

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

Cristiano dos Passos Pinto

**ESTUDO DE CASO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS DE UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA**

Porto Alegre

2011

Cristiano dos Passos Pinto

**ESTUDO DE CASO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS DE UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA**

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: Prof^a. Ângela Beatriz Garay

Tutor Orientador: Lucas Socoloski Gudolle

Porto Alegre

2011

Cristiano dos Passos Pinto

**ESTUDO DE CASO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS DE UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada 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 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Ângela Beatriz Garay

Prof.^a Claudia Antonello

A minha esposa Tanara pela paciência e apoio, presente no meu lado desde o começo desta caminhada para a conclusão do curso. Aos meus pais, Conceição e Reni, e minha irmã Aletéia, e cunhado Abel pelo incentivo e pela torcida, para a conquista da tão desejada graduação. E por último ao meu primo Alexandre que dividiu seu conhecimento e tempo, estando presente com sua amizade em momentos necessários durante o curso.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a meus familiares pela ajuda e colaboração.

Aos professores, coordenadores e demais funcionários da UFRGS, em especial a professora Ângela Beatriz Garay, e ao tutor professor Lucas Socoloski Gudolle, que colaboraram em minha caminhada de estudante seja através da compreensão frente a eventos pessoais que atrasaram em alguns momentos o andar do meu curso, seja através da boa vontade e esforço para oferecer um ensino de qualidade e adequado a um futuro administrador.

À minha empresa, que através do convênio com a UFRGS, me oportunizou a realização deste curso, contribuindo para meu aprimoramento profissional.

Também aos colegas de curso, pela amizade e ajuda, e principalmente pelo aprendizado que tive com cada um deles.

Por último, aos funcionários da agência bancária pesquisada, por toda sua paciência, tempo doado, e confiança. Com sua ajuda este trabalho pôde ser finalizado.

“Gostaria que você soubesse que existe dentro de si uma força capaz de mudar sua vida, basta que lute e aguarde um novo amanhecer.”

Margaret Thatcher

RESUMO

Este trabalho de conclusão teve como objetivo analisar a motivação de funcionários de uma agência bancária, na cidade de Passo Fundo, no Estado do Rio Grande do Sul, levantando fatores de motivação e desmotivação, comparando com estudos e pesquisas relacionadas ao tema e, a partir dos resultados obtidos, sugerir uma série de medidas possíveis para melhorar a motivação nestes trabalhadores. O estudo foi baseado em um referencial teórico que abrangesse desde teorias relacionadas à motivação no trabalhador em geral, como material mais ligado ao trabalhador bancário. A pesquisa foi desenvolvida no método de Estudo de Caso, através da realização de entrevistas com roteiro semi-estruturado, sendo os resultados submetidos à análise do tipo Análise de Conteúdo. Os resultados apontam como os grandes fatores motivadores para os entrevistados em ordem de frequência: clima organizacional, a imagem positiva da empresa e estabilidade. Já os fatores de desmotivação não apresentaram frequência, são diferentes para cada um dos entrevistados, que relataram desde a remuneração baixa, cobrança excessiva no setor de serviços, burocracia, plano de carreira com margem para erros, pressão nas metas de vendas e rotina de trabalho como causadores de desmotivação. O estudo também revelou que o trabalhador possui pouco tempo frente à demanda a que é imposto, referente ao seu trabalho e treinamento, e apesar deste fator não ser considerado desmotivador pelos entrevistados é apontado pelo trabalho de conclusão como causa de alguns fatores desmotivadores citados acima. São apresentadas sugestões, algumas dos próprios funcionários, para um crescimento da motivação na agência bancária.

Palavras-chave: motivação, trabalhador bancário, perspectivas, recursos humanos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sexo – População Total.....	34
Figura 2 - Sexo – População Entrevistada.....	35
Figura 3 - Cargos – População Entrevistada.....	35
Quadro 1 - Segmentos e Amostra.....	36
Quadro 2 - Quadro Perfil Entrevistados.....	36
Quadro 3 - Quadro Temas, Categorias e Subcategorias.....	37
Quadro 4 - Quadro Motivação Atual.....	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. QUADRO TEÓRICO – MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	13
1.1. Teorias Motivacionais	13
1.1.1. Primeiras Teorias Motivacionais	13
1.1.2. Teorias Contemporâneas de Motivação	16
1.1.2.1. Teorias de Conteúdo.....	16
1.1.2.2. Teorias de Processo.....	19
1.1.2.3. Teorias de Motivação e Sentido de Trabalho.....	20
1.1.2.4. Condicionamento.....	21
1.2. Trabalho e Motivação no setor bancário	23
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
2.1. Sobre a empresa pesquisada	28
2.2. Metodologia utilizada	30
2.2.1. Método escolhido e justificativa.....	31
2.2.2. Instrumentos de coleta de dados.....	31
2.2.3. Aplicação do instrumento de pesquisa.....	32
2.2.4. Análise dos dados.....	33
3. RESULTADOS	34
3.1. Perfil dos Entrevistados	34
3.2. Categorias para Análise	36
3.2.1. Tema: Trabalho Bancário	38
3.2.1.1. Equipe de Trabalho.....	38
3.2.1.2. Habilidades.....	39
3.2.1.3. Segurança.....	40
3.2.1.4. Trabalho Bancário.....	42
3.2.1.5. Comunicação.....	43
3.2.1.6. Remuneração.....	45
3.2.1.7. Plano de Carreira.....	46
3.2.2. Tema: A Empresa	48
3.2.2.1. Realização com a Empresa.....	48
3.2.3. Tema: Situação Motivacional	49
3.2.3.1. O seu Trabalho: Prazer ou Obrigação.....	49
3.2.3.2. Realização com o Trabalho Bancário.....	50
3.2.3.3. Potencial Criativo.....	52
3.2.3.4. A Pessoa do Bancário.....	53
3.2.3.5. Motivação atual.....	55
3.2.3.6. Sugestões.....	56
3.2.3.7. Outros dados levantados pelo Roteiro de Entrevista.....	57
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
6. APÊNDICE – Roteiro da Entrevista	66

INTRODUÇÃO

O trabalho é a mola propulsora na criação de empregos, geração de receitas e distribuição destas na sociedade. Durante o último século houve influências marcantes na procura da eficiência operacional, como o Taylorismo, que procurou trazer um rigor científico nos processos da organização, primando pela agilidade e rapidez para o crescimento do lucro nas indústrias. Outra linha de processo inovador em sua época foi o Fordismo, que desenvolveu a mecanização do trabalho, produção em massa e padronização de equipamentos. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Ambas angariaram benefícios tanto para os trabalhadores, quanto para as empresas durante um tempo, e não foram as únicas, pois as empresas buscaram um constante aperfeiçoamento. Surgiu o Just-in-time, Just in case entre outras técnicas, pois, devido ao alcance global que as organizações procuravam conquistar em seus negócios, era necessária uma melhoria contínua de seus processos, infra-estrutura, capital intelectual e humano para garantia de sobrevivência no mercado (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Dentre os aspectos acima citados para a atividade de uma organização, o presente trabalho de conclusão procurou analisar um fator considerado essencial entre estes, o capital humano (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003), centralizando a pesquisa no tocante a motivação do trabalhador em relação ao seu trabalho, aqui figurada no bancário de uma empresa de economia mista. A necessidade de estudos nesta área advém dos ganhos possíveis para ambas as partes; para a empresa traria melhor produção, mais eficiência e lucratividade, e para os funcionários, ganhos nos relacionamentos dentro e fora do ambiente organizacional.

É cada vez maior a importância da motivação na gestão de pessoas de uma empresa, está ligada ao envolvimento dos funcionários aos objetivos a serem alcançados e deriva da ênfase, intensidade e persistência individuais, características subjetivas, e que diferem de indivíduo para indivíduo. O objetivo final das organizações é o lucro, e para garanti-lo, a lógica capitalista dominante impõe aumento nas vendas de serviços e produtos, constante aperfeiçoamento e, em conjunto, diminuição nos gastos médios, sendo o setor pessoal um dos grandes atingidos. A consequência direta encontrada é uma diminuição no quadro pessoal e correspondente aumento na carga individual de serviços e responsabilidades, e é neste ambiente, nem sempre fácil aos trabalhadores, que as empresas procuram formas de motivar, com o objetivo de garantir maior lucratividade por parte de cada funcionário em conjunto com uma maior satisfação deste.

A garantia de sobrevivência não é só uma prerrogativa de instituições privadas; instituições com capital público, como é o caso da empresa estudada, aderiram nas últimas décadas, a um sistema mais voltado ao lucro, indo além de seu papel primário esperado pelo governo que é a função social. A empresa estudada teve como missão inicial fomentar as atividades agrícolas e industriais no país. Mas a venda de produtos, obtenção de valores a serem aplicados, e prestação de serviços mais abrangentes e modernos foram escolhas para trazer melhor colocação no mercado, e para isto se tornar real, houve necessidade de modificações em seus processos internos e uma postura mais dinâmica em relação ao que era apresentado.

Com isto, o trabalho do bancário nesta instituição passou por grandes mudanças que influenciaram profundamente sua vida. Essas mudanças, além de modificar a maneira de trabalhar, vieram com uma alteração em um grande aspecto motivador visto até o momento, os proventos pagos aos funcionários desta instituição, que sofreram então uma contínua defasagem. Estes estavam acostumados a um trabalho mais operacional e rotineiro com remunerações altas, e tiveram que se adaptar a salários que se mostraram congelados por um longo tempo e uma instituição exigindo de seus funcionários resultados em vendas, objetivos não cobrados até aquele momento, e aprimoramento contínuo e rápido em áreas antes inexploradas (MERLO; BARBARINI, 2002). Hoje, salários mais baixos, postura dinâmica e ênfase em vendas são características consolidadas no trabalho bancário, a qual os funcionários mais recentes já vêm preparados psicologicamente, pois todas as instituições bancárias no geral apresentam-se relativamente semelhantes tanto no trabalho, como nos salários. Dentro desse contexto, teve-se a seguinte questão de pesquisa: Os funcionários da instituição bancária estudada, em uma de suas agências na cidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, estão motivados em seu trabalho? Para conseguir responder essa pergunta, teve-se como objetivo geral desta pesquisa: Analisar os fatores de motivação dos funcionários da empresa, na agência escolhida, na cidade de Passo Fundo - RS. Para alcançá-lo, tiveram-se como objetivos específicos:

1. Levantar os fatores de motivação dos funcionários;
2. Levantar os fatores de desmotivação dos funcionários;
3. Comparar os fatores encontrados nesta pesquisa com os estudos da literatura e pesquisas de motivação escolhidos como referencial teórico;
4. Propor sugestões de melhorias para a empresa.

O presente trabalho de conclusão procurou focar a ótica do funcionário em relação ao seu trabalho e a motivação que este lhe traz. Apesar de este tema ser objeto de estudo em

outros trabalhos, a pesquisa tem a sua relevância justificada tanto para um entendimento maior do trabalhador bancário e sua relação com a instituição empregadora, quanto ao fato de que a empresa poderá ainda entender com mais profundidade como se sentem seus profissionais.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico, o qual se baseia nos estudos de motivação e as principais teorias sobre esse tema. Também são abordados estudos sobre o contexto bancário e a motivação no mesmo. Após, serão abordados os procedimentos metodológicos, os quais consistem na escolha do método, instrumentos de coleta de dados, e estruturação e análise dos dados obtidos. Por fim, apresenta-se a análise dos resultados e as considerações finais.

1. QUADRO TEÓRICO

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nesse capítulo serão apresentadas as principais teorias sobre motivação no trabalho e sua importância para as organizações e trabalhadores, na sequência será desenvolvido um enfoque do atual cenário do trabalho bancário, juntamente com um referencial teórico mais ligado a este setor.

1.1. Teorias Motivacionais

1.1.1. Primeiras Teorias Motivacionais

A Motivação é um assunto sempre em voga e cada vez mais valorizado no contexto das empresas, como comenta Bergamini (2002, p. 64): “Trata-se de um tema que há mais de uma década está em grande evidência”. Entre as tantas aptidões que uma organização deve mostrar para sobreviver no mercado altamente competitivo e global, as principais estão ligadas ao fator humano, presente nas instituições. Procurar entender a atitude, comprometimento e aprimoramento constante dos trabalhadores, que são conseqüências da motivação, tem sido o objetivo de estudo de grandes teóricos. O referencial teórico deste estudo vai utilizar as ideias de alguns dos pensadores desta área no último século.

O modelo de administração conhecido como Taylorismo ou Administração Científica, de Frederick Taylor, foi o responsável por uma grande mudança na maneira de trabalhar. Seu método buscou um aumento na eficiência a nível operacional, algo benéfico às empresas, mas também melhores condições de trabalho para os empregados. Em seu modelo de raciocínio procurou a maneira mais eficiente de se realizar as tarefas, através da repetição e especialização, e o resultado foi uma quantidade maior de peças produzidas no final. Através dos métodos científicos propostos e a racionalização dos métodos de gestão, controle e de integração da produção, Taylor propunha-se minimizar os tempos gastos na execução de cada

atividade. O controle foi o elemento central da administração científica, tirando-o do trabalhador e passando para a gerência, que ficava mais responsável pelas estratégias, e junto com a utilização da supervisão, o operariado observou uma diminuição de liberdade nos processos e manutenção do conhecimento, perícia e habilidades que antes lhe conferiam mais poder de manobra (ANTUNES, 2000; FERREIRA, 2002; GOUNET; 1999). O método trouxe grandes avanços ao trabalhador, como o aumento nos salários, jornada de trabalho reduzida, dias de descanso remunerados, e um fator subjetivo importante, o sentimento de maior valorização de seu serviço por parte da empresa, trazendo mais prazer em seu ofício. Com o tempo mostrou-se incompleto, pois com a forte hierarquização ignorava as necessidades dos trabalhadores, o empregado era tratado como parte da engrenagem do sistema de produção. Nas lutas de categoria os funcionários mostraram que também buscavam benefícios não financeiros e não apenas melhores rendas.

O Fordismo, de Henry Ford, aumentou o impulso da administração científica através da priorização da visão estratégica junto com a racionalização dos recursos, em especial os humanos. Com a introdução da esteira rolante, um marco no método, o ritmo de trabalho passou a ser ditado pela máquina, tornando o trabalhador uma extensão da própria. Como no Taylorismo, a interação livre e espontânea, onde era possível serem utilizadas suas habilidades e experiências foi suprimida pela cadência repetitiva, desta vez ditada pela máquina. Trouxe um acréscimo de produtividade em relação ao conquistado por Taylor, e tornou-se grande responsável pelo processo de industrialização e urbanização nas décadas de 40 e 50 do século passado. Também trouxe resultados positivos e aumento do poder aquisitivo dos funcionários que também puderam se tornar consumidores melhores, fortalecendo o modo de vida baseado na produção e consumo em larga escala (LARANJEIRA, 2002). O Modelo apresenta sinais de crise no final dos anos 60, houve alguns fatores contribuintes para isto, entre eles: a queda na demanda por bens produzidos, o aumento de estoque e custos de mão-de-obra, pouco investimento em tecnologia, maior resistência dos trabalhadores às tarefas repetitivas e a rígida disciplina nas fábricas. Uma das lutas operárias da época esteve ligada à divisão do trabalho e o parcelamento das tarefas, pois estas traziam uma diminuição da importância da mão-de-obra no processo produtivo (LEITE, 1994).

