

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Ronaldo Santos da Silva

A MOTIVAÇÃO APÓS UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA EM UMA UNIDADE DE APOIO DO BANCO MELHOR SA
EM PORTO ALEGRE (RS)

Porto Alegre

2011

Ronaldo Santos da Silva

**A MOTIVAÇÃO APÓS UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA EM UMA UNIDADE DE APOIO DO BANCO MELHOR SA
EM PORTO ALEGRE (RS)**

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

Orientador: Prof^a Dr^a Silva Generali da Costa

Tutora Orientadora: Roberta Cristina Zawitzki

Porto Alegre

2011

Ronaldo Santos da Silva

**A MOTIVAÇÃO APÓS UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA EM UMA UNIDADE DE APOIO DO BANCO MELHOR SA
EM PORTO ALEGRE (RS)**

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

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

Dedico aos meus filhos, que são a razão da minha vida!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS!

'O que mais me preocupa não é nem o grito dos violentos, dos corruptos, dos desonestos, dos sem caráter, dos sem ética. O que mais me preocupa é o silêncio dos bons!'

Martin Luther King

RESUMO

Este trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros constituiu-se de algumas das principais teorias sobre Motivação, estudos sobre Reestruturação e um histórico do Banco Melhor S/A, passando pelos primeiros planos de incentivos e de demissões voluntárias como um dos instrumentos utilizados para redução do quadro funcional e reestruturação dos processos, com o objetivo de adaptação as novas necessidades competitivas do setor. Ainda, esta monografia tem como objetivo principal identificar como os funcionários percebem sua motivação após um processo de reestruturação. Foram questionados 18 funcionários na fase quantitativa, que é o quadro atual, e que foi foco do processo de reestruturação e 11 na qualitativa, ou seja, na entrevista. A amostra foi definida, pela disponibilidade e acessibilidade, mas principalmente por saturação nas respostas. Primeiramente através de um questionário fechado, com uma parte sobre o perfil do respondente e outra com seguinte questionamento: Dê pesos graduais no que você considera mais importante para manter-se motivado para o trabalho. O que determinou 3 variáveis mais importantes, salário, reconhecimento e ascensão profissional, e 2 (duas) menos importantes, status e benefício. Após elaborou-se um roteiro para entrevista semi estruturada, com perguntas abertas, no propósito de fazer um link das variáveis mais e menos importantes e a percepção dos funcionários em relação a possibilidades de mudanças motivacionais percebidas do período anterior e posterior ao processo de reestruturação. No que concluímos ter havido um decréscimo, do que os funcionários conceituam como motivação, por considerarem um desprestígio e falta de reconhecimento pelo trabalho em si.

Palavras-chave: Motivação. Reestruturação. Banco Melhor S/A.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide das Necessidade de Maslow	19
Figura 2- Uma comparação dos modelos de motivação	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.2 CONTEXTUALIZANDO A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	11
2 OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GERAL.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3 JUSTIFICATIVA.....	15
4 MOTIVAÇÃO.....	16
4.1 DINÂMICA DO COMPORTAMENTO: MOTIVAÇÃO	16
4.2 MOTIVAÇÃO E CONDICIONAMENTO	17
4.3 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	18
4.4 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG	20
4.5 TEORIA X e Y DE MCGREGOR.....	22
4.6 TEORIA ERC DE ALDERFER	24
5 REESTRUTURAÇÃO.....	26
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
6.1 PESQUISA QUANTITATIVA DESCRITIVA.....	29
6.2 PESQUISA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA.....	29
6.3 MÉTODO	30
6.3.1 Instrumento de Coleta de dados.....	31
6.3.2 População dos respondentes do instrumento de pesquisa.....	32
6.3.3 Aplicação do Instrumento de pesquisa	32
6.3.4 Análise dos dados.....	33
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
7.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DESCRITIVA	35
7.1.1 Perfil motivacional.....	36
7.2 ANÁLISE QUALITATIVA EXPLORATÓRIA.....	38
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: FASE QUANTITATIVA	49

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: FASE QUALITATIVA..... 51

1 INTRODUÇÃO

Na busca de definições, conceitos sobre Motivação na área de administração, encontram-se muitos trabalhos dando maior ênfase aos aspectos motivacionais relacionados ao trabalho, nos quais a falta de motivação vem sendo o ponto principalmente estudado. Segundo Bergamini (1997), a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. Assim, buscar entender o que motiva as pessoas, medos, ambições, carências e desejos apesar de não ser uma tarefa fácil, é fundamental para os Gestores em uma organização.

Nos estudos sobre motivação, ela vem sendo entendida como um dos elementos mais significativos da vida profissional, base para a conquista de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Essa relação não é difícil de ser compreendida, pois, como todas as pessoas possuem motivos, necessidades, impulsos que geram tensões, desequilíbrios e desconfortos - os quais podem impelir ou estimular comportamentos dirigidos à realização de um objetivo (satisfação de uma necessidade) - pode-se entender que, quando o indivíduo consegue alcançar seus objetivos, então este alcança a satisfação; já quando são encontradas barreiras, pode-se ocorrer a frustração ou o indivíduo pode dirigir a sua ação para um objetivo substituto, usando mecanismos de defesa (SILVA, 2006). Assim, em situações extremas, a frustração ou compensação podem gerar doenças psicossomáticas, agressividade, tendência à fantasia, entre outros; já a satisfação pode servir como um estímulo para a produtividade, a procura de soluções e a superação de barreiras.

Desta forma, partindo-se da compreensão de que a 'motivação é a força do impulso no sentido da ação' (DAVIS; NEWTROM, 1996 apud VARELLA, 2006, p. 97), sendo um 'processo que orienta as escolhas de distintas possibilidades de comportamento do indivíduo e que está sempre relacionado a eventos psicológicos presentes no comportamento' (VROOM, 1964/1995 apud VARELLA, 2006, p.96-97), pode-se compreender a sua importância na vida profissional do indivíduo.

Em virtude das constantes exigências do mercado e das alterações econômicas mundiais, as mudanças no trabalho têm sido cada vez mais rápidas e intensas, em alguns casos, são necessárias reestruturações mais drásticas e profundas. Tais mudanças têm provocado angústias e inquietações quanto a permanência dos indivíduos em seus empregos atuais e em relação a sua empregabilidade, o que tem alterado a sua forma de se comportar no ambiente de trabalho.

Logo, as organizações precisam conhecer os aspectos que motivam/desmotivam seus funcionários e criar condições de mantê-los motivados para o trabalho, oferecendo fatores que permitam o alcance de seus objetivos pessoais e profissionais. Para tanto, compreender a complexidade e a importância da motivação quando se refere às mudanças ocorridas no ambiente de trabalho é de suma importância.

1.2 CONTEXTUALIZANDO A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Anteriormente a criação do Banco Central do Brasil, em 31/12/1964, o Banco Melhor SA¹, empresa com mais de 200 anos, desempenhava as funções de banco do governo, mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, de acordo com as normas estabelecidas pela Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial e Industrial.

Em 1985 houve um reordenamento financeiro governamental com a separação das contas e das funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional. Conseqüentemente, em 1986, o Banco Melhor SA perdeu o que se chamava de ‘Conta Movimento’, artifício que assegurava ao BM abastecimento automático de recursos. Desde então, os repasses do Banco Central ao Banco Melhor SA passaram a ser claramente identificados nos orçamentos das instituições. Entretanto, o banco foi autorizado a operar em todos os segmentos de mercados, pois até então lhe era alijado à participação em diversos setores bancários.

Para o Banco Melhor SA, 1987, foi um ano de importantes realizações. Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BM: BM Financeira S.A.; BM Leasing S.A.; BM Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BM Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro), que alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança do País. O Governo Federal em 1994 implantou o Plano Real, um programa com o objetivo de estabilização da economia, estabelecia regras de conversão e uso de valores monetários. E o BM

¹ Nome fictício, utilizado para manter o anonimato da organização estudada e dos participantes da pesquisa.

teve a obrigação de distribuir e substituir a moeda antiga pela nova (BANCO MELHOR SA, HISTÓRIA DO BANCO MELHOR, 02/2010).

Com a queda da inflação em decorrência da nova conjuntura criada pelo sucesso do Plano Real, o sistema bancário necessitou se reestruturar. Com o novo plano, os bancos passaram por uma nova reformulação. Passa-se a pensar em redução de custos, racionalização de processos e otimização estruturais e funcionais. Em 1995 o BM lança o Programa de Desligamento Voluntário (PDV), onde em torno de 13.000 funcionários foram desligados no ano, o que ocasionou uma enorme economia com pessoal, visto que, o plano era direcionado aos funcionários que tinham mais tempo de banco e conseqüentemente recebiam salários mais altos.

O Banco Melhor AS apresentou grandes dificuldades de adaptação, visto que tinha muitas pendências de crédito, já que era o banco do governo e possuía uma política mais assistencialista. No primeiro semestre de 1996 fechou em prejuízo, sendo necessário haver uma Chamada de Capital no mesmo ano.

Com grandes investimentos em tecnologias de informática e comunicação, no intuito de adaptar-se às exigências mundiais e internas, o BM inaugurou em 1998 o Centro Tecnológico, um dos mais modernos e bem equipados do mundo. Porém, em virtude do rápido desenvolvimento tecnológico encaminhou-se uma nova realidade, como a diminuição de milhões de postos de trabalho.

Desde então, historicamente, o BM vem apresentando e implantando novas propostas estruturais, como centralizações de processos e planos de demissões incentivadas. Planos como o PAI 50, Plano de Afastamento Incentivado, PEA, Plano de Estímulo ao Afastamento. No mais recente, 2007, o PAA, Plano de Aposentadoria Antecipada, cerca de sete mil funcionários aderiram, o que corresponde à metade do público que atendia aos critérios de adesão, ou seja, ter mais de 50 anos e no mínimo 15 anos de contribuição ao fundo de previdência da instituição.

