

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**SILVANA FÁTIMA DE OLIVEIRA BATISTA DO NASCIMENTO**

**ANÁLISE DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO  
BRASIL S/A – AGÊNCIA DE WENCESLAU BRAZ**

**PORTO ALEGRE  
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**SILVANA FÁTIMA DE OLIVEIRA BATISTA DO NASCIMENTO**

**ANÁLISE DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO  
BRASIL S/A – AGÊNCIA DE WENCESLAU BRAZ**

Monografia apresentada ao final do Curso de  
Gestão Financeira da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito à conclusão  
do Curso MBA em Gestão de Negócios  
Financeiros.

**Orientador:** Carmen Grisci

**PORTO ALEGRE  
2007**

**PORTO ALEGRE  
2007**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**SILVANA FÁTIMA DE OLIVEIRA BATISTA DO NASCIMENTO**

**ANÁLISE DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO  
BRASIL S/A – AGÊNCIA DE WENCESLAU BRAZ**

Monografia apresentada como requisito obrigatório à obtenção da conclusão do MBA em Gestão de Negócios Financeiros, em 27/10/2007.

**Orientador:** Carmen Grisci

A meu esposo Luciano, que, ao longo deste curso, esteve sempre ao meu lado, proporcionando-me serenidade, apoiando-me e dando-me forças para seguir em frente, dedico este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus colegas, pelo grande apoio dispensado durante este curso, nos trabalhos em equipe e nas trocas de experiências e conhecimentos.

Aos professores e demais funcionários desta instituição de ensino, pelo que colaboraram para a ampliação de meu conhecimento e pela amizade que compartilhamos.

A minha orientadora, pelo apoio, profissionalismo, dedicação e paciência oferecidos para que este trabalho pudesse ser concluído.

Agradeço ainda, de forma especial, ao Banco do Brasil, que vem investindo na formação, qualificação e valorização de seu maior bem, que são os seus funcionários.

## **Resumo**

O objetivo principal desse estudo é analisar o nível de motivação dos funcionários da agência do Banco do Brasil de Wenceslau Braz. Para isso faz-se necessária uma reflexão sobre as práticas utilizadas pela empresa em relação ao seu quadro pessoal. Por isso utilizamos pesquisa exploratória, buscando compreender o tema em questão, aprofundando-se no assunto através de questionários, análise de dados, dentre outros. Esperava-se encontrar um grau de motivação relativamente baixo entre os funcionários da empresa e identificar os fatores geradores desse índice. No entanto, a conclusão deste trabalho mostra uma realidade diferente, pois os funcionários em sua maioria estão motivados para o trabalho e com pretensões futuras de ascensão profissional e pessoal. Além disso, a satisfação e o orgulho dos funcionários em trabalhar na empresa ficou evidente, porém isso não ofuscou, de um outro lado, a evidência de que os processos de melhorias não merecem atenção constante no que se refere à promoção de eventos que visem a manutenção e a elevação da auto-estima de cada colaborador, sendo esta, aliás, uma preocupação de grande relevância para todo segmento empresarial.

**Palavras-chave:** motivação; satisfação; reflexão; ascensão

## **Abstract**

The main objective of this study is to analyze the level of motivation of the employees of the agency of the Bank of Brazil of Wenceslau Braz. For this a reflection becomes necessary on the practical ones used by the company in relation to its personal picture. Therefore we use the research exploratory, searching to understand the subject in question, going deep itself the subject through questionnaires, analysis of data, amongst others. One expected to find a relatively low degree of motivation enters the employees of the company and to identify the generating factors of this index. However, the conclusion of this work shows a different reality, therefore the employees in its majority are motivated for the work and with future pretensions of professional and personal ascension. Moreover, the satisfaction and the pride of the employees in working in the company were evident, however this did not dim, of one another side, the evidence of that the processes of improvements do not deserve constant attention as for the promotion of events that aim at the maintenance and the rise of auto-esteem of each collaborator, being this, by the way, a concern of great relevance for all enterprise segment.

**Key-words:** motivation; satisfaction; reflection; ascencion.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Orgonograma da Instituição .....	83
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de funcionários da Empresa divididos por setores .....	15
Tabela 2 – Recursos Humanos da Agência do BB de Wenceslau Braz .....	57
Tabela 3 – Estrutura Organizacional do Banco comercial e principais administradores .....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo .....	59
Gráfico 2 - Idade .....	60
Gráfico 3 - Escolaridade .....	61
Gráfico 4 - Cargo que ocupa.....	62
Gráfico 5 - Tempo de serviço na empresa.....	63
Gráfico 6 - O salário que recebo em minha opinião é compatível com a média mercado.....	64
Gráfico 7 - Sou tratado com estima e respeito pelos meus colegas de trabalho .....	65
Gráfico 8 - Sinto-me orgulhoso (a) em trabalhar no BB.....	66
Gráfico 9 - Sinto vontade de ocupar cargos mais elevados no BB .....	67
Gráfico 10 - Tenho oportunidade de aprimoramento no BB .....	68
Gráfico11 - Os benefícios que o BB oferece são condizentes com as minhas necessidade.....	69
Gráfico 12 - Meu trabalho e esforço são reconhecidos pelo meu superior imediate .....	70
Gráfico 13 - Penso em sair do BB.....	71

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BB	Banco do Brasil S.A.
FACIBRA	Faculdade de Ciências de Wenceslau Braz
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PR	Paraná
S/A	Sociedade Anônima

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA .....</b>	<b>15</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO .....	15
2.2 HISTÓRICO .....	16
2.3 ANÁLISE SITUACIONAL .....	19
<b>3 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
<b>4 OBJETIVOS DA PESQUISA.....</b>	<b>23</b>
4.1 OBJETIVO GERAL.....	23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
<b>5 JUSTIFICATIVAS DO TRABALHO .....</b>	<b>24</b>
<b>6 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....</b>	<b>26</b>
<b>7 VARIÁVEIS.....</b>	<b>27</b>
7.1 VARIÁVEIS INDEPENDENTES .....	27
7.2 VARIÁVEIS DEPENDENTES .....	27
<b>8 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>28</b>
8.1 MOTIVAÇÃO .....	28
8.2 O HOMEM MODERNO E AS CONDIÇÕES DE VIDA E TRABALHO .....	30
8.3 AS NECESSIDADES HUMANAS .....	35
8.4 A MOTIVAÇÃO X QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	38
8.5 RECURSOS HUMANOS.....	43
8.6 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	44
<b>9 SALÁRIO .....</b>	<b>47</b>
9.1 SALÁRIO E MOTIVAÇÃO.....	47
9.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	48
9.3 REMUNERAÇÃO DIFERENCIADA .....	49
<b>10 SUPERMOTIVAÇÃO .....</b>	<b>50</b>
10.1 A SUPERMOTIVAÇÃO .....	50
10.2 SUPERMOTIVAÇÃO AUTO-SUSTENTADA .....	50
<b>11 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS .....</b>	<b>52</b>
<b>12 METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>
12.1 TIPO DE PESQUISA .....	54
12.2 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	55
12.3 COLETA DE DADOS.....	55
12.4 AMOSTRAGEM.....	56
12.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....	57
<b>13 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>14 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
14.1 CONCLUSÃO.....	72
14.2 RECOMENDAÇÕES .....	74
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS CONSULTADAS .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>79</b>



## 1 INTRODUÇÃO

No mundo de hoje, ocorrem constantes transformações, as quais nos fazem refletir sobre as formas de Gestão Empresarial utilizadas em nossas Organizações. A Globalização, a hipercompetitividade, a interdependência das economias têm levado as empresas a buscarem contínuas vantagens estratégicas, onde a Gestão da Mudança passou a ser um imperativo para fazer face aos desafios empresariais do novo milênio.

Entretanto, mudança depende também da cooperação e vontade da força de trabalho à disposição de uma empresa, trazendo à cena com grande vigor o desafio da Gestão de Pessoas.

O dinamismo crescente do mercado, as transformações sociais e a abertura da economia exigem, portanto, maiores conhecimentos e uma visão gerencial cujo foco é o reforço e o desenvolvimento das competências da organização. Dentro desse novo conjunto de conhecimentos destacam-se aqueles que conferem aos executivos maior sensibilidade e ampla compreensão do FATOR HUMANO como uma das variáveis capazes de melhorar o desempenho do negócio.

A proposta de um diagnóstico motivacional visa sedimentar a consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com objetivos organizacionais representam um diferencial competitivo e estratégico, na medida em que são as pessoas que se motivam, ou não, para gerar resultados e agregar valores aos produtos e aos serviços, responsabilizando-se, portanto, através de seus comportamentos, pelo comportamento da própria organização..

As pessoas são a matéria-prima mais importante na organização. Elas buscam não apenas remuneração adequada, mas espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos.

Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativas e trabalho.

As organizações, com suas características, impõem condições de trabalho aos seus funcionários, possuem estilo gerencial predominante, adotam um modelo de gestão, têm seus valores, que refletem em suas políticas, influenciando no desempenho do pessoal e nas condições de trabalho oferecidas a eles.

Muitas vezes, seus dirigentes não têm completo conhecimento ou consciência dessas características e no intuito de melhorar as condições de trabalho, começam a desencadear ações isoladas sem ao menos pesquisar as causas para os problemas. Conhecer com maior profundidade as características das organizações torna-se fundamental para se implantar melhorias na Qualidade de Vida dentro de uma organização.

Através de um diagnóstico, pode-se descobrir quais as características que predominam na organização, para, posteriormente, verificar como essas características interferem na vida e no trabalho das pessoas e então poder planejar ações de melhorias e implantá-las por ordem de prioridade.

O presente trabalho tem por objetivo realizar uma avaliação do grau de satisfação e de motivação dos funcionários do Banco do Brasil – Agência de Wenceslau Braz, visando obter elementos para a elaboração de um diagnóstico motivacional que subsidiem políticas internas de recursos humanos.

## 2 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO

- a) **Razão Social:** Banco do Brasil S/A.
- b) **Nome Fantasia:** Banco do Brasil
- c) **Endereço:** Alameda Manoel Ribas, 105 - Centro  
CEP: 84.950-000 – Wenceslau Braz - PR  
Telefone: (043) 3528-1133  
E-mail: age0703@bancobrasil.com.br
- d) **Ramo de Atividades:** Instituição financeira
- e) **Data de Constituição:** 12 de Outubro de 1808.
- f) **Forma Jurídica:** Banco do Brasil S/A
- g) **Setor Econômico:** Instituição Financeira.
- h) **Linha de Produtos e Serviços:** Diversos produtos e serviços Bancários.
- i) **Total de Funcionários:** 13

Tabela 1 – Número de Funcionários da Empresa divididos por setores

SETOR	Nº. DE FUNCIONÁRIOS
Caixas	3
Atendimento	3
Assistente de Negócios	2
Gerência Média	4
Gerência	1
TOTAL	13

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

## 2.2 HISTÓRICO

A primeira fundação do Banco do Brasil deu-se em 12 de Outubro de 1808, através de alvará do príncipe regente D. João, futuro D. João VI, expedido no Rio de Janeiro, logo após a chegada da família real e sua corte ao Brasil. O banco foi criado para atender as necessidades da corte, com cerca de 15 mil membros, sendo que além do Banco do Brasil, só existiam mais três bancos emissores no mundo, localizados na Suécia, Inglaterra e França.

Na época, o banco atuava como instituição mista de depósito, desconto, emissão e vendas de produtos do monopólio da coroa tais como pau-brasil, diamantes, marfim e urzela. Por duas oportunidades, o banco se viu obrigado a emitir papel conversível sem lastro suficiente para custear enormes despesas com a corte e para a consolidação da independência, sendo acusado de ter contribuído para a má situação financeira do país. Em função da ineficiente administração e devido a este excesso de emissões, o Banco do Brasil teve a sua liquidação em 11 de dezembro de 1829.

Após o inflacionário e turbulento período regencial, por iniciativa do Visconde de Itaboraí, o Banco do Brasil foi restaurado em 1853, sendo que desta vez foram tomados todos os cuidados necessários na elaboração dos estatutos que regiam as operações do banco, visando evitar a repetição dos abusos cometidos anteriormente.

Em 1938 o número de funcionários era de 3.642 em 90 agências, em 1957 o Banco possuía 21.604 funcionários e em 1963, o Banco possuía 33.549 funcionários. Em 1971, no território nacional, já existiam 975 agências e 14 no exterior. No início da década de 80, houve a ampliação da Instituição em dois sentidos: no exterior e em remotas regiões do Brasil, instalando 1.134 novas agências, no interior do país.

O plano econômico de 1942 criou o cruzeiro, em 86, veio o Plano

Cruzado, que teve forte impacto no sistema bancário.

Os sucessivos planos econômicos das décadas de 80 e 90, destinados principalmente a conter a inflação, obrigaram os bancos a se adaptar rapidamente às mudanças do mundo financeiro. Atualmente, com a implantação do Plano Real, a estabilização da economia e a queda da inflação, o sistema bancário passa por período de novas mudanças, se vendo obrigado a tornar-se cada vez mais competitivo.

Em 2003 o Banco do Brasil obteve um lucro líquido de R\$ 2,4 bilhões, 17,4% superior ao obtido em 2002, dando continuidade aos crescentes desempenhos dos anos passados. Foi criado o Banco Popular do Brasil, objetivando a inclusão bancária da população de menor renda. Foi criada também a BB Administradora de Consórcios S.A., para oferecer aos clientes mais uma opção de acesso a bens móveis duráveis e serviços. A Assembléia Geral de Acionistas aprovou, em 12.11.2003, o grupamento de ações e bônus de subscrição séries "B" e "C" na proporção de 1.000 (mil) ações/bônus existentes por 1 (uma) ação/bônus, para que, a partir de 26.01.2004 fossem negociadas em cotação unitária.

O Quadro funcional do BB é hoje composto de mais de 80.000 funcionários distribuídos por seus mais de 14.000 pontos de atendimento no Brasil e no exterior.

A história do Banco permite compreender aspectos culturais formadores da imagem do Banco do Brasil que as pessoas têm. De todos os bancos atualmente em operação no Brasil, aquele que através dos anos têm sido visto como um dos mais confiáveis, sólidos e cujos clientes são popularmente identificados como pessoas de "status" elevado é o Banco do Brasil.

A agência do BB em Wenceslau Braz, teve sua inauguração no dia 25 de

outubro de 1969 através de uma solenidade que contou com a presença do Prefeito na época o Senhor Lauro Carneiro de Siqueira, sendo que o início das atividades deu-se apenas dois dias depois no dia 27 de outubro de 1969 contando com um quadro de pessoal composto por dezesseis funcionários.

Em 1972 a agência de Wenceslau Braz contava com 47 funcionários distribuídos pelos vários setores existentes na época. Nessa ocasião a agência possuía dois pavimentos, com o passar dos anos e das mudanças econômicas e tecnológicas o número de funcionários foi diminuindo e com eles o tamanho da agência.

O piso superior da agência foi vendido para a Prefeitura do Município, restando apenas o térreo para abrigar sua estrutura. Hoje a agência conta com apenas treze funcionários efetivos.

### **2.3 ANÁLISE SITUACIONAL**

A cidade de Wenceslau Braz, estado do Paraná, de acordo com o último Censo demográfico no Ano 2000, possui uma população de 19.559 habitantes, e sua área territorial corresponde a 398 Km<sup>2</sup> (Fonte: Censo 2000 IBGE).

Existem quatro agências bancárias na cidade, sendo Banco do Brasil S/A, Caixa Econômica Federal, Banco Itaú S/A e Banco Cooperativo Sicredi S/A

O município também possui estabelecimentos de ensino público e privado que vai desde a Educação Infantil até a faculdade, neste caso a FACIBRA .

Outros órgãos públicos compõem o município, tais como Junta de Conciliação do Trabalho; Fórum; Cartório de Registro Civil, Títulos e Documentos; Cartório de Registro de Imóveis; Ofício de Notas e Protestos; Secretaria da Receita Estadual; Sanepar; Prefeitura Municipal; Câmara dos Vereadores; Emater; Correio; e demais secretarias.

