

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

Elaine da Fontoura Morbini

**A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE
CERTIFICAÇÃO INTERNA NO BANCO DA CIDADE**

Porto Alegre

2010

Elaine da Fontoura Morbini

**A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE
CERTIFICAÇÃO INTERNA NO BANCO DA CIDADE**

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

Orientadora: Prof. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Tutora Orientadora: Deise Rambo

Porto Alegre

2010

Elaine da Fontoura Morbini

**A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE
CERTIFICAÇÃO INTERNA NO BANCO DA CIDADE**

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

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Prof. Lilian Weber

Dedico este trabalho a minha família e,
em especial ao meu marido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Deus pelo dom da vida e por sua fidelidade. Agradeço a iniciativa do Banco do Brasil S.A. e da UFRGS, na realização desse curso, oportunidade de concretização de um sonho, a todos os professores, tutores, nosso coordenador de turma e colegas dessa jornada.

*Feliz é o homem que acha sabedoria,
e o homem que adquire conhecimento...*

Provérbios 3,13

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os fatores motivacionais que levam os funcionários do Banco Cidade a participarem da certificação interna de conhecimentos. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, de abordagem quantitativa, a partir da aplicação de um questionário. Obteve-se a participação de toda a agência, totalizando quinze funcionários de diferentes cargos e funções, de escriturários ao gerente geral da agência. Procedeu-se à análise dos resultados com base no quadro teórico que sobre os temas envolvem o objeto de pesquisa: motivação, ascensão profissional, gestão de carreira e educação corporativa. Como resultado, verificou-se que a participação dos funcionários ocorre em função de seus objetivos pessoais de ascensão e desenvolvimento profissional, aperfeiçoamento pessoal, entre outros, motivados por fatores como necessidades sociais, de auto-realização, de crescimento pessoal, responsabilidade de superação. Evidenciou-se, na análise, o caráter intrínseco da motivação que faz com que cada indivíduo reaja de modo particular na busca de seus objetivos. Cabe ressaltar, também, que a maioria dos funcionários demonstrou estar consciente de seu papel no processo de ascensão e desenvolvimento profissional e que a empresa vem desempenhando, especialmente através de sua universidade corporativa, o seu papel de oportunizar o crescimento profissional de seus funcionários, muito embora haja espaço para melhorias no processo.

Palavras-chave: Motivação. Certificação. Ascensão profissional. Desenvolvimento profissional.

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - TD&E e Gestão de Carreira - Caminhos no movimento para a ação | 23 |
| Quadro 1 - Relação dos fatores investigados e suas respectivas questões | 25 |
| Gráfico 1 - Sexo dos funcionários pesquisados | 29 |
| Gráfico 2 - Faixa etária dos funcionários pesquisados | 29 |
| Gráfico 3 - Grau de escolaridade dos funcionários pesquisados | 30 |
| Gráfico 4 - Cargo dos funcionários pesquisados | 30 |
| Gráfico 5 - Tempo de empresa dos funcionários pesquisados | 31 |
| Gráfico 6 - Objetivo dos funcionários para a participação | 32 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabela 1 - | Motivos apontados como mais importantes para participação | 32 |
| Tabela 2 - | Participações na certificação interna de conhecimentos | 33 |
| Tabela 3 - | Número de certificações obtidas | 33 |
| Tabela 4 - | Objetivos da empresa | 34 |
| Tabela 5 - | Sentimento de orgulho por fazer parte da empresa | 35 |
| Tabela 6 - | Motivação causada pela aprovação | 35 |
| Tabela 7 - | Necessidade de pertencimento a um grupo | 36 |
| Tabela 8 - | Reconhecimento por parte da empresa | 37 |
| Tabela 9 - | Fixação de objetivos pessoais | 37 |
| Tabela 10 - | Ascensão e remuneração como objetivos | 38 |
| Tabela 11 - | Obrigatoriedade de participação | 39 |
| Tabela 12 - | Discriminação quanto a não participação | 39 |
| Tabela 13 - | Orientação do superior hierárquico | 40 |
| Tabela 14 - | Relação dos temas com a atividade desempenhada | 40 |
| Tabela 15 - | Participação pelas metas da agência | 41 |
| Tabela 16 - | Consciência da necessidade constante de aperfeiçoamento | 42 |
| Tabela 17 - | Escolha temas relacionados à atividade desenvolvida | 42 |
| Tabela 18 - | Proposição dos temas com relação à atividade desenvolvida | 43 |
| Tabela 19 - | Avaliação dos cursos e apostilas da universidade corporativa | 43 |
| Tabela 20 - | Suficiência das apostilas | 44 |
| Tabela 21 - | Aplicabilidade do conhecimento | 44 |
| Tabela 22 - | Disponibilização do tempo no horário do trabalho | 45 |
| Tabela 23 - | Dedicação na preparação para as provas | 45 |
| Tabela 24 - | Responsabilidade pela carreira profissional | 46 |
| Tabela 25 - | Não credibilidade do processo de Ascensão Profissional | 46 |
| Tabela 26 - | Importância da aprovação nas certificações | 47 |
| Tabela 27 - | Compromisso com gerenciamento da carreira e auto-desenvolvimento | 47 |

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabela 28 - | Percepção a respeito da comunicação por parte da empresa | 48 |
| Tabela 29 - | Concordância quanto ao oferecimento de oportunidades na empresa | 49 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|----|
| | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1 | QUADRO TEÓRICO | 14 |
| 1.1 | MOTIVAÇÃO | 14 |
| 1.1.1 | Teorias da Motivação | 14 |
| 1.1.2 | Motivação X reforço no contexto organizacional | 18 |
| 1.2 | TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO & EDUCAÇÃO | 20 |
| 1.2.1 | Fases do Sistema T,D&E | 21 |
| 1.2.2 | Universidades Corporativas | 22 |
| 1.2.3 | Gestão de Carreira | 22 |
| 2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 24 |
| 3 | RESULTADOS | 26 |
| 3.1 | A EMPRESA | 26 |
| 3.1.1 | Programa de Ascensão Profissional | 26 |
| 3.1.2 | A Certificação Interna de Conhecimentos | 27 |
| 3.1.3 | A Universidade Corporativa | 28 |
| 3.2 | RESULTADOS DA PESQUISA | 28 |
| 3.2.1 | Dados de Identificação dos Pesquisados | 29 |
| 3.2.2 | Dados Específicos da Pesquisa | 31 |
| 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 50 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 52 |
| | APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA | 53 |

INTRODUÇÃO

O conhecimento é um capital fundamental para as empresas como forma de assegurar oportunidades de negócio e redução de riscos. Os funcionários detêm o conhecimento adquirido com as informações absorvidas e conjugadas com suas experiências, valores e normas da empresa. Como ação estratégica na Gestão de Pessoas, muitas empresas têm investido no crescimento profissional de seus funcionários incentivando-os a desenvolverem as competências necessárias para um desempenho eficiente e a gerenciarem suas carreiras. Para atestar, medir e valorizar o domínio de conhecimentos e habilidades, com ênfase na aplicação no contexto do trabalho, empresas utilizam-se do processo de certificação. A certificação é uma ferramenta de conformidade para documentar e declarar formalmente que um produto ou pessoa está em conformidade com normas técnicas ou documentos normativos (SITE DE NORMALIZAÇÃO DO CNI, 2010).

Uma dessas empresas, que utilizam o processo de certificação interna, é o Banco da Cidade, empresa de tradição no mercado brasileiro. É uma das maiores instituições do país contando atualmente com cerca de cento e quatro mil funcionários. Com objetivo de ampliar o relacionamento dos funcionários com o setor de Recursos Humanos e obter subsídios para o aperfeiçoamento das políticas, diretrizes e processos de RH, foi realizado em quatro etapas: local, regional, estadual e nacional, o 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, de 10 de julho a 20 de agosto de 2003, em que os funcionários tiveram oportunidade de participar, apresentar e discutir sugestões, críticas e solicitações. Alguns dos assuntos tratados foram o programa de ascensão profissional, os critérios e a transparência do processo, a maior valorização das competências e a experiência profissional dos funcionários.

Como resultado do evento, o Banco da Cidade aprovou em novembro de 2005 o novo Programa de Ascensão Profissional composto por três etapas que são: a Certificação – interna através de provas de conhecimentos, abrangendo temas pertinentes ao negócio bancário, certificações legais e de idiomas, a Qualificação – avaliação técnico-comportamental ou entrevistas com base nos perfis definidos para o cargo e o Comissionamento – processo de nomeação para exercer determinado cargo comissionado. (Rumos, publicação interna aos funcionários, 2007) Nas agências de varejo, os cargos comissionados são: Assistente de

Negócios, Gerente de Módulo de Unidade de Negócios, Gerente de Segmento e Gerente Geral. O Banco também aperfeiçoou o Sistema de Talentos e Oportunidades, sistema onde são registrados os conhecimentos, formação e realizações dos funcionários, assim como as oportunidades apresentadas pela empresa, para as quais os funcionários devem sentir-se motivados a participar.

Motivação é sinônimo de desejos, instintos, necessidades, que levam as pessoas a agir, movimentar a fonte de energia instalada no mundo interior das pessoas, afirma Bergamini (2008). O foco deste estudo é a motivação para participação nos certames de Certificação Profissional dos funcionários do Banco da Cidade, parte da etapa do processo de ascensão profissional na rede de agências. A Certificação Interna em Conhecimentos foi lançada com objetivo de favorecer a formação do profissional bancário, orientar o desenvolvimento profissional, aperfeiçoar o sistema de ascensão profissional, apontando quais são os conhecimentos fundamentais ao exercício dos cargos no banco e validar os conhecimentos adquiridos pela experiência profissional e pelo sistema de educação corporativa. Apesar da grande participação, pouco se sabe quanto à percepção e os objetivos dos funcionários, o que leva a seguinte questão de pesquisa: **Quais os fatores motivacionais que levam os funcionários a participarem do certame da certificação interna de conhecimentos?**

O objetivo geral é analisar os fatores motivacionais que levam os funcionários a participarem da certificação interna de conhecimentos, e os objetivos específicos são: verificar os objetivos dos funcionários para participarem das provas; verificar os fatores que favorecem a motivação através da análise da forma de preparação e escolha dos temas; verificar os fatores que desmotivam a participação; verificar a importância atribuída pelos funcionários da certificação para a ascensão profissional; e propor sugestões de melhorias ao processo para maior engajamento dos funcionários.

