

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

**Tatiane Ines Toillier Heck**

**IMPACTO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA SANTA CRUZ DO SUL**

**Porto Alegre**

**Tatiane Ines Toillier Heck**

**IMPACTO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA SANTA CRUZ DO SUL**

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

Orientador: Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

Tutor Orientador: Prof. Me. Lucas Socoloski Gudolle

**Porto Alegre**

**2011**

**Tatiane Ines Toillier Heck**

**IMPACTO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA SANTA CRUZ DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família pelo apoio e compreensão, em especial a meu esposo e ao meu filho Pedro.

Ao meu tutor orientador, Lucas S. Gudolle, pela sua atenção e dedicação.

Ao Banco, pela oportunidade e aos colegas, pelo apoio.

A UFRGS, seus professores e aos colegas do curso.

## RESUMO

As constantes mudanças no mundo atual constituem uma séria ameaça as organizações. A globalização estabeleceu um nível de competição cada vez mais elevado e a motivação dos indivíduos se tornou um diferencial extraordinário na conquista da sustentabilidade pelas empresas. Este estudo objetiva responder uma questão essencial ao processo de mudança contínua pelo qual passa a agência Santa Cruz do Sul, do Banco Primeiríssimo, como estas transformações impactam na motivação dos seus funcionários. A partir do referencial teórico sobre o tema, optou-se pela utilização do método de *Survey* para realização da pesquisa através da aplicação de um questionário para o levantamento da opinião dos funcionários da agência, a fim de identificar problemas e soluções para melhoria da gestão e alcance dos objetivos.

Palavras-chaves: Mudança organizacional, motivação, insatisfação.

## **ABSTRACT**

The constant changes in the present world constitute a serious threat to the organizations. The globalization established a higher and higher level of competition and has made extraordinary difference in the conquest of sustainability by the companies. This study aims to answer an essential question about the process of continuous change which is used by the Santa Cruz do Sul agency, Banco Primeiríssimo, how these changes impact the employees' motivation. From the theoretical referential about the subject, We chose to use a Survey method to realize the research by applying a questionnaire to survey the agency employees' views, to identify problems and solutions for management improvements and to reach the objectives.

Keywords: organizational change, motivation, dissatisfaction.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo sequencial de Kurt Lewin.....	12
Figura 2 - Liderança: Transformacional x Gerencial.....	13
Figura 3 - Pirâmide das necessidades de Maslow .....	19
Figura 4 - A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	20
Gráfico 1 - Gênero .....	32
Gráfico 2 - Faixa etária .....	32
Gráfico 3 - Escolaridade.....	33
Gráfico 4 - Cargo .....	33
Gráfico 5 - Tempo no Banco .....	34
Gráfico 6 - Cargo de Gerência x Tempo no Banco .....	34
Quadro 1 - Comparação Entre os Três Modelos de Mudança Organizacional .....	14
Quadro 2 - Causas das resistências .....	17
Quadro 3 - Formas de resistência à mudança.....	17
Quadro 4 - Fatores motivacionais e higiênicos .....	20
Quadro 5 - Acúmulo de trabalho .....	35
Quadro 6 - Condições de trabalho .....	36
Quadro 7 - Ambiente de trabalho .....	36
Quadro 8 - Ambiente físico .....	37
Quadro 9 - Situação confortável .....	38
Quadro 10 - Necessidades .....	38
Quadro 11 - Número de funcionários .....	38
Quadro 12 - Satisfação com superiores.....	39
Quadro 13 - Influência do superior na satisfação .....	40
Quadro 14 - Consulta aos superiores .....	40
Quadro 15 - Consulta aos normativos.....	41
Quadro 16 - Administração da agência X motivação .....	41
Quadro 17 - Estrutura da agência X desempenho .....	41
Quadro 18 - Mudanças na gerência .....	42
Quadro 19- Projeto 2011 .....	43

Quadro 20 - Satisfação de clientes após Projeto 2011 .....	43
Quadro 21 - Reconhecimento dos colegas .....	44
Quadro 22 - <i>Feedback</i> .....	45
Quadro 23 - Reconhecimento por ótimo trabalho .....	45
Quadro 24 - Domínio na execução de tarefas .....	46
Quadro 25 - Posse de informações necessárias .....	46
Quadro 26 - Contribuição para o resultado da agência.....	47
Quadro 27 - Importância da atividade .....	48
Quadro 28 - Estresse com aprimoramento .....	48
Quadro 29 - Treinamento .....	49
Quadro 30 - Promoção .....	50
Quadro 31 - Condições de segurança.....	51
Quadro 32 - Manutenção do emprego.....	51
Quadro 33 - Mudanças de dotação .....	52
Quadro 34 - Mudanças na agência.....	52
Quadro 35 - Motivação x Promoção.....	53
Quadro 36 - Alternância de setor.....	54
Quadro 37 - Grau de rotatividade .....	54
Quadro 38 - Motivação na participação .....	55
Quadro 39 - Participação em decisões .....	55
Quadro 40 - Participação nas mudanças .....	56
Quadro 41 - Quadro resumo dos resultados .....	57



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>09</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>11</b>
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	11
2.2	RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS .....	15
2.3	MOTIVAÇÃO .....	18
2.4	INSATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	22
2.5	ADMINISTRAÇÃO DA MUDANÇA .....	24
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA AGÊNCIA</b> .....	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	31
5.2	ESTUDOS DAS VARIÁVEIS .....	35
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>61</b>
	<b>ANEXO A – Questionário</b> .....	<b>64</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das características da nossa sociedade moderna é sua enorme predisposição à mudança. No mundo dos negócios essa realidade não é diferente, nas organizações acontecem transformações todos os dias, originadas interna ou externamente elas geralmente deixam marcas profundas na cultura da empresa e de seus funcionários.

Essas modificações costumam ser acompanhadas por desafios, como a falta de motivação, problemas de relacionamento, resistência e conflitos, tornando-se muitas vezes, mais um dificultador no alcance aos objetivos das empresas.

O Banco Primeiríssimo é marcado por mudanças profundas por toda sua história, são diversos projetos, adaptações, reestruturações. A agência Santa Cruz do Sul tornou-se singular, pois na última década passou por diversas transformações.

Dada a importância do tema para as organizações e, em particular, para a empresa em questão, propôs-se a seguinte questão de pesquisa:

Qual o impacto das mudanças organizacionais na motivação dos funcionários da agência Santa Cruz do Sul?

Para responder essa pergunta foi realizado um estudo através da aplicação de questionário com a participação de todos os funcionários da agência.

Para alcançar o objetivo principal a que se propôs este trabalho definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e descrever as mudanças que afetaram a agência Santa Cruz do Sul nos últimos anos.
- Apresentar uma análise da situação motivacional atual dos funcionários.
- Verificar o efeito das mudanças no trabalho dos funcionários.
- Identificar fatores de insatisfação no ambiente de trabalho.

A questão de adaptação das empresas ao ambiente é crítica na sociedade moderna. As mudanças ocorrem de forma rápida e frequente, as empresas precisam urgentemente se adaptar ao mundo globalizado e as incertezas ambientais. A conscientização sobre esse novo cenário internacional e sua adaptação é fator determinante quanto ao sucesso de uma organização.

Os bancos têm enfrentado ambientes complexos em função da estabilização econômica, da abertura da economia ao capital internacional e da qualificação e diversificação da concorrência.

Essas transformações também atingiram o Banco Primeiríssimo, seja para atender sua função política, social, econômica e administrativa na história brasileira, para vislumbrar um futuro frente a seus concorrentes ou para se adaptar as diferentes eras do marketing, o Banco mostrou capacidade de adaptação e posicionou-se como líder em diversas áreas.

As agências são à base da estrutura dos bancos, é responsabilidade delas atenderem bem os clientes, cumprirem as metas estabelecidas pela diretoria e criar os valores que tanto buscam os consumidores atuais. Para assegurar esse diferencial a administração se preocupa em ter uma equipe motivada, afinal são as pessoas que produzem, inovam, criam e mantêm o contato direto com os clientes.

A motivação tornou-se um fator importante e ao mesmo tempo preocupante para as empresas e os profissionais. Toda mudança implica novas abordagens e soluções, rompendo com o estado de equilíbrio alcançado anteriormente e o substitui por um estado provisório de tensão.

Seus efeitos, positivos ou negativos, geram instabilidade e diversas reações. Cada vez é maior o interesse das empresas em trazer soluções aos seus funcionários como forma de melhorar a produtividade e a satisfação interna, para que estas pressões, naturalmente causadas pelas transformações, sejam minimizadas. Cada indivíduo reage de maneira diferente em meio às pressões do cotidiano e de um ambiente de mudanças, cabe às empresas prestarem atenção em seus funcionários e terem cautela para que as transições sejam feitas sempre da melhor maneira possível.

Para a empresa, essa análise servirá para identificar os impactos que as mudanças vêm provocando nas atitudes e percepções dos funcionários que atuam na Agência Santa Cruz do Sul, auxiliando uma gestão mais democrática, participativa e incentivadora para transformar o capital intelectual em um agente de competitividade e excelência.

Esse trabalho buscará contribuir para melhorar a qualidade de vida dos funcionários frente às novas mudanças organizacionais proporcionando uma melhor visão do que é motivação e qual a importância de se trabalhar motivado.

Para a sociedade sua relevância está na busca de novidades teóricas sobre o tema abordado e subsídio para solução de dificuldades semelhantes em outras empresas.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Para melhor compreensão das mudanças ocorridas na agência em análise, se torna importante que sejam revisados alguns conceitos desenvolvidos por autores que se dedicaram a entender o comportamento humano. Assim, termos como mudança organizacional, resistência às mudanças, motivação, insatisfação no trabalho e administração da mudança, serão apresentados a seguir.

### 2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

“Como causa principal de todas as mudanças encontram-se a globalização da economia e a abertura dos mercados” (Marras, 2000, pag.31).

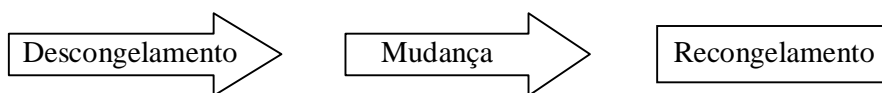
A globalização causou muitas alterações no campo do trabalho, modificou as estratégias adotadas pelas organizações visando à sobrevivência, à competitividade e a melhoria da qualidade de produtos e serviços, trouxe consequências também nas relações de trabalho, afetando a qualidade de vida das pessoas.

Essa situação fez com que as organizações revessem seus conceitos, o recurso principal passou a ser o conhecimento e o profissional precisou desenvolver novas habilidades. O mercado de trabalho passou a buscar profissionais que tivessem condições de perceber essas situações e habilidades de atuar sobre elas. Essa superexposição aumentou a insatisfação e a desmotivação dos empregados, pois se criou uma necessidade contínua e excessiva de se aprender a conviver com a simultaneidade dos eventos desenvolvendo um senso de conectividade, de trabalho conjunto, como um componente de um sistema em que todos afetam e são afetados.

Nardy (1999) acredita que é fundamental conhecer os valores para a compreensão e o gerenciamento das modificações nas empresas. Ele propõe a análise da hierarquia dos valores adotados pelas pessoas nas organizações para identificar e avaliar o que é mais importante, as pessoas ou a tecnologia, o lucro ou a ética, e assim por diante.

Marras (2000) afirma que há um alto grau de dificuldade no gerenciamento de um processo de transformação. Enquanto que a empresa necessita se adaptar a nova realidade os indivíduos tendem a resistir à medida que as mudanças ocorrem.