O Taylorismo e o Fordismo foram métodos que trouxeram evolução em relação aos até então vigentes, as empresas se beneficiaram muito com o aumento de produtividade, e os funcionários tiveram melhorias no ambiente de trabalho, jornada, salário, entre outras de cunho ambiental e físico, mas os aspectos subjetivos, envolvendo comprometimento, auto-realização ou motivação foram deixados de lado e de certa forma até suprimidos ao diminuir a

independência, do modo de trabalhar que o trabalhador possuía. Por outro lado levantou, através das lutas do operariado, a importância de aspectos subjetivos como respeito e valorização, mostrando que o trabalhador necessita mais do que melhoras financeiras.

Na seqüência, surgiu o chamado Modelo de Relações Humanas, com Elton Mayo como importante teórico. Veio como uma resposta à abordagem clássica da Administração, diferentemente da anterior, centrada na racionalização de recursos e melhoria de processos, teve como elemento principal levantar e entender o efeito das condições físicas dos locais de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

Foi motivada pela necessidade de se humanizar e democratizar os ambientes fabris, e também melhorar os sérios conflitos existentes entre empregados e empregadores, como problemas com alcoolismo, tédio, entre outros. Os resultados mostraram que mais que o ambiente, o elemento transformador é o psicológico, as interações, sentimentos e construções sociais. As conclusões das experiências foram: quanto mais integrado um empregado estiver no grupo de trabalho, maior será a disposição para produzir; os trabalhadores agem e reagem como grupo e não individualmente, amizade e agrupamento são fatores relevantes; reconhecimento e aprovação social podem ser mais importantes para o trabalhador do que os fatores econômicos; existência e importância de grupos informais na dinâmica do trabalho; clima organizacional com liberdade de expressão, onde cada indivíduo tenha participação ativa, a fim de atender suas aspirações; o conteúdo e natureza do trabalho têm grande influência na moral do trabalhador, trabalhos repetitivos, monótonos ou aquém das capacidades do indivíduo são altamente desmotivadores (CHIAVENATO, 2000).

Este modelo apesar de ter procurado respostas nos fatores ambientais das fábricas, acabou descobrindo que o verdadeiro fator motivador e transformador foi a mudança nas interações sociais, e nas maneiras de trabalhar levando em conta o psicológico dos funcionários, fortalecendo a importância de fatores como as construções sociais, individualidade e clima organizacional para a produtividade e satisfação no trabalho.

Outro modelo que surgiu ficou conhecido como, Modelo de Recursos Humanos, com McGregor como representante. As conclusões principais desta teoria foram chamadas de Teoria X, onde o trabalhador possuía tendência à preguiça e precisava ser forçado a trabalhar, através de controles e ameaças, pois se não, os objetivos da empresa não seriam alcançados sendo também avessos à responsabilidade, desejando segurança sem almejar crescimento. Já, sua segunda conclusão, a Teoria Y, relatou um sentido oposto à inicial, onde as pessoas podiam se sentir prontas a desempenhar bem suas funções, não estariam irritadas em trabalhar, existindo comprometimento para alcançar os objetivos propostos, buscando

responsabilidades, e por isso, afirmando que existiam outras maneiras para se canalizar o esforço dos trabalhadores além do controle e ameaças de castigo (MOTA, 2000; CHIAVENATO, 2000).

Apesar das teorias anularem uma a outra, procuraram mostrar os dois olhares que uma empresa teria em relação a seus funcionários, na Teoria X, apenas um instrumento a ser usado, até o limite, para alcançar os resultados financeiros desejados. Na outra teoria, a Y, o trabalhador poderia ser um colaborador, com a empresa mostrando a importância do seu trabalho para alcançar os objetivos propostos. A empresa que adotar a visão da Teoria Y pode conseguir motivar seus funcionários, visto entender as realizações e desafios que o ser humano aspira, auxiliando-o nesta busca.

As visões mais contemporâneas sobre o assunto são relatadas a seguir.

1.1.2. Teorias Contemporâneas de Motivação

As teorias formuladas sobre a motivação se dividem em três tipos: Teorias de Conteúdo, Teorias de Processo e Teorias de Motivação e sentido do trabalho. Além destas haverá também um tópico sobre Condicionamento.

1.1.2.1. Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo procuram as necessidades que trazem uma motivação, que influenciam um comportamento, e suas bases estão ligadas aos estudos de Abraham Maslow e sua Teoria da Hierarquia de Necessidades. Nela, são divididas as necessidades em inferiores, fisiológicas ou de segurança, e superiores, designadas como sociais, de estima e de auto-realização. As fisiológicas são as básicas e de primeira prioridade, como: fome, sede, sono entre outras. As de segurança estão mais ligadas à proteção e estabilidade, como: emprego, moradia, plano de saúde, etc. As necessidades superiores, na seqüência, versam sobre questões mais subjetivas como no âmbito social, que está ligada a afeto, aceitação, pertencimento a um grupo, ou na estima, onde entra a necessidade do reconhecimento próprio de nossas capacidades e também o reconhecimento dos outros pela nossa capacidade de

adequação e possíveis qualidades. E por último, dentro das superiores, vem a auto-realização, onde o indivíduo alcançaria o potencial que ele espera e admira em um ser humano (PEREZ-RAMOS, 1990).

A procura é gradativa, conforme um degrau é alcançado, mais energia é direcionada para alcançar outro degrau; é claro que, as preocupações com as necessidades conquistadas continuam, pois as necessidades mais inferiores não são esquecidas. Maslow percebeu em seus estudos que o ser humano possui uma capacidade insaciável de ficar insatisfeito com aquilo a que ele se referia como “fatores ambientais”, mesmo em um cenário de maior estabilidade (MASLOW, 2003). Outro estudioso, Frederick Herzberg, procurou lapidar a visão de Maslow através de sua Teoria de Dois Fatores. Em seus estudos existem duas categorias de fatores influentes no comportamento motivacional, estes são qualitativamente diferentes, mas com características interdependentes, sendo a primeira os Fatores Higiênicos, que possuem ligação com as condições de trabalho, incluindo as físicas, de ambiente, salubridade, salários, benefícios, tipo de supervisão, plano de carreira, administração, amizade com os pares e superiores, etc. Já os Fatores Motivacionais, relacionam-se ao cargo, o trabalho em si, reconhecimento profissional, desafios, tarefas instigadoras, responsabilidades, entre outros (VROOM, 1997).

O primeiro fator é considerado de caráter preventivo para não gerar insatisfação, desgastes e perdas. Sua permanência evita este perigo, mas não garante motivação. Já o segundo fator, é ligado ao próprio indivíduo, e também ao conteúdo, o tipo de trabalho que desenvolve, ao significado pessoal que este dá ao seu labor. Ao mostrar as diferenças entre esses dois tipos de fatores, Herzberg procurou revelar que não basta oferecer fatores ligados à higiene para ter pessoas motivadas em uma organização, ao atendermos estes fatores externos só estamos garantindo o bem estar físico. Deve-se ir além e oferecer aos liderados a chance de que cheguem aos objetivos de motivação interior, aqueles situados na mais alta prioridade individual (BERGAMINI, 2002).

Herzberg (VROOM, 1997) ainda sugeriu como procedimentos para alcançar a motivação no trabalho:

Redução da jornada de trabalho – é uma boa forma de motivar as pessoas a trabalharem. A jornada de trabalho já é reduzida em muitos países europeus, chegando em alguns lugares a média de seis horas e meia. Outra maneira de reduzir a jornada seria o desenvolvimento de atividades conjuntas de divertimento ou relaxamento entre os trabalhadores durante o expediente.

Benefícios – empresas realmente preocupadas com o bem-estar de seus funcionários, criam planos de benefícios dos mais variados aumentando a segurança dos indivíduos, como:

- Semana de cinco dias;
- Planos de previdência;
- Segurança no trabalho;
- Jornada de seis horas;
- Assistência médica;
- Assistência odontológica;
- Auxílio-creche.

O autor ainda comentou sobre a necessidade de treinamento em relações humanas e para obter sensibilidade nas interações, e também comunicação competente, inclusive bidirecional o que abrange da gerência para os funcionários e vice-versa.

Outro autor que trouxe uma contribuição ligada às teorias de conteúdo é David McClelland, com sua Teoria de Necessidades Adquiridas Socialmente, onde estas são: realização, afiliação e poder. Cada pessoa possui níveis diferentes destas necessidades, mas uma sempre predomina, o que gera um padrão de comportamento; elas são adquiridas no decorrer do tempo e são resultado da experiência pessoal de cada trabalhador.

Pessoas com predominância para Realização apreciam desafios, são mais orientadas para tarefas, se possíveis complexas, buscando a excelência através de um monitoramento contínuo de seu progresso. As que se orientam mais para a Associação desejam pertencer a um grupo, e desenvolver relacionamentos mais próximos, estimam o trabalho em equipe, tendo o afeto e cordialidade como busca no trabalho. Por último, as que se centralizam no poder, gostam de ter influência sobre as decisões e comportamentos de outros, tanto através de um poder instituído, como pelo seu carisma. Procuram a competição, a vitória e o controle nas situações (PEREZ-RAMOS, 1990).

As teorias de Conteúdo, em especial a de Maslow, serviram de base para o desenvolvimento de novos modelos teóricos que continuam influentes nos estudos de comportamento. Diferente de modelos anteriores que subestimavam o caráter psicológico, nestas teorias houve um aprofundamento deste estudo. Na diferenciação das forças ambientais para com as subjetivas, do estudo de Herzberg, abriu-se um vasto campo para o estudo da real motivação no ser humano, que foi mais aprofundado com McClelland que se concentrou totalmente no aspecto social na organização, em fatores internos presentes nos indivíduos, através de seus aspectos sociais das necessidades: realização, afiliação e poder.

1.1.2.2. Teorias de Processo

As teorias de processo partem do princípio de que as pessoas decidem de forma consciente se fazem determinada ação, ou não. Existe uma concentração nas etapas dos processos utilizados na tomada de decisão, isto conforme o valor para o objetivo e as alternativas possíveis, ou ainda levando em conta os mecanismos psicológicos envolvidos.

Uma das teorias de Processo é a de Espectância de Vroom, que explica que a motivação está ligada ao esforço e a expectativas de sucesso. A primeira relação é chamada de Esforço/Desempenho, em que a proporção de Desempenho acompanha a de Esforço, no caso, quanto mais de um mais de outro, menos de um menos de outro. Outra relação é Desempenho/Recompensa, onde um bom desempenho apresentado trará determinadas recompensas. Nas Recompensas/Objetivos Pessoais, as recompensas satisfazem necessidades ou objetivos do indivíduo; portanto, determinados comportamentos tornam-se interessantes para o indivíduo (PEREZ-RAMOS, 1990).

A Teoria da Espectância, ou Expectativa, tem alguns pressupostos para a explicação de sua existência, como:

- o comportamento é determinado por uma combinação do ambiente e de fatores individuais;
- os indivíduos podem tomar decisões conscientes sobre seu comportamento;
- os indivíduos possuem necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- os indivíduos decidem por um comportamento na expectativa de chegar a um resultado.

Os indivíduos ainda podem mostrar diferentes desejos no resultado final de um assunto, o qual o teórico Vroom, chama de Valências: na positiva, há um desejo de alcançar este final, na negativa, de evitá-lo.

Outra teoria de Processo muito interessante e utilizada pelos gestores largamente em organizações é a Teoria do Estabelecimento de Objetivos, onde segundo Edwin Locke a fixação de objetivos constitui uma grande fonte de motivação. Chiavenato (1999, p. 602) relata que os fatores para motivar o indivíduo devem ser: dinheiro, direcionamento de objetivos, participação nas decisões, objetivos definidos e desejo por novos cargos.

A teoria indica que além das necessidades, metas estabelecidas também são fortes influenciadores motivacionais. Uma meta futura mostra o que você é, onde está hoje, e o que

pode ser ou onde estar amanhã, tanto no pessoal, como no seu desempenho profissional, resultando provavelmente em um contínuo crescer dentro dos objetivos da organização.

Para alcançar uma melhora concreta, esta teoria ainda indica estas escolhas:

- use objetivos específicos, são melhores que os vagos ou imprecisos;
- defina melhor a meta, gera um foco mais ativo;
- tenha objetivos difíceis, conduzem a um melhor desempenho e pedem mais dedicação;
- estimule a participação, quando a equipe ajuda na definição das metas, se torna menos resistente e mais comprometida, já que estes objetivos vieram de colaborações suas;
- *feedback* contínuo: ao dedicar um tempo para análise dos resultados, a equipe consegue evoluir, e entender onde deve despende mais esforços.

As Teorias de Processo procuram explicar a dinâmica do comportamento, seu início, orientação, constância ou esgotamento. São largamente utilizadas pelas empresas da atualidade numa possível motivação e melhora de produtividade de seu quadro pessoal, colocando a possibilidade de ascensão e crescimento também sob a responsabilidade dos funcionários, através de metodologias ligadas a medidas de desempenho, recompensas, definição de metas, clareza nos objetivos e maior dedicação. A nível organizacional, procura talvez vincular a motivação ao crescimento na carreira.

1.1.2.3. Teorias de Motivação e Sentido de Trabalho

As Teorias de Motivação e sentido de trabalho são os últimos grupos das Teorias de Motivação. Neste, o expoente é Burkard Sievers, que procura demonstrar a importância do sentido do trabalho na motivação. Sua análise possui uma forte crítica a outras teorias sobre a motivação que procuram em primeiro plano influenciar o comportamento humano para que este se ajuste ao que a organização sente que precisa, deixando as questões internas, de importância do trabalho, sentido do trabalho, preocupação com o fator humano, como questões menos importantes, e que ainda podem ser mascaradas ou ignoradas pelo trabalhador, se for utilizado pela organização as técnicas corretas, sendo apenas a eficácia o resultado final principal (SIEVERS, 1990).

“As teorias motivacionais perderam o caráter mais abrangente de preocupação com as pessoas e as organizações em virtude de tendências comportamentalistas dominantes”

(SIEVERS, 1990 p.7). Esta citação demonstra bem a preocupação de sua teoria, que procura criticar a primazia dos resultados organizacionais perante as verdadeiras motivações das pessoas.

1.1.2.4. Condicionamento

O condicionamento é a condução a determinado ato ou comportamento através de um estímulo, podendo tanto conduzir ou inibir uma ação. Foi muitas vezes orientado como motivação, mas na verdade é uma modificação de comportamento. Essa perspectiva partiu das descobertas de Pavlov, Prêmio Nobel de Medicina em 1904, sobre o reflexo condicionado e teve como principal consequência nas teorias que dela derivaram a premissa de que sempre é possível conseguir que as pessoas se comportem segundo padrões de conduta previamente estabelecidos (BERGAMINI, 2002). As quatro estratégias utilizadas para modificação são segundo Kohn (1998):

- Reforço positivo - aumenta a intensidade ou frequência do comportamento desejado, através de uma relação a consequências agradáveis caso ocorra.

- Reforço negativo - evita a consequência desagradável através do reforço do comportamento desejável.

- Punição - é a diminuição ou eliminação de um comportamento indesejável através da aplicação de uma consequência desagradável.

E por último:

- Extinção - que é a diminuição ou eliminação de um comportamento indesejável pela remoção de uma consequência agradável. O comportamento se altera apenas quando o reforço do prêmio está sendo dado, cessando este, ocorre um decréscimo nas respostas, às vezes até para níveis inferiores aos anteriores. Não ocorrem mudanças profundas duradouras, pois visam apenas o que se faz. As recompensas possuem um caráter tão controlador quanto às punições, visto as pessoas sentirem se punidas caso não recebam as recompensas esperadas (KOHN, 1998).

