

Alessandro Jiora

**ANÁLISE SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO
BRASIL: AGÊNCIA VILA NOVA, EM BLUMENAU/SC**

Monografia do Curso de Especialização
em Gestão de Negócios Financeiros
apresentada ao Programa de Pós-
Graduação de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Carmem Lígia Iochins Grisci

Blumenau

2009

Alessandro Jiora

ANÁLISE SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL: UM OLHAR SOBRE A AGÊNCIA VILA NOVA, EM BLUMENAU/SC

Monografia aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Conceito final:

Aprovada em dede.....

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida, e por ter me proporcionado atingir mais esta etapa em minha vida.

À todos os professores e professoras que nos acompanharam ao longo de todo o curso, pela contribuição dada em prol de nosso crescimento pessoal e profissional, pelo apoio, incentivo e orientação na realização deste trabalho. .

À minha companheira de vida Diane Mirtes Libardo, que muito contribuiu na realização desse curso e desse trabalho, apoiando-me em todos os instantes e me auxiliando na estruturação do mesmo desde a sua concepção até o resultado final.

Às minhas irmãs Ana Paula e Katia Fernanda Jiora, que me auxiliaram com a orientação em relação às pesquisas acadêmicas sobre Psicologia no Trabalho.

A toda minha família, por toda a educação e estrutura que me foi dada na vida, o que me permitiu chegar aqui hoje.

Aos meus amigos e colegas de turma desse MBA do Banco do Brasil, que muito me auxiliaram no meu desenvolvimento acadêmico.

Ao Banco do Brasil, por ter me disponibilizado a oportunidade de cursar o MBA em Gestão de Negócios Financeiros, ministrado pela Escola de Administração da UFRGS.

Enfim, a todos que de forma direta ou indireta auxiliaram-me para realizar este trabalho.

“Sonhar apesar das decepções.

Caminhar, apesar dos obstáculos.

Lutar, apesar das barreiras.

Acreditar, acima de tudo”. (Ives Vaet)

“Se não puder se destacar pelo talento, vença pelo esforço” (Dave Weibaun)

RESUMO

Este trabalho de monografia aborda a motivação dos funcionários do Banco do Brasil, na agência Vila Nova, em Blumenau/SC. A princípio, apresentam-se considerações teóricas sobre o trabalho bancário e a reestruturação produtiva, bem como aspectos referentes à satisfação e à missão. A motivação, foco deste estudo, é detalhada e apresentada a partir da Teoria das Expectativas de Vroom. Em posse do embasamento teórico caracteriza-se a instituição bancária pesquisada, os procedimentos utilizados para realização da pesquisa. Ao investigar a motivação dos funcionários da agência Vila Nova encontrou-se um resultados positivos e negativos nas avaliações feitas por todos, que prontamente e na sua totalidade responderam a solicitação da pesquisa e por esta amostra constatou-se que o nível de motivação dos funcionários da agência Vila Nova/SC é satisfatório, não ocorrendo diferença substancial entre funcionários “novos” e “antigos”.

Palavras Chaves: Reestruturação bancária, Funcionários do Banco do Brasil, Motivação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
2.1. O TRABALHO BANCÁRIO E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	09
2.2. A MOTIVAÇÃO	14
2.2.1. MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E MISSÃO	16
2.3. A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	18
2.4. A TEORIA DAS EXPECTATIVAS	19
3. METODOLOGIA	23
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA	
3.2 . PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	24
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31
ANEXOS	33

1. INTRODUÇÃO

O trabalho em questão tem por finalidade discorrer sobre a motivação na agência do Banco do Brasil Vila Nova, em Blumenau/SC, observando como isto vem sendo visto após a reestruturação ocorrida em virtude das exigências que os tempos modernos tem imposto a todas as organizações empresariais de modo geral, inclusive aos bancos. Atualmente a Motivação está sendo considerada como um dos elementos mais importantes da vida profissional, como um fator de estímulo à produtividade, à busca de soluções e à superação de obstáculos. Trata-se, sem dúvida alguma de um tema vasto e por que não dizer complexo.

Observa-se, entretanto que em virtude das constantes exigências do mercado e consequentemente das organizações empresariais em cima de seus funcionários a motivação tem se tornado objeto de investigação permanente, tanto por parte dos cientistas comportamentais que estudam as organizações como por aqueles que a administram.

Há de se considerar o fato de que o fator humano permeia todos os níveis da organização e sem as pessoas os demais recursos tornam-se praticamente inoperantes.

Os avanços tecnológicos são de uma dimensão inimaginável e até inacreditável. A robótica e a microeletrônica, entre outros, envolvem a realidade do homem em todas as dimensões. E a cada onda de inovação ocorre uma espécie de ansiedade social, a qual é caracterizada pelo temor de que as máquinas venham a desalojar a mão-de-obra humana permanentemente.

As iniciativas das empresas, paralelamente ao esforço de automação, têm empreendido processos de reengenharia com o enxugamento de seus quadros, têm provocado no seu ambiente interno, inquietações em seus trabalhadores quanto à sua capacidade de continuarem inseridos no mundo do trabalho em um futuro próximo.

Por isso, dentro das organizações, deve-se ter a preocupação em manter as pessoas motivadas para o trabalho. É preciso atrair e manter as pessoas, assegurando-lhes condições para que possam satisfazer os anseios internos de crescimento psicológico e desenvolvimento profissional, isto é, é preciso mantê-las motivadas.

O Banco do Brasil tem procurado restabelecer e fortalecer a relação de confiança entre os funcionários e a empresa.

Este estudo pretende investigar a força motivacional dos funcionários efetivos da agência do Banco do Brasil, na agência Vila Nova, em Blumenau/SC.

Analisar o estado motivacional dos funcionários efetivos do BB, na agência Vila Nova, buscando verificar se existem perfis de motivação predominantes, tendo como referência a Teoria das Expectativas.

Sendo assim, num primeiro capítulo nos deteremos em focar o trabalho bancário e a reestruturação produtiva, a qual tem provocado insatisfação e insegurança nas pessoas.

Diante disto vê-se a necessidade de investir mais em motivação nas organizações, onde destacar-se-á a teoria das expectativas de Vroom. Dando continuidade será apresentada a caracterização da instituição pesquisada, concluindo então com a análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo.

Pretende-se, analisando os questionários respondidos, observar o grau de motivação dos funcionários constantes nesta agência e a partir disto identificar quais os resultados do trabalho desses funcionários que apresentam maior força motivadora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O TRABALHO BANCÁRIO E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

O trabalho bancário evidenciou uma das mais dramáticas transformações com o avanço tecnológico ocorrido mais especificamente à partir de 1995. A análise do trabalho bancário no Brasil, realizada por diversos autores (JINKINGS, 1995, LARANGEIRA, 1997; SEGNINI, 1999, GARCIA, 1999; GRISCI, 2000), aponta para uma desqualificação do trabalhador devido ao desenvolvimento tecnológico e mudanças nas formas de gestão.

Os autores mostram que o domínio do saber da profissão, existente antes da década de 30, foi degradando-se com o início da mecanização e intensificando-se com a introdução dos computadores, estando esse processo intensamente ligado à configuração econômica e social do período.