Tendo em vista que as ações e objetivos do Banco são fundamentados, não só na melhoria do atendimento ao cliente, mas também para adequar-se à tendência mundial de certificação profissional, é importante que se investigue os fatores que influenciam a motivação dos funcionários para participarem. A percepção dos funcionários sobre a certificação, a identificação de suas expectativas e necessidades, pode favorecer o aprimoramento desse processo, trazendo benefícios para os funcionários e para a organização que pode através do desenvolvimento dos recursos humanos tornar-se uma empresa ainda mais competitiva não apenas no mercado interno, mas no mercado internacional.

Inicialmente o trabalho apresenta uma revisão teórica sobre o tema central, a motivação, e os temas relacionados ao objeto de pesquisa que são a educação corporativa e gestão de carreira. O capítulo seguinte tem o objetivo de descrever os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa. No último capítulo é apresentada a análise dos resultados obtidos frente ao referencial teórico buscando atender aos objetivos propostos. E por fim as considerações finais onde são apresentados as principais conclusões e as limitações identificadas.

1. QUADRO TEÓRICO

Nesse capítulo são apresentados os principais conceitos voltados a fatores motivacionais de forma a embasar a compreensão do tema e análise do resultado da pesquisa. São abordados ainda conceitos sobre educação corporativa e gestão de carreira.

1.1 Motivação

Motivação são motivos para ação. O que motiva? Que situação leva alguém a gerar esforço na direção de um alvo? Para Bergamini (2008), motivação é sinônimo de desejos, instintos, necessidades, que levam as pessoas a agir, movimentar a fonte de energia instalada no mundo interior das pessoas.

Robbins (2008) define motivação como o processo que move as pessoas persistentemente em direção a determinada meta.

O comportamento humano não é aleatório, as pessoas vão na direção daquilo que as interessa, na direção das suas necessidades, influenciadas por suas percepções, cultura e personalidade. Segundo Bergamini (2008), os indivíduos são diferentes, não agem da mesma forma, são movidos por fontes de energia variadas em direção a objetivos que vem de dentro de cada um. Diante da perspectiva, de que os determinantes do comportamento residem no interior das pessoas, não é suficiente uma regra geral para determinar as causas que levam o ser humano a agir. Afirma que “cada ser humano incorpora e processa diferentemente os estímulos recebidos, por conseguinte responde a eles de maneira que lhe é particular” (BERGAMINI, 2008, p.23).

1.1.1 Teorias da motivação

As teorias da motivação procuram entender como e porque as pessoas preferem e mantêm determinado tipo de comportamento, o grau de vontade, dedicação e persistência em tentar desempenhar bem uma tarefa ou manter determinado comportamento.

A teoria da hierarquia de necessidades, segundo Robbins (2009), é a mais conhecida, formulada por Abraham Maslow. Segundo essa teoria, o ser humano tem necessidades que são classificadas por uma hierarquia. As necessidades fisiológicas estão no nível mais baixo, sendo quase sempre atendidas. À medida que cada uma das necessidades vai sendo atendida, a próxima passa a ser buscada. São elas: (1) fisiológicas, que se referem à sobrevivência, como fome, sede, abrigo; (2) segurança, proteção contra danos físicos e emocionais; (3) sociais, sensação de pertencer a um grupo, amizade e aceitação; (4) estima, fatores internos como respeito próprio, autonomia e realização, externos como status, reconhecimento e atenção; (5) auto-realização, ou seja, crescimento, alcance do pleno potencial e auto desenvolvimento. Robbins (2009) afirma que essa teoria foi reconhecida, porém não validada, existindo pouco embasamento para comprovar que as necessidades se organizem conforme proposto por Maslow, ou que o atendimento de uma das necessidades leve a busca da satisfação das necessidades de outro nível. Muchinsky (2004, p. 370) concorda afirmando que “tentamos satisfazer nossas necessidades de auto-estima mesmo quando nossas necessidades sociais não são totalmente satisfeitas”. Porém reconhece as contribuições que essa teoria trouxe para o campo da psicologia. Para Bergamini (2008), o enfoque dessa teoria é importante porque serviu de base para muitas outras teorias e afirma que Maslow foi um dos primeiros a evocar o caráter interior da motivação quando propõe o sentido de necessidade como fonte de energia das motivações.

Outra importante teoria é a Teoria X e Teoria Y, proposta por Douglas McGregor (1960), partiu de dois conjuntos de pressuposições distintas acerca da natureza e do comportamento humanos. Conforme Robbins (2009), foi elaborada a partir da observação da forma como os executivos tratavam seus funcionários, reuniu quatro premissas sob a Teoria X: (1) os indivíduos, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentam evitar o trabalho; (2) como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas; (3) os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível; (4) a maioria dos trabalhadores coloca sua segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e demonstram pouca ambição. A Teoria Y contrasta com as visões negativas e tem como premissas: (1) os indivíduos podem achar o trabalho algo tão natural

quanto descansar ou divertir-se; (2) as pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos; (3) na média as pessoas podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade; (4) qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras. Não se trata de privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas. Robbins (2009) afirma que McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y são mais válidas que as da Teoria X, propondo idéias como processo participativo na tomada de decisões, tarefas com maiores responsabilidades e bom relacionamento em grupo para aumentar a motivação dos funcionários. McGregor (1960) distingue os princípios fundamentais de suas teorias denominando princípio “escalar” o derivado da Teoria X em que a direção exerce direção e controle através da autoridade e princípio da integração que deriva da Teoria Y, em que a direção cria condições que permitam que os membros da organização alcancem seus próprios objetivos direcionando seus esforços para o sucesso da empresa.

Por sua vez, a teoria dos dois fatores ou teoria da higiene-motivação foi proposta por Frederick Herzberg após pesquisa com pessoas abordando a satisfação no trabalho concluindo, que os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes dos que levam à insatisfação (Robbins, 2009, p 50). Fatores caracterizados como higiênicos, tais como remuneração, condições físicas, relacionamento interpessoal, se adequados levam a “não-insatisfação”, mas não trazem satisfação. Fatores que afetam a satisfação no trabalho, denominados por ele como fatores motivacionais, são oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Para Robbins (2009), essa teoria foi muito criticada, especialmente quanto ao método, mas foi amplamente divulgada. Stoner e Freeman (1985) afirmam que pesquisas posteriores indicam que essa teoria simplifica extremamente o relacionamento entre satisfação e motivação e que não levam em conta as diferenças individuais, pois um fator que causa insatisfação em uma pessoa pode trazer satisfação à outra, porém traz importante contribuição para a compreensão dos trabalhos sobre satisfação, motivação e desempenho.

Outra teoria conhecida como teoria das necessidades de McClelland, proposta por David McClelland e sua equipe descreve três motivos principais, ou necessidades no trabalho: (1) necessidade de realização: superar-se, atingir determinados padrões, lutar pelo sucesso. São grandes realizadores e buscam assumir responsabilidades, encontrar soluções para problemas, receber *feedback*, preferem metas difíceis, mas realistas; (2) necessidade de poder: induzir outras

pessoas a se comportarem como não fariam normalmente, de uma maneira que não é própria do comportamento delas. São pessoas que buscam ascendência sobre outras, preferem situações competitivas que tragam prestígio e influência; (3) necessidade de associação: desejo por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Buscam a amizade e preferem situações de cooperação. Segundo Robbins (2009), a mais pesquisada foi a necessidade de realização relacionada ao desempenho no trabalho, evidenciando que os grandes realizadores sentem-se motivados, e que as necessidades de poder e de associação estão mais relacionadas ao nível gerencial.

Outra teoria, já mais contemporânea, é a teoria da fixação de objetivos proposta por Edwin Locke que, conforme descrito por Robbins (2009) propõe que objetivos específicos, metas, podem ser fontes de motivação. Quanto mais difícil e específico for o objetivo, melhor o resultado, mais alto o nível de desempenho, maior o esforço para atingi-lo. Quando a fixação de objetivos e metas forem aceitas, haverá maior comprometimento representando uma poderosa fonte motivacional. Outro fator importante é o *feedback* que direciona o comportamento, especialmente o *feedback* auto-gerenciado. Muchinsky (2004) afirma que a maioria dos testes empíricos da teoria são bem fundamentados e têm uma base cognitiva:

os funcionários precisam pensar nos objetivos que querem alcançar; eles precisam decidir se os objetivos são aceitáveis; precisam compreender quais são os comportamentos necessários para alcançá-los e precisam saber como avaliar o feedback sobre o seu progresso (MUCHINSKY, p. 387).

Por sua vez, a teoria da expectativa, modelo proposto por Victor H. Wroom, segundo Robbins (2009), é a que traz a explicação mais abrangente sobre motivação, sustentando que a intensidade de expectativa quanto ao resultado de uma ação exerce atração sobre o indivíduo. Enfoca três variáveis: (1) atração: importância dada ao resultado potencial a ser alcançado; (2) relação desempenho-recompensa: o grau em que acredita que determinado nível de desempenho leve à obtenção de um resultado desejado; (3) relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que uma certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho. Para Robbins (2009), essa teoria enfatiza resultados ou recompensas, está baseada no interesse e expectativas individuais, devendo crer que a organização recompense os funcionários conforme suas expectativas, e que eles saibam o que se espera deles e como serão avaliados. Segundo Stoner e Freeman (1985), Nadler e Lawer relacionam algumas implicações para os administradores que adotam esse modelo como determinar recompensas que são valorizadas

pelos funcionários e que estejam relacionadas ao desempenho, determinar o nível de desempenho desejado e fazer com que esse desempenho seja alcançável.

1.1.2 Motivação X reforço no contexto organizacional

A Teoria do Reforço proposta por Skinner propõe que as conseqüências de certos comportamentos determinam comportamentos futuros através de um aprendizado cíclico, ou seja, conseqüências positivas ou negativas condicionam ações semelhantes ou uma mudança de comportamento, conforme Stoner e Freeman (1985).

Robbins (2009) acredita que a teoria do reforço contrapõe-se à teoria da fixação de objetivos, e possui uma abordagem comportamentalista, ou seja, o reforço condiciona o comportamento, que é produto do ambiente. Essa teoria não leva em conta as condições internas do indivíduo, não é considerada, segundo ele, uma teoria motivacional.

Para Bergamini (2008), os métodos que usam essa teoria como base, considerada por ela como uma forma de controle, através de programas de recompensas tem obtido melhoras na produtividade especialmente na área de vendas, porém com resultados pouco duradouros. Ressalta também que as pesquisas que embasam essa teoria foram realizadas com animais, que são diferentes dos seres humanos.

