

**UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO
SUL**

Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros

Lumy Yonehara

**O BANCO DO BRASIL - DA GESTÃO MOTIVADA AOS
DESAFIOS E IMPLICAÇÕES DO *TURNOVER*.**

**Londrina
2007**

Lumy Yonehara

**O BANCO DO BRASIL - DA GESTÃO MOTIVADA AOS DESAFIOS
E IMPLICAÇÕES DO *TURNOVER***

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

Orientadora: Prof^ª. Carmen Grisci

Orientador : Prof. Tutor Sidnei Rocha de Oliveira

**Londrina
2007**

Lumy Yonehara

**O BANCO DO BRASIL - DA GESTÃO MOTIVADA AOS DESAFIOS
E IMPLICAÇÕES DO *TURNOVER***

Conceito final:

Aprovado em 27 de outubro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Marina Nakayama – UFRGS

Prof. Clesio Saldanha – UFRGS

Prof^a. Orientadora Carmen Grisci– UFRGS

Orientador – Prof. Tutor Sidinei Rocha de Oliveira – UFRGS

Dedicatória

Ao meu esposo amado por seu
companheirismo e compreensão e à minha
família pelo carinho.

Agradecimentos

Agradeço aos meus colegas de MBA Valdecyr, Renatinha, Maria José e Terezinha pelo companheirismo.

Ao Banco do Brasil S/A e à UFRGS pela oportunidade.

Aos meus amigos Eliana e Osvaldo pelo carinho e assessoria técnica.

A minha mais nova amiga Jeannine pelas palavras de incentivo e

Ao Professor Tutor Sidinei Rocha de Oliveira pela orientação.

RESUMO

O Banco do Brasil, fundado em 1808 e maior instituição financeira da América Latina. Apesar dos percalços sofridos ao longo de sua história de quase dois séculos, é detentor de conceitos de solidez e confiança e vem procurando agregar os de eficiência e qualidade, voltando sua estrutura interna em direção à agilidade e ao foco no Cliente. A gestão do *turnover* é fundamental para todas as empresas, que atuam em um cenário cada vez mais competitivo e exigente. A rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. Pessoas vêm e vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas. Mas, o elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo investigar as razões das mudanças do emprego tido como vitalício ao aumento dos desligamentos precoces da nova geração de funcionários do Banco do Brasil, dando ênfase ao *turnover*. A pesquisa adotou o método descritivo exploratório através de pesquisa quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário dirigido a 50 ex-funcionários do Banco do Brasil, na região Noroeste do Paraná. Concluiu-se que o motivo de saída dos funcionários da Empresa Banco do Brasil se deu através da busca de novas oportunidades de trabalho com melhores salários e benefícios, condizentes com seu nível de escolaridade.

ABSTRACT

The Brazil Bank, founded in 1808 and larger financial institution of Latin America. In spite of the profits suffered along its history of almost two centuries, it is detainee of solidity concepts and trust and it comes trying to join the one of efficiency and quality, returning its structure interns in direction to the agility and the focus in the Customer. The administration of the turnover is fundamental for all the companies, that act more and more in a scenery competitive and demanding. The rotated is part of the life and of the world of the business. People come and they are going, in a natural movement of change, of oxygenic and of transformation of the companies. But, the high index of people's loss reveals problems and challenges be overcome. The people's loss means knowledge loss, of intellectual capital, of intelligence, of understanding and of domain of the processes, loss of connections with the customers, of market and of business. This way, this research had as objective to investigate the reasons of the changes of the employment had as lifelong to the increase of the precocious to leave of the employees' of the Brazil Bank new generation, giving emphasis to the turnover. The research adopted the exploratory descriptive method through quantitative research. The instrument of collection of data was a questionnaire driven 50 former-employees of the Bank of Brazil, in the Northwest area of Paraná. It was ended that the reason of the employees' of the Brazil Bank exit gave him through the search of new work opportunities with better wages and benefits, consider with its school level.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.2 MÉTODO	12
2. REVISÃO DA LITERATURA - BANCO DO BRASIL – NOVOS TEMPOS	13
2.1 A Instituição Banco do Brasil.....	13
2.2 A Motivação como Fator Ofertado ao Funcionário do Banco do Brasil.....	21
2.3 Turnover.....	24
2.3.2 A Retenção de Talentos.....	29
3. METODOLOGIA	31
3.1 Caracterizações do Espaço da Pesquisa.....	31
3.2 Método	32
3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	34
3.4 Análise de Dados	34
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS.....	61

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS - SEXO	36
GRÁFICO 2 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS – ESTADO CIVIL	37
GRÁFICO 3 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS - ESCOLARIDADE	38
GRÁFICO 4 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS - CARGO	39
GRÁFICO 5 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS	40
GRÁFICO 6 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS - RESUMO	41
GRÁFICO 7 – ATIVIDADE PÓS-BANCO	42
GRÁFICO 8 – AMBIENTE DE TRABALHO	43
GRÁFICO 9 – RELACIONAMENTO COM A CHEFIA	44
GRÁFICO 10 – RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS	45
GRÁFICO 11 – MOTIVO DA SAÍDA DO BANCO	47
GRÁFICO 12 – EXPECTATIVAS AO FAZER O CONCURSO	48
GRÁFICO 13 – EXPECTATIVAS QUANTO AO OFERTADO	49
GRÁFICO 14 – AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO	50
GRÁFICO 15 – AVALIAÇÃO DA SAÍDA DO BANCO	52

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa aprofundar o assunto “Turnover”, na Empresa Banco do Brasil, especificamente no Estado do Paraná, mediante pesquisa junto aos ex-funcionários e, a partir das conclusões encontradas, confrontá-las com as percepções levantadas no trabalho.

Pretende-se ainda, investigar as razões pelas quais esses funcionários se desligam da Empresa com pouco tempo de serviço. Não é intenção da pesquisadora restabelecer a figura do “emprego vitalício”, porém a pretensão é identificar aspectos relevantes, capazes de gerar maior motivação e comprometimento por parte dos novos funcionários, independentemente do período em que permanecerem na Empresa.

O posicionamento institucional, negocial e organizacional do Banco do Brasil sempre tiveram como balizadores as grandes questões nacionais. Tradição, pioneirismo, solidez, confiabilidade e seriedade são o reflexo de 195 anos de participação nos principais acontecimentos da vida econômico-financeira do Brasil.

Nesses quase dois séculos de existência, foi responsável pela liberação das primeiras linhas de financiamento agrícola e pela introdução do crédito rural especializado. Reconhecido por atuar em missões singulares, mostrou-se comprometido com o desenvolvimento do País, dinamizando o interior e contribuindo para a integração nacional.

Ao longo de sua história, o Banco do Brasil sempre foi referência para a sociedade, como uma empresa ideal onde se trabalhar: um misto de estabilidade financeira e de status fez com que, durante décadas, pais e mães projetasse para seus filhos uma carreira brilhante, onde a grande conquista era passar no concurso de ingressar no quadro de funcionários do Banco do Brasil.

A permanência na empresa era praticamente certa. O emprego era percebido como “vitalício” e o vínculo somente se extinguiria, na maioria das vezes, por ocasião da aposentadoria. As promoções ocorriam naturalmente, à medida que os anos iam passando. Além disso, os funcionários eram considerados como referência em suas comunidades.

A percepção de uma empresa ética, segura e tradicional perpassava o ambiente negocial, estabelecendo-se uma analogia em relação aos funcionários que se diziam integrantes da “família Banco do Brasil”, tal era o grau de integração entre os funcionários e respectivas famílias.

Essa realidade, porém, não existe mais. Atualmente, os conceitos e valores são outros. Expectativas e motivações em relação à empregabilidade são totalmente diferentes. O tempo de permanência no Banco atende muito mais a outros interesses, na maioria das vezes a carreira sendo projetada para fora da empresa.

A mudança de paradigma incentivada pela Direção do Banco, ao implementar o Plano de Demissões Voluntárias – PDV – em 1995, fez com que houvesse uma mudança de cultura quanto à empregabilidade, isto é, de uma situação onde os funcionários tinham a percepção de uma carreira estável e de um emprego vitalício até a aposentadoria, para uma situação de transitoriedade da permanência do Banco.

Essa tendência de crescimento da saída precoce dos novos funcionários da empresa traz preocupação para a área de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, tendo em vista que a rotatividade possui um custo muito elevado, decorrendo dos processos seletivos, de qualificação e de treinamento do funcionário, além dos efeitos decorrentes do processo de demissão, quais sejam, a descontinuidade do processo produtivo e a interrupção da construção de relacionamento de longo prazo entre funcionários e clientes.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

A pesquisa teve como objetivo principal investigar as razões das mudanças do emprego vitalício ao aumento dos desligamentos precoces da nova geração de funcionários do Banco do Brasil, dando ênfase ao *turnover*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a caracterização e as características da empresa Banco do Brasil (BB);
- Avaliar as mudanças na organização do trabalho e na estrutura da sociedade segundo métodos de qualificação e automação.

- Descrever as características dos funcionários de antes e depois dessas mudanças e buscou saber qual o incentivo para que surgisse o *turnover*.

- Analisar a percepção de funcionários e gestores sobre o aumento do *turnover* no BB

1.2 MÉTODO

Para que fosse possível chegar a esses dados, instituiu-se uma pesquisa quantitativa através de questionário dirigido a 50 ex-funcionários do Banco do Brasil em agências pertencentes à região noroeste do Paraná. A capitulação de dados foi apresentada através de gráficos e análise individual de cada questionamento.

2. REVISÃO DA LITERATURA - BANCO DO BRASIL – NOVOS TEMPOS

2.1 A Instituição Banco do Brasil

O Banco do Brasil¹, fundado em 1808, é a maior instituição financeira da América Latina, tem hoje 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Apesar dos percalços sofridos ao longo de sua história de quase dois séculos, é detentor de conceitos de solidez e confiança e vem procurando agregar os de eficiência e qualidade, voltando sua estrutura interna em direção à agilidade e ao foco no Cliente.

Segundo nota retirada do *site* do Banco do Brasil,² afirma que a essência da gestão reside no compartilhamento de sua visão de futuro, responsabilidade e soluções. Vem investindo de diversas formas no aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando ampliar sua capacidade de integrar-se a um ambiente de negócios em constante transformação com base em três pontos centrais:

- A melhoria contínua do atendimento aos Clientes
- A geração de resultado para fazer frente às expectativas dos acionistas e a Identificação das aspirações da sociedade para contribuir permanentemente para o desenvolvimento do País.

¹ Referenciais disponíveis no *site* <http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,3527,0,0,1,0.bb?codigoNoticia691&codigoMenu=1065&codigoMenu=3095>. Acessado em maio/2007.

² Idem, Op. cit.

Os objetivos de marketing do Banco do Brasil (BB, 2007) procuram adequar o plano de ação e gestão à visão de futuro, obedecendo a essa premissa. Portanto, investir no aprofundamento do relacionamento com o cliente, de forma a criar barreiras de saída, colabora para que o BB crie relacionamentos duradouros, baseados na especialização e na qualidade do atendimento.

- A ampliação da capacidade negocial e de marketing dos funcionários da Agência se insere na constante procura do BB em especializar e capacitar a sua força de vendas, para que a Empresa enfrente os desafios a que se propõe.

- Aprimorar a comunicação interna na Agência contribui para o desenvolvimento dos funcionários, pois o BB entende que o modo como trata seus colaboradores se reflete na maneira como seus clientes são tratados.

- Reforçar a imagem de parceria da Agência junto ao cliente ajuda a desenvolver produtos e serviços valorizados pelos diferentes segmentos de mercado.