Desde a reforma bancária de 1964, o volume de serviços prestados pelos bancos cresceu intensamente, em função do crescimento econômico e da diversificação dos serviços prestados (MERLO, 2002). Os bancos passaram a receber tributos e contribuições da previdência social, a fazer operações de cobrança, venda de seguros, administração de diferentes tipos de investimentos e a oferecer linhas de crédito, entre outros serviços.

Em 1986, o governo iniciou a implantação de políticas econômico-financeiras (Plano Cruzado) para estabilizar a economia, conter a inflação e os lucros financeiros. Começou, então, uma intensa reestruturação operacional nos bancos, de forma a conseguir manter o lucro sem a chamada "ciranda financeira", que permitia o lucro fácil.

Essa reestruturação compreendeu a redução dos custos operacionais, com otimização dos serviços pelo uso da informática, a racionalização de processos com conseqüente fechamento de agências, exclusão das contas pequenas, consideradas não-rentáveis, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades.

A estabilização da moeda em 1994, pelo Plano Real, foi um marco nesse sentido. O processo de reestruturação do sistema financeiro no Brasil, sob a coordenação do Banco Central e de acordo com esta instituição regulatória e fiscalizadora (SEGNINI, 1999), resultou em três modalidades de ajustes do sistema bancário. Em primeiro lugar, destacaram-se as medidas relativas ao número de empresas, ou seja, falências, fusões e incorporações, privatizações. Os ajustes relativos à redução do número de empresas foram classificados em dois tipos pelo Banco Central: não-voluntários e voluntários. Os ajustes não-voluntários referem-se a 40 bancos que sofreram intervenção por parte do Banco Central, a partir da estabilização da moeda pelo Plano Real, em 1994. Esses ajustes tornaram inviáveis econômica e financeiramente grandes bancos, e também bancos médios e pequenos, considerados vulneráveis e cuja situação explodiu após o Plano Real, posto que tanto a lucratividade que auferiam, como os dados que ocultavam em balanços financeiros.

Tal fato gerou uma crise de confiança principalmente em instituições de grande porte, as quais por sua vez solicitaram a ação do Banco Central, implementando o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional em 03 de novembro de 1995.

Os processos de intervenção nos bancos estatais, também efetivados pelo Banco Central do Brasil, prepararam, nesse mesmo sentido, para a privatização “da parte boa” dos bancos.

Os ajustes voluntários ocorreram no segmento de bancos médios, envolvendo aquisições, fusões e incorporações a partir de iniciativas dos próprios bancos, procurando melhores condições de competitividade no mercado, ocasionando um processo intenso de concentração bancária no país. Ganhos de escala, ampliação de redes de agências e de carteira de clientes, aproveitamento de tecnologias e espaços compartilhados são fatores relevantes nesse processo. Esse processo possibilitou a expansão da participação do capital estrangeiro no sistema, sobretudo no setor de varejo bancário, pela intermediação financeira e política do Banco Central do Brasil.

Todas essas medidas de reestruturação dos bancos, em virtude da crise que vinham sofrendo, provocaram uma forte redução no mercado de trabalho bancário, tanto pela eliminação de postos de trabalho, provocando assim superpostos, ou seja, acúmulo de funções, superposição de agências, reestruturação das formas de gestão, fusão de postos de trabalho, bem como pelo uso intensivo das tecnologias da informação.

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

A segunda modalidade de ajuste, conforme o Banco Central apontou para a composição dos produtos bancários, os quais se referem às estratégias do setor objetivando a manutenção e a ampliação das carteiras de clientes e de lucratividade, num contexto de intensa concorrência entre os bancos. Assim, é observada uma oferta crescente de produtos e serviços, sendo que a receita de serviços tende a crescer em detrimento da receita de créditos ao consumidor. Não obstante, esta ainda prevalece sobre a primeira.

Finalmente, a terceira modalidade de ajuste dos bancos frente às novas demandas do mercado refere-se ao “aparato regulatório” do sistema bancário, envolvendo mudanças no sistema de garantia de créditos. Isso quer dizer que, para a abertura de um banco, a partir de 1996, passou a ser exigido 32% dos ativos, sendo que para os já existentes 8% era considerado suficiente. Além dessa alteração, houve aumento do poder de intervenção do Banco Central na administração dos bancos.

Mesmo no contexto acima descrito, constata-se a permanência da lucratividade, ainda que as altas taxas registradas no período inflacionário fossem reduzidas no período de estabilização da moeda. Este fato é fruto de um conjunto de medidas que objetivou a minimização dos custos, através de processos de automação e de uma drástica redução no emprego bancário. A partir do momento que a inflação deixou de ser uma fonte segura de

lucratividade para os bancos, essas tendências, observadas desde a década de 1970, intensificaram-se (SEGNINI, 1999): 1) a evolução, bem como o uso intensivo das tecnologias de informação, informática e telemática permitiram automatizar serviços para reduzir custos e aumentar a segurança e a qualidade dos serviços disponibilizados para uma parcela da população, via fax, telefones, computadores em escritórios e residências; 2) observou-se a terceirização de um volume crescente de trabalhos considerados “não bancários” como transporte, segurança, limpeza, engenharia e manutenção de prédios e equipamentos, restaurante, desenvolvimento de *softwares*. Posteriormente, alguns serviços bancários também passaram a ser terceirizados como análise de crédito, compensação de cheques e as centrais de atendimento; 3) da mesma forma foram demandadas diferentes formas de gestão, que objetivaram a fusão de postos de trabalho, a redução dos níveis hierárquicos, com os Programas de Reengenharia.

No que se refere à automação, houve um forte investimento na migração do maior número possível de transações bancárias para o ambiente de microcomputadores, que permitem conexões eletrônicas diretas dos clientes com o banco (*home-banking, officebanking, internet-banking*), ou em salas de auto-atendimento, estrategicamente localizadas fora das agências, o que contribuiu para que as agências diminuíssem de tamanho e se transformassem em pontos de negócio com atividades altamente especializadas. A estrutura operacional e de gestão dos bancos também se modificou nesta fase da automação (LARANJEIRA, 1997). Houve uma maior ênfase no trabalho em equipe, com maior poder decisório para os empregados e também para a qualidade do atendimento. Isto por si só provocou uma diminuição dos níveis hierárquicos para dois níveis, ou seja, as funções de gerentes e atendentes, sendo que as funções de atendentes deverão ser eliminadas no futuro e todos deverão desempenhar a função de gerente, constituindo equipes de vendas e negócios, de forma que o cliente possa realizar todas as operações com o mesmo funcionário.

Para cumprir suas novas funções, esse bancário deve ser bem mais qualificado, com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologia para realização de simulações financeiras, habilidade de relacionamento com clientes e com a equipe de vendas e precisa saber lidar com tarefas não prescritas, diferentemente das exigências anteriores nas quais deveria seguir fielmente o manual. Se, por um lado, houve aumento da qualificação do profissional bancário nessa fase, por outro, houve aumento da carga de trabalho e das pressões.

A realização dos treinamentos passou a ser feita fora do horário de trabalho e em finais de semana e grande parte dos processos de qualificação, que anteriormente eram oferecidas pela empresa, passou a ser de responsabilidade do trabalhador, sendo estas pagas pelos próprios trabalhadores, e tornaram-se pré-requisitos para promoções, novas contratações e até mesmo para a sua manutenção no emprego.