O Banco Melhor SA como uma empresa de ponta, vem atualizando e adaptando-se aos adventos da tecnologia e as propostas da economia mundial. Em decorrência da necessidade em tornar-se uma empresa competitiva no mercado, historicamente procura aperfeiçoar seus processos produtivos, como forma de reduzir custos, padronização de análises e alívio das demandas nas agências, onde acredita a Direção, deve estar focada no 'negócio'. Em função disto, algumas reestruturações/centralizações produtivas são realizadas, o que ocasiona desconfortos pessoais e profissionais. É evidente, que atrair e manter os melhores funcionários motivados, dentro das organizações, garantirem condições para que possam satisfazer as suas necessidades psicológicas e

de crescimento profissional, são as grandes preocupações do Gestor de Pessoas. Porém, a cada plano de reestruturação percebe-se a grande insegurança e stress que causa aos funcionários, gerando um clima de competição maliciosa, e não poucos casos de doenças psicológicas.

Na Unidade de Apoio (UA) do Banco Melhor S/A é onde são analisados e registrados se os procedimentos e diretrizes estabelecidos pela organização estão sendo realizados nos principais processos como, abertura de conta, cadastro, crédito, e são verificados de encaminhamento obrigatório a partir de determinados valores, por amostragem conforme o tamanho e necessidade das agências e outros processos de forma eventual. Além de consultoria à distância e visitas eventuais às agências para análises em ‘loco’ e esclarecimento de normas.

Em Julho de 2010, as Unidades passaram por um processo de reestruturação produtiva e centralização, com o objetivo de padronização de procedimentos e redução de custos com pessoal. O Banco Melhor possuía 16 Unidades de Apoio, distribuídas nas principais capitais do Brasil. Devido a reestruturação criaram-se 5 (cinco) Unidades Centralizadoras, Brasília (DF), Minas Gerais (MG), Pernambuco (PE), São Paulo (SP) e no Paraná (PR), que absorveram alguns processos como, Recuperação de crédito, Detecção de lavagem de dinheiro, Comércio exterior e do segmento Atacado. Em decorrência deste fato houve redução de 30% do quadro funcional. E sabe-se que existe a possibilidade da absorção total dos processos, mantendo-se apenas alguns funcionários para prestarem consultoria e fazer visitas.

Visto que nas Centralizadoras não haveria vagas para todos os funcionários, surgiu a necessidade de criar um processo de seleção às avessas, ou seja, quem perderia o seu cargo na Unidade. Entretanto primeiramente tentou-se descobrir quem estaria disposto a se transferir para alguma das Centralizadoras ou para a rede de agências. Assim, alguns funcionários foram para Centralizadoras ou para rede de agências. Mas mesmo assim houve a necessidade de 1 (um) colega ser descomissionado, ou seja, escolhido para perder o cargo, o que gerou grande estresse e desconforto entre os funcionários. Após o processo de reestruturação observou-se certa resistência às políticas organizacionais.

Decorrente das situações expostas e da importância do tema em estudo, surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais as possíveis mudanças motivacionais decorrentes de um processo de reestruturação produtiva?**

2 OBJETIVOS

Com o propósito de responder a questão de pesquisa, formularam-se os seguintes objetivos.

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar possíveis mudanças motivacionais, percebidas pelos funcionários da Unidade de Apoio do Banco Melhor em Porto Alegre RS após um processo de reestruturação (acontecido em Julho de 2010).

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e descrever os aspectos que os funcionários consideram mais importantes para se manter motivados para o trabalho, com ênfase nos 3 (três) mais importante e 2 (dois) menos importante;
- Verificar diferenças na motivação em dois momentos distintos (antes e depois) de uma reestruturação produtiva da Unidade de Apoio em Porto Alegre do Banco Melhor SA;
- Investigar a percepção dos funcionários sobre a influência do processo de reestruturação na sua motivação.

3 JUSTIFICATIVA

No Setor Bancário, especificamente, as inovações tecnológicas chegam praticamente ao mesmo tempo em todas as empresas, que dele fazem parte. Os produtos e serviços são muitos semelhantes, fazendo com que o alto nível de motivação e o aspecto imaterial, sejam um diferencial competitivo importante. Por estes motivos, o projeto se torna importante, podendo oferecer informações relevantes, ou se tornar uma ferramenta útil para tomada de decisões. Pois se percebe que um funcionário qualificado, motivado e conseqüentemente comprometido, permanece por um período mais longo na empresa, sendo essencial para o atendimento dos objetivos da organização.

Além disso, esta pesquisa pretende contribuir com ampliação de estudos e conhecimentos envolvendo as temáticas motivação e reestruturação produtiva, as quais podem servir como subsídio para gestores de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas compreenderem: a) a complexidade e importância dos temas; b) como administrar um conjunto de fatores de satisfação e motivação; c) como trabalhar a motivação com as equipes de trabalho sobreviventes de processos de reestruturação produtiva.

4 MOTIVAÇÃO

Na busca de identificar os ‘motivos’ determinantes de decisão do indivíduo, da filiação, participação ou deixar de participar de uma Organização, optar pelos critérios e valores não raro muito semelhantes, eis a saga percorrida por estudos do comportamento humano (NETO, 1983). A definição ou conceito de motivação é utilizado empiricamente com diversos sentidos, então na tentativa de esclarecimentos percebeu-se a necessidade de explorar o que pesquisadores e teóricos já discutiram sobre o tema.

4.1 DINÂMICA DO COMPORTAMENTO: MOTIVAÇÃO

A personalidade se altera conforme seu amadurecimento psíquico, físicos e fisiológicos, e com o andamento do tempo, acumulando um lastro de experiências vividas, de acordo com os diferentes aspectos ambientais, culturais e sociais que lhe for proporcionado. O indivíduo, excepcionalmente, encontra-se satisfeito consigo mesmo e o com o seu nível de realização pessoal. Percebida a estagnação, imediatamente se levanta a hipótese de que algo não vai bem, colocando em dúvida a normalidade e o ajustamento da sua personalidade (BERGAMINI, 2008).

A personalidade de cada um, esquematizada, conceituada e pesquisada anteriormente, não constitui apenas uma estrutura impassível, à espera que o mundo se modifique à sua volta, para que cada um sinta que seus anseios e necessidades pessoais foram atendidos. Ela é antes de tudo, um elemento com dinâmica própria, que se caracteriza principalmente, por esse movimento configurado por uma contínua integração de vivências, por uma contínua interação entre suas estruturas básicas, por um mudar e evoluir constantes. O dinamismo é a principal característica da personalidade normal (BERGAMINI, 2008, p. 137)

Situações diversas levam o indivíduo a se movimentar em busca de algo ou objetivo. E estes estímulos podem ser externos ou internos. Entende-se que, nem todo movimento humano é de seu desejo motivacional, as pessoas também se comportam de forma condicionada por variáveis do ambiente (BERGAMINI, 2008).

4.2 MOTIVAÇÃO E CONDICIONAMENTO

É evidente para todos nós como seres humanos, que temos várias necessidades e desejos por serem atendidos, anseios se manifestam em diversas situações. E, para satisfazer esses desejos, os indivíduos têm determinadas ações, atitudes e procedimentos. A motivação é algo que é interno, intrínseco, do indivíduo. Mas também depende das experiências vividas, portanto influenciada por fatores externos, positiva ou negativamente (ROBBINS, 2002). Pode-se afirmar que o comportamento orienta-se, basicamente para consecução de objetivos. Nessa linha definimos a motivação, indicando que podem ser procedimentos que alinham com as escolhas que tomamos, sendo uma força interna que determina, sustenta e regula as ações prioritárias do ser humano. Entretanto, o que hoje uma pessoa considera primordial para satisfação dos seus anseios, logo ali adiante, isto pode não ser mais tão importante ou já ter sido satisfeito.

[...] a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e muito maior atenção esse assunto recebe quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até mesmo que as motivações estão em 'crise' e isto tem levado à busca quase desesperada de receitas, fórmulas ou novas técnicas para manter os indivíduos motivados no exercício de suas atividades que acabam transformando-se, na melhor das hipóteses em modismos (CODA, 1997, p.94,95).

Existe uma grande complexidade ainda, no entendimento entre, o processo de motivação e comportamento. O tema motivação gera uma série de conceitos, de certa forma um pouco distorcidos, em relação ao comportamento humano, pois não considera a existência de dois tipos distintos de comportamentos, Motivação e Condicionamento. Frederick Herzberg, conhecido psicólogo dedicado ao estudo da motivação humana, tornou-se mundialmente famoso como autor da teoria das Satisfações Humanas, *Teoria dos Dois Fatores*, também se dedicou a esclarecer particularidades entre Condicionamento e Motivação.

Segundo Herzberg (1997), o trabalhador é influenciado tanto pelo Condicionamento quanto pela Motivação. A Motivação é claramente proporcionada por estímulos internos, reconhecimento, realização, o tipo de trabalho e possibilidade de desenvolvimento. O Condicionamento Positivo advém de favorecimentos externos, estabelecem benefícios, salários, condição física no ambiente do trabalho, relacionamento com colegas e superiores, faz com que os trabalhadores sintam-se motivados. Já o Condicionamento Negativo caracteriza-se por todas as punições que o trabalhador pode sofrer, físicas e psicológicas. Tais como, desconto no salário, retrabalho sem remuneração e

repreensões públicas. Entretanto, algumas atitudes estão sendo revistas, pela vinculação ao Assédio Moral.

Para Bergamini (1997), o Condicionamento apresenta uma satisfação passageira, apenas enquanto dura a necessidade, a partir de encerrado ou satisfeitos os estímulos que o provocara, o trabalhador é acometido por uma sensação de punição.

Bergamini (1986, p. 40) descreve que:

Quando uma pessoa aprende a escrever a máquina, a operar um computador, ou a operar vários tipos de recursos produtivos à sua volta, poderá ter sido condicionada para tal; todavia quando se envolve num processo criativo, se sente alegre de poder contribuir para o desenvolvimento da organização da qual faz parte, quando cria vínculos afetivos, já não poderá ser mais entendida como objeto de condicionamento.

Para Motivação, por sua vez, Bergamini (1997) faz referência de que, se permanece motivado enquanto a necessidade interior não for satisfeita. Oposto ao Condicionamento, após alcançar as metas, objetivos, o trabalhador possui um sentimento de satisfação e pré-disposição para novas realizações.

4.3 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Chiavenato (1994, p. 382), teorizou o que Abraham H Maslow, psicólogo americano, definiu como que, nenhum comportamento é casual. ‘As necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de importância ou de importância: uma *necessidade* superior somente se manifesta quando a *necessidade* inferior foi satisfeita’.

Hierarquicamente as motivações foram distribuídas por níveis de necessidades.