Em uma organização em mudança há dois campos de força, um é o desejo de mudar e o outro, o desejo de continuar. Marras (2000) cita o modelo sequencial de Kurt Lewin como sistema ideal para introdução das mudanças organizacionais:



**Fig. 1 - Modelo sequencial de Kurt Lewin.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira fase, do descongelamento, a ideia é fazer com que os indivíduos duvidem do sistema atual, refletindo e discutindo seus pontos fracos. Após ocorre a introdução da mudança quando o indivíduo é levado a conhecer o novo paradigma e a se identificar com ele. Por último o processo do recongelamento, com o objetivo de solidificar a transformação no interior do indivíduo, possibilitando-lhe perceber que a adoção do novo modelo traz bons resultados para ele e para a organização.

Os líderes também são um ponto muito importante nos processos de transformação, os líderes do topo são responsáveis por criar uma visão conectada com o mundo em transformação e os líderes de base estão diretamente relacionados à postura adotada para a condução das pessoas às mudanças. Considera-se líder de topo neste trabalho os líderes que estão ocupando cargos na diretoria e realizam tais atividades, já os líderes de base são os que ocupam a posição de gerência e coordenação.

Existem muitos tipos de líderes, mas alguns conseguem que as modificações sejam mais duradouras do que as dos outros. Nardy (1999) divide os líderes em:

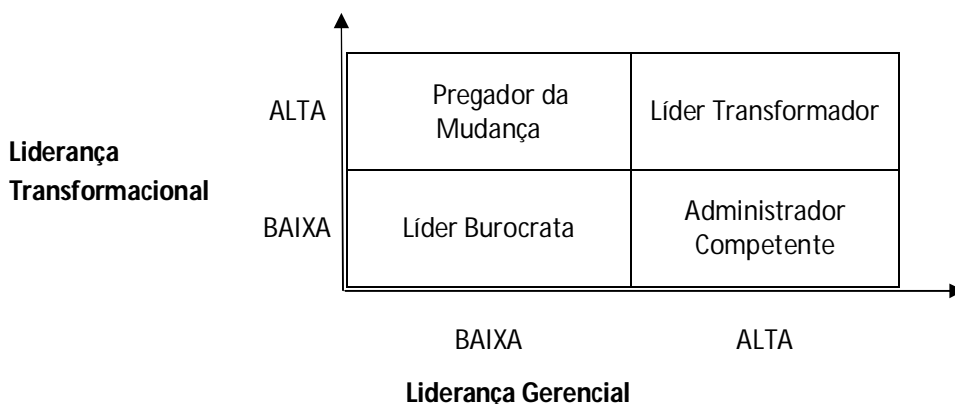
- Radicais: são os que impõem sua autoridade. As pessoas até realizam o que eles pedem, mas não há uma transformação.

- Transacionais: tem um talento especial para usar a psicologia para levar as pessoas a fazer algo diferente. Como costumam negociar com seus funcionários acabam tornando essa prática obrigatória.

- Transformacionais: são os líderes que procuram mostrar que existem novos valores e outros modos de agir, geralmente através do diálogo. Promovem mudanças mais duradouras, pois chamam atenção para a importância do comprometimento no alcance dos resultados.

- Gerenciais: são os mais comuns e são gestores da organização. Dominam processos, teorias, conseguem promover modificações mesmo quando seu objetivo seja somente gerir e não transformar, ele reconhece a hora e a situação certa para entrar em ação.

A combinação entre as qualidades dos líderes transformacionais e dos gerenciais é o estilo mais importante e necessário para qualquer organização, essa combinação pode ser verificada na matriz abaixo.



**Fig.2 - Liderança: Transformacional x Gerencial.**

Fonte: Nardy (1999,p.68).

Nardy (1999) destaca que as mudanças, transformações e inovações ocorrem de dois modos básicos: independentemente do comando da direção e com comando da direção.

No primeiro modo os valores da empresa mudam naturalmente sem interferência da administração, quando são incorporadas empresas ou funcionários. No segundo modo há uma situação em que a direção precisa comandar o processo para que sejam evidenciados os benefícios e reduzidos os conflitos numa tentativa de promover a alteração o mais rápido possível.

Os processos de mudanças são complexos porque mexem com a situação de conforto das pessoas e por melhor que sejam seus objetivos, eles nunca agradam a todos.

Chiavenato (1998) apresenta quatro tipos de mudanças dentro das empresas:

- Mudanças estruturais: afetam a estrutura organizacional, os órgãos, as redes de informações internas e externas e os níveis hierárquicos.

- Mudanças na tecnologia: que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais. A tecnologia envolve o modo pelo qual a empresa efetua suas tarefas e produz seus produtos e serviços.
- Mudanças nos produtos ou serviços: que afetam os custos (entradas/saídas) da empresa.
- Mudanças culturais: transformações nas pessoas, nos seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e anseios. Essas alterações ocorrem sistemicamente, umas afetando as outras e multiplicando-se na empresa.

Todas as modificações, gradativas ou não, pretendem aumentar a competitividade empresarial, melhorar o desempenho da empresa e, especialmente prepará-la para um novo cenário mais próximo do cliente e do mercado. Muitas empresas adotam algum desses tipos de mudança:

	<b>Melhoria Contínua</b>	<b>Desenvolvimento Organizacional</b>	<b>Reengenharia</b>
<b>Tipo de mudança</b>	Gradual, lenta e contínua. Incremental. Evolutiva.	Gradual, lenta e contínua.	Radical, planejada, drástica. Total. Revolucionária
<b>Ponto de partida</b>	Processo atualmente existente. Melhorar o que já existe.	Problemas diagnosticados.	Estaca zero. Reinvenção do processo. Começar tudo de novo.
<b>Frequência da mudança</b>	Contínua e cotidiana.	Contínua e planejada.	Periódica e de uma única vez.
<b>Tempo necessário</b>	Curto prazo de tempo para avaliar o processo atual.	Médio prazo de tempo para avaliar e projetar um novo processo.	Longo prazo de tempo para avaliar e projetar um novo processo.
<b>Envolvimento</b>	Participativo e envolvente. De baixo para cima.	Participativo e envolvente.	Impositivo. De cima para baixo.
<b>Risco</b>	Moderado.	Moderado.	Elevado.
<b>Habilitador Principal</b>	Controle Estatístico do Processo (CEP).	Consultor externo e equipes mais as pessoas.	Tecnologia da Informação.

**Quadro1- Comparação Entre os Três Modelos de Mudança Organizacional**

Fonte: Chiavenato (2011, <http://www.portalandm.adm.br/Tga/tga3.htm>)

## 2.2 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Sem uma razão convincente para mudar, as pessoas resistem às mudanças porque temem aceitar atitudes com as quais não estão familiarizadas, algumas pessoas não se dispõem a assumir um nível maior de responsabilidades, temem relocação de pessoal, outras não estão satisfeitas com as condições atuais de trabalho e utilizam a resistência à mudança como forma de protesto. As mudanças geram conflitos e provocam medo, ansiedade e ressentimento em muitas pessoas.

A resistência à mudança é um fenômeno tão antigo quanto a própria história. Em seu cerne ela reflete alguns princípios humanos universais, afinal as pessoas são criaturas de hábitos e o mesmo ocorre com as organizações que elas ocupam. É uma tendência natural resistir, o novo, mais ainda os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança devem estar convictos de que esta os beneficiará, na falta de tal certeza eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontado entre este e o desconhecido. O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança (COHEN, 1999, p. 340).

Para Guimarães (2008) toda tentativa de modificação enfrenta resistências. Elas surgem de diferentes e muitas vezes disfarçadas formas.

As pessoas rejeitam mudanças com o objetivo de evitar perdas, principalmente as relacionadas com fatores não materiais como autoestima, poder, reconhecimento, medo, inveja, etc. A melhor forma de lidar com as resistências é estruturar e conduzir o processo de mudança com o máximo envolvimento e a adesão das pessoas, buscando um alinhamento das lideranças e tentando minimizar os sentimentos de perda (GUIMARÃES, 2008, p.111).

A psicóloga Edina de Paula Bom Sucesso (2002) concorda que os processos de mudança trazem dificuldades e tensões. A inabilidade com que os líderes conduzem esses processos é fator importante para seu sucesso. Desde o início o grupo responsável pelas mudanças possui a certeza de que seu modelo assegura uma transformação rápida e eficaz da realidade atual para a desejada. Essa convicção faz com que as pessoas se esqueçam de que a maioria dos funcionários não teve o mesmo envolvimento, muitas vezes não foram corretamente informados das vantagens e podem não estar convencidos da sua importância.

Os líderes se descuidam de envolver os funcionários, muitas vezes não se dispõem a comentar, defender, pedir opinião, ouvir críticas tornando o processo, na maioria das vezes, traumático. Agentes efetivos de mudança necessitam ter disposição para prestar



esclarecimentos, argumentar, lidar com resistências de forma natural a fim de alcançar os objetivos propostos sem grandes traumas.

De acordo com Guimarães (2008) grande parte dos gestores já se convenceu de que uma mudança não terá sucesso se estiver contra a vontade dos funcionários. Eles podem ser um freio ou uma alavanca ao processo de mudança. Por diversas razões as empresas procuram sem cessar se adaptar as novas realidades, elas buscam melhorar seus desempenhos, concentrar-se em alguns objetivos, abandonar outros, essas transformações provocam necessariamente consequências sociais.

Chiavenato (2005) lembra que a resistência às mudanças ocorre principalmente em organizações em que não se discute a mudança nem sua necessidade. Porém quando as pessoas são instigadas a criar e inovar, se sentem seguras quanto à inovação que diretamente conseguem introduzir.

Quanto mais às pessoas ficarem imóveis, presas a uma situação de conforto, maior será a sensação de ameaça diante de novas situações. “A situação estática não representa a realidade de uma cultura em que as pessoas estão constantemente criando, inventando coisas e agregando conhecimentos” (Nardy, 1999, pag. 87). Empresas que são voltadas para dentro e fiéis aos mesmos valores por muito tempo necessitam de um verdadeiro choque externo que até ameaça sua sobrevivência para decidir buscar uma solução. Nesse caso o gasto de energia é enorme e é comum a resistência à mudança.

Robbins (2002) identifica seis fontes para a resistência organizacional a mudanças:

- Inércia estrutural: são mecanismos internos que dão condições de constância para a organização. Como quando são admitidos novos funcionários que acabam se adaptando as normas da empresa.
- Foco limitado de mudança: as modificações afetam o todo, mesmo que a alteração ocorra num subsistema outros terão de ser alterados pra que a transformação ocorra.
- Inércia de grupo: as normas de grupos influenciam na conduta individual restringindo sua mudança de comportamento.
- Ameaça à especialização: alguns grupos especializados podem se sentir ameaçados.
- Ameaça às relações de poder estabelecidas: a alteração de autoridade para a tomada de decisão pode intimidar as relações de poder constituídas na organização.
- Ameaça às redistribuições de recursos: grupos que controlam alguns recursos que possam sofrer cortes frequentes podem se sentir ameaçados.

Lobos (1979) divide as causas da resistência em dois níveis:

Nível individual	Nível de grupo ou organizacional
O indivíduo busca o equilíbrio psicológico, mantém seu comportamento com objetivos pré-determinados e só muda se receber incentivos de reconhecimento.	A resistência ocorre mediante o acúmulo de normas administrativas, interesses prefixados do grupo e como proteção ao seu equilíbrio.

**Quadro 2 - Causas das resistências.**

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Mota (1998), as pessoas também reagem mostrando indiferença. Ele assinala três tipos de resistência:

- Dissidência – o funcionário se recusa a aceitar algumas alterações criando tensões;
- Apatia – quando não há preocupação com o destino da organização, são os resistentes passivos, não combatem, mas também não participam.
- Ressentimento – o indivíduo possui uma aflição relacionada ao sentimento de exclusão da concorrência ao poder organizacional.