Mudanças significativas no *status* da profissão de bancário também puderam ser observadas. Do bancário possuidor de um *métier* nos anos 60 (SEGNINI, 1999), que conhecia toda a amplitude do trabalho, passou-se ao trabalho fragmentado, rotineiro e com altas taxas de rotatividade dos anos 70-80 e início dos anos 90, em geral exercido por jovens sem

expectativas de permanecer na atividade, o que contribuiu para a degradação do *status* da profissão.

O Banco do Brasil, em 1986, passou por uma das principais transformações na sua história recente. O governo brasileiro decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco do Brasil foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Iniciou-se assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

Essa situação vai se refletir também na relação da instituição e seus funcionários. Em outubro de 1996, a legislação aplicável ao Banco do Brasil limitou a concessão de benefícios aos seus funcionários, seguindo o que determinava a CLT. Os funcionários admitidos após esta data não fariam jus a benefícios como, por exemplo, anuênio, licença prêmio, venda de folgas do banco de horas.

Na prática isso só foi sentido a partir de 1998, ano do primeiro concurso realizado após essas determinações legais. Atualmente, existem aspectos da política de benefícios que apresentam diferenças para os funcionários admitidos antes e após 1998.

Para os funcionários admitidos após 1998, aqui denominados de *funcionários novos* houve uma redução na concessão dos benefícios. Mas, em relação à ascensão profissional, verifica-se que os comissionamentos ocorrem mais cedo do que ocorriam antes, com ampliação do número de cargos comissionados. Existem mais oportunidades de encareiramento e maior democratização no processo de ocupação dos cargos.

O grupo dos funcionários admitidos antes desse período, aqui denominados de *funcionários antigos*, enfrentou todas essas mudanças. Entre estes, observa-se um maior número de benefícios, no entanto, as transformações na organização do trabalho, com dispensa de pessoal, novas formas de uso e gestão da força de trabalho e aumento das exigências de qualificação e de comprometimento dos trabalhadores, os afetou diretamente. Acrescenta-se a isto que os funcionários antigos não se reciclaram para acompanhar paulatinamente as constantes inovações do contexto. A intensificação do ritmo de trabalho, o aumento das exigências de produtividade e qualidade fez com que esses funcionários apresentassem sinais de desmotivação, fixados somente na proximidade da sua aposentadoria. Enquanto os mais novos já adentraram para a instituição com maior bagagem, encontrando-se mais apto para fazer frente às novas exigências do mercado hoje.

As pessoas habituadas a fazer uso dos serviços bancários percebem essas mudanças, seja na infra-estrutura disponibilizada a clientes e funcionários, tais como, automação e instalações físicas, seja nas mudanças no funcionamento interno das agências, na forma de atendimento aos clientes e na natureza dos produtos oferecidos.

O Banco do Brasil tem procurado restabelecer e fortalecer a relação de confiança entre os funcionários e a empresa. Promoveu, em 2003, o IV Fórum de Gestão de Pessoas e

Responsabilidade Sócio-ambiental. Após a realização desse fórum, afirmou-se que a organização Banco do Brasil espera representar não apenas um espaço institucional de produção de riquezas, mas, especialmente, um local de realização dos anseios profissionais e existenciais de seus trabalhadores.

2.2 A MOTIVAÇÃO

O surgimento das teorias e pesquisas sobre o comportamento organizacional, os inúmeros conceitos e métodos de estudo, a complexidade dos problemas e a falta de conceitos e medidas universais produziram uma situação “caótica”. Um mesmo termo era utilizado com possibilidade de diferentes conceitos (CHIAVENATO, 1993). Para superar a referida dispersão, observou-se a necessidade de articular os aspectos individuais e as relações sociais internas às organizações num contexto mais amplo, histórico-conjuntural.

Essa perspectiva psicossocial exigiu a elaboração de instrumentos de pesquisa mais adequados à realidade em estudo, favorecendo a reflexão de suas peculiaridades quanto à elaboração subjetiva dessa realidade pelos indivíduos que constituem a população dessas pesquisas. Passou-se a estudar conjuntamente o significado e a motivação para o trabalho, explorando-se como um afeta o outro, individualmente ou a grupos de trabalhadores. Ainda conforme Chiavenato (1993), a motivação é um dos fenômenos mais complexos no estudo do comportamento humano. É a orientação dinâmica e contínua que regula o funcionamento igualmente contínuo do indivíduo em interação com o meio.

A motivação tem sido alvo de muitas discussões, no campo clínico, quando se estuda doenças como a depressão; na educação, voltada para os processos de aprendizagem; e, nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação.

Segundo Bergamini (1997), algumas explicações relativas à motivação apresentam-se sob a forma de reflexões filosóficas, como a concentração de nossa existência no momento presente, desprendendo-se, das idéias passadas e do porvir, que roubam energias, além de causar frustração mediante a sensação de baixa realização na vida. E, ainda, com base em outras proposições é possível compreender a motivação como resultado da busca pela satisfação das necessidades e desejos naturais do ser humano. Ainda segundo esta autora, existem métodos que se utilizam da motivação para controlar e limitar o comportamento dos indivíduos em uma organização, oferecendo-lhe algo interessante, um reforço externo, para se conseguir um comportamento adequado, mantendo a frequência deste mesmo comportamento. Outros defendem a idéia de que, por meio da motivação, se estimula o indivíduo de forma intrínseca, de dentro para fora.

Esses diferentes pontos de vista mostram a necessidade de se refletir profundamente sobre motivação, identificando-se todos os pontos de vista a respeito desse assunto complexo.

A motivação deve ser espontânea. Ao mesmo tempo, o indivíduo necessita de estímulos externos para se sentir motivado. O equilíbrio entre os estímulos internos e externos representa a base para que a motivação aconteça.

Cada vez mais, percebe-se o surgimento de uma nova necessidade na vida organizacional, a de se levar em conta os aspectos sutis do capital humano: observar a sua singularidade, sem perder de vista o comunitário; as suas emoções, aliadas à inteligência racional; a sua forma de aprender em parceria com os demais, por meio da convivência no trabalho; a integração que gera sinergia e motivação (BOOG, 1991).

Os novos tempos demandam mudanças na gestão das pessoas. O ser humano precisa encontrar o seu verdadeiro espaço na dimensão profissional. Ele deve ter a sensação permanente de pertencer ao todo e não se sentir apenas como uma peça que forma uma máquina.

Para tanto, as lideranças devem se preparar para servir e não apenas para serem servidas. Elas atuam como facilitadoras que percebem as individualidades de seus liderados, canalizando-as em prol da equipe, que, por sua vez, dirige a sua energia partilhada para o bem da organização. Nessa perspectiva, as pessoas percebem-se ouvidas e compreendidas, alargando o canal de comunicação, fator resultante do respeito e da motivação que se instala naturalmente neste tipo de relação humana.

A forma de aprender e assimilar as mudanças torna-se parte da cultura da organização, a qual sofre as transformações necessárias, com menor dificuldade, além de gerar possibilidades de maior êxito. Estimula-se o desenvolvimento motivacional contando com as forças intrínsecas e extrínsecas. Percebe-se o corpo e a alma das pessoas. E essa totalidade é muito bem vinda na vida profissional.