Com o advento da Lei 4.595, de 1964 – Lei da Reforma Bancária – coube ao Banco do Brasil continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais o Banco só viria a deixar de exercer mais de duas décadas depois.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o governo decidiu extinguir a Conta-Movimento, mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Ainda em 1986, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., iniciando, assim, a transformação do Banco em Conglomerado Financeiro (BB, 2007).

O Plano Real mudou a realidade do BB. O fim da inflação expôs um rombo em seu balanço. O risco que a quebra do gigante estatal significaria para o sistema financeiro levou o Governo a capitalizá-lo em R\$ 8 bilhões, em 1995.

Ficou evidente que a Empresa necessitava de outros métodos de gestão, totalmente distintos daqueles utilizados em épocas de forte presença estatal na economia (SILVA, 2001).

As despesas não poderiam mais ser cobertas pelos “benefícios da inflação” e a liquidez de recursos já fazia parte de uma realidade de décadas passadas. Restou captar recursos no mercado, competindo por clientes com outros bancos. Foi preciso aumentar a eficiência operacional, adequando as despesas e receitas às novas possibilidades de captação de recursos (SILVA, 2001).

Formulou-se um Programa de Demissão Voluntária - PDV para enxugar a estrutura administrativa. O Banco teve que ir ao mercado provar que seus produtos e serviços podiam se equiparar aos da concorrência. A nova posição exigiu mais planejamento, antecipação de tendências dos consumidores, identificação do futuro do sistema financeiro, entre outras análises de cenário (BATISTA, 2001).

A mudança de paradigma incentivada pela Direção do Banco, ao implementar o Plano de Demissões Voluntárias – PDV – em 1995, fez com que houvesse uma mudança de cultura quanto à empregabilidade, isto é, de uma situação onde os funcionários tinham a percepção de uma carreira estável e de um emprego vitalício até a aposentadoria, para uma situação de transitoriedade da permanência do Banco. Essa situação contribuiu para a confirmação da hipótese de que os funcionários que entraram no Banco a partir de 1998 – neste trabalho denominado novos funcionários – possuem uma relação mais próxima da idéia de rotatividade do emprego do que os funcionários empossados antes de 1998 – neste trabalho denominados funcionários antigos (BATISTA, 2001).

Além da nova postura que passou a assumir, o BB teve que considerar a abertura econômica provocada pelo Plano Real. Diversos bancos estrangeiros entraram no país, na maioria das vezes por meio da aquisição de bancos nacionais – estratégia que possibilitou o surgimento de instituições com volume de ativos capazes de fazer frente ao porte do BB. A concentração no segmento não

foi consequência apenas da entrada das instituições estrangeiras, os bancos nacionais também passaram a incorporar concorrentes (BATISTA, 2001).

A partir do novo contexto do Sistema Financeiro Nacional, o BB traçou estratégias, cortando custos, aumentando o número de produtos e serviços e focando sua atuação na satisfação dos clientes. Essa estratégia, juntamente com a aplicação de recursos em títulos federais, fez com que o BB apresentasse lucros constantes após o ano de 1995 (BB, 2007).

Manter-se competitivo; buscar eficiência operacional e alternativas para satisfazer os segmentos aos quais atende; reagrupar os processos por cliente; facilitar a gestão de clientes e resultados; e agregar valor ao serviço prestado são alguns dos objetivos que levaram a Empresa à reavaliação de sua estratégia, motivada pelo cenário econômico dos últimos anos (BB, 2007).

Nesse período em que não foram realizados concursos, o Banco passou por mudanças radicais quanto à política de Gestão de Pessoas, particularmente em relação aos benefícios e à remuneração de seus funcionários admitidos por concurso público a partir de 1998. Tais medidas foram tomadas visando a adequação à Resolução nº 9, de 08.10.1996, da então SEST – Secretaria Especial de Controle das Estatais – que previa, entre outras medidas, a extinção de quaisquer benefícios não expressamente registrados na CLT – Consolidação das Leis do Trabalho (CESAR, 1999).

Dentre outros benefícios, os novos funcionários não possuíam mais a figura do abono-assiduidade – 5 (cinco) dias por ano – nem tampouco o abono para acompanhar pessoas enfermas na família, assim como os 8 (oito) dias corridos por ocasião do casamento ou os 5 dias adicionais de férias após o 20º aniversário, assegurados aos antigos funcionários (CESAR, 1999).

A redução dos benefícios coincidiu com uma expressiva redução no salário-base, na época de R\$ 1.000,00 para R\$ 590,00 que, aliada à mudança na remuneração de todos os funcionários a partir de 1996 – redução drástica no

crescimento vegetativo dos salários entre o primeiro nível, E-1, e o último nível da carreira, E-12 – fizeram com que a única forma de elevação salarial se desse por meio de comissionamento, isto é, o aumento da remuneração passou a se dar exclusivamente pelo exercício de função comissionada, e não mais pelo tempo de serviço no Banco (BATISTA, 2001).

O Banco do Brasil (2007) sempre foi uma Instituição que investe de diversas formas no aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando ampliar sua capacidade de integrar-se a um ambiente de negócios em constante transformação com base em dois pontos centrais:

- o A melhoria contínua do atendimento aos Clientes
- o A geração de resultado para fazer frente às expectativas dos acionistas e a Identificação das aspirações da sociedade para contribuir permanentemente para o desenvolvimento do País.

Os objetivos de marketing do Banco do Brasil procuram adequar o plano de ação e gestão à visão de futuro, obedecendo a essa premissa. Portanto, investir no aprofundamento do relacionamento com o cliente, de forma a criar barreiras de saída, colabora para que o BB crie relacionamentos duradouros, baseados na especialização e na qualidade do atendimento (CESAR, 1999).

A ampliação da capacidade negocial e de marketing dos funcionários da Agência se insere na constante procura do BB em especializar e capacitar a sua força de vendas, para que a Empresa enfrente os desafios a que se propõe.

Aprimorar a comunicação interna na Agência contribui para o desenvolvimento dos funcionários, pois o BB entende que o modo como trata seus colaboradores se reflete na maneira como seus clientes são tratados (BATISTA, 2001).

Reforçar a imagem de parceria da Agência junto ao cliente ajuda a desenvolver produtos e serviços valorizados pelos diferentes segmentos de mercado. A crise do Estado, o fim da inflação, a abertura da economia, o

crescimento dos bancos nacionais e a abertura do sistema financeiro aos bancos estrangeiros fizeram com que o Banco do Brasil tivesse que se adaptar às práticas de mercado e a contar, cada vez menos, com a interveniência do Estado nos negócios e na estrutura da Empresa (BATISTA, 2001).

O início das mudanças no BB teve como marco a retirada da Conta Movimento (rubrica do Governo Federal na qual transitavam todos os recursos da União) da administração do BB, em 1986. Naquele momento, houve expressiva queda no volume de recursos sob responsabilidade do BB (BATISTA, 2001).

Mesmo com esse forte abalo, as chamadas “receitas inflacionárias” (rendimentos financeiros obtidos pelo direcionamento dos depósitos à vista para o overnight) garantiram que não houvesse grandes alterações na estrutura operacional do Banco. As despesas administrativas eram facilmente cobertas pelas receitas inflacionárias (BATISTA, 2001).

O Plano Real mudou a realidade do BB. O fim da inflação expôs um rombo em seu balanço. O risco que a quebra do gigante estatal significaria para o sistema financeiro levou o Governo a capitalizá-lo em R\$ 8 bilhões, em 1995. Ficou evidente que a Empresa necessitava de outros métodos de gestão, totalmente divergentes daqueles utilizados em épocas de forte presença estatal na economia. Nesse período chamado de Plano de Estabilização Econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico, pois foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil (BATISTA, 2001).

A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho de 1994, o Banco havia distribuído R\$ 3,8 bilhões as 31 mil agências bancárias então existentes no País (BATISTA, 2001).

Em 1995, a Empresa foi reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o

Programa de Desligamento Voluntário – PDV – que proporcionou o desligamento de 13.388 funcionários naquele ano.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização das antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha se apresentado lucro de R\$ 254,9 milhões no segundo semestre. Aquele resultado negativo foi fortemente impactado pelas despesas com PCLD – Provisões para Créditos de Liquidação Duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou uma chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões e implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia (BATISTA, 2001).

Um dos principais empregadores do País, o Banco do Brasil conta com uma força de trabalho composta por 79.513 funcionários e 12.267 estagiários trabalhando de acordo com a Missão da Empresa, que prevê o compromisso de atender às expectativas dos acionistas e clientes a ser útil à sociedade.

A presença feminina no banco teve como marco o ano de 1969, com o primeiro concurso para a carreira administrativa que admitiu mulheres. Hoje, elas representam 35% do quadro de pessoal, com destaque para aquelas que ocupam cargos executivos, especialmente a Diretoria de Gestão de Pessoas, por ser a primeira mulher na história do Banco do Brasil a ocupar um cargo dessa relevância.

Os programas relacionados à gestão de pessoas do Banco do Brasil vêm sendo reconhecidos e valorizados no mercado pela excelência, inovação e qualidade, refletindo na consolidação constante de novas parcerias com outras instituições.

Como forma de garantir diferencial competitivo sustentável, o Banco tem estimulado cada vez mais o desenvolvimento profissional do seu pessoal. Dentre os programas oferecidos, destaca-se o Banco do Brasil - MBA Altos Executivos,

desenvolvido em parceria com as principais universidades e centros de ensino nacionais. O Banco do Brasil - MBA – Master of Business Administration – é ministrado pelas próprias universidades, reunindo o que há de mais moderno em termos de teoria e prática administrativa e possibilitando o intercâmbio de conhecimentos dos gestores da Empresa com administradores de outras organizações, além de trazer receitas diretas e indiretas, que viabilizam a auto-sustentação do Programa (GALBRAITH, 1995).

Em sintonia com as práticas de mercado, o Banco desenvolveu o Sistema de Gestão de Desempenho Profissional, baseado no *Balanced Score Card*, que visa identificar o nível de contribuição de cada profissional na formação do resultado de sua área e, conseqüentemente, no resultado da empresa. O desempenho é avaliado sob cinco perspectivas: Estratégias e Operações, Resultado Econômico, Satisfação do Cliente, Comportamento Organizacional e Processos Internos, fornecendo uma visão abrangente do desempenho profissional ou da organização. O resultado apurado impacta a remuneração dos funcionários na PLR – Participação em Lucros e Resultados – representando mais um estímulo à participação e ao envolvimento (GALBRAITH, 1995).

Semestralmente, o Banco realiza sua Pesquisa de Clima Organizacional, para identificar a percepção dos funcionários sobre diversos aspectos, como o ambiente de trabalho e o estilo de gestão da organização. Esses dados possibilitam a adequação das políticas de gestão de pessoas e atuam como indicadores das atitudes dos funcionários e dos efeitos que as decisões empresariais provocam (BB, 2007).

O serviço subsidia o aprimoramento dos programas e processos da área de gestão de pessoas, sendo importante instrumento na gestão do clima organizacional. Em 2002, o RH Responde atendeu, em média, 4.018 chamadas por mês, num total de 48.217 ligações no ano, das quais 99% foram solucionadas em até 48 horas (BB, 2007).

O sucesso da gestão de pessoas é resultado do cumprimento do papel a ela atribuído: “Liderar a construção de soluções inovadoras em gestão de pessoas, desenvolvendo profissionais comprometidos com a fidelização dos clientes, a cidadania e a melhoria permanente dos resultados da Organização” (MARINS FILHO, 2000, p. 13).

A gestão de pessoas do Banco do Brasil está fundamentada na ética das relações internas e com a clientela, no compromisso e motivação, na democratização das relações de trabalho, no aprimoramento profissional, na qualidade no trabalho e na vida e na Responsabilidade Sócio-Ambiental Empresarial (BB, 2007).