Em relação às entidades privadas, existem os mais diversos ramos do comércio em geral e um hospital. Profissionais liberais, tais como médicos de diversas especialidades, dentistas, empresários, advogados, engenheiros agrônomos, farmacêuticos, fisioterapeutas, etc.

A economia do município está voltada principalmente ao meio rural, com maior ênfase na agricultura e pecuária.

Wenceslau Braz possui uma localização estratégica, pois à sua volta estão localizados os municípios de Tomazina, São José da Boa Vista, Arapoti, Santana do Itararé e Siqueira Campos, com grande potencial para o crescimento econômico.

Ao falarmos de uma instituição financeira, devemos analisar todo seu histórico para podermos identificar quem realmente são seus concorrentes.

O Banco do Brasil possui uma história de tradição de mercado e elevado

nível de confiança por parte de seus clientes, garantindo-lhe um lugar de destaque no ramo.

Assim podemos dizer que o Banco do Brasil tem capacidade de mercado e liderança, sendo um nome de destaque em qualquer lugar do país.

### 3 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Muitos estudiosos dirigiram sua atenção para a compreensão dos tipos de necessidades que motivam o comportamento humano. No entanto, é importante ressaltar, que no cerne da psicologia humana, a pessoa possui na sua alma, na sua personalidade traços positivos de ver a vida ou traços negativos de enxergar seu mundo. Nas organizações, a gestão de pessoas considerada eficaz, envolve motivação da equipe, que é uma das preocupações do gestor moderno.

À medida que novos estudos são realizados fica claro que a satisfação e a conseqüente produtividade decorrente dependem primordialmente da atitude das pessoas em relação ao tipo de trabalho que lhes é solicitado. Identifica-se que o comportamento motivacional das pessoas varia bastante, apesar de que muitas vezes os fatores envolvidos sejam os mesmos.

A forma como esses fatores se apresentam e sua importância, determina, em última instância, um tipo de padrão ou personalidade motivacional que diferencia a pessoa dos demais, se considerarmos critérios de experiência, auto-imagem, etc.

Em último caso, pode-se afirmar que o papel das organizações modernas consiste em, através de líderes treinados e ferramentas administrativas, descobrir quais são os fatores relevantes para motivar seus funcionários. A partir desses dados, proporcionar condições efetivas para que esse processo seja realizado. Por isso o tema “ANÁLISE DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL S/A – AGÊNCIA DE WENCESLAU BRAZ” foi escolhido para determinar qual o índice de motivação desses funcionários e como ela pode ser melhorada de forma contínua.

“Dentro de cada pessoa existe uma grande sede de felicidade e propósito de vida e para alcançá-los é preciso estar motivado. Finalizando, o sucesso de qualquer

organização depende sem dúvida do grau de motivação dos seus colaboradores”. Hunter (2006, p. 109)

## **4 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **4.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar o que os funcionários percebem como aspectos motivadores em seu trabalho.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar os aspectos que os funcionários consideram motivadores na Agência de Wenceslau Braz.
- b) Identificar os aspectos que os funcionários consideram desmotivadores na Agência de Wenceslau Braz.
- c) Analisar a interferência do nível de motivação na produtividade dos funcionários.
- d) Identificar as ações que podem ser implementadas visando melhorias.

## 5 JUSTIFICATIVAS DO TRABALHO

O estudo proposto refere-se a como fatores internos e externos à organização em estudo (Banco do Brasil - Wenceslau Braz) interferem na motivação e no conseqüente comprometimento de seus funcionários para com a empresa.

Identifica-se que a motivação é o principal fator de diferencial competitivo atualmente encontrado nas empresas, cada vez mais niveladas em fatores como tecnologia, técnicas de mercado e marketing. Observa-se que, se a organização não se preocupa em avaliar a motivação dos seus colaboradores, adotando medidas de correção de rumo mediante algum problema detectado, de nada adianta pesados investimentos em treinamento e capacitação de pessoal e muito menos na aquisição de novas tecnologias, conforme citados acima.

Percebe-se que o enfoque atual, dado à motivação nas empresas, caracteriza-se como um aspecto mais subjetivo que o anterior, que priorizava mais fatores externos organizacionais (ambiente de trabalho, salubridade, salário, etc.). Como diz Bergamini (1997, p. 24) “A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”.

Para reforçar essa tese: “Você é o agente número um do seu desenvolvimento; nada, nem ninguém poderão lhe ensinar coisa alguma se você não estiver apto ou disposto a aprender”. Di Luca (2006, on-line em: <http://www.contactos.com.br/equipe.htm>). O processo motivacional também se resume nisso e, dessa forma, percebe-se que o papel do administrador e do comitê de administração da agência é muito mais sutil que o de simples controladores de burocracia e procedimentos internos. Os profissionais encarregados de liderar os recursos humanos da organização devem ter

consciência da importância dos fatores extrínsecos e intrínsecos envolvidos no processo de motivação das pessoas, e de como essas características subjetivas e de difícil mensuração afetam profundamente o resultado dos negócios.

Bergamini (1997) também demonstrou interesse pelo assunto, surgindo assim à reformulação e ampliação de sua primeira obra publicada com o nome de Motivação que o levou a outras, com o crescente aumento de interesse pelo assunto.

O grande desafio da motivação segundo Bergamini é “atrair sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte de seus cargos.” (1997). Esse desafio é devido à complexidade do homem, pois cada um tem personalidade, predisposição, atitudes e crenças diferentes e, por isso, as pessoas não tomam as mesmas atitudes pelas mesmas razões.

O estudo da motivação preserva particularidades significativas que dificulta a elaboração de modelo geral que sirva de base para a descrição dos atos normativos. Para isso é importante que se tenha habilidade para saber trabalhar com as diferenças pessoais e na criação de um desejo comum entre os funcionários da empresa.

Portanto, é de vital importância o estudo da motivação na empresa, para que a direção possa obter um perfil de como efetivamente se encontra a sua equipe no âmbito geral. A partir desse conhecimento, devem-se adotar medidas capazes de eliminar os fatores que não contribuam de forma eficaz para despertar esse sentimento, assim como programar medidas que objetivem tornar o trabalho e todos os seus fatores indiretamente relacionados, desafiadores e estimulantes.

## 6 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

- a) O A produtividade sofre variação em relação ao nível de motivação e/ou desmotivação dos funcionários.
- b) Os funcionários estão desmotivados e sua produtividade é relativamente baixa.
- c) A pressão sofrida pelos funcionários da empresa, tem causado descontentamentos e elevado o nível de estresse.

## **7 VARIÁVEIS**

### **7.1 VARIÁVEIS INDEPENDENTES**

A idade, a renda mensal, o tempo de serviço e o cargo, podem influir no nível de motivação.

### **7.2 VARIÁVEIS DEPENDENTES**

A motivação e/ou desmotivação, a produtividade e a qualidade do serviço prestado.

## 8 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 8.1 MOTIVAÇÃO

É consenso no meio acadêmico a característica psíquica como origem predominante do processo de motivação, cuja palavra deriva do latim *movere*, que significa *mover*. É sabido que todos nós, enquanto seres humanos imperfeitos e em constante processo de evolução, temos várias necessidades e desejos não atendidos, carências latentes que se manifestam em diversas ocasiões.

Esse sentimento inquietante em última instância é o responsável por gerar no indivíduo ações e atitudes objetivando suprimir esses desejos não satisfeitos.

Dessa forma, Steers e Porter (1983, p. 4) resumem bem essa linha de pensamento ao propor que:

[...] a motivação é uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito.

Conforme Bergamini (1997, p.19),

[...] antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física.

Com o passar do tempo o dinheiro foi adotado como o principal incentivo à motivação, em lugar das punições, mas o interesse pelo comportamento motivacional aumentou muito nas últimas décadas (BERGAMINI, 1997, p. 20).

Segundo Glasser (apud BERGAMINI, 1997, p.24, 25),

[...] o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

Percebe-se que as diferentes avaliações entre funcionários com a mesma função, a falta de definição do desempenho esperado, ausência de *feedback*, promoções consecutivas de uns e a desvalorização de outros, e a forma como os empregados são observados na época da avaliação, conduz a uma desmotivação e conseqüente falta de produtividade. A avaliação tem um estreito relacionamento com a motivação dos avaliados, uma vez que um dos objetivos é valorizar as pessoas e oferecer oportunidades para a satisfação no trabalho, ou seja é um fator determinante do futuro do empregado na empresa.

Muitas variáveis influenciam a atuação das pessoas no trabalho. É preciso saber quais as possíveis causas do seu desempenho atual, antes de pensar em como aperfeiçoá-lo. Esse diagnóstico inicial é importante, porque ele indicará quais os melhores procedimentos a serem adotados para a melhoria do desempenho. Através desse diagnóstico pode-se identificar, principalmente, a motivação, pois é ela a força impulsionadora do indivíduo para a satisfação das suas necessidades e ao alcance dos seus objetivos (MINICUCCI, 1995, p. 17; ROBBINS, 1999, p. 48).

A motivação é a força, a energia, o esforço para a realização de alguma ação que se origina em motivo, ou seja, uma necessidade. Dizem muitos autores que a motivação é gerada pelas necessidades humanas não satisfeitas. Mas, com as necessidades satisfeitas, a motivação também desaparece, somente ressurgindo quando outra necessidade precisa ser satisfeita, por isso muitas necessidades são passageiras. São as necessidades que atuam no comportamento da pessoa, isso quer dizer que uma pessoa não pode motivar a outra, mas pode ou não satisfazer as necessidades de outra pessoa. (ex: sede ou fome. O indivíduo é motivado para conseguir água e alimento para satisfazer estas necessidades).

As pessoas são diferentes, apresentam profundas diferenças, pois cada pessoa tem sua própria personalidade, conhecimentos, habilidades, necessidades, motivações, limitações, objetivos, dentre outros. O comportamento humano é afetado por dois fatores, citados por Chiavenato (1999 , p. 84):

[...] os fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensa, políticas e procedimentos) e os fatores internos (como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação).

Existem muitas teorias sobre a compreensão do comportamento humano na organização, mas todos estão relacionados com suas atuais necessidades e com o esforço despendido para a satisfação dessa necessidade.

## **8.2 O HOMEM MODERNO E AS CONDIÇÕES DE VIDA E TRABALHO**

A relação do homem com o trabalho é de fundamental importância, é através dele que o homem consegue o seu sustento e suprimento de necessidades mais elevadas como realização, crescimento, desenvolvimento de habilidades e utilização mais ampla de suas capacidades.

Quando se pensa neste tipo de relação deve-se considerar que as pessoas em sua grande maioria estão desempenhando suas atividades dentro das organizações. Com o advento da revolução industrial o trabalho deixou de ser uma atividade isolada para estar agrupando diversas pessoas em um local, sendo remunerado por salário e tendo que obedecer a normas e regras que os trabalhadores não criaram e que, na maioria das vezes, beneficiam somente os proprietários.

Diante desse contexto e da visão do homem que prevalecia, a de homem econômico, as preocupações iniciais eram relativas às melhorias no ambiente de trabalho. O trabalho era visto somente como possibilidade de atender às necessidades básicas. As

necessidades de auto realização, porém, não foram contempladas nos projetos das fábricas. Surgiram problemas com as doenças ocupacionais, o estresse devido às pressões sofridas pela supervisão, a carga de trabalho e ainda as exigências burocráticas que as organizações impunham aos funcionários, impossibilitando a execução das tarefas e agravando os problemas relativos à qualidade de vida.

Entretanto, não se pode confundir qualidade de vida no trabalho com melhorias nas condições de trabalho, como no passado onde as organizações utilizavam as melhorias no ambiente de trabalho com a finalidade de acalmar os ânimos dos funcionários que reclamavam das péssimas condições oferecidas. O assunto é muito mais amplo e deve considerar tanto aspectos que interferem diretamente na qualidade de vida no trabalho, como os projetos de trabalho e sua organização, quanto os que estão indiretamente influenciando-a, como as decisões estratégicas da organização dos quais os funcionários passam a maior parte de sua vida sem tomar conhecimento, aumentando sua alienação e diminuindo o seu sentimento de pertencer, na filosofia e nos valores, no qual a organização se baseia para estabelecer políticas internas relativas ao pessoal.

A indústria modificou o conceito de trabalho, sendo, a partir deste advento, conhecido como uma atividade de múltipla programação e altamente direcionada que se presta a um estranho mediante ao pagamento de salário.

O trabalho, como era conhecido inicialmente, foi concebido como sendo uma atividade que altera o estado natural de determinados materiais encontrados para melhorar sua utilidade.

Para Braverman (1987, p.32) “O trabalho humano é consciente e proposital”, e o homem quando o realiza, utiliza suas capacidades de pensar e imaginar, conceber e projetar determinado objetivo que quer transformar. Este conceito de trabalho

se refere a uma época anterior àquela que mecanizou e segmentou o trabalho e revela-o com um sentido amplo e completo.

A situação do homem frente a estes novos acontecimentos foi agravada com o advento da industrialização. Onde, de acordo com De Masi (1999, p. 52), os trabalhadores autônomos foram transformados em camponeses subempregados e dependentes, submetidos a uma disciplina paramilitar, sob a supervisão de chefes hostis e ritmo estressante de trabalho em longas jornadas.

Com a utilização em massa das máquinas, o trabalho passou a ser relacionado com palavras como alienação, exploração e estresse. A alienação acontece nas relações de trabalho da sociedade moderna e para Codo, Sampaio e Hitomi (1993 p.8) “O homem alienado é um homem desprovido de si mesmo”. O saber operário lhes foi tirado com a divisão entre trabalho manual e intelectual afirmam Codo, Sampaio e Hitomi (1993, p. 17). Outro agravante ocorreu relativamente à exploração das pessoas e ao lucro, Codo, Sampaio e Hitomi (1993, p.12) afirmam que o trabalho torna-se fonte de exploração de um homem pelo outro.

A supervisão tornou-se necessária para manter a ordem e a disciplina e controlar os meios e métodos da produção, confirmando o poder do capital sobre o trabalho. As normas e regulamentos são ditadas pelo detentor do capital e simplesmente repassadas para o trabalhador que não poderá discuti-la. É neste clima que acontecem as relações de trabalho.

No processo de produção artesanal, De Masi (1999, p. 17) lembra que o trabalho era realizado em casa, onde emoção e afetividade, produção e reprodução, homem e mulher conviviam no mesmo espaço. A industrialização, em nome da eficiência, achou por bem segmentar razão e emoção, tornando os ambientes de trabalho frios e

racionais.

A afetividade foi considerada uma inimiga da produtividade, as cores, a personalização e tudo que pudesse dar um ar de emoção foi excluída desse ambiente. Porém, neste momento ocorre uma melhoria nos ambientes de trabalho e sua influência na qualidade de vida dos trabalhadores já é conhecida. Com algumas adequações às necessidades do homem, pode conseguir aumentos de produtividade e uma maior satisfação e disposição para o trabalho em função dessas melhorias.

Quanto ao significado do trabalho, para muitas pessoas ele pode ser sinônimo de dor e sacrifício. Trabalho pode significar para muitos, doenças adquiridas ao longo de uma vida, operando uma máquina ou monotonia e rotina quando executam trabalhos burocráticos em um determinado cargo em uma empresa onde o clima é extremamente estressante. Onde as horas de trabalho são extensas.

Codo, Sampaio e Hitomi (1993, p. 23) afirmam que:

O trabalho é mágico porque é duplo, carrega em si a maldição da mercadoria, o fantasmagoria do dinheiro: de um lado aparece como valor de uso, realizador de produtos capazes de atender necessidades humanas; de outro, como valor de troca, pago por salário, criador de mercadoria, e ele mesmo é uma mercadoria no mercado.

O valor de uso diferencia e considera que o trabalho possui um significado pessoal, individual e social, é também chamado de trabalho concreto. Aqui ocorre a construção deste significado pelo indivíduo que é intransferível. O valor de troca iguala o trabalho a todos os outros produtos e é chamado de trabalho abstrato. No trabalho abstrato o que importa é a geração de riqueza, da produtividade e as jornadas impostas para a sua realização.