Formas de resistência à mudança segundo Pereira e Fonseca (1997):

Forma	Como ocorre
Ignorar a mudança	Indivíduo não se compromete, pois finge não ver a mudança. Acredita que se não participar não vai ser responsável por futuras consequências.
Isolar-se	Busca se isolar da ideia da mudança porque acredita que não é necessária.
Boicotar	Indivíduo procura destruir o processo de mudança e busca tentar envolver outros colegas. Comportamento de resistência negativa.
Resistir ativamente	Busca defender princípios e posições de forma rígida evidenciando as tradições e experiências passadas. Auxilia o processo, pois possui boa argumentação.
Resistir passivamente	Atua disfarçadamente, sem fazer ou deixar de fazer, nem deixar que outros façam. É uma das reações mais difíceis.

**Quadro 3 - Formas de resistência à mudança.**

Fonte: Adaptado pela autora (Pereira e Fonseca, 1997).

Rebeca Alves Chu (2008) destaca que na maioria das vezes a resistência à mudança é tratada como a grande vilã dos processos de transformação.

A percepção negativa que em geral se possui sobre ela tem duas fontes: primeiro, a idéia generalizada de que mudar é positivo e que, portanto, qualquer força que se coloque contra a mudança só pode ser negativa; e, segundo, a visão de que a agilidade e a capacidade de ação dependem de forte convergência de visão e propósitos (Chu, 2008, artigo).

A resistência pode ter caráter positivo e essa percepção varia em função da experiência, da posição ocupada do profissional e do seu papel no processo. A autora cita alguns aspectos benéficos da resistência a mudanças em procedimentos de transformação:

- Indica brechas no planejamento da mudança, auxiliando a revelar aspectos não identificados no planejamento e a encaminhar soluções para seu tratamento.
- Indica riscos envolvidos, pode sinalizar armadilhas relacionadas ao processo.
- Estimula a reflexão e a discussão, dando sinais de alerta através de discussões e debates fazendo aflorar questões encobertas.
- Aperfeiçoa o processo de comunicação, sinalizando necessidades de maior transparência nas comunicações, tornando-as mais eficientes.
- Indica necessidades de áreas específicas, revelando aspectos imperceptíveis em abordagens muito generalistas.
- Alinha a mudança aos objetivos estratégicos da empresa, servindo como alerta para que a empresa não perca o foco estratégico da mudança.

## 2.3 MOTIVAÇÃO

Chiavenato (1995) destaca que o comportamento das pessoas em uma organização é complexo e que depende de fatores internos e externos. Entre os fatores externos podemos citar as pressões do chefe, as influências dos colegas, as mudanças tecnológicas, os programas de treinamento e as condições ambientais. Dentre os fatores internos o autor dá especial atenção à motivação.

A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência (CHIAVENATO, 1999, p.553).

Segundo o mesmo autor, o ciclo motivacional começa quando surge uma necessidade que rompe o estado de equilíbrio do organismo do indivíduo causando um estado de

insatisfação. Esse estado leva a um comportamento que se eficaz, fará com que ele encontre a satisfação de sua necessidade.

Muitas teorias buscam identificar as necessidades que são comuns às pessoas, pois tendo o conhecimento dessas necessidades o gerente pode tentar motivar sua equipe a agir e se comportar de acordo com os objetivos da empresa, alcançando a satisfação individual por meio do contexto organizacional.

### Hierarquia das necessidades segundo Maslow

Em 1954, Maslow sugeriu que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis divididas em necessidades primárias e secundárias. Ele concluiu que quando o homem satisfaz suas necessidades básicas outras necessidades são criadas de acordo com a seguinte hierarquia:

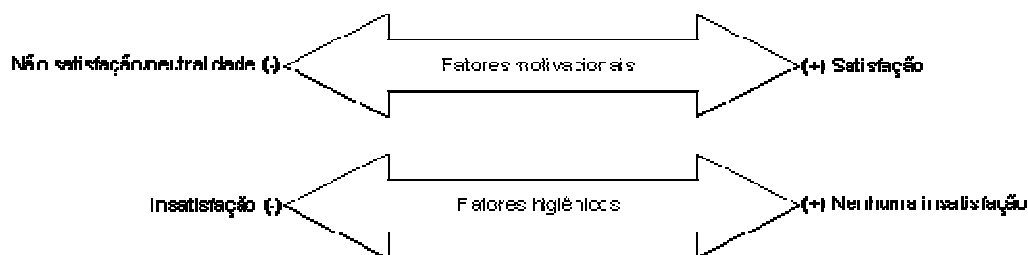


**Fig. 3 - Pirâmide das necessidades de Maslow.**  
Fonte: Adaptado pela autora (Chiavenato, 1995)

No início o comportamento do indivíduo é voltado para suas necessidades fisiológicas, à medida que ele passa a controlar as necessidades mais baixas da pirâmide vão surgindo novas necessidades. Somente após conquistar um nível o indivíduo pode transpor o próximo.

## Teoria dos dois fatores de Herzberg

Em 1960, Herzberg formulou sua teoria considerando que a motivação das pessoas depende de dois fatores:



**Fig. 4 - A teoria dos dois fatores de Herzberg.**

Fonte: Chiavenato (1995, p. 72)

Segundo Herzberg, os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam o indivíduo no seu local de trabalho. Por exemplo, o salário, as condições físicas e ambientais de trabalho e as políticas da empresa.

Os fatores motivacionais estão vinculados ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres. Promoção, liberdade de decisão, uso pleno das habilidades pessoais seriam exemplos.

<b>Fatores motivacionais</b> (satisfacientes)	<b>Fatores higiênicos</b> (insatisfacientes)
<b>Conteúdo do cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)	<b>Contexto do cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação à empresa)
O trabalho em si mesmo. Realização pessoal. Reconhecimento do trabalho. Progresso profissional. Responsabilidade. Autonomia e independência. Valorização do que faz. Orgulho do que faz.	Condições físicas e psicológicas do trabalho. Salário e prêmios de produção. Benefícios e serviços sociais. Cultura organizacional. Estilo de gestão do executivo. Políticas da empresa. Relacionamento interpessoal. Ambiente de trabalho.

**Quadro 4 - Fatores motivacionais e higiênicos.**

Fonte: Chiavenato (2005, p. 258)

Herzberg chegou à conclusão que a satisfação no cargo é função das atividades desafiadoras e estimulantes, os fatores motivacionais, enquanto que a insatisfação é consequência dos fatores higiênicos. Assim, eles são totalmente independentes um do outro.

### Modelo contingencial de Vroom

Vroom, em 1964, desenvolveu a teoria da motivação para produzir. Ele propôs um modelo de expectativa da motivação baseada em objetivos intermediários e gradativos que conduzem a um objetivo final. Segundo esse modelo o indivíduo percebe as consequências de cada comportamento procurando um resultado intermediário a fim de alcançar os resultados finais esperados (Chiavenato, 1995).

Cada indivíduo tem suas preferências para atingir um resultado final, portanto, o nível de motivação de uma pessoa difere de acordo com as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las.

Marras (2000) afirma que as organizações tratam apenas de atender as necessidades dos fatores higiênicos, não conseguindo ultrapassar o meio da pirâmide motivacional. As organizações deixam de permitir que as pessoas ultrapassem as camadas mais elevadas do campo motivacional. Ele divide as forças motivacionais em três campos:

- Motivação para realização: força interior que leva o trabalhador a vencer desafios para atingir as metas a que se propôs alcançar.

- Motivação para a afiliação: é a necessidade de se relacionar socialmente no ambiente de trabalho. Indivíduos ficam mais motivados quando recebem reconhecimento público.

- Motivação para o poder institucional: quando o indivíduo procura influenciar o comportamento dos demais para alcançar os objetivos gerais da empresa.

A maneira pela qual o indivíduo se coloca perante uma tarefa não depende só da recompensa que sua conclusão lhe trará, mas também do nível de expectativa que ele criou em relação a essa gratificação. Ser valorizado de acordo com essa expectativa vai satisfazer sua aspiração resultando no fim dessa motivação e no início de uma nova necessidade.

Segundo Guimarães (2008) o que se deve fazer é mobilizar pessoas a usarem sua motivação intrínseca para fazer aquilo que acreditam ou que se precise que seja feito, ou seja, para mobilizar pessoas é necessário primeiro convencê-las de aquilo precisa ser feito. Quase sempre o trabalhador atual, especialista em mundo complexo, sabe mais que seu chefe, e o

conceito de subordinação, pelo conhecimento ou pela hierarquia, não é mais eficiente. O autor ressalta alguns pontos a serem considerados no processo de estimulação, no qual os funcionários devem:

- Sentir-se incluídos: as pessoas devem se sentir parte do processo, participando e se identificando com o projeto.
- Sentir-se informados: a comunicação atende à necessidade da pessoa de saber o que faz, por que faz, para quem e para que faz, quais os resultados que são esperados dele e do grupo.
- Sentir-se importante: o projeto ou tarefa deve ser apresentado como uma missão fazendo com que os funcionários se identifiquem com a responsabilidade de atingir os resultados esperados.
- Sentir-se escolhido: deve haver uma percepção clara da escolha e definição dos participantes da equipe.
- Sentir-se reconhecido e recompensado: respondendo as fundamentais necessidades humanas esse é o fator mais importante.

## 2.4 INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

Muitas vezes os objetivos pessoais e os organizacionais das pessoas não são compatíveis entre si. Cada indivíduo ingressa e permanece em uma empresa se acredita que isso pode levá-lo a alcançar suas metas pessoais, todavia, as pessoas também precisam alcançar os objetivos da organização. O importante é que o alcance dos objetivos de uma parte não venha a prejudicar os da outra.

Chiavenato (2005) lista o que as pessoas desejam de seu trabalho:

- Fazer uma contribuição pessoal à organização ou à comunidade,
- Ter satisfação intrínseca no trabalho.
- Ter liberdade para exercitar a curiosidade natural.
- Aprender sem medo de se mostrar incompetente.
- Poder assumir riscos e cometer erros sem receio de reprimendas.
- Receber apoio para falar a verdade sem medo de retaliações.
- Aprender a praticar inovações no trabalho.

- Ter o respeito de todos e sentir-se valioso.
- Sentir avanço na carreira profissional.
- Trabalhar em um ambiente amigável, alegre e afirmativo.
- Sentir confiança na organização, no líder e nos colegas.
- Poder planejar e controlar o próprio trabalho.
- Participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Essas expectativas não deveriam ser ignoradas, pois quanto mais bem atendidas, maiores a satisfação e o envolvimento das pessoas.

No sentido de satisfazer suas necessidades os indivíduos estão sempre engajados na adaptação de um grande número de circunstâncias. Isso não se refere só as necessidades fisiológicas e de segurança, mas também as necessidades de pertencer a um grupo, de estima e de auto-realização. Sua frustração causa muitos problemas de ajustamento e insatisfação no trabalho.

Segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2005), a insatisfação no trabalho “é uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como as condições físicas e sociais do local de trabalho”. Eles sugerem que a satisfação é uma das atitudes importantes que influenciam o comportamento humano nas organizações e está fortemente ligada ao comprometimento dos funcionários para com os objetivos da empresa.

Da mesma forma a insatisfação desencadeia o aumento do absenteísmo e da rotatividade na empresa. Embora a satisfação não seja por si só garantia de desempenho com certeza é uma questão importante na qualidade de vida no trabalho, quando o trabalhador está feliz com seu desempenho ele se sente bem com relação ao seu trabalho.

Gheringer (2008) concluiu que os insatisfeitos se dividem em dois grupos: o primeiro é o dos que estão insatisfeitos consigo mesmos. Essa é a insatisfação positiva, porque força o indivíduo a tomar atitudes pró-ativas, como estudar, se aperfeiçoar ou se esforçar para ser mais eficiente e manter melhores relacionamentos no trabalho. O segundo grupo acredita que a culpa é dos outros. Esse é o perigo, porque a situação só vai piorar a cada dia que passa. A pessoa se sente como se não fizesse parte do ambiente de trabalho.