De acordo com Stoner e Freeman (1985, p.333), muitas vezes, as abordagens baseadas no reforço são mais práticas, economizam o tempo que seria necessário para conhecimento das necessidades de cada funcionário e que o administrador deve “determinar diretrizes claras para o comportamento e para as conseqüências positivas ou negativas” ajudando-os a guiar seu próprio comportamento, sendo uma teoria útil ao treinamento.

As teorias que tratam sobre a motivação são frutos de estudos realizados na tentativa de compreender o que e como se processa o acionamento do motor interno que impulsiona as pessoas à ação. A maior dificuldade reside nas diferenças que existem de pessoa para pessoa, dificultando uma generalização, uma teoria que seja absolutamente correta. As teorias de conteúdo estão direcionadas às necessidades internas que determinam o comportamento para satisfazê-las, e as teorias de processo enfatizam o processo em si que levam as pessoas a

decidirem como se comportar. É um assunto de grande interesse para as organizações que anseiam por funcionários motivados e assim, aumento de produtividade.

Bergamini, em seu livro *Motivação nas Organizações* (2008) faz um estudo aprofundado sobre o assunto relatando que é antigo o interesse por um invisível gerador de energia comportamental que representa a motivação, e apresenta um relatório sobre a motivação nas empresas brasileiras, efetuado através de informações coletadas por cinco anos junto a 1204 executivos, através do questionário LEMO (Levantamento de Estilos Motivacionais).

Conforme Bergamini (2008), as grandes mudanças no mundo empresarial têm gerado inquietações aos administradores que procuram formas de fazer com que os funcionários produzam, passando a idéia que é responsabilidade dos gerentes motivarem seu pessoal. Segundo ela, a Psicologia atribui a isso o nome de condicionamento, perspectiva de que as pessoas se comportam de acordo com padrões de conduta pré-estabelecidos, estimulados por programas como prêmios por produtividade, participação nos lucros, remuneração variável e outros.

Robbins (2009) vincula os programas de reconhecimento com a teoria do reforço, muito utilizados pelas organizações como forma de reduzir o cansaço e o stress dos funcionários e maximizar a motivação. Num cenário globalizado e competitivo, onde os salários têm sido reduzidos e o custo desses programas é relativamente baixo. Robbins (2009) vincula também o enriquecimento de tarefas à teoria dos dois fatores, de Herzberg e relaciona com a teoria da expectativa os esquemas flexíveis de trabalho e programas de remuneração variável, referindo-se ao pagamento por desempenho como modismo nas recompensas.

Segundo Bergamini (2008), muitos administradores ainda acreditam que podem gerar motivação em seus funcionários, porém muitas vezes estão tentando projetar suas próprias motivações em seus liderados. Afirma que há autores que propõem que o fracasso de muitas empresas pode ser atribuída a maneira de lidar com as pessoas, não à falta de conhecimento técnico, cenário agravado pelos modismos em administração. Segundo a autora, “a motivação organizacional está ligada principalmente à interação líder/seguidor” (BERGAMINI, 2008, p.36). Para ajudá-los a liberar a motivação que existe dentro de cada um é preciso conhecer e estudar o comportamento humano sendo impossível elaborar uma fórmula ideal para motivar pessoas. “Os empregados devem ver de que forma seus objetivos individuais se encaixam aos objetivos do grupo e da organização”. (TJOSVOLD, D. e TJOSVLOD, M. M. *apud* BERGAMINI, 2008, p.37).

Para se atribuir a falta de motivação no ambiente de trabalho, segundo Bergamini (2008), quando o foco é a produtividade, é importante que garantir

que os padrões de desempenho sejam factíveis, que as pessoas tenham habilidades necessárias e estejam desejosas de exibir o comportamento que as leve a esse desempenho. Finalmente, é preciso investigar se a pessoa pode contar com os recursos disponíveis (BERGAMINI, 2008, p 72).

As empresas devem disponibilizar recursos que favoreçam a motivação e um caminho fundamental é investir em treinamento, desenvolvimento e educação de seus funcionários.

1.2 Treinamento, desenvolvimento e educação

Treinamento e desenvolvimento, representados pela sigla T&D, referem-se a ações desenvolvidas pelas organizações para maior capacitação no exercício de suas atribuições. Segundo Bruno-Faria (2006), o foco do treinamento é a resolução de problemas de desempenho no trabalho e o desenvolvimento relaciona-se a ações que possibilitam a aprendizagem dos funcionários sem focar o desempenho de determinada atividade e que lhe agregue novos conhecimentos. Segundo a autora, à sigla foi acrescentada a letra “E”, de educação, que representa todas as ações oportunizadas pela organização para que o funcionário aprenda novas habilidades, desenvolva-se e esteja apto a assumir novos cargos ou desafio na organização, pois possibilitam crescimento pessoal e profissional, enfatizando os aspectos estratégicos da Gestão de Pessoas.

Muchinsky (2004) conceitua Treinamento e Desenvolvimento como processos semelhantes para melhorar as habilidades do funcionário, porém associa um foco histórico para os termos que seriam designados pela hierarquia do cargo, treinamento designando para funcionários de cargos inferiores e desenvolvimento para os funcionários de nível gerencial. Ressalta, porém, que atualmente essa distinção não é tão significativa, visto que é crucial aos funcionários de todos os níveis organizacionais o envolvimento na expansão de suas habilidades.

“O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais”, definem Milkovich e Boudreau (2000, p. 339).

Conforme Mascarenhas (2008), as tendências de requalificação dos trabalhadores trazem uma dimensão mais voltada à educação para o termo desenvolvimento, também associada à idéia de competência. A organização deve buscar uma cultura que favoreça e promova iniciativas para o desenvolvimento de competências através de oportunidades aprendizagem. Destaca também práticas como *coaching* e *mentoring*, aliadas à avaliação de competências, como importantes para contribuir com essa cultura organizacional que promova a aprendizagem ao invés de uma cultura controladora. *Coach*, termo em inglês, significa treinador, técnico ou preparador, papel que pode ou não, ser desempenhado pelo superior hierárquico, auxiliando através de cooperação, aconselhamento, contribuindo para o desenvolvimento de condições que motivem os funcionários na direção da aprendizagem, tornando-se uma espécie de *mentor*. O processo de *coaching* e *mentoring* envolve confiança e liderança.

1.2.1 Fases do sistema de TD&E

Bohlander, Snell e Sherman (2003) apresentam as quatro fases do sistema de treinamento: (1) avaliação ou levantamento das necessidades, composta pela análise da empresa, um exame do ambiente, das estratégias e dos recursos para determinar onde enfatizar o treinamento, uma análise da tarefa em si e das competências, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas e, por fim a análise da pessoa para determinar quem é alvo do treinamento; (2) elaboração do programa que deve focalizar os objetivos instrucionais, a prontidão e motivação do treinando, os princípios de aprendizagem e as características dos instrutores; (3) implementação do programa através de adequados como palestras, aula expositiva, treinamento no local de trabalho, simulação ou treinamento baseado em computador; (4) avaliação, essa fase deve determinar a efetividade e ensinar o aprimoramento, propõe quatro critérios básicos: reações, aprendizado, comportamento e resultados. Os autores referem-se também à motivação como pré-condição para o aprendizado, afirmando que pessoas conscientes, orientadas para metas, auto disciplinadas, perseverantes e que reconheçam a necessidade de novos conhecimentos ou habilidades podem atingir um nível ideal de aprendizagem.

Segundo Mascarenhas (2008), a promoção da capacitação dos funcionários era tradicionalmente uma tarefa da área de treinamento e desenvolvimento, porém a necessidade de atuação mais proativa, exigência de capacidades cognitivas mais complexas associadas à idéia de competência traz à capacitação uma dimensão mais ampla. Para o autor, a Universidade Corporativa surge como uma oportunidade à aprendizagem e ao desenvolvimento dos indivíduos e grupos da na organização.

1.2.2 Universidades Corporativas

Eboli (2009) afirma que a universidade corporativa é uma entidade educacional com o objetivo de alinhar o processo de aprendizagem organizacional para que aconteça de forma ativa e contínua, formando e desenvolvendo talentos na gestão dos negócios e promovendo a gestão do conhecimento.

Elizabeth Ayres Gdikian, Moisés Correia da Silva, Marisa Eboli (2009) realizaram uma pesquisa de campo com 30 empresas de destaque em recursos humanos para analisar o modelo de educação corporativa assegurando sua importância no panorama empresarial. Um dos pontos de destaque é a conscientização do auto-desenvolvimento e compromisso dos profissionais em fazer sua parte buscando e recebendo *feedback*, experimentando e adotando diferentes estilos de aprendizagem, identificando mapas mentais e mudando perspectivas. Segundo os pesquisadores:

Assim o investimento na agregação de conhecimentos, desenvolvimento de novas habilidades e o repensar de atitudes dos profissionais passa a ser não mais uma ferramenta de benefício, de compartilhamento de custos, usada como fator motivador, mas, cada vez mais, figura importante na necessidade de oxigenação e crescimento da organização (GDIKIAN, SILVA e EBOLI, 2009, p.191).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que o planejamento e o desenvolvimento dos funcionários envolve a movimentação por várias funções numa empresa que deve também identificar futuras necessidades e preenchimentos de cargos. A possibilidade de fazer carreira dentro da empresa é um fator que pode motivar os funcionários para um processo dinâmico que associa suas necessidades às necessidades da empresa.

1.2.3 Gestão de Carreira

A gestão de carreira é um assunto de extrema importância pelas mudanças que são reflexos da realidade complexa em que vários tipos de vínculos com o trabalho coexistem nas organizações.

Robbins (2009) afirma que a organização detinha a responsabilidade de gerenciar a carreira dos funcionários e hoje tem a função de apoiar os indivíduos que devem assumir a responsabilidade por seu futuro. Ressalta que as carreiras também mudaram “para um modelo em que as pessoas devem ser flexíveis, aprender continuamente e mudar sua identidade funcional no decorrer do tempo” (ROBBINS, 2009, p. 248). Cita como responsabilidades a organização: (1) comunicação clara das metas e estratégias futuras da organização; (2) criação de oportunidades de crescimento; (3) assistência financeira; (4) alocação do tempo necessário ao aprendizado. Atribui ao funcionário a administração da própria carreira, tendo como responsabilidades: (1) conhecer a si mesmo; (2) gerenciar sua reputação; (3) desenvolver e manter contatos; (4) manter-se atualizado, (5) equilibrar suas competências específicas e generalistas; (6) documentar suas realizações e (7) manter suas opções em aberto.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que a organização precisa fornecer um conjunto de ferramentas e técnicas para auxiliar os funcionários como manuais práticos e workshops de planejamento de carreira; treinamentos para autogerenciamento de carreira; aconselhamento, que consiste em ações para debater não só o desempenho atual, mas os interesses e metas de carreira, orientando quanto às habilidades e competências a serem desenvolvidas; e mentoreação, que se refere aos gerentes que aconselham seus funcionários.