O trabalho concreto evoluiu da atividade artesanal para a grande indústria internacionalizada; da substituição da força física para a maquinaria; do trabalho individual

para o coletivo. Apesar de não promover a coletivização, em decorrência desta evolução, as relações de trabalho também sofreram alterações.

No abstrato, tudo se iguala e o trabalhador vira mercadoria, perdendo sua condição de indivíduo ao cruzar os portões das empresas, porque se iguala à força de trabalho, aos demais produtos que são comercializados. A força de trabalho se diferencia dele porque o homem perde a condição de utilização do pensamento, do planejamento ou da concepção das tarefas, igualando-se ao que hoje se chama nas empresas de mão-de-obra ou recursos humanos. Esta condição subtrai do homem a capacidade de ser humano em essência. Quando sai do trabalho assume novamente a condição de ser humano consciente.

Segundo Codo, Sampaio e Hitomi (1993, p.10),

[...] diante do trabalho alienado, quando o produto se divorcia do produtor e, portanto o produtor se afasta de si mesmo, estamos lidando com um fenômeno que equivale à morte (física, psicológica ou social) do trabalhador. O problema é que o trabalhador não morreu em nenhum destes sentidos, continua lá com seus sentimentos, esperanças, sonhos, fantasias.

Dos males que afligem o homem, destaca-se a angústia excessiva com que ele convive diariamente em função das obrigações do mundo moderno. De acordo com Lorenz (1974, p. 27) a angústia de ser ultrapassado na corrida, de ficar sem dinheiro, de errar numa decisão e de não estar de acordo numa situação esgotante, contribuem para aumentar as suas aflições.

Sua saúde física é abalada pelas angústias que sofre, além do mais, ela cria um círculo vicioso que leva o homem a fugir de si mesmo envolvendo-o numa agitação constante e não tendo tempo para se conhecer e descobrir o seu eu, sendo levado pelos desejos e ambições que, muitas vezes, não são provenientes dele, mas do exterior, por isso não estará jamais satisfeito.

Para Moscovici (1999, p. 43), “o fato de não se considerar produtividade em termos qualitativos, mas somente quantitativos é mais um agravante”. A valorização do fazer leva o homem a perder sua identidade aumentando sua ansiedade. O ser se expressa nas atividades espontâneas, nas emoções e nos sentimentos que fluem naturalmente. A mecanização do trabalho exclui o ser deste ambiente. Estressado pelas exigências do trabalho, ele sente-se vazio por não conhecer sua individualidade e suas necessidades.

De acordo com Fromm (1975, p. 62) “poucas pessoas formulam a questão da qualidade, ou de que vale todo este aumento de quantidade” e ainda que “todos os esforços são orientados para fazer mais, a Qualidade de Vida perde toda a importância e as atividades que outrora eram um meio passam a ser um fim”, o progresso é sinônimo de aumento de quantidade e não da valorização da qualidade.

Entretanto, essa idéia de progresso criou uma série de problemas, tanto para o homem em seu trabalho, quanto para a sociedade. Estimulado a consumir demasiadamente, o ser humano, em si, se viu pressionado a trabalhar mais para ter mais dinheiro e consumir mais, criando um círculo vicioso e gerando outros problemas relativos à Qualidade de Vida.

### **8.3 AS NECESSIDADES HUMANAS**

Se por um lado o trabalho aliena, por outro pode ser fonte de realização de necessidades que o homem possui impulsionando-o em direção aos seus objetivos, pressionando para que a própria relação de trabalho seja alterada para atender suas necessidades mais elevadas de realização e desenvolvimento. O homem vem se distanciando cada vez mais da vida instintiva e tendo sua consciência e imaginação mais

desenvolvida com a evolução.

Ele apresenta certa maleabilidade, porém não pode ser totalmente privado de estímulos e prazeres podendo ficar incapacitado por desempenhar tarefas muito especializadas, Fromm (1975, p. 67). O trabalho deve considerar as necessidades do homem e dar a ele a possibilidade de atendê-las, melhorando sua qualidade de vida.

Dentre as necessidades que o homem possui, estão as necessidades por sistemas de orientação e devoção. A necessidade de submeter-se a um líder a fim de conseguir a segurança que ele necessita. “Em seu desejo de segurança, os homens apreciam sua própria dependência, especialmente se esta lhes é facilitada pelo conforto relativo da vida material e por ideologias às quais dão o nome de educação à lavagem cerebral, e de liberdade à submissão”.(FROMM,1975, p. 48)

Contudo, o homem possui uma característica fundamental, qual seja seu contato com a realidade que pode torná-lo forte e consciente. Este contato nem sempre é fácil porque pode levá-lo a refletir sobre situações não muito agradáveis sobre sua posição em relação ao trabalho, à sociedade, desenvolvendo sua percepção sobre o mundo que o cerca e tornando-o mais maduro para entender sua relação com ele.

A troca de segurança pela submissão é um comportamento infantil do homem, que não descobriu ser possível ser livre e vencer a solidão, desenvolvendo seus poderes humanos de amar, usar sua razão, criar e partilhar da sua humanidade com o próximo.

A sobrevivência e transobrevivência seria uma outra necessidade citada por Fromm (1975, p. 51). Para sua sobrevivência o homem tem que trabalhar ou comandar outras pessoas para realizar o trabalho por ele. Por isso, o trabalho é algo tão importante para a vida humana e para seu desenvolvimento. Ele é o seu meio de vida, e

através dele o homem pode se diferenciar das outras espécies porque produz e transforma o meio em que vive, (CODO,1985, p. 28)

Na Administração Científica consideravam-se duas hipóteses sobre o comportamento humano. Segundo Fleury (1983, p. 45), a primeira de que o homem buscava maximizar sua prosperidade e segundo que a ambição individual é um fator de motivação predominante sobre qualquer outro sentimento. De acordo com essas hipóteses é que se estabeleciam prêmios de produção, estimulando a competição entre os funcionários.

Outros tipos de necessidades podem ser consideradas, de acordo com Maslow (2000, p. 15) “essas necessidades vão se sucedendo ao longo do crescimento e amadurecimento psicológico de uma pessoa”. A necessidade de segurança é a primeira citada pelo autor, quando esta necessidade está suprida há ausência de medo e ansiedade.

A necessidade de pertencer, suprime a sensação de alienação, ostracismo, abandono ou exclusão, a pessoa não se considera uma estranha na equipe de trabalho.

A de amor é traduzida pelas necessidades de ter amigos, família e bom relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho. O respeito é uma necessidade representada pelo sentimento de dignidade, de ser importante e de receber elogios. A necessidade de auto-estima é o amor e o respeito próprio. Maslow (2000, p. 24) afirma que a auto-estima pode ser aumentada quando as pessoas conseguem identificar-se com causas ou tarefas importantes, a introdução desta identificação faz com que o eu da pessoa cresça, auxiliando-a a superar suas faltas existenciais.

Como necessidade mais elevada está a de auto-realização, a definição

para ela é a de que está como um chamado interior ao qual a pessoa pode atender ou não, porém se não atendê-lo estará com a sensação de não se encaixar, não se adaptar. A pessoa precisa se render a este chamado, permitindo-se a escolha que lhe tornará auto-realizada. Quando a pessoa chega neste ponto de introjeção o trabalho pode-se tornar terapêutico.

Conhecer e considerar os diferentes tipos de necessidades humanas no processo do trabalho, torna-se fundamental para melhorá-las e dar a elas a qualidade necessária para que através do trabalho consiga crescer e obter o suprimento de suas necessidades, das mais primárias até as superiores, como auto realização, crescimento e libertação dos medos e exploração que cerca o trabalho.

O homem também precisa ser um conhecedor de si mesmo para deixar de atribuir às organizações todas as suas insatisfações e problemas, muitos deles podem ser originários de sua falta de entusiasmo e vocação para o que faz e seu comodismo de romper com o medo de conhecer-se a si mesmo e descobrir as suas próprias necessidades e empenhar-se em supri-las.

O trabalho utilitário garante a subsistência humana, mas a busca do sentido do trabalho e da vida são inerentes ao homem. Na realização do trabalho o homem quer aquilo que garanta a sua sobrevivência como quer ainda “compreender de que se trata a vida humana” FROMM (1975, p. 58).

#### **8.4 A MOTIVAÇÃO X QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Na década de 50 do século XX, TRIST (citado por KANNANE (1995, P. 27) contribuiu com a idéia dos sistemas sociotécnicos. As organizações deveriam ser entendidas como uma relação muito estreita entre os sistemas sociais representado pelas

peças e os sistemas técnicos representados pela estrutura organizacional, o estilo de liderança e a tecnologia.

Trist, foi o precursor que deu origem ao termo Qualidade de Vida no Trabalho, para designar experiências embasadas na relação indivíduo, trabalho e organização, baseando na análise e reestruturação das tarefas, com objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.

Nos anos 60 e 70, o planejamento do trabalho teve importância porque objetivava o aumento da produtividade e satisfação no trabalho, melhorando sua qualidade, diminuindo faltas e a rotatividade do pessoal MORGAN (1996, p. 43).

Nos Estados Unidos na década de 60, de acordo com Kannane (1995, p. 36) nasce a *NATIONAL COMMISSION ON PRODUCTIVITY*, para realizar estudos e servir de laboratório sobre produtividade e Qualidade de Vida, que englobava desde leis de proteção dos trabalhadores, até a satisfação das necessidades das pessoas, baseando-se na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa. Nos anos 70, as técnicas japonesas e o interesse pela qualidade total despertaram para a Qualidade de Vida no Trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho, para Davis e Newstrom (1992, p. 63) é entendida como sendo os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas.

O desenvolvimento do trabalho deve considerar que os ambientes laboriosos devem ser bons para as pessoas como para a saúde econômica da empresa. Um programa de Qualidade de Vida deve incluir comunicações abertas, justiça interna e externa no sistema de recompensas, preocupação com a segurança dos empregados e a participação no planejamento do trabalho.

O resultado do investimento em Qualidade de Vida no Trabalho é um ambiente mais humanizado, e tem por objetivo atender tanto as aspirações mais altas quanto as mais básicas, procurando encorajar o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos trabalhadores, considerando o espaço que o trabalho ocupa na vida das pessoas e, por sua vez, não deve prejudicar a capacidade delas de desempenharem outros papéis na sociedade.

O incentivo à educação e treinamento é fundamental para as empresas que estão preocupadas com a qualidade e competitividade, para Sarlet (1997, p. 78) “é preciso ensinar as pessoas a pensar, engajá-las a participar efetivamente”. A Qualidade de Vida significa dignidade, e uma filosofia da relação capital/trabalho, onde se estabelece uma relação de parceria, e os resultados da empresa são compartilhados com os empregados oferecendo a eles e suas famílias uma condição de vida mais humana. Para a empresa, o resultado esperado é uma melhoria nos índices de rotatividade e absenteísmo, com redução dos custos, e envolvimento dos empregados no alcance das metas garantindo a participação e o comprometimento.

Para Aguiar (1992, p. 32), as duas dimensões da qualidade de vida no trabalho estão relacionadas à existência de condições e práticas organizacionais como enriquecimento de cargos, a participação dos empregados nas decisões e condições seguras de trabalho. O outro enfoque se dá nos efeitos visíveis que o trabalho tem no bem-estar dos indivíduos, a preocupação com a satisfação de suas necessidades, seu crescimento e desenvolvimento.

A Qualidade de Vida no Trabalho, para Torres (1996, p. 63) está relacionada a fatores como: renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; o orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; auto-estima, a boa imagem

da organização junto à comunidade; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho compatíveis com as necessidades particulares; oportunidades de carreira; possibilidade de usar e desenvolver o potencial; respeito aos direitos das pessoas e justiça e equidade nas recompensas.

É de responsabilidade das organizações, a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Torres (1996, p. 64):

- 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 comportamentos necessárias;
- investir em melhorias dos processos contribuindo para reduzir o trabalho penoso e repetitivo;
- reestruturar e enriquecer os cargos a fim de aumentar a responsabilidade e autonomia tornando o trabalho mais gratificante;
- formar gerentes éticos competentes, com habilidade para se relacionar adequadamente com subordinados;
- promover melhorias contínuas nas condições de trabalho, segurança, horários e regras; remunerar de forma justa;
- dispensar pessoas que não contribuem para a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa;
- reduzir diferenças entre os salários; incentivar as relações interpessoais baseadas no respeito e consideração;
- implantar sistemas de *feedback* que permitam aos empregados saberem de que forma são avaliados;

- patrocinar programas de conscientização e de ajuda no desenvolvimento de hábitos saudáveis e estimular a reflexão sobre a importância e responsabilidade pessoal como 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.

Torres (1996, p. 67) ressalta a responsabilidade das organizações em relação à Qualidade de Vida, a ponto de que se ele não estiver comprometido com as mudanças neste campo deverá ser desligado da organização, em princípio ele deve ser conscientizado das mudanças de hábitos, para então assumir a responsabilidade pelas melhorias na qualidade de vida.

Qualidade de Vida e a humanização do trabalho representada pela melhoria nas relações entre chefias e subordinados através da preparação das chefias que, muitas vezes, não possuem equilíbrio emocional e não foram preparadas para liderar pessoas, pelas relações harmoniosas entre indivíduos e organização e pelas relações interpessoais com comunicação fluente, cooperação participação nas decisões e nos lucros, pelos valores da organização como respeito ao ser humano, à saúde, à integridade moral, física e psicológica e aos seus direitos, por sistemas de manutenção das pessoas nas organizações com salários dignos, treinamento e desenvolvimento visando principalmente o seu crescimento e amadurecimento psicológico, preparando-as para aceitar responsabilidades e tomar decisões, envolvendo-as no alcance dos resultados da organização e principalmente dando a elas a liberdade de escolha, reduzindo assim a

alienação no trabalho.

## **8.5 RECURSOS HUMANOS**

Em toda ciência o estudo da evolução histórica possibilita a compreensão dos processos fundamentais e a escolha de uma linha eficaz de ação. O estudo das teorias da administração também mostra de onde são retiradas muitas idéias sobre as organizações e sobre as pessoas que participam delas. A evolução histórica da administração de recursos humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e aumento da complexidade das tarefas de gestão pessoal. O conceito de administração de recursos humanos, segundo Gil (1994, p. 86), é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalho no contexto da organização e sua produtividade. É, pois, a área que trata do recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

A avaliação de desempenho humano sempre teve a sua expressão. As práticas não são novas. A história registra que no século IV, antes mesmo da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola, já se utilizava de sistemas para medir o potencial dos jesuítas.(LUCENA, 1995, p. 38).

Em 1942, o serviço público federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatório para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema com as características básicas: missão permanente, estrutura organizacional rigidamente hierárquica, carreira fortemente estruturada e estabilidade. Os requisitos avaliados são voltados para valores e qualidades imprescindíveis no militar, tais como: coragem, bravura, honestidade, lealdade, dedicação

solidariedade, obediência, disciplina, assiduidade, pontualidade, espírito de equipe, tempo de serviço, etc. De modo geral o serviço público americano absorveu o modelo militar, tendo como pressuposto a prestação de serviços à sociedade. E ainda em 1918, a General Motors, dispunha de um sistema de avaliação para seus executivos.

As influências desses modelos na estrutura administrativa das empresas são evidentes. Do início do século até aproximadamente a Segunda Guerra, as empresas se organizaram de maneira bastante hierarquizada e centralizada (modelo ainda predominante na atualidade), tendo a fábrica como o centro da produção em massa, com eliminação do sistema rígido de carreira e estabilidade, com predomínio da mão de obra pouco qualificada para operar a tecnologia sem sofisticação, nem complexidade e o princípio taylorista da organização do trabalho, métodos e comportamento das pessoas (LUCENA, 1995, p. 44).

## **8.6 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

O direito ao trabalho é fundamental para todos os humanos, segundo a Declaração Universal dos Direitos Humanos, emitida pelas Nações Unidas. Essa prerrogativa, porém, nem sempre é garantida. A estabilidade no emprego depende de muitas coisas - desde o bom desempenho das economias locais até a condição do mercado global. No entanto, diante da perda ou da ameaça de perda do emprego, muitas vezes há manifestações, revoltas e greves. Poucos países são imunes a isso. Até mesmo a palavra “trabalho”, disse certo escritor, “é, como sempre foi, uma palavra que pode mexer com as emoções”.

