

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO TOBIAS BOFF

SISTEMA DE CONCORRÊNCIAS E COMISSONAMENTOS DO
BANCO BETA – BARREIRAS E OPORTUNIDADES PARA O
FUNCIONALISMO

PORTO ALEGRE

2010

LEONARDO TOBIAS BOFF

SISTEMA DE CONCORRÊNCIAS E COMISSONAMENTOS DO BANCO BETA –
BARREIRAS E OPORTUNIDADES PARA O FUNCIONALISMO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay
Tutora Orientadora: Deise Rambo

Porto Alegre

2010

LEONARDO TOBIAS BOFF

**SISTEMA DE CONCORRÊNCIAS E COMISSONAMENTOS DO BANCO BETA –
BARREIRAS E OPORTUNIDADES PARA O FUNCIONALISMO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 11 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Prof^a. Claudia Antonello

DEDICATÓRIA

Para minha mãe e meus dois irmãos.

AGRADECIMENTOS

À minha família e minha namorada, pela compreensão, apoio e incentivo.

Aos professores e tutores da UFRGS, em especial as Professoras e orientadoras Deize Castioni Novello, Deise Rambo e Ângela Beatriz Scheffer Garay pelo apoio, atenção, compreensão e incentivo nos momentos mais difíceis.

*“Só é digno da liberdade, como da vida,
aquele que se empenha em conquistá-la”*

(Johann Goethe)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a percepção dos funcionários do Banco Beta acerca do sistema de concorrências e comissionamentos desta instituição. O enfoque principal do estudo é o aspecto motivacional, que envolve os processos seletivos e comissionamentos dentro da empresa. Para possibilitar esta análise, foi conduzida uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratório e descritivo. Para coleta de dados, foram realizadas uma série de doze entrevistas semi-estruturadas, com funcionários da ativa, de diferentes níveis hierárquicos do Banco Beta, lotados em uma agência da grande Porto Alegre, RS. O método utilizado para análise dos dados coletados foi a análise de conteúdo. Como um dos principais resultados das análises, pode-se destacar a satisfação dos entrevistados (sobretudo aqueles com mais tempo de Banco) em relação à evolução do sistema de concorrências e comissionamentos da empresa, com adoção de práticas de seleção mais claras, ágeis e de maior abrangência. Cabe ressaltar, porém, alguns pontos críticos levantados pelos entrevistados em relação ao processo seletivo e comissionamentos dentro da empresa, com destaque para a questão das prioridades e realocação de funcionários de setores extintos pelo Banco.

Palavras-chave: Motivação. Comissionamento. Reconhecimento. Satisfação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 QUADRO TEÓRICO	10
2.1 MOTIVAÇÃO.....	10
2.2 REMUNERAÇÃO	16
2.3 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO INTERNA E CARREIRA.....	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICADO.....	22
3.2 INSTRUMENTOS.....	23
3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE DADOS.....	23
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	23
4 RESULTADOS.....	25
4.1 CONHECIMENTO E FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE CONCORRÊNCIAS E COMISSONAMENTO DO BANCO BETA.....	26
4.2 O SISTEMA DE CONCORRÊNCIA E COMISSONAMENTO E A MOTIVAÇÃO.....	28
4.3 OPORTUNIDADE, IGUALDADE, TRANSPARÊNCIA.....	31
4.4 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	39
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	43

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um momento de mudanças sociais, tecnológicas e econômicas, onde se faz necessário buscar, á todo momento, uma melhora nas relações de Capital x Trabalho. Para manterem-se competitivas neste mundo tão globalizado e dinâmico, as organizações precisam, necessariamente, contar com colaboradores motivados, pessoal e profissionalmente, em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas (BROXADO, 2001).

Este trabalho foi realizado tendo como fonte de pesquisa e análise o Banco Beta, empresa com mais de duzentos anos de atuação no mercado e mais de cem mil funcionários, mais precisamente, o trabalho abordará o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco, suas barreiras e oportunidades para o funcionalismo.

Ao ingressar no Banco Beta, através de processo seletivo público, todos partem de um mesmo ponto, são admitidos como escriturários e a partir daí sua carreira pode seguir os mais variados rumos. Um funcionário pode seguir sua carreira até assumir a presidência da instituição (caso do atual presidente do Banco, funcionário de carreira), da mesma forma, pode manter-se como escriturário até sua aposentadoria. O foco deste trabalho é o processo de seleção, concorrências e comissionamentos internos do Banco, buscando revelar a percepção do funcionalismo sobre as barreiras e oportunidades deste processo, sempre destacando o aspecto motivacional e de satisfação. Para França (2008, p. 235):

A boa gestão da remuneração leva a motivação e ao comprometimento do empregado com os objetivos organizacionais. O mesmo ocorre com a boa gestão da carreira. As promoções, que consistem na escalada de nível na estrutura de carreira, são uma outra forma de recompensa. As pessoas sentem-se bastante motivadas ao perceber que a empresa possibilita a construção de carreiras bem-sucedidas. Qual empregado de nível hierárquico baixo que não sonha em alcançar a posição de diretor ou mesmo de presidente da companhia?

Diante do exposto, o presente trabalho visa responder a seguinte questão: “como o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta é percebido por seus funcionários?”.

A seguir estão definidos os objetivos, gerais e específicos, propostos neste trabalho:

Objetivo Geral

Analisar a percepção dos funcionários acerca do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta.

Objetivos Específicos

- Verificar o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta.
- Identificar seus pontos positivos e negativos sob a percepção dos funcionários.
- Avaliar o impacto do atual sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta junto a seus funcionários, destacando o aspecto da motivação, gerado pela expectativa de crescimento profissional dentro da empresa.

Justificativa

A justificativa para este trabalho passa pela compreensão do autor da necessidade de conhecer a percepção do funcionalismo, acerca do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta, principalmente sob o aspecto motivacional e de satisfação. Segundo a Teoria dos dois fatores, de Herzberg fatores como progresso, crescimento, realização, reconhecimento e Status são fatores motivacionais e produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência (CHIAVENATO, 1994). Portanto, faz-se necessário avaliar se o atual modelo de encarecimento proporcionado pelo banco Beta a seus funcionários está de acordo com suas expectativas e se, no seu processo natural, gera satisfação e motivação a estes.

A análise da percepção dos funcionários do Banco Beta sobre o sistema de concorrências e comissionamentos da empresa pode fornecer subsídios para que esta e outras organizações possam avaliar e repensar suas práticas de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à gestão de carreira de seu quadro funcional. Outro ponto importante, que pode ser alcançado através deste trabalho, é

proporcionar aos gestores de agências, gestores de equipe, ou seja, proporcionar aqueles que participam, como representantes da empresa, do processo de seleção interna da instituição, uma visão sobre tudo o que cerca este processo seletivo, visto pelo olhar dos “concorrentes”. Conhecendo o sentimento dos funcionários sobre o processo de concorrência e comissionamento utilizado pelo Banco, os gestores/avaliadores, a empresa enfim, poderá avaliar a necessidade de mudanças, de melhorias no modelo utilizado, poderá inclusive, identificar a necessidade de um debate mais amplo com o funcionalismo sobre de que maneira o modelo de concorrências e comissionamentos utilizado atualmente pelo Banco pode ser melhorado, gerando mais satisfação aos funcionários e, conseqüentemente, melhores resultados para a empresa.

A estrutura para apresentação do trabalho é a seguinte: este capítulo, que realiza a apresentação geral do trabalho, destacando o problema a ser pesquisado, os objetivos, geral e específicos, e sua justificativa. A seguir, são apresentadas as bases teóricas para a pesquisa, com foco em motivação, reconhecimento e satisfação. Após, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para pesquisa e desenvolvimento do trabalho, definidos de acordo com o problema identificado. Em seguida, é apresentada a análise dos dados coletados através da pesquisa ao público selecionado. Por fim, chega-se a conclusão e considerações finais alcançadas após o desenvolvimento do trabalho.