A motivação assim, está diretamente ligada a T,D&E e a gestão de carreira.

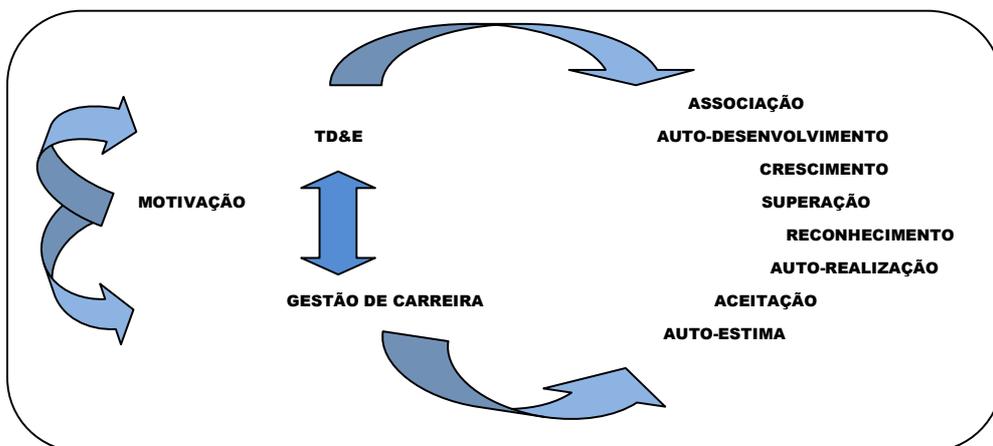


Figura 1 –TD&E e Gestão de Carreira caminhos no movimento para a ação

Fonte: autora

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho utilizou o método de estudo de caso por meio de uma abordagem quantitativa. O estudo de caso é uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo” (SEVERINO, 2007, p. 121).

Para a coleta de dados, foi efetuada, primeiramente, uma pesquisa descritiva documental para maior compreensão dos objetivos do Banco Cidade ao organizar o certame de certificação interna, como está inserido no programa de ascensão profissional e o contexto em que se realiza. A pesquisa documental foi efetuada através da identificação, levantamento nos documentos e nos informativos disponibilizados pelo site da empresa e relacionados ao tema abordado.

Num segundo momento, foi utilizado, para a coleta de dados, um questionário, definido por Severino como:

Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo (SEVERINO, 2007, p. 125).

Os questionários contaram com questões fechadas para levantamento de dados quantitativos permitindo traçar um perfil dos participantes e sobre temas que envolvem o objeto de pesquisa como motivação, ascensão profissional, gestão de carreira e educação corporativa.

A pesquisa envolveu todos os 15 funcionários da agência Cidade, de diferentes cargos e funções, tais como, escriturários, caixas executivos, assistentes de negócios, gerentes de serviços e gerentes de contas. A aplicação dos questionários ocorreu pessoalmente e contou com a participação de todos os 15 funcionários da agência, inclusive a autora.

Os dados foram tabulados em software específico e apresentados em tabelas e gráficos. A análise dos dados foi efetuada através de interpretação, análise e síntese dos dados coletados estruturados de forma a atender aos objetivos propostos.

As questões do instrumento de pesquisa, apresentado no Apêndice A, estão relacionados aos temas conforme o Quadro 1:

| Temas | Questões |
|--|--|
| Perfil dos entrevistados | Sexo Faixa Etária Grau de Escolaridade Cargo Tempo de Empresa |
| Objetivos dos funcionários para participarem das provas | Ordem por importância pessoal Participações Certificações obtidas |
| Objetivo da organização | 1 |
| Fatores motivacionais - Reconhecimento - Metas pessoais - Metas da organização - Desenvolvimento profissional - Ascensão profissional | 3, 4, 5, 6 7, 8 9, 10, 11, 12, 13 2, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 |
| Treinamento e desenvolvimento - Escolha de temas - Preparação para provas | 14, 15 16, 17, 18, 19, 20 |
| Gestão de carreira | 21, 22, 23, 24, 25, 26 |

Quadro 1 - Relação dos fatores investigados e suas respectivas questões.
Fonte- Elaborado pela autora.

3. RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão e análise dos dados do estudo realizados. Inicia pela descrição da empresa e seus programas de ascensão profissional e certificação interna de conhecimentos e, posteriormente, o perfil dos pesquisados e a análise dos aspectos motivacionais pesquisados junto aos funcionários da agência Cidade para participarem das provas de certificação interna.

3.1 A empresa

De acordo com os dados coletados no site da empresa, a missão do Banco investigado é de ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País, o Banco da Cidade é uma empresa que atua no mercado financeiro.

Com mais de 4 mil agências, mais cerca de 40 mil caixas eletrônicos e mais de 40 postos de atendimento no exterior, está presente em todo o País e vem aumentando sua presença internacional.

O Banco da Cidade tem como parte de sua visão de futuro ser o primeiro banco dos brasileiros e o melhor banco para trabalhar. Seus mais de cem mil funcionários são recrutados num mercado bastante heterogêneo e não há uma formação específica para bancários, exigindo da empresa um sistema de treinamento para que eles adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho de suas funções, para isso conta com o Programa de Ascensão Profissional.

3.1.1 Programa de Ascensão Profissional

O Banco tem como um dos seus valores a ascensão profissional baseada no mérito e para isso mantém um programa de ascensão profissional para gerenciar seus talentos, identificar, alocar e avaliar esses talentos e o desempenho de seus funcionários. O recrutamento e a seleção dos funcionários para assumirem cargos comissionados de funções gerenciais acontecem através desse sistema que compara as competências e experiências do candidato com as necessidades da empresa. Nas agências são cumpridas etapas de certificação, qualificação e comissionamento (SITE DO BANCO CIDADE, 2010).

3.1.2 A Certificação Interna de Conhecimentos

Segundo informações do site do Banco Cidade (2010), a certificação interna de conhecimentos é parte de uma das etapas do programa de ascensão profissional e a aprovação é valorizada conforme a oportunidade em pesos atribuídos de acordo com a importância do tema para a função a ser desempenhada.

O programa se propõe ao reconhecimento dos saberes incorporados pelos funcionários através de suas experiências profissionais. Os temas das certificações são:

- Agronegócios;
- Comércio Exterior;
- Controles Internos e Compliance;
- Gestão Organizacional e de Pessoas;
- Economia e Finanças;
- Gestão da Segurança;
- Gestão do Crédito;
- Marketing;
- RSA/DRS;
- Setor Público;
- Aspectos Jurídicos de Negócios Bancários.

Atualmente, as provas de Certificação Interna são realizadas semestralmente. Podem participar os funcionários da carreira administrativa ou técnico-científica empossados há mais de

noventa dias na empresa. Para a aprovação é necessário obtenção de no mínimo 70% (setenta por cento) de acertos nas provas para as quais se inscreveu. As fontes de estudo são da escolha dos funcionários, porém a empresa disponibiliza cursos e apostilas através da universidade corporativa (SITE DO BANCO CIDADE, 2010).

3.1.3 Universidade Corporativa

O Banco da Cidade tem sua Universidade Corporativa virtual e com gerências regionais que oferecem ambientes para cursos presenciais contando com profissionais experientes para apoiar o desenvolvimento de seus funcionários. O banco tem desenvolvido seu sistema de educação corporativa há 45 anos e fundamenta-se em princípios filosóficos e organizacionais que se orientam pelos propósitos de desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional, dar suporte ao desempenho profissional, e fortalecer de sua imagem institucional. Os meios usados são treinamentos presenciais, à distância e programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País, bibliotecas, portal virtual (SITE DO BANCO CIDADE, 2010).

3.2 Resultados da pesquisa

Realizada na agência Cidade, a pesquisa contou com a participação dos quinze funcionários pertencentes ao quadro da agência.

Os resultados analisados são apresentados na forma de tabelas e gráficos para melhor visualização. Em um primeiro momento, é apresentado o perfil dos respondentes e, posteriormente, apresentam-se os dados específicos à pesquisa referentes aos fatores analisados, que buscam responder a questão de pesquisa e objetivos propostos.

3.2.1. Dados de Identificação dos participantes

Os dados de identificação referem-se a características pessoais como: sexo, faixa etária, grau de escolaridade, cargo e tempo de empresa, e destinam-se a configurar o perfil dos funcionários da agência estudada.

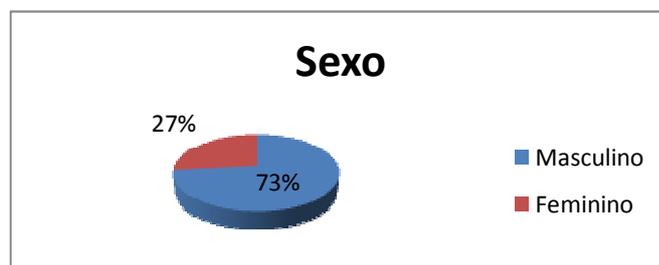


Gráfico 1 – Sexo dos funcionários participantes

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, em relação ao sexo dos funcionários da agência, conforme gráfico 1, a predominância do sexo masculino (11) em relação ao feminino (4). Esse quadro repete-se em muitas agências, mas o Banco da Cidade, assim como muitas empresas tem garantido às mulheres iguais condições de emprego, oportunidades e remuneração.

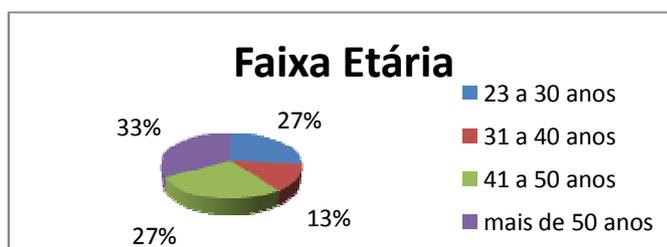


Gráfico 2 – Faixa Etária dos funcionários participantes

Fonte: dados da pesquisa

Em relação à faixa etária, observa-se que não há predominância expressiva de uma faixa etária, a maioria dos entrevistados está compreendida entre 41 anos a mais de 50 anos. É expressivo também o número de funcionários entre 23 e 30 anos. Essa diversidade enriquece o quadro funcional na medida em que há uma troca de experiências e informações entre os funcionários e, se bem administrada, traz muitas contribuições para a empresa.