O trabalho é importante por vários motivos. Além de gerar renda, contribui para o bem-estar mental e emocional do funcionário. O trabalho satisfaz o desejo humano

de ser um membro produtivo da sociedade e de ter um objetivo na vida. Também cria certa medida de auto-estima. É por isso que alguns que têm dinheiro mais do que suficiente para cuidar das suas necessidades, ou que já poderiam estar aposentados, preferem continuar trabalhando. De fato, o trabalho é tão importante, que a falta dele costuma criar sérios problemas sociais.

Por outro lado, há aqueles que têm emprego, mas sofrem tantas pressões no trabalho, que perdem a satisfação no que fazem. Por exemplo, por causa do atual mercado, muito competitivo, um número cada vez maior de firmas reduziu seu pessoal para cortar as despesas. Isso pode gerar trabalho adicional para os demais funcionários.

A tecnologia moderna pode ter aumentado as pressões no local de trabalho. Ela, que supostamente torna a vida mais fácil e o trabalho mais eficiente, pode ter aumentado as pressões o trabalho humano. Por exemplo, computadores, aparelhos de fax e a internet, dão às pessoas a opção de levarem o trabalho para casa no fim do dia, transformando o lar numa extensão do escritório. Certo funcionário sentia que o Pager e o celular da firma eram como uma coleira invisível que o patrão usava para controlá-lo.

A economia e o ambiente de trabalho passam por constantes mudanças e um crescente temor de muitos idosos é que sejam considerados obsoletos antes da hora. Nesse respeito, o ex-Comissário de Direitos Humanos Chris Sidoti declarou: “Parece haver um estereótipo no sentido de que, a não ser que você tenha menos de 40 anos de idade, não conseguirá lidar com os computadores e a nova tecnologia”. Por isso, muitos bons trabalhadores que antes teriam sido considerados como estando no primor da vida, agora são tidos como velhos demais para serem úteis. Que tragédia!

Não é de admirar que a ética de trabalho e a lealdade à empresa tenham sofrido um abalo nos últimos anos. “Quando as firmas despedem pessoas por causa de

uma pequena oscilação na bolsa, a lealdade corporativa torna-se algo passado”, disse a revista francesa Libération. “É claro que você tem de trabalhar, mas para você mesmo, não para a firma.”

Apesar desses crescentes problemas, continua a existir a necessidade humana básica de trabalhar. Então, nos nossos tempos de mudanças rápidas, como se pode cultivar em conceito equilibrado sobre o trabalho secular e, ao mesmo tempo, manter um senso de segurança e de satisfação no trabalho?

A pressão gerada por mercados globais, competição agressiva e a produção em massa, está desanimando muitos trabalhadores. Aceitar e respeitar diferenças de comportamento entre pessoas não é tarefa fácil, embora todos reconheçam que isto seja um dos fatores capazes de gerar resultados, bem como garantir produtividade e clima organizacional adequado ao bom andamento dos trabalhos.

É fato que cada um de nós tem seu próprio estilo, suas preferências, suas maneiras próprias de encarar os desafios e situações da vida cotidiana. No trabalho, as intenções são hoje postas à prova em função da natureza cada vez mais diversa e ampla dos cargos existentes e do ambiente organizacional. Com o inegável aumento de estresse para os profissionais da atualidade, essas diferenças de estilo podem, por outro lado, levar a ressentimentos, falta de comunicação eficaz e problemas de compreensão das reais intenções de cada um durante a realização das atividades.

Em lugar de aplicar rótulos às pessoas, a conscientização e o entendimento das diferentes Orientações Motivacionais de colaboradores atuando em organizações representam uma resposta construtiva para aproveitar melhor o potencial de cada um, procurando tornar mais objetivas as percepções sobre o comportamento humano nas empresas, através de um sistema validado dentro da realidade brasileira.

## 9 SALÁRIO

### 9.1 SALÁRIO E MOTIVAÇÃO

Qual a questão vital para as empresas hoje? Capital? Estratégia? Produtos inovadores? Tecnologia de ponta? Empregados motivados? Clientes satisfeitos? São todos esses itens, ponderados. Mas, subitamente, perdem intensidade e a força quando confrontados com outro tópico: o talento. Nada é tão vital na agenda das empresas, hoje, como o talento. Porque sem talento o resto – capital, estratégia, produtos inovadores e o que mais se queira – simplesmente não se consegue. Ou se consegue apenas em doses insuficientes para estes ásperos e perigosos tempos de competição exacerbada. (PONTES, 2000, p.22).

Para Stoner & Freeman (1999, p. 74) à medida que a eficiência aumenta, menos trabalhadores são necessários para tarefas específicas. A administração tende a diminuir os incentivos salariais e as demissões tornam-se comuns. Nesse ponto o modelo começa a falhar, enquanto trabalhadores passam a exigir estabilidade no trabalho, de preferência com aumentos salariais, sejam esses temporários ou insignificantes, os critérios são os mesmos.

Uma das questões mais polêmicas referentes a salário é se funciona como fator de motivação para que funcionários obtenham resultados. Estudando a evolução do pensamento administrativo e detendo-se na *Teoria da Administração Científica de Taylor*, verifica-se, dentro da abordagem mecanicista, a busca por conciliar empresa x empregado em termos de produtividade x salário, procurando maior especialização de cada funcionário, sem, contudo, se preocupar com a satisfação do empregado, tornando o homem uma máquina a mais facilmente substituível. O relacionamento social está

excluído do processo. Como recompensa, melhores salários, sem satisfação, apenas a sobrevivência. Estas concepções foram superadas posteriormente pelas relações humanas, Humanística da Administração.

Por outro lado, a noção de necessidade, permeia a maior parte dos conceitos de motivação. As pessoas desempenham um papel característico de seres que perseguem a satisfação; seja de ordem fisiológica, segurança, social, estima ou potencialidade. O que predomina é a ordem fisiológica que determina a sobrevivência do organismo. Daí pode-se dizer que o salário é fator imperativo para a motivação.

## **9.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Conforme ensina Pontes (2000, p. 45) como em qualquer outro trabalho devem ser estabelecidos os objetivos que se pretende alcançar com o plano de cargos. Quais seriam esses objetivos? O equilíbrio interno ou externo? O desenvolvimento do plano de carreiras? Servir de instrumento de informação sobre as oportunidades de trabalho na empresa? Provocar no pessoal a motivação e o estímulo para melhoria de suas qualificações para progresso futuro? Uma vez definidos os objetivos iniciais, devem ser estabelecidos os programas de atividades como: discussão do programa com a gerência, reuniões para exposição do plano exposto, coleta de dados e sugestões para aprovação e divulgação do plano. Os objetivos do plano podem ser divulgados através de palestras, recursos audiovisuais, livretos explicativos, gerência e computadores.

A gerência precisa esclarecer os objetivos do programa a serem atingidos e sobre os resultados a serem obtidos.

### 9.3 REMUNERAÇÃO DIFERENCIADA

Para fomentar a motivação, é necessário que as empresas estimulem uma relação de risco e retorno semelhante a que os empreendedores enfrentam no mercado. Ou seja, remunerar as pessoas de acordo com o desempenho e produtividade.

Um estudo de 1993 da Kuczmarski & Associates revelou que os membros das equipes de trabalho gostariam de participar mais diretamente dos resultados dos produtos que lançam – colhendo as recompensas e também arcando com os riscos do desempenho de sua *criatura* no mercado. Uma maneira de atendê-los seria a utilização das chamadas *stock options* um sistema de remuneração pelo qual a equipe arca com parte dos custos de desenvolvimento como investimento próprio e recebe uma porcentagem proporcional dos lucros. (PONTES, 2000, p.53).

Outra opção possível são os bônus de longo prazo, segundo a qual bônus relativo ao desempenho do produto nos primeiros anos de vida seriam pagos à equipe responsável por ele no terceiro, no quarto e no quinto ano. Mas nem só de compensação financeira vivem os funcionários. Eles também querem receber bilhetes de parabéns, cargos de maior responsabilidade (inclusive orçamentária), prêmios e a oportunidade de ter convívio social com a alta direção. Essa combinação de recompensas financeiras e extra-financeiras ajudam a solidificar a consciência inovadora na empresa e fortalecer a motivação das equipes.

## **10 SUPERMOTIVAÇÃO**

### **10.1 A SUPERMOTIVAÇÃO**

O que é supermotivação? É a motivação elevada, auto-sustentada, que abrange a organização como um todo. Como ensina Spitzer (1998, p.17) há dois principais componentes de desempenho humano: habilidade e motivação, que se relacionam da seguinte forma:  $\text{Desempenho} = \text{Habilidade} \times \text{Motivação}$ .

Os seres humanos são criaturas com infinitas possibilidades, mas na maioria das vezes usa menos de 30 por cento de suas habilidades (algumas estimativas aproximam esse número dos 10 por cento). Conclui-se que habilidade não significa coisa alguma se não for usada. Quando multiplicada pela motivação, a habilidade ganha vida.

É por isso que em tempos de urgência ou crise, são capazes de que, seja lá como for, mobilizar suas capacidades latentes para alcançar feitos notáveis, torna-se indispensável. A motivação elevada é o que faz uma mulher de 50 quilos tirar o filho debaixo de um caminhão de uma tonelada e meia. (SPITZER, 1998, p. 29).

### **10.2 SUPERMOTIVAÇÃO AUTO-SUSTENTADA**

Enquanto a motivação elevada tende a ser difícil de manter, algumas organizações obtiveram sucesso a partir da mobilização de uma motivação elevada disseminada – durante períodos curtos de tempo, promovidos por líderes carismáticos que elevam entusiasmo. Esse processo foi percebido como necessidade de explosão; por exemplo: comer um biscoito. O principal problema dessa dose é que quando o efeito passa, faz-se necessário uma nova dose. É difícil e exorbitantemente cara para as empresas tentar a motivação elevada. O verdadeiro desafio da motivação não é mobilizar

energia em um determinado momento, mas mantê-la em longo prazo. A motivação é mantida quando incorporada à própria organização, que não estará sujeita aos caprichos das pessoas ou à iniciação de novos programas que vem e vão. (SPITZER, 1998, p. 42).

Como ensina Spitzer (1998, p. 66) muitas organizações tentaram comprar o desempenho e a lealdade usando salários e benefícios. Como resultado, os salários e os benefícios explodiram, contribuindo de forma significativa, especialmente nos Estados Unidos: como consequência, esses benefícios levam muitas empresas à falência. Mas os aumentos salariais e benefícios são tidos como corretos. Por outro lado, esses funcionários não se esforçam para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade, mas sim o medo de perder o emprego. E conclui: é responsabilidade da gerência, em especial, a alta gerência, pela criação de um ambiente de trabalho que promova a motivação auto-sustentada na organização.

Como um todo e não por meios rápidos e soluções de remendo, daí vem o fracasso. Apesar de esforços empregados por algumas indústrias norte-americanas, a crise da motivação foi expressiva, ainda que empregados recursos maciços.

## 11 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Vários autores formularam teorias da motivação com base na satisfação de diversas necessidades que influenciam diretamente ao indiretamente o comportamento humano na organização. Muitas dessas teorias foram citadas por Chiavenato (1999, p. 47-54), por Maitland (2000, p.23-29), por Megginson, Mosley e Pietri (1998, P. 56-63), por Robbins (1999, p. 38-42) e por Vergara (1999, p. 48), dentre elas:

### a) Teoria da hierarquia de necessidades segundo Maslow

- Necessidades Fisiológicas (ar, alimento e água);
- Necessidades de Segurança ( proteção e estabilidade);
- Necessidades Sociais (amizade e sentimento de equipe);
- Necessidades de Estima (reputação e reconhecimento);
- Necessidades de Auto-realização (crescimento, realização do potencial)

A motivação pelas necessidades ocorre quando elas não são satisfeitas, depois de satisfeitas as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança) as outras necessidades podem motivar o indivíduo.

### b) Teoria dos dois fatores de Herzberg

- **Fatores Higiênicos:** não promovem a motivação, mas se estão ausentes causam insatisfação (políticas organizacionais, companheiros de trabalho, condições de trabalho, supervisão, benefícios e salário);
- **Fatores Motivacionais:** promovem a motivação e podem alterar a atitude e o comportamento das pessoas, provocando um melhor

desempenho no trabalho (realização, reconhecimento, trabalho desafiante e responsabilidade).

c) Teoria do modelo contingencial de motivação de Vroom

- Objetivos pessoais do indivíduo (dinheiro, reconhecimento, segurança, dentre outros);
- Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade (comissão sobre produção);
- Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade ( se o empregado perceber que a sua produtividade não é reconhecida ele pode se esforçar menos para produzir menos).

Os fatores quando cumulativos determinam a motivação do indivíduo.

## 12 METODOLOGIA

### 12.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa científica é um procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa científica pode ser considerada como um procedimento formal e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

A pesquisa a ser desenvolvida será de caráter exploratório-descritiva, segundo Gil (2002, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese”.

Na opinião de Andrade (2003, p. 124),

São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Um outro procedimento relevante para o desenvolvimento deste trabalho de investigação é o da pesquisa bibliográfica, que consiste em consultar livros, revistas, periódicos, jornais e outras possíveis fontes que ajudem a sustentar, a reforçar e comprovar os dados levantados pelo pesquisador; segundo Gil, (2002, p. 45) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador que poderia pesquisar diretamente”.

## **12.2 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

A aplicação da pesquisa foi feita através de um questionário com perguntas fechadas, para investigar o nível de motivação dos funcionários que atuam na empresa em questão.

O questionário é um instrumento de coleta de dados muito eficiente, pois através dele podemos obter informações preciosas para a empresa. Por ser uma pesquisa anônima, permite que o pesquisado se sinta mais à vontade para responder as questões solicitadas. A facilidade deste tipo de questionário em ser respondido, exige que o pesquisador formule questões bem elaboradas e objetivas para que possa aproveitar bem os dados coletados, já que não poderá contar com informações adicionais.

“Para elaborar as perguntas de um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador” (Ibidem). Com isso, as perguntas serão claras e objetivas para que não haja dúvidas e receios.

O questionário foi aplicado aos funcionários após o fechamento da agência e o prazo dado a eles para entrega foi de cinco dias para que após este período o pesquisador pudesse levantar os dados e analisá-los.

## **12.3 COLETA DE DADOS**

Esta fase de coleta de dados é de muita importância, pois possibilita ao pesquisador ter uma ampla visão da realidade dos fatos, tornando-se de grande valia nos trabalhos científicos e sendo crucial para o sucesso da pesquisa que se pretende realizar.

Neste trabalho, a pesquisadora utilizou apenas o questionário com

perguntas fechadas para que desta forma as respostas fossem mais claras e objetivas, entretanto, Andrade (2003, p. 134) explana que,

“A maneira de aplicar formulários e questionários ou conduzir entrevistas deverá também ser definida e planejada. Todas as etapas da coleta de dados devem ser esquematizadas, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, bem como assegurar uma ordem lógica na execução das atividades”.

Nota-se que o questionário é uma das técnicas mais práticas de coletar dados, dessa forma os funcionários da Agência do Banco do Brasil de Wenceslau Braz-Pr responderam-no com tranqüilidade e com bastante seriedade, uma vez que ele visou obter informações necessárias para se produzir um trabalho com conclusões acerca da motivação, comprometimento do trabalho, produtividade, etc.

#### **12.4 AMOSTRAGEM**

Amostra é a ação de amostrar, são modelos de algum item desejado e, amostragem, é o processo de colher estas amostras. Para se fazer uma amostragem de uma população, por exemplo, pode se fazer um censo, pesquisando todos os elementos populacionais ou pesquisando apenas uma amostra da mesma a partir da qual se estimam todos os dados da população o que é chamado de pesquisa (GIL, 1999, p. 99,100). O universo desta pesquisa será composto pelos 13 funcionários, onde 4 são do sexo feminino e 9 do sexo masculino. Abaixo se encontra a Tabela dos Recursos Humanos da empresa.