- **Fisiológicas** como, sono, alimentação, abrigo e sexo.
- **Segurança:** segurança, proteção contra instabilidade e danos físicos e emocionais.
- **Sociais:** participação de grupos, interação, afeição, companheirismo e amizade.
- **Auto Estima:** auto-respeito, amor-próprio, autonomia, realização, status, reconhecimento e consideração.
- **Auto-Realização:** indica a vontade de realizar, desenvolver o seu próprio potencial. Na medida em que as necessidades anteriores são alcançadas, em seguida a posterior é preponderante.

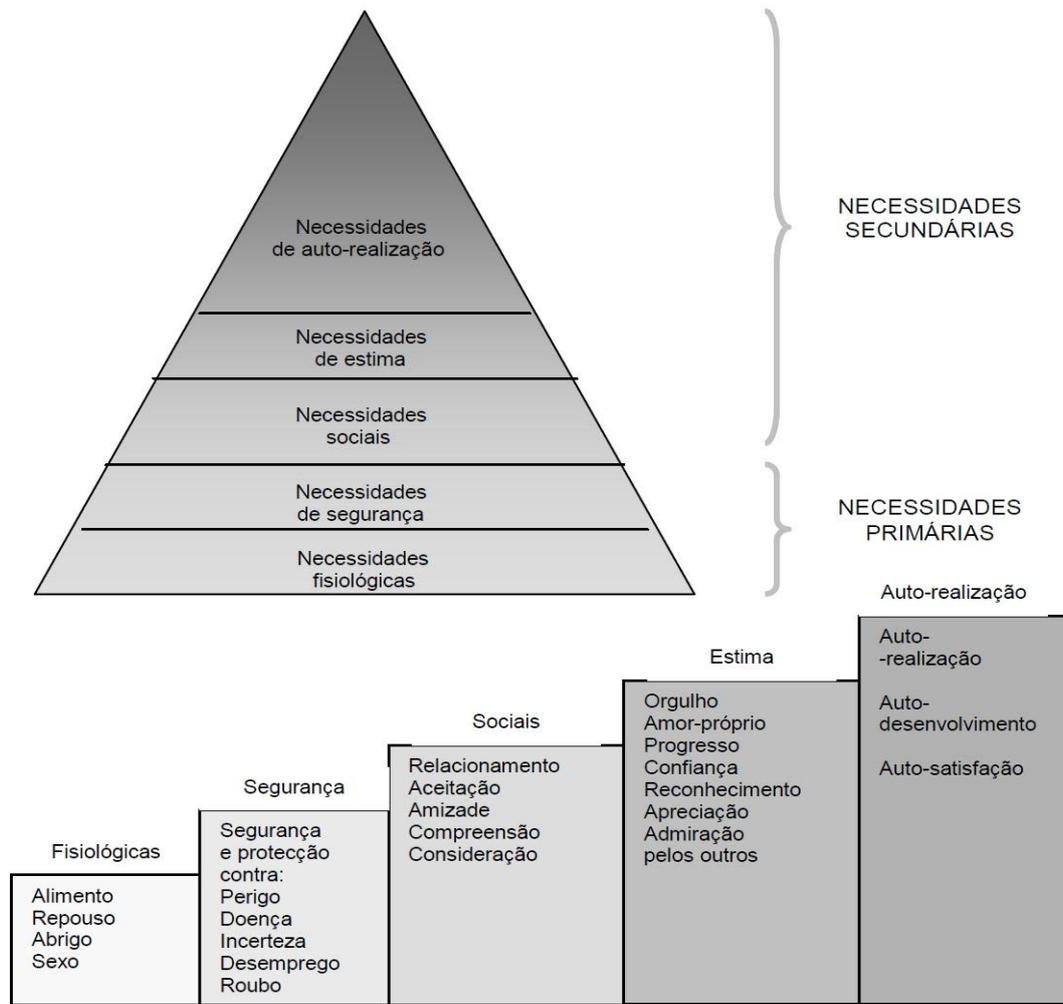


Figura 1- Pirâmide das Necessidade de Maslow
Fonte: Chiavenato (1994, p.381/382)

Mesmo com todo o reconhecimento da teoria de Maslow, verifica-se que a hierarquia não é rígida. Que não é necessário satisfazer determinado nível, para tornar o próximo preponderante. Existe a possibilidade de que conforme o período, fase da vida, em que o indivíduo se encontra exista uma necessidade predominante. E, o ciclo das necessidades pode repetir por várias vezes durante a vida, a motivação é cíclica. ‘É necessário, portanto, frisar que um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem determinada necessidade, ora busca satisfazer outras’(Bergamini, 2008, p. 147).

4.4 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Herzberg (1997) apresenta a Teoria da Satisfação Humana, após realizar diversas pesquisas, inicialmente com contadores e engenheiros, sobre fatores que indicavam satisfação e motivação no trabalho. A essência do questionamento era a seguinte pergunta: ‘Pensar sobre uma hora em que se sentiam excepcionalmente bem e excepcionalmente mal em relação ao seu trabalho’.

Herzberg (1997) entendeu que, as situações que levam a satisfação/motivação são independentes das que produzem a insatisfação no trabalho. Ou seja, o contrário de Satisfação não é Insatisfação, mas sim a falta de satisfação. Fatores respondidos que faziam bem eram identificados como Intrínsecos e fatos que geravam a insatisfação eram Extrínsecos. Ele diferenciou em Higiênicos e Motivacionais.

- **HIGIÊNICOS (Extrínsecos):**

Por si só, não motivam, relacionam-se a fatores ambientais, mas a sua falta leva a insatisfação. Aspectos como, políticas organizacionais, condições físicas do trabalho, clima de relacionamento com o chefe e subordinados, benefícios e salários, precisam estar presente em um nível razoável para que gere os fatores motivacionais.

- **MOTIVACIONAIS (Intrínsecos):**

Os fatores motivacionais estão relacionados a responsabilidades, à liberdade de decisão, ao conteúdo do cargo, à possibilidade de crescimento, o uso das habilidades pessoais, ou seja, fatores inerentes do próprio trabalho que proporcionam a satisfação pessoal. Os valores de motivação causam sentimentos de realização, crescimento profissional e reconhecimento. Decorrente disto é fundamental que o trabalho seja desafiador, gere orgulho e satisfação pelos resultados obtidos. O autor ainda salienta que, os gestores devem se preocupar com os fatores higiênicos, evitando assim a insatisfação. Contudo, para terem trabalhadores motivados, comprometidos com os objetivos pessoais e da organização, deverão criar situações desafiadoras direcionadas ao conteúdo do trabalho, para que de fato os funcionários se motivem.

Abaixo são apresentados um quadro e uma figura contendo os fatores motivacionais e higiênicos identificados por Herzberg, ambos são retirados da obra de Chiavenato 1994, p. 385/386.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
<u>Conteúdos do cargo</u> (relação ao seu cargo)	<u>Contexto do cargo</u> (relação a empresa)
O trabalho em si	Condições de trabalho
Realização	Administração da empresa
Reconhecimento	Salário
Progresso profissional	Relações com supervisor
Responsabilidade	Benefícios e serviços sociais

Quadro 1 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

Fonte: Chiavenato (1994, p.385)

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg indicam pareceres incomuns. Os fatores Higiênicos de Herzberg com as necessidades Fisiológicas, Segurança e Sociais de Maslow, em contrapartida os fatores Motivacionais correspondem-se com as necessidades de Estima e Auto-realização (CHIAVENATO, 1994).

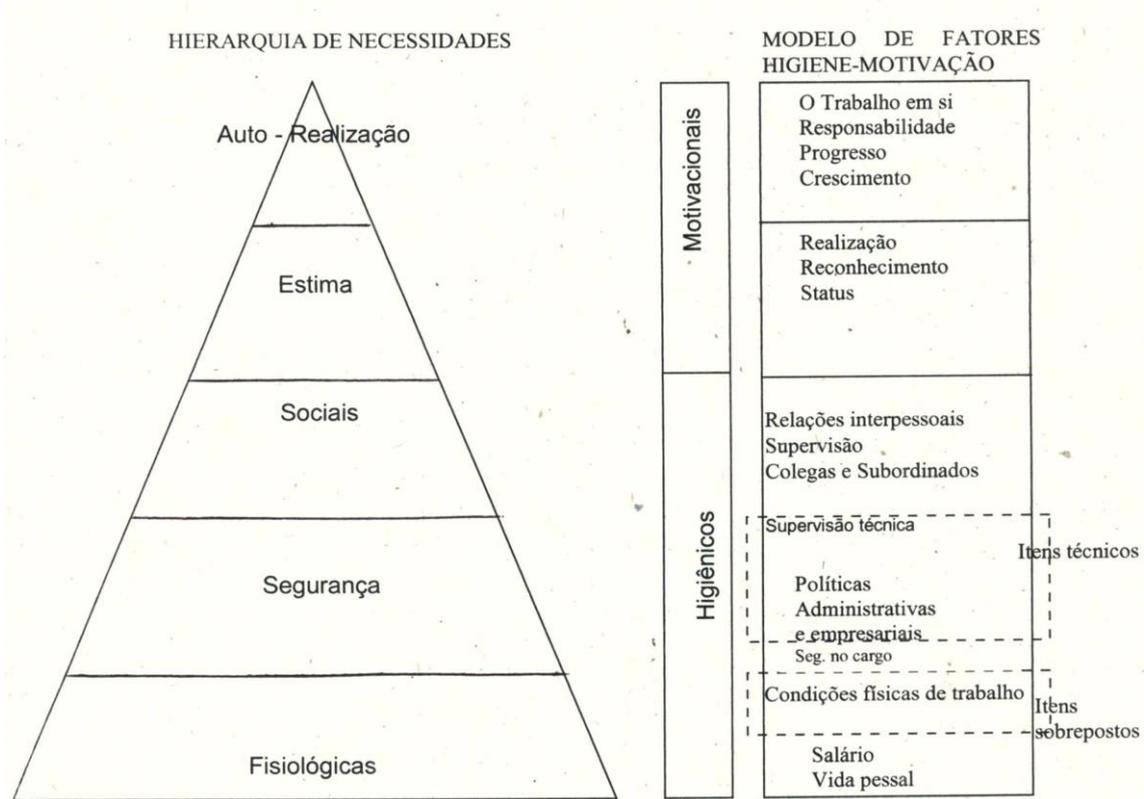


Figura 2- Uma comparação dos modelos de motivação
Fonte: Chiavenato (1994, p. 386)

Já com uma visão Organizacional, identificado por modelos de comportamento dos trabalhadores, surge à teoria X e Y, de Douglas McGregor, que como o próprio diz, fundamenta seus estudos na teoria das necessidades de Maslow (BERGAMINI, 2008).

