os três componentes

dessa teoria: a expectativa de esforço-desempenho; a percepção de desempenho – resultado, e o valor ou atração para recompensa ou resultado.

Satisfação

O tema da satisfação com o trabalho e a relação com a satisfação pessoal, ou seja, felicidade começou a ser estudado pela administração neoclássica que tem suas bases na escola de relações humanas e na escola comportamental. Bowditch e Buono (1992, p. 17) relacionam a necessidade de se estudar o comportamento organizacional devido à nova postura trazida pela tecnologia da informação o que possibilita pessoas mais bem informadas sobre seus direitos e deveres, e a crescente valorização da satisfação com o trabalho. Abandonando de vez a idéia de que os trabalhadores são extensões das máquinas.

Tal construto teórico é claramente percebido quando nas entrevistas aborda-se o tema felicidade e sucesso. A posição menos apegada à questão financeira, dando importância a recompensas intrínsecas de satisfação, pode ser percebida na posição de uma respondente do grupo 1, com mais de 10 anos de banco: *“Sucesso não implica necessariamente em ter dinheiro. Sucesso é ser reconhecido como um bom profissional. Felicidade é o fecho do sucesso. As duas coisas estão interligadas”*.

Ainda no sentido de recompensas intrínsecas, não tão voltadas à recompensa financeira, esta respondente do grupo 2, com menos de 5 anos de banco destaca como felicidade: *“Felicidade é poder conciliar o trabalho e a família equilibradamente”*.

O grau de satisfação está intimamente ligado com os valores e as crenças individuais, quanto maior a adequação da tarefa aos valores morais e éticos trazidos da formação do individuo mais satisfeito ele estará ao desempenhá-la.

Robbins (2005, p. 61) menciona a satisfação e o trabalho como intimamente relacionadas, uma que quanto maior a satisfação com o trabalho melhor será a qualidade do serviço realizado, conforme salienta: “Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas” (ROBBINS, 2005, p. 61).

Durante a coleta de dados através das entrevistas pode-se perceber em muitas respostas que o grau de satisfação com o trabalho variava de regular a insatisfeito. O perfil dos poucos respondentes que demonstraram um maior grau de satisfação com o trabalho vem da atitude positiva deles ao serviço, sendo que estes incluem o trabalho no conceito de felicidade.

Este respondente do grupo 2, com tempo de banco entre 5 e 10 anos, assistente de negócios, apresenta uma atitude positiva em relação à felicidade e a satisfação com o trabalho: *“Felicidade é simplicidade. Acordar pela manhã e decidir que vai ser feliz isso é felicidade. Sucesso é chegar ao final do dia e poder dizer: esse dia valeu a pena foi produtivo. O acumulo desses dias bons vai fazer a diferença no final do mês”*.

Outro respondente com atitude positiva pertencente ao grupo 1, com mais de 10 anos de banco, atuante na área negocial, destaca como base da felicidade e do sucesso o reconhecimento profissional, demonstrando um alto padrão de socialização com a instituição e com sua função: *“Sucesso não implica necessariamente em ter dinheiro. Sucesso é ser reconhecido como um bom profissional. Felicidade é o fecho do sucesso. As duas coisas estão interligadas”*.

Do grupo estudado, notou-se que a grande maioria está insatisfeita com o trabalho e encontra à satisfação fora do ambiente de trabalho. Esse grupo encaixa na teoria da socialização externalista em que o indivíduo apresenta uma atitude indiferente nos processos desenvolvidos buscando a realização pessoal em atividades fora do ambiente de trabalho (BOWDITCH e BUONO, 1992, p.105).

Em contrapartida os insatisfeitos com o trabalho, declaram que a felicidade encontra-se fora do trabalho. Um respondente do grupo 1, com tempo de banco entre 5 e 10 anos, que desenvolve suas atividades na área de atendimento, diz: *“Penso que nem sempre o sucesso trás felicidade. A felicidade para mim é familiar”*.

Com encaixe na teoria da socialização profissionalista citada no referencial teórico, onde o profissional separa com clareza a felicidade pessoal do sucesso profissional, a declaração, sobre este tema, de uma respondente do grupo 2, com mais de 10 anos de banco, que trabalha na área de atendimento: *“Sucesso é o crescimento profissional e felicidade para mim neste momento é ver minha filha bem com saúde, estudando, tendo as coisas que ela precisa”*.