Tabela 2 – Recursos Humanos da Agência do BB de Wenceslau Braz.

<b>SEGMENTOS</b>	<b>Nº. DE INTEGRANTES</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>AMOSTRA</b>
Caixas	3	100%	3
Escriturários	3	100%	3
Gerente de contas	2	100%	2
Gerente de expediente	2	100%	2
Assistente de negócios	2	100%	2
Gerente geral	1	100%	1
<b>Totais</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>13</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

### 12.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Nesta fase é imprescindível que o pesquisador preste muita atenção nos dados coletados para não permitir que nenhuma resposta seja excluída e mal interpretada. “A representação dos dados obtidos faz-se principalmente, através de tabelas e gráficos, isto é, os dados são submetidos a um tratamento estatístico” (ANDRADE, 2003, p. 136).

A interpretação é a atividade intelectual, que procura dar significado às respostas, fazendo uma ligação com outros conhecimentos, é o significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema, em si.

A análise dos dados envolve diversos procedimentos tais como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após a análise ocorre a interpretação dos dados, que é o estabelecimento de relação entre os resultados obtidos e outros já conhecidos anteriormente (GIL, 1999, p 102).

Neste projeto, serão utilizados gráficos mostrando os resultados obtidos de acordo com as respostas do questionário entregue aos funcionários da empresa.

### **13 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de Motivação aplicada aos funcionários da agência do Banco do Brasil de Wenceslau Braz.

Para a concretização desse trabalho foi utilizado um questionário composto de treze questões, o qual foi aplicado a todos os funcionários lotados na agência pesquisada na ocasião.

Inicialmente é apresentado o perfil dos questionados, cuja finalidade é situar o leitor quanto à idade, o sexo, o grau de escolaridade, o tempo de serviço na empresa e a função desempenhada pelos funcionários na agência pesquisada. Posteriormente, faz-se uma análise do nível de motivação dos avaliados considerando aspectos relevantes no que diz respeito à motivação como, comprometimento do trabalho, satisfação dos colaboradores e outros.

Os índices que serão apresentados contribuirão para a análise de todos os aspectos e opiniões dos funcionários da empresa, para que esta possa buscar a melhoria de seus processos internos, motivando-os cada vez mais para o bom desempenho de todas as partes.

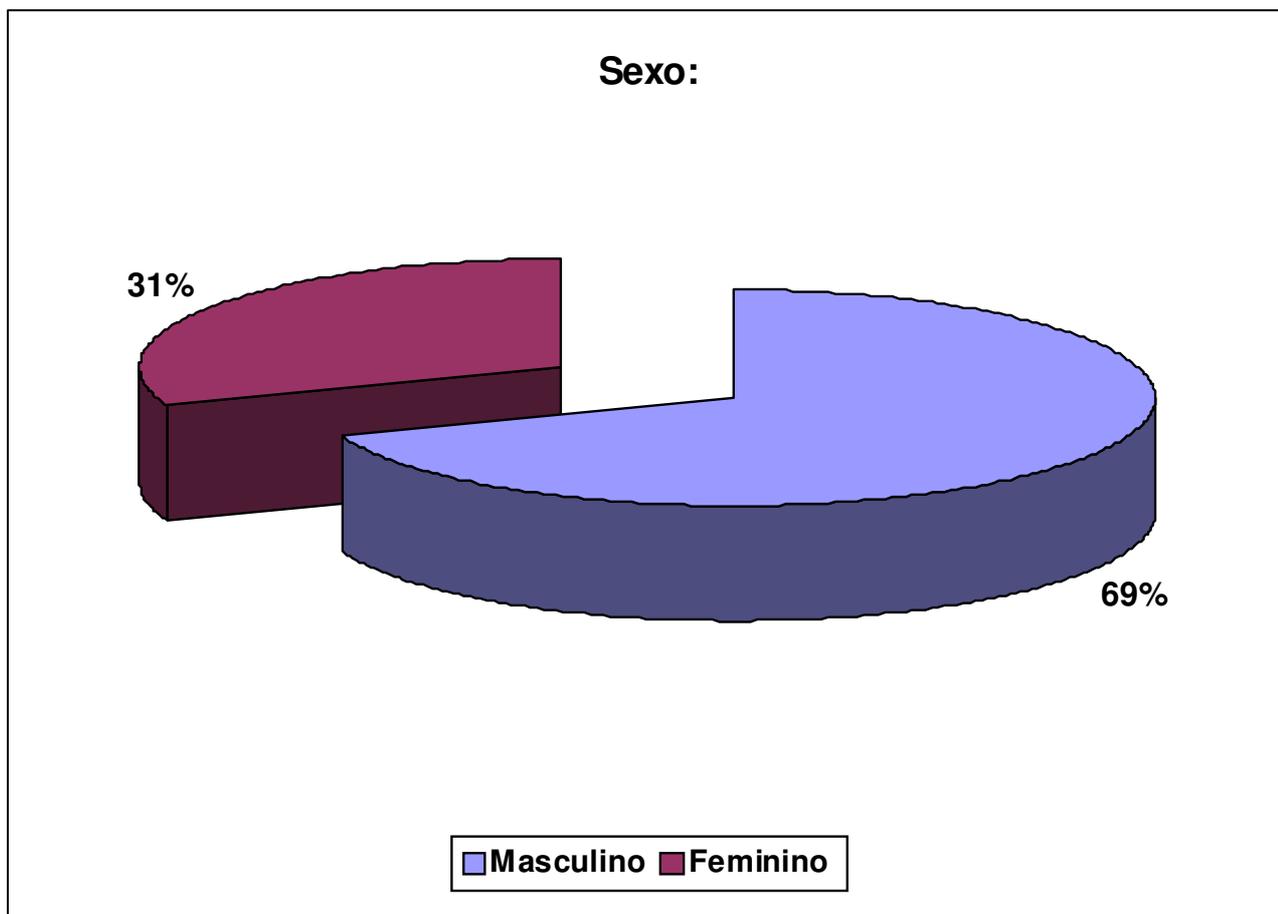


Gráfico 1: Sexo:

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Em relação ao sexo, constatamos que 69% dos funcionários pesquisados são homens, e 31% são mulheres. Através destes dados podemos concluir que a maioria dos funcionários são do sexo masculino. Porém estes dados também reforçam a estatística de que as mulheres vêm ganhando mercado, buscando igualdade de trabalho através de sua competência.

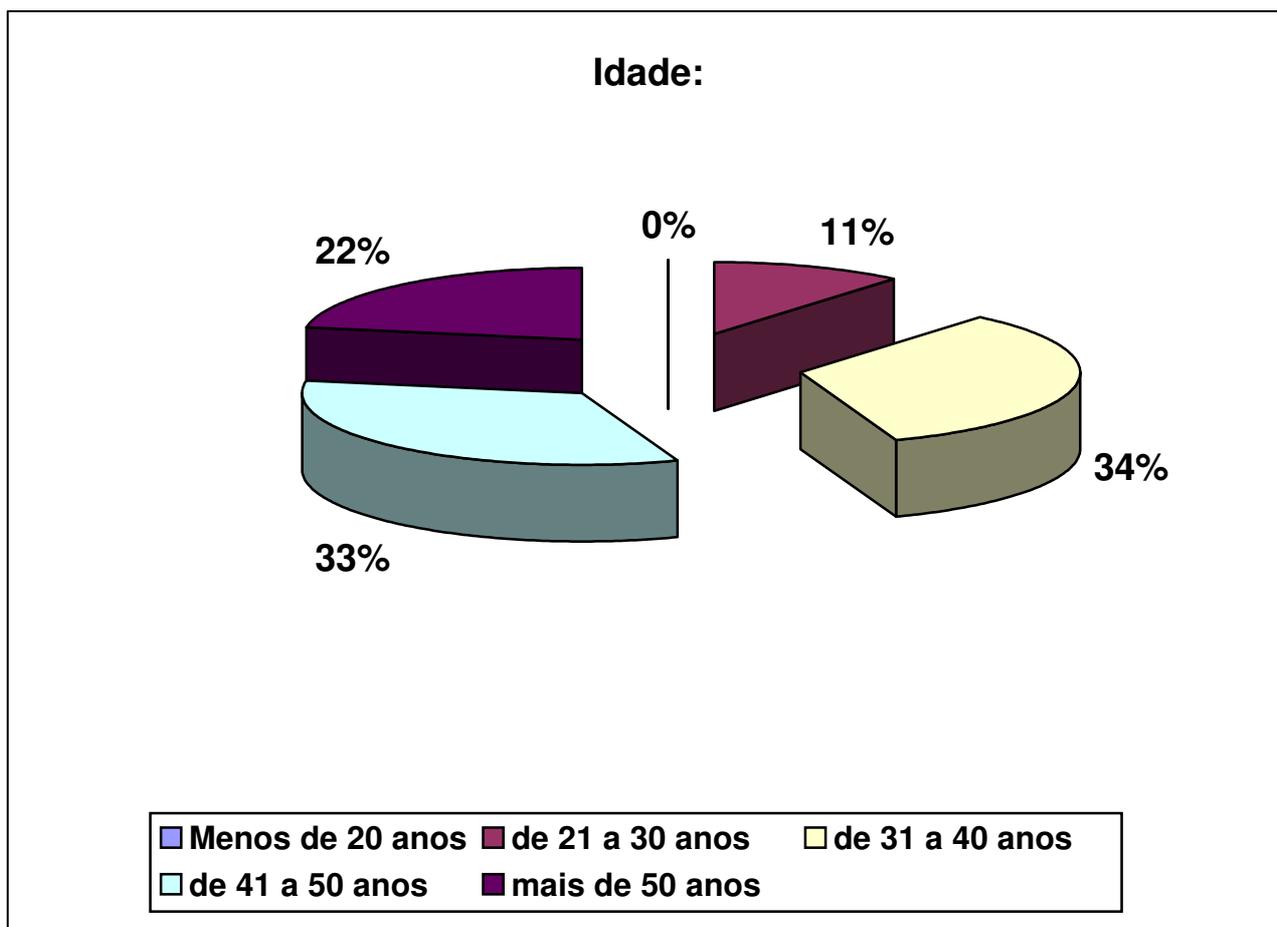


Gráfico 2: Idade:

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Analisando os dados pesquisados, verificamos que 34% do funcionários estão na faixa de 31 a 40 anos, 33% ficam na faixa dos 41 a 50 anos, 22% estão acima dos 50 anos e 11% estão na faixa de 21 a 30 anos.

Com estes dados, verificamos que a empresa possui um número maior de funcionários na faixa etária entre 31 a 40 anos. Estes funcionários são pessoas já experientes no mercado, as quais podem aplicar esta experiência na empresa e passar seus conhecimentos aos mais jovens que estão ingressando no mercado de trabalho.

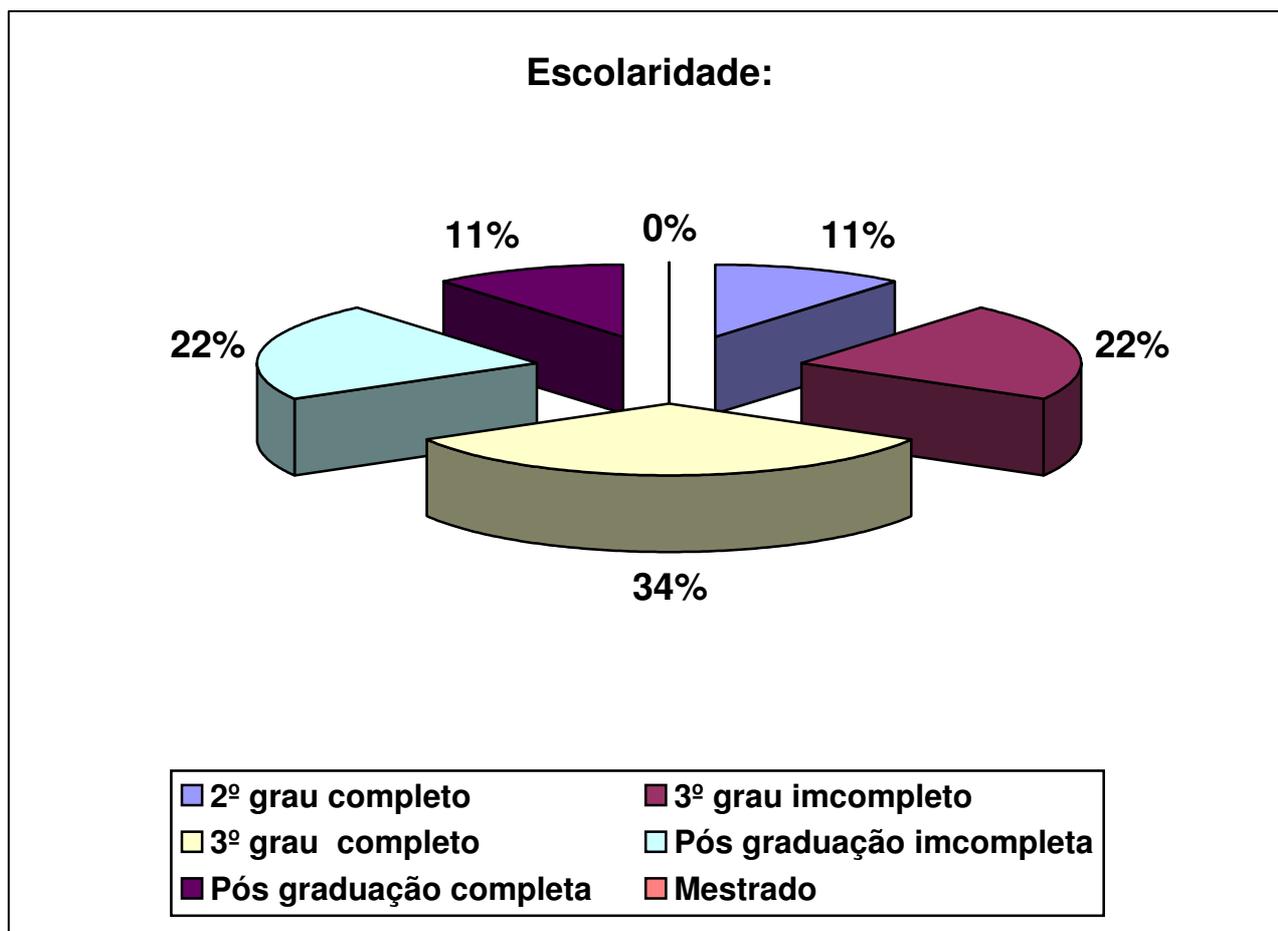


Gráfico 3: Escolaridade:

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

A pesquisa nos mostra, que 34% dos funcionários pesquisados possuem o 3º grau completo; 22% possuem o 3º grau incompleto, pós graduação incompleta, e 11% dos funcionários possuem 2º grau completo e pós graduação completa.

Com estes dados, analisamos que a empresa possui um quadro de pessoal com ótimo nível de escolaridade, proporcionando uma boa comunicação interna e clareza nas informações prestadas aos clientes. Pessoas esclarecidas possuem maior facilidade de comunicação, pois o vocabulário tende a ser mais rico. Também tendem a serem mais informadas e conseqüentemente mais críticas.