Outros autores, como Beer e Walton (VROOM, 1997), acreditam no poder da recompensa como estímulo para a motivação, mesmo visando determinados comportamentos. Para que estas sejam úteis elas devem ser vistas como oportunas e associadas a um desempenho eficaz. Para que os empregados se motivem através de recompensas, certas condições são necessárias:

- os funcionários devem acreditar que o desempenho eficaz trará o recebimento de uma bonificação ou também aprovação dos demais;

- os funcionários devem considerar atraentes as recompensas oferecidas, abrangendo desde recompensas pecuniárias, promoções, visto alguns desejarem mais poder, ou até mesmo outros benefícios como um fundo de pensão, para maior segurança na aposentadoria ou participação societária na empresa.

- os funcionários devem acreditar que um determinado nível de esforço individual os levará a alcançar os padrões de desempenho estipulados pela empresa. A motivação é de natureza subjetiva, é o que move uma pessoa para determinada ação, o potencial motivacional está dentro de cada um, e está ligada à maneira como o indivíduo percebe, compreende e avalia sua situação de trabalho. Sendo o estudo da motivação humana a busca pelos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem, e se direcionam a seus objetivos, que são em última análise, escolhas internas, inerentes à personalidade individual.

Como cita Bergamini (2002, p. 64): “Quando falamos em motivação, portanto, estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos - um tipo de ação qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios ou punições oriundos do meio ambiente.”

A autora finaliza afirmando que devido à complexidade do comportamento motivacional, é difícil, se não impossível, encontrar a forma ideal para a motivação de pessoas. Como todos os outros assuntos ligados ao comportamento humano, existem sutilezas e complexidades que não devem ser menosprezadas.

O condicionamento é um método usual no agir das empresas de modo geral, a premiação para ações desejáveis e punição para indesejáveis ainda é fato corriqueiro nas interações empresa/funcionários, ou gestor/subordinados, apesar de que já não é tão raro o aparecimento de empresas e gestores que buscam levantar uma motivação real entre os funcionários, seja através de seu exemplo, respeito às necessidades e opiniões alheias, maior independência, em suma, criando um clima organizacional mais apto às pessoas buscarem crescimento e realização dentro de um ambiente social salutar, onde as metas da empresa são uma parte importante dos objetivos propostos, mas não a única.

1.2. Trabalho e Motivação no setor bancário

O setor bancário é um setor que exige constante aprimoramento de seus conhecimentos, as mudanças são constantes, seja nos produtos e serviços já conhecidos pelo funcionário, ou ainda no aparecimento de novas linhas de crédito, produtos, serviços ou facilidades que devem ser ofertadas ao cliente.

É neste ritmo veloz e com as mais variadas demandas que o trabalhador da instituição bancária precisa se organizar para estar apto a desenvolver bem o seu serviço. Além da lapidação constante de seus conhecimentos faz-se necessário uma postura pró ativa em vendas, pois as instituições financeiras hoje são vendedoras de produtos, indo além da prestação de serviços de ordem bancária. Como citam Nardi e Yates (2005, p.98): “As tarefas bancárias também se transformaram completamente. A maior parte das funções burocráticas foi informatizada e os empregados se tornaram vendedores de produtos.” É um ambiente de negócios onde a instituição exige uma postura de vendedor para atingir metas que garantam lucro e posicionamento de mercado. A realidade que se apresenta em algumas agências e em algumas instituições financeiras é a de um trabalho estressante, com algumas vantagens em relação à média ofertada no mercado, mas ainda assim gerando certo sofrimento.

(...) os bancários falaram a respeito do seu trabalho e das várias dificuldades vivenciadas no transcorrer de sua atividade. Tais dificuldades dizem respeito a um trabalho estressante, no qual a pressão é permanente, as metas são inatingíveis e a instabilidade é constante (CENCI, 2004, p. 55).

O salário nem sempre é condizente com as responsabilidades bem acentuadas, e em determinadas instituições o clima é de competição e instabilidade, o que potencializa ainda mais uma possível desmotivação nos funcionários. Cenci (2004, p.55 a 58) observa que a atividade bancária gera grande tensão nos trabalhadores, que citam como causas: o conformismo, as metas abusivas, frustração e sensação de desonestidade, alta responsabilidade e muita burocracia.

As instituições bancárias em si, não diferem muito em suas políticas, umas das outras, Nardi e Yates (2005, p.98) levantam a existência de instabilidade e insegurança nas instituições privadas através de elevadas taxas de desemprego, como também trocas de controle de capital, o que acontece em bem menor escala nas públicas.

A cobrança de metas nas instituições privadas é maior, mas os salários como forma de compensação tem geralmente um retorno melhor em relação às instituições públicas; porém,

ocorre uma maior rotatividade nas instituições privadas, pois a pressão por resultados é maior, o que condiciona estes funcionários a um foco constante e prioritário para alcançar as metas propostas em detrimento de relações interpessoais e melhor clima organizacional.

Mas as metas, cobranças por resultados e constante aperfeiçoamento de conhecimentos, não é uma característica exclusiva do trabalho bancário, hoje todos os setores, tanto os de prestação de serviços, industriais e produtivos precisam extrair o melhor possível de seus funcionários para garantir lucro, continuidade e até mesmo estabilidade, mas o setor bancário é altamente representativo desta realidade como bem cita Grisci, Cigerza e Hofmeister (2006, p. 3):

Dentro desse panorama onde a flexibilidade torna-se palavra de ordem, resta ao trabalhador moldar-se às exigências sempre mutantes presentes nos mais diversos setores. O setor bancário, onde o processo de informatização e os recursos da sociedade da informação se tornaram cada vez mais presentes, penetrando de forma mais intensa nos espaços das atividades dos bancários, pode ser tomado como de vanguarda e paradigmático dessas transformações.

O sistema bancário possui outra similaridade, além de suas políticas internas, e esta é a oferta de produtos e serviços, havendo poucas diferenças nas tarifas e taxas empregadas. Portanto, o diferencial para a conquista dos clientes está no atendimento, o que depende fortemente da disposição de seus empregados no comprometimento com qualidade e excelência no atender e criação de imagem positiva da empresa. Para que este atendimento diferenciado ocorra é necessário que o atendente esteja motivado e em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa.

Outro fator impactante na vida dos trabalhadores está ligado à incorporação pela sociedade do rentabilizar do tempo, onde os conceitos como flexibilidade, rapidez e competitividade tornaram-se centrais para as empresas que buscam mais lucro e eficácia através de melhor utilização ou implosão do tempo. O controle para alcançar este objetivo veio através da subjetividade do trabalhador. O autocontrole, mascarado como autonomia, fez com que os objetivos da empresa fossem perseguidos como seus, desse modo criando menor resistência à gestão e reestruturação produtiva constante a que os trabalhadores passam, tornando-o mais disponível à empresa e passível a mudanças ordenadas pela gestão (Grisci; Cigerza; Hofmeister, 2006).

O ritmo moderno hoje imposto ao trabalhador o envolve em uma agitação constante, e muitas vezes crescente, não deixando margem para a descoberta de seu eu, e dos projetos que o trariam real satisfação, sendo este levado por ambições e desejos provenientes do exterior, seja a empresa ou o mercado, o que não trará em conclusão a verdadeira motivação.

Os temores de ser ultrapassado na corrida da promoção, de ficar sem dinheiro, de errar em decisões ou no posicionamento frente uma situação esgotante auxiliam para aumentar suas preocupações e inseri-lo cada vez mais em um estado agitado.

Diante disto, certos setores e departamentos das instituições financeiras, apesar das pressões constantes a que submetem seus empregados, podem por outro lado, ofertar um trabalho inovador, instigador e interessante, que gere uma compensação diante das situações potencialmente negativas antes comentadas.

Seguindo esta ideia, Hackman e Oldham (RODRIGUES, 1999) teorizam que deve haver um Enriquecimento da Tarefa para que o trabalhador se motive. A atividade deve possuir algumas características para que isto ocorra :

- O desempenho no cargo exige a aplicação de diferentes habilidades pessoais;
- O resultado final da atividade permite reconhecê-lo como um produto pessoal, ocorre identificação entre criação e criador;
- O produto final exerce impacto em outras pessoas;
- Existe um grau de liberdade para decidir sobre programação e procedimentos do trabalho;
- O profissional recebe avaliação sobre sua eficácia na realização da atividade.

Nos quesitos mencionados acima, o trabalho bancário só não agrega o segundo quesito, pois os serviços e produtos são padronizados, não deixando margem para uma intervenção pessoal no produto final, mas de resto, exige diferentes habilidades, exerce um forte impacto, ou seja, é valorizado. Hoje estas instituições trabalham com avaliação sobre os resultados organizacionais o que abrange tanto o conhecimento, como clima organizacional e eficácia nos processos sob responsabilidade do funcionário. Existe um potencial muito grande para desafiar o funcionário a conhecer, aprender e ser altamente funcional, o que pode resultar em motivação no trabalho.

Os autores acima citados levantam a necessidade das instituições e seus gestores representantes terem consciência dos perfis de cada trabalhador, pois da mesma forma que muitos se realizam através de diferentes trabalhos dentro de uma organização, há outros que se satisfazem alcançando a perícia em suas mesmas atividades. Cabe ao gestor identificar o que realmente precisa cada funcionário, para que possa conseguir sua produtividade sem detrimento da satisfação do empregado.

Bergamini (1997) em seus estudos sobre o comportamento motivacional, também conclui que cada tipo de personalidade origina uma orientação comportamental específica em relação à motivação. Fica claro que, embora as pessoas façam coisas semelhantes, as razões de agir são particularmente diferentes. O caminho seria não organizar o trabalhador em

função de conjuntos e objetivos motivacionais parecidos, mas descobrir o que cada um persegue e auxiliá-lo em conjunto com os objetivos organizacionais da empresa.

Sobre os objetivos, vale lembrar que a função dos administradores da empresa não é sempre estabelecer para seus subordinados os objetivos, mas criar um ambiente propício para que estes possam estabelecê-los, pois o empenho aumenta quando as pessoas são chamadas a participar de sua definição. Os objetivos por sua vez devem estar em um nível alto para que a pessoa precise se esforçar para alcançá-lo, mas ao mesmo tempo baixo para que a pessoa possa conquistá-lo (HARSEY; BLANCHARD, 1986).

Segundo Hackman e Oldham (RODRIGUES, 1999) também é necessário um Enriquecimento Sociotécnico, que consiste em trazer ao trabalho a participação em atividades de grupos, propiciando aos profissionais a oportunidade de satisfazer as necessidades sociais e criar uma visão mais ampla, através da participação geral, sobre assuntos importantes na organização.

Para Bom Sucesso (1997) para que ocorra qualidade de vida no trabalho, o que auxilia na motivação, é necessário ao trabalhador: renda capaz de satisfazer suas expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; boa imagem da organização junto à comunidade; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho compatíveis com as necessidades pessoais; oportunidades de carreira; possibilidade de desenvolver e utilizar seu potencial; justiça e igualdade nas recompensas e por último, respeito ao direito das pessoas.

Para que a empresa consiga trazer ao trabalhador estas conquistas, ela deve por sua vez inserir certas condições em seus processos, com destaque para estas:

- divulgar a missão e objetivos a todos facilitando o acesso às informações relativas aos resultados que pretende alcançar;
- treinar e desenvolver as pessoas contribuindo para as mudanças de comportamento necessárias;
- reestruturar e enriquecer os cargos a fim de aumentar a responsabilidade e autonomia tornando o trabalho mais gratificante;
- investir em melhorias nos processos contribuindo para reduzir o trabalho penoso e repetitivo;
- formar gerentes éticos e competentes, com habilidade para um relacionamento adequado com os subordinados;
- promover melhorias contínuas nas condições de trabalho, segurança, horários e regras;

- dispensar pessoas que não contribuem para a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa;

- remuneração justa;

- redução de diferença salarial;

- incentivar as relações interpessoais baseadas no respeito e consideração;

- implantação de sistemas de *feedback* que permitam aos empregados saberem de que forma estão sendo avaliados;

- patrocinar programas de conscientização e de ajuda no desenvolvimento de hábitos saudáveis e estimular a reflexão sobre a importância e responsabilidade pessoal com a Qualidade de Vida no Trabalho;

- desenvolver a consciência dos indivíduos sobre os aspectos motivacionais;

- identificar ações que possam contribuir para uma vida melhor na organização.

Bom Sucesso (1997) afirma serem as organizações altamente responsáveis pela Qualidade de Vida no Trabalho, mas lembra que o trabalhador também possui responsabilidade na melhoria do ambiente organizacional, tanto que se não houver comprometimento da sua parte para as mudanças deve haver o desligamento deste do quadro, é claro que antes disso ele deve ser conscientizado dos novos hábitos necessários, para então assumir a responsabilidade pelas melhorias na qualidade de vida.

Levando em conta também o contexto geral das possíveis motivações ou falta desta no setor bancário, o presente trabalho de conclusão procurou, através do referencial teórico, analisar os possíveis fatores de motivação ou desmotivação na agência pesquisada.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1. Sobre a empresa pesquisada

A empresa estudada, no trabalho denominada como Banco Y, é uma instituição financeira centenária, com mais de 200 anos de atividade no Brasil, sendo atuante, desde a sua criação, nos mais variados segmentos econômicos do país, em especial o agrícola e industrial, e parte ativa em vários momentos da história brasileira.

A instituição pesquisada mostrou-se primorosa na seleção de seus empregados que só eram aceitos através de concursos públicos, que foram, durante uma época, mais concorridos do que os vestibulares das mais renomadas universidades. O motivo desta procura era a certeza de tranquilidade, visto que as vantagens, privilégios e prestígios adquiridos eram os mais significativos diante da maioria do mercado. Com isto a busca pelo *status*, estabilidade e altos salários, sobrepujava a realização profissional em muitos ingressados. O quadro funcional mostrava grande quantidade de médicos, dentistas, militares, entre outros, que optaram pelo trabalho nesta instituição visando uma confortável estabilidade para o resto da vida.

Visto as grandes vantagens oferecidas e a condição de empresa forte e sem concorrência na prestação de seus serviços, os funcionários tinham como maior preocupação servir a casa segundo a ótica repassada pela Direção Geral. O funcionário adequado era aquele que seguia regimento os manuais internos, mesmo sendo estes elaborados por setores que jamais experimentaram a realidade do trabalho nas agências onde estas normas seriam aplicadas.

Este comportamento mais passivo começou a estremecer quando a instituição, sofrendo as consequências do Plano de Estabilização da Economia na época teve que adequar seu quadro pessoal em julho de 1995, tirando funcionários excedentes de determinadas localidades e oferecendo como possibilidades ou a transferência para outras localidades, geralmente de difícil provimento, ou então o desligamento com a empresa com um incentivo pecuniário nomeado Programa de Desligamento Voluntário, o PDV, onde 13.388 funcionários foram desligados.

Em conjunto houve outras medidas como o encerramento das atividades de agências vistas como deficitárias, de Centros de Processamentos e extinção de vários departamentos.

No primeiro semestre de 1996 o Banco mostra a grave situação em que se encontrava, fechando o ano com prejuízo e implementando então chamada de capital através de oferta de ações e investimento maciço em tecnologia.