Boog (1991) relata que quando se observam e se respeitam os aspectos sutis do capital humano, apreende-se uma nova compreensão acerca de si mesmo e sobre o todo. Por todas essas razões, percebe-se o que o termo motivado tem de essencial: motivos ou causas; determinação para a conduta de um indivíduo. Quando a motivação vem de dentro para fora e se harmoniza com uma regra ou conduta externa, toda a organização se beneficia dos resultados conseguidos. São a mente e o coração que determinam a vontade de realizar algo e não a norma escrita e a imposição.

2.2.1 MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E MISSÃO

Alguns autores estabelecem diferenças fundamentais entre motivação e satisfação. Segundo o modelo da equidade de J. Stacy Adams (apud SILVA, 2000), a satisfação surge mediante comparações feitas pelos funcionários de uma determinada empresa. Já para Waldez Ludwig (2003), consultor empresarial, a motivação humana está relacionada à possibilidade de realização das aspirações ou sonhos futuros, à esperança. O que está ligado ao cotidiano e

ao trabalho propriamente dito tem a ver com satisfação. Salário, por exemplo, é um poderoso fator de satisfação, e não de motivação. O salário é importante, mas não tem o poder de motivar ninguém. Apenas gera satisfação profissional.

Motivar está na base do ser humano, é da sua essência. Naturalmente e em combinação com objetivos comuns, é possível haver espaços para novos projetos, além de assegurar eficácia nos resultados. Pessoas motivadas são aquelas que vão atrás dos seus sonhos, não somente do dinheiro que podem ganhar.

Criar um ambiente saudável e oferecer conforto para seus funcionários são coisas que uma empresa pode fazer para mantê-los satisfeitos. Já a motivação está ligada à busca da auto-realização, que pode gerar muita insatisfação momentânea, mas é o principal motor da motivação pessoal. A satisfação no trabalho se deve às conseqüências, e a motivação às esperanças, segundo Ludwig (2003).

As empresas têm o difícil papel de criar ambientes propícios à motivação. Devem se preocupar com o desenvolvimento de talentos, não de competências, preparando seus funcionários para que eles busquem o aprendizado constante. Quem está em constante aperfeiçoamento, não em treinamento, mantém-se motivado.

Todo investimento deve ser aplicado no talento, naquilo em que o funcionário é forte. As fraquezas não devem ser ignoradas, mas gerenciadas. Isto é, descobrir os talentos e as áreas do conhecimento em que o profissional tem melhor desempenho. Em seguida, criar um programa de treinamento baseado nas fortalezas e não nas fraquezas.

Para manter-se motivado, é essencial que o indivíduo tenha senso de missão, visão estratégica e gostar do que faz mais do que fazer o que gosta. A missão é algo mais amplo e mais profundo do que as metas a atingir. Quem quer crescer e se sentir sempre motivado no campo profissional tem de saber qual é a sua missão. Para seguir essa missão é preciso entender os motivos de se estar em determinado local, mesmo em momentos de dificuldade. Nem sempre o caminho é simples, mas quem entende isso e consegue ver além, tem motivação para continuar. Para se sentir motivado, são necessárias diretrizes, metas desafiadoras e consciência da importância do trabalho desempenhado.

A motivação é algo singular, pessoal e depende de cada profissional.

2.3 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nesse contexto, é pertinente o estudo da motivação dos funcionários que atuam nas mais diversas organizações empresariais, no caso específico de instituições bancárias, como o Banco do Brasil S.A., a qual se encontra inserida numa cultura voltada para o lucro. Deve-se estar consciente que a motivação de seus funcionários deve ser desenvolvida e compartilhada a todos da organização e também anunciada àqueles que estão fora da organização,

principalmente seus clientes, que de uma forma ou de outra, estão inseridos no contexto da gestão da motivação, afirma Bergamini (1997).

Ao abordar a motivação temos de tomar alguns cuidados específicos, como por exemplo, não podemos generalizar a forma de tratamento entre as pessoas. Os seres humanos são diferentes uns dos outros, cada uma possui comportamentos diferentes, decorrentes de motivações diferentes, dentro e fora das organizações. Essa diversidade de interesses permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Nas organizações, por consequência, a disposição em melhorar nível motivacional dos funcionários, passa pela identificação dos fatores de motivação pessoal, de uma equipe, de um grupo e do time organizacional como um todo. Desta forma, constata-se que não é possível motivar um espectro tão grande de pessoas diferentes com as mesmas razões e estímulos. É necessária a personificação desses grupos e subgrupos dentro da organização, segmentando e qualificando o corpo de funcionários nas diversas escalas da motivação: psicológica, emocional, econômica e fisiológica.

A motivação tem sido alvo de muitos estudos por vários autores clássicos, buscando modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas. A compreensão da motivação e seu aproveitamento como estratégia têm levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, procurando com isto introduzir novas metodologias nas organizações, a fim de que a motivação aumente e consequentemente a produtividade também.

Toda a empresa, num processo estruturado, deve estar comprometida com a qualidade para que os melhores resultados sejam alcançados. Não há qualidade sem envolvimento de todos na organização, é uma mobilização coletiva. Para que haja esse comprometimento com a qualidade é necessária uma mudança cultural significativa, exigindo alguns rompimentos com a tradição, inclusive nos sistemas de reconhecimento e recompensas. Muitos obstáculos para obtenção da qualidade vão surgindo e é a motivação que vai eliminando esses obstáculos.

Muitos trabalhadores que entram no serviço público de início ficam empolgados por terem sido contratados, mas logo enfrentam a síndrome do choque da realidade ao se defrontarem com o quadro apresentado. Os funcionários descobrem que têm de se adaptar a regras e procedimentos estabelecidos; sentem-se ameaçados ou não são motivados ou preparados para a função e geralmente o seu superior está ocupado demais para lhes dar um *feedback* de como estão indo no desenvolvimento do seu trabalho.

O estilo individual e a cultura da organização têm um impacto inicial que pode influenciar toda a convivência dos funcionários com a organização. Ajudam a determinar como será o desempenho dos empregados e o quanto eles gostarão de trabalhar na empresa.

Um ajustamento que não seja inicialmente perfeito não implica necessariamente que o funcionário esteja no lugar errado, pois tanto a empresa quanto o funcionário tendem a se ajustarem no decorrer do tempo.

Neste sentido, o Banco do Brasil tem procurado ajudar seus funcionários a administrarem as situações de conflitos fornecendo-lhes treinamentos com relação ao trabalho que vão desempenhar. Ajudam também, seus funcionários, a administrarem suas carreiras, ainda que a mesma seja de responsabilidade de cada indivíduo, proporcionando cursos auto-instrucionais, MBA dentre outros cursos de capacitação que proporciona crescimento, atualização dos mesmos. Nas organizações, as pessoas que elaboram seus planos têm mais chances de alcançar seus objetivos de carreira, assumindo um papel ativo na sua administração, tendem a serem mais motivadas e objetivas que as outras.