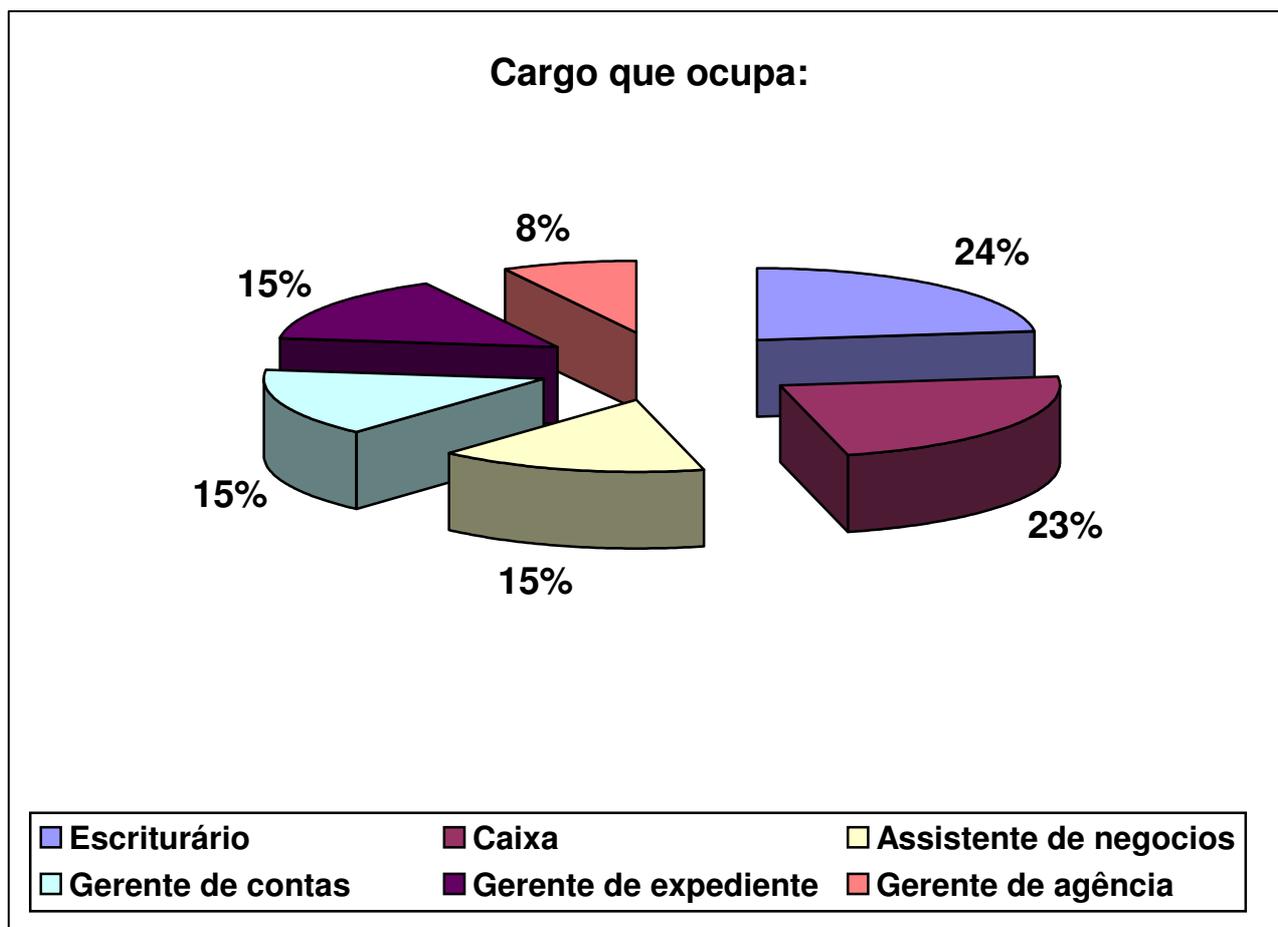


Gráfico 4: Cargo que ocupa:  
 Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Verificando o gráfico, notamos que dos 13 funcionários pesquisados, 24% são escriturários, 15% são gerentes de contas, 15% são assistentes de negócios, 15% são gerentes de expediente, 23% são caixas e gerente de agência.

Analisando o gráfico acima, percebe-se uma maior concentração de funcionários localizados na linha de frente da agência, seguido por gerências em diversos setores. Isso mostra certa preocupação do banco na área de atendimento, sendo função das gerências de cada setor implementar um sistema de monitoramento e acompanhamento dos serviços prestados, identificando possíveis falhas para implantar mecanismos que visem as melhorias necessárias.

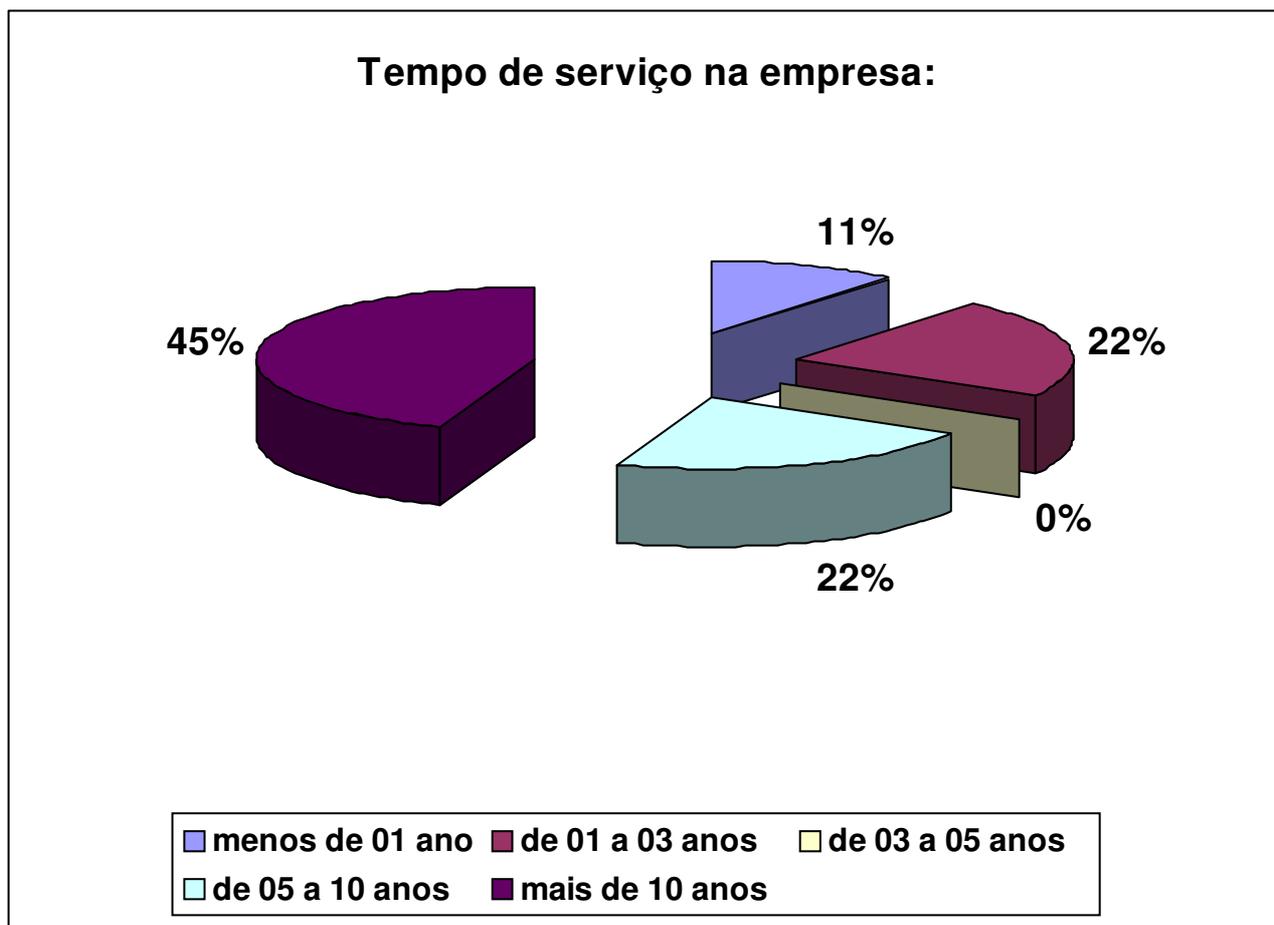


Gráfico 5: Tempo de serviço na empresa:  
 Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

O gráfico nos mostra que o tempo de serviço dos funcionários no BB, é de: 45% dos funcionários com mais de 10 anos, 22% com 01 a 03 anos, 05 a 10 anos, 11% são aqueles que tem menos de 01 ano.

Verificamos através destes dados que, a maioria dos funcionários estão na empresa há mais de 10 anos, isto mostra o comprometimento dos funcionários para com a empresa, a qual não faz distinção de faixa etária na hora de promover seus funcionários.



Gráfico 6: O salário que recebo em minha opinião é compatível com a média de mercado?  
Fonte: pesquisa de campo, 2007.

O gráfico mostra que 78% dos funcionários pesquisados acham que o salário que recebem é compatível com a média de mercado, 22% acham que não.

Com estes dados, podemos concluir que os funcionários consideram que sua remuneração é compatível com o mercado, visto que a maioria deles 78% concordam.



Gráfico 7: Sou tratado(a) com estima e respeito pelos meus colegas de trabalho?  
Fonte: pesquisa de campo, 2007.

O gráfico 7 nos mostra que 100% dos funcionários consideram-se bem tratados pelos colegas.

Os dados acima revelam um clima organizacional altamente satisfatória, sendo que há unanimidade por parte dos funcionários ao afirmar o bom tratamento recebido dos colegas. Há um ambiente harmônico na empresa, onde os funcionários costumam tratar os colegas com educação e respeito.



Gráfico 8: Sinto-me orgulhoso(a) em trabalhar no BB?  
Fonte: pesquisa de campo, 2007.

Com relação ao orgulho de trabalhar no BB, 100% dos funcionários sentem orgulho.

Podemos concluir que a empresa é bem vista perante seu funcionalismo, por isso o alto nível de orgulho por parte dos funcionários em trabalhar na empresa.

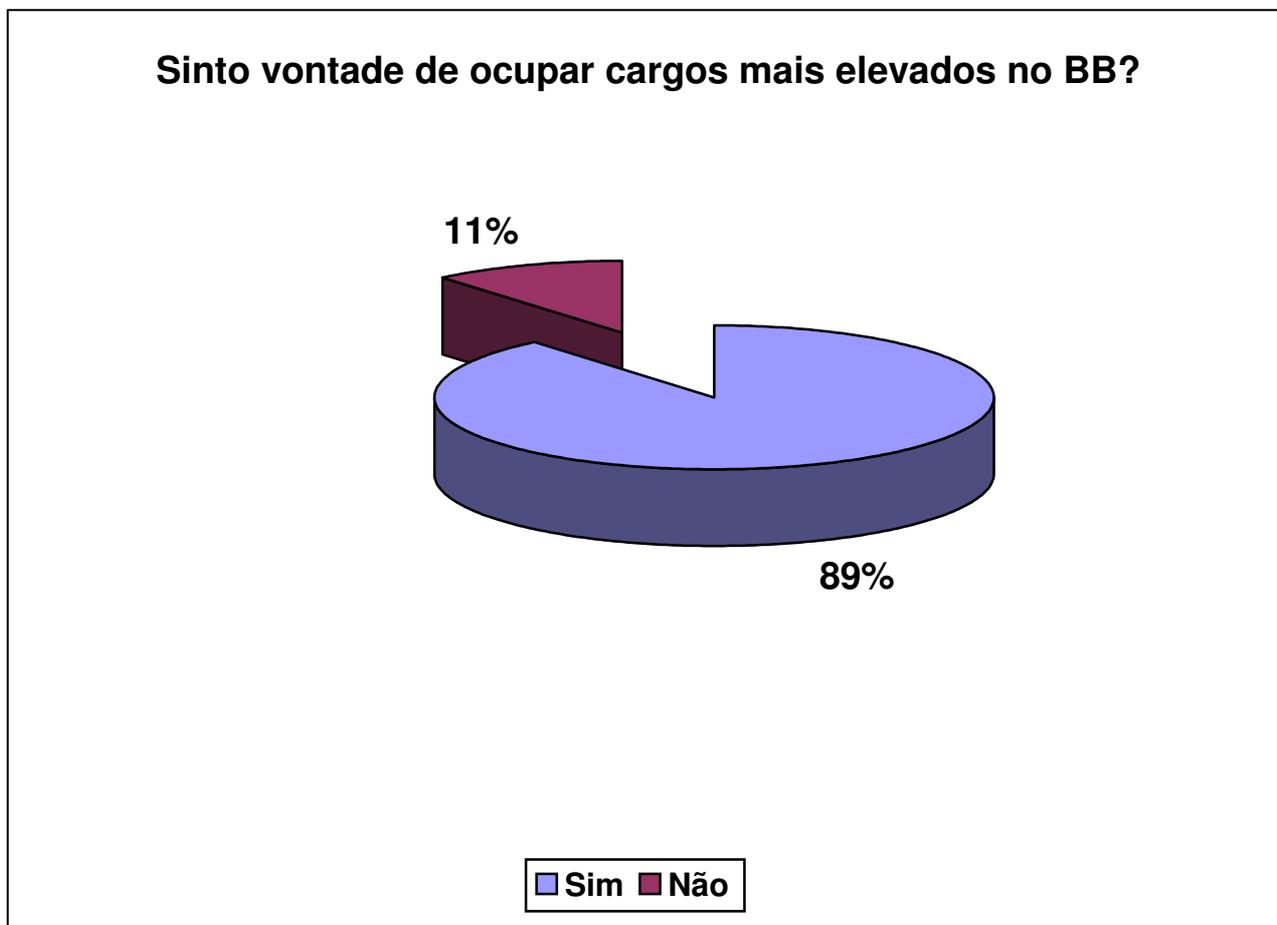


Gráfico 9: Sinto vontade de ocupar cargos mais elevados no BB?  
Fonte: pesquisa de campo, 2007.

Notamos que 89% dos funcionários sentem vontade de ocupar cargos mais elevados.

Com isso constatamos um grau elevado de motivação dos funcionários, visto que 89% deles responderam que têm vontade de subir de cargo na empresa. Podemos entender que, se os funcionários possuem pretensões futuras na empresa, eles tendem a trabalhar mais e buscar aprimoramento profissional comprometendo-se cada vez mais com a organização.



Gráfico 10: Tenho oportunidades de aprimoramento no BB?  
Fonte: pesquisa de campo, 2007.

O gráfico acima nos mostra que 89% dos funcionários, buscam aprimoramento no BB, já 11% não concordam.

Podemos concluir que a empresa proporciona aprimoramento a seus funcionários, despertando interesse nos mesmos em permanecer na empresa. Também podemos observar que não há distinção de idade por parte da empresa em proporcionar aprimoramento profissional, pois como vimos no gráfico 2, 33% dos funcionários estão na faixa de 41 a 50 anos e 22% têm mais de 50.

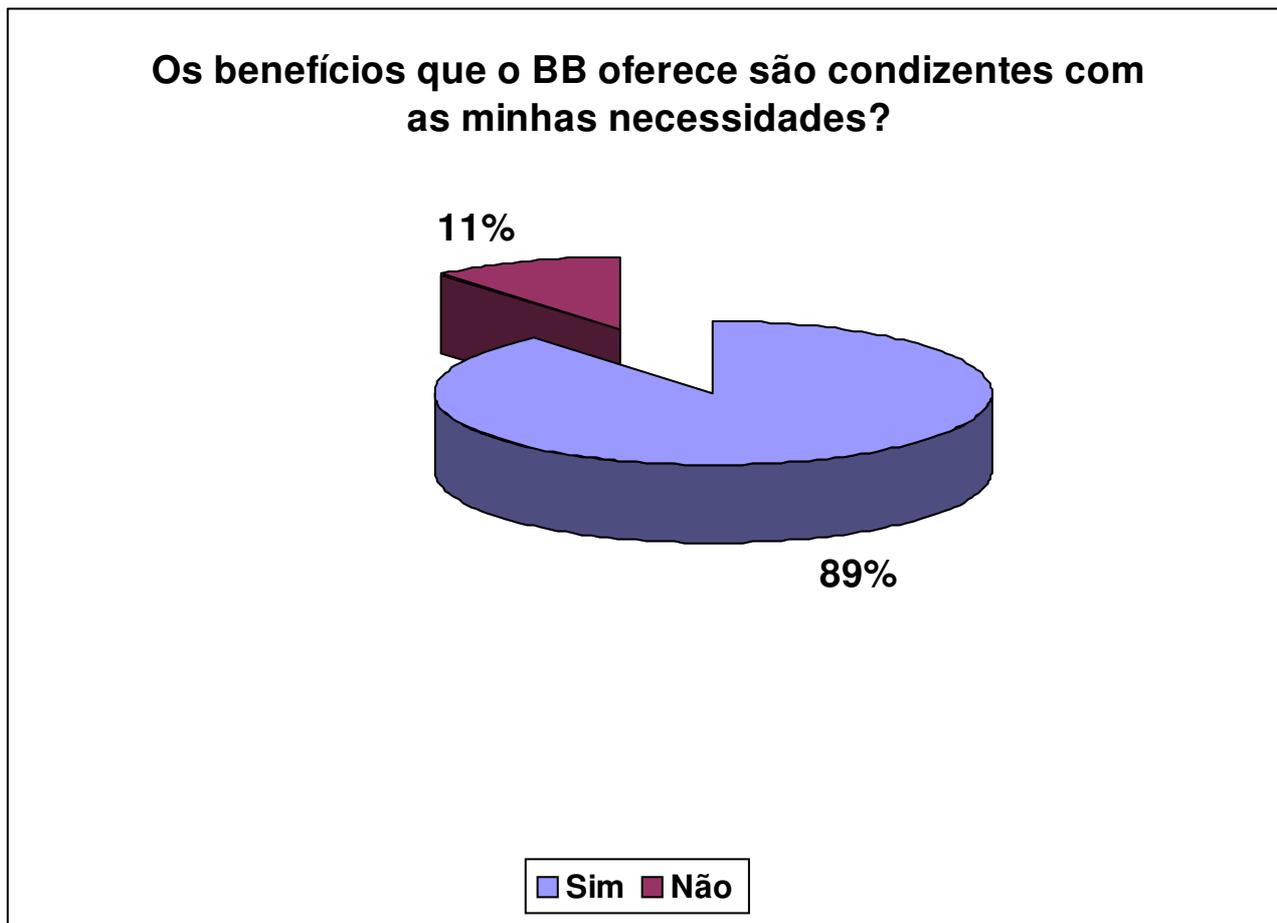


Gráfico 11: Os benefícios que o BB oferece são condizentes com as minhas necessidades?