4.5 TEORIA X e Y DE MCGREGOR

Douglas McGregor propõe que os indivíduos sejam neles próprios, portadores de necessidades, entendo que, quando uma necessidade tenha sido satisfeita, em seguida outra surge em seu lugar. Porém, com uma proposta mais voltada ao fenômeno motivacional que trata da relação das organizações empresariais e os subordinados (BERGAMINI, 2008).

Para Robbins (2002), a Teoria X, apresenta uma visão negativista do ser humano como trabalhador. Em contra partida, a Teoria Y descreve o trabalhador de forma positiva.

A *Teoria X* demonstra uma identificação com o tipo de gestão autoritária e sem certa preocupação com a Motivação. De acordo com essa teoria o homem tem aversão ao trabalho, por

não gostar de trabalhar, deve ser rigorosamente controlado, gosta de ser dirigido, não possui ambição, evita responsabilidades, não é comprometido com a organização e a ameaça de punição é extremamente utilizada. Já a *Teoria Y* identifica-se por uma gestão participativa, preocupa-se com a motivação e satisfação do trabalhador, alia os desejos individuais com os da organização, os funcionários podem ver o trabalho como sendo tão natural como o descanso ou lazer, a tomada de decisões é disseminada entre todos os níveis hierárquicos, a ameaça e o controle não são costumeiramente utilizados (ROBBINS, 2002). Abaixo são elencados os principais pressupostos que embasam cada uma das teorias, segundo Chiavenato (2000).

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes. • As pessoas evitam o trabalho. • As pessoas evitam a responsabilidades, a fim de se sentirem mais seguras. • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar. • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. • As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas. • As pessoas são criativas e competentes.

Quadro 2 - A teoria X e a teoria Y como diferentes concepções da natureza humana
Fonte: Chiavenato (2000, p. 405)

Evidentemente, existem organizações que conseguem o sucesso com a aplicação das teorias juntas ou separadas. O que o autor identifica, é que, há a possibilidade do controle do trabalho pela coerção ou pelo trabalho e satisfação pessoal (ROBBINS, 2002).

4.6 TEORIA ERC DE ALDERFER

O psicólogo Clayton Alderfer a partir da teoria de Maslow e novas pesquisas desenvolveu a Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth), podendo ser traduzida como necessidade Existencial, Relacionamento e Crescimento, ERC, onde ratifica que a motivação do trabalhador tende a seguir uma hierarquia de necessidades. Porém discorda em pontos básicos. Para Maslow, havia a necessidade de passar por cada nível da hierarquia das necessidades humanas. Já para Alderfer o trabalhador não obrigatoriamente sobe a escala após a anterior estar plenamente satisfeita, ou seja, pode existir uma alternância dos níveis da hierarquia constantemente (ROBBINS, 2002).

Alderfer fez uma analogia entre as necessidades de Maslow e a teoria ERC, descrito por Robbins, 2002:

- *Necessidade Existencial*: Exigências materiais relacionadas à existência, necessidades básicas X necessidades fisiológicas/segurança de Maslow;
- *Necessidades de Relacionamento*: Referente aos aspectos de relacionamentos interpessoais, interação social, fundamentalmente aceitação social X para Maslow necessidades sociais;
- *Necessidades de Crescimento*: Demonstra a necessidade de dar opinião, mostrar sua capacidade, criatividade, enfim demonstrar seu potencial o que é apresentado por Maslow como auto-realização e estima.

A Teoria ERC indica que uma necessidade anterior aumentará, ou seja, pode ser focada, quando uma mais elevada, superior, não poder ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade pode estar sendo almejada no mesmo período (ROBBINS, 2002).

Analisando os princípios comuns das teorias, percebe-se que o administrador deve requerer uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser satisfeitas ou canalizadas. E o clima organizacional, como Estrutura e propriedade do ambiente organizacional, levam a provocação de diferentes estímulos de motivação e pode frustrar as necessidades dos participantes (CHIAVENATO, 1994). A gestão de pessoas tende acompanhar as evoluções e transformações ocorridas na gestão empresarial e conseqüentemente a forma como as pessoas são geridas sofre influência das diretrizes da empresa (GRISCI, 2004). ‘Ignorando

aspectos da vida do trabalhador enquanto ser integral, a gestão, não raro, tenta conseguir sua mobilização total para o projeto da organização' (CHALAT, 1996 *apud* GRISCI, 2004, p. 167).

5 REESTRUTURAÇÃO

O Setor bancário passou por transformações drásticas nas últimas décadas, fundamentalmente em decorrência do desenvolvimento tecnológico e da intensificação de relações comerciais entre os países. Já a partir da década de 90 o sistema bancário apresentava uma redução de 40% dos postos de trabalho, em decorrência dos processos de automação, terceirização de serviços, privatização de serviços, gerando cada vez mais a diminuição do quadro de pessoal (DIEESE, 1997).

A globalização intensificada e a tecnologia cada vez mais avançada obrigaram o setor bancário a buscar alternativas para redução de custos operacionais, devido à extrema competitividade exigida do setor. O uso da informática, racionalização de processos, exclusão de contas pequenas, consideradas não rentáveis, segmentação, fechamento de agências, terceirização de postos de trabalho e demissões incentivadas, tornaram-se instrumentos constantemente utilizadas no sistema financeiro brasileiro. Inserido neste novo momento, reestruturações se tornaram cada vez mais a tônica nos processos de trabalho, intimamente relacionadas às inovações tecnológicas e mudanças nas gestões organizacionais. Grisci (2004, p.29) indica que ‘devido à ânsia de responder à demanda com rapidez, as mutações do mundo externo, determinaram o ambiente interno das instituições, fato que colaborou para o surgimento da reinvenção descontínua das instituições’.

Na metade dos anos 80 aconteceu mais intensamente o processo de reorganização dos bancos no Brasil, com o incentivo do uso do auto-atendimento, redução dos custos operacionais, intensificação da automação e mudanças nas técnicas de gestão. No final de 1994, deu-se o início do segundo momento da reestruturação, quando as instituições bancárias que atuavam no sistema financeiro se realinharam ao novo cenário, com desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao tratamento diferenciado dos clientes, segmentando conforme a renda e o potencial de consumo dos serviços e produtos financeiros (GRISCI; BESSI, 2004).

Com um novo paradigma no setor bancário, decorrente da grande concorrência, tecnologias e transformações econômicas, um novo trabalhador surge, com uma maior mobilidade, constante aperfeiçoamento, generalista e com uma grande capacidade de adaptações a mudanças organizacionais. Tal visão pode ser encontrada no trabalho de Grisci e Bessi (2004) ao apontar que a introdução de tecnologias nas organizações e seu uso acabam influenciando e interferindo de maneiras variadas os modos de trabalhar, como pode ser constatado no trecho que segue:

A tecnologia introduzida nas organizações interfere de inúmeras formas nos modos de trabalhar. Três possibilidades, entretanto, estão presentes no trabalho bancário atual: a automatização; o trabalho mais intelectualizado que demanda um trabalhador com capacidades e qualificações distintas das anteriormente demandadas e o aumento do desemprego (GRISCI; BESSI, 2004, p.161).

Emerge então um novo perfil de bancário. Um profissional com muitas qualificações, que sabe se relacionar com clientes e sua equipe, sabe lidar com o imprevisto, criativo e inovador, conhece e usa amplamente os recursos tecnológicos e com grande mobilidade para mudanças, o que Grisci (2006), denominou nomadismo, inteiramente distinto do que se previa e era exigido anteriormente.

Para o Banco Melhor SA o marco foi em 1986, ano em que a instituição perdeu o que se chamava de 'Conta Movimento', mecanismo que permitia a cobertura de seus déficits com repasses do Banco Central do Brasil. Ainda, com o a implantação do Plano Real em 1994, o que ocasionou a estabilização da moeda e conseqüentemente a queda da inflação, todo o sistema bancário necessitou rapidamente se adaptar a nova conjuntura. Visto que os lucros com os altos juros já não eram mais permitidos e a concorrência era altamente acirrada.

Em 1996, a empresa se adapta a CLT e limita a concessão de benefícios de seus funcionários. Concursados, desde 1998, já não fizeram jus de algumas vantagens como, anuênios, licença prêmio e vendas de abonos/folgas, entre outras. Por outro lado, estes funcionários denominados internamente como 'genéricos', os pós 98, em virtude de na sua maioria serem pessoas novas, que se enquadram aos novos perfis do novo bancário e tão almejadas pela organização, ou seja, funcionários com alta qualificação profissional como, certificações, conhecimentos tecnológicos, mobilidade, criatividade e uma maior adaptação e aceitação das mudanças organizacionais, nota-se que a possibilidade de comissionamento e ascensão profissional são alcançadas em um período menor do que os funcionários mais antigos conseguiam anteriormente. Desde então, percebe-se que os funcionários antigos, pré 98, são alvo de programas de demissão voluntária, PDV, plano de aposentadoria antecipada, PAA entre outros. O funcionário que o Banco considera antigo, pré 98, e principalmente aquele que não demonstra interesse nas oportunidades de ascensão, ou de aperfeiçoamento profissional oferecido pela instituição, é mal visto na empresa, tanto por seu salário mais elevado e/ou quanto pela dificuldade de se enquadrar nas exigências de qualidade e produtividade.

A partir desse cenário, pode-se constatar a mudança do perfil do bancário, como cita Penella (2000 *apud* GRISCI, 2004, p. 174), 'o perfil dos bancários altera-se, passando a representar uma categoria jovem, e a 'profissão' bancário torna-se transitória, servindo apenas como um meio para

terminar os estudos'. Decorrente das evoluções no setor bancário e aumento e valorização da atividade das instituições financeiras, o setor passa a exigir que seus funcionários mantenham-se atualizados, pró-ativos, com senso crítico, criativos e com mobilidade (nomadismo), conforme definiu Grisci, 2006, ou seja, disponibilidade de deslocamento de lugar e/ou de cargo, cidades ou ainda estados conforme a necessidade da organização. Entretanto, 'instalou-se, um paradoxo, visto que o sujeito do trabalho é chamado a ser ator fundamental do processo de trabalho, mas é tratado como um simples recurso, reduzido a "capital fixo" (LAZAROTTO e NEGRI, 2001, *apud* GRISCI, 2004, p. 193).