Segundo o autor, existem cinco sinais de insatisfação negativa no trabalho:

- a) a sensação de isolamento;
- b) a relação com o superior direto;
- c) a falta de integração;
- d) a sensação de inutilidade;
- e) a percepção de que a carreira não está progredindo.



De acordo com Spector (2005) existem características que contribuem para a satisfação no trabalho como a variedade de habilidades do indivíduo, a realização das tarefas e a identificação com elas, o impacto do serviço sobre as outras pessoas, a autonomia, e o *feedback* sobre o trabalho realizado.

Sato (2008) relaciona três formas de lidar com a insatisfação no emprego: encarar os problemas de frente expressando seus sentimentos aos colegas e superiores; ser agressivo, mantendo o foco na causa do problema; ou ainda ser passivo, se submetendo as situações que originaram as frustrações. Quando o funcionário se deixa levar pela situação ele acaba se transformando num problema para si e também para a empresa.

## 2.5 ADMINISTRAÇÃO DA MUDANÇA

A administração da mudança organizacional é vital para qualquer empresa e esse é um processo mais que indispensável, ele significa a sobrevivência da empresa no mercado, já que o ritmo e a complexidade das mudanças aumentaram expressivamente na última década. À medida que o mundo se torna mais interligado e global as empresas necessitam absorver mais rapidamente as mudanças sem esquecer que o principal componente para se fazer qualquer transformação são as próprias pessoas que estão envolvidas nesse processo.

De acordo com Duck (1993) “gerenciar mudanças não é a mesma coisa que operar uma máquina ou tratar o corpo humano de uma doença de cada vez”, ambas as situações envolvem um conjunto de relações, mas a chave para o esforço da mudança não é cuidar de cada parte de forma isolada, mas equilibrar todos os elementos. Assim, cada mudança num item muda o restante e afeta toda a estrutura.

Nesse processo a comunicação é crucial e tudo o que a gerência diz passa a ser uma mensagem, é necessário que as pessoas ouçam a mensagem várias vezes até que acreditem nela.

As empresas estão cheias de funcionários que já participaram de muitas mudanças e que aprenderam a conviver à margem delas, sem comprometimento. A forma de lidar com essas descrenças vai influenciar diretamente no sucesso da mudança. As organizações tem que se relacionar mais diretamente com as pessoas através de valores, ou seja, com suas crenças e sentimentos.

A confiança em períodos de mudanças é baseada em duas coisas: previsibilidade e capacidade. As pessoas precisam conhecer as regras básicas e as intenções da organização para se comprometer com a nova ideia e os gerentes e funcionários tem que se identificar com as capacidades necessárias negociando papéis e responsabilidades.

Duck (1993) cita oito responsabilidades primárias necessárias para se cumprir os objetivos da mudança organizacional:

- Estabelecer o contexto para mudança e fornecer orientação,
- Estimular o diálogo,
- Fornecer os recursos apropriados,
- Coordenar e alinhar projetos,
- Assegurar a congruência de mensagens, atividades, políticas e comportamentos,
- Fornecer oportunidades para a criação conjunta,
- Prever, identificar e abordar os problemas das pessoas,
- Preparar a massa crítica.

Nos processos de mudança é muito comum um funcionário querer colaborar, mas encontrar obstáculos para essa participação. Muitas vezes, esse obstáculo está na própria pessoa em outras é bem real. A estrutura organizacional, os sistemas de remuneração, a avaliação de desempenho, o próprio gerente ou colega, podem ser um obstáculo que precisa ser confrontado ou removido, mas a ação essencial é quanto à credibilidade da mudança.

A importância da motivação em relação à mudança organizacional é pertinente ao comportamento do indivíduo que tem que satisfazer suas necessidades, mas geralmente ele sente-se ameaçado, provocando assim uma mudança no clima organizacional da empresa. Além da resistência a essas mudanças, devido à quebra de paradigmas, o indivíduo na maioria das vezes não se adapta, criando insatisfação no trabalho e na sua vida pessoal.

A maneira com que o indivíduo incorpora as mudanças vai ser fundamental no alcance dos seus objetivos, e na empresa, os administradores tem papel vital em fazer com que essas mudanças não se transformem em insatisfação trazendo prejuízos para o funcionário e para a empresa.

Após a exposição dos principais pontos teóricos descritos neste capítulo fica claro que os estudos sobre os conceitos de mudança e motivação são fundamentais para enfrentar com qualidade os novos desafios da sociedade tanto no caráter individual quanto nas organizações.

Serão apresentados a seguir os procedimentos metodológicos utilizados para análise do problema de pesquisa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com os objetivos propostos nesse trabalho se empregou uma pesquisa do tipo descritivo-exploratória, ou seja, a teoria apresentada no referencial teórico foi comparada com a prática a partir da análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário. Além da pesquisa bibliográfica, optou-se por utilizar a abordagem quantitativa pelo método *Survey*, empregando-se a coleta de dados de forma estruturada através da aplicação de questionário composto de perguntas fechadas aplicado em todos os funcionários da agência Santa Cruz do Sul.

Gil (2008) destaca as principais vantagens do método *Survey*:

- a) conhecimento direto da realidade: como os questionários são respondidos pelas próprias pessoas a investigação torna-se mais objetiva;
- b) economia e rapidez: obtenção de grande quantidade de dados em pouco tempo com reduzidos custos;
- c) quantificação: os dados obtidos podem ser agrupados e suas variáveis codificadas permitindo o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos.

Fundada em 1942 a agência dispõe de 38 funcionários distribuídos em três pavimentos que se dividem no atendimento entre Pessoa Jurídica (governo, média, pequenas empresas e empresários individuais), Pessoa Física e usuários. Atualmente a agência possui 13.212 clientes Pessoa Física e 1803, Pessoa Jurídica.

O questionário contou com 36 questões e foi submetido a um teste preliminar com dois funcionários escolhidos por conveniência, os quais analisaram as perguntas existentes para suprir eventuais falhas ou dificuldades de entendimento que poderiam surgir no momento de sua real aplicação com o público-alvo.

A aplicação do questionário foi realizada no período de julho a setembro/2011 e optou-se por não se identificar os respondentes a fim de garantir seu anonimato.

A ferramenta utilizada para auxiliar o tratamento dos dados foi o Excel através de técnicas de estatística descritiva como o histograma.

#### 4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA AGÊNCIA

A agência Santa Cruz do Sul inaugurada em 1942, conta atualmente com 38 funcionários distribuídos em três andares de um prédio localizado na área central da cidade. A agência já possuiu um efetivo de 117 funcionários o que é constantemente lembrado por seus mais antigos clientes que saudosamente buscam na agência o atendimento que tinham outrora quando as máquinas ainda eram coisas do futuro.

Nesses mais de 60 anos a agência já passou por mudanças profundas tanto promovidas a nível nacional quanto a nível individual, resumimos abaixo algumas dessas alterações para melhor contextualização histórica.

##### Programa de Desligamento

Em 1995, o Banco lançou um Programa de Desligamento que dentre outras foi a principal ação que antecedeu o Plano de Reestruturação que teve como objetivo a redução de custos e melhoria de resultados. Esse plano marcou a mudança da missão da instituição, que passou da promoção dos objetivos sociais e desenvolvimento para atuar em moldes de uma organização privada, buscando o lucro em primeiro lugar.

Na agência Santa Cruz do Sul poucos funcionários aderiram ao plano, mas eles ficaram marcados por essa forte mudança cultural que trouxe o conceito de empregabilidade para o sistema bancário nacional.

##### Plano de Reestruturação

Em 1997, a administração do Banco anunciou um pacote de medidas com várias alterações visando sua excelência em gestão e preparando-o para um novo mercado mais competitivo.

As medidas que afetaram mais diretamente os funcionários foram:

- Dinâmica de gestão: fim das substituições temporárias na ausência de superiores em prazos inferiores há 35 dias.

- Classificação das agências: definição de novos critérios para reclassificação das agências. De acordo com as novas regras os gerentes de nível médio não tiveram mais seus salários alterados de acordo com o nível da agência.

- Centralização de processos: Criação de Centros de Suporte Operacional (CSO) nas principais regiões do país para diminuição do trabalho operacional nas agências.

- Plano de Afastamento Antecipado (PAA): novas regras para adesão ao plano de afastamento com adesão voluntária.

- Programa de Adequação de Quadros: direcionamento de funcionários que perderam seus postos para outras praças ou agências.

As alterações ocasionaram impactos profundos principalmente com a criação do novo modelo organizacional e da criação do CSO gerando muitas alterações de dotação de órgãos e agências, de um dia para o outro os funcionários se viram obrigados a solicitar transferência ou ter sua função alterada, inclusive com perda de cargos/comissões.

A agência Santa Cruz do Sul teve o seu quadro funcional muito reduzido e sentiu com força as mudanças na sua estrutura de trabalho.

### Divisão da agência

A divisão da agência em duas com a criação da Agência Dois em 2000 trouxe novos impactos aos funcionários, pois se criou um clima hostil com a separação dos funcionários entre os andares. No primeiro e segundo andares funcionava a Agência Dois e no terceiro a Agência Santa Cruz do Sul. Essa alteração ocorreu também com relação aos clientes e serviços ocasionando tensão entre as gerências e os funcionários envolvidos, já que a divisão não foi igualitária na percepção das administrações.

Em 2009, houve uma nova alteração quando a Agência Dois foi transferida de endereço para o bairro Ana Nery gerando novo desconforto entre os funcionários visto que alguns tiveram que retornar a Agência Santa Cruz do Sul, pois a mesma passou a atuar novamente com força total na seção Pessoa Física tendo seu quadro de pessoal mais uma vez alterado.

## Projeto 2011

O Projeto 2011 constituiu uma alteração no enfoque da empresa para o Marketing de Relacionamento visando se aproximar mais dos clientes, colocando em destaque a qualidade do atendimento e a rentabilização da carteira de clientes. Essa estratégia foi criada visando superar as carências de falta de funcionários, insatisfação dos clientes, falta de interação entre os canais de atendimento e diminuição do excesso de processos complexos que mantinham 75% da força focada no atendimento reativo.

Em resumo, as principais alterações foram:

- Mudanças no encarteiramento, com uma nova segmentação nas carteiras Pessoa Física e Pessoa Jurídica e criação de carteiras específicas para o Agronegócio.
- Revisão da sistemática da GDP (Gestão de Desempenho de Pessoas).
- Implantação de um plano de capacitação para vigilantes e telefonistas.
- Revisão das dotações e dos cargos comissionados das agências.

Com a implantação do projeto a dotação da agência Santa Cruz do Sul não se alterou, mas mudou a estrutura do quadro de pessoal, o qual reduziu três escriturários (funcionários de execução) e aumentou três comissionados.

Em Novembro de 2010 foi implantada a primeira parte do novo projeto com a disponibilização da Plataforma de Negócios sendo prevista uma nova rodada de aperfeiçoamento para o segundo semestre de 2011. O aplicativo é composto pelos ambientes: Atendimento, Relacionamento, Gestão, Produtos e Serviços sendo o principal instrumento de apoio ao atendimento.

Esse sistema permite que o atendimento tenha foco nas necessidades e expectativas do cliente e conta com os seguintes aplicativos secundários: o Gerenciador de Atendimento, o Gerenciador de Aplicativos, o Perfil do cliente e da carteira e a Central de Negócios com múltiplas funcionalidades.

Todos os funcionários tiveram treinamento para auxiliar na adaptação ao novo sistema que foi instituído a todos os setores com alterações significativas nos processos utilizados diariamente nos atendimentos internos e externos.

O Banco passou a disponibilizar um sistema de transferência de funcionários que autoriza automaticamente a troca entre agências e praças conforme interesse do bancário e das vagas disponíveis. Isso faz com que a agência, por ser bem localizada e ter um bom número

de cargos, tenha seu quadro alterado constantemente por funcionários interessados em morar na cidade ou pela busca de novas perspectivas na carreira. Da mesma forma, os funcionários que não estão satisfeitos com a agência solicitam facilmente transferência para outra que julguem mais adequadas a suas necessidades.