Desde sua criação, o Banco do Brasil utiliza a prática do concurso público como via de acesso e renovação de seus quadros. Este caminho, por seu caráter democrático e por sua ampla divulgação junto ao mercado, tem sido responsável pela boa capacidade de atração de profissionais qualificados para a Empresa.

Aos conceitos de solidez e confiança, enraizados em quase dois séculos de história, o Banco procura agregar os conceitos de eficiência e qualidade, hoje referências para o mercado. Investimentos crescentes em tecnologia e na qualificação dos funcionários são essenciais para consolidar esse novo Banco do Brasil, que também reformulou toda sua estrutura buscando mais agilidade e foco no cliente (BATISTA, 2001).

2.2 A Motivação como Fator Ofertado ao Funcionário do Banco do Brasil

A mais importante das explicações modernas sobre motivação estabelece que as pessoas sejam motivadas essencialmente pelas necessidades humanas – fisiológicas, de segurança, sociais, estima e de auto-realização – e quanto mais forte a necessidade, mais intensa será a motivação (MARINS FILHO, 2000).

Algumas empresas acham que o sucesso organizacional está na motivação intrínseca, aquela que nasce do desenvolvimento pessoal, da auto-realização, de reconhecimento, do trabalho desafiador e da responsabilidade. A motivação passa a depender da pessoa e não da própria organização. A empresa só tem que incitar o colaborador a criar a sua própria automotivação (BROXADO, 2001).

Dentro desse conceito de automotivação, o indivíduo tem de gerar os seus próprios motivos, ser uma pessoa entusiasmada. O entusiasta não se influencia pelos fatores externos, ele gera as transformações de dentro para fora. É aquele que acredita em si, acredita em seus sonhos, nos seus planos, nas pessoas e, mais do que acreditar, é a pessoas que faz acontecer. Acredita-se que a automotivação só é possível nas pessoas entusiastas, pois “possuem um deus dentro de si” e são capazes de se modificar, de se adaptar e lutar pelos seus sonhos e objetivos até alcançá-los (MARINS FILHO, 2000).

Inúmeras pesquisas têm apontado para a motivação intrínseca como um fator muito poderoso para a criatividade. Um indivíduo motivado, com alto grau de envolvimento, apresentará certamente alto nível de dedicação ao trabalho. Por outro lado, tem-se notado a presença dessa característica em empresas que dão apoio ao indivíduo, que reconhecem suas habilidades e esforços, levando-o a se sentir satisfeito no trabalho e motivado a se empenhar e dar o melhor de si (BROXADO, 2001).

Segundo Broxado (2001, p. 42) a motivação extrínseca é aquela ofertada ao indivíduo pela empresa:

- Política e administração da empresa;
- Salário;
- Promoção;
- Condições de trabalho;
- Status;
- Carro;

- Gabinete.

Os exemplos de motivação extrínseca acima têm servido de base para a avaliação de desempenho nas organizações.

Coda (2004) assegura que os maiores geradores de insatisfação no trabalho são as políticas de gestão de pessoas, principalmente a política salarial, a filosofia ou modelo de gestão adotada pela empresa, o processo de comunicação existente, a qualidade das chefias e o relacionamento entre as diferentes áreas funcionais.

Como a motivação extrínseca, deve-se buscar fórmulas que gratifiquem e encorajem o crescimento pessoal e remunerem as diferenças de habilidades e competências, na busca de resultados positivos para a empresa (CODA, 2004).

A remuneração variável, em especial a participação nos lucros e resultados, vem sendo utilizada como uma ferramenta de gestão para aumentar a produtividade, a motivação e assegurar o comprometimento dos seus funcionários com as metas estabelecidas (RESENDE, 1997).

As condições ambientais de trabalho devem assegurar a saúde física, mental e o bem-estar dos funcionários. Um ambiente de trabalho saudável deve propiciar condições ambientais físicas – nível de ruído, temperatura, umidade, luminosidade, equipamentos e telefone – de tal forma que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – visão, audição, tato, olfato e paladar (BERGAMINI, 1997).

A abordagem da higiene e segurança no trabalho se volta cada vez mais para a melhoria das condições de saúde das pessoas, para a preservação da sanidade física e mental, para a boa alimentação e, conseqüentemente, para a qualidade de vida das pessoas e sua capacidade de produzir mais e melhor (CODA, 2004).

De acordo com Couto, quando as demandas do ambiente exigem mais do que as demandas psíquicas do indivíduo são capazes de suportar – responsabilidades acima da competência intelectual, psicológica e física do indivíduo ou um ambiente de trabalho conflituoso e tenso – evidencia-se o *estresse de sobrecarga*. Quando a estrutura psíquica é pouco estimulada pelas exigências do meio, como é o caso, por exemplo, dos contextos em que prevalecem trabalhos repetitivos pouco estimulantes e monótonos, relacionamentos interpessoais e empobrecidos ou em situações de aposentadorias precoces, evidencia-se o estresse de monotonia (SANT’ANNA, 2000).

Diante de todos os dados apresentados e os que ainda se seguem, dar-se-á seqüência ao trabalho, tentando avaliar os segmentos do fenômeno *turnover*, suas causas e conseqüências. Esta é a seqüência da pesquisa.

2.3 Turnover

Poder-se-ia iniciar esse tópico questionando o que é e como gerenciar efetivamente o *turnover* (rotatividade) acelerado dentro das políticas estratégicas de recursos humanos destes cenários de economia globalizada? E poderíamos responder baseados em Mobley (1982), que afirma que independentemente do ramo de atuação econômica da empresa, *turnover* é a “suspensão da condição de integrantes de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária”. (p. 34).

A gestão do *turnover* é fundamental para todas as empresas, que atuam em um cenário cada vez mais competitivo e exigente. A rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. Pessoas vêm e vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas. As pessoas são os diferenciadores de qualquer negócio, portanto, devem ser geridos todos os demais ativos (CATANANTE, 2000).

O elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa redução de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

O trabalho bancário, paradigmático em relação à reestruturação produtiva, passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser. Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes tido como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade (GRISCI & BESSI, 2004).

Para Pontes (1998), trata-se de um fenômeno estratégico para o negócio que deve ser gerenciado de forma efetiva e eficaz dado sua destacada importância, tanto no aspecto de custeio econômico, como no aspecto de modernização da gestão do ser humano para empresas em transformação.

Uma grande preocupação a respeito deste fato é que a empresa, em se tratando de uma instituição bancária, deve estar preparada para analisar as causas e conseqüências do *turnover*, observando sua correlação com o desempenho, o potencial, a percepção e as expectativas dos funcionários desligados e, conseqüentemente, a importância para o Banco em manter os novos funcionários em seus quadros (PONTES, 1998).

Parece ser consenso entre os consultores de Gestão de Pessoas que uma empresa que não consiga reter seus funcionários, principalmente os mais qualificados, dificilmente alcançará seus objetivos de longo prazo.

Segundo Silva (2001), citando algumas empresas, para deixar claro sua preocupação com o tema Retenção de Talentos, o próprio Banco do Brasil explicita, tanto nos documentos estratégicos quanto na sua missão: "Criar

mecanismos de fortalecimentos da auto-estima e senso de pertencimento por parte dos funcionários”.

Verifica-se a partir de 1995 uma evolução de saídas precoces de funcionários da empresa, se comparada com os desligamentos ocorridos antes da implementação das medidas recomendadas pela Resolução nº 09. Vale ressaltar que, em 1994, o Banco contava com 119.380 funcionários em seus quadros e, naquele ano, o número de demissões – 39.006 – representou somente 3,27% do total de funcionários (CESAR, 1999).

Desconsiderando-se os anos de 1995, 1996 e 1997, período em que a empresa implantou o Programa de Demissão Voluntária – PDV – e o Plano de Adequação de Quadros – PAQ – observa-se que, a partir de 1999, o número de saídas mostra uma tendência de crescimento, passando de 1984 demissões em 1999 para 3021 em 2001, o que percentualmente, supera as saídas de 1994, pois as demissões ocorridas em 2001 representam 3,87% do total de funcionários existentes naquele ano (CESAR, 1999).

Assim, se deu o fenômeno *turnover*, que é visto como sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Isso tem impacto direto na motivação dos colaboradores, reduzindo o comprometimento e ampliando o absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes.

Segundo Amaral (2006), “sobreviver neste cenário de economia globalizada, crescer e perpetuar-se neste século 21 com intensas demissões e, conseqüentemente, com este *turnover* acelerado, implica em agregar novas estratégias de gestão de empresas em transformação, o que depende do preparo da organização atingindo o todo das políticas e estratégias de recursos humanos e do comportamento organizacional” (p. 14).

Pomi (2005, p. 31) salienta que “quando a empresa perde talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos, contribuindo, assim, para o enriquecimento dos seus competidores”. O *turnover* gera custos ou

investimentos financeiros, de tempo e de recursos, assim como perdas de difícil reparação, que vão além de custos diretos com admissões e desligamentos: posição em aberto - improdutividade; horas extras, que além da perda financeira, sobrecarrega os pares; integração e orientação do novo profissional; treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada; tempo do profissional de RH e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até à capacitação da nova pessoa; menor produtividade, enquanto a pessoa está no tempo de aprendizado; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; entre outros. A gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa.

É possível citar aqui que em 1986, a categoria bancária no Brasil representava um milhão de trabalhadores; em 1996, 497 mil (SEGNINI, 1999). A elevada taxa de desemprego no setor referiu-se a diferentes políticas que objetivam a redução de custos, num contexto altamente competitivo. Assim, é possível destacar a eliminação e a fusão de postos de trabalho, em decorrência das práticas de gestão que possibilitam a flexibilização funcional do trabalho (que se traduz pela realização de várias tarefas ao mesmo tempo), a redução de níveis hierárquicos e a opção política e econômica que embasa o uso das inovações tecnológicas, determinando, ao mesmo tempo, crescimento da produtividade e a redução de postos de trabalho, sem contudo alterar a jornada de trabalho dos que permanecem empregados. Pelo contrário, é registrado um número maior de horas extras, de acordo com as entrevistas realizadas (SEGNINI, 1999).

Os "ajustes não-voluntários" dessa época referem-se a 40 bancos que sofreram intervenção por parte do Banco Central, a partir da estabilização da moeda pelo Plano Real, em 1994. As principais intervenções ocorreram nos bancos Econômico, Bamerindus e Nacional. Esses ajustes envolveram os citados grandes bancos, e também bancos médios e pequenos, considerados "vulneráveis" e cuja situação "explodiu" após o Plano Real, posto que tanto a lucratividade que auferiam como os dados que ocultavam em balanços financeiros, tornaram-nos inviáveis econômica e financeiramente (SEGNINI, 1999).

O problema da "crise de confiança" no sistema financeiro, no caso dos grandes bancos, e a justificativa da "estabilidade sistêmica" foram apontados como elementos que justificaram a ação do Banco Central, implementando o Proer – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, em 3/11/95. Tal programa foi apresentado como propiciador de estabilidade financeira, sobretudo no que tange os grandes bancos privados nacionais, livrando o sistema de "risco sistêmico", cabendo ao Banco Central do Brasil absorver a "parte ruim" dos bancos (dívidas), sobretudo dos grandes bancos acima citados. Os processos de intervenção nos bancos estatais, também efetivados pelo Banco Central do Brasil, preparou-os, nesse mesmo sentido, para a privatização "da parte boa" dos bancos (SEGNINI, 1999).

Os "ajustes voluntários" ocorreram sobretudo no segmento de bancos médios, envolvendo aquisições, fusões e incorporações a partir de iniciativas dos próprios bancos, procurando melhores condições de competitividade no mercado, possibilitando intenso processo de concentração bancária no país. Ganhos de escala, ampliação de redes de agências e de carteira de clientes, aproveitamento de tecnologias e espaços compartilhados são fatores relevantes nesse processo (SEGNINI, 1999).