As carreiras se desenvolvem com o passar do tempo. Elas ajudam as pessoas a avaliarem seu próprio progresso. Com isso, tem-se um instrumento para compreender e administrar seu relacionamento com outras pessoas no local do trabalho, desenvolvendo-se ao longo do tempo.

2.4 A TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Para esse estudo, optou-se pela abordagem da motivação adotada por Vroom (1964) e a sua teoria das expectativas. Esta escolha se justifica, por tratar-se de uma teoria que tem melhor se adaptado às exigências do contexto empresarial, onde os empregador são considerados parceiros e se envolvendo mais e fazendo acontecer o desejado.

A teoria das expectativas estabelece que o funcionário deve participar elencando objetivos com antecedência. Isto, por si só, faz com que ele se envolva mais e alcance seus objetivos. Também propõe que as metas iniciais sejam fáceis, para que o indivíduo ganhe confiança em si mesmo. À medida que as suas expectativas vão aumentando, a dificuldade dos objetivos aumentará proporcionalmente. Para esse autor, a questão da motivação no trabalho deve ser encarada como resultante da relação entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

A teoria de Vroom (1964) sobre a motivação embasa e direciona o administrador para compreender e identificar quais os fatores que motivam as pessoas nas organizações, norteando a ação dos funcionários para alcance de tão desejada qualidade de produtos e serviços.

A motivação é um processo que governa as escolhas de diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo. É um produto dos três fatores identificados na teoria, apresentados na seguinte fórmula: $\text{Motivação} = \text{Valência} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade}$, sendo que nenhum dos fatores pode estar ausente. É o conjunto desses elementos que determina o grau de motivação de uma pessoa para o trabalho.

A Teoria das Expectativas Motivacionais de Vroom identifica cinco elementos principais:

1. Resultado do Trabalho – é o que uma organização proporciona aos seus trabalhadores como salário, promoções e período de férias. Na teoria, o número de resultados não tem limites. Geralmente, se pensa neles como recompensas e experiências positivas, o que não são necessariamente. Podem, por exemplo, referir-se tanto a experiências negativas como demissões ou transferências para outra localidade, como a sentimentos de reconhecimento e sucesso.
2. Valência – refere-se aos sentimentos dos trabalhadores em relação aos resultados. Geralmente se define em termos de atração ou de satisfação antecipada, ou seja, atribui-se uma valência para cada resultado esperado.
3. Valor Instrumental – é o grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados existente na mente dos trabalhadores.
4. Expectativa – é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. É o sujeito que gera expectativa acerca de seu trabalho assim como faz com a valência e a instrumentalidade.
5. Força Instrumental – é a quantidade de esforço ou pressão para motivar-se. A força motivacional é o produto da valência, do valor instrumental e da expectativa.

Em outras palavras, WALL e TELLES (2004) explicam que, para Vroom, motivação é o produto que governa a escolha de comportamentos voluntários alternativos. Por exemplo, tendo-se um quadro inicial em que a pessoa pudesse escolher entre A, B ou C. Segundo Vroom, a motivação da pessoa para escolher uma das alternativas depende de três fatores, sendo que um deles consiste no valor (denominado Valência) que ele atribui resultado advindo de cada alternativa. As diferentes compensações ligadas às alternativas A, B ou C terão diferentes valores (valências) para cada pessoa. Especificando, um novo emprego poderá ter valores positivos, como maior salário, e negativos, como uma carga maior de trabalho e uma mudança para outra cidade.

Outro ponto reside na percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação. Toda pessoa tem uma percepção da compensação que terá se alcançar certo resultado. Ela pode, por exemplo, estar convencida de que se chegar a B será promovida. Essa relação entre desempenho e compensação, na linguagem de Vroom, é chamada de instrumentalidade.

Mais adiante o autor destaca a expectativa que a pessoa tem de poder obter cada resultado. Uma pessoa avalia a probabilidade de obter certo resultado comparando os esforços necessários para tanto, com capacidades próprias. Assim, se ela entender que a probabilidade de obter certo resultado comparando os esforços necessários para tanto, com capacidades próprias. Assim, se ela entender que a probabilidade ligada à alternativa A, por exemplo, é muito baixa, fará sua escolha entre B e C. Se achar que é impossível atingir C ela não fará qualquer esforço para isso: “não, isso não dá para conseguir de jeito nenhum!”. Se achar que é possível atingir C: “não tem problema, eu chego lá!”. São posturas decorrentes dessa expectativa.

Vroom enfatiza a importância de se analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma compensação. Por exemplo, um jovem profissional pode atribuir enorme valor a uma promoção não pelas perspectivas de carreira que isso ofereça ou pelo aumento de salário em si, mas pelo fato de que esse aumento permite-lhe casar.

Muchinsky (1994) afirma que existem algumas práticas que considera essenciais para elevar o nível de motivação das pessoas dentro das organizações, como por exemplo, assegurar que os motivos e valores dos trabalhadores são os apropriados para os postos em que estão alocados. Isso faz com que os trabalhadores despertem sua motivação e seus valores pessoais, definam metas de trabalho que sejam claras, estimulantes, atraentes e alcançáveis. O que proporciona recursos pessoais e materiais que facilitem sua eficácia. Tal fato gera suporte social do ambiente, reforçando o rendimento /execução e harmonizando todos esses elementos dentro de um sistema sócio-técnico consistente.

Segundo ele, algumas práticas desenvolvidas na tentativa de introduzir a motivação, consistiram em reduzir a jornada de trabalho; adotar salário em espiral; propor benefícios; oferecer treinamento em relações humanas, em sensibilidade, em comunicações (treinamentos mostrando a importância da comunicação interna, bem como comunicação bidirecional, entre gerentes e funcionários); oportunizar a participação no trabalho (dar ao funcionário a sensação de estar determinando o que faz em seu trabalho); e dispor de aconselhamento para os funcionários.

Todas essas práticas mostraram que a partir do momento em que o empregado se acostuma com esses incentivos, eles deixam de ser incentivo e passam a ser obrigação/direito, fazendo com que o empresário que não prossiga com os mesmos incentivos seja reconhecido com explorador, esse ciclo deve ser constantemente analisado, a fim de que não haja uma saturação nos fatores de motivação, mas, uma renovação constante. Necessário, porém é verificar se essas práticas realmente são motivadoras, ou apenas servem de paliativo, não alcançando a raiz do problema.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Conforme conta na Enciclopédia Barsa (Vol. 2, 1997), D. João VI ao abrir os portos “as nações amigas” provocou a privação do Estado de sua única fonte de renda: os impostos extorsivos.

A tributação dos produtos ingleses, os únicos disponíveis, baixou para 24% já em 1808. Dois anos mais tarde, foi reduzida para 15%. Dessa forma, a única maneira que D. João VI encontrou-se para obter dinheiro foi fabricá-lo. Por isso, criou o banco do Brasil em 12 de outubro de 1808.

Nesta época, só havia três bancos emissores no mundo. A idéia, portanto, era boa. Mas foi criado com capital inicial de 1.200 contos e com objetivo de gerar fundos para manter a Corte no Brasil, o banco logo passou a emitir mais do que arrecadava.