Neste tema sobre a satisfação em que a questão abordada aos respondentes foi sobre o conceito de felicidade e sucesso, pode se verificar nas expressões e demora na resposta que o assunto não lhes é familiar ou bem sedimentado, denotando que a pressão do cotidiano de trabalho, com metas arrojadas não deixa espaço para projetarem a felicidade e o sucesso. Muitos com mais de 10 anos de banco não possuem um planejamento de carreira.

Cooperação

A maioria dos estudos sobre comportamento organizacional aborda o nível de cooperação entre os membros do grupo estudado, pois este aspecto é de fundamental importância para o desenvolvimento de políticas de relacionamento interno que visam aumentar a integração do grupo para alcançar os resultados esperados.

A cooperação está intimamente relacionada com o grau de coesão do grupo e este por sua vez dependem de variáveis como a compreensão das metas estipuladas, a interação entre os membros, a afetividade mútua e o sucesso alcançado (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 99).

Durante as entrevistas os respondentes apresentaram diferentes percepções sobre o nível de cooperação entre os colegas na agência. Notou-se a maior incidência da percepção positiva com relação a este quesito, como fica demonstrada na declaração de uma respondente do grupo 2, como tempo de banco entre 5 e 10 anos, que trabalha na área atendimento, como assistente de negócios:

“Podemos dizer que aproximadamente a metade dos funcionários está preocupada em cooperar. Essa metade vive a agência de forma solidária e a outra metade é individualista não tem nenhuma preocupação com a coletividade. A outra metade individualista se preocupa somente em realizar suas tarefas e ir para casa. Isso ocorre nos diversos níveis da agência. Considero que seja resultado da própria formação pessoal do colega, mas as administrações também contribuem para a formação individualista. Tem colegas da agência que sempre estão dispostos a ajudar, mesmo que para isso tenham que deixar de fazer suas próprias atividades. Outros, não querem nem saber, se você não sabe fazer é problema seu”.

A dificuldade demonstrada pela respondente acima, também pode ser verificada na resposta de um outro respondente do grupo 1, com mais de 10 anos de banco, que desempenha função de gerente de atendimento: *“A colaboração não existe entre colegas. O pessoal está muito individualista. Tem colegas que se preocupam somente com as suas tarefas e o resto que se exploda. Percebo que existe uma singela colaboração entre colegas por amizade”*.

Outra percepção da cooperação por afinidade pessoal e não por espírito de equipe pode ser identificada na percepção de um respondente do grupo 2, com mais de 10 anos de banco, caixa executivo: *“O nível de cooperação da agência é bom graças ao caráter solidário dos colegas. Não é pensando em equipe e sim pensando em cooperar como o colega (individualmente)”*.

Nos depoimentos acima colecionados percebe-se claramente que embora o nível de coesão do grupo não seja um dos melhores o vínculo afetivo pode ser percebido nas relações pessoais que declaram manter uns com os outros. Sendo assim, o espírito de equipe dá lugar às relações pessoais por vínculo de amizade e não por consciência de pertencimento a um grupo de trabalho. Apesar disso, de um modo geral notou-se na pesquisa que a equipe se declara com um bom nível de cooperação uns com os outros.

A percepção de cooperação é mais bem percebida por respondentes com menos tempo de banco e que desempenham funções operacionais, as respostas abaixo colecionadas são de respondentes do grupo 2, todos com menos de 5 anos de banco, que desempenham funções de escriturários e de caixa-executivo:

“Vejo que o nível de cooperação entre os colegas é bom. Todos procuram se ajudar”.

“De modo geral as pessoas cooperam umas com as outras na agência. Percebo boa a cooperação”.

“Sempre que precisei fui socorrida pelos colegas. Não tenho do que me queixar da cooperação entre os colegas”.