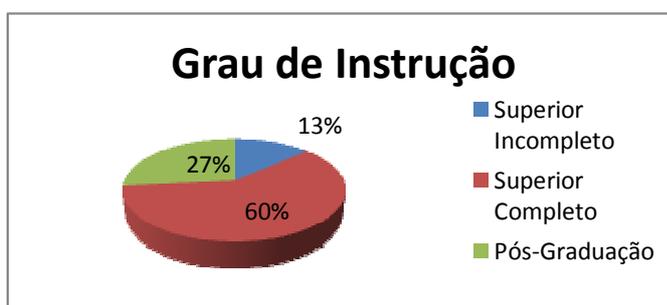


Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos funcionários participantes
Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se a partir dos dados apresentados no gráfico 3, que a maioria (13) dos funcionários da agência tem grau de escolaridade superior completo e 4 funcionários já são pós-graduados. Esses dados demonstram a necessidade e iniciativa dos funcionários no seu desenvolvimento profissional diante de um mercado competitivo, lembrando que grau de instrução mínimo para ingresso na empresa é o ensino médio completo.

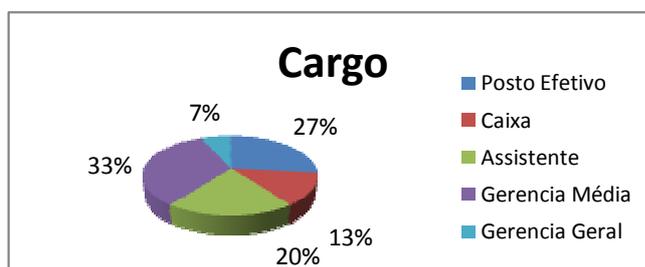


Gráfico 4 – Cargo dos funcionários participantes
Fonte: dados da pesquisa

No que se refere aos cargos, o quadro funcional da agência é composto por 01 gerente geral, 04 gerentes de contas, 01 gerente de serviços, 03 assistentes de negócios, 02 caixas efetivos e 04 escriturários/postos efetivos, de acordo com o gráfico 4. Pode-se observar que o público é variado e abrange as diferentes funções exercidas pelos bancários dentro de uma agência. “A psicodinâmica motivacional depende de numerosos fatores que se acham ligados ao cargo em si, às características individuais, bem como aos resultados que o trabalho pode oferecer” (BERGAMINI, 2008, p. 106).

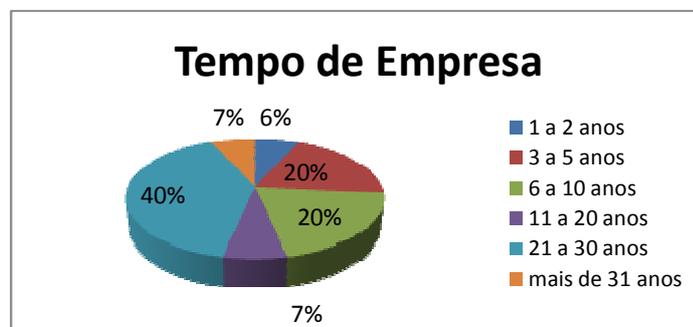


Gráfico 5 – Tempo de empresa dos funcionários participantes

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se visualizar, pelos dados do gráfico 5, que a maioria dos funcionários (7) tem mais de vinte anos de empresa. Esta informação revela um quadro funcional experiente e com uma relação mais duradoura com a empresa. Pode-se afirmar, porém, que assim como a faixa etária, apresenta uma diversidade que pode trazer inovações e desafios para a gestão de recursos humanos da empresa.

3.2.2. Dados específicos da pesquisa

São apresentados, a seguir, dados específicos da pesquisa. Inicialmente apresentam-se os dados obtidos através dos respondentes para que ordenassem por relevância três motivos

considerados mais importantes para a participação nos certames de Certificação Interna de Conhecimentos.

Tabela 1 – Motivos apontados como mais importantes para participação nos certames

| Motivos mais importantes | 1º | | 2º | | 3º | |
|------------------------------------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|
| | Freq. | % | Freq. | % | Freq. | % |
| Ascensão profissional | 9 | 60 | 3 | 20 | 2 | 13 |
| Desenvolvimento pessoal | 2 | 13 | 2 | 13 | 2 | 13 |
| Aperfeiçoamento profissional | 2 | 13 | 4 | 27 | 8 | 54 |
| Metas da agência | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Concorrência cargo comissionado | 2 | 14 | 2 | 13 | 2 | 13 |
| Reconhecimento profissional | 0 | 0 | 4 | 27 | 1 | 7 |
| Por ser obrigatória a participação | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outra razão | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 15 | 100 | 15 | 100 | 15 | 100 |

Fonte: dados da pesquisa

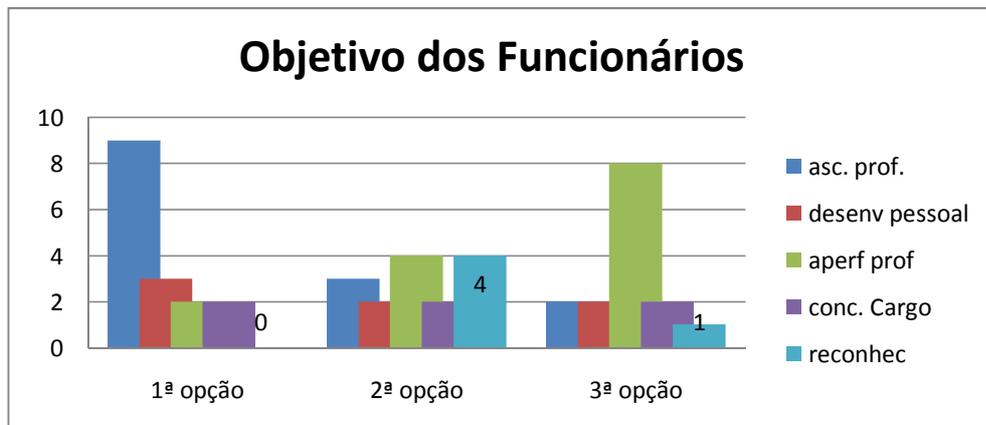


Gráfico 6 – Objetivo dos funcionários que motivam a participação

Fonte: dados da pesquisa

Analisando este resultado, pode-se dizer que o principal objetivo da maioria (9) dos funcionários é a ascensão profissional, manifestada ainda que como segunda (3) e terceira opção (2). Outro objetivo apontado pela maioria (14) em diferentes classificações de importância foi o aperfeiçoamento profissional. De modo geral, através do somatório das médias percebe-se que os objetivos dos funcionários relacionam-se diretamente com os objetivos da empresa o que

demonstra que, no processo de certificação interna de conhecimentos, os objetivos da empresa são factíveis e aceitos pelos funcionários.

Tabela 2 – Participações na certificação interna de conhecimentos

| Nº de participações | Freq. | % |
|---------------------|-------|-----|
| 1 certame | 1 | 7 |
| 2 certames | 5 | 32 |
| 3 certames | 2 | 15 |
| 4 certames | 5 | 32 |
| 5 certames | 1 | 7 |
| 6 certames | 1 | 7 |
| Total | 15 | 100 |

O Banco já realizou 06 certames de Certificação Interna e apresenta-se nas tabelas 2 índice quantitativo da participação dos funcionários pesquisados. A média de 39% de participação em 4 e 5 certames pelos funcionários com mais tempo de empresa, assim como os outros índices também limitados a essa variável significa que é grande a participação dos funcionários.

Tabela 3 – Número de certificações obtidas

| Nº certificações obtidas | Freq. | % |
|--------------------------|-------|-----|
| 1 certificação | 4 | 26 |
| 2 certificações | 2 | 14 |
| 3 certificações | 2 | 14 |
| 4 certificações | 0 | 0 |
| 5 certificações | 2 | 14 |
| 6 certificações | 1 | 7 |
| Todas as certificações | 1 | 7 |
| Nenhuma certificação | 3 | 18 |
| Total | 15 | 100 |

Os resultados da tabela 3 servem como indicadores do processo de treinamento, desenvolvimento e educação desenvolvidos pela empresa, que necessitariam de um estudo específico e aprofundado, visto que também estão vinculados à variável de tempo de empresa. Na agência estudada, conforme gráfico 5, 13% (2) funcionários têm menos de 5 anos de empresa e conseqüentemente não tiveram as mesmas oportunidades de participação como os demais.

O Banco da Cidade tem objetivos para a realização da certificação interna, entre eles, identificar e dar visibilidade aos talentos no Banco e orientar o desenvolvimento do profissional bancário. Quando questionados a respeito deste objetivo, observa-se o seguinte resultado:

Tabela 4 - Objetivos da empresa

| Afirmção 1 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 1 | 7 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 4 | 26 |
| Concordo parcialmente | 6 | 41 |
| Concordo totalmente | 4 | 26 |
| Total | 15 | 100 |

Conforme a tabela 4 pode-se verificar que apenas 26% dos funcionários concordam totalmente, 41% (6) concordam parcialmente. Analisando o índice de 26% (4) que não concorda, nem discorda, pode-se questionar se esses funcionários têm conhecimento desses objetivos.

Robbins (2009) coloca que a teoria da fixação de objetivos proposta por Edwin Locke defende que objetivos e metas podem ser fontes de motivação quando há um comprometimento em alcançá-las, e esse comprometimento influencia seu comportamento e desempenho.

São apresentados, a seguir, os objetivos relacionados com a participação no certame de certificação interna de conhecimentos pesquisados junto aos funcionários da organização que são: reconhecimento, metas pessoais, metas organizacionais, desenvolvimento profissional e ascensão profissional.

Uma questão avaliada foi sobre o sentimento de orgulho por pertencer a uma empresa que tem padrões internacionalmente reconhecidos para se adequar a uma tendência mundial como a

certificação dos conhecimentos dos funcionários. Os dados coletados podem ser visualizados na tabela 5.