Fazendo uma analogia a um suposto velho e novo capitalismo, pode-se identificar 2 (dois) tipos de profissionais. Um profissional que construía uma carreira aos poucos, sem pressão por metas, com uma história de vida linear e coerente, sob seu controle, trabalhava razoavelmente para ter uma vida segura e se aposentava com salário e data conhecido. Para o outro profissional no novo capitalismo, a busca pelo resultado é de curto prazo, perde o controle do seu tempo, vive pelo trabalho, e se permite a mudanças, migrações constantes de cidades e empresas, buscando ascensão e possibilidades profissionais. Mas caso não às encontrem, ficam à deriva, tornando-se nômades involuntários (SENNET, 2003 *apud* GRISCI, 2006).

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, tais como: método, técnica e instrumento de coleta de dados, população, amostra e sujeitos da pesquisa, e técnica de análise de dados. Com propósito de melhor demonstrar, identificar e esclarecer os objetivos deste trabalho buscou-se primeiramente utilizar uma pesquisa quantitativa descritiva e qualitativa exploratória.

6.1 PESQUISA QUANTITATIVA DESCRITIVA

Nesta na primeira etapa da pesquisa buscou-se a informação dos aspectos que o grupo de respondentes consideram mais importante para manter-se motivados para o trabalho optou-se em conduzir este momento de forma quantitativa descritiva. Essa escolha deve-se ao fato de ser um tipo de pesquisa apropriado para demonstrar as características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis, usando de técnicas padronizadas de coletas de dados, como o questionário.

Conforme Cervo e Bervian (1996), tal pesquisa permite o uso de questionários, os quais, pela possibilidade do anonimato e de poder ter natureza impessoal, permitem aos respondentes ficarem mais confiantes, tornando este instrumento uma coleta de informações mais reais (o que pode não acontecer na entrevista).

6.2 PESQUISA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA

Gil (1999) indica que pesquisas exploratórias são aquelas que os objetivos se concentram em conhecer melhor o objeto a ser investigado, aprimorando idéias ou a descoberta de intuições. “Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir

objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo” (CERVO; BERVIAN, 1996).

A partir do resultado do questionário aplicado na fase quantitativa descritiva, foi elaborado um roteiro para uma nova coleta de informações, a qual se procedeu através de entrevistas. Conforme Cervo e Bervian (1996, p.136), ‘a entrevista não é uma simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa’.

6.3 MÉTODO

É fundamental que qualquer pesquisa seja bem planejada, especialmente a descritiva, de maneira a oferecer resultados úteis e o mais fieis possíveis. Assim, logo após definir os objetivos da pesquisa, foram coletados os dados, através de revisão bibliográfica, ou seja, um levantamento das principais teorias sobre Motivação e de estudos sobre Reestruturação, com a finalidade de oferecer argumentos e dados para fundamentar a análise dos resultados.

Cervo e Bervian (1996, p.48) consideram que:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documento. Pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Além da pesquisa bibliográfica, etapa fundamental em trabalhos científicos, utilizou-se para o desenvolvimento do trabalho o método, Estudo de Caso, visto que, “é o tipo de pesquisa sobre um determinado indivíduo, família grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida” (CERVO; BERVIAN, p.50, 1996). Entende-se, assim, ser o que melhor satisfaz a necessidade de tentar compreender os aspectos relacionados à motivação após um processo de reestruturação na Unidade de Apoio do Banco Melhor no RS. Já que.

De acordo Yin (2001), esta é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. O aspecto fundamental no estudo de caso é a tentativa de clarificar uma decisão ou um conjunto de decisões e os resultados, mais ainda a capacidade de

comparar processos organizacionais e comportamentos de indivíduos e grupos de diferentes organizações.

6.3.1 Instrumento de Coleta de dados

Na busca de esclarecimentos e demonstração dos resultados, foi primeiramente utilizado um questionário fechado, e sem qualquer identificação, pelo clima delicado que ainda se apresenta na Unidade de apoio quando o assunto é reestruturação. No qual foi solicitado que o respondente estipulasse um valor (pesos) de forma numérica, de 1(menos importante) a 10 (mais importante), com o intuito de definir o quê o respondente considera mais importante para manter-se motivado para trabalhar (ver apêndice A).

Foi aplicado um pré-teste em 2 (dois) funcionários que não iriam fazer parte da amostra, por não terem sido parte do público alvo no processo de reestruturação. Este pré-teste foi aplicado, pois, conforme Cervo e Bervian (1996), alguns momentos devem ser seguidos na elaboração das perguntas de um questionamento, tais como: analisar o instrumento dando ordem e sequência e submeter a um pré-teste para identificar possíveis reformulações ou correções, antes de sua aplicação.

Em um segundo momento, já com foco no resultado obtido da tabulação do resultado do questionário 1, foi elaborado um roteiro para a entrevista semi-estruturada, fazendo referência ao processo de reestruturação. Para deixar os respondentes mais a vontade, a entrevista foi realizada individualmente na sala de reuniões, e o horário definido conforme a sua possibilidade (durante o horário de almoço de alguns, após ou ainda durante o expediente quando o próprio desejasse). Tal procedimento foi adotado buscando seguir as recomendações de Cervo e Bervian (1996, p. 137), que “o entrevistador deve obter e manter a confiança do entrevistado, evitando ser inoportuno, não interrompendo outras atividades de seu interesse, nem o entrevistado no momento em que esteja irritado, fatigado ou impaciente”.

6.3.2 População dos respondentes do instrumento de pesquisa

Os participantes desta pesquisa são os funcionários que permaneceram na Unidade de Apoio UA, lotados em Porto Alegre RS. O quadro atual da Unidade é de 21 funcionários, sendo que os cargos de Gerente Geral, Assistente e Escriturário não faziam parte do público alvo do processo de redução de quadro.

Em decorrência do processo de Reestruturação/Centralização a amostra ficou reduzida a 2 Gerentes de Setor UA, 3 Analistas 'A' UA e 13 Analistas 'B' UA. O grupo apresenta as seguintes características:

- funcionários entre 6 a 35 anos de banco;
- faixa etária de 29 até 55 anos;
- todos com no mínimo nível superior;
- participação maior do sexo feminino.

Na fase quantitativa, foi respondida a totalidade dos questionários encaminhados, ou seja, a amostra equivaleu a toda a população. Uma amostra representa uma parcela representativa de uma população, isto é, um conjunto de indivíduos extraídos de um universo populacional.

Para a fase Qualitativa, procurou-se selecionar os respondentes de forma que todos os níveis hierárquicos tivessem representatividade, entretanto, 3 (três) Analistas 'B' manifestaram-se que não gostariam de participar da entrevista.

6.3.3 Aplicação do Instrumento de pesquisa

Com o objetivo de explicar como se daria o desenvolvimento do TCC, como também o processo de coleta de dados e ainda sensibilizar os respondentes a participarem da etapa quantitativa descritiva, respondendo ao questionário, e posteriormente da etapa qualitativa, participando da entrevista, semi-estruturada, foram utilizados os momentos informais, como cafezinho, almoço e outros. Ainda, foi criado um email para o envio das respostas do questionário na fase quantitativa, em que todos teriam acesso, sem a necessidade de identificação.

Na fase quantitativa houve a participação total dos 18 integrantes da população alvo. Em virtude do desconforto que causa o tema reestruturação, teve-se o cuidado de deixar claro que em

nenhum momento haveria a necessidade de identificação e que, inclusive, nem o nome do banco e a unidade seriam citados no trabalho.

Para o momento da entrevista individual, priorizou-se então, buscar no mínimo a proporcionalidade de cada nível hierárquico, que tivesse sido público alvo do processo de reestruturação. Esta escolha foi a princípio, pela demonstração de interesse dos respondentes em participar da entrevista, e posteriormente, conforme a necessidade de atingir todos os cargos.

A proposta inicial era tentar entrevistar todos os profissionais que haviam participado da fase quantitativa, entretanto, em determinado momento houve necessidade de diminuir o número de respondentes, por ter sido percebido que o tempo de resposta estava causando certo desconforto ao entrevistado e fazendo com que eles tornassem-se muito evasivos nas respostas, e, ainda, fundamentalmente, por começar a aumentar a ocorrência de respostas muito próximas. Tal decisão encontra embasamento nas palavras de Cervo e Bervian (1996, p. 137): ‘convém dispor-se a ouvir mais do que falar. O que interessa é o que o informante tem a dizer. Deve-se dar to tempo necessário para que o entrevistado discorra satisfatoriamente sobre o assunto’.

6.3.4 Análise dos dados

Num primeiro momento, foram compiladas as respostas e descritas as variáveis como sexo, idade, tempo de banco e escolaridade. E analisadas com base nas principais teorias motivacionais, o que o grupo considerou mais importante para manter-se motivado a trabalhar, tendo como propósito identificar o que se enquadra como fatores internos ou externos, sob aspectos motivacionais.

Para Gil (1991, p.102)

O processo de análise de dados exige inúmeros procedimentos, codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após ou juntamente com análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste fundamentalmente em estabelecer a ligação com os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Já na etapa qualitativa, realizada através de entrevista, buscou-se elaborar um roteiro que vinculasse o resultado do questionário da fase quantitativa (ou seja, as variáveis mais e as menos importantes para manter-se motivado para trabalhar) e relacionar como o respondente percebia estas

variáveis, no período anterior e posterior ao processo de reestruturação. Nesta etapa a finalidade é buscar relação do processo de reestruturação com alterações das necessidades motivacionais.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste título estão apresentados os resultados dos 2 (dois) momentos do trabalho, primeiramente as análises do questionário da fase quantitativa, e posteriormente as análises da entrevista, na fase qualitativa.

7.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DESCRITIVA

Nesta fase é feita demonstração da análise dos resultados, que consiste em identificar o perfil e as variáveis motivacionais salientadas como mais e menos importantes para os respondentes.