2 QUADRO TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

Minicucci (1995, p. 214) conceitua motivação da seguinte maneira: “A motivação leva você a agir em direção a um objetivo”. DuBrin (2007, p. 110) define motivação num ambiente de trabalho como “o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”. Já para Broxado (2001, p. 3), a motivação “é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. E os impulsos externos do ambiente são apenas condicionantes”.

A questão motivacional é recorrente no mundo dos negócios, as empresas precisam motivar seus funcionários para que eles atinjam os objetivos da empresa. Vieira (2008) defende a motivação como sendo uma ferramenta com poder de influenciar o comportamento do indivíduo dentro das organizações e destaca que uma organização que prima pela eficácia, necessita de funcionários motivados, com comportamento participativo, para atingimento deste objetivo. O funcionário motivado dedica mais tempo e cuidado para com a tarefa que lhe foi estabelecida, melhorando seu desempenho (VIEIRA 2008).

Bergamini (1990) trata a questão da individualidade sob o aspecto motivacional, destacando que, como as pessoas têm expectativas diferentes, cada uma busca seus próprios organizadores de comportamentos motivacionais ímpares. Cada pessoa mantém um perfil próprio para se motivar, cada indivíduo desenvolve um estilo de comportamento motivacional.

Aguiar (2005) também aborda a motivação enquanto problema individual, e analisa que predomina nas organizações um posicionamento em que a motivação no trabalho é responsabilidade única do funcionário e que as organizações espera que seus colaboradores se auto motivem. Porém, esta visão sobre a questão motivacional nas organizações sugere que as pessoas respondam a punições e recompensas da organização. Segundo Aguiar, este posicionamento serve de fundamento para as organizações no que diz respeito às políticas de seleção, avaliação, promoção e demissão de funcionários.

Uma das abordagens mais conhecidas sobre a questão motivacional do ser humano é trazida por Maslow e chama-se “Hierarquia das necessidades”. Conforme Bergamini (1997), Maslow propôs duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional do ser humano, primeiramente, supõe que os indivíduos tenham como característica a motivação para atender a satisfação dos seus desejos, num segundo momento, acredita que a não satisfação dessas necessidades geram estado de tensão interior e que o indivíduo irá comportar-se de maneira a reduzir esta tensão, readquirindo o equilíbrio interno. Quando satisfeita determinada necessidade, ela perde seu poder motivacional de comportamento.

De acordo com Ivancevich (2008), sobre a teoria de Maslow, se trata de uma pirâmide, onde, na ordem crescente, encontram-se as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto realização. DuBrin (2003, p. 111) complementa ressaltando que as necessidades localizadas mais ao topo da pirâmide, como necessidades de estima e de auto realização, “referem-se ao desenvolvimento pessoal e ao alcance do potencial do indivíduo” e que, para que estas necessidades sejam atendidas, é necessário que as necessidades da base da pirâmide, como as necessidades fisiológicas e de segurança, precisam estar satisfeitas.

Outra importante teoria sobre motivação foi desenvolvida por Frederick Herzberg e é conhecida como “Teoria dos dois fatores de Herzberg”. Na visão de Aguiar (2005), a teoria desenvolvida por Herzberg propõe uma distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho, onde os fatores que levam a satisfação do indivíduo no trabalho são denominados de fatores higiênicos e estão diretamente ligados as condições em que este trabalho é realizado. Já os fatores motivacionais, estão relacionados diretamente com o trabalho, com a tarefa em si, e influenciam a produtividade dos funcionários da organização. Na percepção de DuBrin (2003), segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, somente quando estão presentes os fatores motivacionais, pode haver um comportamento enérgico mais positivo, uma tarefa desafiadora, segundo ele, motivará muitas pessoas a despendem um esforço adicional.

Segundo Herzberg (BERGAMINI e CODA, 1997, p. 116):

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Conforme Bergamini e Coda (1997), Herzberg dividiu os fatores motivacionais em dois grupos, sendo:

- a) **Fatores ambientais ou higiênicos;** abrangem os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: segurança no emprego, benefícios sociais, salário e ambiente de trabalho. Estes fatores podem gerar insatisfação, ou seja, eles precisam estar apropriados para que não haja insatisfação dos funcionários.
- b) **Fatores motivadores;** dizem respeito ao cargo ocupado pelo funcionário e abrange: reconhecimento e oportunidade de crescimento profissional, responsabilidades e realizações. Estes fatores podem levar os funcionários de um estado de não satisfação a um estado de satisfação.

Ainda para Herzberg, de acordo com Bergamini e Coda (1997), a estratégia de desenvolvimento organizacional mais adequada é a reorganização que ele denomina de enriquecimento de tarefas, a qual consiste basicamente no enriquecimento do cargo adicionando responsabilidades e tarefas gradativamente mais elevadas e desafiantes. DuBrin (2003, p. 114) ressalta que a teoria dos dois fatores, de Herzberg, “explica como projetar cargos para torná-los motivacionais”. Segundo DuBrin, Herzberg acreditava que “a motivação aumenta quando o pagamento combina com um motivador, tal como um trabalho desafiador”.

Uma crítica feita à teoria de Herzberg está na dificuldade de reorganização dos cargos tendo em vista os aspectos tecnológicos e culturais envolvidos. Se, por um lado, é difícil reorganizar as tarefas de certos funcionários, também não se faz

possível reorganizar toda uma empresa cada vez que se muda a função de algum funcionário (BERGAMINI e CODA, 1997).

Bergamini (1997) traz a tona uma autocrítica de Herzberg sobre sua teoria e principalmente sobre a aplicação de suas descobertas pelas empresas. Segundo Bergamini, Herzberg, em seu artigo “suplantando as traições dos anos 80”, de 1987, denuncia a utilização do ser humano como um ser robotizado e destaca os problemas oriundos do desenvolvimento tecnológico desenfreado, como a diminuição da oferta de emprego em função da automação tecnológica. Este desenvolvimento tecnológico acarreta sérios prejuízos em termos motivacionais, tais como uma carreira atrativa, com maior envolvimento e crescimento pessoal.

Outra importante teoria sobre motivação humana foi desenvolvida por McClelland e explora a questão das necessidades humanas sob três pontos chaves, que são:

- **necessidade de realização:** desejo de conseguir algo difícil por seus próprios méritos;
- **necessidade de poder:** desejo de controlar outras pessoas, para influenciar seu comportamento e ser responsável por elas;
- **necessidade de afiliação:** desejo de estabelecer e manter um relacionamento amigável e caloroso com os outros (DUBRIN, 2003).

Tal teoria baseia-se na idéia de que as pessoas adquirem determinadas necessidades de acordo com a sua cultura, onde fatores como família, grupos de colegas e shows de televisão estariam entre estas influências culturais. Se uma necessidade for suficientemente forte, pode impelir uma pessoa a se engajar em atividades de trabalho, para conseguir satisfazê-la (DUBRIN, 2003). Aguiar (2005, p. 359) enfatiza, sobre a teoria de McClelland, que “o individuo realiza-se naquilo que faz e não pelas possíveis recompensas ou efeitos decorrentes do trabalho realizado”. Aguiar destaca ainda que “a predominância de uma necessidade em relação a outra caracteriza a maior ou menor adequação de um indivíduo em situações diferentes”.