Volta em 1997 a apresentar lucro, depois de adotadas medidas rigorosas para contenção de despesa e ampliação de receitas, com ajustes na estrutura administrativa e operacional. Adapta-se as exigências do mercado, oferta novas opções de crédito e começa a liderar em áreas como: mercado de capitais, varejo e seguridade.

Torna-se o primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet, em 1999, e o ano seguinte é marcado por uma expansão do Banco na Internet, consolidando a instituição como a brasileira com maior presença na rede mundial. Os anos seguintes mostram um crescimento positivo nos lucros líquidos obtidos, liderança em determinadas áreas como crédito, e melhor posicionamento no ranking nacional em outras.

O ano de 2008 trouxe uma das maiores crises financeiro global, com o enfraquecimento dos sistemas financeiros, norte-americano e europeu, tidos como os mais seguros. A consequência imediata foi falta de liquidez, insegurança e expectativa em todo o mundo. Como o Brasil havia realizado profundas reformas na economia com a implementação de sistemas mais rígidos de controle ao sistema financeiro doméstico, esteve menos exposto ao cerne da crise e o Banco Y pôde continuar com seu papel importante como instituição responsável pelo fomento econômico. Também neste ano foi aprovada a Medida Provisória 443, que autorizou o Banco Y, pela primeira vez em sua história, a comprar participação de bancos e outras instituições financeiras, com algumas aquisições que fez, conseguiu reforçar sua presença no mercado, em especial no Estado de São Paulo, o mais importante do país. Com isto no exercício de 2008 registrou o maior lucro líquido entre os bancos brasileiros.

Em 2009 o banco continuou ampliando sua base de clientes e depósitos, e começou os estudos para uma parceria com a MAPFRE, numa estratégia de melhorar o seu posicionamento no ranking de seguros de riscos contratados.

Hoje a instituição estudada, com mais de 202 anos, possui mais de 15.000 pontos de atendimento distribuídos pelo país, sendo destes 5.000 são agências, com uma estrutura de mais de 100.000 funcionários sem contar estagiários, contratados temporários e adolescentes trabalhadores. No cenário atual está em primeiro lugar em ativos financeiros, volume de depósitos totais, carteira de crédito, base de clientes pessoas físicas, câmbio exportação, administração de recursos de terceiros e faturamento de cartão de crédito (BANCO DO BRASIL, 2010).

Sobre a agência escolhida para a pesquisa, o trabalho de conclusão levantou os seguintes dados. Sua fundação ocorreu em 04 de março de 1991, sendo a 3ª agência bancária dentre as cinco, hoje presentes, desta instituição na cidade de Passo Fundo. Localiza-se em um bairro não muito distante do centro da cidade.

Atende aos usuários de serviço bancário e também clientes de carteira física e jurídica, sendo que a clientela jurídica desta agência tem em sua maioria a atividade da empresa ligada ao comércio e fabricação de vestuário, ferragens, material de construção, e atividades de comércio em geral que abrangem desde lojas de calçados a venda de automóveis.

Possui poucos clientes pessoa física que trabalham com atividade rural sendo em sua maioria profissionais liberais ou empregados de empresa privada com convênio de pagamento de salário através de conta com a agência.

Durante seu horário de atendimento bancário, além da demanda natural de seus clientes e habituais usuários, atende muitos clientes das outras agências da cidade, em especial a agência central, devido à demora e dificuldade de estacionamento para estes clientes, o que acaba levando-os a buscarem atendimento na agência pesquisada para ganhar tempo.

2.2. Metodologia utilizada

Este trabalho de conclusão é uma pesquisa qualitativa, visto tratar de um aspecto subjetivo do ser humano, a motivação, e como Chizzotti (2009, p. 79) esclarece: “A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”. O autor ainda comenta que o pesquisador é um ativo descobridor do significado das ações e relações que muitas vezes se ocultam nas estruturas sociais.

Desenvolveu-se no método de Estudo de Caso com objetivos de natureza descritiva, que consistiram na análise dos fatores motivacionais dos funcionários de uma agência bancária de uma instituição financeira. Para tanto, como instrumento de coleta de dados foi utilizado roteiro de entrevista semi-estruturada com perguntas pré-estabelecidas (vide APÊNDICE, p. 66). As questões utilizadas foram baseadas no referencial teórico escolhido. A seguir, explica-se a escolha do método de pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a forma de aplicação deste instrumento e a técnica utilizada para a análise dos dados obtidos.

2.2.1. Método escolhido e justificativa

O método escolhido para atingir os objetivos deste trabalho de conclusão foi o Estudo de Caso, visto que este possui uma caracterização abrangente abarcando as mais variadas pesquisas que coletam e registram dados desde um caso particular, até vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou mesmo avaliá-la analiticamente, com o objetivo de tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora (CHIZZOTTI, 2009, p. 102). O Estudo de Caso visa uma análise mais profunda de um objeto ou grupo de objetos que podem ser indivíduos ou organizações (ACEVEDO; NOHARA, 2009, p. 50), é utilizado quando o objetivo é identificar significados no lugar de relações, busca entender um determinado fenômeno a partir da visão dos participantes.

2.2.2. Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com roteiro semi-estruturado. Esta forma de coleta é comumente usada junto ao método de Estudo de Caso, sendo usada para “mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes e é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender a narrativa dos atores” (GASKELL, 2002, p. 65). Como informa Severino (2009, p. 124) é uma técnica de coleta de informações solicitada diretamente aos sujeitos pesquisados, criando interação, e com o intuito de apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam via diálogo. O objetivo é colher informações sobre fatos e opiniões que se tornem indicadores de variáveis do que se pretende explicar (CHIZZOTTI, 2009, p.57).

As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas preestabelecidas baseadas no referencial teórico pesquisado, buscando a identificação de fatos relevantes quanto à motivação e/ou desmotivação dos funcionários na agência bancária. As questões que foram levantadas durante a entrevista podem ser divididas em dois blocos: a) perguntas de identificação, que mostram os dados gerais, como idade, cargo, grau de escolaridade, por exemplo; b) perguntas específicas, que focam na relação do entrevistado com a motivação. O primeiro bloco contou com 5 questões, e o segundo com 15 questões. Demais dados foram

obtidos através de fundamentação conceitual e teórica da bibliografia existente em livros, trabalhos da área divulgados, periódicos e documentação eletrônica.

2.2.3. Aplicação do instrumento de pesquisa

Foram feitas as entrevistas na forma presencial, para que na interação houvesse estímulo do pesquisador para o pesquisado, estas foram gravadas para posterior transcrição. Os participantes foram informados do sigilo das informações e de suas identidades, havendo total discrição na obtenção de dados.

A agência possui um quadro de quinze funcionários, sendo oito do gênero feminino, e sete do gênero masculino, havendo praticamente um equilíbrio de gêneros, a escolha inicial foi de 8 participantes, sendo metade de entrevistados para cada sexo para ocorrer uma proporção representativa com o total, mas devido a questões pessoais dos escolhidos o número final de entrevistados foi para 6 sendo 4 do sexo masculino e dois do feminino.

Os cargos ocupados pelos funcionários são: Posto Efetivo (P.E) e Caixa Executivo (C.E), seu trabalho tem ênfase no operacional, mas também é ligado à obtenção de negócios; Assistente de Negócios (A.N), ênfase na obtenção de negócios, mas também ligado à parte operacional; Gerente de Módulo Unidade (G.M), responsável por gerenciar uma carteira de clientes, bem como funcionários P.E, ou A.N. ligados ao seu setor; Gerente de Serviços (G.S.) responsável por gerenciar um setor de serviços da agência, bem como P.E, C.E, A.N, ligados a seu setor; por último o Gerente Geral de Unidade (G.G.), responsável maior na agência frente a instituição e clientes, interage em especial com os G.M, e G.S, mas também com todos os funcionários para o crescimento de sua unidade e o atingir das metas e resultados, é o mais alto na hierarquia, o gestor da agência.

No tocante aos cargos a agência possui: 4 P.E, 2 C.E, 3 A.N, 3 G.M, 2 G.S. e 1 G.G. prestando serviços de atendimento a clientes Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Usuários de serviços prestados pelo Banco sem vinculação a conta corrente ou poupança. Para alcançar melhor equilíbrio de representatividade entre cargos e gêneros, optou-se em um primeiro momento por entrevistar 1 P.E(1 mulher); 2 C.E(1 homem e 1 mulher), 1 A.N(1 homem), 2 G.M e 2 G.S(2 mulheres e 2 homens). Mas nem todos os escolhidos para a pesquisa tiveram tempo para as entrevistas devido a questões pessoais, diminuindo o número final de

entrevistados para seis, com 1 P.E feminino e 1 G.M feminino a menos, ficando a entrevista com mais representantes do gênero masculino.

A escolha por esta agência deve-se a facilidade para acesso às informações por parte do pesquisador que possui contato com estes funcionários a mais de dois anos.

2.2.4. Análise dos dados

A análise dos dados a ser utilizada será a Análise de Conteúdo, pois está procura compreender criticamente o sentido manifesto, às vezes oculto durante as comunicações. Abrangem além das mensagens verbais, orais ou escritas, também as expressões gestuais e figurativas na interação, procurando ver o que está além das palavras (SEVERINO, 2009). Segundo Vergara (2005, p.16) ao falar das características da Análise de Conteúdos: “Presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas” o que responde bem a natureza da investigação proposta por esta pesquisa, que é qualitativa.

Para melhor sistematizar os dados serão seguidas as três etapas sugeridas por Vergara (2005, p.18 apud BARDIN, 1977) que compreendem:

- pré-análise: organização do material oral e escrito coletado para observação e comparação de mensagens. A pré-análise inclui a seleção do material, formulação de hipóteses e objetivos, elaboração de indicadores, e a definição dos procedimentos a serem seguidos.

- exploração do material: ocorre implementação dos procedimentos e descrição do conteúdo das respostas obtidas pelos entrevistados, que exemplifique a análise do material coletado, e as citações literais das falas dos sujeitos.

- tratamento e interpretação dos dados: concentra-se a geração das inferências e resultados decorrentes da investigação, tendo sempre como referencial, os enfoques teóricos revistos na literatura, isto concomitantemente à descrição analítica. Nesta etapa os dados brutos são tratados de maneira a se tornarem significativos e válidos.

A análise dos dados obtidos foi feita na forma categorial, onde se desmembram as entrevistas em categorias e subcategorias. As categorias são reveladas por um tema que o questionário procura desenvolver. As subcategorias procuram quando possível pormenorizar ou subdividir as categorias.

3. RESULTADOS

3.1. Perfil dos Entrevistados

Para a concretização deste trabalho foi utilizado um roteiro de entrevista composto de 20 questões sendo as 5 primeiras para situar o perfil do entrevistado, com informações sobre idade, sexo, grau de escolaridade, tempo de serviço na empresa e no cargo atual, assim como se possui alguma outra atividade e o motivo de possuir dois trabalhos, já o restante das questões buscou informações ligadas a motivação ou desmotivação em relação ao seu trabalho, abrangendo realização com o “ser bancário”, participar do quadro da empresa, interação com demais funcionários, segurança, conhecimentos, habilidades, plano de carreira, utilização de potencial criativo, comprometimento, entre outros. As 15 questões ligadas à motivação serão subdivididas em categorias e analisadas à luz do material teórico escolhido.

No tocante ao sexo, primeira característica do perfil, apresenta-se nestes gráficos a população da agência e dos entrevistados.

No universo de 15 funcionários, 8 são do gênero feminino e 7 do masculino.

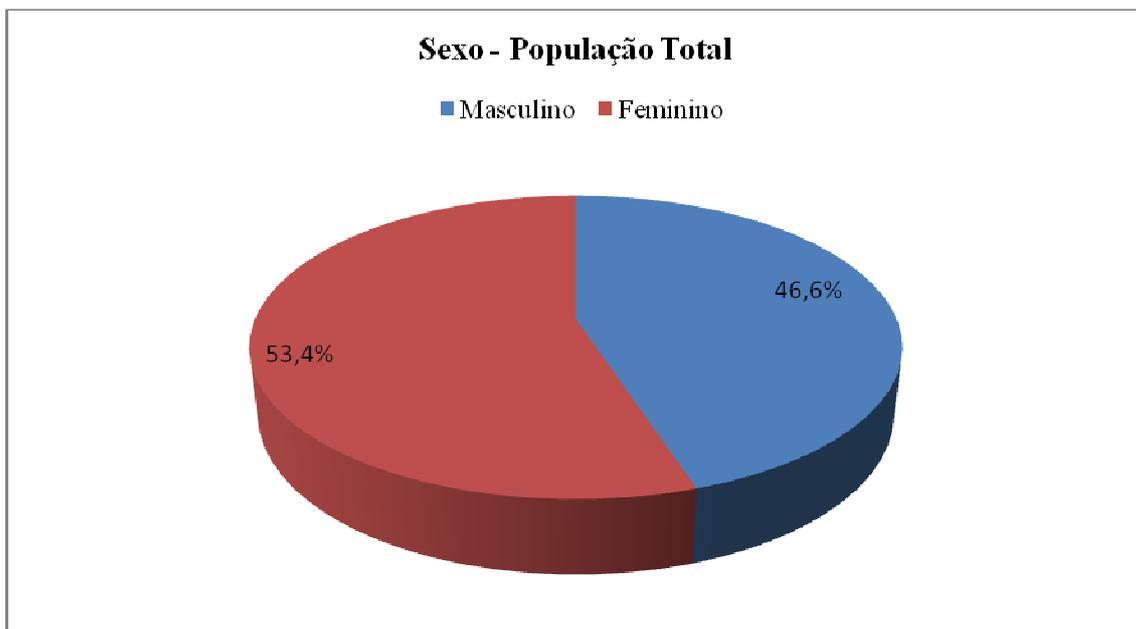


Figura 1 - Fonte: Elaborado pelo Autor

Já a população entrevistada foi de quatro homens e duas mulheres, visto o número inicial de entrevistados que seria de oito não acontecer devido a questões pessoais dos escolhidos.

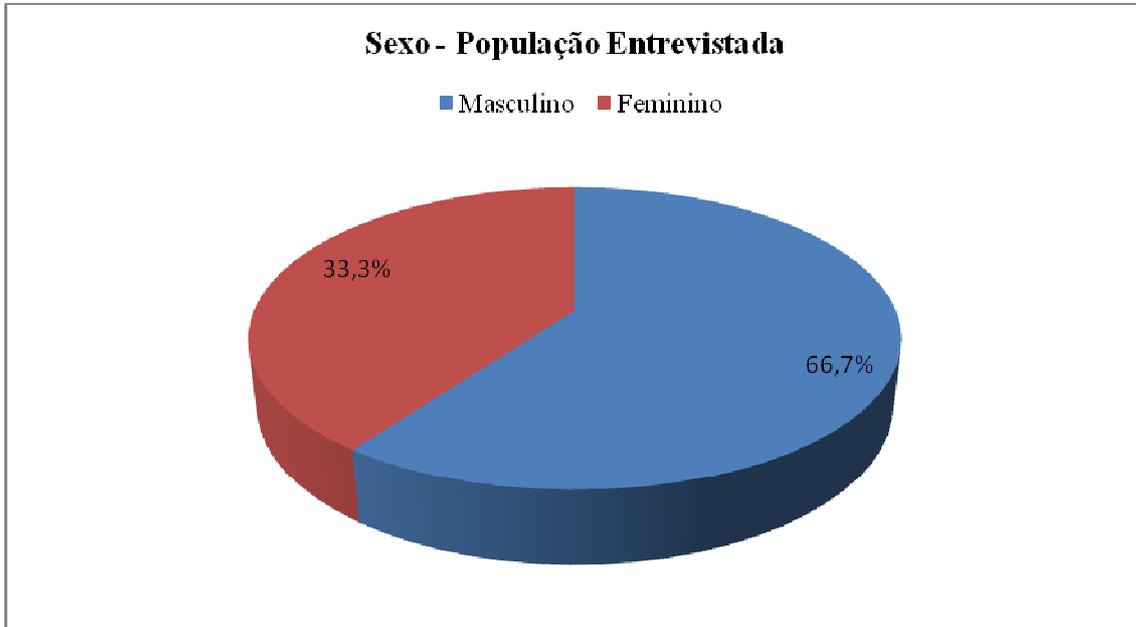


Figura 2 - Fonte: Elaborado pelo Autor

As primeiras questões voltadas ao perfil de cada entrevistado mostraram estes resultados. Quanto aos cargos ocupados por estes na agência bancária temos o seguinte gráfico representando os seis entrevistados.