O nível de cooperação do grupo afeta diretamente o clima organizacional, um grupo com alto nível de cooperação interna propiciando um maior comprometimento de uns com os outros, formando o verdadeiro espírito de equipe e, conseqüentemente, melhorando o clima organizacional. Apesar de não ser um tema abordado diretamente na estrutura da entrevista, muitos respondentes abordaram o clima organizacional dentro das mais diversas questões, desde a voltada a

motivação, a felicidade e a satisfação com o trabalho. Percebe-se que o ambiente de trabalho, a atmosfera, é um componente levado a sério na construção do comportamento da equipe estudada.

A importância do clima organizacional foi levantada por um respondente do grupo 1, com mais de 10 anos de banco, que opera na área negocial:

“Um bom clima para trabalhar. Levantar pela manhã e poder ter a certeza que vou chegar ao trabalho e encontrar um bom ambiente trabalho.”

Essa importância pode ser verificada de forma reflexiva, ou seja, um respondente falando da percepção dos colegas sobre o que eles consideram importante. Este respondente do grupo 1, com mais de 10 anos de banco e também da área negocial:

“Tem uns colegas que consideram o clima de trabalho muito importante. Outros colegas querem fazer suas atividades e ir para casa”.

Percebe-se que a importância de um clima organizacional bom é mais sentida pelos funcionários da área negocial, comprovando as bases teóricas que relacionam o clima com o desempenho e com a satisfação com o trabalho. Os funcionários mais exigidos quanto ao comprometimento com as metas e com os resultados dão mais importância à atmosfera do ambiente de trabalho.

Como descreve Lacombe (2005, p. 236) o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa, sendo fortemente influenciado pela sua cultura. As abordagens mencionadas comprovam que os colaboradores são diretamente influenciados pelo clima organizacional em que estão incluídos, sendo considerado um importante componente da satisfação com o trabalho.

Bowditch e Buono (1992, p.190) mencionam que:

O clima reflete todo um contexto do indivíduo na organização, tendo como base suas expectativas firmadas no contrato psicológico de entrada na organização, moldado pelo processo de socialização pelo qual passou, sua capacidade de interagir com o grupo a que pertence, e, principalmente, com o estilo de liderança ao qual está submetido.

A interação entre os membros de uma equipe, seu nível de coesão e comunicação pode ser avaliado através das respostas e os comentários feitos nesse quesito. Uma equipe que se conhece e tem condições de responder com facilidade o que percebe ser importante para os colegas.

Comunicação

O papel importante que a comunicação desempenha na formação do comportamento organizacional e nas mudanças organizacionais necessárias, fica percebido quando o grupo estudado é consultado sobre este quesito. As diferentes percepções apresentadas denotam de plano que existem falhas consideráveis na comunicação interna da agência. Nota-se que alguns respondentes avaliam a comunicação como boa, enquanto outros a declaram faltosa. Segundo Bowditch e Buono (1992 p. 92) essa falha de percepção sobre a qualidade de comunicação ocorre pelo excesso de ruído na transmissão da mensagem ou por falhas na formulação da mensagem.

De um modo geral os entrevistados demonstraram sentir-se bem informados, declarando boa qualidade na comunicação vertical e horizontal da agência pesquisada. Como se denota: a percepção da qualidade da comunicação também é distinta de acordo com o nível hierárquico, um gerente de módulo negocial, com mais de 10 anos de banco, que participa de reuniões semanais com a administração, vê a qualidade da comunicação:

“A comunicação da agência é muito boa. A atual administração atua de forma exemplar na comunicação. Temos que melhorar mais a comunicação de retorno”.

Na mesma esteira, um outro respondente do mesmo grupo, com tempo de banco entre 5 e 10 anos, também avaliou positivamente a comunicação na agência:

“Percebo que melhorou muito a comunicação dentro da agência. A coordenação tem colocado tudo no papel. Consegue-se saber tudo o que está acontecendo dentro da agência. Estou contente com a comunicação”.

Mas, no grupo 2 também há quem se considere bem informado e atribua boa qualidade a comunicação da agência, um respondente escriturário, com menos de 5 anos de banco, disse:

“É muito claro o processo de comunicação. A comunicação da equipe é boa”.