Dessa forma, a rede bancária no Brasil, em 1993, era constituída por 245 bancos, 17.194 agências e 13.326 postos de atendimento; em maio de 1997, 225 bancos significavam 16.418 agências e 14.859 postos de atendimento. O processo de concentração bancária, por meio de corporações, fusões e privatizações, possibilitou a expansão da participação do capital estrangeiro no sistema bancário, sobretudo no setor de varejo bancário, pela intermediação financeira e política do Banco Central do Brasil (SEGNINI, 1999).

Todas essas medidas provocaram uma forte redução no mercado de trabalho bancário, tanto pela eliminação de postos de trabalho superpostos, superposição de agências, reestruturação das formas de gestão, fusão de postos de trabalho, bem como pelo uso intensivo das tecnologias da informação. Dessa

forma, se em 1986 a categoria representava um milhão de trabalhadores, em 1996 foi reduzida para 497 mil bancários, ou seja, em dez anos, 503 mil postos de trabalho foram suprimidos.

2.3.2 A Retenção de Talentos

Uma questão estratégica fundamental diz respeito ao tipo de capital humano que as organizações precisam atrair e reter. Uma segunda questão refere-se ao tempo que elas pretendem reter o capital humano. E uma última questão tem relação com os tipos de recompensas que atrairão e reterão o tipo certo de capital humano. Após tratar estas questões, as organizações precisam identificar a melhor modalidade de acordo – ou acordos – empregatícios para atrair e reter os empregados de que precisam (DAVIS & NEWSTRON, 2001).

Na era do capital humano, os funcionários deveriam ganhar importância de modo a, pelo menos, igualarem-se aos seus gerentes. Deveriam solicitar que avaliassem seus chefes, e as organizações deveriam demitir superiores que não atraíssem ou retivessem os melhores funcionários (PONTES, 1998).

Cada vez mais as pessoas são donas do método de produção dos quais suas organizações dependem. Eles realizam serviços, resolvem problemas, elaboram programas de computador e desenvolvem produtos. Quando vão embora, não se trata apenas de trazer outro operador para acionar uma parte do equipamento, mas de encontrar uma pessoa capaz de representar um papel-chave na geração de um produto ou serviço. Pelo fato de deterem o método de produção, os funcionários passaram a ser muito mais importantes e valiosos do que na era da tecnologia baseada em métodos de produção, quando os bens materiais das organizações eram peças de maior valor agregado no processo de produção (DAVIS & NEWSTRON, 2001).

Considerando que o capital humano é móvel, ele pode deslocar-se com facilidade para outras organizações e situações que ofereçam lucros mais altos. Portanto, poder de barganha é significativamente mais alto. Há muitos motivos para se crer no aumento da quantidade de funcionários-acionistas. Cada vez mais as organizações estão distribuindo ações a preços nominais para todos os empregados e incentivando-os a comprar ações, situação que apresentam várias vantagens possíveis, tanto para as organizações quanto para as pessoas. Se a empresa for bem-sucedida, ela pode aumentar o retorno que as pessoas obtêm sobre seu capital humano (PONTES, 1998).

Acrescenta-se a isso o fato de que, conforme salienta Segnini:

O sistema financeiro brasileiro é um dos mais informatizados do mundo e a categoria bancária apresenta alto nível de escolaridade, sobretudo se comparada com o baixo grau de escolaridade da população e dos trabalhadores dos setores primários e secundários da economia. Portanto, trata-se de uma categoria altamente escolarizada no contexto de um país que apresenta elevado déficit educacional, no qual somente 11,2% da população concluiu o terceiro grau (1998, p.21).

De um ponto de vista organizacional, ela pode oferecer um substituto importante para a tradicional relação de lealdade existente entre organizações e pessoas. Isso pode funcionar como um mecanismo de retenção, ajudando a conservar em seu poder, por um longo tempo, os funcionários e seu valioso capital humano. Tal situação é imprescindível, numa era em que há uma disputa intensa por capital humano e quando poucos funcionários estão interessados em fazer carreira numa mesma empresa.

3. MÉTODO

3.1 Caracterizações do Espaço da Pesquisa

Com o advento da Lei 4.595, de 1964 – Lei da Reforma Bancária – coube ao Banco do Brasil continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais o Banco só viria a deixar de exercer mais de duas décadas depois.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o governo decidiu extinguir a Conta-Movimento, mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Ainda em 1986, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., iniciando, assim, a transformação do Banco em Conglomerado Financeiro.

Ao adotar medidas rigorosas para conter despesas, ampliar receitas e ajustar a estrutura administrativa e operacional, em 1997 o Banco voltou a apresentar lucro, de R\$ 573,8 milhões.

O Banco do Brasil demonstrou, naquele ano, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Liderou a área de Mercado de Capitais e conquistou, espaços cada vez maiores, nas áreas de Varejo e Seguridade.

Em 1998, o Banco do Brasil foi a primeira instituição financeira brasileira a ganhar o certificado ISO 9002 em Análise de Crédito e foi classificado também como instituição da melhor qualidade, ao receber o *rating* nacional máximo da *Atlantic Rating*, “AAA”. Inaugurou também o seu Complexo Tecnológico, considerado um dos mais modernos e bem equipados do mundo.

O Banco do Brasil conquistou o reconhecimento do mercado de capitais. Foi destacado como a melhor companhia aberta de 1998, com a entrega do prêmio Mauá, concedido em conjunto pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, Abrasca, Abamec, Associação Comercial do Rio de Janeiro e Jornal do Brasil.

Tornou-se o banco com a maior rede de auto-atendimento da América Latina, com cerca de 35 mil terminais, distribuídos pelas várias regiões do País, para melhor atender a maior base de correntistas do Brasil: aproximadamente 15 milhões de clientes.

Nos últimos anos, as mudanças no Banco do Brasil mostraram que o conglomerado Banco do Brasil, maior instituição financeira da América Latina, respondeu ao desafio da competição e está preparado para atuar ao novo cenário financeiro.

O Banco do Brasil oferece soluções pra todas as necessidades de serviços bancários de seus quase 15 milhões de clientes, de grandes operações de engenharia financeira ao crédito pessoal. Pessoas jurídicas podem contar com atendimento diferenciado, que oferece soluções sob medida para cada empresa.

Em 2002 o Banco do Brasil adotou a estrutura em Pilares, direcionando seu atendimento especializado para 4 pilares: Varejo, Atacado, Governo e Internacional.

Desta forma, a pesquisa foi efetivada na empresa Banco do Brasil, fundado em 1808, sendo hoje, a maior instituição financeira da América Latina. Conta com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

3.2 Estratégia de Pesquisa

A pesquisa adotou o método descritivo exploratório por meio de pesquisa quantitativa uma vez que buscou se aprofundar em experiências de ex-

funcionários e a partir das considerações descritas no questionário aplicado, confrontá-las com as percepções levantadas no referencial teórico.

Foi feito um levantamento buscando endereço, telefone ou email dos ex-funcionários de ambos os sexos, que permanecem com conta corrente ativa no Banco do Brasil, para que esses pudessem ser convidados a participarem da pesquisa e alertados da importância da mesma.

Segundo Cook *et all* (2000) a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. Normalmente implica a construção de inquéritos por questionário. Normalmente são contatadas muitas pessoas.

Para Smith (2003) na pesquisa quantitativa o entrevistador identifica as pessoas a serem entrevistadas por meio de critérios previamente definidos: por sexo, por idade, por ramo de atividade, por localização geográfica etc. As entrevistas não exigem um local previamente preparado, podendo ser realizadas na própria residência do entrevistado ou em pontos de fluxo de pessoas. O importante é que sejam aplicadas individualmente e sigam as regras de seleção da amostra.

Segundo Kerlinguer (1999) de maneira sucinta, em pesquisas qualitativas o importante é o que se fala sobre um tema, enquanto que em pesquisas quantitativas o importante é quantas vezes é falado. São sete as etapas necessárias para a realização de uma pesquisa quantitativa:

- 1. Definição do objetivo da pesquisa.
- 2. Definição da população e da amostra.
- 3. Elaboração dos questionários.
- 4. Coleta de dados (campo).
- 5. Processamento dos dados (tabulação).
- 6. Análise dos resultados.
- 7. Apresentação e divulgação dos resultados.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados foi um questionário/entrevista com 10 perguntas abertas e fechadas, dirigido através de email ou carta a 50 ex-funcionários de agências bancárias pertencentes ao Banco do Brasil, na região Noroeste do Paraná, entendendo que a pesquisa vai subsidiar dados relevantes para a Empresa, especialmente nesse momento de mudanças gestacionais.

Foram contatados 54 ex-funcionários, os quais permaneciam com conta ativa no banco. O contato se deu por meio de telefone ou email e a eles foi explicado o intuito e a importância da pesquisa, assim como, foi pedido a colaboração de cada um com a promessa de enviar-lhes uma cópia via email, após o trabalho concluído.

Desses 54 indivíduos contatados, 51 concordaram em participar, dessa forma optou-se por usar um número inteiro para a formatação de dados, facilitando a indexação em porcentagem.

3.4 Análise de Dados

Os dados foram analisados por etapas pré-estabelecidas no questionário, ou seja: perfil dos entrevistados; clima organizacional; desenvolvimento profissional; qualidade de vida e expectativas; remuneração e liderança e trabalho em equipe. Os resultados estão tabelados e apresentados graficamente para que haja maior clareza na conclusão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

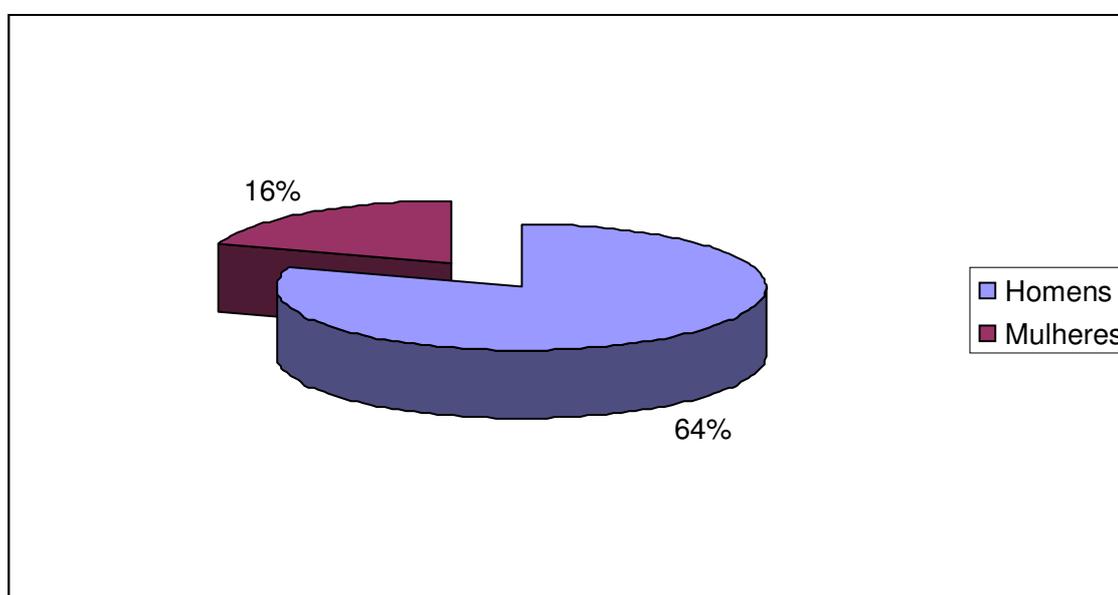
Ao iniciarem-se as pesquisas, deparamos com o problema de não dispormos dos dados de pessoas que deixaram a empresa, uma vez que o Sistema de Administração de Recursos Humanos do Banco do Brasil – ARH – não contempla tal funcionalidade. Entretanto, recorrendo a uma visão mais sistêmica da empresa, chegou-se a conclusão de que seria possível utilizar o sistema que gerencia as informações dos clientes, para obtermos tais informações.