As alterações na Gerência Geral ocorrem aproximadamente a cada cinco anos, o último gerente geral tomou posse em Janeiro de 2011.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Elaborou-se um questionário (Anexo A) com 36 questões aplicadas aos 38 funcionários da Agência durante os dias 08 a 22 de agosto de dois mil e onze.

A primeira parte contém dados sobre a identificação dos respondentes, classificados por gênero, faixa etária, escolaridade, cargo e tempo de trabalho no Banco e a segunda, de questões a cerca das variáveis do estudo.

Para análise das questões seguintes optou-se por dividi-las em três seções:

- Condições de trabalho, que engloba as questões sobre Ambiente e Administração e Liderança;

- Uso e desenvolvimento de capacidades, constituído pelos itens Reconhecimento e *Feedback* e Conhecimento e Contribuição da atividade;

- Oportunidades de crescimento e segurança, composta por Carreira, Segurança, Motivação e Participação.

Essa divisão teve o objetivo de agrupar questões que envolvam os mesmos assuntos facilitando o entendimento do estudo.

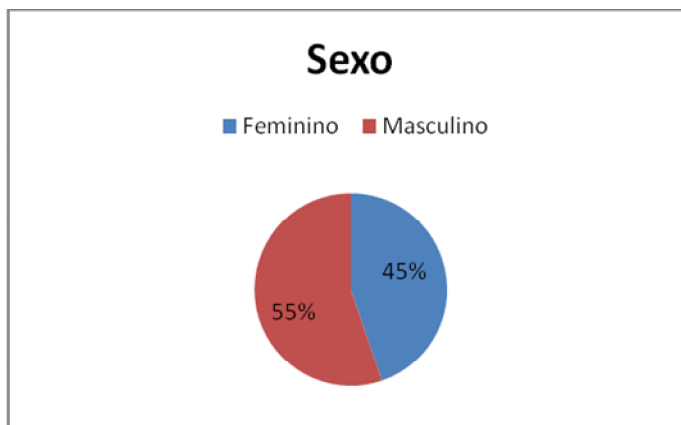
A análise das questões foi realizada também com distinção entre os cargos, executores e gerência, para revelação das diferenças de percepção.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Inicialmente, fez-se uma breve caracterização da população analisada.

O primeiro dado investigado foi em relação ao gênero, constata-se que a maioria dos funcionários respondentes é do sexo Masculino (55%).

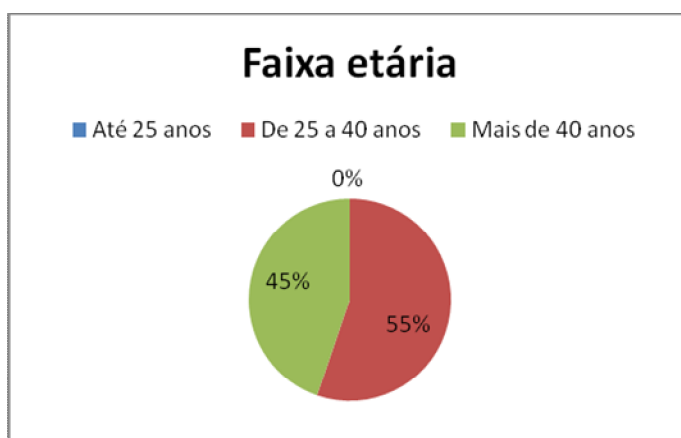




**Gráfico 1 - Gênero**

Fonte: Elaborado pela autora

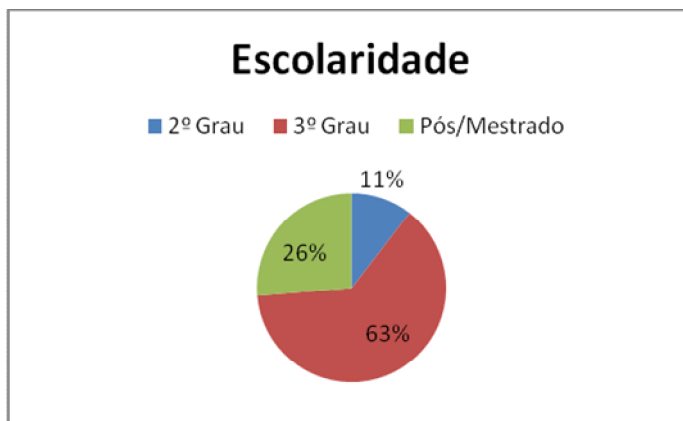
De acordo com o gráfico 2 verifica-se que 55% dos funcionários pesquisados têm entre 25 e 40 anos de idade, sendo que nenhum possui menos de 25 anos.



**Gráfico 2 - Faixa etária**

Fonte: Elaborado pela autora

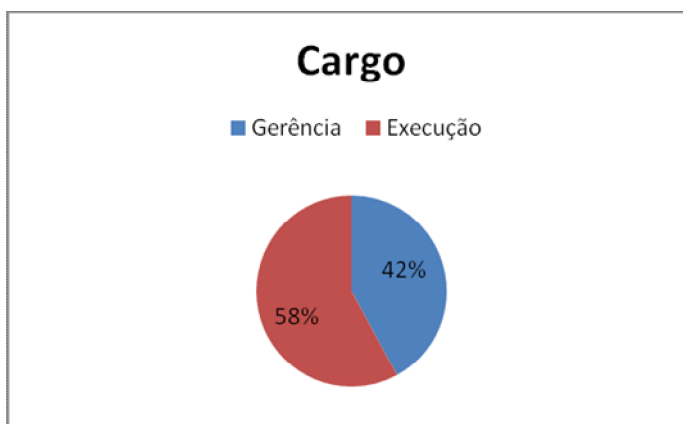
O gráfico seguinte apresenta a escolaridade, sua análise mostra que há uma preocupação entre os integrantes em buscar um maior nível educacional, já que 89% dos pesquisados possui formação superior, sendo que 26% possuem Pós-graduação e/ou Mestrado. Os funcionários também são incentivados pelo Banco com bolsas para graduação, pós e mestrado.



**Gráfico 3 - Escolaridade**

Fonte: Elaborado pela autora

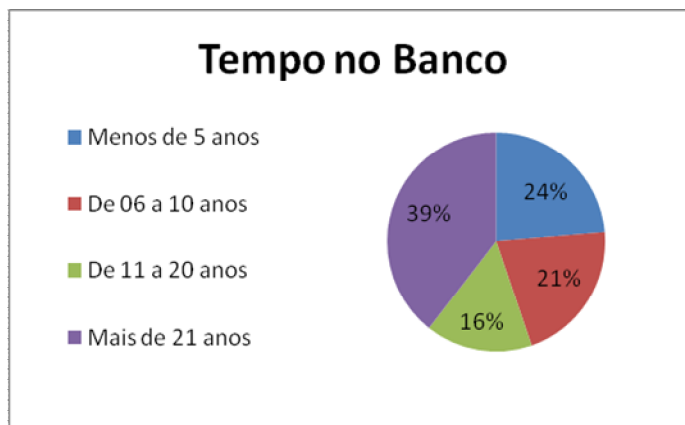
O gráfico quatro dispõe os resultados referentes ao tipo de cargo ocupado no Banco, 58% dos funcionários pesquisados ocupa um cargo na Execução (Escriturário, Caixa ou Assistente de Negócios) enquanto que 42% possuem atribuições de gerência (Gerente de Negócios, Gerente de serviços ou Gerente de Agência).



**Gráfico 4 - Cargo**

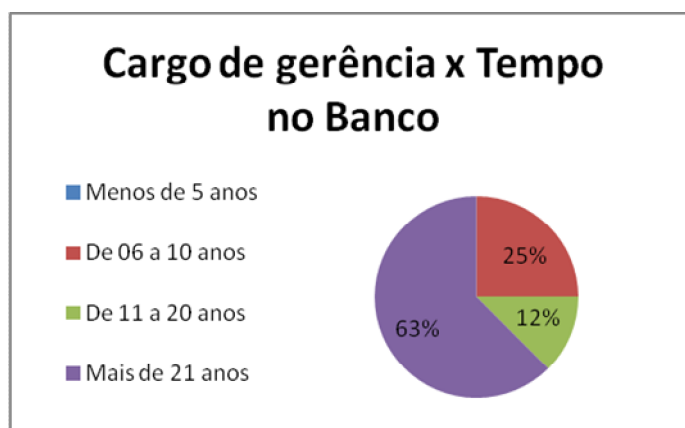
Fonte: Elaborado pela autora

O quinto dado a ser pesquisado compreende o tempo de trabalho no Banco, podemos constatar que 55% dos funcionários trabalha há mais de 11 anos na empresa.



**Gráfico 5 - Tempo no Banco**

Fazendo um cruzamento entre os dados de Cargo e tempo de trabalho no Banco, conclui-se que 63% dos funcionários respondentes que detêm cargo de Gerência possuem mais de 21 anos de trabalho mostrando que esse ainda é um dos fatores determinantes para ascensão.



**Gráfico 6 - Cargo de Gerência x Tempo no Banco**

Com a análise dos dados apresentados pode-se definir o perfil do grupo:

- há uma diferença mínima em gênero, pois os dois sexos tem condições igualitárias na seleção e em concorrências,

- a idade média está entre 25 e 40 anos, se destacando a particularidade de não haver funcionários com menos de 25 anos, isso pode ser devido ao fato de jovens inexperientes terem dificuldades em se classificar nos concursos.

- formação média em ensino superior, destaca-se a grande quantidade de funcionários formados e que possuem pós-graduação ou mestrado. Muito disso deve-se ao fato do banco oferecer bolsas de graduação e apoiar diversas iniciativas educacionais.

- a maioria dos funcionários possui mais de 11 anos de trabalho, sendo que grande parte dos gerentes possui mais de 21 anos de tempo no banco, essa situação ocorre muito devido a cidade de Santa Cruz do Sul possuir uma boa qualidade de vida fazendo com que muitas pessoas a escolham para residir. Também se pode constatar que tem aumentando o número de funcionários aposentados que se mantém na ativa.

## 5.2 ESTUDOS DAS VARIÁVEIS

### A) Condições de trabalho

#### Ambiente

#### Questão 03: Acredito que haja acúmulo de trabalho na minha agência.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	21,62%	0,00%	36,36%
Não Concordo Nem Discordo	16,22%	20,00%	13,64%
Concordo	48,65%	66,67%	36,36%
Concordo Totalmente	13,51%	13,33%	13,64%

#### **Quadro 5 - Acúmulo de trabalho**

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do Quadro 5 demonstra que 48,65% dos funcionários consideram que há acúmulo de trabalho na agência, principalmente com relação aos gerentes, já que 66,67% deles estão se sentindo sobrecarregados.

Desde a última alteração na dotação da agência as reclamações quanto à redução do número de funcionários são frequentes. Como a maior parte dos executores trabalha apenas seis horas por dia envolvido diretamente no atendimento ao cliente se cria um dificultador para o exercício da delegação de tarefas e responsabilidades. O acúmulo de clientes em certos dias e horários também dificulta a organização do trabalho.

Questão 07: Minhas condições de trabalho não são as ideais.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	2,70%	0,00%	4,55%
Discordo	35,14%	33,33%	36,36%
Não Concordo Nem Discordo	21,62%	13,33%	27,27%
Concordo	32,43%	33,33%	31,82%
Concordo Totalmente	8,11%	20,00%	0,00%

**Quadro 6 - Condições de trabalho**

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que os funcionários ficaram divididos com relação às condições de trabalho ser ou não ideais. Isso demonstra que as mesmas condições de trabalho são percebidas de maneira diversa entre os funcionários, sendo que 20% dos gerentes concordam totalmente com a afirmativa.