A faixa etária de 40 a 50 anos com 9 pessoas, é a que predomina na Unidade, em seguida aparece com 5 na faixa de 31 a 40 anos, o que identifica certo equilíbrio. Já em situação diferente com 3 funcionários com mais de 50 anos e com 1 respondente de 20 a 30 anos. Em relação ao gênero da amostra, mesmo sem nenhum programa de equidade, para os níveis hierárquicos que compreende a unidade de apoio, a participação do sexo feminino é maior que a masculino, aparecendo com 10 contra 8, respectivamente. Em relação à escolaridade ainda que o nível de escolaridade exigido para prestar concurso do banco seja o 2º grau completo, constata-se que 8 funcionários concluíram o 3º grau, 9 possuem pós graduação e 1 mestrado, o que indica busca por qualificação e aprimoramento. Em se tratando de tempo de banco, o elevado número de funcionários, 9 (nove), com mais de 20 anos de banco, significando 50% da amostra, vai ao encontro das necessidades da Unidade, que é selecionar pessoas com um determinado nível de conhecimento das normas e diretrizes do banco, em seguida, com 5 funcionários, de 6 a 10 anos, de 5 a 11 anos de banco com 3 e finalizando com 1 respondente de 16 a 20 anos na instituição financeira.

7.1.1 Perfil motivacional

Ao encontro do objetivo desta etapa, que é identificar as 3 mais e as 2 menos importantes variáveis motivacionais, foi feito o seguinte questionamento: *dê pesos graduais no que você considera mais importante para manter-se motivado para o trabalho? Sendo 1 o menos e 10 o mais importante?* Tal questionamento resultou no gráfico abaixo

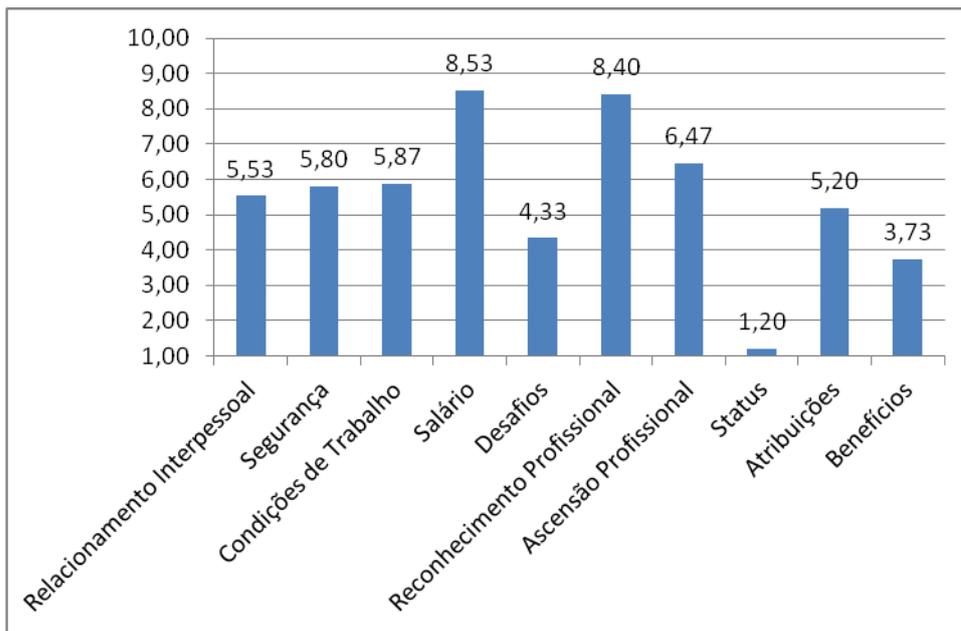


Gráfico 1 –: Média das Variáveis
Fonte: Dados coletados

Identificou-se então que as 3 variáveis mais importantes foram, o salário com 8,53 pontos, acompanhado pelo reconhecimento com 8,40 e ascensão profissional apresentando 6,47, observa-se também que 2 (duas) das variáveis apontadas são de característica externa, salário e ascensão profissional, já reconhecimento profissional de cunho interno. Então, tendo uma análise com perspectiva organizacional denota-se uma característica conforme sustenta Bergamini (2002, p. 155), de acordo com a teoria dos 2 fatores de Herzberg, Higiene/Motivação, ‘fatores higiênicos (extrínsecos) não fazem as pessoas produzirem mais; a sua presença garante apenas que seja conseguido manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo’. Entretanto, um contraponto é destacado quanto à perspectiva de ascensão profissional, onde pode ser vista como um fator de política organizacional da empresa ou ainda uma simples possibilidade de ganho salarial, o que é caracterizado como fator higiênico, extrínseco ou de manutenção. Porém vê-se que este conceito

não pode ser considerado isoladamente, já que a promoção em si, pode ser encarada como um desafio ou reconhecimento, ou seja, um fator interno.

Bergamini (2008, p.155) coloca que:

É, no entanto, na busca dos objetivos motivacionais que as pessoas experimentarão maiores níveis de satisfação. Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, *oferecendo oportunidades de promoção*, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus empregados. [parte grifada pelo autor desta monografia]

É perceptível que as pessoas tomam decisões e reagem conforme suas crenças, experiências e conceitos formados. As pessoas agem de forma diferente conforme as circunstâncias, e de acordo com sua escala de valores (BERGAMINI, 1997).

Curiosamente, o reconhecimento profissional atingiu 8,40, pontos, dentro do critério das 3 variáveis mais importantes, foi a única essencialmente de característica não ‘condicional’, ou seja, variáveis ambientais. Segundo Bergamini (1997), o condicionamento gera uma satisfação passageira, momentânea, que se manifesta enquanto persistirem os estímulos que a geraram. O Condicionamento ocorre quando acontece uma ação de um fator externo. O reconhecimento profissional é justamente, uma característica que Herzberg identifica como motivacional ou intrínseca (Bergamini, 1997). Como fatores motivacionais são apresentados a responsabilidade, a criatividade, desenvolvimento profissional, a inovação, entre outros, quer seja, são valores que possibilitam a satisfação da necessidade de auto-realização.

Por outro lado, foram identificadas 2 (duas) variáveis, status e benefícios, como sendo as menos importantes para manter-se motivado. Nesta análise percebe-se que os fatores são de caráter extrínseco. Herzberg também denomina como fator insatisfaciente, já que está mais diretamente relacionado à satisfação (CHIAVENATO,1994).

Chiavenato (1994, p. 383) discorre que, ‘os fatores Higiênicos, quando ótimos, apenas evitam a insatisfação nos empregos, pois não conseguem elevar a satisfação, quando elevam não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo’. Cabe ao gestor identificar o que cada indivíduo atribui como seus ‘valores’ para um bom desempenho, descobrir por que o homem trabalha. Dependendo do grupo participante e a situação ocorrida no momento, vários indicadores de necessidades se manifestam. Portanto, as motivações diferem em situação familiar, escolar, religiosa, no esporte, no trabalho e assim por diante. Consequentemente é fundamental examinar,

minuciosamente ou tanto quanto possível, quais as necessidades em jogo, na situação de trabalho (CHIAVENATO, 1994).

7.2 ANÁLISE QUALITATIVA EXPLORÁTORIA

Nesta fase busca-se uma verificação das percepções dos entrevistados, em relação a possíveis alterações das necessidades motivacionais, tendo como parâmetro os sentimentos anteriores e posteriores ao processo de reestruturação. Como limitadores foram utilizados as 3 (três) variáveis mais importante e as 2 (duas) menos importante para manter-se motivado a trabalhar.

O questionário e a entrevista especificamente foram conduzidos sem a preocupação de esclarecer ou conceituar a Motivação, deixando que o respondente interpretasse conforme o seu conhecimento. Inicialmente procurou-se falar sobre qualquer assunto de interesse do entrevistado, falava-se um pouco sobre esta pesquisa e dava-se prosseguimento na entrevista. Esta fase do trabalho de conclusão tem como objetivo identificar possível relação de alterações motivacionais após um processo de reestruturação produtiva.

Iniciaram-se as entrevistas buscando compreender se o salário (um dos principais fatores indicados na pesquisa quantitativa) mantinha o entrevistado motivado antes do processo de reestruturação produtiva. Após, buscou-se também compreender se este aspecto o mantinha motivado após a reestruturação.

Conforme já relatado, a variável salário no questionário da fase quantitativa, foi a que atingiu a maior média dos pesos atribuídos, 8,53. Curiosamente, no momento da entrevista esta situação não foi confirmada. Os respondentes atrelavam ao fato de que os reajustes eram negociados pela categoria e que existia sim, uma preocupação em manterem-se comissionados no cargo atual, para não diminuir o salário, ou ascenderem profissionalmente. Tais relatos não indicavam relação com o processo de reestruturação, conforme pode ser visto nos trechos transcritos abaixo, os quais referem-se às respostas dadas para a pergunta: *O seu salário antes da reestruturação lhe mantinha motivado? E agora?*

[...] não. E não. O salário me deixa contente, é bom, é garantido, mas não motiva. O que influencia em minha motivação é a possibilidade (ou não) de fazer aquilo que gosto. (Entrevistado 4)

[...] relativamente, considerando que o salário não é o principal item motivador. Hoje continuo na mesma. (Entrevistado 8)

[...] entendo que o salário está de acordo com as exigências do cargo e que não houve alteração em relação à antes da reestruturação e atualmente, por que também não teve qualquer aumento no salário, 'risos'. (Entrevistado 1)

Para Herzberg segundo Chiavenato (1994), salário é um fator insatisfaciente, ou seja, apenas evita a insatisfação, e como não houve variação salarial, explica-se, a não vinculação deste aspecto à reestruturação.

Em seguida, buscou-se compreender se o reconhecimento do trabalho (segunda maior média com 8,40 pontos) havia sofrido mudanças em decorrência do processo de reestruturação. Assim, perguntou-se aos entrevistados: *Antes da reestruturação como você percebia o reconhecimento do seu trabalho? E hoje?* Pelas respostas dos entrevistados, observa-se que as pessoas se sentiam mais valorizadas e reconhecidas profissionalmente, antes do processo de reestruturação, o que pode ser verificado nos seguintes trechos.