DuBrin (2003) também aborda outras teorias sobre motivação, dentre elas, podemos destacar as seguintes:

- **Teoria do Estabelecimento de Metas:** de Edwin A. Locke e Gary P. Latham, segundo esta teoria, o comportamento das pessoas, dentro das organizações, é regulado pelos valores e metas. Os valores criam dentro das pessoas um desejo de comportamento compatível a eles, já em relação às metas, a teoria sugere que, quanto mais difíceis são as metas estabelecidas a uma pessoa, melhor seu desempenho.
- **Teoria do Reforço:** de B. F. Skinner, esta teoria prega que o comportamento das pessoas é determinado por suas conseqüências. Neste pensamento merece destaque o condicionamento operante, ou seja, as pessoas desenvolvem a capacidade de repetir comportamentos que lhe trazem resultados positivos e evitam aqueles comportamentos que levam a resultados desagradáveis (DUBRIN, 2003).
- **Teoria da Expectação da Motivação:** de Tolman e Vroom, segundo a Teoria da Expectação da Motivação, a motivação é o resultado de escolhas deliberadas para se engajar em atividades com a finalidade de atingir resultados satisfatórios (DUBRIN, 2003).
- Teoria da Equidade e da Comparação Social: de J. Stacy Adams, para Adams, a motivação do funcionário depende de quão ele acredita ser bem tratado em relação a seus pares, ou seja, quando os funcionários acreditam que estão sendo tratados de maneira equitativa em relação a seus pares dentro da organização, estarão mais dispostos a trabalharem motivados.

Sobre as teorias da comparação social (teoria da troca, de Homan, e teoria da equidade, de Adams), Ivancevich (2008) ressalta que sua abordagem sugere que uma motivação influenciada pelo critério com que o indivíduo sente que está sendo remunerado. Segundo estas teorias, a comparação entre o grau de justiça ou injustiça vista por ele em relação a seus pares, seria o principal determinante da produtividade, satisfação e motivação do indivíduo. Em relação à “Teoria da Expectativa” de Tolman e Vroom, Ivancevich (2003, p. 305) destaca que “o ser humano forma uma imagem mental da probabilidade de que determinado nível de esforço produz um resultado desejado”. Por fim, Ivancevich (2003) aborda as teorias sociocomportamentais, desenvolvidas por Pavlov, Watson, Thorndike e Skinner,

como a “Teoria do reforço” e a “Teoria da Modificação do Comportamento”, onde a motivação é resultado da interação do indivíduo com o ambiente externo e não de processos internos, como as necessidades ou percepções.

Levinson (1973) aborda a relação entre funcionários e líderes sob o aspecto motivacional e destaca a importância de se aplicar novos princípios de motivação nas organizações, com o intuito de sustentar a viabilidade destas organizações e mantê-las adaptativas às circunstâncias mutáveis. Para Skinner (1981), é fundamental se estabelecer uma ligação entre as metas de longo prazo das instituições e as metas de curto prazo dos funcionários. Em seu artigo “Muito Chapéu para Pouco Gado”: Gestão de Recursos Humanos, de 1981, ele destaca (VROOM, 1997, p. 6):

A luta por uma força de trabalho motivada é uma batalha árdua. É idealismo otimista pensar que todos os funcionários irão se dedicar e devotar 100% de sua energia a uma empresa e seus objetivos. Os interesses econômicos de curto prazo entram em conflito evidente. Os funcionários vêem que a fatia da torta que lhes cabe está cada vez menor, para servir os maiores lucros aos donos da empresa.

Para finalizar este capítulo, as palavras de Fritjof Capra, citadas por Pontes (2005, p. 37): “O meio mais eficaz para intensificar o potencial de criatividade e aprendizado de uma organização, o melhor meio para mantê-la sempre viva e vibrante, consiste em apoiar e fortalecer os funcionários”. Com estas palavras, Capra ressalta a importância das pessoas, do envolvimento dos funcionários no ambiente organizacional. Na percepção de França (2009), há uma valorização dos recursos humanos no contexto empresarial, ocorrida nas últimas décadas, onde o ser humano passa a ser tratado como vantagem competitiva, e não apenas como mais uma peça na engrenagem da organização. Esta valorização pode ser reconhecida por uma melhora no sistema de recompensas, sobretudo através da remuneração.

2.2 REMUNERAÇÃO

Quando são abordados temas como seleção interna, carreira, comissionamentos, motivação de funcionários, a questão da remuneração aparece também como um fator a ser estudado. Pontes (2005, p. 92) faz uma análise da relação entre salário e motivação sob a luz das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg:

Associando a teoria de Maslow à nossa questão de salário, como fator de motivação, observamos que, indiretamente, este contribui, é o pano de fundo para a satisfação dessas necessidades. É por intermédio dele que temos assegurada a satisfação de nossas necessidades básicas independentemente da empresa, tais como moradia, alimentação, etc.; quanto à segurança relacionada ao trabalho, à estabilidade da empresa no mercado e à estabilidade que possa ser proporcionada aos funcionários em termos de garantia de emprego e de recebimento dos salários em dia, também são de suma importância. De certa forma, o salário pode contribuir para a aceitação social do indivíduo e, em termos de auto-estima, ainda é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração de seu valor por meio da concessão de aumentos de mérito, que vêm ratificar todas as demonstrações informais de estima que o funcionário possa receber.

Pontes (2005) conclui que o salário por si só não pode ser considerado fator motivacional, sendo apenas a recompensa pelo trabalho do indivíduo. Porém, destaca que o salário é fundamental na sustentação dos fatores considerados motivadores, pois sem a contrapartida salarial, os fatores motivadores perdem a capacidade de satisfazer necessidades.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a remuneração comporta todas as formas de pagamentos e recompensas dadas aos funcionários em troca de seu trabalho, para eles, esta remuneração pode ser dividida em dois grandes grupos, a saber;

- a) **Remuneração direta:** trata-se dos ordenados e salários dos funcionários, incentivos, bonificações e comissões.
- b) **Remuneração indireta:** trata-se dos vários benefícios que podem ser oferecidos pelas empresas, tais como programas de reconhecimento do

funcionário, atividades gratificantes e horários flexíveis para acomodação de necessidades particulares.

Vilas Boas e Andrade (2009, p. 67) definem remuneração como “o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe para prestar um serviço a uma determinada empresa ou pessoa física” e promovem a divisão dos componentes da remuneração em três grupos, são eles:

- c) **Remuneração fixa: salário mensal**, por hora ou por obra (empreitada).
- d) **Remuneração variável**: participação nos lucros, bônus, etc.
- e) **Benefícios e Serviços**: seguro de vida, vale-transporte, férias, entre outros.

A questão da remuneração tem relevância significativa no contexto empresarial, esta importância está amparada no fator motivacional intrínseco da remuneração. As empresas administram a remuneração a seus colaboradores através da instituição de um programa, de um planejamento de remuneração. Bohlander, Snell e Sherman (2003), definem planejamento de remuneração estratégica como a remuneração aos colaboradores visando elevar a motivação e estimular o crescimento, alinhando o esforço destes colaboradores aos objetivos e a cultura da empresa. Segundo os autores, faz-se essencial um pagamento condizente com a contribuição prestada por cada funcionário, de acordo com a teoria da equidade, para que a remuneração possa atingir seu valor motivador junto aos funcionários.

Sobre este aspecto, Vilas Boas e Andrade (2009) destacam a dificuldade e a necessidade de se recompensar adequadamente os funcionários, alertando que se este sistema de recompensas da empresa apresentar problemas, falhas, pode causar descontentamento entre o funcionalismo e alteração negativa significativa do clima organizacional. França (2008) define os objetivos do sistema de remuneração sob a ótica do empregador e do empregado, onde, por parte do empregador, visa comprometer os empregados com os objetivos da empresa, gerando resultados que compensem os custos de remuneração; sob a ótica do empregado, o sistema de remuneração deve atender aos objetivos de estimular e permitir um perfeito desempenho no trabalho, levando a ganhos cada vez maiores.

Para Colombini (1999), um correto sistema de remuneração prevê uma compensação maior a quem agrega mais valor à organização, independentemente do cargo ou nível hierárquico. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), a composição da remuneração é determinada por fatores internos e externos, dentre estes, a política de remuneração da empresa, que está ligada diretamente aos cargos e ao sistema de carreira da organização, assume papel de destaque.