Assim, realizou-se uma pesquisa de forma a identificar os telefones, e-mails ou endereços dos ex-funcionários que permaneciam como clientes da empresa. Dos 754 ex-funcionários do estado do Paraná, 423 continuam clientes do Banco e 88 são pertencentes à região Noroeste, o que nos possibilitou especificar o público alvo. Destes, foram envolvidos 50 indivíduos, conforme já especificado no item 3.3 deste trabalho, os quais foram convidados a participar da enquête através do questionário.

Optou-se por apresentar cada item em separado para melhor avaliação das respostas. Iniciamos a análise de dados com demonstrativo referente ao perfil dos entrevistados.

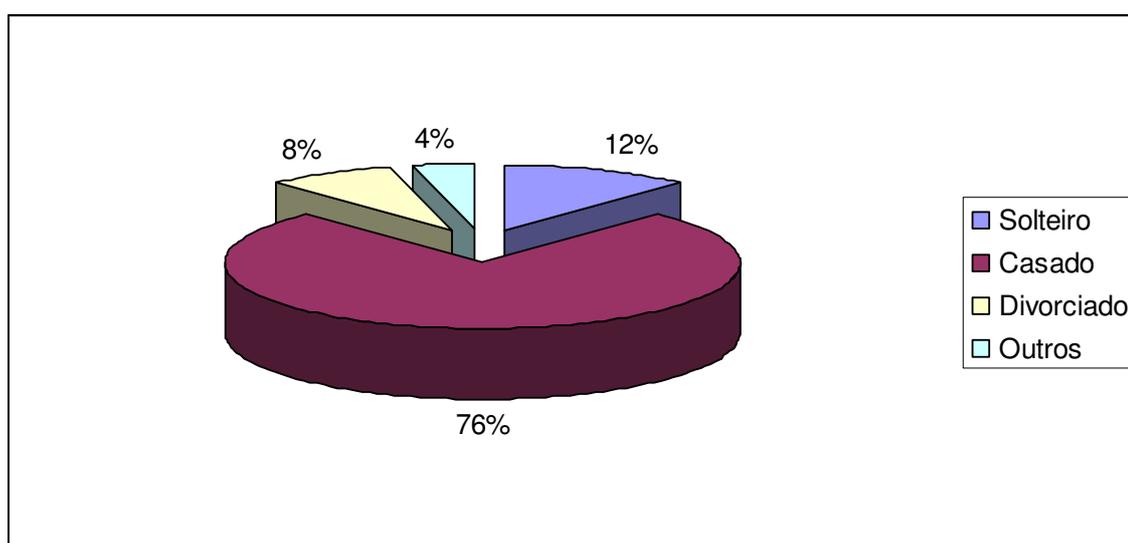
PERFIL DOS ENTREVISTADOS

SEXO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Homens	32	64%
Mulheres	8	16%

**Gráfico 1 – Perfil dos Entrevistados - Sexo**

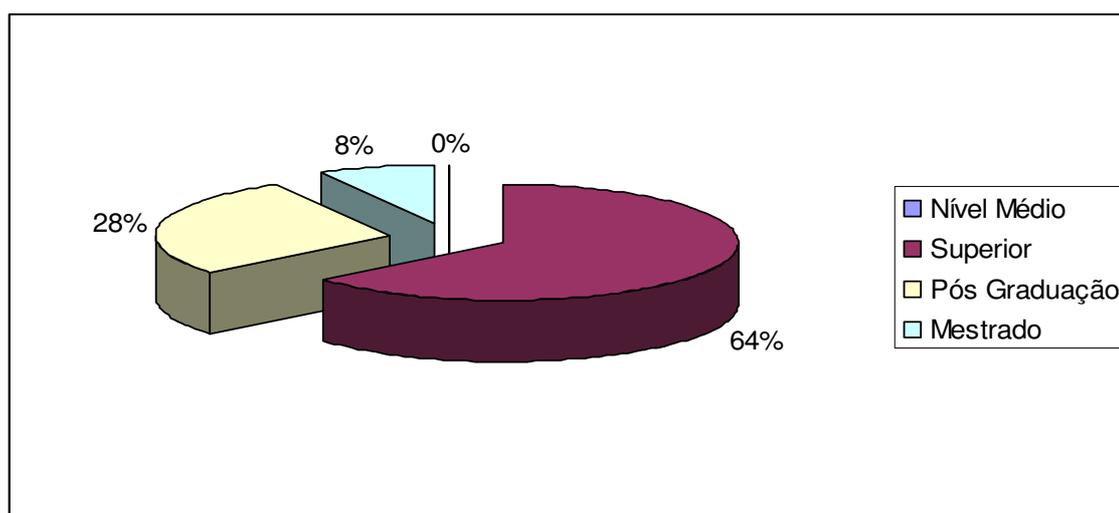
PERFIL DOS ENTREVISTADOS

ESTADO CIVIL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Solteiro	6	12%
Casado	38	76%
Divorciado	4	8%
Outros	2	4%

**Gráfico 2 – Perfil dos Entrevistados – Estado Civil**

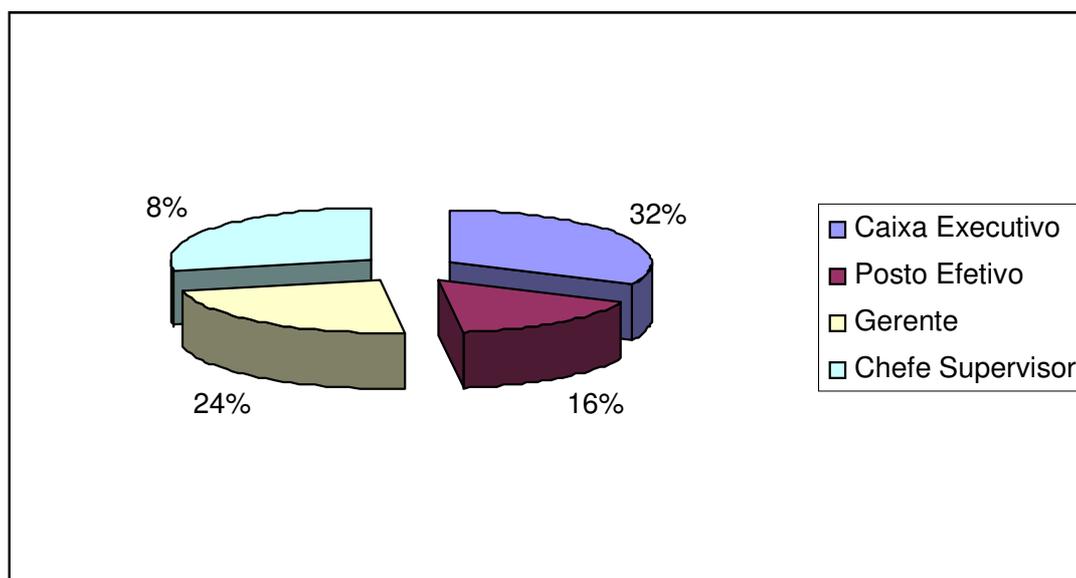
PERFIL DOS ENTREVISTADOS

ESCOLARIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Nível Médio	0	0%
Superior	32	64%
Pós Graduação	14	28%
Mestrado	4	8%

**Gráfico 3 – Perfil dos Entrevistados - Escolaridade**

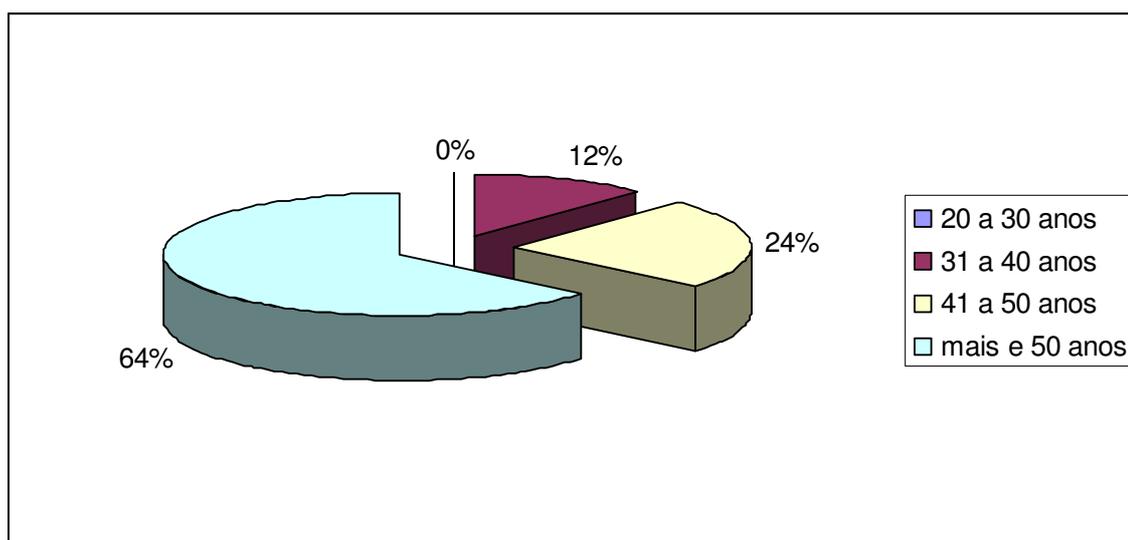
PERFIL DOS ENTREVISTADOS

CARGO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Cx. Executivo	16	32%
Posto Efetivo	8	16%
Gerente	12	24%
Chefe Supervisor	4	8%

**Gráfico 4 – Perfil dos Entrevistados - Cargo**

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

IDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
20 a 30 anos	0	0%
31 a 40 anos	6	12%
41 a 50 anos	12	24%
+ de 50 anos	32	64%

**Gráfico 5 – Perfil dos entrevistados**

RESUMO DO PERFIL DO PÚBLICO ALVO

INDIVÍDUOS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Homens	32	64%
Casados	38	76%
Nível Superior	32	64%
Cx. Executivo	16	32%
+ de 50 anos	32	64%

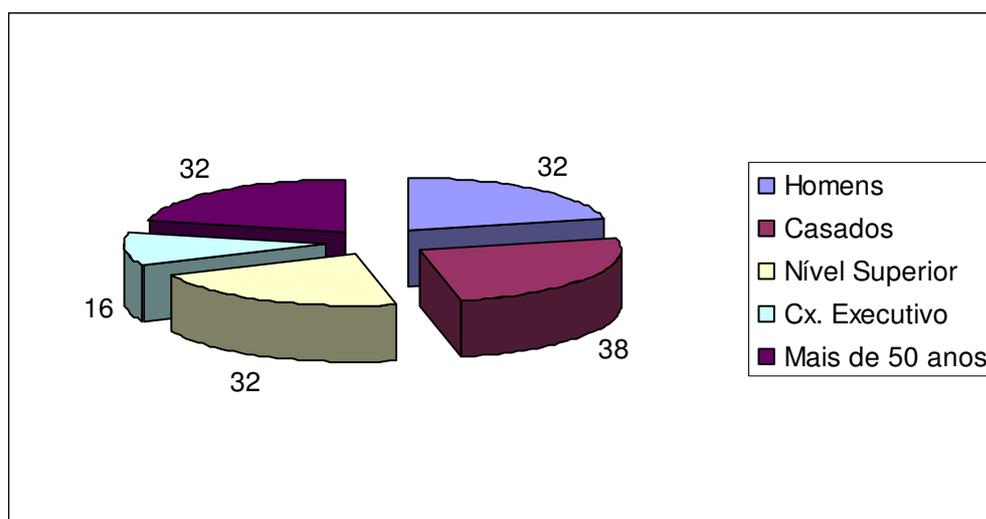


Gráfico 5 – Resumo do Perfil dos Entrevistados

Verifica-se através do gráfico que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, são casados, com nível superior e não exerciam cargos comissionados. Apesar de a grande maioria ter mais de 50 anos, considerando-se a qualificação profissional e nível de escolaridade, conclui-se que os mesmos tiveram sua recolocação no mercado de trabalho de maneira facilitada, mediante

aprovação de outros concursos, recrutamento de seleção em outras instituições e empreendimento próprio, conforme se pôde constatar em seus depoimentos individuais.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL / QUALIDADE DE VIDA / EXPECTATIVAS / REMUNERAÇÃO / LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE

Pergunta nº. 2 - Após sua saída do Banco, qual atividade exerceu?