Quanto à comunicação de um modo geral percebeu-se que a agência apresenta uma boa qualidade na comunicação formal entre a administração e os colaboradores, da mesma forma que a comunicação informal apresenta níveis compatíveis com o grau de cooperação demonstrado no item cooperação, pois uma equipe que se comunica tende a ser mais coesa e cooperativa. Por outro lado alguns depoimentos demonstraram haver profundas falhas na comunicação, o que

pode ser considerado como um problema causado pela pouca interação destes membros junto ao grupo, ou ainda pela característica pessoal de isolamento.

A maioria dos respondentes do grupo 2, que desempenham funções operacionais, e em sua maioria possui jornada de trabalho de 6 horas diárias, percebem falhas na comunicação.

“Na linha horizontal é boa. Nos colegas procuramos nos comunicar da melhor forma possível. Quanto a vertical vejo que a administração comunica somente o que é de seu interesse”.

“A comunicação horizontal se dá de forma extra-oficial. Não se fala de forma clara o que se pensa da agência. Tudo é falado por baixo dos panos. Quanto a vertical a atual administração tem informado bem os seus atos”.

Pode-se concluir que a comunicação da agência em estudo apresenta razoável nível de qualidade, mas a rede informal de comunicação prevalece em relação aos comunicados formais, os respondentes atribuem maior credibilidade a chamada “rádio corredor” do que aos comunicados oficiais. Esta falta de credibilidade atribuída à comunicação oficial pode ser atribuída à administração, por utilizar um tipo de comunicação informativo, pouco voltada ao diálogo. O que ocorre é uma comunicação de mão única.

Percepção do Grupo sobre a Instituição

A percepção que o colaborador tem da empresa esta baseada no contrato psicológico de trabalho que o colaborador constrói desde sua entrada na organização. A interação com as normas e regulamentos da empresa, com os estilos de gerência a que se submete, além de outros fatores psicológicos e materiais do dia a dia de trabalho produzem alterações constantes no contrato psicológico de trabalho Robbins (2005, p.190).

A parte aqui estudada refere-se à parte contratual do ponto de vista do trabalhador, sua percepção sobre a empresa nos aspectos de seus processos internos e do principal caminho-meta que a empresa demonstrar buscar em suas condutas.

A totalidade dos respondentes demonstrou conhecer bem o objetivo principal da instituição “obter lucro”, uma decorrência lógica da atividade da instituição, porém

a postura psicológica de alguns em relação a este objetivo da empresa transpareceu contrariedade.

Denotou-se que o fato da importância principal da instituição ser o lucro, os resultados, provoca algum tipo de ressentimento no colaborador, talvez por não se sentir bem recompensado pela sua parcela de contribuição na construção deste resultado. Esse sentimento fica explícito na declaração de um respondente do grupo 2, com mais de 10 anos de banco, que trabalha na área operacional:

“A instituição somente pensa nos números. O Banco do Brasil é lucro. Tudo na agência é buscar o resultado. O Banco é predador. Não respeita o colaborador. Quer o resultado de qualquer forma.”

Outra respondente do grupo 2, também com mais de 10 anos de banco, que trabalha na área operacional, como assistente de negócios:

“O Banco só pensa no resultado. Percebo que o Banco não está preocupado com os funcionários, sociedade ou o meio ambiente. Nada importa, exceto o resultado.”

O traço comum no perfil dos dois respondentes acima é o tempo de banco, reforçando um pensamento apresentado pelos demais entrevistados com o mesmo perfil, pois vivenciaram um tempo em que o Banco do Brasil era agente do governo e não tinha o perfil competitivo dos dias de hoje.

Por outro lado, os funcionários da nova geração, com menos de 10 anos de banco, também destacam como principal percepção sobre a instituição o alcance dos resultados econômicos, mas não com o ressentimento dos mais antigos, somente como constatação lógica da situação fática.

“Percebo que a questão principal para o Banco é o lucro. A questão social, os colaboradores e a sociedade não importam para o Banco na minha concepção.”

“Para a instituição acho que o importante é somente o cumprimento das metas. Além disso, percebo que eles ganham muito com o nosso trabalho”.

Denotando na declaração dos funcionários mais novos a insatisfação salarial, a sensação de que a retribuição pelo serviço prestado não está em conformidade com o estipulado pelo seu modelo de contrato psicológico de trabalho, o que, segundo a doutrina gera insatisfação.