2.3 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO INTERNA E CARREIRA

Considerando o enfoque deste trabalho, que visa revelar a percepção do funcionalismo do Banco Beta acerca do sistema de concorrências e comissionamentos da empresa, é imprescindível uma revisão bibliográfica sobre o tema. Uma carreira é composta por sequências de experiências profissionais, que podem ser ascendentes, laterais, ou descendentes. A sequência particular de empregos e papéis funcionais, desempenhada em uma ou diversas empresas, é resultado das escolhas conscientes feitas pelos indivíduos, baseadas em seus interesses e nas limitações e oportunidades que são encontradas no decorrer de uma vida profissional (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Sob a ótica do empregador, Milkovich e Boudreau (2000, p. 257) destacam a importância do administrador de recursos humanos, enquanto responsável direto pela retenção e desenvolvimento de futuros talentos para a organização:

Costumamos encarar as carreiras como uma coisa individual, mas elas são também vitais para as organizações e frequentemente são uma atividade essencial dos administradores de recursos humanos. Estes precisam tomar decisões e atitudes para reter e desenvolver futuros talentos.

Os desafios da gestão de recursos humanos das empresas estão centrados na idéia de que as organizações competem a cada dia mais, com base nos talentos e nas capacidades de seus funcionários. Isto torna fundamental por parte dos administradores de recursos humanos, o desenvolvimento de um trabalho cuidadoso

de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção dos funcionários valiosos (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003).

Estamos vivendo um momento importante, em que a sustentabilidade e a competição são fatores presentes nas organizações, e estas organizações passam a competir também por profissionais que possam agregar um diferencial de qualidade (FRANÇA, 2008). França (2008, p. 31) traz seu conceito sobre recrutamento interno, destaca os benefícios e chama a atenção para o conflito de expectativas que o processo pode gerar junto aos funcionários:

O recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com os outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa. Apesar desse aspecto positivo sobre a motivação, crescimento e desenvolvimento profissional, adotar essa técnica requer cuidados de gerenciamento de expectativas: há empresas que alegam que o processo gera competição interna, descontentamento e frustração para aqueles que foram preteridos.

Para Vilas Boas e Andrade (2009), seleção é um processo em que a empresa escolhe o melhor candidato para determinado cargo específico. No processo de seleção interna, devem ser identificados subsídios para o treinamento e desenvolvimento do funcionário que está se movimentando, uma vez que evidencia a necessidade de adequação deste funcionário ao cargo que irá assumir (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009). A seleção de pessoal deve levar em conta, além de experiência e conhecimento, aspectos relacionados com a personalidade do funcionário (FRANÇA, 2008). Quando um candidato não é escolhido em um processo seletivo, pode questionar sobre suas capacidades e habilidades e sentir auto-estima abalada, mesmo tendo consciência que apenas um, dentre vários, pode ocupar a vaga existente (FRANÇA, 2008).

Recrutamento vem a ser o processo pelo qual a empresa localiza e incentiva candidatos potenciais para a disputa de vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, os candidatos devem ser informados sobre as qualificações necessárias para desempenho do cargo, bem como das oportunidades de carreira que a empresa oferece (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003). Os mesmos autores

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 76) destacam ainda as vantagens do recrutamento interno: “preenchendo vagas dessa maneira, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários”, mas também levantam suas limitações: “às vezes, certos cargos de nível médio e superior, que requerem treinamento e experiência especiais, não podem ser preenchidos dentro da empresa e pedem o recrutamento de pessoas de fora”.

Na percepção de Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 102) o processo seletivo assume papel de destaque no Gerenciamento de Recursos Humanos:

Talvez não haja um tópico mais importante em GRH que a seleção de funcionários. Se é verdade que as organizações têm sucesso ou falham com base nos talentos de seus funcionários, então os gerentes influenciam diretamente esse sucesso pelas pessoas que contratam. Independentemente de as empresas serem grandes ou pequenas, a contratação dos melhores e mais brilhantes funcionários constitui base sólida para a excelência. Por outro lado, é comum ouvir gerentes, que não reconhecem isso, lamentarem que gastam tempo demais tentando corrigir decisões inadequadas de seleção. O resultado é que as boas decisões de seleção fazem a diferença. E as más também.

Sobre carreira, alguns conceitos merecem destaque, como o de Hall (1976), que define carreira como sendo uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. Conforme França (2008, p. 236) “carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa”. França prossegue seu raciocínio dizendo que “a carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade”. Sob a perspectiva do indivíduo, carreira “engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional”, enquanto, da perspectiva da empresa, “engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas”. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) ressaltam os programas de desenvolvimento de carreira, com maior ênfase no indivíduo, introduzindo um caráter personalizado ao processo. Cada vez mais, cabe ao próprio funcionário iniciar, gerenciar sua carreira, cabe a cada funcionário identificar seus pontos fortes, seus conhecimentos, suas habilidades, capacidades, valores e interesses e buscar informações sobre opções de carreira para montar seu próprio plano de carreira. Já a empresa cabe a função de fornecer, suporte para auto-avaliação, treinamento e desenvolvimento do funcionário, além de prestar informações sobre as políticas da empresa e sua missão. O significativo progresso de uma carreira, ocorre quando a iniciativa individual combina com as oportunidades dadas pela organização”.

França (2008, p. 235) traz sua visão sobre carreira, destacando a evolução dos papéis da empresa e funcionário:

Tradicionalmente, pensava-se que a gestão da carreira era de inteira responsabilidade da empresa. A carreira, então, era vista como algo dado, predefinido, como se fosse uma estrada já pronta que conduziria à riqueza e ao sucesso profissional. Mais tarde, com os problemas e dificuldades surgidos no ambiente que culminaram nas reestruturações e nos enxugamentos organizacionais, as pessoas deram-se conta de que elas mesmas deveriam ter um papel mais ativo na gestão de suas carreiras. Então, a carreira passou a ser vista como um caminho tortuoso com várias alternativas e repleto de incertezas, no qual há uma estrada a ser construída.

O que se espera de funcionários e empresa quanto à carreira é uma administração estratégica, onde ambas as partes adotam uma visão de longo prazo, mas discutem e agem sobre o tema diariamente. “O importante é entender que essas negociações têm a característica do ganha-ganha, isto é, o processo deve ser produtivo para ambas as partes” (ALBUQUERQUE E LEITE, 2009, p. 87).

Após esta revisão do quadro teórico, são definidos e apresentados os Procedimentos Metodológicos utilizados para realização do trabalho, com destaque para o método adotado e sua justificativa, instrumento de coleta de dados e análise dos dados coletados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para realização do trabalho, definido de acordo com o problema identificado e orientado para produzir os elementos necessários à análise e conclusões sobre a problemática em foco.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Para a realização deste trabalho, foi utilizado o método de estudo de caso qualitativo, pois a intenção do trabalho é conhecer a percepção dos funcionários do banco Beta acerca do sistema de concorrências e comissionamentos atualmente utilizado pela instituição. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas, com roteiro de perguntas abertas, de abordagem qualitativa, a doze funcionários de uma agência de porte médio do Banco Beta, localizada em Porto Alegre RS.

Bignardi (2007) defende que a pesquisa qualitativa não almeja alcançar generalização e sim particularidades de determinados grupos, pois trabalha com dados que não podem ser medidos. Foram selecionados, como público para a realização das entrevistas, doze funcionários da ativa do Banco Beta, que trabalham em uma agência de Porto Alegre - RS. O critério adotado para seleção do público para entrevista foi, primeiramente, o cargo ocupado pelo entrevistado, a saber; um gerente geral de agência, três gerentes de módulo de unidade, três assistentes de negócios, três escriturários e dois caixas. Visando, desta forma, uma abordagem a funcionários que exerçam diferentes funções e de diferentes níveis hierárquicos dentro de uma agência do Banco Beta. Outros critérios para seleção do público entrevistado foram o tempo de Banco (mínimo de seis meses) e disponibilidade para realização da entrevista.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS:

As entrevistas foram aplicadas a partir de um roteiro previamente estruturado, composto por oito perguntas abertas, de abordagem qualitativa, instigando o funcionário a revelar suas percepções acerca do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta. As questões têm enfoque nos aspectos motivacionais, de reconhecimento e satisfação no ambiente de trabalho.