Novo Emprego	18	36%
Negócio Próprio	26	52%
Estudo	5	10%
Outros	1	2%

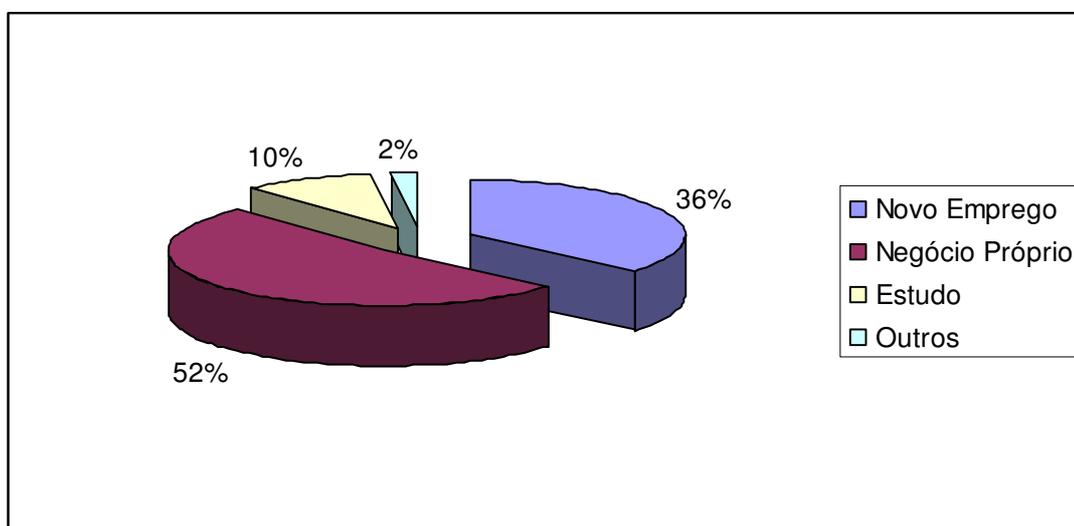


Gráfico 7 – Atividade pós-banco

Conforme já citado anteriormente, a grande maioria, 52% estabilizou-se no mercado de trabalho através de empreendimento próprio e 36% já estavam empregados.

Pergunta nº. 3 - Como era seu ambiente de trabalho no Banco do Brasil?

Ótimo	12	24%
Razoável	6	12%
Bom	29	58%
Péssimo	3	6%

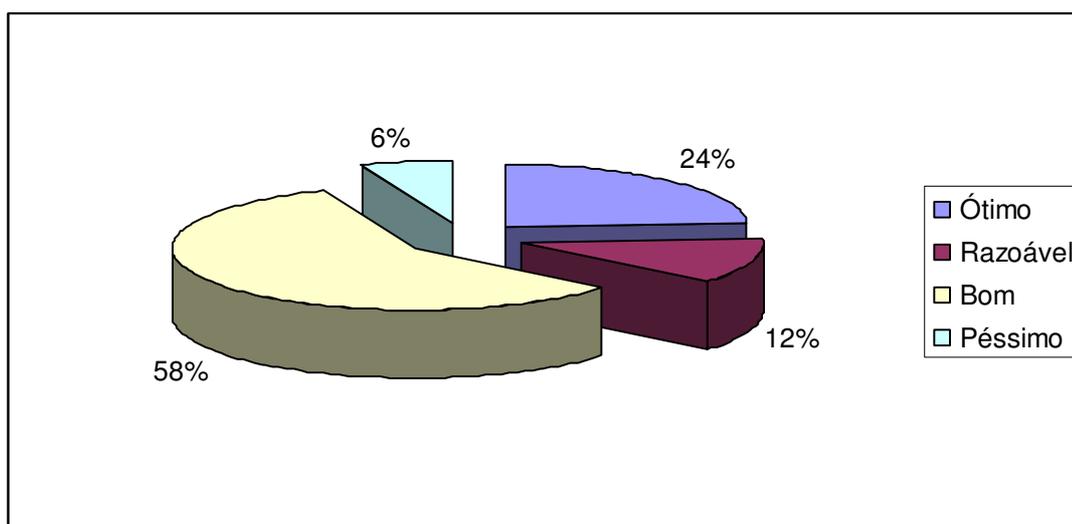


Gráfico 8 – Ambiente de trabalho

Pode-se interpretar que o ambiente de trabalho no Banco do Brasil é considerado bom pelos ex-integrantes dos quadros do banco, uma vez que mais da metade, 58% dos entrevistados responderam ser bom, 24% responderam ser ótimo e 12% responderam ser razoável.

Segundo as justificativas encontradas nos questionários, os ex-funcionários afirmam que o ambiente de trabalho sempre foi dos melhores, era uma grande família com muito companheirismo, até que a empresa entrou numa busca incessante por resultados financeiros e deixou a finalidade de fomento.

Pergunta nº. 4 - Como você avalia seu relacionamento com a chefia dentro do banco?

Ótimo	9	18%
Razoável	17	34%
Bom	23	46%
Péssimo	1	2%

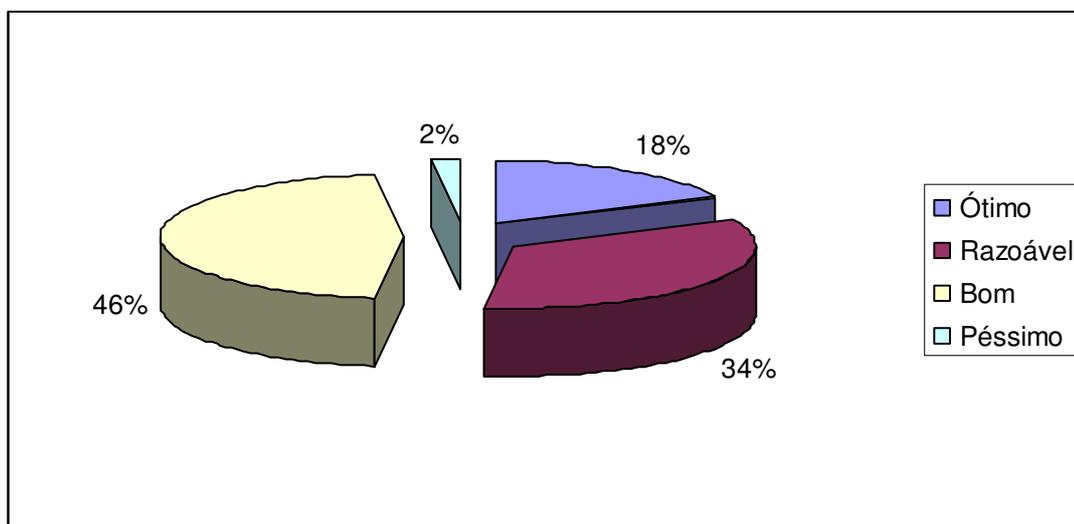


Gráfico 9 – Relacionamento com a chefia

Segundo as respostas dos entrevistados, percebeu-se que o relacionamento com a chefia do banco era bom, segundo 46% das alternativas nesse item. Já, 34% dos ex-funcionários consideraram que o relacionamento entre chefia e subordinados, enquanto faziam parte do quadro de colaboradores do banco, era razoável, e 18% afirmaram ter um ótimo convívio com seus chefes.

Pergunta nº. 5 - Como você avalia seu relacionamento com os colegas dentro do banco?

Ótimo	31	62%
Razoável	7	14%
Bom	12	24%
Péssimo	0	0%

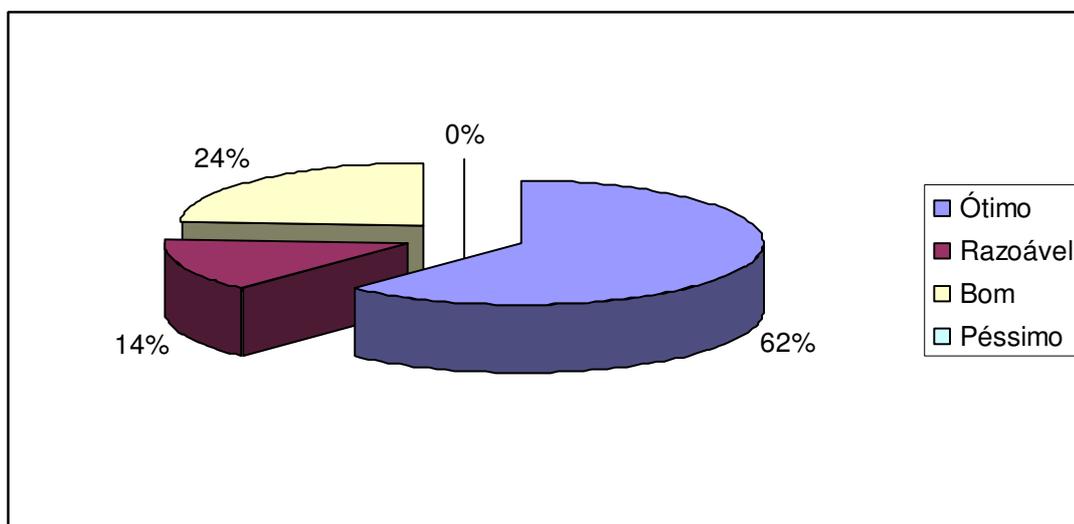


Gráfico 10 – Relacionamento com os colegas

Mais uma vez é possível afirmar que o relacionamento entre os colegas de trabalho era ótimo, pois 62% dos entrevistados optaram por essa alternativa. Também, 14% afirmaram achar razoável essa questão e ainda 24% afirmaram ser bom o relacionamento com outros funcionários.

Essas questões de relacionamento estão embasadas nas afirmações de Broxado (2001, p. 67) quando afirma que “a percepção do ambiente e de seu relacionamento com os outros no trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento desses resultados são aspectos motivacionais quando do desenho de um cargo. Cada indivíduo tem padrão de comportamento próprio, que corresponde à maneira segundo a qual as pessoas preferem lidar com as diferentes situações”.

Pergunta nº. 6 - O que motivou sua saída do banco?