A seguir, começaram os desfalques, os desvios e o “extravio” de dinheiro. Em vez de “preceder a rigoroso inquérito, como aconselharam a salvação da instituição”, o governo impôs o silêncio pela violência aos que davam curso aqueles boatos, como relatou injuriado, em 1821, o Conselheiro Pereira da Silva. Seu colega, o também Conselheiro José Antônio Lisboa, também lastimou o mau uso que se fazia dos fundos do banco e as prevaricações de seus empregados.

Em abril de 1829, quando as notas emitidas pelo banco já tinham sido desvalorizadas em 190% com relação ao ouro, o então Ministro da Fazenda apresentou para a Câmara dos Deputados proposta para dissolução da instituição. Após calorosos debates, no dia 11 de dezembro de 1829, data na qual se esgotavam os privilégios previstos na fundação, o Banco do Brasil dói então liquidado judicialmente. Só seria restabelecido um quarto de século mais tarde, em 1853.

Atualmente o Banco do Brasil S.A. é uma instituição bancária de economia mista, com participação da União, sendo que o governo federal brasileiro possui 70% das ações. Sua missão, segundo sua filosofia corporativa, é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender as expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país”, (Site: www.bb.com.br).

Segundo dados do próprio banco, a empresa possui 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências e postos, sendo que 95% de suas agências possuem salas de auto-atendimento (são mais de 41 mil terminais), que funcionam além do expediente bancário. Possui ainda opções de acesso via Internet, telefone convencional e celular. Está

presente em 3.100 cidades e em 22 países, com um quadro de 82.500 funcionários próprios, 10 mil estagiários, 5 mil contratados, e 4.800 adolescentes trabalhadores.

Recentemente, o Banco do Brasil incorporou na totalidade o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), o Banco do Estado do Piauí (BEP), o Banco de Brasília, além da BV Financeira (Banco Votorantim) e de estar incorporando também a Nossa Caixa, do Estado de São Paulo.

3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O pesquisador necessita estar provido de critérios científicos para a elaboração de um bom trabalho. Faz-se necessário conhecer os métodos e suas características para escolher o caminho adequado para a construção do seu pensamento e para alcançar os objetivos propostos.

Segundo Ruiz (1996, p. 137), “método é uma palavra de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”. O método traz segurança para o pesquisador, uma vez que traça as etapas a serem seguidas e determina de que maneira devem ser executadas, trazendo inclusive economia de tempo para o pesquisador.

Para Mattar (1999), todo trabalho de planejamento e execução de etapas do processo de pesquisa se consolida num instrumento de coleta de dados. O autor afirma que os instrumentos utilizados para coleta de dados são: questionário, formulário e entrevista.

Para Yin (2001), a coleta de dados em estudos de caso pode se basear em sis principais fontes de evidências: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso adequado dos princípios ajuda ao pesquisador a fazer frente ao problema de estabelecer a validade e a confiabilidade de um estudo de caso.

O presente trabalho assume as características de um estudo de caso que busca apreender a totalidade de uma situação em que o contexto particular, restrito ao Banco do Brasil, especificamente a agência Vila Nova, e ao conjunto de seus quatorze funcionários efetivos.

Esse trabalho se deu em duas etapas distintas. Na primeira, foi realizado um estudo teórico, ocasião esta em que foram consultadas diversas obras que enfocam a temática da motivação das organizações. De posse de tal embasamento, elaborou-se um questionário para investigar em campo a motivação dos funcionários do Banco do Brasil da agência Vila Nova, diferenciando-os entre novos e antigos, e podendo estabelecer, então, relação entre teoria e prática.

Optou-se pela utilização do questionário, pois ele é um instrumento de coleta de dados muito importante. A possibilidade de ser anônimo representa uma vantagem sobre a

entrevista. Não havendo identificação o pesquisado se sente mais á vontade para responder as questões solicitadas. Também o entrevistado pode responder o questionário no momento que melhor lhe convier, sem interromper ou prejudicar as suas atividades na empresa.

O questionário aplicado aos 14 funcionários constou de questões que suscitavam respostas correspondentes a atributos valorativos, descritivos, expectativas e instrumentalidade, baseado na teoria de Vroom. Pretendia-se identificar quais as expectativas e a força motivacional no trabalho relacionadas as exigências sociais, as justiça no trabalho, a realização pessoal e familiar, a sobrevivência pessoal e a esforço corporal de funcionários efetivos.

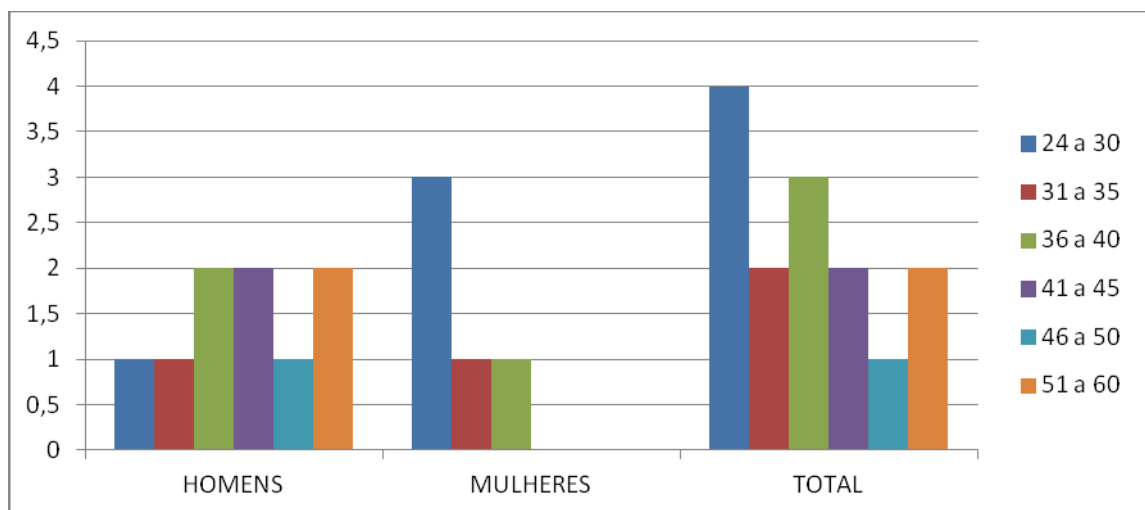
Além dos questionários, alguns dados, referentes á caracterização da população alvo da pesquisa, foram levantados por intermédio do Sistema de Informações do Banco do Brasil

Os dados coletados foram analisados a luz da teoria escolhida e serão apresentados a seguir.