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram realizadas individualmente, no ambiente da agência, em horário previamente acordado com os entrevistados, não comprometendo suas rotinas diárias. As entrevistas duraram, em média, 45 minutos cada, e foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, utilizando-se para isto um gravador portátil, visando facilitar e agilizar o processo de entrevista.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O método utilizado para análise dos dados coletados foi à análise de conteúdo. O conteúdo das entrevistas foi analisado qualitativamente (interpretação do conteúdo) para conhecimento das percepções dos entrevistados em relação ao tema. Segundo Vergara (2005), a análise de conteúdo deve ser utilizada para se identificar, através da análise dos dados coletados, o que vem sendo dito sobre determinado tema, onde deve-se, obrigatoriamente, subdividir os dados coletados em categorias, para então analisá-los. Na visão de Bardin (2002), a análise de conteúdo pode ser descrita como o desvendamento de significações de diversos discursos, ou de diversos tipos de discursos, tendo como base a inferência ou a dedução. Aplicando desta forma, a análise de conteúdo aos dados coletados, têm-se os resultados da pesquisa.

Visando facilitar a análise e compreensão dos dados coletados, a análise foi dividida em 4 categorias, da seguinte forma:

- Conhecimento e funcionamento do sistema de concorrências e comissionamentos;
- O sistema de concorrências e comissionamentos e a motivação;
- Oportunidade, igualdade e transparência;
- Aspectos positivos e negativos.

4 RESULTADOS

Neste Capítulo, é apresentada a discussão e análise dos dados coletados através das entrevistas. Para isto, serão abordadas, comparadas e discutidas, as respostas dos entrevistados aos questionamentos, conforme roteiro previamente estruturado, com base nas teorias sobre o tema.

O perfil dos entrevistados pode ser visto na tabela abaixo, a cada funcionário entrevistado foi atribuído um número, de funcionário 1 a funcionário 12, para fácil identificação dos mesmos ao longo da análise de resultados.

Nome dado ao entrevistado	Sexo	Idade	Mês/ano de ingresso no Banco Beta	Cargo atual
Funcionário 1	Feminino	28	11/2005	Assistente de negócios
Funcionário 2	Masculino	61	03/1978	Gerente de agência
Funcionário 3	Masculino	47	05/1987	Caixa
Funcionário 4	Feminino	29	06/2003	Gerente de contas
Funcionário 5	Masculino	22	11/2009	Escriturário
Funcionário 6	Masculino	31	05/2002	Gerente de contas
Funcionário 7	Masculino	29	03/2007	Assistente de negócios
Funcionário 8	Masculino	23	05/2008	Assistente de negócios
Funcionário 9	Feminino	21	03/2010	Escriturária
Funcionário 10	Masculino	38	09/2008	Escriturário
Funcionário 11	Feminino	43	10/2001	Caixa
Funcionário 12	Masculino	48	09/1986	Gerente de módulo

4.1 CONHECIMENTO E FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE CONCORRÊNCIAS E COMISSIONAMENTOS DO BANCO BETA

Inicialmente, foi solicitado aos entrevistados que falassem sobre o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta, se conheciam o sistema utilizado e seu funcionamento. Pontes (2003) destaca a importância da estruturação da carreira através de cargos, onde os funcionários crescem dentro da empresa por meio do exercício crescente de cargos, de acordo com o plano de carreira de cada organização.

Sobre este aspecto de conhecimento do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco, o Funcionário 2 se mostra profundo conhecedor do sistema, e indica sua experiência como selecionado e selecionador para justificar este conhecimento: “conheço bem o sistema sim, por já ter participado dele algumas, várias vezes, tanto como candidato, como selecionador”, em seguida, o mesmo funcionário dá uma descrição sucinta sobre o funcionamento do sistema de concorrências e comissionamentos utilizado pelo Banco Beta:

Bem, seu funcionamento, a princípio, é simples, os funcionários interessados em determinada vaga se inscrevem via SISBETA (sistema operacional utilizado pelo Banco Beta) e a administração da agência, ou a superintendência, em caso de seleção para gerente de agência, escolhe um funcionário que esteja classificado entre os vinte melhores.

Pode-se perceber nesta declaração do funcionário do Banco Beta, que o funcionamento do sistema e a participação do processo seletivo por parte dos funcionários é simplificada. Neste sentido, Pontes (2005) destaca que, num mundo atual onde a palavra competitividade está em evidência, além de um clima organizacional positivo, faz-se necessária, por parte da empresa, a geração de oportunidades para o crescimento profissional de seus funcionários. Milkovich e Boudreau (2000, p. 295) explicam, sobre o processo seletivo interno, que “o recrutamento e a seleção internos e as escolhas quanto à carreira determinam quais papéis funcionais são atribuídos a cada empregado.

O Funcionário 4 explica o funcionamento do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta de maneira mais detalhada, com destaque para o sistema de pontuação, que determina a ordem de classificação dos funcionários em um processo seletivo:

sim, conheço o sistema. Bem, funciona mais ou menos assim, o Banco tem um sistema de pontuação interna, cada funcionário tem uma pontuação, se eu fosse concorrer para gerente de agência hoje, por exemplo, eu teria, sei lá, digamos 50 pontos, esta pontuação diz respeito à faculdade, cursos que você fez dentro do Banco, GPD (sistema de avaliação de desempenho onde o funcionário é avaliado por seus pares, seus superiores, seus subordinados, e por si próprio), tempo de Banco, cargos que já ocupou, enfim, uma série de aspectos que o Banco considera para atribuir uma pontuação a cada funcionário, outra coisa que é considerada para atribuição de pontos são as certificações internas. Então, quando o funcionário se candidata a uma vaga, ele recebe determinada pontuação, será escolhido para a vaga aberta, um funcionário que esteja classificado entre os vinte melhores, independente de sua posição, ele só precisa estar entre os vinte melhores classificados para esta vaga. Agora com o 6.1 (novo modelo de relacionamento e segmentação de clientes, implantado recentemente pelo Banco Beta) algumas vagas foram preenchidas por colegas que estavam em situação de priorização, outras por colegas que nem estavam entre os vinte melhores, acho que o Banco deu uma “flexibilizada” pra poder ajustar o quadro de funcionários ao novo modelo, mas basicamente, o funcionamento do sistema é este.

Segundo este relato do entrevistado, pode-se perceber que o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta está diretamente ligado a um programa de pontuação por funcionário. A cada funcionário é atribuída uma pontuação, de acordo com suas realizações dentro e fora do Banco, e é esta pontuação que determinará os melhores classificados em um processo seletivo na organização. Milkovich e Boudreau (2000) destacam a importância da eficiência do sistema de recrutamento interno, segundo eles, os relacionamentos que são criados por recrutamento e seleção internos é que formam a estrutura que mantém a organização íntegra. Para França (2009, p. 3) “o recrutamento e a seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa”.

A partir do momento em que é contratado, o funcionário, naturalmente, inicia um processo em que vai, aos poucos, descobrindo e aprendendo sobre a cultura organizacional da empresa. Descobrir e conhecer o modelo de gestão de carreira e o sistema de concorrências e comissionamentos da instituição, faz parte deste

processo, e este aprendizado é importante não só para o funcionário, mas também, e talvez principalmente, para a organização. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a gestão de carreiras por parte dos funcionários é fundamental para as organizações, considerando a importância, num mundo em constante mudança, de descobrir, desenvolver e reter talentos dentro da empresa. O amadurecimento desta descoberta e conhecimento fica claro nas palavras do Funcionário 9. Quando perguntado sobre seu conhecimento acerca do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta, ele responde:

Conheço mais ou menos, estou querendo conhecer melhor agora, estou quase fazendo um ano de Banco, daí já posso concorrer também, mas assim, pelo que eu vi até agora, tem que estar entre os vinte melhores classificados, quero ver certinho o que conta para esta pontuação, parece que faculdade vale bastante, espero levar alguma vantagem por já ser formada.