Fonte: pesquisa de campo, 2007.

Analisando o gráfico verificamos que 89% dos funcionários consideram os benefícios condizentes e 11% acham que não.

Os dados analisados nos mostram um alto nível de satisfação por parte dos funcionários em relação aos benefícios concedidos pela empresa, reafirmando o comprometimento entre as partes.

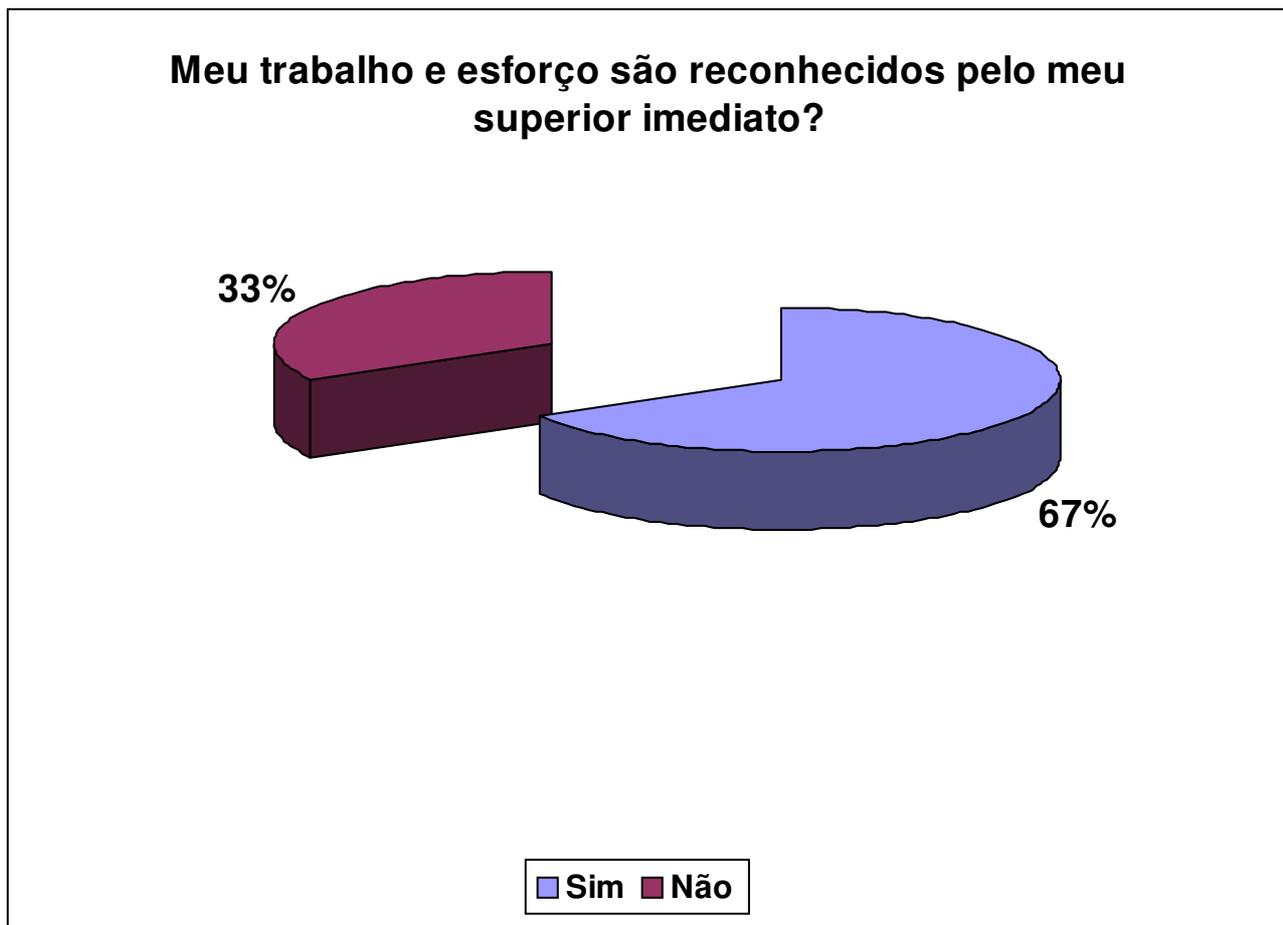


Gráfico 12: Meu trabalho e esforço são reconhecidos pelo meu superior imediato?  
Fonte: pesquisa de campo, 2007.

No gráfico 12, os dados nos mostram que 67% dos funcionários tem seu trabalho e esforço reconhecidos e 33% acham que não.

A maioria nos revela que há liderança na empresa ao confirmar o reconhecimento de seu trabalho e esforço por seus superiores, pois apenas os líderes reconhecem o esforço da equipe. O fator liderança também é um grande quesito motivador para o funcionalismo.

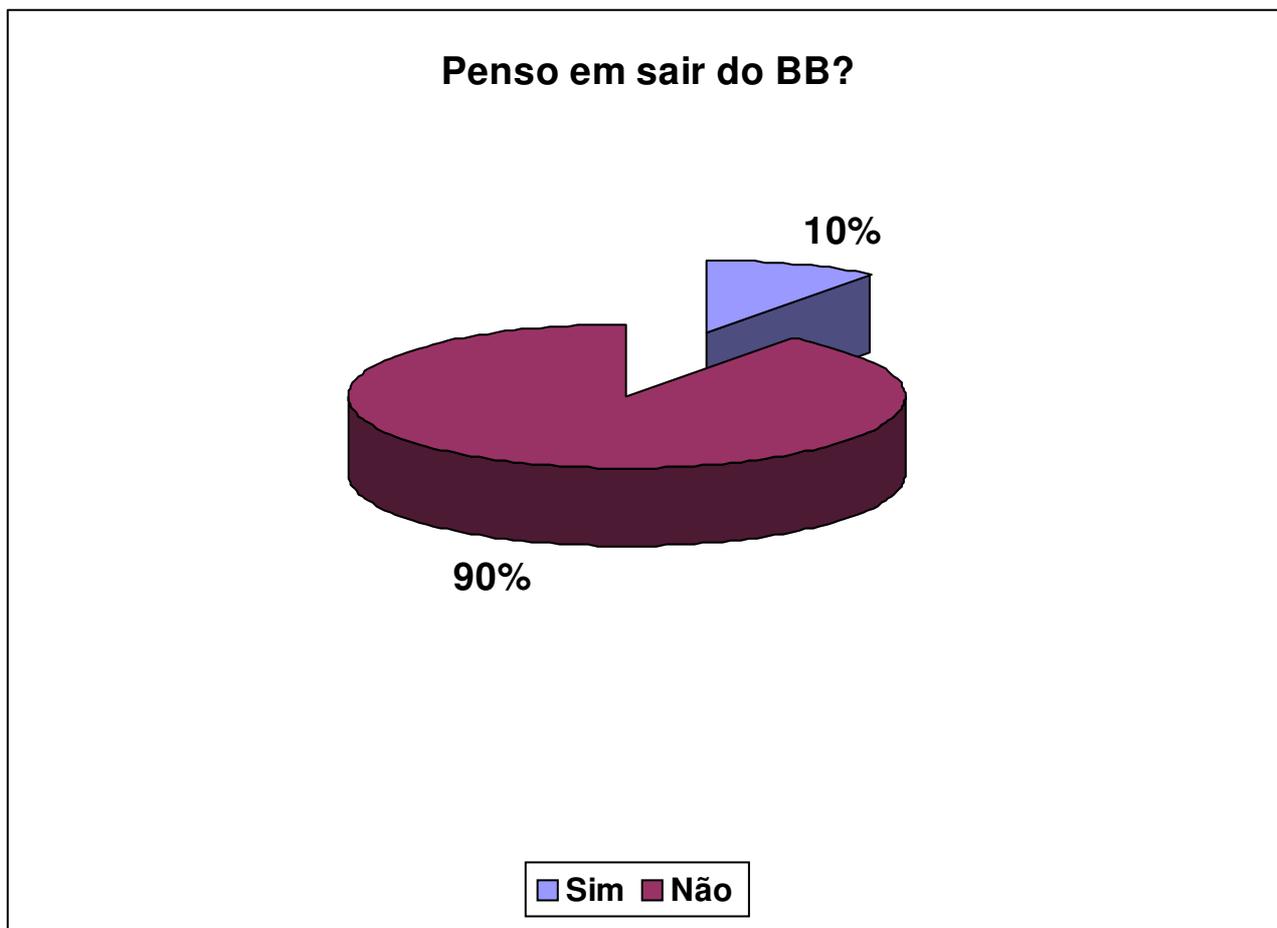


Gráfico 13: Penso em sair do BB?  
Fonte: pesquisa de campo, 2007.

Os dados do gráfico 13, nos mostram que 90% dos funcionários não pretendem sair do BB, 10% procurariam outra empresa.

Uma empresa que reconhece o esforço e dedicação de seus funcionários, que proporciona aprimoramento profissional e que possui um clima organizacional satisfatório, certamente terá o comprometimento dos mesmos. Com isso podemos concluir que há um alto nível de satisfação dos funcionários para com a empresa.

## 14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 14.1 CONCLUSÃO

Para o alcance do objetivo proposto neste trabalho, realizou-se uma pesquisa junto aos funcionários do Banco do Brasil, agência de Wenceslau Braz, Paraná, e através da resposta aos questionamentos formulados, chegou-se as seguintes conclusões:

- A grande maioria dos funcionários estão motivados, visto que a empresa proporciona aprimoramento, possibilidade de crescimento, benefícios satisfatórios e reconhecimento.
- Os funcionários em sua maioria possuem mais de dez anos de profissão, são comprometidos com o trabalho e não têm pretensão de deixar a empresa.
- A empresa proporciona aprimoramento profissional a seus colaboradores, no entanto espera que os mesmos também demonstrem interesse em buscá-lo.
- O clima organizacional é muito bom, pois os colegas tratam uns aos outros com cortesia.

Como os resultados da pesquisa realizada demonstraram, a empresa oferece condições de trabalho a seus funcionários, incentivando-os a crescerem de forma pessoal e profissionalmente, desencadeando em seus colaboradores um nível satisfatório de motivação.

No entanto, acredita-se que a pesquisa pode ter sido considerada limitada uma vez que o questionário com perguntas fechadas não dá ao entrevistado a possibilidade de justificar a resposta e os obriga a achar que tudo pode estar bom ou

ruim, sem dar-lhes a oportunidade de escolher um meio termo e neste caso a maioria das respostas leva ao resultado de que o nível de motivação na agência é muito bom.

Contudo, por observação, pude perceber que os funcionários de modo geral, poderiam estar mais motivados se tivessem mais tempo para investir em qualidade de vida, convívio com a família e os amigos, lazer e formação profissional.

Não existem queixas em relação ao relacionamento entre os funcionários, pois o convívio entre todos é muito bom. As reclamações de modo geral dizem respeito à jornada de trabalho de quase 10 horas que impossibilita aos funcionários poder realizar também o lado pessoal, uma vez que a equipe de modo geral realiza uma atividade que gosta, podendo assim concluir que estão profissionalmente realizados.

## 14.2 RECOMENDAÇÕES

Devido as questões não terem atingido a totalidade no quesito de concordância, recomenda-se que a empresa continue investindo cada vez mais no aprimoramento dos funcionários, busque treinar melhor os seus líderes e acompanhar periodicamente com mais afinco a questão do clima organizacional e utilizar os recursos existentes como, por exemplo, palestras audiovisuais, cursos on-line, programas de auto ajuda e motivação para ajudar a manter os funcionários sempre motivados.

Também nunca é demais ouvir com atenção os questionamentos individuais do funcionalismo, acompanhar de forma adequada aqueles que, por ventura estejam atravessando uma fase ruim visando sua melhora e readaptação aos padrões da organização.

A empresa no geral está bem, mas como vimos ao longo deste trabalho, é necessário manter sempre o sinal de alerta aceso, visto que, a concorrência é grande e a busca por novas tecnologias e melhor desempenho de pessoal, tem sido uma constante e um grande diferencial nesse mercado.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia Aplicada à Administração**. 1992, p. 32. São Paulo: Excellus e Consultoria.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução Bibliotecas universitárias de ciências humanas e sociais**. 2003, p. 124, 134, 136. São Paulo: Atlas.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 1997, p. 19,20, 24,25. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX**. 1987, p. 32. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 1999, p. 47-54, 84. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

CODO, Wanderley. **O que é Alienação**. 1985, p. 28. São Paulo: Editora Brasilense.

CODO, Wanderley., SAMPAIO, José Jackson Coelho., HITOMI, Alberto Haruyoshi. **Indivíduo, Trabalho e Sofrimento: Uma Abordagem Interdisciplinar**. 1993, p. 8, 10, 12, 17, 23. Rio de Janeiro: Editoras vozes e Petrópolis.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.. **Comportamento Humano no Trabalho**. 1992, p. 63. 1. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo**. 1999, p. 17, 52. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante.

DI LUCA, Enrique. **The Human Element**. Disponível em: <http://www.contactos.com.br/equipe.htm>. Acessado em 01 de novembro de 2006.

FLEURY, M. Teresa L. **Cultura e Poder nas Organizações**. 1983, p. 45. 2. ed. São Paulo: Atlas.

FROMM, E. **A Análise do Homem**. 1975, p. 48, 51, 58, 62, 67. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2002, p. 41, 45. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. 1994, p. 86. São Paulo: Atlas.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 1999, p. 99, 100, 102. 5. ed. São Paulo: Atlas.

HUNTER, James C.. **Como se Tornar um Líder Servidor**. 2006, p. 109. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante.

KANNANE, Roberto. **Ciclos e Comportamentos Humanos nas Organizações**. 1995, p. 27, 36. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas.

LORENZ, K.. **Evolution e Modifications du Comportement: L'inné et L'acquis**. 1974, p. 27. Paris: Payot

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. 1995, p. 38, 44. São Paulo: Editora Atlas.

MAITLAND, Lain. **Como Motivar Pessoas**. Tradução de Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio e Cappelli. 2000, p. 23-29. São Paulo: Nobel.

MASLOW, Abraham H.. **Maslow no Gerenciamento**. 2000, p. 15,24. São Paulo: Editora Qualitymark.