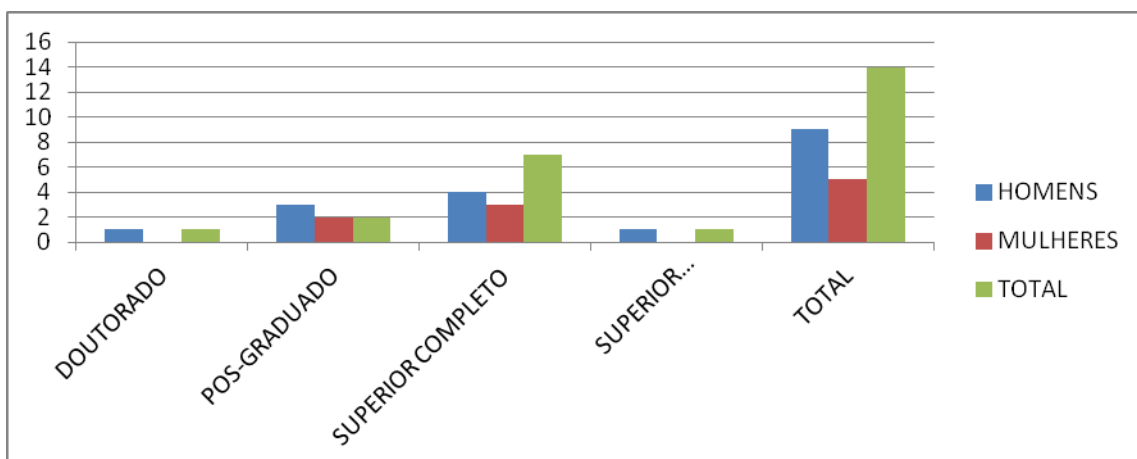
4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A população alvo da pesquisa é constituída pelos 14 funcionários da agência Vila Nova/SC, do Banco do Brasil. Desses, 3 são funcionários antigos, e 11 são os denominados funcionários novos, admitidos após 1998. Com o intuito de conhecer melhor os funcionários que compõem o universo desta pesquisa, optou-se por representá-los através de 3 quadros, como segue.

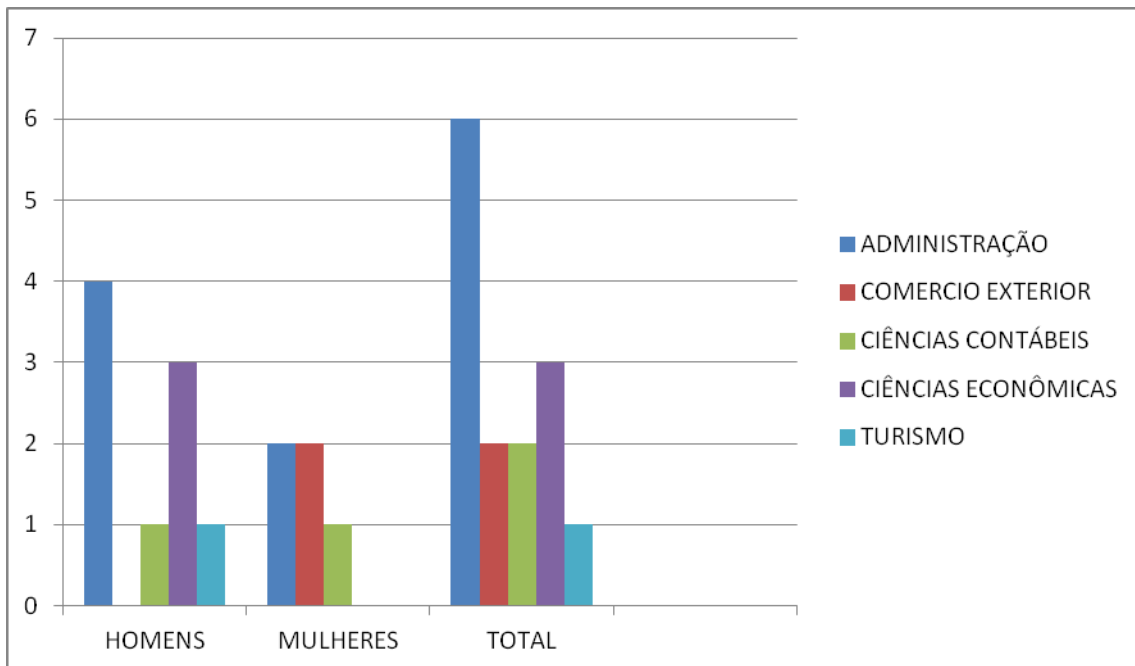
QUADRO 1 – PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA VILA NOVA/SC POR SEXO E IDADE



QUADRO 2 – ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS



**QUADRO 3 – PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA VILA NOVA/SC POR
FORMAÇÃO ACADEMICA**



Os 14 questionários distribuídos para a pesquisa foram respondidos pelos funcionários.

Na primeira questão foi indagado sobre os materiais e equipamentos para a execução dos trabalhos, e sobre isso 12 disseram que os equipamento são suficientes para o desenvolvimento dos trabalhos diários.

Na segunda questão foi indagado sobre o esforço das pessoas do setor na execução de trabalhos. Nesta questão 12 pessoas assinalaram que as pessoas encontram-se comprometidas com seus trabalhos, mas em conversas com os mesmos, se mostrou visivelmente diferenças na percepção sobre esse tema.

A terceira questão focou-se na proporcionalidade entre esforços e recompensas, entre direitos e deveres no trabalho, 9 responderam que há proporcionalidade.

Na quarta questão indagou-se aos funcionários se os mesmos consideram-se reconhecidos e respeitados pelo trabalho que executam. Dos 14 entrevistados, 12 afirmaram que são reconhecidos pelo que fazem.

Dando continuidade, foi perguntado se o ganho financeiro era suficiente e estava de acordo com seu esforço. Como era de se esperar, nenhum questionário voltou com resposta positiva para essa questão, mostrando o grau de insatisfação com a valorização salarial para os esforços e resultados financeiros que esses esforços resultam para o Banco do Brasil. Isso se reflete em todos os níveis salariais, principalmente no mais baixo, função essa exercida por 3 funcionários que tem o cargo de Escriurário.

Na questão que versa sobre as opiniões sobre o trabalho são levadas em conta pelos superiores, 13 respondentes disseram que sim.

No que diz respeito se o BB cumpre com todas as suas obrigações com o funcionário, 12 pessoas disseram que cumpre.

Na questão que indaga se todo dia o funcionário faz tarefas muito parecidas, 12 pessoas disseram que sim, confirmando a expectativa, pois a rotina faz parte do cotidiano do trabalho bancário.

A questão seguinte: “Tenho que terminar minhas tarefas com pressa?”, obteve 13 respostas afirmativas.

Com relação à autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho, apenas 10 responderam que possuem autonomia.

Foi questionado também se os funcionários enfrentam desafios com frequência no seu trabalho. Dos 14 respondentes, 13 responderam que sempre enfrentam.

No quesito que avaliava o auxílio entre colegas de trabalho, 11 dos entrevistados disseram que auxiliam, o que de certa forma demonstra que ainda há aspectos a serem trabalhados nas relações interpessoais na organização.

Foi questionado se eles trabalham para ganhar dinheiro, e nesse quesito a resposta sim foi feita na totalidade da pesquisa, pelos 14 entrevistados. O mesmo número de respostas afirmativas foi dado em relação ao trabalhar para melhorar a qualidade de vida da própria família. Entretanto, quando se questionou sobre se o funcionário trabalha pra suprir as necessidades materiais, todos foram unânimes e disseram que sim.

Questionou-se também se eles assumem as conseqüências do que decidem em seus trabalhos, com resposta afirmativa de todos.

Perguntamos se eles encontram prazer em trabalhar e realizar suas tarefas, com resposta positiva em 10 questionários.