O conceito de ideal muitas vezes não corresponde à realidade, indivíduos mau preparados podem se sentir frustrados quanto às condições de trabalho. O acúmulo de trabalho, a redução no número de funcionários e o contínuo aumento das metas também tem reflexo nesse resultado.

Mesmo que o banco esteja investindo cada vez mais em meios alternativos os funcionários ainda são muito demandados por serviços rotineiros o que reduz o tempo disponível para busca de novos negócios.

Questão 15: A agência possui um bom ambiente de trabalho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	5,41%	6,67%	4,55%
Discordo	8,11%	6,67%	9,09%
Não Concordo Nem Discordo	43,24%	13,33%	63,64%
Concordo	37,84%	60,00%	22,73%
Concordo Totalmente	5,41%	13,33%	0,00%

**Quadro 7 - Ambiente de trabalho**

Fonte: Elaborado pela autora

A maior parte dos funcionários ficou em dúvida com relação à questão referente ao ambiente de trabalho, mas 37,84% deles consideram que é um bom ambiente. Esse índice sobe para 60% entre a gerência contra apenas 22,73% dos funcionários de execução.

De acordo com os fatores higiênicos de Herzberg (citado na revisão de literatura), este pode ser considerado um foco de insatisfação, portanto merece um estudo mais aprofundado. O ambiente deve ser estimulante, descontraído e alegre, possibilitando que o indivíduo seja produtivo, o ambiente bancário envolve por natureza uma atmosfera estressante tanto por lidar com valores como com pessoas. Principalmente com relação aos executores, que tem um trabalho mais rotineiro, o ambiente pode parecer mais pesado.

Cabe aos superiores estabelecer um clima de transparência e abertura, possibilitando que as pessoas se sintam confortáveis para falar com franqueza sobre o que as incomoda e eventuais críticas se tornem contribuições valiosas para a melhoria do trabalho.

Questão 16: No momento não mudaria nada no ambiente físico do meu setor.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	13,51%	6,67%	18,18%
Discordo	51,35%	40,00%	59,09%
Não Concordo Nem Discordo	16,22%	26,67%	9,09%
Concordo	18,92%	26,67%	13,64%
Concordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%

**Quadro 8 - Ambiente físico**

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o índice do Quadro 8, apenas 18,92% consideram que não mudariam nada no ambiente físico do setor em que trabalham, enquanto que 51,35% discordam, ou seja, a maioria acredita que o modo como o ambiente está organizado não é o mais adequado principalmente entre os executores que somam 59,09%.

O fato de a agência estar dividida em três andares com o térreo praticamente desocupado pode ser um dos motivos para esse resultado. Existem projetos para alterar mais uma vez o ambiente físico no próximo ano.

Questão 22: Sinto-me confortável no meu setor de trabalho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	2,70%	6,67%	0,00%
Discordo	13,51%	6,67%	18,18%
Não Concordo Nem Discordo	18,92%	13,33%	22,73%
Concordo	59,46%	66,67%	54,55%
Concordo Totalmente	5,41%	6,67%	4,55%

**Quadro 9 - Situação confortável**

Fonte: Elaborado pela autora

Questão 31: Disponho do que preciso para fazer um bom trabalho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	27,03%	20,00%	31,82%
Não Concordo Nem Discordo	18,92%	13,33%	22,73%
Concordo	51,35%	60,00%	45,45%
Concordo Totalmente	2,70%	6,67%	0,00%

**Quadro 10 - Necessidades**

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do Quadro 9 mostra que 59,46% dos respondentes se sentem confortáveis no seu setor de trabalho e, de acordo com o Quadro 10, 51,35% concorda que dispõem do que precisa para realizar um bom trabalho.

Segundo Vroom (1997) o indivíduo e a organização mantém um relacionamento recíproco (contrato psicológico) que são as expectativas de ambos. Os funcionários esperam receber e a organização espera dar: salário, oportunidades de desenvolvimento pessoal, reconhecimento e aprovação pelo bom trabalho, segurança com benefícios, ambiente amigável e de apoio, tratamento justo, trabalho significativo e intencional.

Questão 33: O número de funcionários da agência é o ideal.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	24,32%	13,33%	31,82%
Discordo	43,24%	40,00%	45,45%
Não Concordo Nem Discordo	16,22%	13,33%	18,18%
Concordo	16,22%	33,33%	4,55%
Concordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%

**Quadro 11 - Número de funcionários**

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao número de funcionários 67,56 % deles discordam que o número de colaboradores seja o ideal reforçando o sentimento de acúmulo de tarefas conforme o resultado da análise do quadro 1.

Na última alteração do número de funcionários da agência o banco considerou que ela dispunha de 10 funcionários a mais que o necessário de acordo com a nova reestruturação. Com essa readequação do quadro nasceu à necessidade de uma mudança cultural nos funcionários, o que sempre foi feito deveria ser repensado para se ajustar as condições atuais.

Como esse processo de mudança foi imposto inesperadamente ele trouxe algumas resistências e dificuldades de adaptação. Envolver os funcionários na solução dos problemas é uma forma de estimular sua participação e diminuir a oposição às alterações necessárias.

#### Administração e liderança

##### Questão 06: Estou satisfeito com meus superiores imediatos.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	10,81%	13,33%	9,09%
Não Concordo Nem Discordo	18,92%	20,00%	18,18%
Concordo	56,76%	60,00%	54,55%
Concordo Totalmente	13,51%	6,67%	18,18%

#### Quadro 12 - Satisfação com superiores

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do Quadro 12 demonstra que 70,27 % dos funcionários estão satisfeitos com seus superiores imediatos evidenciando esse fator como um motivador na realização do trabalho.

O reconhecimento, a admiração e a credibilidade no líder são fatores que facilitam as relações de trabalho e são apontadas nas pesquisas de clima como fatores positivos na promoção da qualidade de vida nas organizações (BOM SUCESSO, 2002, p.70).

A estratégia geral de conduta dos superiores hierárquicos da agência tem sido correta, já que a satisfação é um dos fatores que influencia diretamente no comportamento humano e está fortemente ligada ao comprometimento dos funcionários.



Questão 34: Meu superior influencia diretamente a minha satisfação no trabalho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	2,70%	6,67%	0,00%
Discordo	10,81%	6,67%	13,64%
Não Concordo Nem Discordo	24,32%	40,00%	13,64%
Concordo	56,76%	46,67%	63,64%
Concordo Totalmente	5,41%	0,00%	9,09%

**Quadro 13 - Influência do superior na satisfação**

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do Quadro 13 mostra que 56,76% dos funcionários acreditam que o superior influencia na sua satisfação no trabalho.

Segundo Bom Sucesso (2002) a literatura enfatiza o papel do líder como principal no impulso à mudança. Trabalhar pessoas é um desafio diário para os gerentes, pois não existem fórmulas, o ser humano é dotado de características próprias e essas diferenças individuais podem se tornar um diferencial positivo de acordo com o gerenciamento da equipe.

Questão 09: Quando tenho alguma dúvida sobre como proceder consulto meu superior imediato.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	2,70%	6,67%	0,00%
Discordo	13,51%	20,00%	9,09%
Não Concordo Nem Discordo	16,22%	20,00%	13,64%
Concordo	51,35%	40,00%	59,09%
Concordo Totalmente	16,22%	13,33%	18,18%

**Quadro 14 - Consulta aos superiores**

Fonte: Elaborado pela autora

Quando tem alguma dúvida, 51,35% dos funcionários concordam que procuram seus superiores imediatos, sendo que 59,09% dos executores concordam com a afirmativa, evidenciando a importância e a confiança que tem neles.

Esses dados refletem mais uma vez a influência que o superior tem na motivação dos funcionários e como pode utilizá-la na administração dos conflitos gerados pelas mudanças organizacionais.

Questão 04: Quando tenho alguma duvida sobre como proceder consulto os normativos do banco.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	8,11%	6,67%	9,09%
Não Concordo Nem Discordo	13,51%	0,00%	22,73%
Concordo	54,05%	53,33%	54,55%
Concordo Totalmente	24,32%	40,00%	13,64%

**Quadro 15 - Consulta aos normativos**

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do Quadro 15 evidencia que 54,05% dos funcionários concordam que buscam auxílio nos normativos do banco e 24,32% concordam totalmente com a questão. O banco possui um avançado sistema de normas e procedimentos, que muitas vezes é considerado extenso e complexo, mas conforme os resultados encontrados à maioria dos funcionários busca auxílio nesses normativos.

Questão 11: A forma como a minha agência é administrada contribui positivamente para a minha motivação.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	5,41%	6,67%	4,55%
Discordo	27,03%	20,00%	31,82%
Não Concordo Nem Discordo	37,84%	40,00%	36,36%
Concordo	21,62%	13,33%	27,27%
Concordo Totalmente	8,11%	20,00%	0,00%

**Quadro 16 - Administração da agência X motivação**

Fonte: Elaborado pela autora

Questão 19: Problemas de estrutura da agência interferem no meu desempenho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	2,70%	6,67%	0,00%
Discordo	29,73%	40,00%	22,73%
Não Concordo Nem Discordo	27,03%	20,00%	31,82%
Concordo	32,43%	20,00%	40,91%
Concordo Totalmente	8,11%	13,33%	4,55%

**Quadro 17- Estrutura da agência X desempenho**

Fonte: Elaborado pela autora

Os Quadros 16 e 17 se referem à administração da agência. A análise das questões fica prejudicada porque os funcionários ficaram muito divididos.

Administrar a agência de maneira clara, buscando o envolvimento e a participação dos funcionários nas mudanças organizacionais é o meio mais promissor de buscar o atingimento das necessidades individuais e organizacionais. A administração precisa ouvir os funcionários fazendo com que se sintam parte da estrutura.

No quadro 17 verifica-se que 40,00% da gerência discorda que problemas na estrutura da agência interfiram no seu desempenho, enquanto que 40,91% dos executores concorda com esse problema evidenciando a diferença de percepção entre os cargos.

Isso pode se dever ao fato dos funcionários de execução, principalmente, acreditarem em um acúmulo exagerado de tarefas em alguns setores, que nada mais é do que o fluxo sazonal de clientes. Faz-se necessário um acompanhamento da administração nesses locais para tentar minimizar os problemas ocasionados pela alta frequência de clientes.

A distribuição em três pavimentos também gera reclamações por parte dos clientes e funcionários, a troca constante de *lay out* faz com os clientes se sintam perdidos entre os andares. Também se verifica o fato de alguns funcionários ficarem isolados em locais de pouco acesso, dificultando a interação entre os colegas.

Questão 32: Considero que as mudanças na gerência da agência influenciaram positivamente o meu trabalho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	2,70%	0,00%	4,55%
Discordo	16,22%	6,67%	22,73%
Não Concordo Nem Discordo	32,43%	26,67%	36,36%
Concordo	43,24%	60,00%	31,82%
Concordo Totalmente	5,41%	6,67%	4,55%

**Quadro 18 - Mudanças na gerência**

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à última mudança na gerência da agência, ocorrida em Dezembro/2011, 43,24% dos funcionários concordam que tenha influenciado positivamente no trabalho, entre os gerentes esse índice aumenta para 60% confirmando a importância do líder atual na motivação dos funcionários.

Isso se deve ao fato da postura da nova administração ser aberta à participação, interagindo e envolvendo os funcionários em decisões importantes, buscando o reconhecimento e o comprometimento de todos, bem diferente da administração anterior que era centralizada no primeiro gestor.