Pontes (2005) ressalta a importância de que todo o programa, todo o sistema de cargos e salários da organização seja conhecido por todos colaboradores, estes devem ter acesso às descrições e especificações, modelo de seleção interna, hierarquia de cargos e até as faixas salariais.

4.2 O SISTEMA DE CONCORRÊNCIAS E COMISSIONAMENTOS E A MOTIVAÇÃO

O próximo questionamento feito aos funcionários do banco Beta tratava sobre a relação entre o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco e o estímulo aos funcionários a buscarem uma promoção, ou seja, desejava-se saber se o sistema utilizado pelo Banco estimula os funcionários da instituição a buscarem uma promoção através do processo seletivo. Sobre este assunto, o Funcionário 7 faz uma explanação, afirmando achar o sistema de concorrências e comissionamentos estimulante e lembrando da importância da força de vontade de cada funcionário em trilhar seu próprio caminho, buscar seus objetivos:

Acho que o sistema utilizado pelo Banco, se utilizado como tem de ser, como falei antes, é muito bom, e estimula os funcionários a buscarem uma promoção dentro da empresa. Na maioria das empresas não existe um sistema definido de seleção interna, daí as pessoas ficam meio perdidas, não sabem o que tem que fazer para serem promovidas, muitas vão pelo método mais fácil, que é o de puxar bastante o saco da chefia. Mas no Banco, com este sistema de pontuação e tal, as coisas são mais claras, eu estou sempre atualizando minhas concorrências, vendo quantos pontos faço para determinado cargo, acho que o sistema é bem estimulante sim.

Neste sentido, Broxado (2001) entende que a motivação esta diretamente ligada a um desejo, e provém do interior de cada pessoa, para ele, um indivíduo pode apenas estimular outro indivíduo, mas jamais motivá-lo. A probabilidade de alguém buscar determinado fim, está diretamente ligada à força de um desejo próprio deste indivíduo.

Seguindo esta mesma linha, o Funcionário 8 concorda com o funcionário 7 em relação ao sistema de concorrências e comissionamentos ser estimulante:

Para mim o sistema de concorrências do Banco sempre foi estimulante, ele permite que a gente faça uma programação. Por exemplo, se você almeja uma vaga de gerente de contas, tem como identificar quantos pontos esta tendo neste momento e o que pode fazer para conseguir uma pontuação melhor, só depende da gente ir atrás de melhorar a classificação, fazer um bom trabalho na agência, para ter boas referências e de resto, é só ficar atento ao surgimento de vagas, que por sinal, estão surgindo como nunca.

Para ele, outro ponto importante é o planejamento de carreira e o papel do sistema de concorrências e comissionamentos neste planejamento. O sistema de concorrências e comissionamentos pode ser usado, neste caso, como norteador para futuros processos seletivos, uma vez que indica, a qualquer momento, qual sua posição em relação a determinada vaga, permitindo que o funcionário desenvolva atividades para melhorar sua pontuação individual, visando atingir um objetivo específico.

Seguindo o roteiro de entrevistas, os funcionários foram questionados quanto à motivação para promoção dentro da empresa e sobre o papel do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco neste processo.

Aqui o Funcionário 1 demonstra estar constantemente motivado para crescer dentro da empresa, “eu me sinto muito motivada a buscar promoções dentro do

Banco, desde que entrei já comecei a me preparar para ser assistente”. E ela complementa, “assim que a oportunidade surgiu, consegui a vaga, e agora já estou mirando o próximo cargo, e me preparando”. Para ele, o papel do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco neste processo é fundamental, ele coloca, “conhecendo como funciona o processo de seleção interno, eu posso me preparar para ele, posso fazer os cursos que sei que me darão pontuação”.

De acordo com Pontes (2005), sobre a motivação para buscar progresso em uma carreira dentro da organização, deve partir do indivíduo a decisão por seguir carreira e cabe a organização respeitar tal decisão, seja ela qual for, encorajando e propiciando caminhos para o desenvolvimento desta carreira.

O funcionário 12 confirma este sentimento de motivação, “me sinto motivado sim, acho que o Banco incentiva bastante o nosso crescimento, nos dá chance de crescer” e ressalta o caráter igualitário que o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta proporciona ao funcionalismo, “acho que o sistema do Banco para seleção é muito importante neste processo, á através dele que seremos pré-selecionados, ele garante igualdade na hora de concorrer”. Ainda segundo o Funcionário 12, o dinamismo na evolução da carreira é algo a ser comemorado: “antigamente se demorava muito para conseguir a primeira promoção, hoje em dia basta querer, o Banco te abre várias portas”.

Na sequência, os entrevistados foram indagados sobre sua percepção quanto à motivação dos colegas de Banco em relação a promoções internas, e também sobre a importância do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco neste processo.

O Funcionário 1 explana sobre o momento de reestruturação por que passa o Banco, em relação a segmentação de clientes, e a influência deste momento de reestruturação na motivação dos funcionários:

Eu vejo todos motivados, o Banco passa por um momento único no que diz respeito a oportunidades, o lançamento do 6.1 (nome dado ao novo modelo de atendimento a clientes implantado recentemente pelo Banco Beta) abriu muitas oportunidades, e a promessa é de que muitas mais serão abertas, eu procuro estar atento aos movimentos do Banco neste sentido, quem estiver preparado vai ter oportunidade. Quanto ao papel do sistema de concorrências e comissionamentos, acho que ele vai se tornar cada vez mais importante. Com o quadro do Banco crescendo, com vagas sendo criadas a cada dia, cresce a responsabilidade do Banco em manter um processo de comissionamento justo e igualitário.

É preciso integrar as necessidades individuais dos funcionários e as necessidades da empresa. Esta integração só é possível se houver uma sinergia entre todos os setores do RH, onde eles se reforcem mutuamente. As políticas de recursos humanos precisam ser necessariamente flexíveis, para adaptar-se e promover apoio as mudanças de carreira Bohlander, Snell e Sherman (2005). Funcionário 11 enfatiza que o momento positivo do Banco é sentido por todos os funcionários, transformando-se em fator motivador, e que esta motivação reflete nos números da instituição:

Mais importante do que isto, é a consciência de todos os colaboradores acerca deste movimento, e isto é percebido no dia a dia das agências, todos parecem antenados, motivados em alcançar um crescimento dentro da empresa, sinto que todos nós estamos sentindo este momento positivo, e isto é muito importante, pois reflete também no crescimento dos números do Banco, o que é fundamental para que toda esta estratégia, este movimento do Banco, se mostre acertado.

Na visão de Funcionário 10, “está todo mundo motivado sim, com o lançamento do 6.1 muitas vagas foram criadas”, ele ainda reforça o papel de cada um no gerenciamento e desenvolvimento da carreira dentro do Banco “tem bastante oportunidades, depende da gente fazer um bom trabalho para ser merecedor ali na frente”. As pessoas são estimuladas pelas empresas a fazerem um planejamento de carreira, com vistas a se tornarem-se mais competitivas (FRANÇA, 2009). Por fim, Funcionário 10 defende a importância do sistema de concorrências neste processo, “eu e meus colegas estamos sempre atentos, conferindo nossa pontuação, acho que todo mundo sente que o momento é ótimo”.

4.3 OPORTUNIDADE, IGUALDADE, TRANSPARÊNCIA

Dando seguimento as entrevistas, os funcionários foram questionados quanto a igualdade de oportunidades, ou seja, buscou-se saber se, sob a ótica do funcionalismo, o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta funciona de maneira transparente, clara, proporcionando aqueles que se submetem

a um processo seletivo, uma concorrência justa e igualitária. Conforme Ivancevich (2008) a organização deve estar ciente do seu papel fundamental no desenvolvimento de seus funcionários, quando uma organização reconhece a importância do desenvolvimento profissional de seus colaboradores, pode oferecer inúmeras oportunidades a eles.