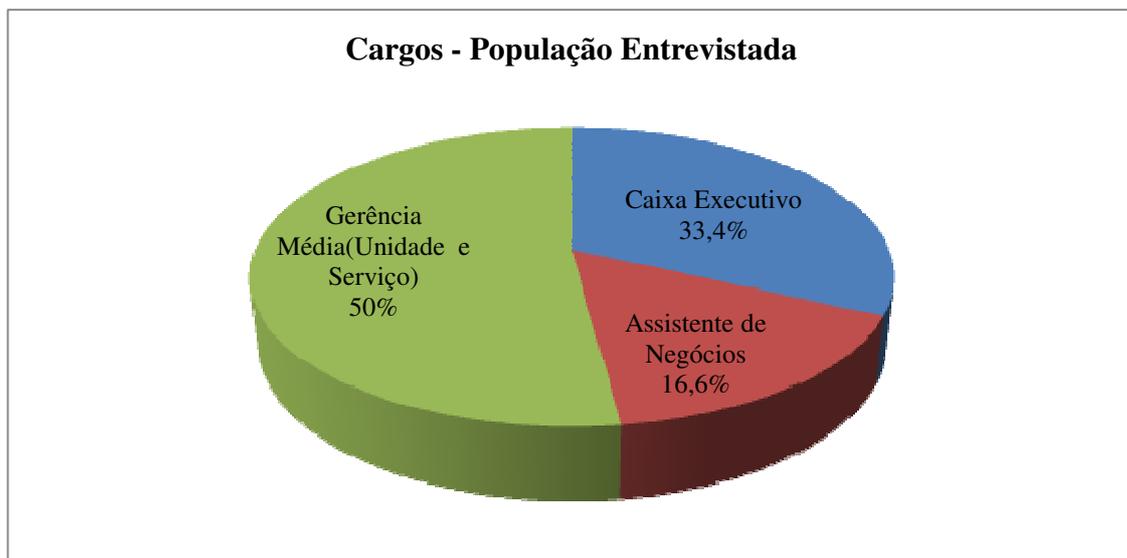


Figura 3 - Fonte: Elaborado pelo Autor

O quadro a seguir relaciona os segmentos de cargos, o número total de funcionários por segmento com o percentual de amostra utilizado nas entrevistas.

Segmentos e Amostra			
SEGMENTOS	Nº INTEGRANTES	AMOSTRA	PERC. AMOSTRA ENTR.
Escriturários	4	0	0%
Caixas Exec.	2	2	100%
Assistente de Neg.	3	1	33%
Gerente Contas	3	1	33%
Gerente Serviço	2	2	100%
Gerente Agência	1	0	0%

Quadro 1 – Fonte: Elaborado pelo Autor

Por ordem de entrevistas foram nomeados os entrevistados por letras dando a seguir descrições de algumas características pessoais, de cargos, carreira e quantidade de atividades de trabalho que cada entrevistado possui. Esta nomenclatura de letras foi usada para continuar a identificá-los durante a pesquisa.

Quadro Perfil Entrevistados

	A	B	C	D	E	F
SEXO	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
IDADE	46 anos	51 anos	47 anos	46 anos	25 anos	34 anos
CARGO	Caixa Executivo	Gerente Serviços	Assistente de Negócios	Gerente Serviços	Gerente Módulo	Caixa Executivo
TEMPO SERVIÇO	24 anos	29 anos e 10 meses	9 anos e 10 meses	25 anos	6 anos e 6 meses	6 anos
TEMPO CARGO	8 anos	6 anos	3 anos	4 anos	11 meses	11 meses
ATIVIDADES	Bancário e Professor	Bancário	Bancário	Bancário	Bancário	Bancário e Psicólogo

Quadro 2 – Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2. Categorias para Análise

As categorias propostas para a Análise de Conteúdo foram derivadas dos resultados advindos do roteiro de entrevista, da questão 6 em diante. O quadro a seguir mostra os Temas, categorias e subcategorias:

Divisão Temas, Categorias e Subcategorias

TEMAS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
TRABALHO BANCÁRIO	EQUIPE DE TRABALHO	- interação com equipe de trabalho
	HABILIDADES	-treinamento
		-conhecimento
		-habilidades
	SEGURANÇA	-ameaças físicas
		-ameaças psicológicas
	TRABALHO BANCÁRIO	-responsabilidades por funcionário
		-metas de venda
	COMUNICAÇÃO	- da instituição para agências
		-internamente
	REMUNERAÇÃO	-satisfação
		-competência
		-uso da remuneração variada
		-outros benefícios
	PLANO DE CARREIRA	-possui clareza
-possui justiça		
A EMPRESA	REALIZAÇÃO COM A EMPRESA	-motivado em ser empregado desta empresa
		-comparativo com outras do setor
		-procura outras oportunidades
SITUAÇÃO MOTIVACIONAL	O SEU TRABALHO: PRAZER OU OBRIGAÇÃO	-visão atual sobre seu trabalho
	REALIZAÇÃO COM TRABALHO BANCÁRIO	-motivação com suas atribuições
		-motivação com esta escolha
	POTENCIAL CRIATIVO	-tem liberdade para utilizá-lo
		-está conseguindo utilizá-lo
	A PESSOA DO BANCÁRIO	-bancário perante a sociedade

		-trabalho bancário para a sociedade
	MOTIVAÇÃO ATUAL	-motivações
		-desmotivações
	SUGESTÕES	-o que melhorar
		-o que continuar

Quadro 3 – Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2.1. Tema: Trabalho Bancário

O 1º Tema, Trabalho Bancário, teve através das respostas dos questionários as seguintes categorias: Equipe de Trabalho, Habilidades, Segurança, Trabalho Bancário, Comunicação, Remuneração e Plano de Carreira.

3.2.1.1 Equipe de Trabalho

Na 1ª categoria, Equipe de Trabalho, os entrevistados possuem um consenso geral de que o clima organizacional da agência é muito bom para trabalhar, sendo que a interação social positiva entre os colegas mostrou-se uma constante em quase todas as outras questões das entrevistas. Muitos dos entrevistados possuem experiência de trabalho em outras agências bancárias antes da atual, e relataram que a realidade apresentada na agência atuante não é a mesma de muitas outras da empresa, seja por experiência própria ou mesmo relatos de outros colegas. Mesmo na agência entrevistada houve épocas mais difíceis para uma maior interação social devido a diferentes perspectivas da gestão, o que não é o caso de agora, o que conclui em um clima organizacional produtivo e harmonioso para os entrevistados. A interação flui fácil entre os diferentes setores e também entre os superiores e subordinados que se tratam como colegas sem distinções hierárquicas. Em um ambiente harmonioso como o apresentado, os raros conflitos oriundos do trabalho bancário são resolvidos rapidamente sem seqüelas, e possíveis desmotivações em outras áreas do trabalho também perdem força devido ao clima positivo reinante.

Nas palavras do entrevistado C: “Cada agência tem um tipo de perfil, na nossa agência hoje eu acredito que os colegas priorizam os colegas.”

Entrevistado A: “Dentro da dependência como um todo é excelente o ambiente de trabalho, a maioria nós podemos chamar de amigos e não colegas de trabalho.”

A resposta dos entrevistados segue o padrão descrito por Elton Mayo (CHIAVENATO, 1983), com seu modelo de Relações Humanas, onde as interações, sentimentos e construções sociais são fatores preponderantes para um clima mais produtivo e positivo. As conclusões das experiências de Mayo podem também ser aplicadas nesta pesquisa, pois os funcionários apresentam mais disposição para produzir devido a boa integração com o grande grupo, e consideram a amizade, agrupamento, reconhecimento e aprovação social como altamente relevantes para estarem motivados com seu trabalho.

Este também é um fator higiênico levantado pelo trabalho de Herzberg (1997) que também levanta a importância das interações sociais, amizades e reconhecimentos dos pares ou superiores. Uma organização que apresenta esta característica está mais equipada para evitar insatisfação e desgastes desnecessários, para poder então alavancar uma verdadeira motivação em seu corpo de funcionários.

3.2.1.2. Habilidades

A 2ª categoria do tema Trabalho Bancário é por sua vez, Habilidades, abrangendo toda a gama de treinamentos, conhecimentos adquiridos para a área de atuação bem como as habilidades que o funcionário deve possuir para responder de forma eficaz a demanda colocada durante sua atividade. Neste quesito os entrevistados na sua maioria afirmam que sua empresa disponibiliza treinamento e material, assim como informações para atualização, mas a rotina de trabalho e atribuições por funcionário não deixa tempo para usufruírem destes mecanismos de aprimoramento em seu horário de trabalho, o objetivo é conseguido muitas vezes mais tarde do que era necessário, estando então o produto ou serviço já disponibilizado no sistema e de conhecimento do público, mas o funcionário com um conhecimento aquém do necessário.

Todos hoje se sentem aptos e hábeis em seus cargos e alguns não necessitam de treinamento constante, como os caixas executivos, que pouco ofertam produtos e serviços, focados no serviço de caixa que demanda todo o seu horário de trabalho, mas em outros setores onde acontecem os negócios, caso dos outros entrevistados, o tempo se mostra escasso para poderem treinar e se atualizar, visto que ainda há cursos necessários a seus cargos e que não puderam completar. O fator “pouco tempo” não chega a ser visto como criador de desmotivação entre os entrevistados, sendo encarado por alguns como algo positivo, visto quebrar a monotonia e trazer desafios, para outros, no entanto, é um pouco frustrante, pois para conseguir estar apto para seu trabalho precisam em último caso, levar as instruções normativas para casa, sendo que isto deveria ser feito no expediente das atividades. Nas palavras do entrevistado D: “Eu acho que a empresa disponibiliza, mas ainda não dá muitas alternativas, tipo está aí pra eu fazer, mas eu tenho outras 300 coisas pra fazer.”

Ou nas do Entrevistado E: “O Banco disponibiliza o treinamento ou a instrução, a questão é que no momento que tu consegue tempo para pegar aquela instrução já veio outra.”

A rentabilização do tempo, conseguido através do aproveitamento máximo do tempo do funcionário, que deve auto gerir-se em suas habilidades, conhecimentos e treinamentos ao mesmo tempo em que responde a demanda dos clientes é hoje uma realidade no setor bancário, como afirmam Grisci, Cigerza e Hofmeister (2006). As instituições procuram diminuir os custos, desde ofertando cursos na modalidade auto-instrucional, como também mantendo um número reduzido de funcionários por agência o que não acompanha em proporção o aumento dos clientes a cada ano, resultando em um acúmulo de responsabilidades que dificulta o treinamento e atualização necessários por estes trabalhadores. Por outro lado as empresas bancárias investem cada vez mais em tecnologias que facilitam as respostas para o cliente, criando um clima mais ágil e mais seguro, mas que ainda assim não diminuem no conjunto a quantidade de atribuições por funcionário, que se mostra em uma crescente constante.

3.2.1.3. Segurança

Na 3º categoria deste tema está a Segurança, que abrange o físico e psicológico. No aspecto físico a pesquisa procurou também por possíveis experiências traumáticas entre os entrevistados, visto o trabalho bancário agregar risco de assaltos em seu ofício.

No aspecto psicológico a pesquisa buscou por evidências de assédio moral relacionado à cobrança abusiva de metas ou ameaças relacionadas à perda de cargo.

As entrevistas mostraram que os entrevistados de modo geral se sentem seguros quanto ao aspecto físico, alguns encaram como natural e inerente ao serviço e sentem que as medidas de segurança estão adequadas para deixar os riscos em níveis mínimos. Houve entre os entrevistados quem passou por eventos traumáticos ligados a assaltos e o relato foi de uma preocupação nos primeiros dias depois dos acontecimentos, o que é natural, mas hoje conseguem fazer o seu trabalho sem nenhuma preocupação adicional derivada dos assaltos.

Um entrevistado relatou um pouco de nervosismo e preocupação em dias de pico, quando há uma maior quantidade de valores a seus cuidados, e trânsito maior de pessoas estranhas, mas nada que não seja administrável.

Entrevistado A sobre segurança quesito físico: “Não me preocupo muito com isso, se eu entro muito nessa de me preocupar vou deixar de viver.”.

No aspecto psicológico as entrevistas mostraram que ninguém se sente no atual momento ameaçado, alguns viveram esta realidade em outras administrações ou agências, mas agora não vivenciam ameaças, o que existe é pressão por resultados, principalmente no caso dos entrevistados gerentes.

Entrevistado E sobre segurança quesito psicológico: ”A pressão existe e a gente sabe que é do cargo, mas não tem sido fora do normal, do esperado.”

Esta categoria também se relaciona aos Fatores Higiênicos de Herzberg (1997) quando o teórico explica que a necessidade de segurança física é um fator ambiental básico gerador de satisfação para que haja base para o alcance da real motivação. Quando o trabalhador está seguro fisicamente pode se concentrar em suas tarefas e tornar-se produtivo, o que se mostra realidade na agência pesquisada. O medo de assaltos ou de ameaças as suas condições físicas por insalubridade ou infra-estrutura precária não estão presentes na maior parte dos entrevistados, em pequeno grau em apenas um entrevistado em relação a assaltos.

A pressão psicológica, no grau apresentado, segundo os entrevistados é natural ao trabalho bancário e também responde aos quesitos de satisfação em Fatores Higiênicos de Herzberg na parte de supervisão e relação com os pares e superiores.

3.2.1.4. Trabalho Bancário

A 4ª categoria é o Trabalho Bancário, e abrange em sua totalidade as responsabilidades que cada indivíduo tem na agência, e a produtividade cobrada através das metas em serviços prestados e produtos vendidos. De certa forma é uma categoria ligada, mas não igual há das Habilidades, aquela fala da preparação para o trabalho, e esta do trabalho em andamento, e se aquela demonstrou através das entrevistas a escassez de tempo para adquirir conhecimento, esta acaba demonstrando possíveis motivos de não haver tempo para tanto: quadro pessoal por agências menor do que a demanda, metas crescente em produtos e serviços, constantes mudanças nos produtos e serviços oferecidos, e aumento da quantidade de clientes por agência.