**Questão 35: Estou mais satisfeito com meu trabalho após a implantação do Projeto 2011.**

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	10,81%	6,67%	13,64%
Discordo	21,62%	13,33%	27,27%
Não Concordo Nem Discordo	48,65%	53,33%	45,45%
Concordo	18,92%	26,67%	13,64%
Concordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%

**Quadro 19 - Projeto 2011**

Fonte: Elaborado pela autora

**Questão 36: As mudanças com o Projeto 2011 melhoraram a satisfação dos clientes.**

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	10,81%	20,00%	4,55%
Discordo	21,62%	13,33%	27,27%
Não Concordo Nem Discordo	48,65%	53,33%	45,45%
Concordo	18,92%	13,33%	22,73%
Concordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%

**Quadro 20 - Satisfação de clientes após Projeto 2011**

Fonte: Elaborado pela autora

Os Quadros 19 e 20 referem-se à última alteração no sistema de atendimento do Banco, sendo que 48,65% não concorda nem discorda quanto à afirmativa demonstrando que ainda não se sente seguro quanto a sua opinião. Também se observa que 27,27% dos executores não está mais satisfeito após as novas práticas.

É importante citar que 20% dos gerentes discordam totalmente que os clientes estejam mais satisfeitos após essa mudança.

Tsakamoto (*apud* Fernandes, 1996), afirma que os clientes não conseguem apresentar uma taxa de satisfação maior do que as dos funcionários responsáveis pelo serviço que foi oferecido. Portanto, situações negativas para o trabalhador se incorporam ao produto final, reduzindo o nível de satisfação dos clientes.

A alta diretoria do banco se vangloria de ter escutado a opinião dos funcionários quanto às alterações na nova sistemática de atendimento, mas muitos discordam que essa participação tenha sido efetiva, inclusive acreditando que o banco está abrindo mão da qualidade nos serviços aos clientes de baixo poder aquisitivo agrupando nesse segmento clientes que recebem até R\$ 4.000,00.

## B) Uso e desenvolvimento de Capacidades

### Reconhecimento e *Feedback*

#### Questão 14: Meu trabalho é reconhecido pelos colegas no setor onde trabalho

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	2,70%	0,00%	4,55%
Discordo	2,70%	0,00%	4,55%
Não Concordo Nem Discordo	27,03%	26,67%	27,27%
Concordo	62,16%	60,00%	63,64%
Concordo Totalmente	5,41%	13,33%	0,00%

#### **Quadro 21 - Reconhecimento dos colegas**

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas à afirmativa do quadro 21 demonstram que 62,16% dos funcionários concordam que recebem reconhecimento dos colegas.

Esse é um dado positivo já que reconhecimento é uma das necessidades de estima dispostas por Maslow (Figura 3) na hierarquia das necessidades como uma conquista individual e mais complexa. Como as vendas, na maioria das vezes, necessitam um conhecimento mais aprofundado do produto e uma negociação direta com os clientes, os funcionários realmente costumam reconhecer o trabalho dos colegas, elogiando suas conquistas.

Questão 26: Tenho retorno (*feedback*) da qualidade do meu trabalho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	8,11%	6,67%	9,09%
Discordo	24,32%	26,67%	22,73%
Não Concordo Nem Discordo	24,32%	20,00%	27,27%
Concordo	37,84%	40,00%	36,36%
Concordo Totalmente	5,41%	6,67%	4,55%

**Quadro 22 - *Feedback***

Fonte: Elaborado pela autora

A questão 26 confirma que 37,84% dos funcionários concordam que haja um *feedback* sobre o trabalho.

Bee (2000) cita que a crítica construtiva é fundamental quando se deseja atingir a motivação. Ela está ligada ao processo de aprendizagem, toda vez que se faz uma crítica, positiva ou negativa, se está ajudando a pessoa a adquirir novos conhecimentos e técnicas para aprimorar seu comportamento e desempenho.

Da mesma forma que a maioria dos funcionários gosta de ser reconhecido pelos colegas também sente necessidade de receber um *feedback* sobre seu trabalho para buscar seu autodesenvolvimento. A administração atual faz questão que este mecanismo seja bem utilizado.

Questão 30: Sou cumprimentado pessoalmente quando realizo um ótimo trabalho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	10,81%	6,67%	13,64%
Discordo	27,03%	20,00%	31,82%
Não Concordo Nem Discordo	35,14%	46,67%	27,27%
Concordo	18,92%	6,67%	27,27%
Concordo Totalmente	8,11%	20,00%	0,00%

**Quadro 23- Reconhecimento por ótimo trabalho**

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao reconhecimento pessoal por ótimos trabalhos, apenas 18,92% concorda com a questão. Esse aspecto é um fator reforçador da importância do *feedback* positivo na motivação.

Embora a maioria dos gerentes continue acreditando que o salário é o fator mais importante para a permanência dos funcionários na empresa ou não, os funcionários consistentemente classificam o reconhecimento pelo bom trabalho como o fator número um (BRANHAM, 2002, p. 231).

Se os funcionários estão demonstrando que não estão sendo reconhecidos suficientemente e constatamos que a administração da agência tem um interesse especial nesse método, acreditamos que deva ocorrer, por parte da alta administração, um convencimento sobre os efeitos positivos desse estilo transformando o discurso em atitude.

#### Conhecimento e contribuição da atividade

##### Questão 02: Posso domínio completo na execução das tarefas.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	21,62%	0,00%	36,36%
Não Concordo Nem Discordo	16,22%	20,00%	13,64%
Concordo	48,65%	66,67%	36,36%
Concordo Totalmente	13,51%	13,33%	13,64%

##### Quadro 24- Domínio na execução de tarefas

Fonte: Elaborado pela autora

##### Questão 25: Posso as informações necessárias para realizar meu trabalho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	2,70%	6,67%	0,00%
Discordo	10,81%	6,67%	13,64%
Não Concordo Nem Discordo	16,22%	6,67%	22,73%
Concordo	62,16%	66,67%	59,09%
Concordo Totalmente	8,11%	13,33%	4,55%

##### Quadro 25 - Posse de informações necessárias

Fonte: Elaborado pela autora

Os Quadros 24 e 25 referem-se ao conhecimento na execução das tarefas, constata-se que os funcionários concordam de maneira geral que tem domínio sobre a execução e dispõem das informações necessárias, 48,65% e 62,16% respectivamente, mas é necessário

analisar que 36,36% dos executores discordam que possuam domínio sobre suas tarefas evidenciando que trabalham com pouca confiança nos seus conhecimentos.

Funcionários motivados tendem a procurar o aperfeiçoamento individual como forma de dominar seu trabalho, desenvolver suas habilidades e buscar inovações. O grande número de procedimentos e produtos dificulta o completo domínio das tarefas, o que não deve ser um entrave ao bom atendimento visto que o banco disponibiliza ferramentas para seu conhecimento. Deve-se é dar condições (tempo) para que os funcionários tenham acesso às informações que mais demandam.

Questão 08: Estou contribuindo de forma positiva para o resultado da agência.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	2,70%	0,00%	4,55%
Não Concordo Nem Discordo	10,81%	13,33%	9,09%
Concordo	70,27%	73,33%	68,18%
Concordo Totalmente	16,22%	13,33%	18,18%

**Quadro 26 - Contribuição para o resultado da agência**

Fonte: Elaborado pela autora

A análise da questão evidencia que 70,27% dos entrevistados concordam que contribuem de forma positiva para o resultado da agência.

Chiavenato (1995) considera que a disposição para participar e contribuir para a organização varia de indivíduo para indivíduo e ainda no próprio indivíduo, com o passar do tempo. As organizações precisam satisfazer diferentes tipos de necessidades para motivar os indivíduos a colaborar de forma positiva.

Acreditar que seu trabalho é importante e faz a diferença é um trampolim para a busca de novos desafios e esse é um fator importante para a agência, pode-se concluir que os funcionários estão se sentindo envolvidos com os objetivos estabelecidos.



Questão 21: A atividade que exerço é importante.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Opções	Total	Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	5,41%	0,00%	9,09%
Não Concordo Nem Discordo	18,92%	13,33%	22,73%
Concordo	56,76%	53,33%	59,09%
Concordo Totalmente	18,92%	33,33%	9,09%

**Quadro 27- Importância da atividade**

Fonte: Elaborado pela autora

Como na questão anterior, a maioria dos funcionários, ou seja, 56,76% considera sua atividade importante, não havendo diferenças significativas entre os cargos, demonstrando mais uma vez que se sentem parte da organização.

O trabalho em si é um dos fatores que Herzberg, citado na revisão da literatura, alencou como motivacional e, portanto responsável pelo aumento da satisfação no cargo.

Observa-se que, com a diminuição do número de funcionários, cada um teve sua função bem definida e em caso de ausências a agência toda sente dificuldades. Cada funcionário é uma peça importante para o bom funcionamento da agência.

Questão 05: Considero que a atualização profissional constante exigida pelo banco, aumenta minha ansiedade/preocupação (estresse).

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	2,70%	0,00%	4,55%
Discordo	29,73%	13,33%	40,91%
Não Concordo Nem Discordo	24,32%	26,67%	22,73%
Concordo	27,03%	40,00%	18,18%
Concordo Totalmente	16,22%	20,00%	13,64%

**Quadro 28 - Estresse com aprimoramento**

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao estresse provocado pela constante exigência de atualização profissional, a gerência (60,00%) se sente mais preocupada com essa necessidade contra 31,82% dos executores.

Sauter (2005, p.105) cita que “a curto prazo, o stress percebido pode afetar as atitudes e comportamentos de um indivíduo, mas é a partir de um período mais prolongado que estes efeitos frequentemente assumem tons negativos”.

O estresse afeta diretamente os bancários e faz parte do dia-a-dia da profissão, os funcionários estão pressionados a cumprir metas cada vez mais audaciosas e a atender o cliente com qualidade para não perdê-lo para a concorrência, erros comuns podem causar prejuízos à organização e aos clientes, é uma série de fatores que levam a fadiga diária sem contar os problemas particulares de cada indivíduo.

Para estar bem preparado neste mercado há uma necessidade de aperfeiçoamento constante, o que muitas vezes é visto como um fator negativo na vida atribulada dos dias atuais, principalmente no caso dos gerentes, que são mais pressionados pela administração, pelos clientes e pela concorrência dos próprios colegas.

### C) Oportunidades de crescimento e segurança

#### Carreira

Questão 24: A agência possibilita treinamento onde sinto necessidade.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	22,22%	20,00%	22,73%
Discordo	19,44%	0,00%	31,82%
Não Concordo Nem Discordo	27,78%	33,33%	22,73%
Concordo	30,56%	46,67%	22,73%
Concordo Totalmente	0,00%	0,00%	0,00%

#### **Quadro 29- Treinamento**

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 29 mostra que 41,66% dos funcionários acreditam que a agência não possibilita treinamento onde há necessidade. Fica evidente a diferença de percepção de acordo com os cargos, visto que, 54,55% dos executores não concordam com a afirmativa contra 20% da gerência, evidenciando que estão insatisfeitos com a preferência que a agência dá aos gerentes na participação em cursos, principalmente nos presenciais.

Segundo Chiavenato (1995), o treinamento é uma resposta lógica ao quadro extremamente mutável das organizações e deve ser encarado pelas empresas como uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade.

Também, segundo Carvalho e Nascimento (2004, p.154) “o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade no trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado”.

Questão 29: A agência me proporciona a possibilidade de ocupar cargos mais elevados.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerência	Execução
Discordo Totalmente	16,22%	6,67%	22,73%
Discordo	29,73%	26,67%	31,82%
Não Concordo Nem Discordo	18,92%	6,67%	27,27%
Concordo	29,73%	46,67%	18,18%
Concordo Totalmente	5,41%	13,33%	0,00%

**Quadro 30 - Promoção**

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à questão das chances de crescimento, 46,67% da gerência concorda que a agência possua essa característica contra apenas 18,18% dos executores. Esse dado comprova que os funcionários da execução, que estão na base da hierarquia e por consequência disputando cargos de gerência, não acreditam em crescimento profissional imediato na agência.