De modo geral, pôde-se perceber uma confiança por parte dos funcionários em relação ao sistema de concorrências e comissionamentos utilizado pelo Banco, no trecho citado a seguir, o Funcionário 6 dá seu parecer sobre o sistema, “eu considero o sistema justo sim, todos funcionários podem concorrer, precisam estar classificados entre os vinte melhores, mas todos podem concorrer”, ele também ressalta a necessidade de cada um buscar seus objetivos, “depende de cada um a vontade de melhorar sua pontuação, fazer mais cursos, se desenvolver, enfim”. Por fim, o entrevistado faz um breve comparativo entre o sistema de concorrências do banco e o que considera ser uma prática comum nas empresas em geral:

Na maioria das empresas, as promoções são na base do QI (quem indica), no Banco, com esta questão da pontuação, de ter que escolher entre um dos vinte melhores, acho que fica um pouco mais transparente, e mais justo também.

Analisando as declarações do funcionário, pode-se perceber que ele entende o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco, como sendo um meio de se chegar um objetivo, que pode ser o comissionamento. Neste contexto, a individualidade, a atitude de cada funcionário é o fator determinante para se alcançar o sucesso. Aguiar (2005) aborda a questão da motivação enquanto problema individual, onde os funcionários são os únicos responsáveis por sua motivação e ressalta que esta abordagem de motivação intrínseca sugere que as pessoas respondam a recompensas e punições proporcionadas pela organização.

O entrevistado Funcionário 11 corrobora com a opinião citada acima,

É importante destacar que todos os funcionários tem acesso as concorrências, aos processos seletivos, respeitando algumas determinações do banco em relação a tempo de trava em determinadas funções, enfim. Mas todos têm as mesmas oportunidades, depende de cada um se qualificar, desenvolver um bom trabalho ao longo de sua trajetória dentro do Banco, para que, quando haja uma oportunidade de promoção, este funcionário esteja apto, se qualifique entre os vinte melhores, e possa efetivamente ser selecionado.

Esta opinião do entrevistado pode ser associada ao que DuBrin (2003) considera como a Teoria da Autodeterminação, onde os funcionários assumem papel de agentes ativos das forças ambientais e não apenas regentes passivos delas, ou seja, as atitudes, a pró atividade de cada funcionário é que determinará seu futuro dentro da organização.

Outra opinião relevante é a do funcionário 1:

Eu acho que o sistema é justo sim,..., os funcionários são classificados conforme uma pontuação, a escolha tem de ser por um que esteja entre os vinte melhores. Além do mais, geralmente, as agências promovem uma entrevista com alguns candidatos, acho a entrevista importante, mesmo não sendo obrigatória, a entrevista proporciona um contato entre os administradores da agência e os candidatos, fazendo este contato, os administradores podem conhecer um pouco mais os candidatos e a chance de terem sucesso na escolha é maior.

Aqui o Funcionário 1 levanta uma questão importante, que merece ser discutida, a utilização de entrevistas nos processos seletivos internos do Banco Beta. Como foi relatado pelo funcionário, o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta não prevê, como sendo obrigatória, entrevista aos selecionáveis, sobre este assunto, Bohlander, Snell e Sherman (2005) ressaltam o papel central que a entrevista assume em um processo seletivo. França (2009) também fala da importância da entrevista no processo seletivo e destaca que é recomendável que o mesmo candidato seja avaliado por vários entrevistadores, evitando que fatores de ordem pessoal interfiram no resultado final.

Sobre a igualdade proporcionada pelo sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta, o Funcionário 6 dá o seguinte depoimento:

Desde que eu entrei no Banco eu sempre estive “atenado” em relação às oportunidades, sempre me interessei em saber onde eu estava, se tinha uma pontuação que me possibilitava concorrer ao próximo cargo dentro do Banco, enfim, acho que esta postura pró-ativa do funcionário na construção da sua carreira é fundamental para o sucesso, para o crescimento rápido dentro da empresa. O que eu quero dizer com isto é que, o sistema do Banco proporciona uma igualdade a todos, ou seja, o sistema é igual para todos, estar melhor ou pior classificado, ser o escolhido em uma entrevista, ter boas referências, enfim, isto compete ao funcionário, a cada um de nós. O sistema é igual para todos. As vantagens que uns terão sobre os outros são decorrentes do esforço de cada um, o colega que fez mais cursos, que estudou mais e passou em mais certificações, que conseguiu se formar primeiro, que teve um desempenho melhor e que, conseqüentemente, foi melhor avaliado na GVP, terá vantagem, mas uma vantagem legal, justa, na minha opinião.

Assim como as organizações mudam, as pessoas também vão mudando com o passar dos anos. As aspirações profissionais de um administrador recém contratado são diferentes das de um administrador que esta prestes a se aposentar. Todo e qualquer sistema de seleção busca identificar os candidatos com as melhores chances superar os padrões de desempenho esperados pela organização (IVANCEVICH, 2008). Funcionário 2 também acredita na igualdade proporcionada pelo modelo, ele destaca que quando não foi selecionado em algum processo seletivo, preocupou-se em melhorar, em se desenvolver, para que, numa próxima seleção, tivesse mais chances de êxito: “quando não fui selecionado em alguma disputa, procurei me aprimorar, procurei saber onde poderia melhorar, enfim, corri atrás do prejuízo e, no final, sempre alcancei o objetivo, mais cedo ou mais tarde”.

4.4 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

Concluindo o processo de entrevista, foi solicitado aos entrevistados para que apontassem, segundo a percepção de cada um, os pontos positivos e negativos do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta.

Funcionário 6 trata da questão destacando, como ponto positivo, a igualdade com que o sistema trata os funcionários que participam dos processos seletivos, ele também aponta uma falha (no seu ponto de vista) do sistema, que é não obrigatoriedade de entrevista com os selecionáveis, e ressalta a importância desta entrevista.

Bem, como pontos positivos, acho que a fórmula de pontuação dos funcionários, a questão de ser obrigatória a escolha por um entre os vinte melhores, isto evita que, por exemplo, aquele funcionário que seja “amigão do gerente”, mas que esteja lá na posição 50, seja o escolhido, acho que isto torna o processo mais justo, e menos passível de aberrações. Como ponto negativo, acho que a questão das entrevistas, nesse modelo que o Banco usa, não é obrigatório a entrevista aos candidatos, fica a critério da agência a entrevista aos concorrentes, acho que é muito importante que seja feito sempre uma entrevista com, no mínimo, três candidatos, assim, os responsáveis pela seleção teriam mais subsídios para uma escolha mais acertada.

Em grande parte das organizações, a seleção interna é um processo contínuo, o número de etapas em um processo de seleção varia de acordo com a organização e o tipo de cargo a ser preenchido. As empresas podem utilizar de diversos métodos para coletar informações e subsidiar suas decisões. Tradicionalmente, a entrevista de seleção assume papel central no processo de seleção, entretanto, a entrevista pode apresentar problemas como subjetividade e inclinações pessoais (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005).

Um crítica ao sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta é trazida pelo Funcionário 5,

Acho que o Banco está cometendo alguns equívocos graves na questão da realocação de pessoal, aqui na nossa agência, não faz muitos dias, chegou um colega do CTO para assumir uma vaga de assistente de negócios, achei errado, pois eu estava querendo esta vaga, e acho que, pelo trabalho que venho desempenhando na agência, teria boas chances de ser nomeado, se o processo seletivo fosse feito normalmente.

Aqui o funcionário mostra seu descontentamento em relação a um movimento do Banco, que realocou e comissionou um funcionário sem a utilização de processo

seletivo. O processo de recrutamento interno estimula os funcionários a se aprimorarem, tendo em vista à possibilidade de crescimento profissional. Além disto, pode criar um sentimento de justiça, oferecendo oportunidades aos funcionários já engajados aos objetivos da organização. Devido a estes aspectos, o processo de seleção interna deve contar com regras bem definidas, transparentes e conhecidas por todos, minimizando problemas eventuais que possam ocorrer (FRANCA, 2009)

Este tipo de atitude por parte do Banco pode vir a tornar-se um aspecto desmotivador para os funcionários. Conforme Minicucci (1995), em uma sociedade com modelo de produção em massa, as organizações podem encontrar dificuldade para conseguir motivar seus funcionários, a tarefa de motivar as pessoas a trabalhar não é tarefa fácil, considerando que muitos funcionários obtêm pouca satisfação pessoal em seus empregos, auferindo pouco senso de realização e criatividade.