MEGGINSON, Leon C.; Mosley Donald C.; Pietri Jr. Paul H.. **Administração: Conceitos e aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. 1998, p. 56-63. 4. ed. São Paulo: Harbra.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 1995, p. 17. 5. ed. São Paulo: Atlas.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1996, p. 43. São Paulo: Editora Atlas.

MOSCOVICI, Feia. **Desenvolvimento Interpessoal Treinamento em Grupo**. 1999, p.

43. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos.

PONTES, B.R.. **Administração de Cargos e Salários**. 2000, p. 22, 45, 53. 3.ed. São Paulo: Editora TR.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Christina Ávila de Menezes. 1999, p. 38-42, 48. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A Eficácia dos Direitos Fundamentais**. 1997, p. 78. 2. ed. Porto Alegre: Editora Livraria do Advogado.

SPTIZER, Dean R.. **Supermotivação**. 1998, p. 17, 29, 42, 66. São Paulo: Editora Futura.

STEERS, R., PORTER, L.W., RICHARD, M. **Motivation and work behavior**. 1983, p. 4. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1983

STONER, J.A.S. & FREEMAN E. **Administração**. 1999, p. 74. Rio de Janeiro: Editora Livros técnicos e científicos.

TORRES, O. Ls. de, et alo. **O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. 1996, p. 63, 64, 67. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 1999, p. 48. São Paulo: Atlas.

**REFERÊNCIAS CONSULTADAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 2004, 8. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

VROOM, V.H. **Work and motivation**. 1964. New York: John Wiley

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - Instrumento e Coleta de Dados – Questionário****INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO**

O objetivo desta pesquisa é verificar o nível de motivação dos funcionários da Agência do Banco do Brasil S.A de Wenceslau Braz-Pr, e a partir dos dados constatados implementar medidas que visem melhorá-lo. Estes dados serão objeto de um Trabalho de conclusão de curso que apresentarei ao final de curso Gestão de Negócios Financeiros, na Universidade Federal do Rio grande do Sul.

Favor entregar esta folha preenchida para a funcionária Silvana até 17/08/2007.

Obrigada pela colaboração.  
Silvana

**DADOS PESSOAIS:**

01. Sexo:

 Masculino Feminino

02. Idade:

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

## 03. Escolaridade:

- 2º grau completo
- 3º grau incompleto
- 3º grau completo
- Pós Graduação incompleta
- Pós Graduação completa
- Mestrado

## 04. Cargo que ocupa

- Escriturário
- Caixa
- Assistente de Negócios
- Gerente de Contas
- Gerente de Expediente
- Gerente de Agência

## 05. Tempo de serviço na empresa:

- Menos de 01 ano
- 01 a 03 anos
- 03 a 05 anos
- Mais de 5 anos

## QUESTIONÁRIO

**INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:** Faça um "X" na alternativa que considerar mais adequada:

6. O salário que recebo em minha opinião é compatível com a média de mercado?  
( ) SIM ( ) NÃO

7. Sou tratado(a) com estima e respeito pelos meus colegas de trabalho?  
( ) SIM ( ) NÃO

8. Sinto-me orgulhoso(a) em trabalhar no BB.?  
( ) SIM ( ) NÃO

9. Sinto vontade de ocupar cargos mais elevados no BB.?  
( ) SIM ( ) NÃO

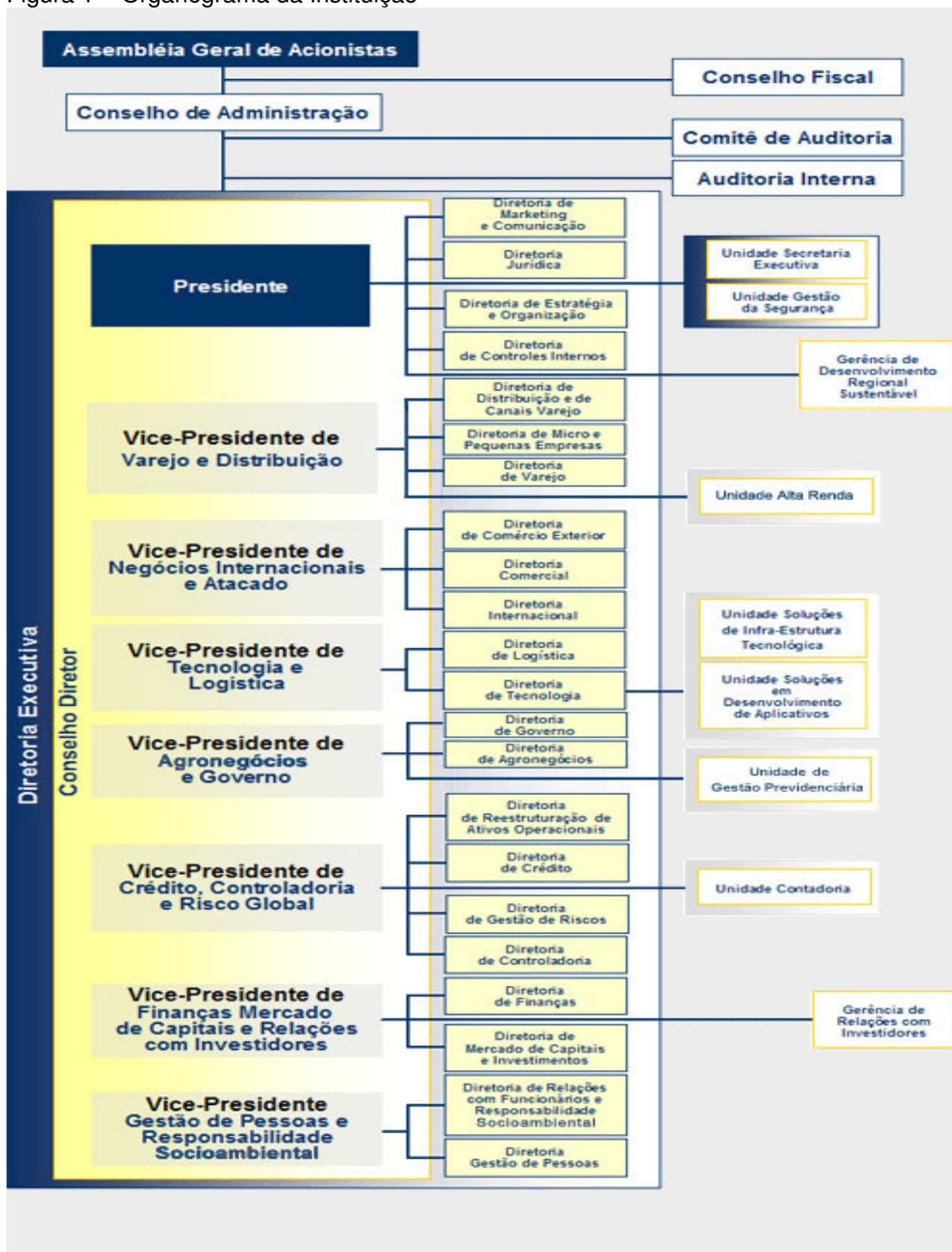
10. Tenho oportunidades de aprimoramento no BB.?  
( ) SIM ( ) NÃO

11. Os benefícios que o BB oferece são condizentes com as minhas necessidades?  
( ) SIM ( ) NÃO

12. Meu trabalho e esforço são reconhecidos pelo meu superior imediato?  
( ) SIM ( ) NÃO

13. Penso em sair do BB.?  
( ) SIM ( ) NÃO

Figura 1 – Organograma da Instituição



Fonte: pesquisado em [http:// www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), 2007.

Tabela 3- Estrutura Organizacional do Banco Comercial e principais Administradores

Área	Nome	Aniversário	Telefone	Endereço	e-mail
Presidência	Antônio Francisco de Lima Neto	13/06	(61) 3310-3400	SBS Ed. Sede III - 24º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF).	presidencia@bb.com.br
Vice-Presidência de Agronegócios	Luís Carlos Guedes Pinto	29/03	(61) 3310-3404	SBS Ed. Sede III - 24º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	vipag@bb.com.br
Vice-Presidência de Cartões e Novos Negócios de Varejo	Aldemir Bendini	10/12	(61) 3310-3403	SBS Ed. Sede III - 24º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	vineg@bb.com.br
Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global	Adézio de Almeida Lima	15/05	(61) 3310-3409	SBS Ed. Sede III - 24º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	vicri@bb.com.br
Vice-Presidência de Finanças, Mercado de Capitais e Relações com Investidores	Aldo Luiz Mendes	13/10	(61) 3310-3406	SBS Ed. Sede III - 24º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	vifin@bb.com.br
Vice-Presidência de Governo	Luiz Alberto Maguito Vilela	24/01	(61) 3310-5815	SBS Ed. Sede III - 24º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	vigov@bb.com.br
Vice-Presidência de Negócios Internacionais e Atacado	José Maria Rabelo	03/08	(61) 3310-3405	SBS Ed. Sede III - 24º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	vipin@bb.com.br
Vice-Presidência de Tecnologia e Logística	José Luis Prola Salinas	19/10	(61) 3310-3402	SBS Ed. Sede III - 24º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	vitec@bb.com.br
Vice-Presidência de Varejo e Distribuição	Milton Luciano dos Santos	15/10	(61) 3310-3413	SBS Ed. Sede III - 24º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	vivar@bb.com.br
Vice-Presidência Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócioambiental	Luiz Oswaldo Sant'ago Moreira de Souza	26/08	(61) 3310-3407	SBS Ed. Sede III - 24º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	vipes@bb.com.br
Diretoria de Agronegócios	José Carlos Vaz	03/08	(61) 3310-5200	SBS Ed. Sede III - 9º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	agronegocios@bb.com.br
Diretoria de Cartões	Alexandre Correa	29/11			

	Abreu				
Diretoria Comercial	Sandro Kohler Marcondes	16/04	(61) 3310-5350	SBS Ed. Sede III - 6º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	dicom@bb.com.br
Diretoria de Comércio Exterior	Nilo José Panazzolo	19/11	(61) 3310-2310	SSBS Ed. Sede III - 14º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	dicex@bb.com.br
Diretoria de Controladoria	Nilson Martiniano Moreira	26/07	(61) 3310-5920	SBS Ed. Sede III - 17º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	controladoria@bb.com.br
Diretoria de Controles Internos	Paulo Roberto Evangelista de Lima	26/02	(61) 3310-4600	SBS Ed. Sede I - 3º Andar - 70.073-900 - Brasília (DF)	controlesinternos@bb.com.br
Diretoria de Crédito	Luiz Gustavo Braz Lage	10/11	(61) 3310-3250	SBS Ed. Sede I - 20º Andar - 70.073-900 - Brasília (DF)	credito@bb.com.br
Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo	Geraldo Afonso Dezena da Silva	10/06	(61) 3310-1080	SBS Ed. Sede I - 17º Andar - 70.073-900 - Brasília (DF)	distribuicao@bb.com.br
Diretoria de Estratégia e Organização	Glauco Cavalcante Lima	15/08	(61) 3310-3599	SBS Ed. Sede III - 18º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	eo@bb.com.br
Diretoria de Finanças	William Bezerra Cavalcanti Filho	26/10	(61) 3310-3980	SBS Ed. Sede III - 5º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	financas@bb.com.br
Diretoria de Gestão de Pessoas	Juraci Masiero	28/12	(61) 3310-7000	SCES Trecho 2 Lote 22 - 2º andar - 70.200-002 - Brasília (DF)	gestaodepessoas@bb.com.br
Diretoria de Gestão de Riscos	Renê Sanda	09/03	(61) 3310-4300	SBS Ed. Sede III - 16º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	riscosdf@bb.com.br
Diretoria de Gestão da Segurança	Edson de Araújo Lôbo	10/12	(61) 3310-1655	SBS Ed. Sede I - 6º Andar - 70.073-900 - Brasília (DF)	diges@bb.com.br
Diretoria de Governo	Sérgio Ricardo Miranda Nazaré	12/04	(61) 3310-5580	SBS Ed. Sede III - 11º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	governo@bb.com.br
Diretoria Internacional	Augusto Braúna Pinheiro	03/03	(61) 3310-4500	SBS Ed. Sede III - 13º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	internacional@bb.com.br

Diretoria Jurídica	Joaquim Portes de Cerqueira César	22/08	(61) 3310-3101	SBS Ed. Sede III - 21º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	dijur.diage@bb.com.br
Diretoria de Logística	Clara da Cunha Lopes	20/08	(61) 3310-4540	SBS Ed. Sede I - 13º Andar - 70.073-900 - Brasília (DF)	dilog@bb.com.br
Diretoria de Marketing e Comunicação	Jussara Silveira de Andrade Guedes	28/01	(61) 3310-3502	SBS Ed. Sede III - 19º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	dimac@bb.com.br
Diretoria de Mercado de Capitais e Investimentos	Francisco Cláudio Duda	28/06	(21) 3808-3625	Rua Lélio Gama, 105 - 36º Andar - Centro - 20.031-080 - Rio de Janeiro (RJ)	mercap@bb.com.br
Diretoria de Micro e Pequenas Empresas	José Carlos Soares	03/10	(61) 3310-5300	SBS Ed. Sede I - 4º Andar - 70.073-900 - Brasília (DF)	vivardimpe@bb.com.br
Diretoria de Novos Negócios de Varejo	Paulo Rogério Caffarelli	19/09			
Diretoria de Reestruturação de Ativos Operacionais	Luiz Carlos Silva de Azevedo	16/02	(61) 3310-3629	SBS Ed. Sede III - 10º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	dirao@bb.com.br
Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócioambiental	Izabela Campos Alcântara Lemos	24/12	(61) 3310-4722	SBS Ed. Sede I - 2º Andar - 70.073-900 - Brasília (DF)	dires@bb.com.br
Diretoria de Seguros, Previdência e Capitalização	Ricardo José da Costa Flores	21/01			
Diretoria de Tecnologia	Maria da Glória Guimarães dos Santos	06/10	(61) 3310-6000	STN 716, Conjunto C - Ed. Sede IV - 70.770-100 - Brasília (DF)	ditec@bb.com.br
Diretoria de Varejo	Paulo Euclides Bonzanini	31/10	(61) 3310-1300	SBS Ed. Sede I - 9º Andar - 70.073-900 - Brasília (DF)	varejo@bb.com.br
Unidade Alta Renda	José de Mesquita Filho	27/08	(11) 2128-7575	Av. Paulista 2.300 - 8º andar - Cerqueira César - 01.310-300 - São Paulo (SP)	uar@bb.com.br
Unidade Auditoria Interna	Egídio Otmar Ames	01/09	(61) 3310-3200	SBS Ed. Sede III - 15º Andar - 70.073-901 -	audit@bb.com.br

				Brasília (DF)	
Unidade Contadoria	Pedro Carlos de Mello	06/03	(61) 3310-4080	SBS Ed. Sede III - 3º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	contadoria@bb.com.br
Unidade Gestão Previdenciária	Paulo César Simplício da Silva	01/05	(61) 3310-1866	SBS Ed. Sede I - 6º Andar - 70.073-900 - Brasília (DF)	bbprevidencia@bb.com.br
Unidade Secretaria Executiva	Hayton Jurema da Rocha	26/02	(61) 3310-2400	SBS Ed. Sede III - 23º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	secex@bb.com.br
Unidade Soluções de Infra-Estrutura Tecnológica	José Francisco Alvarez Raya	15/02	(61) 3310-6000	STN 716, Conjunto C - Ed. Sede IV - 70.770-100 - Brasília (DF)	ditec.ti@bb.com.br
Unidade Soluções em Desenvolvimento de Aplicativos	Antônio Luiz Foschini	06/07	(61) 3310-6000	STN 716, Conjunto C - Ed. Sede IV - 70.770-100 - Brasília (DF)	ditec.da@bb.com.br
Unidade Relações com Investidores	Marco Geovanne Tobias da Silva	11/03	(61) 3310-3980	SBS Ed. Sede III - 5º Andar - 70.073-901 - Brasília (DF)	ri@bb.com.br
Unidade Suporte Operacional	Pedro Vieira de Sousa Júnior	12/09	(61) 3310-4540	SBS Ed. Sede I - 13º Andar - 70.073-900 - Brasília (DF)	uso@bb.com.br

Fonte: pesquisado em [http:// www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), 2007.

|