Tabela 5 – Sentimento de orgulho por fazer parte da empresa

| Afirmção 3 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 0 | 0 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 4 | 27 |
| Concordo parcialmente | 3 | 20 |
| Concordo totalmente | 8 | 53 |
| Total | 15 | 100 |

Diante da afirmação, a concordância total foi de 53% (8) dos funcionários e parcial de 20% (3); porém, pode-se considerar um número significativo de indiferença (27%, ou seja, 4), conforme tabela 7. A indiferença pode estar associada ao desconhecimento dos padrões internacionais relativos à administração de recursos humanos, ou ausência de emoção. Já a concordância se refere a sentimentos de orgulho e pertencimento, sentimentos que estão diretamente relacionados às emoções. Bergamini (2008) comenta que as emoções, positivas ou negativas, envolvem os acontecimentos na vida das pessoas e que deve ser considerado como um ser emocional, antes de racional.

A intensidade emocional acompanha a motivação, os sentimentos advindos da aprovação afetam a auto-estima, quando questionados sobre a aprovação, os resultados demonstram que:

Tabela 6 – Motivação causada pela aprovação

| Afirmção 4 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 0 | 0 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 3 | 21 |
| Concordo parcialmente | 7 | 49 |
| Concordo totalmente | 5 | 36 |
| Total | 15 | 100 |

Considerando os dados obtidos nesta questão, demonstrados na tabela 6, onde a concordância soma 85% (12) dos funcionários, pode-se afirmar que a auto-estima é um fator motivacional para a participação na certificação interna de conhecimentos. Robbins (2009, p. 37) a define como o “o quanto gostam de si mesmas” e afirma que “ela está diretamente relacionada com as expectativas de sucesso”. Para Maslow, a estima “inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção” (ROBBINS, 2009, p. 48).

Outra questão avaliada, (tabela 7), foi a sensação de pertencer a um grupo, sentimento que se refere às necessidades sociais conforme a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que referem-se a afeição, aceitação, amizade, sensação de pertencer a um grupo.

Tabela 7 – Necessidade de pertencimento a um grupo

| Afirmação 5 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 1 | 7 |
| Discordo parcialmente | 1 | 7 |
| Nem concordo, nem discordo | 3 | 20 |
| Concordo parcialmente | 4 | 26 |
| Concordo totalmente | 6 | 40 |
| Total | 15 | 100 |

Na análise às respostas quanto ao sentimento de fazer parte de um grupo seletivo de funcionários, tabela 9, houve uma concordância parcial de 24% (4) e concordância total de 40% (6) funcionários totalizando 66% (10) dos respondentes, e uma discordância de 14% (2). É importante, nessa análise, levar-se em conta que as respostas estão condicionadas à aprovação e obtenção de certo número de certificações. Verifica-se, através da pesquisa, que os funcionários que discordaram da afirmação não possuem aprovação em nenhuma certificação.

Robbins (2009) afirma que a teoria de Herzberg denomina fatores motivacionais os fatores que afetam a satisfação no trabalho, entre eles o reconhecimento e as oportunidades de promoção e crescimento pessoal.

Tabela 8 – Reconhecimento por parte da empresa

| Afirmação 6 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 0 | 0 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 7 |
| Concordo parcialmente | 8 | 53 |
| Concordo totalmente | 6 | 40 |
| Total | 15 | 100 |

Constata-se, pelas respostas à questão seis, dados constantes da tabela 8, que o reconhecimento por parte da empresa é um fator que influencia na decisão de participar do certame.

A Teoria do Reforço proposta por Skinner propõe que as conseqüências de certos comportamentos determinam comportamentos futuros, conforme Stones e Freeman (1985). Robbins (2009) vincula essa teoria a programas de reconhecimento desenvolvidos pelas empresas, programas que tem crescido em popularidade, que tem relativamente baixo custo, alertando, porém, que podem ser suscetíveis a uma utilização indevida pelos administradores.

As pessoas se movem na direção de suas necessidades, seus interesses, seus objetivos, sua satisfação. Bergamini (2008) afirma que, os indivíduos são diferentes, não agem da mesma forma, recebem estímulos e reagem a esses estímulos de forma particular. Considera-se aqui um fator importante que é o fator intrínseco da motivação que são as metas pessoais.

Quando questionados quanto ao fato de possuírem metas pessoais para participarem das provas de certificação interna, os resultados mostram conforme a tabela 9, 93% (14) dos funcionários têm objetivos claros e específicos.

Tabela 9 – Fixação de objetivos pessoais

| Afirmação 7 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 1 | 7 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Não concordo, nem discordo | 0 | 0 |
| Concordo parcialmente | 8 | 56 |
| Concordo totalmente | 6 | 37 |
| Total | 15 | 100 |

Este resultado pode ser associado ao que Muchinsky (2004) aborda sobre a teoria da fixação de objetivos, que atribui aos funcionários quatro ações fundamentais: pensar nos objetivos a alcançar, decidir se são aceitáveis, compreender quais os comportamentos para alcançá-los e avaliar seu progresso (MUCHINSKY, 2004, p 387).

McClelland define como umas das necessidades no trabalho a necessidade de realização, superação, atingimento de determinados padrões. Considerando os dados obtidos na tabela 10, 93% (14) dos funcionários estão conscientes de seus objetivos e principalmente a ascensão profissional e o aumento da remuneração.

Tabela 10 – Ascensão e remuneração como objetivos

| Afirmação 8 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 0 | 0 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 7 |
| Concordo parcialmente | 6 | 37 |
| Concordo totalmente | 8 | 56 |
| Total | 15 | 100 |

Quanto maior a afinidade entre metas pessoais, ou seja, entre aquilo que se deseja pessoalmente e aquilo que o cargo pode oferecer, mais fácil se torna o caminho para a busca de ascensão profissional, apontada quase unanimemente como motivo para participação pelos funcionários participantes da pesquisa.

Para Bergamini (2008) as grandes mudanças no mundo empresarial têm gerado inquietações aos administradores que procuram formas de fazer com que funcionários produzam cada vez mais. Segundo ela teorias como a Teoria do Reforço, proposta por Skinner, tentam manipular e induzir a ação dos funcionários. A tabela 11, porém, aponta os dados resultantes do questionamento quanto à obrigatoriedade de participação nos certames, não voltados a obrigatoriedade imposta pela empresa, mas pelo próprio cenário que valoriza as competências pessoais, a geração de idéias e agregação de valor às atividades desenvolvidas.

Tabela 11 – Obrigatoriedade de participação

| Afirmção 9 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 0 | 0 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 2 | 7 |
| Concordo parcialmente | 5 | 37 |
| Concordo totalmente | 8 | 56 |
| Total | 15 | 100 |

Analisando-se as respostas à afirmação de que há certa obrigatoriedade de participação, de acordo com a tabela 11 verifica-se que há quase uma unanimidade (14) em admitir a certificação como um caminho importante para a organização no contexto de modernidade e de padrões internacionais em recursos humanos.

Bergamini (2008) afirma que as empresas não podem motivar os funcionários, porém devem estar atentas para não desmotivá-los. Qualquer tipo de discriminação pode afetar a satisfação no trabalho e pode ser fator de desmotivação dos funcionários.

Tabela 12 – Discriminação quanto a não participação

| Afirmção 10 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 7 | 47 |
| Concordo parcialmente | 2 | 13 |
| Nem concordo, nem discordo | 2 | 13 |
| Concordo parcialmente | 3 | 20 |
| Concordo totalmente | 1 | 7 |
| Total | 15 | 100 |

Não é, porém, unânime a concordância, nem a discordância em relação à discriminação aqueles que não participam, conforme tabela 12, 47% (7) discordam totalmente, 13% (2) discordam parcialmente, 13% (2) não concordam, nem discordam, 20% (3) concordam parcialmente e 7% (1) concordam totalmente. Essa diversidade de respostas reflete percepções e sentimentos pessoais que deveriam ter uma maior atenção por parte do banco.

Outro aspecto pesquisado diz respeito à figura do líder ou superior hierárquico e sua influência para a participação no certame de certificação interna. A motivação organizacional está ligada principalmente à interação líder/seguidor” (BERGAMINI, 2008, p.36). A autora afirma ainda, que o líder conhece as necessidades do funcionário e está disposto a ajudá-lo a conseguir seus objetivos.

Tabela 13 – Orientação do superior hierárquico

| Afirmação 11 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 2 | 13 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 7 |
| Concordo parcialmente | 6 | 40 |
| Concordo totalmente | 6 | 40 |
| Total | 15 | 100 |

Na tabela 13 percebe-se uma concordância de 80% (12) dos funcionários quanto à orientação do superior hierárquico como sendo positiva para impulsionar a participação nas provas. Possivelmente, haja também certa cumplicidade, visto que os funcionários da gerência média e o gerente geral também participam da certificação.

Bergamini (2008) argumenta que muitos administradores ainda acreditam que podem gerar motivação em seus funcionários, mas muitas vezes, estão tentando projetar suas próprias motivações em seus liderados.

Tabela 14 – Participação por solicitação do superior hierárquico

| Afirmação 12 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 12 | 80 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 2 | 13 |
| Concordo parcialmente | 1 | 7 |
| Concordo totalmente | 0 | 0 |
| Total | 15 | 100 |

Verifica-se, no entanto, que há uma discordância de 80% (12) dos funcionários à afirmação de participação por solicitação de seu superior hierárquico conforme tabela 14, o que significa que não há influência do mesmo sobre a decisão de participação ou não no certame na agência pesquisada.

Robbins (2009) afirma que, segundo a teoria da fixação de objetivos, quando as metas e objetivos são aceitos pelos funcionários podem ser fontes de motivação. “Há condições para que os objetivos individuais e organizacionais caminhem lado a lado, eles não são por natureza, antagônicos” (Bergamini, 2008, p 11). A tabela 15 refere-se à questão da participação em virtude das metas da agência:

Tabela 15 – Participação pelas metas da agência

| Afirmação 13 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 10 | 74 |
| Discordo parcialmente | 2 | 13 |
| Nem concordo, nem discordo | 2 | 13 |
| Concordo parcialmente | 0 | 0 |
| Concordo totalmente | 0 | 0 |
| Total | 15 | 100 |

Quando questionados sobre a participação em razão das metas da agência, nota-se uma discordância de 87% (12) dos funcionários, tabela 15. Com isso, pode-se perceber que a imposição de metas tende a tornar-se um fator de desmotivação para os funcionários. Para Bergamini (2008), as pessoas invalidam as tentativas de controle movimentando-se desordenadamente.

Outro fato motivacional pesquisado refere-se à necessidade de busca por desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional que aparece como o segundo motivo mais indicado para a participação no processo de Certificação Interna. Em relação a este motivo, apresenta-se a tabela 16 que faz referência à consciência de cada um quanto à necessidade de constante aperfeiçoamento como propósito pessoal.