Finalizando o processo de entrevistas, alguns funcionários apresentaram sugestões de melhorias para o sistema de comissionamentos e concorrências do Banco Beta. Funcionário 7, por exemplo, defende que sejam revistos os quesitos pontuadores e seus pesos:

Os critérios de pontuação poderiam ser revistos, para a primeira comissão, por exemplo, de escriturário para assistente, que foi o meu caso, acho que poderiam diminuir o peso da graduação, eu fiquei um bom tempo na “geladeira” por ainda não ser formado, na concorrência com colegas formados eu ficava lá atrás, muitos colegas ingressam no banco ainda novos, numa idade em que estão cursando a faculdade, então acho que não deveria ter tanto peso a faculdade nesta primeira promoção, para não travar a carreira do pessoal novo podendo até desmotivá-los.

Uma boa gestão da carreira leva à motivação e ao envolvimento dos funcionários em relação aos objetivos da organização (FRANÇA, 2009).

Outra proposta de melhoria que pode ser destacada é a trazida por Funcionário 12:

Uma coisa que poderia ser implementada ao sistema atual é a questão da pontuação por desempenho em vendas, o Banco prega cada vez mais que devemos nos tornar vendedores, mas falta um estímulo a quem desempenha bem este papel, não há comissões sobre vendas, nem pontuação por vendas realizadas, acho que o Banco pode reavaliar esta questão.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o desempenho do funcionário reflete no próprio sucesso da empresa, e deveria ser a primeira característica a ser medida. Para França (2009), uma política de avaliação e reconhecimento por desempenho proporciona uma melhora neste desempenho, o funcionário sente que precisa melhorar seu desempenho para atingir seus objetivos de carreira, por exemplo, e o faz, beneficiando a si e a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo dos negócios nos dias em que vivemos, mantêm-se acelerado, dinâmico. As empresas competem entre sí, de um modo cada vez mais agressivo, a disputa por tudo é acirrada, a disputa por um novo mercado, por um primeiro lugar na venda de um produto, pela exclusividade de uma marca. Dentro das organizações, a luta para subir, para crescer dentro da empresa não é diferente. Os funcionários querem ser promovidos, para, através de um cargo melhor, de um salário melhor, satisfazer suas necessidades, sejam elas quais forem.

O presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de responder a seguinte questão: “como o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta é percebido por seus funcionários?”. A intenção foi a de captar, através da aplicação de entrevistas com roteiro pré-estabelecido, junto a um determinado grupo de funcionários de uma agência do Banco Beta, suas opiniões, suas percepções acerca do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta, suas barreiras e oportunidades, seus pontos positivos e pontos negativos, enfim, satisfazer o objetivo principal da pesquisa, que foi o de analisar a percepção dos funcionários acerca do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta.

Sobre os resultados da pesquisa, pode-se dizer que o objetivo por ela proposto foi alcançado. Têm-se, após análise dos dados coletados através das entrevistas, uma visão acerca da percepção dos funcionários de uma agência do Banco Beta, sobre o sistema de concorrências e comissionamentos utilizado pelo Banco.

Após analisar os dados coletados, destacando e trazendo para conhecimento geral os pontos mais relevantes, segundo a percepção do entrevistador, este mesmo entrevistador conclui que, de maneira geral, os funcionários do banco Beta têm um sentimento positivo em relação ao sistema de concorrências e comissionamentos utilizado pela empresa. Salvo algumas pequenas correções que alguns entrevistados apontam como necessárias para melhoria do modelo, os funcionários compartilham da idéia de que o sistema lhes permite participar de seleções internas de maneira justa, igualitária e transparente.

Nota-se também, um grau de conhecimento bastante elevado, por parte dos entrevistados, do funcionamento do sistema de concorrências e comissionamentos

utilizado pelo Banco, o que reforça a impressão de que há, entre os funcionários, o entendimento da importância de cada um no seu processo evolutivo dentro da organização, onde o sistema de concorrências e comissionamentos é o meio, para que cada um, impulsionado por suas próprias forças, projete sua carreira dentro do Banco.

Quanto a questão motivacional, pode-se perceber que os funcionários entrevistados, de modo geral, sentem-se motivados a buscar uma promoção, um comissionamento, uma evolução de sua carreira dentro da empresa, e que o sistema de comissionamentos e concorrências utilizado pelo Banco, proporciona à todos condições para participar deste processo.

Esta pesquisa não tem a pretensão de encerrar a discussão sobre o assunto, ela serve como um pequeno referencial sobre as opiniões dos funcionários de uma agência do Banco Beta, em relação ao modelo de concorrências e comissionamentos utilizado pelo Banco. Uma sugestão para continuidade deste trabalho talvez seja uma abordagem mais aprofundada sobre as questões levantadas como pontos negativos do sistema de concorrências pelos funcionários entrevistados, buscando, efetivamente, uma melhora, uma evolução constante do sistema utilizado pelo Banco, através da participação colaborativa do quadro funcional, afinal, são eles os maiores interessados, os que realmente serão beneficiados com a evolução e melhoria do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho foi realizado com base em entrevistas junto a funcionários de uma agência do Banco Beta, localizada em Porto Alegre RS, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, os resultados obtidos através das análises dos dados coletados, tratam apenas da realidade desta agência, e não podem ser considerados para todo o Banco.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus, 1992.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: uma introdução à psicologia organizacional, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de Pessoas**: Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIM, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**: mitos, crenças e mal entendidos. RAE, v.30, n.2, abr/jun.1990. Disponível em: <[http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=862&Secao=ARTIGO S&Volume=30&numero=2&Ano=1990](http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=862&Secao=ARTIGO_S&Volume=30&numero=2&Ano=1990)>.
- BIGNARDI, Fernando A. C. **Reflexões sobre a pesquisa quantitativa e qualitativa**: Maneiras complementares de aprender a realidade. Disponível em: <http://comitepaz.org.br/download//pesquisa%qualitativa.pdf>> Acesso em: jul 2010.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thompson, 2003.
- BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa**; entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

CHIANEVATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho e HONÓRIO, Luis Carlos. **Gestão de pessoas e competência – teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MASCARENHAS, André. O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários – manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PICARELLI Filho, Vicente e WOOD JR., Thomaz. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

PICARELLI Filho, Vicente e WOOD JR., Thomaz. **Remuneração por habilidades e competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 2005.

PURI, Subhash. **Gestão da estabilidade** – a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RESENDE, Ênio. **Cargos, salários e carreira**: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILAS BOAS, Ana Alice e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. São Paulo: Campus, 1997.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Cargo atual:

Idade:

Sexo:

Mês/ano de ingresso no Banco Beta:

- 1) Você conhece o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta? Como você poderia descrever seu funcionamento?
- 2) Como você percebe o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta? Considera justo? Porque?
- 3) Na sua opinião, quais os pontos positivos e negativos do sistema de concorrências do Banco Beta?
- 4) Como você percebe a relação entre o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta e o estímulo aos funcionários a buscarem uma promoção?
- 5) Nas vezes em que participou de processo seletivo interno, como você percebeu o sistema utilizado pelo Banco em termos de igualdade aos concorrentes? Você acha que algum funcionário pode ter “vantagens” devido ao modelo utilizado?
- 6) Você acredita que o sistema de concorrências e comissionamentos do Banco Beta pode ser melhorado? De que maneira?
- 7) Você se sente motivado a buscar uma promoção dentro do Banco Beta? Qual o papel do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco neste processo?
- 8) Você percebe que seus colegas de Banco sentem-se motivados a buscar uma promoção dentro do Banco Beta? Qual o papel do sistema de concorrências e comissionamentos do Banco neste processo?