[...] antes da reestruturação acho que tinha um reconhecimento maior e uma valorização do cargo, hoje em dia não temos perspectiva de futuro para o cargo atual, o que faz com que eu me sinta menos reconhecido. (Entrevistado 1)

[...] antes percebia que era um trabalho importante. Hoje sinto que não vale muito para a atual estrutura da empresa. (Entrevistado 9)

Em Maciel e Sá (2007), Herzberg considera o reconhecimento como sendo um fator intrínseco, satisfaciente ou motivacional. E, ainda Bergamini (2008, p. 155) evidencia que:

[...] Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus empregados.

Nas respostas dos entrevistados 1 e 9, percebe-se que o processo de centralização está afetando o que era considerado como fator motivante, no reconhecimento profissional e o trabalho em si.

Outro aspecto investigado foi a percepção que os entrevistados tinham sobre a possibilidade de ascensão profissional (terceira maior média com 6,47) na unidade antes e após o processo de reestruturação. Para tanto, perguntou-se aos sujeitos: *Como você avaliava a possibilidade de ascensão na sua Unidade antes do processo de reestruturação? E hoje como você avalia?* Pelas

respostas dos entrevistados, observou-se que houve uma estagnação e ainda uma queda na possibilidade de ascensão profissional, conforme se percebe.

[...] acredito que a ascensão quando existia, era bastante interessante, pois havia rodízio bem grande de funcionário na Unidade antes da reestruturação, hoje não vejo possibilidade de ascensão. (Entrevistado 6)

[...] eu já via como algo limitado, pois na Unidade não havia muitas posições para galgar, porém o que antes considerava limitada, agora considero impossível. (Entrevistado 11)

Nas falas dos entrevistados 6 e 1, identifica-se a grande interferência da reestruturação nas oportunidades de ascensão profissional, inclusive, que já não eram muitas e diminuíram ainda mais. A estratégia organizacional adotada pode influenciar no desenvolvimento e perspectivas do trabalhador, podendo ser aspecto preponderante para o alcance dos objetivos da empresa, conforme pondera Bergamini (2008, p. 152) ‘a pessoa em situação de trabalho naturalmente procura galgar o mais alto nível de maturidade motivacional. Se lá não chega, algo fora dela a impediu, muito provavelmente a própria empresa’. Bergamini (2008, p.152).

Em relação ao status (primeira menor média com 1,20) de se trabalhar em uma Unidade onde existe a incumbência de indicar como devem ser realizados certos procedimentos, e que causa desconforto no trato com outros funcionários, buscando a percepção de antes e após a reestruturação. E para tanto fizemos a seguinte questionamento: *Anterior ao processo de reestruturação, na análise motivacional, como você avaliava o status de trabalhar na sua Unidade? E após?* E, então obteve-se as seguintes respostas.

[...] anteriormente éramos vistos como técnicos altamente capacitados, embora com estigmas de carrascos, mesmo assim nosso trabalho era aproveitado. Atualmente, estamos relegados a um segundo plano, quase como excedentes, que ninguém nos quer. (Entrevistado 4)

[...] nunca considere um status, apenas achava um trabalho importante. Hoje não acho importante. (Entrevistado 9)

O impressionante nesta análise é o que foi estabelecido como status. Nos relatos dos entrevistados 4 e 9, fica evidente a valorização do conteúdo do Cargo, fator considerado como Motivacional e satisfaciente. Já que, as atribuições continuam as mesmas, então o que realmente alterou foi à percepção de como se sente a respeito de sua Empresa, fator Higiênico e insatisfaciente (CHIAVENATO, 1994, p.385). Nota-se a alteração nos sentimentos de que a empresa estaria desvalorizando o cargo, após o processo de reestruturação.

Para o que os entrevistados consideraram como benefícios da instituição (segunda menor média com 3,73), e traçando um paralelo ao processo de reestruturação, questionou-se o seguinte: *Na sua avaliação, sob o aspecto motivacional, como eram os benefícios oferecidos o antes do processo de reestruturação? E atualmente?* Pelo o que foi relatada abaixo, nota-se que os benefícios não sofreram alteração.

[...] os benefícios permanecem os mesmos, até pelo fato de ser previsto em negociações sindicais. (Entrevistado 1)

[...] os benefícios conquistados em convenção coletiva continuam os mesmos, mas a maior benefício que eu vejo como perdido, era a segurança de continuar fazendo o que eu gosto. (Entrevistado 4)

Consta-se também que, os benefícios são aspectos externos e esses são iguais para todos, não existiria influencia significativa nos sentimentos motivacionais. Como é descrito por Sayles & Strauss (1975, p. 175) em *A administração Higiênica*:

[...] a administração inunda os trabalhadores com altos salários, benefícios adicionais, boas condições de trabalho, boa supervisão e todo resto, na esperança de que eles terão um moral mais elevado e por isso trabalharão com mais afinco. A única dificuldade com essa suposição é que todos compartilham igualmente desses benefícios, não há recompensa pelo bom trabalho e nenhum incentivo ao aumento de produção.

Considerando que os principais benefícios são vinculados a Instituição e não a Unidade que se trabalha, a estes não existem referência de mudança em decorrência do processo de reestruturação.

A partir desde momento, buscou-se um questionamento não mais atrelado somente as variáveis encontradas na fase quantitativa. Dando um sentido mais amplo ao sugerido no início da entrevista sobre as variáveis motivacionais. E para tanto, formulou-se a seguinte pergunta. *O que você considerava mais motivador e mais desmotivador na sua Unidade de trabalho antes da reestruturação? E agora?* De acordo com os manifestos abaixo, atribui-se que os trabalhadores buscam a valorização e reconhecimento do trabalho e fato de certa insegurança ou instabilidade proporciona certo desconforto.

[...] antes, o mais motivador era fazer um trabalho de análise indicando onde as agências poderiam melhorar, e desmotivador era o ranço e negatividade dos outros, agora o que melhorou foi o clima, e desmotivador a possibilidade de me ver obrigado a transferir-me para uma agência. (Entrevistado 4)

[...] antes, a importância do trabalho de controle e a baixa possibilidade de ascensão, e hoje cumprir os prazos e o desprestígio. (Entrevistado 9)

Conforme as respostas dos entrevistados 4 e 9, pode-se entender, que os aspectos indicados como motivadores são: trabalho em si e reconhecimento, corroborando com o que coloca Bergamini (2008, p. 150): ‘O esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural quanto a diversão e repouso; a pessoa comum não tem aversão ao trabalho; pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis’. Também como fator favorável percebe-se que foi atribuído, o clima, o que encontra embasamento em Chiavenato (1994) como sendo ‘o clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento’. E na passagem de Bergamini (2008, p. 160) nota-se tanto as percepções motivadoras como possível desmotivadora no trecho:

Aqueles fatores que satisfazem às necessidades básicas de conforto físico, segurança de não perder o emprego e conveniência social agradável representam praticamente uma obrigação da organização. Esses fatores estão ligados à forma de tratar os empregados, que, caso não se sintam bem tratados, terão desempenhos pobres.

E, como desmotivadores, apontam os aspectos diretamente ligados ao processo de reestruturação, como a insegurança da busca por uma local para trabalhar e a possível transferência para outro Estado.

Com o objetivo implícito de identificar como parâmetro, o pós reestruturação, como período de maior desmotivação, formulou-se o seguinte questionamento. *Qual o período que você se sentiu mais desmotivado, em toda a sua carreira no Banco? Por quê?* Mesmo sem fazer indicação, a maioria dos entrevistados teve como referência a reestruturação.

[...] já houve outros momentos de grande desmotivação, acho que faz parte, porém, a reestruturação, acho que foi o pior. A percepção de desvalorização é muito grande. (Entrevistado 11)

[...] após a centralização, porque vivemos um período de grande incerteza, em que não podemos iniciar grandes projetos pessoais, pois não sabemos se vamos continuar em Porto Alegre ou continuar comissionado. (Entrevistado 10)

[...] atualmente é o período em que me sinto mais desmotivada, em função do futuro incerto, não pretendo mudar de cidade. (Entrevistado 1)

A insegurança é o ponto que mais é salientado pelos entrevistados, o que gera certa ansiedade e preocupação, tornando-se um fator a ser buscado. A segurança teoricamente não é fator

motivacional, mas sim que evita a insatisfação, como pode-se comprovar na fala de Aguiar (2005, p. 355 e 356) quando ressalta que:

As necessidades de segurança surgem à mediada que o indivíduo tem suas necessidades fisiológicas relativamente satisfeitas. As necessidades de segurança envolvem a estabilidade, a proteção, a ausência de medos e de ameaças e a ausência de ansiedade. Quando essas são as necessidades não satisfeitas, elas dominam o indivíduo cujas capacidades se voltam para sua satisfação. O indivíduo passa a procurar a segurança, colocando-a como o objetivo principal de sua vida.

O período após a reestruturação é apontado como o de maior desmotivação, principalmente com um sentimento de desvalorização, desprestígio, entretanto com indicação de certo conformismo.

Já em relação ao momento em que o entrevistado se sentiu mais motivado criou-se a seguinte proposição: *Em todo o período em que trabalha no Banco qual o momento em que você se sentiu mais motivado? Por quê?* Ainda sem atrelar o sentimento ao fato da reestruturação, este foi o momento que mais se fez relação.

[...] antes da centralização, pois gostava do meu trabalho, me identificava com essa área e via possibilidade de crescimento interno. (Entrevistado 10)

[...] tirando o período de ingresso no banco, quando é natural sentir-se extremamente motivado, o período de maior motivação foi ver meu trabalho reconhecido na Unidade anterior, quando passei de escriturário para auxiliar e dali para assistente, em menos de 3 anos. (entrevistado 4)

[...] quando eu trabalhava com os processos que eu gostava e não vivia com a preocupação constante de centralização!(Entrevistado 2)

As respostas dos entrevistados 2 e 10 apontam para o período anterior a reestruturação dos processos, como sendo um momento em que havia mais motivação, com a valorização do fator segurança e o trabalho em si. O que se leva a refletir no que se encontra em Chiavenato (1994), sobre a teoria Y de McGregor, que ‘o pessoal não é por natureza passivo ou resistente às necessidades organizacionais. Tornou-se assim como resultado de experiências feitas em organização’. Pois com a reestruturação foram diminuídos 30% do quadro de pessoal da época e ainda existe a possibilidade de redução ou encerramento da maior parte das atividades no Estado, e por que alguns tipos de processos que traziam satisfação para quem os realizavam, já foram distribuídos para algumas Unidades Centralizadoras no País.