Tabela 16 – Consciência da necessidade constante de aperfeiçoamento

| Afirmção 2 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Concordo totalmente | 0 | 0 |
| Discordo parcialmente | 1 | 7 |
| Não discordo, nem concordo | 0 | 0 |
| Concordo parcialmente | 6 | 37 |
| Concordo totalmente | 8 | 56 |
| Total | 15 | 100 |

Analisando a tabela 16, pode-se observar que a maioria dos funcionários (14) está consciente que no cenário complexo que se apresenta às empresas, influenciadas pela globalização e competitividade acirrada, é de grande importância a busca por aprimoramento amplo onde se incluem os conhecimentos e habilidades, assim como atitude diante dos desafios trazidos por esse cenário.

Tabela 17 – Escolha temas relacionados à atividade desenvolvida

| Afirmção 14 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 1 | 7 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 2 | 13 |
| Concordo parcialmente | 9 | 60 |
| Concordo totalmente | 3 | 20 |
| Total | 15 | 100 |

Considerando os dados obtidos na tabela 17, 60% (9) dos funcionários concordam parcialmente e 20% (3) concordam totalmente que escolhem os temas relacionados com a atividade que desempenham, pode-se dizer então que demonstram motivação para o desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento na busca de melhores resultados. Os temas para as provas são propostos pelo banco e a tabela 18 demonstra a manifestação dos funcionários a esse respeito:

Tabela 18 – Proposição dos temas com relação à atividade desenvolvida

| Afirmação 15 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 1 | 7 |
| Discordo parcialmente | 1 | 7 |
| Nem concordo, nem discordo | 4 | 26 |
| Concordo parcialmente | 8 | 53 |
| Concordo totalmente | 1 | 7 |
| Total | 15 | 100 |

Verifica-se pelos dados da tabela 18, que 14% (2) dos funcionários discordam e 26% (4) não concordam, nem discordam, o que pode ser atribuído a segmentação de algumas funções e atividades desenvolvidas em uma agência bancária, como por exemplo, os caixas. Porém há 60% (9) de concordância que os temas propostos pelo banco para certificação de conhecimentos são adequados com o trabalho desempenhado e, portanto, alvos de aprimoramento para alcançar competência profissional.

Mascarenhas (2008) considera que a necessidade de funcionários não apenas treinados, mas proativos, competentes, com maiores conhecimentos, acolhe o surgimento das Universidades Corporativas como oportunidade de aprendizagem.

Eboli (2009) afirma que a universidade corporativa tem como objetivo alinhar o processo de aprendizagem organizacional para que forme e desenvolva talentos na gestão dos negócios e do conhecimento.

Tabela 19 - Avaliação dos cursos e apostilas da universidade corporativa

| Afirmação 16 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 1 | 7 |
| Discordo parcialmente | 3 | 20 |
| Nem concordo, nem discordo | 4 | 27 |
| Concordo parcialmente | 7 | 46 |
| Concordo totalmente | 0 | 0 |
| Total | 15 | 100 |

Constata-se pela tabela 19 que 46% (7) dos funcionários concordam parcialmente que as apostilas elaboradas pela universidade corporativa auxiliam em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Verifica-se também que, 27% (4) discordam e outros 27% (4) não concordam nem discordam. Esses dados devem ser reavaliados pela empresa, pois segundo Mascarenhas (2008) a universidade corporativa surge como uma oportunidade à aprendizagem e ao desenvolvimento dos indivíduos e grupos na organização.

Tabela 20 – Suficiência das apostilas

| Afirmção 17 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 4 | 30 |
| Discordo parcialmente | 3 | 20 |
| Nem concordo, nem discordo | 3 | 20 |
| Concordo parcialmente | 4 | 30 |
| Concordo totalmente | 0 | 0 |
| Total | 15 | 100 |

Os dados da tabela 20 revelam que não há unanimidade quanto à afirmação que só as apostilas sejam suficientes para conseguir o índice necessário para aprovação nas provas. Verifica-se que é importante e necessário que os funcionários busquem outras fontes de recursos que sejam adequadas para aquisição de conhecimentos vinculados às competências profissionais.

Tabela 21 – Aplicabilidade do conhecimento

| Afirmção 18 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 1 | 7 |
| Discordo parcialmente | 2 | 13 |
| Nem concordo, nem discordo | 2 | 13 |
| Concordo parcialmente | 9 | 60 |
| Concordo totalmente | 1 | 7 |
| Total | 15 | 100 |

Analisando as respostas à afirmação 18, tabela 21, relacionada à aplicabilidade do conhecimento adquirido, pode-se dizer que 71,44% dos funcionários concordam que o conhecimento adquirido para as prova é aplicável ao trabalho desempenhado no dia a dia da empresa. Entende-se que a aplicabilidade é um fator que favorece a motivação para a participação, embora não haja disponibilização de tempo durante o horário de trabalho, conforme a tabela 22.

Tabela 22 – Disponibilização do tempo no horário do trabalho

| Afirmação 19 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 13 | 86 |
| Discordo parcialmente | 1 | 7 |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 7 |
| Concordo parcialmente | 0 | 0 |
| Concordo totalmente | 0 | 0 |
| Total | 15 | 100 |

Apesar dos dados verificados na tabela 22, revelando que 93% (14) dos funcionários discordam que dispõem de tempo para estudo no horário de expediente, 57,14% concordam que se preparam com antecedência e dedicam tempo ao estudo conforme tabela 23. Bergamini (2008) afirma que saber como as pessoas alocam seu tempo disponível é uma forma de perceber se estão ou não motivadas para atingir seus objetivos.

Tabela 23 – Dedicção na preparação para as provas

| Afirmação 20 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 4 | 29 |
| Discordo parcialmente | 1 | 7 |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 7 |
| Concordo parcialmente | 7 | 50 |
| Concordo totalmente | 1 | 7 |
| Total | 14 | 100 |

A carreira é um processo de evolução, progressão. O bancário inicia sua carreira no simples atendimento ao cliente podendo chegar a cargos mais elevados, para isso é necessário superar etapas sucessivas buscando metas cada vez mais elevadas e com maiores responsabilidades.

Tabela 24 – Responsabilidade pela carreira profissional

| Afirmção 21 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 0 | 0 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 7 |
| Concordo parcialmente | 6 | 40 |
| Concordo totalmente | 8 | 53 |
| Total | 15 | 100 |

A análise dos dados apresentados na tabela 24 revela que 53% (8) dos funcionários concordam totalmente e 40% concordam parcialmente com a afirmação de que participam da certificação por sentirem-se responsáveis por suas carreiras. O resultado está de acordo com o que Robbins (2009) defende ao afirmar que cada um é responsável por seu futuro administrando a própria carreira e que a organização tem como responsabilidade auxiliar com o apoio necessário para que os funcionários desenvolvam suas capacidades, habilidades e conhecimentos. Para isso é necessário que haja credibilidade quanto às oportunidades de crescimento profissional

Tabela 25 – Não credibilidade do processo de Ascensão Profissional

| Afirmção 22 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 12 | 80 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 3 | 20 |
| Concordo parcialmente | 0 | 0 |
| Concordo totalmente | 0 | 0 |
| Total | 15 | 100 |

Verifica-se através da análise da tabela 27 que 80% (12) dos funcionários acreditam no processo de ascensão profissional da empresa. A carreira é uma forma de relacionamento entre o funcionário e a empresa, Bohlander, Snell e Scherman (2003, p. 178) afirmam que “o desenvolvimento de carreira deve ser visto como um processo dinâmico que associa as necessidades da empresa com as dos funcionários”.

Tabela 26 – Importância da aprovação nas certificações

| Afirmção 23 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 1 | 7 |
| Discordo parcialmente | 1 | 7 |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 7 |
| Concordo parcialmente | 11 | 72 |
| Concordo totalmente | 1 | 7 |
| Total | 15 | 100 |

Pela análise dos dados da tabela 26, verifica-se que, na percepção dos funcionários a certificação interna é importante, talvez não tão importante quanto deveria ser, pela concordância parcial na afirmação 23. Pode-se afirmar que, visto a certificação interna de conhecimentos juntamente com as demais certificações legais, formarem uma das etapas do programa de ascensão profissional, seja necessária reavaliação por parte dos funcionários no planejamento de suas carreiras, pois a necessidade de auto-realização, o crescimento, o auto-desenvolvimento, são apontados também como um fator motivacional por Herzberg que afeta a satisfação no trabalho. Já McClelland classifica como necessidade de realização, superação.

Tabela 27 – Compromisso com gerenciamento da carreira e auto-desenvolvimento

| Afirmção 24 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 0 | 0 |
| Discordo parcialmente | 1 | 7 |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 7 |
| Concordo parcialmente | 7 | 46 |
| Concordo totalmente | 6 | 40 |
| Total | 15 | 100 |

Bohlander, Snell e Schermam (2003, p. 179) afirmam que “nas empresas de hoje, os indivíduos são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira”. Robbins (2009) corrobora ainda, defendendo a mesma posição de que os funcionários devem assumir a responsabilidade de gerenciamento de seu futuro, através de ações como conhecer a si mesmo, gerenciar sua reputação, desenvolver e manter contatos, atualizar-se constantemente, desenvolver competências, registrar suas realizações e manter opções em aberto. A concordância de 86% (13) respondentes, de acordo com a tabela 27, sobre o questionamento demonstra que estão conscientes dessa responsabilidade diante de suas próprias carreiras.

Neste sentido, Robbins (2009) atribui a empresa, não mais o gerenciamento da carreira de seus funcionários, mas algumas responsabilidades como a comunicação clara das metas e estratégias futuras da organização.

Tabela 28 – Percepção a respeito da comunicação por parte da empresa

| Afirmiação 25 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 1 | 7 |
| Discordo parcialmente | 2 | 14 |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 7 |
| Concordo parcialmente | 8 | 53 |
| Concordo totalmente | 3 | 19 |
| Total | 15 | 100 |

Os dados da tabela 28 revelam que 19% (3) concordam totalmente que há uma comunicação eficaz do banco quanto a suas metas e estratégias futuras, porém diante da porcentagem de 53 % (8) que concorda parcialmente, 7% (1) que nem concorda, nem discordam, 14% (2) que discorda parcialmente e 7% (1) que discorda parcialmente, deduz-se que há espaço para que esse processo seja aperfeiçoado, pois, conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), as empresas precisam ter critérios claros e conhecidos de todos para que cada um possa planejar sua carreira orientada por esses critérios que, por sua vez, devem estar de acordo com as políticas estratégicas da empresa e voltadas para o negócio.