Os entrevistados mais uma vez em sua maioria relataram como maior dificuldade nesta categoria o pouco tempo, neste caso frente as suas responsabilidades, o que resulta em uma carga excessiva de trabalho principalmente nos períodos de maior movimento mensal, primeira e última semana do mês. O trabalhador bancário atende o público, atende os processos internos da instituição e deve também vender produtos e serviços aos seus clientes. Apesar das facilidades crescentes em tecnologias de informação, o qual as instituições bancárias investem muito, o quadro das agências dificilmente ganha acréscimos no seu quadro, no caso da agência entrevistada foi o contrário, perdeu um funcionário de seu efetivo total que era 16 na última reformulação, no ano passado, mesmo com as carteiras de clientes cada vez maiores.

A empresa frente este aumento de carteiras e concomitante aumento de potencial para negócios repassa metas cada vez maiores a suas agências, mas como antes frisado, o quadro de funcionários permanece estático ocasionando um acúmulo de responsabilidades e pressão por metas para os funcionários gerando em determinados momentos o sentimento de incapacidade frente à demanda.

Palavras de um entrevistado: “Às vezes eu penso até em casa, em alguma forma de me organizar, pois cada dia surge muitas coisas novas, além do atendimento normal, mas não dá tempo e daí elas vão ficando, o cliente te cobra, a agência te cobra e tu acaba se perdendo”.

Outro entrevistado: “Com certeza eu tenho mais trabalho do que consigo fazer, tenho que procurar administrar.”

A gestão da empresa parece acompanhar em suas ações a Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Edwin Locke (CHIAVENATO, 1999) que utilizam metas estabelecidas como fortes influenciadores motivacionais na busca de desafios instigadores para suas agências. É claro que a empresa busca o lucro e que este cresce conforme a produtividade, mas objetivos difíceis conduzem segundo a teoria a um melhor desempenho e pedem mais dedicação. A gestão da agência procura estimular a participação e favorece os funcionários em suas idéias para a concretização dos objetivos, o que torna os setores mais engajados na conquista das metas mensais. Os objetivos são específicos e claros, o que facilita os planos de ação de cada setor, mas segundo as respostas advindas da pesquisa, há falta de funcionários para um trabalho mais completo e sem pressão.

A Teoria de dois fatores de Herzberg (1997) se apresenta de duas formas nesta categoria, se por um lado está ligado a Fatores Higiênicos por afetar as condições físicas de trabalho devido ao excesso de tarefas por funcionário, respondendo negativamente, por outro lado nos Fatores Motivacionais pode ter um lado positivo visto ser um desafio aos trabalhadores conseguir responder aos objetivos e responsabilidades que o trabalho lhe traz, o que o trabalho de conclusão também conseguiu captar durante algumas entrevistas por parte dos entrevistados.

3.2.1.5. Comunicação

A 5ª categoria é a Comunicação, e a pesquisa procurou descobrir como os entrevistados encaram a Comunicação da Empresa para suas agências, e internamente, a agência estudada entre seus setores.

No quesito Instituição para Agências a metade acredita que deve haver melhorias. Um entrevistado sente necessidade de melhorias na distribuição das informações que, na maioria das vezes, demoram muito até chegar aos operadores que realmente necessitam da informação, chegando rápidas as camadas hierárquicas mais altas, mas que não lidam com ela na prática. Relato de um entrevistado:

“Tem algumas informações que ficam nos degraus mais altos e há dificuldade de chegar até a ponta, ou demora, ou difícil acesso, e são informações de ordem prática, que quem opera na ponta, é o último a saber.”

A clareza de informações foi outro ponto levantado durante a pesquisa sendo exemplificado por um entrevistado na questão de plano de carreira do banco, categoria esta que será estudada logo mais.

O setor dos caixas, com dois entrevistados, pontuou novamente a escassez de tempo para acessar as informações visto o trabalho de caixa quase não possuir intervalo entre o atendimento ao público, processamento interno de caixa e organização do numerário individual. Relato de um entrevistado:

“O brabo das informações vindas do banco, é que não sobra tempo para a gente ler, a gente não sabe o que está acontecendo, o banco se preocupa em mandar a informação, mas a gente não consegue acompanhar.”

O ponto negativo levantado nesta categoria por alguns entrevistados novamente foi a falta de tempo, neste caso para acessar as informações e se atualizar. O funcionário tem acesso às informações, ou seja, em tese a empresa fez sua parte, basta o funcionário acessá-la, mas devido ao tempo curto visto a demanda dos clientes e metas advindas da empresa, isto ocorre apressadamente, sem a necessária atenção ou até dias mais tarde. Como explanam Grisci, Cigerza e Hofmeister (2006) sobre setor bancário, onde as Tecnologias de Informação estão cada vez mais presentes, penetrando cada vez mais em suas atividades, acarretando mudanças nos processos internos, restando ao trabalhador moldar-se as exigências sempre mutantes em seus diversos setores para responder da melhor forma possível a demanda.

Dos entrevistados que relataram falta de acesso as informações pela rotina acelerada, em especial os caixas, foi possível notar que estar longe das informações que compõem o conhecimento bancário, as atualidades de sua empresa, as novidades ofertadas, mudanças nos setores, traz uma sensação de apartamento com os outros funcionários mais atualizados, visto a cultura reinante ser a dos negócios, estar longe das informações ligadas a este traz o sentimento de despreparo frente a identidade do bancário vendedor.

A outra metade acredita que a comunicação Instituição para Agência está muito boa.

No quesito comunicação interna entre os setores, a maioria acredita que está muito boa e até acima da média em comparação com suas experiências entre outras agências, reforçando o aspecto social positivo reinante demonstrado nas outras questões de cunho social da entrevista.

Nos Fatores Motivacionais de Herzberg (1997) há a relação com o cargo, o reconhecimento profissional e com sua identidade. A falta de tempo para se atualizar com as informações advindas da empresa pode ser um gerador de desmotivação, visto apartar o

trabalhador do conteúdo necessário para sua atividade e o distanciá-lo da sua identidade, no caso um bancário preparado e ciente das mudanças em sua empresa.

As entrevistas demonstraram que muitos em seu trabalho apesar do pouco tempo, estão conseguindo se atualizar, mesmo que com demora, mas outros devido às dificuldades do seu setor não conseguem se atualizar como queriam, mesmo assim não foi levantado como desmotivador este aspecto pelos entrevistados, mas como algo que poderia melhorar.

3.2.1.6. Remuneração

A 6ª categoria é a Remuneração, e compreende a satisfação com a remuneração recebida, se está adequada as competências que o apresentado tem, se o uso da remuneração variada poderia ser um motivador nas vendas, e se os outros benefícios recebidos no trabalho são motivadores.

Na satisfação com a remuneração, a maioria dos entrevistados, com exceção de um, não estão satisfeitos com os proventos. Os entrevistados com mais tempo de casa, relataram como houve muitas perdas salariais durante seu tempo de serviço e que hoje a reposição é mais lenta. O entrevistado que está satisfeito com sua remuneração teve uma promoção a pouco tempo mas também concorda que num comparativo com outras empresas desta área, a instituição oferece salários menores. Uma idéia que apareceu com frequência durante as entrevistas é a que o banco está a um bom tempo apresentando ótimos resultados e poderia, portanto, pagar um pouco melhor seus funcionários, visto que muitas empresas do segmento pagam melhor em comparação.

Relato de um entrevistado: “Nós que somos mais antigos perdemos muita coisa no meio do caminho, se for comparar com o mercado aí fora, pelo resultado que o banco dá, poderia pagar um pouco melhor.”

Na questão da compatibilidade do salário com o desempenho pessoal, todos os entrevistados relataram que o valor salarial é inferior ao seu desempenho e a carga de serviços que possuem.

A utilização de remuneração variada como motivador para as vendas foi vista como negativa pela maioria dos entrevistados, alguns comentaram que preferiam incremento no salário fixo, visto que tal remuneração não acompanha a aposentadoria, outros que tal prática traria um clima organizacional muito competitivo com perdas na interação entre colegas e

produtividade final, sendo que muitos setores nem trabalham com vendas, mas procurariam vender sem se concentrar no seu trabalho, o que traria precariedade em alguns atendimentos e prestações de certos serviços.

Sobre os benefícios agregados como vale alimentação, vale refeição, plano de previdência para os funcionários e plano de saúde, os entrevistados se dividiram em suas opiniões sendo que uma parte acredita que são motivadores, e outra, que ajudam muito, mas não motivam. A opinião de que seria mais benéfico aumentar o valor em salário fixo do que ter vale alimentação e vale refeição, visto estes não acompanharem a aposentadoria, foi repassada por dois entrevistados que se aposentarão nos próximos anos.

Entrevistado A: "Por mim transforma em salário, pro trabalhador o bom é salário."

Para Bom Sucesso (1997) para ocorrer qualidade de vida e em consequência motivação é necessário que o trabalhador tenha renda capaz de satisfazer suas expectativas pessoais e sociais e assinala um ponto também revelado na entrevista, a necessidade de redução das diferenças salariais que segundo alguns entrevistados é muito grande entre os cargos.

Mesmo com um pacote de benefícios agregado ao salário como: plano de previdência, assistência médica, odontológica, vales do tipo alimentação e refeição, auxílio creche, benefícios estes sugeridos por Herzberg (1997) para maior motivação por estarem ligados a seus Fatores Higiênicos, um salário maior atingiria também a parte dos Fatores Motivacionais visto o valor monetário do salário ainda ser para o trabalhador uma forma de reconhecimento profissional.

3.2.1.7. Plano de Carreira

A categoria 7^o por sua vez apresenta o Plano de Carreira, para promoção nos cargos, e as entrevistas versaram sobre se este possui clareza e justiça para com seus funcionários. Os entrevistados com mais tempo de serviço relataram que ele é menos motivador em comparação com o antigo plano de cargos que esta instituição apresentava.

No conjunto os entrevistados relataram que acham que não é claro, e com margem para indicação acima das regras preestabelecidas.

Na teoria o plano de carreiras é muito bom, mas na prática os entrevistados relataram que muitas vezes a indicação por funcionários mais influentes ou de setores hierárquicos superiores vai acima das competências e pontuações internas durante a corrida para a promoção, podendo um indicado passar por cima das regras de seleção, colocando em dúvida até que ponto esta pontuação interna, base para a promoção, é consultada.

A pontuação interna deriva do conjunto de experiências bancárias internas, cursos técnicos, graduações de nível superior, entre outras, que se transformam em uma pontuação, juntamente com um placar semestral onde cada funcionário recebe notas de seus pares e superiores. Esta pontuação é utilizada na tentativa da promoção.

Um entrevistado conclui esta questão levantando a necessidade de aprimorar o processo de seleção, com melhor utilização desta pontuação interna para se chegar a um número menor de candidatos finais para aí sim a empresa utilizar de análises subjetivas.

Relato: "Poderia ser um pouco mais claro na questão de promoções, existe o programa de pontuação, mas a gente não sabe até que ponto isto é observado, isto é definitivo para alguma promoção."

Um plano de carreiras justo e claro pode ser uma grande ferramenta de motivação segundo Beer e Walton (1997), pois estimula o aprimoramento de competências e a produtividade final já que através de resultados positivos o funcionário sabe que terá sua promoção, sendo está baseada no mérito. Com um plano de carreira claro e com padrões de desempenho bem estipulados o funcionário sabe que um determinado nível de esforço individual o levará aos padrões definidos pela empresa e vai se esforçar para alcançá-lo.

Quando práticas que burlam as regras definidas acontecem, ocorre um desestímulo do funcionário que vê seus esforços serem ludibriados, e a maneira para que isto não ocorra são regras claras que reduzam a margem de erros.

Um plano de carreira justo e claro também responde a um dos pressupostos da Teoria da Expectância de Vroom (PEREZ-RAMOS, 1990), que declara que: os indivíduos decidem por um comportamento na expectativa de chegar a um resultado. Quanto mais claro e definido, mais os funcionários se esforçarão para atingi-lo, resultando em maior produtividade.

3.2.2. Tema: A Empresa

3.2.2.1. Realização com a Empresa

A 8ª categoria, única neste tema, é sobre a realização que o funcionário sente com sua empresa, se sente motivação em estar ligado a ela, sente orgulho de estar no quadro, de ter sua pessoa vinculada a instituição. As questões desta categoria procuraram entender a visão que o entrevistado tem da empresa em um comparativo com outras da mesma área, levantando vantagens e desvantagens. E por último, se este busca melhores oportunidade de ingressos em concurso públicos ou em alguma outra empresa do gênero.

Nenhum entrevistado considerou a empresa estudada inferior a média, sendo que dois concluíram que está na média do mercado tanto para trabalhar como no atendimento aos clientes, tendo como desvantagem em relação ao mercado a pouca valorização dos cargos operacionais. Já os outros quatro consideraram sua instituição acima da média e em dois destes, a melhor do mercado, não pensando de forma alguma em trocar por uma empresa similar. Nenhum deles está se preparando para concursos, mas dois entrevistados com idade mais jovem estudam a possibilidade para o futuro.

Entrevistado F: “... eu não me vejo trabalhando em outro banco.”

Dos quatro entrevistados mais motivados com sua empresa, três entrevistados levantaram como vantagem em relação a outras, a estabilidade e o trato da empresa com os funcionários.

Entrevistado D: “Pela forma como o banco trata o funcionário, alguns benefícios, estabilidade, eu penso que o banco é superior.”

Analisando através dos estudos de Maslow e sua teoria de Hierarquia de Necessidades (PEREZ-RAMOS, 1990), os dados obtidos com esta categoria mostram que a maioria dos entrevistados gosta do trabalho em sua empresa, e isto também se deve ao suprimento de suas necessidades fisiológicas e de segurança, como demonstra a estabilidade citada por alguns entrevistados, assim como os benefícios na área de saúde, alimentação e previdência que garantem algumas necessidades básicas.

As necessidades superiores que versam sobre questões mais subjetivas, tais como: aceitação, pertencimento a um grupo são também supridas, pelo próprio esforço dos interessados, os funcionários, que se preocupam em criar uma atmosfera adequada para o trabalho em equipe, e da mesma forma pelo gestor maior, representante da instituição na agência que também demonstra o mesmo esforço em suas políticas internas. Os funcionários também levantaram durante a pesquisa o trato e respeito da empresa com seus funcionários o que também corresponde às necessidades superiores estudadas por Maslow.

3.2.3. Tema: Situação Motivacional

Este tema procurou levantar dados que fomentem a conclusão sobre o estado motivacional dos entrevistados, e se divide nas seguintes categorias: sobre o seu trabalho - onde entrevistado argumenta se esta é uma fonte de prazer ou obrigação; realização com o trabalho bancário - se está motivado com suas atribuições, sua rotina diária de trabalho, assim como pela escolha desta atividade; potencial criativo – se consegue utilizar seu potencial criativo em suas interações; status de bancário – como enxerga a figura do bancário para a sociedade e se está feliz com ela; motivação atual – numa conclusão as motivações e desmotivações que possui; e por último, sugestões - para motivar cada vez mais a agência estudada.

3.2.3.1. O seu Trabalho: Prazer ou Obrigação

A 9ª categoria é intitulada Sobre seu Trabalho, e a questão chave repassada aos entrevistados foi: Seu trabalho atual representa uma fonte de prazer ou é mais uma obrigação a ser cumprida?

A totalidade dos respondentes afirmou que no momento atual de suas vidas o trabalho é uma fonte de prazer. Alguns entrevistados comentaram, porém, que houve momentos em sua carreira que não foi assim, e os motivos para alguns foram estar em um clima organizacional ruim, e para outros, não estar em um setor de trabalho mais ligado com sua personalidade.