A questão que se seguiu, indagava se com o trabalho o funcionário estaria produzindo bens e serviços. Nessa questão, também contrariando as expectativas iniciais, todos os 14 entrevistados disseram que sim.

Perguntamos também sobre se eles colaboram pra o desenvolvimento da sociedade com o seu trabalho. Sobre isso, a resposta positiva foi feita por 10 pessoas.

Na questão que indaga se as pessoas com quem convive reconhecem a importância do seu trabalho, 10 responderam sim, o que demonstra que aspectos de Gestão de Pessoas devem ser aprimorados e/ou implementados no segmento gerencial pelo administrador da agência,

Questionamos também se eles colaboram com os seus colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho em grupo, obtendo resposta favorável por parte de todos.

Com relação à competição entre colegas de trabalho para alcançar as metas profissionais, quatro responderam que competem, disputam espaços com seus colegas e a maioria, ou seja, dez deles afirmaram que não disputam espaços, mas sim procuram aproveitar as oportunidades que surgem, pois dependem disto para se manter na função.

Questionados sobre identificação com o trabalho, todos responderam que sim.

Pra complementar foi perguntado se o trabalho é um meio de satisfação pessoal. Nessa questão foi deixado aberto o espaço para que os entrevistados respondessem livremente suas opiniões. E como já era de se esperar, houve diversos tipos de respostas, mas no fundo a maioria almeja a realização profissional aliada à qualidade de vida.

Como conclusão a esse questionário, ficou evidenciado que o grau de satisfação é satisfatório, não havendo distinção entre funcionários novos e antigos. Apenas os anseios dos funcionários antigos são diferentes dos novos, que possuem maior facilidade de adaptação às constantes mudanças implementadas pelo Banco do Brasil em sua atuação no mercado financeiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o ambiente da agência Vila Nova/SC é satisfatório, ou seja, há um clima razoável pra trabalhar no dia a dia, embora tal relacionamento não ultrapasse o ambiente de trabalho, ficando a gerência focada somente na questão de resultados, esquecendo-se diversas vezes a valorização do fator humano e dos profissionais que fazem parte disso.

Em janeiro de 2008, essa agência passou por uma mudança de administrador, e esse, proveniente da cidade de São Joaquim/SC, proporcionou alterações na concepção de como gerir esse ambiente de trabalho. Como funcionário da mesma, com o mesmo período no local, percebo diariamente resistência por parte de alguns funcionários quanto às soluções apontadas e determinadas pelo novo gerente geral, que possui estilo administrativo completamente diferente da antecessora da mesma.

Essa mudança causou e causa choques com frequência ainda alta, seja no setor de atendimento ao Caixa, parte da Gerência média, e em especial junto aos clientes da instituição, que não ainda não aceitam e resistem às soluções propostas para as mudanças, como a retirada de atendimento ao público via terminal de Caixa e a transferência do atendimento ao cliente aos canais propostos pelo Banco do Brasil ao nosso cliente.

Atualmente as instituições financeiras, digam-se os bancos, procuram realizar mais atividades voltadas para negócios cujos dividendos são mais significativos dos que aqueles que vinham realizando até tempos atrás, como recebimentos de contas de água, luz, telefone, enfim, boletos de maneira geral. E assim foi por muito tempo na agência Vila Nova, que recebia tudo em seus caixas, gerando assim uma demanda e uma desgaste muito grande para seu quadro de funcionários, com o excesso de trabalho interno para que pudesse dar conta dessa demanda. Mas com a chegada desse novo gerente, esse tipo de atendimento foi direcionado aos correspondentes bancários-COBAN, pra aqueles que não são clientes da instituição, e para os canais alternativos para os clientes Pessoa Física, como Internet, celular, telefone, e para o uso massivo do Gerenciador Financeiro para as empresas. Como isso os funcionários passaram há ter mais tempo para atender a demanda maior por negócios que o mercado exigiu, fazendo com que os funcionários do Banco do Brasil tivessem que se adaptar mais rapidamente a essa nova realidade, o que para a instituição é bem mais interessante.

Como resultado a isso os resultados financeiros propostos à agência foram atingidos, mesmo que a custa de muito desgaste emocional por parte de quase todos os funcionários, tanto os novos quanto os mais antigos. O foco principal é o resultado financeiro, e isso acaba por desmotivar parte da equipe.

É visível também que se faz necessário um maior investimento, por parte do Banco do Brasil, em qualificação para a maioria dos administradores, em todos os níveis, incluindo aí os gerentes de conta, em cursos voltados à Gestão de Pessoas, com o objetivo de que eles possam compreender, a ouvir e a também valorizar características pessoais de cada

funcionário de maneira individualizada, e não como um todo, transformando isso num diferencial em relação a outras do sistema financeiro, pois uma instituição ou empresa é formada não somente por máquinas e sistemas gerenciais e de informática, mas também, e principalmente, por pessoas, que possuem valores próprios e maneiras de conduzir essa evolução e desenvolvimento diferentes daquele que as propõem ou as determinam. Sem o ser humano, de nada adianta isso tudo, e quando isso se tornar definitivamente parte do processo gerencial, os profissionais se sentirão mais valorizados, e como consequência a isso tudo, se sentirão recompensadas num todo e a motivação se fará presente com mais facilidade e frequência.

Espero que essa análise sirva de alguma maneira, como um instrumento para que essa reflexão e mudança de comportamento possa efetivamente ocorrer, num tempo mais rápido que acontece hoje.

REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, A e ARAÚJO, M.A.D. (2000). *Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa*. [Resumo]. In Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (org.). XXIV Encontro da ANFAD (Formato CD-ROM) Florianópolis: Autor.
- BERGAMINI, C.W. *Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1983.
- BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*: 4.ed. São Paulo: Círculo do Livro, 1991.
- CARBONE, Pedro Paulo. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2. Ed. – Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAVIS, K. e NEWSTROM, J.W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- HAMPTON, D.R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1990.
- HERZBERG, Frederick. *Novamente como se faz para motivar funcionários*. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1 (13): 1-13.
- JIORA, Kátia Fernanda. *Estudos sobre Avaliações Psicológicas Aplicadas em Empresas Estatais*. São Paulo: USF, 2006.
- LOBOS, J.A. *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Atlas, 1978.
- MASLOW, A.H. *Uma teoria de motivação*. In: BALCÃO, Y.F. & CORDEIRO, L.L. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*, 4.ed. Rio De Janeiro;: FGV, 1979.
- MUCHINSKI, P.M. *Psicologia Aplicada ao trabalho: uma introducción a La psicología industrial y organizacional*. Tradução de Olga Maiz e Maria Luiza Lupardo. Bilbao: Desclée De Brouwer, 1994
- SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. *Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, sobcontratação e intensificação do trabalho*. Educação & sociedade, Ano XX, nº 67, Agosto/99 p. 183-209.

SILVA, Walmir Rufino. *Motivação no trabalho*. João Pessoa: editora Universitária/UFPB, 2000.

SIQUEIRA NETO, Armando Correa de. *A motivação na gestão de qualidade total*. Disponível em http://www.arenabiz.com.br/artigo_12.asp.

ANEXO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Alessandro Jiora

**ANÁLISE SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO
BRASIL: AGÊNCIA VILA NOVA, EM BLUMENAU/SC**

Blumenau

2009