Outro item citado por Robbins (2009) como responsabilidade da empresa é a criação de oportunidades de crescimento, oportunidades novas, interessantes e desafiadoras.

Tabela 29 – Concordância quanto ao oferecimento de oportunidades na empresa

| Afirmção 26 | Freq. | % |
|----------------------------|-------|-----|
| Discordo totalmente | 1 | 7 |
| Discordo parcialmente | 0 | 0 |
| Nem concordo, nem discordo | 1 | 7 |
| Concordo parcialmente | 9 | 60 |
| Concordo totalmente | 4 | 26 |
| Total | 15 | 100 |

Conforme se verifica na tabela 29, há uma concordância parcial de 60% dos funcionários e de 26% de concordância total quanto às oportunidades apresentadas pelo Banco Cidade na visão dos funcionários da agência estudada. Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que a organização precisa fornecer um conjunto de ferramentas para que o funcionário desenvolva sua carreira. Segundo Robbins (2009), a empresa é responsável por oportunizar aos funcionários usufruir de experiências profissionais e afirma que:

“a essência de um programa de desenvolvimento progressivo de carreira está na oferta do apoio necessário para que os funcionários desenvolvam, em bases continuadas, suas capacidades, habilidades e conhecimentos” (ROBBINS, 2009, p.248).

Após este capítulo com a análise dos resultados encontrados na pesquisa, apresenta-se a seguir as considerações finais do estudo, bem como, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido se propôs responder a questão de pesquisa que buscou analisar os fatores motivacionais que levam os funcionários a participarem da certificação interna de conhecimentos realizada pela empresa estudada.

Através desse estudo, verificou-se que a ascensão profissional é o mais importante objetivo dos funcionários para participarem das provas que os certificam nos temas propostos. Este objetivo vai ao encontro a um dos objetivos da empresa com a realização das provas, que é identificar e dar visibilidade aos talentos no Banco e orientar o desenvolvimento do profissional bancário. A certificação interna, juntamente com outras certificações, está inserida na primeira etapa do programa de ascensão profissional, que corresponde ao recrutamento e seleção dos funcionários para exercerem cargos comissionados e de função gerencial na empresa.

Percebe-se, pela análise dos resultados, que a necessidade de auto-realização, crescimento, superação, fatores motivacionais encontrados nas teorias de Maslow, Herzberg e McClelland, estão presentes na busca pela ascensão profissional, sabedores que são responsáveis pelo gerenciamento das suas carreiras.

O aperfeiçoamento profissional foi apontado como segundo e terceiro objetivo mais importante pelos respondentes, sendo possível identificar, através da análise quanto à escolha do tema e a preparação para as provas, que os funcionários são motivados por suas metas e objetivos individuais, pela necessidade de auto-realização, de reconhecimento. Percebe-se também que a universidade corporativa da empresa tem um papel preponderante como facilitador para os funcionários, que sabem da importância do seu esforço pessoal para o aprimoramento profissional, o que vai ao encontro com a literatura e os estudos realizados sobre treinamento, desenvolvimento e educação. Eboli (2009) em um estudo exploratório sobre educação corporativa destaca a conscientização do auto-desenvolvimento por parte dos profissionais e do compromisso de co-responsabilidade existente entre a empresa e seus membros.

Outro fator pesquisado foi o contexto organizacional, referido por Bergamini (2008), como um mundo onde as grandes mudanças têm gerado uma busca por respostas sobre o que motiva os funcionários. Nesse contexto, verificamos a figura do líder ou superior hierárquico e o seu papel no processo motivacional. Constatou-se que a maioria dos funcionários aprecia a orientação de seu superior, porém não participa por solicitação do mesmo, nem para atingimento

de metas da agência ou da organização, apontando a imposição de metas como um fator que desmotiva a participação.

Conclui-se que, na percepção dos funcionários, a certificação interna é importante, porém há espaço para que a empresa, através da gestão de recursos humanos e da universidade corporativa, aprimore esse processo de certificação. Sugere-se que o canal de comunicação seja mais efetivo e enfático na divulgação dos certames e dos objetivos da empresa ao realizá-los, que mais tempo seja disponibilizado para estudo e preparação no horário de expediente e, mesmo sendo um processo mais de longo prazo, ações de *coaching* e *mentoring*, estimulando a formação líderes, conforme descrito por Bergamini (2008), ao afirmar que o líder deve ser um parceiro que possa acompanhar seus funcionários até os objetivos que pretendem alcançar.

As limitações do estudo relacionam-se ao método, tendo sido a pesquisa desenvolvida com o grupo de funcionários, em uma determinada realidade organizacional, não possibilitando uma generalização dos resultados; o tamanho reduzido da amostra, embora com a participação de todos os funcionários da agência; as interpretações da autora por ser participante do processo de certificação interna de conhecimentos e a restrição à divulgação dos dados da empresa.

Acredita-se que outros estudos devam ser feitos com uma amostra mais abrangente, envolvendo não apenas outras agências como também outros órgãos internos da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa, NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. Ed. Atlas. SP, 2008.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, V. 01, N.2, Nov. 2002, Jan. 2003.

BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2 – abril/junho, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson, Learning, 2005.

FISCHER, André Luiz. ET al. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. Ed. Atlas. São Paulo. 2009.

MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Ed. Qualitymark. RJ. 2000.

McGREGOR Douglas. **O Lado Humano da empresa**. Ed. Martins Fontes. SP.1999.

MILKOVICH, George T. BORDEAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. Ed. Atlas, 2000.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. Ed. Pioneira Thomson Learning. SP 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Pearson Prentice Hall, SP, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez Ed. 2009.

http://www.normalizacao.cni.org.br/aval_conformidade_certificacao.htm

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário de pesquisa:

A pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas da UFRGS, intitulado “A visão dos funcionários sobre o processo de certificação interna no Banco da Cidade”. O objetivo é pesquisar os fatores motivacionais que levam os funcionários a participarem do certame de certificação interna de conhecimentos.

Elaine Morbini

Perfil dos Entrevistados

Sexo:

Masculino Feminino

Faixa Etária:

de 18 a 22 anos de 41 a 50 anos
 de 23 a 30 anos mais de 50 anos
 de 31 a 40 anos

Grau de Escolaridade:

2º Grau completo Superior Completo
 Superior Incompleto Pós Graduação

Cargo:

Posto Efetivo Gerência Média
 Caixa Estagiários
 Auxiliar de Gerência

Tempo de Empresa:

1 a 2 anos 11 a 20 anos
 3 a 5 anos 21 a 30 anos
 6 a 10 anos acima de 31 anos

Ordenar por relevância 3 motivos que consideras mais importantes para a participação nos certames de certificação interna, sendo que 1 para o mais importante, 2 para o segundo mais importante e 3 para o terceiro.

- () Ascensão profissional
 () Desenvolvimento pessoal
 () Aperfeiçoamento profissional
 () Metas da agência
 () Concorrência a cargo comissionado
 () Reconhecimento profissional
 () Por ser obrigatória a participação
 () Outra razão. Qual? _____

Quantos certames de certificação interna participou:

- () 1 () 5
 () 2 () 6
 () 3 () Nenhum
 () 4

Quantas certificações já foram obtidas:

- () 1 () 5
 () 2 () 6
 () 3 () Todas
 () 4 () Nenhuma

Marque um "X" em relação ao seu grau de concordância com cada uma das afirmativas abaixo, conforme a escala a seguir: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo nem discordo); 4 (concordo parcialmente) a 5 (concordo totalmente).

| | | | | |
|------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |

| Questões | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. A certificação interna permite identificar e dar visibilidade aos talentos no Banco e orientar o desenvolvimento do profissional bancário. | | | | | |
| 2, Estou consciente da necessidade de constante aperfeiçoamento, por isso participo do certame de certificação interna. | | | | | |
| 3. Sinto orgulho de fazer parte de uma empresa que utiliza padrões internacionalmente reconhecidos para se adequar a uma tendência mundial como a certificação interna de conhecimentos. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 4. Ser aprovado nas provas serve de estímulo para ascender profissionalmente. | | | | | |
| 5. Quando aprovado, meu sentimento é de fazer parte de um grupo seleto de funcionários da empresa. | | | | | |
| 6. A organização reconhece que ao participar da certificação interna estou buscando uma oportunidade de crescimento profissional. | | | | | |
| 7. Tenho objetivos claros e específicos para participar da certificação interna de conhecimentos. | | | | | |
| 8. Um dos objetivos ao participar da certificação interna é a ascensão profissional e conseqüentemente melhorar minha remuneração. | | | | | |
| 9. A participação na certificação interna se torna, de certa forma, obrigatória pelo contexto atual do banco. | | | | | |
| 10. Quem não participa da certificação interna sofre algum tipo de discriminação dentro do banco. | | | | | |
| 11. A orientação do meu superior hierárquico é positiva para minha participação na certificação interna. | | | | | |
| 12. Inscrevo-me para os certames de certificação interna por solicitação do meu superior hierárquico. | | | | | |
| 13. Participo da certificação interna porque a agência tem metas quanto ao número de funcionários certificados | | | | | |
| 14. Escolho os temas do meu interesse para certificação e que estão relacionados com o meu trabalho. | | | | | |
| 15. Os temas propostos pelo banco para certificação estão relacionados com a atividade que desenvolvo. | | | | | |
| 16. Os cursos e apostilas de preparação elaboradas pela Universidade Corporativa para a certificação interna auxiliam meu desenvolvimento pessoal e profissional. | | | | | |
| 17. Só as apostilas são suficientes para adquirir os conhecimentos necessários para a realização das provas. | | | | | |
| 18. O conhecimento adquirido para participar das provas é aplicável ao meu trabalho no dia a dia. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 19. Disponho de tempo no meu horário de trabalho para preparar-me para as provas. | | | | | |
| 20. Preparo-me com antecedência e dedico muito tempo ao estudo. | | | | | |
| 21. Participo da Certificação interna porque me sinto responsável por minha carreira profissional. | | | | | |
| 22. Não participo da certificação interna por não acreditar no processo de ascensão profissional da empresa. | | | | | |
| 23. Na seleção para cargos comissionados a aprovação em certificações internas é muito importante. | | | | | |
| 24. Estou consciente do compromisso que tenho com o gerenciamento da minha carreira profissional e meu auto-desenvolvimento. | | | | | |
| 25. O Banco comunica de forma clara suas metas e estratégias futuras. | | | | | |
| 26. Minha organização oferece oportunidades para desenvolver minha carreira profissional. | | | | | |