Entrevistado A: “Eu venho trabalhar com prazer, não deixa de ser uma obrigação, porque não trabalho por esporte, eu preciso, mas eu trabalho com prazer.”

Entrevistado F: “Hoje em dia é uma fonte de prazer.”

Novamente a interação social demonstra ser uma grande força para um ambiente de trabalho onde os funcionários possam sentir-se motivados, como já citado anteriormente, no comparativo com os trabalhos de Mayo e Herzberg, tornando o trabalho de uma obrigação necessária em uma fonte de prazer.

No caso de colegas que não estavam trabalhando em setores mais condizentes com sua personalidade, vale a pena lembrar a Teoria das Necessidades Adquiridas Socialmente, de McClelland (PEREZ-RAMOS, 1990), que divide as necessidades em: realização, afiliação e poder. Cada indivíduo possui níveis diferentes destas necessidades, mas com uma como predominante, o que gera um padrão de comportamento. Quem busca Realização aprecia desafios, tarefas complexas e busca a excelência em suas atividades. Por sua vez, quem busca Afiliação estimam o trabalho em equipe, os relacionamentos e a cordialidade no trabalho. Os centrados no Poder gostam de ter influência nas decisões e comportamentos dos colegas, tanto por carisma como por poder instituído, sendo altamente competitivos.

A gestão que identifica as potencialidades e personalidades de seus funcionários consegue colocá-los nos lugares onde pode produzir mais naturalmente e se sentir a vontade, no caso de alguns entrevistados as realocações e promoções que vieram durante sua carreira os deixarem no setor onde agora trabalham mais realizados e motivados.

3.2.3.2. Realização com o Trabalho Bancário

Esta categoria, a 10ª, é advinda das respostas dos entrevistados sobre sua rotina de trabalho bancário, se o entrevistado se sentia motivado com suas atribuições e se estava feliz com a escolha desta atividade atualmente, ou se havia arrependimento em relação a alguma outra atividade que teve em vista no passado.

Também houve questionamento sobre sua motivação em relação a uma promoção do cargo que está para outro superior até sua aposentadoria.

Os entrevistados tiveram as mais variadas respostas, sendo que dois deles não se sentem nem motivados, nem desmotivados com sua rotina e responsabilidades apesar de comentarem que seu setor é bastante repetitivo.

Houve três funcionários estão motivados visto o seu setor ser bem dinâmico nas interações com o cliente, apesar de relatarem novamente a sobrecarga de serviços como um impacto negativo no seu trabalho.

Relato de um Entrevistado: "Por um lado é bom fica um trabalho pouco monótono, tu tens que na correria se atualizar."

Um entrevistado relata estar desmotivado com a rotina de seu trabalho, que além de repetitivo o exclui do setor de serviços e negócios, deixando-o desatualizado na parte mais valorizada pela empresa.

Relato de um Entrevistado: "Fazer todo o dia a mesma coisa, fica concentrado todo o dia no mesmo."

Os relatos dos entrevistados mostram que nos quesito das atribuições diárias do trabalho bancário, os trabalhadores que possuem tarefas mais instigadoras e diversas se sentem mais motivados dos que possuem um trabalho repetitivo. A desmotivação com trabalhos repetitivos acontece desde a crise do Taylorismo, onde os trabalhadores começaram a resistir a este tipo de trabalho (LEITE, 1994). Este é um Fator Motivacional dos estudos de Herzberg (1997) relacionado ao cargo, o trabalho em si, tarefas instigadoras, desafios, mostrando que um trabalho monótono e em essência repetitivo desmotiva o trabalhador que necessita de estímulos para se motivar.

Um dado interessante entre os entrevistados é que apenas um dos entrevistados se dedicava em seus estudos para uma área afim com instituições bancárias, mostrando que muitos tinham uma escolha inicial diferente de atividade. Dois entrevistados são formados em Direito, outro não chegou a finalizar este curso, outro entrevistado se formou na área de Enfermagem, e outro em Psicologia. Somente um entrevistado é formado em uma área afim, a Contabilidade.

Este dado reforça a informação de que muitas pessoas buscavam a instituição pesquisada devido ao *status*, estabilidade e altos salários preterindo sua realização profissional em escolha destes benefícios.

Ainda hoje este fato é realidade como comprava 3 entrevistados que possuem menos que 10 anos de carreira, pois apesar do salário não ser dos mais altos, os benefícios e estabilidade continuam acenando como uma garantia frente o cenário de empregos instáveis.

Os entrevistados hoje não se arrependem de suas escolhas pelo trabalho nesta instituição bancária, houve momentos em sua carreira em que alguns tiveram dúvida, seja pelo início difícil nesta atividade, seja pela sobrecarga de serviços e cobranças, mas hoje estão felizes de serem trabalhadores bancários.

Quando inquiridos se pretendem continuar neste cargo até a aposentadoria, os funcionários com mais tempo de serviço, visto logo se aposentarem, em sua maioria não se preocupam com promoções nesta etapa da carreira, com exceção de um deles. Já os funcionários com menos tempo de serviço, e ainda muitos anos de trabalho pela frente, esperam ainda crescer muito na empresa até sua aposentadoria, reforçando também os aspectos levantados na categoria da Realização com a Empresa, onde os entrevistados comentaram de sua ligação positiva com a empresa e sua tendência a continuar seu trabalho junto a esta.

3.2.3.3. Potencial Criativo

A 11ª categoria está ligada a manutenção do potencial criativo que cada indivíduo tem, se existe liberdade para utilizá-lo e em caso positivo se está conseguindo usá-lo.

Os entrevistados comentaram que seu trabalho bancário tem instruções normativas fixas, os produtos e serviços também têm instruções a serem seguidas, sobrando pouco espaço para criar. O potencial criativo, experiências e personalidade são colocados em ação durante a interação com os clientes, na resolução de problemas, em um atendimento diferenciado e durante os negócios.

Nas palavras do Entrevistado E: “Precisa de criatividade, o produto é o mesmo em todos os bancos, aí que entra a personalização no atendimento.”

Também do Entrevistado A: “Estou conseguindo utilizar meu potencial criativo através de minha experiência no banco.”

Todos os entrevistados relatam que possuem liberdade e autonomia para utilizarem sua experiência e criatividade na resolução de problemas e na prestação de serviços por parte da gestão, desde que dentro dos normativos da instituição.

Mas dos entrevistados são quatro que estão conseguindo utilizar seu potencial criativo durante o seu trabalho. Dos outros dois, um está num setor onde não há negócios, o caixa, e por isso não vê oportunidades de utilizar seu potencial, e o outro apesar de estar em um setor de atendimento onde ocorrem negócios, ainda não está conseguindo utilizá-lo visto a carga de atribuições internas e operacionais que possui.

A utilização do potencial criativo como motivador é comentado por Herzberg (1997) em seus Fatores Motivacionais, e está relacionado com a valorização do profissional e sua personalidade através da delegação de responsabilidade e autonomia. A utilização do potencial criativo atende aos anseios do trabalhador de colocar um pouco de si em seu trabalho.

Hackman e Oldham (RODRIGUES, 1999) teorizam sobre um Enriquecimento da Tarefa para que ocorra motivação. Entre seus fatores para um trabalhador motivado, podemos identificar entre os entrevistados:

- o desempenho do cargo exige a aplicação de diferentes habilidades pessoais;
- o produto final exerce impacto em outras pessoas;
- existe um grau de liberdade para decidir sobre programação e procedimentos do trabalho;

Os setores de atendimento onde ocorrem negócios e atendimento ao público para produtos do banco, como abertura de contas, empréstimos, entre outros, abrem mais espaço para os fatores acima do que os de prestação de serviços, como o caixa, Terminal de Auto-Atendimento, Tesouraria. Mas mesmo nestes setores houve entrevistados que afirmaram conseguir colocar seu potencial criativo em ação durante sua rotina de trabalho, apesar de confirmarem que os procedimentos são mais repetitivos.

3.2.3.4. A Pessoa do Bancário

Sobre a 12ª categoria as entrevistas levantaram questões relativas à figura do bancário. Como os entrevistados vêem o bancário perante a sociedade, seu *status*, e a importância do trabalho bancário.

Todos os entrevistados sentem-se bem com a figura do bancário, gostam da atividade de trabalhar em banco, e mesmo os que possuem duas atividades colocam a atividade bancária como a principal em suas vidas.

Segundo os entrevistados, na sociedade atual a atividade bancária é necessária, a sociedade precisa de instituições que trabalhem com valores e facilitem suas vidas tanto na obtenção de crédito como na prestação dos serviços bancários, o que deve existir por parte dos funcionários de uma instituição é clareza e seriedade no relacionamento com o público para que haja crescimento de ambas as partes, clientes e instituição.

Sobre o *status* de bancário, os entrevistados confirmam que ele existe, talvez como um resquício da época “dourada” quando tinham salários e benefícios bem maiores do que a média do mercado, também por lidarem com valores, créditos, produtos necessários á população as pessoas demonstram respeito por quem trabalho em uma instituição bancária. Sentem que estão em uma profissão valorizada pela sociedade.

Nas palavras de um entrevistado: “O *status* existe, principalmente em uma instituição como a nossa, tu vai fazer um cadastro no comercio e sabem onde tu trabalha aprovam na hora.”

Ou de outro entrevistado: “É gostoso quando tu fala que trabalha no banco e as pessoas te cumprimentam diferente.”

O trabalhador bancário do interior, que é o caso dos entrevistados, sente está valorização de seu perfil de trabalhador pela comunidade onde trabalha, uma realidade que pode ser diferente para um mesmo trabalhador desta área em uma capital ou centros populacionais maiores. Nas cidades do interior onde existem menos possibilidades de emprego, e salários médios menores, o trabalho bancário ainda possui uma valorização grande.

Os Fatores Motivacionais, possíveis de trazer a verdadeira motivação, de Herzberg (BERGAMINI, 2002) estão ligados a figura do indivíduo profissional, ao conteúdo e tipo de trabalho, ao significado pessoal que dá ao seu labor, o que está vinculado ao resultado das questões, tanto no status de bancário, assim como na visão da figura do profissional bancário e sua posição na sociedade relatada pelos entrevistados.

Maslow também colocava em suas necessidades superiores o pertencimento a um grupo, estima reconhecimento por outros de nossa capacidade e qualidades (PEREZ-RAMOS, 1990), como necessárias antes da busca da auto-realização, onde o individuo alcança o potencial que espera e admira em um ser humano.

Neste quesito os pesquisados estão motivados com a figura do bancário tanto que nenhum mencionou largar a profissão antes da aposentadoria, um entrevistado acenou com a possibilidade futura de outros concursos públicos, mas sem muita ênfase nesta escolha.

3.2.3.5. Motivação atual

A 13ª categoria está relacionada às respostas que demonstram, numa conclusão final das entrevistas, o estado atual motivacional dos entrevistados. Levantando o que realmente o motiva ou desmotiva no trabalho com esta empresa.

Quadro Motivação Atual

ENTREVISTADO	PRINCIPAIS FATORES DE MOTIVAÇÃO	PRINCIPAIS FATORES DE DESMOTIVAÇÃO
A	Clima organizacional	Remuneração
B	Clima organizacional, imagem da empresa	Cobrança excessiva
C	Imagem da empresa, clima organizacional	Burocracia processos internos
D	Clima organizacional, imagem da empresa, remuneração e estabilidade	Plano de carreira
E	Possibilidade de ascensão na carreira	Pressão por metas
F	Clima organizacional, imagem da empresa	Rotina de trabalho

Quadro 4 – Fonte: Elaborado pelo Autor

Os entrevistados relataram os principais fatores para motivação e desmotivação em seu trabalho, mas concluem que estão motivados. Os fatores de desmotivação levantados os afetam, mas não possuem um impacto muito forte para os deixarem desmotivados. Já os fatores de motivação foram pontuados constantemente durante as entrevistas e são muito valorizados pelos entrevistados.

Ficaram claros alguns pontos em comum entre os entrevistados. Para cinco dos seis entrevistados o clima organizacional, a equipe de trabalho, seus colegas, é um grande motivador para com seu trabalho, para quatro dos seis entrevistados a imagem da empresa, com sua tradição e credibilidade, é um grande motivador para com seu trabalho.

No quesito desmotivação os entrevistados tiveram cada, um motivo diferente, um ponto interessante visto alguns dos trabalhadores trabalharem em um mesmo setor.

Como Bergamini (1997) comenta cada tipo de personalidade origina uma orientação comportamental específica em relação à motivação ou desmotivação. O potencial motivacional está ligado à maneira como o indivíduo percebe, compreende e avalia sua situação de trabalho.

3.2.3.6. Sugestões

A última categoria, a 14^o, é advinda das sugestões que os entrevistados sugeriram ao final da entrevista para existir um clima organizacional motivador para os funcionários.

Entrevistado A: deve-se ter um tratamento igualitário da gerência geral para os colegas, o que está sendo feito agora, e são necessárias reuniões ou encontros onde possa haver compartilhamento de idéias e decisões.

Entrevistado B: o entrevistado sugeriu manter a união da equipe, pois este é um grande diferencial da agência. É necessário criar uma visão de integralidade na agência, vê-la como um todo, descentralizar do seu setor e ver o trabalho na totalidade para uma melhor produtividade, para tanto é necessário mais reuniões onde possa haver compartilhamento de idéias e informações.

Os encontros sociais fora do ambiente de trabalho são muito necessários, principalmente para comemorar conquistas da agência.

Entrevistado C: pra uma agência funcionar bem tem que existir cooperação e empatia entre os colegas o que já vem sendo demonstrado, mas pode sempre melhorar. Reuniões sociais fora do ambiente de trabalho ajudam os colegas a se conhecer melhor.

Entrevistado D: disponibilizar tempo para treinamento adequado com isto deixando cada funcionário preparado para responder da melhor forma em seu trabalho. Reuniões com o intuito de compartilhar informações para tornar cada colega mais autônomo ajudariam a trazer uma melhor independência para cada funcionário o que é bom para a empresa e bom para ele mesmo. Ter reconhecimento dos esforços feitos, metas atingidas também ajudaria a motivar mais o trabalhador, geralmente somos lembrados do que não fizemos, mas não do que conquistamos. Comemorações sobre metas atingidas ajudariam a motivar.

Entrevistado E: envolvimento de todos os funcionários em todos os assuntos da agência, compartilhar conhecimento mesmo com outros setores, aumentando o conhecimento do todo e criando comprometimento através da divisão da decisão entre todos.

Entrevistado F: mais reuniões onde haja interação e compartilhamento de idéias e decisões entre todos os funcionários.

3.2.3.7. Outros dados levantados pelo Roteiro de Entrevista

As entrevistas levantaram algumas informações que não poderiam ser ligadas aos temas principais levantados para a análise por categorias, mas mesmo assim importantes para a realidade do trabalhador aqui estudado. Uma delas foi o perfil de vendedor, uma característica valorizada pela empresa, e que o bancário procura adquirir para apresentar melhores resultados e se destacar. A outra foi se problemas no trabalho podem afetar a vida familiar, ou então se problemas familiares afetam o trabalho, algo que vai além da categoria bancária e pode atingir qualquer trabalhador.