Relacionamento com a chefia	0	0%
Relacionamento com os colegas	0	0%
Outra proposta de trabalho	8	16%
Demissão voluntária	15	30%
Pouca experiência profissional	4	8%
Aposentadoria ou baixa remuneração	23	46%

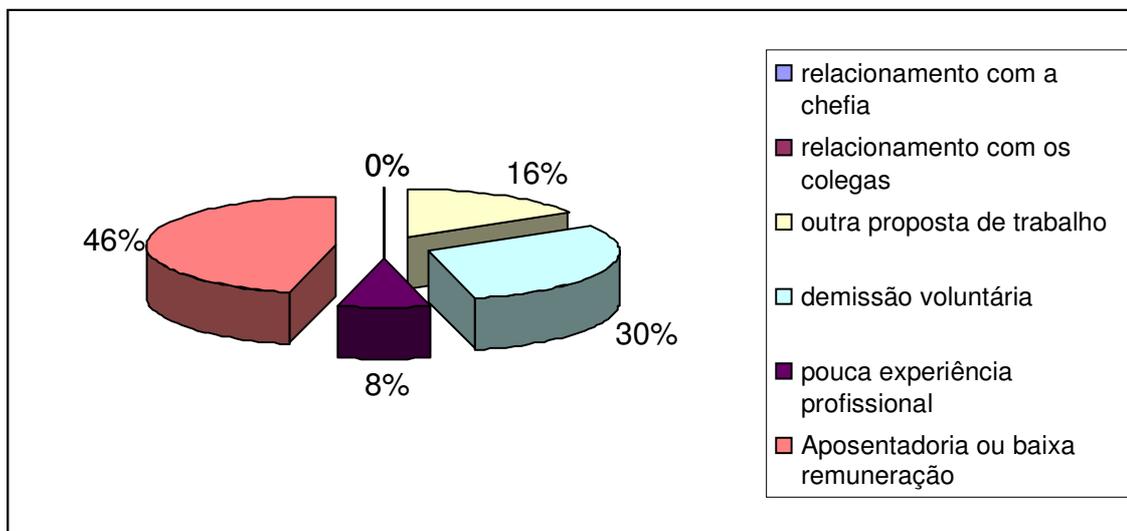


Gráfico 11 – Motivo da saída do banco

Percebeu-se nessa questão, assim como, nas justificativas adendas a pergunta que se apresenta como motivo de preocupação para a empresa a percepção dos ex-funcionários em relação à política salarial adotada pelo Banco do Brasil, uma vez que 46% dos entrevistados a consideram o principal motivo do desligamento da empresa.

Além da questão salarial, ficou bem evidente que a política de demissão voluntária contribuiu claramente na decisão de se desligaram da Empresa, até porque todos possuem nível superior (64%) e 28% são pós-graduados, tendo as tarefas exercidas na empresa se apresentado como fator de desmotivação por estar muito aquém daquela exigidas das pessoas com nível de escolaridade que os mesmos detêm.

Conforme salienta Segnini (1999, p.21) “o sistema financeiro brasileiro apresenta alto nível de escolaridade, sobretudo se comparada com o baixo grau de escolaridade da população e dos trabalhadores dos setores primários e secundários da economia”.

Por outro lado, são essas pessoas com maior nível de escolaridade que detêm maior possibilidade de empregabilidade, pois muitos que se desligaram do Banco já haviam sido aprovados em outros concursos, segundo relatos manuscritos no próprio questionário respondido pelos entrevistados.

Pergunta nº. 7 - Quais eram suas expectativas em relação ao Banco do Brasil quando resolveu fazer o concurso?

Perspectiva de desenvolvimento profissional	7	14%
Bom nível salarial	5	10%
Ambiente agradável e emprego vitalício	2	4%
Vantagens e benefícios oferecidos pelo Banco	2	4%
Todas as anteriores	33	68%

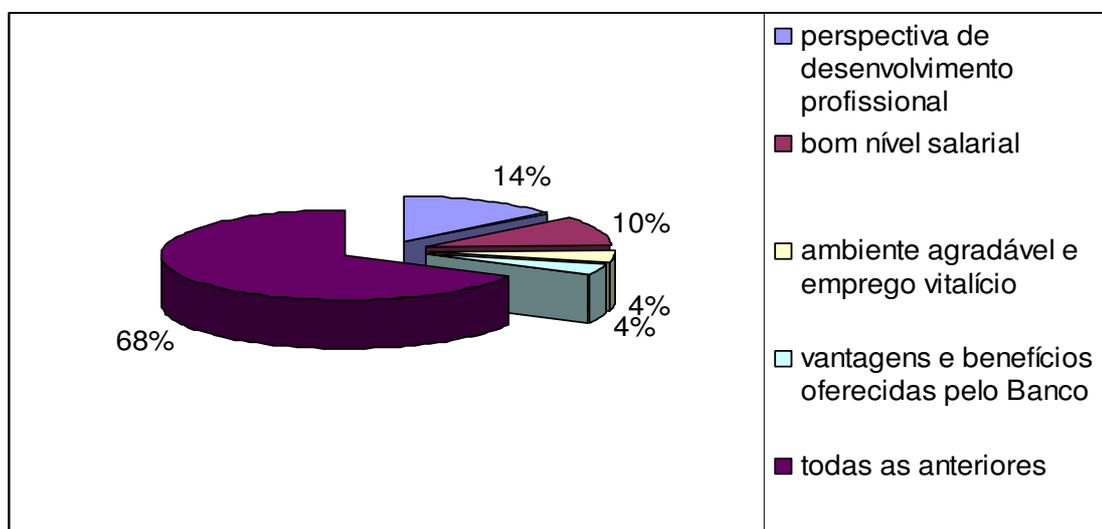


Gráfico 12 – Expectativas ao fazer o concurso

Os benefícios sociais oferecidos pelo Banco, assim como relacionamento com a chefia e com os demais colegas no trabalho, outras proposta de trabalho e

até a pouca experiência profissional foram adequadamente avaliados. Entretanto, as perspectivas de desenvolvimento no Banco do Brasil são motivo de preocupação, a exemplo da política salarial. Observamos aqui que 68% dos entrevistados consideravam grandes as expectativas em relação ao novo emprego, quando prestaram o concurso para o ingresso ao Banco. Esperam por um bom desenvolvimento profissional, com bom nível salarial, ambiente agradável (que eles afirmam ter tido) e principalmente, um emprego vitalício, assim como, contavam com as vantagens e benefícios oferecidos antigamente pela Empresa.

Pergunta nº. 8 - Sua expectativa em relação ao Banco do Brasil veio ao encontro com o que lhe foi oferecido pela empresa?

Sim	36	72%
Não	4	8%
Ficou muito além	3	6%
Mais ou menos	7	14%
Nenhuma	0	0%

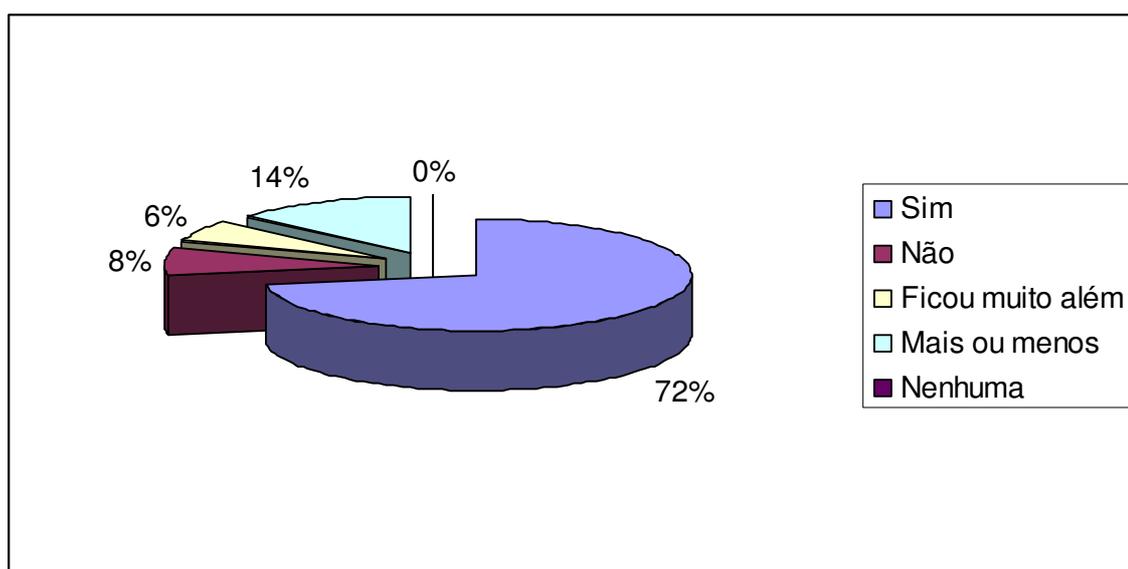


Gráfico 13 – Expectativas quanto ao ofertado

É possível concluir aqui nessa questão que a princípio, todos os ex-funcionários encontraram na empresa Banco do Brasil o que tinham ido buscar, conforme suas expectativas em relação ao emprego. Conforme evidenciado na questão anterior, percebe-se que segundo as respostas, 72% dos indivíduos participantes da pesquisa salientam que sua expectativa em relação ao banco veio de encontro com o que lhes foi oferecido.

Pergunta nº. 9 - Como você avalia o programa de treinamento do Banco do Brasil?

Excelente	15	30%
Muito bom	26	52%
Bom	3	6%
Médio	6	12%
Ruim	0	0%

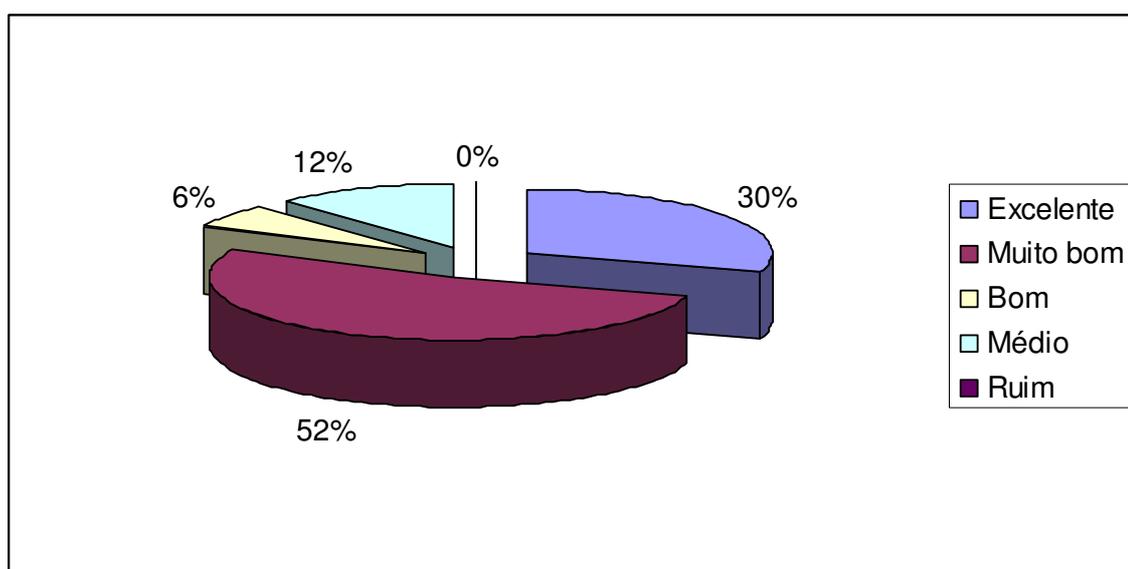


Gráfico 14 – Avaliação do Programa de Treinamento

Percebeu-se nessa questão pelas respostas dadas pelos respondentes que a maioria estava muito satisfeita com os programas de treinamento ofertados pela empresa Banco do Brasil, pois 52% deles afirmaram ser muito boa essa metodologia aplicada pelo banco.

Verificando alguns relatos e justificativas anexadas ao questionário, foi possível deparar com seguintes frases:

- O Banco oferece treinamentos de cursos oferecidos, bem como a possibilidade de bolsa p/ cursos superior/pós-graduação;

- É muito bom para aqueles que procuram por si só o desenvolvimento profissional aproveitando-se dos cursos oferecidos à distância. Ficou um pouco prejudicado com relação ao tempo indisponível para cursos em sala de aula em virtude da carga horária muitas vezes não registrados no livro ponto;

- O Banco tem uma visão muito clara com relação a treinamento. Por conta disso, disponibiliza constantemente um orçamento considerável para área que o torna uma das empresas mais bem conduzidas deste País.