Destaca-se o ponto segurança, identificado, apontado na maioria dos questionamentos, pois está intimamente ligado ao fato de que a o processo de reestruturação desencadeou uma sensação de

insatisfação. Pois apresenta o que Herzberg (1997) atribui como fatores Higiênicos ou extrínsecos, fatores ligados ao ambiente, os tratando de forma que, quando são alcançados, ou estão otimizados, apenas evitam, inibem a insatisfação. Chiavenato (1994) descrevendo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, identifica Segurança como uma necessidade (premente), ou seja, primária, e que ‘uma necessidade superior somente se manifesta quando a necessidade inferior (mais premente) foi satisfeita. Então, pode-se supor, que todo o desenvolvimento do trabalhador, ou as outras necessidades superiores como auto-estima, aceitação, auto-desenvolvimento e outras estariam comprometidas. Criando uma situação que prejudicaria o que é um aspecto fundamental para um gestor, a ser considerado na Teoria X de McGregor, descrito em Bergamini (2008) onde diz que, ‘ a tarefa essencial da administração é providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de maneira tal que o pessoal possa atingir seus próprios objetivos e melhor conduzir seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais’.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

‘A motivação após um processo de reestruturação produtiva em uma Unidade de Apoio do Banco Melhor em Porto Alegre (RS) ’ foi o tema proposto, com o questionamento acerca de, ‘quais as possíveis mudanças motivacionais decorrentes de um processo de reestruturação produtiva’? Com o intuito de levantar como foi a percepção dos funcionários em relação aos sentimentos, com enfoque na motivação para o desenvolvimento das tarefas, em momentos distintos, antes e depois da reestruturação e demonstrar quais fatores (necessidades) são considerados mais importantes para manter-se motivado para o trabalho.

Estudar o tema motivação é muito instigante e sem dúvida possui um material vasto, e tem sido objeto de estudo em áreas da Ciência, como também nas áreas de Administração e Marketing, principalmente nas grandes empresas. Tal temática apresenta-se extremamente importante como estratégia de gestão, de maneira que valorize e dê condições para que os funcionários ‘se motivem’ para o trabalho. Percebe-se que a motivação é de uma procura interna, é aquele algo a mais que se manifesta quando já não se espera ter mais força ou reação pela busca de um determinado objetivo. Contudo, os conceitos ou valores atribuídos para essas necessidades dependem do momento, do amadurecimento e experiências adquiridas pelo indivíduo. E cabe ao gestor moderno buscar e aprimorar estratégias a serem adotadas com a finalidade de evitar que as pessoas percam a motivação que normalmente se tem no seu primeiro dia de trabalho.

Com a aplicação de um questionário aos funcionários que foram foco do processo de reestruturação em uma Unidade de Apoio do Banco Melhor SA em Porto Alegre RS, conseguiu-se identificar os principais fatores, que mais e os que menos, motivam para o desempenho das suas atividades, sendo, identificados como os 3 (três) fatores principais: o salário e ascensão profissional, apontados pela teoria como de características motivacional insatisfaciente ou extrínseca, e reconhecimento profissional, apontados pela literatura levantada como intrínseca ou satisfaciente. Já os 2 (dois) fatores apontados como menos importantes foram o status e benefícios, ambos fatores higiênicos ou extrínsecos. Percebe-se, então, uma indicação de comportamentos relacionados a fatores higiênicos, ou seja, a valorização do que circunda o indivíduo, situações do contexto externo, o ambiente.

Em segundo momento, conforme relatado nos procedimentos metodológicos, com os apontamentos dos fatores motivacionais pinçados do questionário, elaborou-se um roteiro para uma entrevista semi-estruturada, com perguntas que buscavam relação do processo de reestruturação com possíveis alterações dos fatores motivacionais. Nesta etapa entendeu-se que o processo de reestruturação impactou fortemente no que os entrevistados consideram como Motivação, pois os funcionários participantes da pesquisa, na sua maioria, identificaram o período após o processo de reestruturação como sendo o que se sentiam menos motivados, apresentando considerações em fatores como desprestígio, desvalorização do trabalho em si e falta de reconhecimento como sendo itens provenientes do processo de reestruturação. Concluiu-se fazendo referência do que pode ser um resumo dos acontecimentos do processo de reestruturação, de que como a empresa pode proporcionar situações que, por serem tão avessas as expectativas das pessoas, criam desajustes e neurotizam os contribuintes individuais. Contudo, a organização também pode ser um canal, que represente um forte instrumento que favoreça o ajustamento e proporcione a satisfação daqueles que nela trabalham. Isso pode ser criado por políticas organizacionais com foco não só nos aspectos de resultados financeiros, mas principalmente voltado para as pessoas, na adequação do instrumental de trabalho na gestão de pessoas, como também nas suas normas e regulamentações.

Como limitador entende-se que, o fato de não se ter aplicado um questionário ou talvez uma entrevista, relacionada à como os funcionários percebiam sua motivação antes que soubessem que haveria um processo de reestruturação, acredita-se que as percepções poderiam ser diferentes, e pelo fato da dificuldade que alguns respondentes tiveram em fazer um parâmetro com os sentimentos anteriores à reestruturação. Oportunamente, sugere-se a validade de se estender para outras Unidades de Apoio que também passaram pelo processo de reestruturação/centralização, a fim de fazer um comparativo das percepções dos funcionários, e o que a organização entende como esperado em relação ao comportamento e clima organizacional, após todo o processo de reestruturação.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria A. **Psicologia Aplicada a Administração: Uma abordagem multidisciplinar**: 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BANCO MELHOR, **História do Banco do Melhor**, Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/page3,102,2678,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=694&codigoRet=641&bread=2&codigoMenu=1193>. Acesso em: 15 jan. 2011.
- BERGAMINI, Cecília W, CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**: 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CERVO, Armando L; BERVIAN, Pedro A. **Metologia científica**: 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHANLAT, Jean-François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In CHANLAT, J. (org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v.1.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria, Processo e Práticas**: 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DIEESE, **Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos**: In: <<http://www.dieese.org.br/esp/estjul97.xml>>. Acesso em: 21 abr. 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas 1999.
- GRISCI, Carmen L; BESSI, Vânia G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**: In: Sociologias, Porto Alegre. V. 6, n. 12 (jul/dez 2004), p. 106-200. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19867>>. Acesso em: 10 abr. 2011.
- GRISCI, Carmen L; CIGERZA, Gilles C; HOFMEISTER, Pedro M. **Tempo, resistência e consentimento na reestruturação produtiva no trabalho bancário**: In: REAd, revista eletrônica de administração, Porto Alegre. Edição 54. V. 12, n. 6, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/20383>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

GRISCI, Carmen L; CIGERZA, Gilles C; HOFMEISTER, Pedro M; BECKER, João L. **Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário**: In: Revista de administração de empresa, São Paulo. v. 46, n.1, jan./mar. 2006, p. 27-40. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/20157>>. Acesso em: 11 abr 2011.

HERZBERG, Frederick. Novamente como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Pulo: Atlas, 1997. P. 108-129.

LAZZAROTO, Maurizio e NEGRI, Antonio. **Trabalho Imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MACIEL, Samuel E Viera; SÁ, Maria A Diniz de. **Motivação no Trabalho**: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. Estúdio Diversa, CAUE-UFPB, v. 1, out. 2007, p. 62-86. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso em: 02 out.2011.

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

SAYLES, Leonard R, STRAUSS, George. **Comportamento humano nas organizações**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1975.

SILVA, Carlos M da. **Motivação nas Organizações**: Um Estudo em Organização Pública do Poder Legislativo. Monografia (Especialista em Gestão de Pessoas), Brasília: Fundação Getúlio Vargas, 2006. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/4403/motivacao_organizacoes_washington.pdf?sequence=1>. Acesso em 20 out. 2011.

VARELLA, Janine M de Campiello. **A motivação e o significado de trabalho de bancários**: Estudo comparativo entre dois momentos do processo de reestruturação produtiva. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2006. Disponível em <http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado/tde_arquivos/1/TDE-2007-12-07T053850Z-975/Publico/JanineMCV.pdf>. Acesso em 20 out. 2011.

YIN, Roberto K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3. d. Porto Alegre:Bookman,2001.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: FASE QUANTITATIVA

Responder ao questionário sem se identificar.

Este questionário é objeto de um trabalho de conclusão de MBA - Gestão em Negócios Financeiros. E tem por objetivo a percepção sobre a motivação após o processo de reestruturação. Informo ainda, que não há necessidade de identificação (nome), ficando assim garantido o mais absoluto sigilo.

Sua participação é de suma importância.

Dados Pessoais:

Sexo:

Masculino

Feminino

Idade:

20 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

Mais de 50 anos

Escolaridade:

2º grau completo

3º completo

Pós graduação

Mestrado

Tempo de Banco:

6 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

Mais de 20 anos

Dê pesos graduais no que você considera mais importante para manter-se motivado para o trabalho. *Sendo 1 o menos e 10 o mais importante.*

Salário

Desafios

Reconhecimento Profissional

Ascensão Profissional

Status por trabalhar no Banco

Benefícios

- Trabalho/tarefas ()
- Condições de Trabalho ()
- Relacionamento Interpessoal ()
- Segurança do Emprego/Estabilidade ()

Obrigado!

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: FASE QUALITATIVA

Roteiro para entrevista.

O seu salário antes da reestruturação lhe mantinha motivado? E atualmente?

Antes da reestruturação como você percebia o reconhecimento do seu trabalho? E hoje?

Como você avaliava a possibilidade de ascensão na sua Unidade antes do processo de reestruturação? E hoje como você avalia?

Anterior ao processo de reestruturação, na análise motivacional, como você avaliava o status de trabalhar na sua Unidade? E após?

Na sua avaliação, sob o aspecto motivacional, como eram os benefícios oferecidos pelo antes do processo de reestruturação? E atualmente?

O que você considerava mais motivador e mais desmotivador na sua Unidade de trabalho antes da reestruturação? E agora?

Qual o período que você se sentiu mais desmotivado, em toda a sua carreira no Banco? Por quê?

Em todo o período em que trabalha no Banco qual o momento em que você se sentiu mais motivado? Por quê?