Perfil de Vendedor – houve um questionamento se o entrevistado se considerava com perfil de vendedor, com exceção de um entrevistado nenhum se considerava com este perfil, mas nem por isso visualizaram em sua carreira alguma pressão psicológica para adaptação desta característica. Todos concordam que faz parte do perfil que um bancário atualmente deve ter, faz parte da natureza do trabalho e encararam como um desafio desenvolver esta aptidão e sentiram-se realizados quando conseguiram um grau de desenvolvimento desta característica. Acreditam que precisam trabalhar mais este lado, mas não tem problemas com isso.

Entrevistado A: “Não tenho, por não utilizar no meu setor, mas se precisar eu consigo.”

Este questionamento lembra a Teoria da Espectância de Vroom (PEREZ-RAMOS, 1990), onde os indivíduos decidem por um comportamento na expectativa de chegar a um resultado, pois sendo da cultura da instituição a valorização do perfil de vendedor, todos os funcionários entendem que está é uma característica que precisam desenvolver, pois é parte do que a empresa quer do seu empregado e com ela suas chances de promoção aumentam.

O desafio de desenvolver este perfil e ser um bom vendedor também vem em encontro da teoria de Fatores Motivacionais de Herzberg (1997) que comenta que desafios, tarefas instigadoras e responsabilidades são motivadores para o trabalhador.

Família e Trabalho – foi questionado se problemas no trabalho podem afetar a vida familiar e vice-versa e se isto acontece com o entrevistado atualmente.

Todos os entrevistados concordam que problemas no trabalho podem afetar a família, e da mesma forma problemas familiares afetam o trabalho. No momento atual ninguém possui nenhum tipo de interferência dos problemas de uma área afetando a outra, mas dois já relataram casos em sua carreira, quando problemas no clima organizacional da agência afetaram sua vida familiar.

Apesar de não haver impacto do trabalho na vida familiar e vice-versa neste momento em nenhum dos entrevistados, as experiências negativas que alguns passaram reforçam a teoria de Modelo de Relações Humanas de Elton Mayo (CHIAVENATO, 1983) mostrando como problemas no clima organizacional da agência afetam não apenas o trabalho, mas acompanham o trabalhador para além de sua atividade. O psicológico, elemento transformador levantado por esta teoria abrange as interações, sentimentos e construções sociais, que quando negativos no ambiente laboral podem afetar o trabalhador em outras áreas de sua vida.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou analisar os fatores de motivação de uma agência bancária, na cidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, onde a questão da pesquisa foi se os funcionários desta agência estão motivados em seu trabalho. As entrevistas procuraram identificar aspectos relevantes para a motivação ou mesmo desmotivação dos pesquisados, sendo os resultados divididos em categorias para melhor análise.

Os dados adquiridos servem para entender os fatores que mais influenciam estes trabalhadores no seu dia a dia, tanto positiva como negativamente.

Neste capítulo apresentaremos os principais resultados obtidos após a análise de dados das entrevistas, durante esta pesquisa prosseguiu-se ao atendimento dos objetivos propostos, sendo eles:

Levantar os fatores de motivação dos funcionários – as entrevistas revelaram uma agência segundo os próprios entrevistados com um perfil, ou personalidade diferente de outras em que alguns trabalharam ou conheceram. A principal característica e tônica motivacional desta agência sem dúvida é o clima organizacional, a interação social nas equipes de trabalho, entre os setores. Esta característica é até apresentada como compensadora de fatores que trazem desmotivação ou frustração.

As entrevistas revelaram também como fator marcante para os entrevistados a vinculação com a imagem da empresa como fator motivador em seu trabalho. A empresa é a mais tradicional do país, com características de credibilidade e ética, atuando em setores primários da economia, em especial a agricultura, servindo de instrumento de políticas públicas como a educação, por exemplo, com produtos e serviços com a mesma qualidade de outras instituições do gênero, mas com tarifas e preços no geral mais acessíveis.

Os entrevistados, em sua maioria, sentem orgulho em trabalhar na empresa, e esta escolha também se deve a estabilidade que o trabalho com a instituição apresenta em comparativo com outras da área, mesmo que hoje apresentando salários menores do que apresentava.

Outros fatores foram levantados entre os pesquisados tais como: remuneração, possibilidade de ascensão na carreira como motivadores, mas os fatores chave podem ser considerados em ordem de frequência: clima organizacional, imagem da empresa e estabilidade.

Levantar os fatores de desmotivação dos funcionários – as entrevistas revelaram fatores de desmotivação entre os funcionários, mas segundo os entrevistados estes não possuem um impacto constante em sua vida a ponto de se sentirem desmotivados.

Diferentemente dos fatores de motivação, os fatores de desmotivação não apresentaram frequência, estando ligados muito pessoalmente ao que os entrevistados gostariam que mudasse em seu trabalho.

Os fatores levantados foram: remuneração baixa, cobrança excessiva no setor de serviços, burocracia nos processos internos, planos de carreira com margem para erros, pressão nas metas de vendas e rotina do trabalho.

O que a pesquisa revelou, mesmo não sendo considerado como marcante para desmotivação na conclusão dos entrevistados, é que o fator tempo reduzido foi uma constante nas categorias estudadas, aparecendo direta ou indiretamente em 5 delas, e que portanto pode se tornar um fator relevante para uma desmotivação futura entre os trabalhadores estudados. Se este fator for considerado pela empresa e medidas de melhoria tomadas pode-se conseguir melhorar o nível motivacional de seus funcionários.

Comparar os fatores encontrados nesta pesquisa com os estudos da literatura e pesquisas de motivação escolhidos como referencial teórico – os fatores encontrados tiveram extensa relação com estudos de motivação de autores na área, como o trabalho demonstrou ao ligar na análise das categorias o material adquirido com as teorias utilizadas como referencial teórico.

Propor sugestões de melhorias para a empresa – nas sugestões que os funcionários apresentaram para uma melhor motivação na agência também houve frequência, sendo as mais expressivas: continuidade e melhoria do clima organizacional, e compartilhamento de idéias, conhecimentos e decisões.

Os entrevistados acreditam que é importante continuar o clima organizacional apresentado de união e cooperação, pois ele é o maior responsável pela motivação na agência. Reuniões sociais devem ser incentivadas, principalmente para comemorar vitórias do trabalho, mas não só neste caso, também festas, jogos esportivos, atividades sem vínculo com os resultados alcançados pela agência devem acontecer, pois é importante a interação entre os colegas.

O compartilhamento de idéias, conhecimentos e decisões também aparece como uma necessidade importante para a motivação, tanto para que os funcionários tenham um conhecer integral do funcionamento e processos da agência, como para que sintam-se preparados para

responder de forma excelente à demanda durante o trabalho. O sentimento de cooperação e comprometimento são maiores quanto mais do conhecimento e decisões são compartilhados.

As sugestões dadas pelos entrevistados realmente são boas e servem não só para a realidade desta agência, mas podem ser utilizadas por qualquer gestor de outra agência ou mesmo de outra empresa. Clima organizacional e compartilhamento de informações e decisões com certeza trarão benefícios aos funcionários e instituições concluindo em um aumento de produtividade, realidade desejada por todos.

Além das sugestões dos entrevistados, mas levando em conta os dados obtidos nas entrevistas com eles, este trabalho de conclusão levantou algumas propostas que talvez tragam maior motivação e produtividade aos funcionários e conseqüente melhoria nos resultados a médio e longo prazo para a empresa, são elas:

- reduzir gradativamente as diferenças salariais e de vantagens entre o funcionalismo, tanto dos mais antigos para os novos, visto que os antigos possuem alguns benefícios que os que assumiram após 1996 não possuem, quanto entre os cargos;

- avaliar a necessidade de mais contratações de funcionários, para com isso garantir um atendimento excelente, evitar sobrecargas ao funcionalismo já empregado, garantindo tempo para treinamento, atualização e aperfeiçoamento das competências;

- garantir além dos cursos e material para treinamento, o que a empresa já faz, um horário fixo semanal para o funcionário utilizar em seu aperfeiçoamento, pois a demanda de trabalho exige um profissional atualizado;

- rever a estipulação de metas a serem cumpridas por agência, analisando se ocorre coerência com a realidade local e com o número de funcionários da agência, bem como o possível *stress* que uma sobrecarga de serviços pode trazer a seus trabalhadores.

- se houver oportunidades e o cargo permitir, procurar proporcionar aos funcionários a escolha de trabalho no setor onde este possa aproveitar mais suas potencialidades, colocando a pessoa para trabalhar onde sua personalidade mais acerta, garantindo motivação e realização;

- maior clareza no plano de carreiras e critérios de promoção;

- a empresa poderia terceirizar certos processos internos que demandam muito tempo e que não necessitam ser feitos por funcionários para que sobre tempo para estes se dedicarem as metas estipuladas.

A partir dos resultados do presente trabalho, constatou-se a necessidade de que sejam feitos novos e mais aprofundados estudos na área de motivação em relação ao trabalho bancário, visto ser um segmento de trabalho onde a pressão por metas e carga excessiva de

trabalho são uma constante em crescimento, e novas pesquisas trariam tanto aos trabalhadores, como instituições bancárias dados para o planejamento de ações que possam minimizar esta situação.

Como conclusão final, o trabalho de conclusão indica que os entrevistados desta agência estão motivados, alguns preferem continuar em seu cargo, outros sonham com ascensão na carreira, mas todos gostam de trabalhar nesta empresa.

A instituição teve em sua história a necessidade de se reformular para garantir a sobrevivência, e nesta necessidade o funcionalismo perdeu muitas vantagens, hoje a empresa procura aos poucos e em cada debate com o funcionalismo melhorar as condições de vida de seus trabalhadores, e nos últimos anos isto vem acontecendo com crescimento para ambos, para a empresa com lucros cada vez maiores em seu fechamento semestral, e aos funcionários, mesmo que com o ganho modesto em relação aos tempos “dourados”, com condições melhores em suas vantagens e benefícios.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. Monografia no curso de Administração. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação nas organizações. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: Uma viagem ao centro do conceito. RAE Executivo. V. 1, n. 2, NOV 2002 / JAN 2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BOM SUCESSO, Edina. Trabalho e qualidade de vida. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

CENCI, Claudia Mara Bosetto. A representação social da depressão: uma abordagem. Passo Fundo: Editora Universitária, 2004.

CHIZZOTTI, Antônio. Pesquisa em Ciências humanas e sociais. 10ª Edição. São Paulo: Cortez Editora, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRAÇÃO nos novos tempos: Os novos horizontes em administração. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6. edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERREIRA, José Maria Carvalho. Trabalho e sindicalismo no contexto da globalização. São Paulo: Cortez, 2002.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W. ; GASKELL, George (org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

GOUNET, Thomas. Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRISCI, Carmen Ligia Iochins; CIGERZA, Gilles Chemale; HOFMEISTER, Pedro Mendes. Tempo, Resistência e Consentimento na Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário. Read. Edição 54, v. 12, n. 6, nov./dez 2006.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores. A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. 4º Edição. São Paulo: E.P.V., 1986.

KOHN, A. Punidos Pelas Recompensas: Os Problemas Causados Por Prêmios Por Produtividade e Outras Formas de Suborno. São Paulo: Atlas, 1998.

KOONTZ, Harold. Princípios de administração: uma análise das funções administrativas. 1ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1962.

LARANGEIRA, Sonia M. G. Fordismo e Pós-fordismo. Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia. Petrópolis: Vozes, 2002.

LEITE, Márcia de Paula. O Declínio do fordismo e a automação microeletrônica. In: O Futuro do Trabalho. Novas Tecnologia e Subjetividade Operária. Cap.2. São Paulo: Scritta, 1994.

MASLOW, Abraham H. Diário de Negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBARINI, Neuzi. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. Psicologia & Sociedade. V. 14, n. 01, p. 103-122, jan./jun., 2002.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Teoria Geral da Administração: Uma Introdução. 22ª edição. São Paulo: Editora Alínea, 2000.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria geral da Administração. 3. Edição. São Paulo: Thomson, 2006.

NARDI, Henrique Caetano, YATES, Denise Balem. Transformações contemporâneas do trabalho e processos de subjetivação: os jovens face à nova economia e à economia solidária. Estudos de Psicologia. UFRGS. 2005, 10(1), p. 95-103.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas, São Paulo: USP, dez. 1990. v. 1, n. 2 p. 127-140. Disponível na World Wide Web: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicosp/v1n2/a04v1n2.pdf>

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SLACK, N., CHAMBERS, S. e JOHNSTON, R. Administração da produção. 3ª edição. Editora Atlas: São Paulo, 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 23ª Edição. São Paulo: Cortez Editora, 2009.

SIEVERS, Burkard. Além do Sucedâneo da Motivação. RAE – Revista de administração de empresas. v. 30, n.1, jan/mar 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

VROOM, V. H. Gestão de Pessoas, Não de Pessoal. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

BANCO DO BRASIL (2010). SITE DE ACESSO. DISPONIVEL:
http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,3527,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=1088&codigoMenu=1193&codigoRet=11082&bread=3_1, consultado em 12.12.2010.

6. APÊNDICE

Roteiro da Entrevista.

- 1) Idade do entrevistado(a).
- 2) Cargo que você ocupa na agência.
- 3) Quanto Tempo de serviço no banco, e no atual cargo?
- 4) Grau de Escolaridade.
- 5) Eu gostaria de saber se você tem outro trabalho ou atividade lucrativa além do bancário, (se afirmativo) qual e o porque da sua escolha por mais este trabalho.
- 6) Você se sente realizado com o seu trabalho no banco?
Em ser bancário? Com seu dia-a-dia na atividade?
Fala-me da figura do bancário perante a sociedade.
- 7) Como é sua interação com a equipe de trabalho?
E com Superiores hierárquicos?
E com subordinados?
- 8) Você precisa de algum curso específico ou formação para exercer sua função?
Você possui treinamento suficiente para efetuar de forma eficaz suas atribuições?
E habilidades e conhecimentos necessários para seu trabalho?
A empresa lhe oferece cursos e tempo adequado para seu aprimoramento?
- 9) As condições de segurança são adequadas?
Às vezes você se sente ameaçado em seu ambiente de trabalho? Teve experiências traumáticas ligadas á segurança?
- 10) Você tem uma carga excessiva de trabalho?
Fale sobre a cobrança por metas em seu setor.
Você se considera com perfil para vendedor?
- 11) A comunicação da empresa com seu quadro (suas agências), e internamente na agência, entre os setores está boa?
No que deveria melhorar?
- 12) Você considera a empresa que trabalha superior a maioria do mercado?
Quais vantagens e desvantagens existem em comparação com outras do mercado.
Sente-se realizado em participar do quadro desta empresa?
Você procura oportunidades mais vantajosas de ingresso em outras instituições públicas por concurso, ou mesmo outras instituições bancárias?

- 13) Você concorda com a frase: Problemas familiares interferem no meu desempenho no trabalho, assim como o trabalho afeta minha vida familiar?
- 14) Quanto à remuneração que recebe, estás satisfeito?
É compatível com o seu desempenho?
O que pensas sobre a utilização de remuneração variada como forma de incentivo?
- 15) O plano de carreiras do banco é justo?
Os benefícios agregados que tem ao salário são motivadores?
- 16) Seu trabalho atual representa uma fonte de prazer ou é mais uma obrigação a ser cumprida?
- 17) Sente que esta utilizando seu potencial criativo no trabalho?
- 18) O que o motiva no trabalho em sua empresa?
- 19) E o que o desmotiva no trabalho em sua empresa?
- 20) Que sugestões tem a oferecer para uma melhor motivação no quadro de sua agência.