Pergunta nº. 10 - Como você avalia hoje a sua saída do Banco do Brasil?

A decisão foi correta	50	100%
Houve arrependimento	0	0%
Fui levado a tomar a decisão de sair	0	0%
Não era o que eu esperava	0	0%
Nenhuma	0	0%

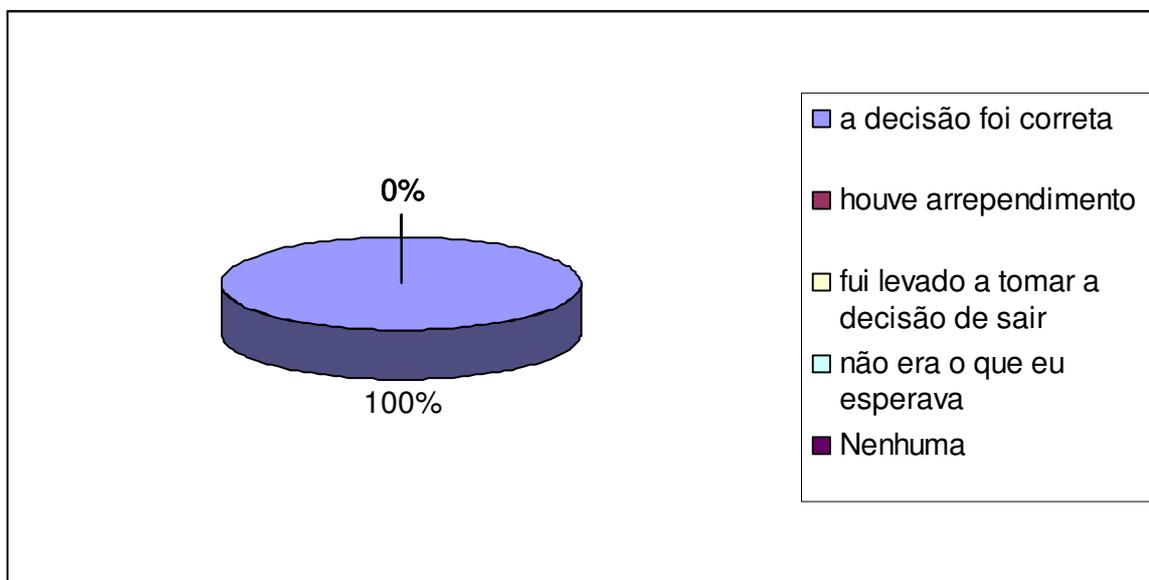


Gráfico 15 – Avaliação da saída do banco

Na questão dez encontramos a totalidade das respostas numa única alternativa, ou seja, 100% dos indivíduos afirmaram terem tomado a decisão correta ao decidirem pelo afastamento de suas funções no banco, significando que as pessoas estão satisfeitas e não se arreponderam da decisão que tomaram.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Uma das atividades onde o trabalho tem se transformado de forma mais dramática hoje é o trabalho bancário. Esse setor tem mudado muito nos últimos anos. Qualquer pessoa que esteja habituada a fazer uso desses serviços certamente percebe muitas dessas mudanças no seu dia-a-dia, seja na infraestrutura disponibilizada a clientes e funcionários, como a automação e as instalações físicas. Seja em mudanças no funcionamento interno das agências, na forma de atendimento aos clientes e na natureza dos produtos oferecidos.

Essas transformações começaram a ocorrer de forma mais acelerada, sobretudo após a implantação do Plano Real, em 1994 e produziu, também, transformações importantes na organização do trabalho, com dispensa de pessoal, novas formas de uso e gestão da força de trabalho e aumento das exigências de qualificação e de comprometimento dos trabalhadores (MERLO & BARBARINI, 2002).

O nível salarial e a perspectiva de desenvolvimento na carreira foram apontados na pesquisa realizada como os fatores do *turnover* no Banco do Brasil em níveis superiores aos estabelecidos em seu plano diretor.

Por outro lado a pesquisa revelou ainda que os demissionários tinham em comum dois elementos: alto grau de escolaridade (64% com cursos de graduação, sendo 28% em nível de aperfeiçoamento e especialização e 8% de mestrado) e o exercício de atividades operacionais e rotineiras (gerentes, chefes de supervisores, caixas, escriturário - atividades bancárias rotineiras).

O *turnover* não pode ser analisado sem levar em conta tais informações, mesmo porque, a remuneração, quando analisada separadamente, conforme estudos publicados sobre o assunto, não é fator que motiva demissões.

De igual forma, analisado isoladamente o outro motivo apontado na pesquisa, a perspectiva de desenvolvimento na carreira, também não leva o funcionário a trocar de emprego.

Pôde-se concluir que o fenômeno que levou os ex-funcionários a tomarem a decisão quanto a demissão, foi o de buscar realizar suas aspirações profissionais em outras empresas cujas atividades estivessem mais compatíveis com suas formações acadêmicas. Isto nada mais do que o resultado da conjugação dos quatro fatores revelados: remuneração, desenvolvimento na carreira, alto nível de escolaridade e atividade operacionais e rotineiras.

A investigação realizada pela autora identificou os aspectos relevantes capazes de motivar o *turnover* na Empresa, sem, contudo, estabelecer qualquer figura de "emprego vitalício", o que de fato, não era a intenção.

Sugestões e Limitações

Para que o presente trabalho não se constitua apenas um diagnóstico, autora entende ser oportuno a instituição fazer se valer de um instrumento para monitorar as razões do *turnover* no Banco.

Embora essa pesquisa tenha consciência das limitações impostas na busca de solução para o problema da contratação de profissionais com alto de nível de qualificação para exercícios de atividades rotineiras, entende ser necessário o desenvolvimento de mecanismos para melhor alocação dos profissionais, observada sua formação acadêmica e as atividades a serem exercidas.

Entende-se que essa pesquisa não pode findar-se aqui. Ao contrário. Novas pesquisas devem ser corroboradas a essa com o intuito de contribuir para o aperfeiçoamento de futuras contratações, evitando novas demissões.

A limitação maior da pesquisa foi a de conseguir fazer contato com ex-funcionários, obter endereços, telefones, e-mails dos mesmos, por estarem afastados do banco e/ou terem mudado para outros municípios.

Embora a autora tenha consciência das limitações de ordem legal impostas na busca de solução para o problema da contratação de profissionais com alto nível de qualificação para exercícios de atividades rotineiras, entende ser necessário o desenvolvimento de mecanismos para melhora alocação dos profissionais, observada sua formação acadêmica e as atividades a serem exercidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Eudio Braz do. *Comunicação dirigida para profissionais de Tecnologia da Informação*. São Paulo: RH-IT, 2006.

BANCO DO BRASIL. Disponível no site <http://www21.bb.com.br/appbb/portal/red/Agencias1.jsp>. Acessado em maio de 2007.

BATISTA, José Roberto. *Banco do Brasil, portal para o mundo do trabalho e melhoria do processo de inserção de novos funcionários*. Brasília: USP, 2001.

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas Organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CATANANTE, Bene. *Gestão do ser integral: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida*. São Paulo: Infinito, 2000.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. *Perdas pessoais necessárias em processos de mudanças organizacionais*. São Paulo: FEA, 1999.

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

_____. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro:Campus, 2001.

CODA, Roberto. *Insatisfação no trabalho*. São Paulo: UNIFECAP, 2004.

COOK, T. D ; REICHARDT, CH. S. *Métodos qualitativos e quantitativos em investigação avaliativa*. Trad. Por Jorge Peres Sobre (Rio de Janeiro). Madrid: Morata, 2000.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, Hohn W. Tradução de Cecília Bergamini e Roberto Coda. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 2001.

GALBRAITH, Jay R. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

GRISCI, Carmem Ligia lochins; BESSI, Vânia Gisele. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, Porto Alegre, n. 12, 2004 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 ago 2007.

HERZBERG, F. Uma vez mais: como motivar os funcionários? *Harvard Business Review*. São Paulo? v. 81, n. 1, p. 59-68, jan. 2003.

KERLINGUER, Fred N. *Metodologia da pesquisa*. São Paulo: EPU, 1999.

SMITH, JOHN K. *Pesquisa Quantitativa Versus Qualitativa*. Porto Alegre (RS): v.25, p.33-51, jul./dez 2003.

MARINS FILHO, Luiz Almeida. *O poder do entusiasmo e a força da paixão*. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2000.

MEGHNAGI, S. A competência profissional como tema de pesquisa. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 50-86, set. 1998.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBARINI, Neuzi. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. *Psicologia Social*, Porto Alegre, v. 14, n. 1, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822002000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 Set 2007.

PAIVA. M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POMI. Rugênia Maria. *Gênesis Desenvolvimento e Potencialização Humana e Sextante Brasil*. São Paulo: BEM-USP, 2005.

PONTES, Bernardo R. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: LTR, 1998.

RESENDE. Enio. *O que aprender e desaprender sobre remuneração*. São Paulo: 1997.

ROBBINS. Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANT'ANNA, Anderson de S. *Qualidade de vida non trabalho*. Anais de XXIV Encontro Anual da ANPAD, 2000.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. *Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho*. Educ. Soc. v.20 n.67 Campinas ago. 1999.

SILVA, Glênio Luiz da Rocha. *Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA EX-FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL COM PROPÓSITO DE CONTRIBUIÇÃO PARA PESQUISA CIENTÍFICA.

Caros colegas,

Através deste questionário busco ampliar o universo de conhecimentos sobre os motivos e causas pelos quais diversos colegas optaram por deixar suas funções dentro do Banco do Brasil.

Agradeço a contribuição de cada um e espero estar contribuindo para novas pesquisas inerentes ao assunto.

Atenciosamente.

1. Perfil do entrevistado:

Sexo:.....() masc () fem

Estado Civil:.....() solt () cas () div () viu

Escolaridade:.....() médio () super () pós grad. () mestrat.

Cargo:.....() caixa exec. () Posto Efetivo () outros

Idade:.....() 20 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () acima de 50

2. Após sua saída do Banco, qual atividade exerceu?

() novo emprego () negócio próprio () estudo () outros

3. Como era seu ambiente de trabalho no Banco do Brasil?

() ótimo () razoável () bom () péssimo

Justifique sua resposta:.....

4. Como você avalia seu relacionamento com a chefia dentro do banco?

() ótimo () razoável () bom () péssimo

Justifique sua resposta:.....
.....
.....

5. Como você avalia seu relacionamento com os colegas dentro do banco?

ótimo razoável bom péssimo

Justifique sua resposta:.....
.....
.....

6. O que motivou sua saída do banco?

- relacionamento com a chefia
- relacionamento com os colegas
- outra proposta de trabalho
- proposta de banco através do programa de demissão voluntária
- pouca experiência profissional no ramo
- aposentaria ou baixa remuneração

7. Quais eram suas expectativas em relação ao Banco do Brasil quando resolveu fazer o concurso?

- perspectiva de desenvolvimento profissional
- bom nível salarial
- ambiente agradável e emprego vitalício
- vantagens e benefícios oferecidas pelo Banco

8. Sua expectativa em relação ao Banco do Brasil veio de encontro com o que lhe foi oferecido pela empresa?

sim não ficou muito além mais ou menos

Justifique sua resposta:.....
.....
.....

9. Como você avalia o programa de treinamento do Banco do Brasil?

excelente muito bom bom médio ruim

Justifique sua resposta:.....
.....
.....

10. Como você avalia hoje a sua saída do Banco do Brasil?

- a decisão foi correta
- houve arrependimento
- fui levado a tomar a decisão de sair
- não era o que eu esperava

Justifique sua resposta:.....
.....
.....