Nas perguntas sobre os processos internos e a respectiva sugestão para mudança, o resultado aponta para a lentidão e a complexidade dos processos.

Robbins (2005, p. 67) quando trata da satisfação com o trabalho aborda a questão dos processos, dos meios disponíveis para o colaborador realizar a tarefa e buscar o resultado esperado. A correta adequação de processos ágeis e competitivos resulta em maior satisfação com o trabalho e conseqüentemente melhor desempenho.

A manifestação de uma respondente do grupo 2, operacional, com tempo de banco entre 5 e 10 anos, resume bem o senso comum do grupo:

“Penso que nossa agência poderia trabalhar seis horas por dia somente em processos internos. Cada negócio que se realiza tem uma carga de trabalho interno para realizar. Isso tudo tem sobrecarregado o colaborador. A empresa precisa rever isso. O processo interno é muito exigente. Existe na agência duas coisas muito complicadas que são a meta que se tem de realizar todos os dias e o processo interno que é muito exigente, pois ele dificulta o cumprimento do resultado. Cada funcionário puxa para um lado. Aquele que deseja cumprir a meta sede um pouco no processo interno. Isso significa refazer o processo interno depois. Retrabalho depois”.

Outro aspecto citado sobre os processos internos foi a pouca margem decisória atribuída aos cargos de gerência, denotando um estilo conservador de tomada de decisões.

Respondente do grupo 1, com mais de 10 anos de banco, gerente de módulo negocial:

“Os processos internos dentro da agência deveriam ser mais flexíveis. São muito rigorosos. Deveria ser menos rígido. Clientes mais tradicionais deveria haver, no processo interno mais flexibilidade.”

Outro respondente do mesmo perfil:

“A agência tem exigido muito do colaborador. A margem decisória é muito pequena. Não tenho margem negocial. Tudo que preciso liberar de dinheiro tenho que me reportar aos superiores. Essa parte negocial já foi mais flexível”

Enquanto um respondente do grupo da área operacional com mais de 10 anos de banco, trazendo ainda a idéia de banco do governo, pensa:

“Deveria ocorrer uma relação mais clara entre os colaboradores e a administração. Percebo que se der para cumprir a meta, bom, mas se não der não devemos forçar barra. O ideal seria que pudéssemos discutir as metas. Vender é

bom, mas não é possível vender tudo para todos. Deveria ocorrer uma seleção do que vender. Escolher os produtos para oferecer”.

Uma visão importante sobre os processos foi apresentada por um respondente do grupo 1, envolvido com a área operacional, com mais de 10 anos de banco:

“Deveria acabar a divisão que ocorre atualmente entre área de negócios e a parte de suporte. Hoje temos inclusive diferenças salariais entre as divisões que o Banco criou. Na minha opinião, deve-se criar um rodízio entre os funcionários, pois o suporte precisa do negócio para existir enquanto que o negócio não sobrevive sem o suporte. Os dois são importantes”.

Essa declaração denota uma falha estrutural sentida pelos envolvidos no processo, chamando a atenção para a necessidade de reformular ou repensar a integração entre área operacional e negocial.

Analisando as entrevistas relacionando-as com base teórica usada algumas conclusões ou contribuições são extraídas do presente estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou caracterizar o comportamento organizacional da equipe de funcionários da agência Pelotas focando nos aspectos relativos a motivação, a satisfação com o trabalho, a cooperação entre os membros da equipe, a comunicação interna e a percepção da equipe sobre a instituição

Buscando na base teórica referenciais para cada construto, bem como a forma e a importância de cada um na formação do comportamento organizacional.

O método de pesquisa utilizado para alcançar o objetivo traçado, passando pela realização dos objetivos específicos, foi o estudo de caso do tipo focado a um contexto específico, coletando os dados através de entrevistas estruturadas, realizadas diretamente no local de trabalho, sendo posteriormente analisadas pelo conteúdo, usando o padrão combinado ao referencial teórico.

Serve o presente estudo como um referencial do comportamento encontrado na agência Pelotas, podendo ser usado para implementação de modelos motivacionais adequados ao perfil apresentado, para fundamentar mudanças na comunicação e nos processos internos da agência, além de servir como um balizador a administração escolher o estilo de liderança que poderá produzir os melhores resultados no grupo.

Com base nas entrevistas alguns perfis podem ser tipificados e reconhecidos facilmente no trato com a equipe, cabendo aos gestores encontrar a melhor forma de alocar este ou aquele perfil, nesta ou naquela tarefa.

Não se pretende aqui ensinar a receita para o sucesso na condução da equipe estudada, o objetivo a que se propôs o estudo foi coletar percepções do comportamento organizacional, tentando se retratar com imparcialidade e veracidade os sentimentos da equipe.

Inclusive, uma das conclusões que se pode chegar remete a construção teórica do conceito de comportamento. Sendo ele composto por valores e crenças do indivíduo que orientadas pelas suas expectativas interagem com o ambiente de trabalho, resultando em ações e atitudes.

Definir um perfil de comportamento é uma tarefa impossível, pois a antropologia e a psicologia não são ciências exatas, todos os estudos sociais trabalham com probabilidades e expectativas.

Porém algumas observações com caráter mais conclusivo podem ser retiradas da análise dos resultados.

Quanto ao quesito motivação percebe-se como escore final que a equipe da agência Pelotas elege a recompensa financeira como a mais motivadora.

Quanto ao aspecto da satisfação com o trabalho mereceu destaque especial o clima organizacional, denotando o clima da agência não está dos melhores. O que consegue ser notado pelas manifestações sobre cooperação, comunicação e o pelo fato do assunto clima ter sido abordado como motivador.

Quanto à comunicação na agência pode-se dizer que, apesar de não ser ruim, poderia ser adotada alguma forma de diálogo mais efetivo, buscando ouvir e considerar a opinião da equipe.

No quesito cooperação a agência demonstrou bons resultados, a empatia entre os membros ficou bem caracterizada, o que é muito positivo. Porém é preciso se levar em conta que o excesso de coesão pode levar a extrema resistência às novidades ocasionando prejuízo a evolução natural dos trabalhos e a conquista de novas percepções, conforme salientado no referencial teórico.

A visão que os membros demonstraram ter da instituição, no seu contexto, foi positiva, perceber a orientação para os resultados não pode ser considerada negativa, pois as empresas são feitas para os resultados e pelos resultados, No Banco do Brasil não poderia ser diferente, mas uma ferramenta que deveria ser melhor utilizada pelo banco é o seu modelo de distribuição de lucros e resultados (PLR). Onde o desempenho do funcionário e da agência compõem um placar que é usado para dimensionar o valor da PLR a ser recebida. Extremamente motivador.

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Claudia e Colaboradores, **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais** - Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOWDITCH, James L.; ANTHONY F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional**: tradução José Henrique Lamedorf - São Paulo: Pioneira, 1992.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica – coordenador assistente André O. Mascarenhas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GOODE, William J.; PAUL, K. Hatt. **Métodos em pesquisa social**: tradução de Carolina Martuscelli Bori. 7. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHERMERHORN, JR.; JOHN R.; HUNT, James G.; RICHARD N. Osborn. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Traduzido por Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos; tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA

RESPONDENTES DO GRUPO 1 – Funcionários ligados diretamente a **ÁREA NEGOCIAL** (gerentes de módulo comercial e gerentes de módulo de atendimento).

RESPONDENTES DO GRUPO 2 – Funcionários da **ÁREA OPERACIONAL** (assistentes de negócios, caixas executivos e escriturários).

As questões abordadas foram:

- 1) O que é importante para você, como pessoa e como profissional?
- 2) Qual é o seu conceito de sucesso e felicidade?
- 3) O que, na sua percepção, é importante para seus colegas da agência?
- 4) O que é importante, na sua percepção, para a instituição?
- 5) Qual é a sua avaliação dos processos internos da empresa? Justifique.
- 6) O que deveria mudar, para melhorar, nos processos da agência?
- 7) Avalie o nível de cooperação entre os colegas na agência. Explique
- 8) Avalie a qualidade de comunicação (vertical e horizontal) na agência. Explique.