Percebe-se que muitos funcionários procuram vagas em outras agências, pois acreditam que não há muito espaço para crescimento profissional. Isso pode se dever ao fato de muitos comissionados serem trazidos de outras agências, já que a administração do Estado tem como orientação a promoção de funcionários lotados em agências que tem suas metas cumpridas diminuindo as expectativas dos funcionários locais por a agência não ter alcançado seus objetivos nos últimos semestres.

## Segurança

Questão 17: Considero satisfatórias as condições de segurança no meu local de trabalho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	5,41%	0,00%	9,09%
Discordo	13,51%	13,33%	13,64%
Não Concordo Nem Discordo	13,51%	13,33%	13,64%
Concordo	64,86%	73,33%	59,09%
Concordo Totalmente	2,70%	0,00%	4,55%

**Quadro 31- Condições de segurança**

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à segurança, 64,86% dos funcionários considera satisfatórias as condições de segurança na agência.

No setor bancário segurança é um item primordial para o desenvolvimento tranquilo das tarefas, sendo que a necessidade de segurança constitui juntamente com a necessidade fisiológica as necessidades primárias do indivíduo.

Questão 18: Sinto-me seguro quanto à manutenção do meu emprego.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	2,70%	0,00%	4,55%
Discordo	10,81%	6,67%	13,64%
Não Concordo Nem Discordo	21,62%	13,33%	27,27%
Concordo	54,05%	66,67%	45,45%
Concordo Totalmente	10,81%	13,33%	9,09%

**Quadro 32 - Manutenção do emprego**

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o Quadro 32 do total de funcionários 54,05% se sentem seguros quanto à manutenção dos seus empregos.

Ainda que o número de funcionários da agência tenha sido alterado há pouco tempo, os funcionários não se sentem inseguros, pois tiveram a garantia de serem alocados em outras agências próximas. Mesmo sendo uma empresa de economia mista com sistema celetista o banco passa a sensação de emprego público, onde a demissão ainda é praticada em poucos casos.

Questão 27: As mudanças de dotação (número de funcionários e comissões) nas agências me deixam inseguro.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	8,11%	6,67%	9,09%
Discordo	21,62%	40,00%	9,09%
Não Concordo Nem Discordo	32,43%	26,67%	36,36%
Concordo	29,73%	20,00%	36,36%
Concordo Totalmente	8,11%	6,67%	9,09%

**Quadro 33- Mudanças de dotação**

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 33 evidencia que 40,00% dos funcionários da gerência não estão inseguros com as mudanças de dotação. Já entre os executores, 36,36% concordam com a afirmação, portanto, os funcionários de execução se sentem mais inseguros quanto à permanência na agência do que os da gerência.

Arroba (1988, p.128) afirma que “quando os indivíduos se afastam do seu nível favorável de pressão, eles não apenas se sentem desconfortáveis, mas também seu desempenho é afetado”. Portanto, manter o fator segurança num nível positivo é importante para não criar insatisfação no trabalho.

Após as últimas alterações no quadro de pessoal, a agência passou a contar com excesso de funcionários no cargo de executor, mesmo com a garantia de que não seriam transferidos a revelia, o fato criou um desconforto com relação ao futuro de quem trabalhava nesse cargo.

### Motivação

Questão 13: A forma como as mudanças ocorrem na agência contribuem positivamente para a minha motivação.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	8,11%	6,67%	9,09%
Discordo	29,73%	13,33%	40,91%
Não Concordo Nem Discordo	48,65%	60,00%	40,91%
Concordo	8,11%	6,67%	9,09%
Concordo Totalmente	5,41%	13,33%	0,00%

**Quadro 34 - Mudanças na agência**

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 34 mostra que os funcionários de maneira geral, ficaram indecisos com a questão, mas devemos atentar para a opinião dos executores, pois 40,91% discordam que a forma como as mudanças ocorrem na agência contribuam para sua motivação.

Esse índice demonstra que a administração não tem dado importância suficiente à participação dos funcionários nas modificações organizacionais.

Segundo Fernandes (1996) conciliar os interesses dos indivíduos e das organizações é um fator determinante na qualidade de vida no trabalho porque, se o trabalhador não está integrado e aceito no seu ambiente de trabalho ele começa a cuidar de seus interesses particulares. Dessa forma as mudanças se tornam mais lentas e algumas vezes não alcançam o objetivo proposto inicialmente.

Se a forma como as mudanças têm sido colocadas não contribui para a motivação, as próprias mudanças passam a ter uma conotação negativa, os funcionários dificultam ou tornam lentas a sua assimilação.

Questão 20: Sinto-me motivado a ocupar cargos mais elevados na empresa.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	10,81%	13,33%	9,09%
Discordo	29,73%	6,67%	45,45%
Não Concordo Nem Discordo	18,92%	20,00%	18,18%
Concordo	35,14%	46,67%	27,27%
Concordo Totalmente	5,41%	13,33%	0,00%

**Quadro 35 - Motivação x Promoção**

Fonte: Elaborado pela autora

A motivação para ocupar cargos mais elevados faz parte do cotidiano de 46,67% dos gerentes enquanto que 45,45% dos funcionários de execução discordam dessa situação.

Essa análise ratifica o resultado do Quadro 30, onde verificamos que a maioria dos executores acredita que a agência não proporciona a possibilidade de ocupar cargos mais elevados.

O aumento excessivo das metas e, por consequência, o exagero na pressão por resultados é um dos fatores que inibem o desejo de crescimento no banco. Assim como a relação aumento de carga horária versus aumento de salário não ser muito significativa.

Questão 23: Não tenho setor fixo e isso me desmotiva.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	32,43%	53,33%	18,18%
Discordo	35,14%	33,33%	36,36%
Não Concordo Nem Discordo	21,62%	13,33%	27,27%
Concordo	8,11%	0,00%	13,64%
Concordo Totalmente	2,70%	0,00%	4,55%

**Quadro 36 - Alternância de setor**

Fonte: Elaborado pela autora

Questão 01: Considero o grau de rotatividade de funcionários baixo nos setores de minha agência.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	5,41%	6,67%	4,55%
Discordo	13,51%	6,67%	18,18%
Não Concordo Nem Discordo	13,51%	13,33%	13,64%
Concordo	51,35%	46,67%	54,55%
Concordo Totalmente	16,22%	26,67%	9,09%

**Quadro 37 - Grau de rotatividade**

Fonte: Elaborado pela autora

As mudanças de funções entre os setores não afetam a motivação dos respondentes, já que 67,57% discordaram da afirmativa de acordo com o Quadro 36. Esse é um fato positivo, pois a agência necessita que os funcionários trabalhem em setores diferentes conforme a demanda dos clientes e a falta ocasional de funcionários.

A maioria dos funcionários, 51,35% considera que o grau de rotatividade entre os setores é baixo. Carvalho e Nascimento (2004, p. 213) afirmam que “a técnica de rodízio de funções está intimamente relacionada com a oportunidade de fazer carreira que a empresa oferece a seus funcionários”, portanto, através da troca de funções a administração poderia promover um intercâmbio de informações e práticas auxiliando o desenvolvimento das habilidades funcionais.

Muitos funcionários passam toda a vida profissional em uma função ou cargo, como é o caso da maioria dos caixas, desconhecendo o dia-a-dia de outros postos e praticamente talhando as possibilidades de promoção. Alguns tomam essa atitude conscientemente por preferência pessoal, mas muitos por falta de oportunidades.

## Participação

Questão 12: Estou motivado para participar e opinar sobre mudanças da agência.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	10,81%	13,33%	9,09%
Discordo	21,62%	13,33%	27,27%
Não Concordo Nem Discordo	18,92%	6,67%	27,27%
Concordo	43,24%	53,33%	36,36%
Concordo Totalmente	5,41%	13,33%	0,00%

**Quadro 38 - Motivação na participação**

Fonte: Elaborado pela autora

A participação é um dos fatores mais importantes para o funcionário se sentir comprometido com a empresa, o Quadro 38 mostra que 43,24% dos funcionários estão motivados a participar das mudanças na agência, principalmente nos cargos de gerência onde se verifica que 53,33% concordam.

A administração precisa acompanhar esse espírito de participação dos funcionários, estimulando-os a se manifestar através de críticas e sugestões. Ao se construir um ambiente de trabalho saudável, refletindo na vida do indivíduo, se possibilita transformações tanto na percepção do trabalhador quanto na qualidade dos serviços prestados ao cliente.

Questão 28: Participo das decisões sobre o que afeta meu trabalho.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	10,81%	6,67%	13,64%
Discordo	32,43%	13,33%	45,45%
Não Concordo Nem Discordo	27,03%	26,67%	27,27%
Concordo	24,32%	40,00%	13,64%
Concordo Totalmente	5,41%	13,33%	0,00%

**Quadro 39 - Participação em decisões**

Fonte: Elaborado pela autora

Com a análise do Quadro 39 podemos avaliar que 40,00% dos gestores participam das decisões que afetam seu trabalho, mas 45,45% dos executores discordam dessa afirmativa. Se os funcionários estão motivados a participar mais das decisões, a administração precisa dar-lhes condições para isso, pois é preciso desenvolver competência gerencial para ouvir os



funcionários estimulando seu espírito empreendedor e criativo, refletindo na qualidade de vida e na produtividade da organização.

Fernandes (1996, p.25) considera que “dar aos funcionários oportunidade de expressão e de participação nas decisões é, portanto, fundamental para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização dos custos”.

Os gerentes, pelas atribuições do próprio cargo acabam participando mais ativamente das decisões, já os funcionários da execução, na maioria das vezes, apenas cumprem suas determinações sem questionamentos por entenderem que sua opinião não é relevante.

Chiavenato (1995) concluiu que a delegação de responsabilidades e a liberdade de decidir como executar o trabalho são fatores motivacionais de acordo com a teoria de Herzberg, portanto produzem efeito duradouro de satisfação e aumento da produtividade.

Questão 10: Sempre participo das mudanças implantadas na agência.

Opinião	Total	Cargo	
		Gerencia	Execução
Discordo Totalmente	5,41%	0,00%	9,09%
Discordo	21,62%	20,00%	22,73%
Não Concordo Nem Discordo	18,92%	20,00%	18,18%
Concordo	43,24%	40,00%	45,45%
Concordo Totalmente	10,81%	20,00%	4,55%

**Quadro 40 - Participação nas mudanças**

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 38 funcionários, 43,24% participam das mudanças implantadas na agência, mostrando que estão comprometidos com o objetivo de buscar sempre a melhoria dos processos e se envolver com as novas diretrizes.

Mesmo que a análise do quadro anterior evidencie que os funcionários da execução não estão participando das decisões que lhe afetam diretamente podemos concluir que eles estão dispostos a fazê-lo e a administração possui um elemento motivador para utilizar a seu favor.

De acordo com Fernandes (1996) as empresas devem encarar a participação como um vetor muito importante nas organizações, constituindo-se numa abordagem gerencial amparada na motivação. As pessoas tem necessidade de participarem e serem ouvidas.

(...) cabe oferecer treinamento para os empregados de modo a obter sua participação, pois, de modo geral, a inteligência prática dos empregados deve ser despertada por programas participativos, devido à sua grande importância na tomada de decisões a nível operacional nas empresas (FERNANDES, 1996, p. 29).

Segue abaixo, quadro resumo com a exposição dos objetivos propostos e os resultados encontrados:

Objetivos		Resultados
Objetivo Geral	Qual o impacto das mudanças organizacionais na motivação dos funcionários da agência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionários estão comprometidos com a empresa.</li> <li>- Satisfação com superiores.</li> <li>- Estrutura da agência interfere negativamente (executores).</li> <li>- Forma como acontecem mudanças não está contribuindo com motivação.</li> </ul>
Objetivos Específicos	Identificar e descrever as mudanças que afetaram a agência Santa Cruz do Sul nos últimos anos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Desligamento (Novo conceito de empregabilidade)</li> <li>- Plano de Reestruturação (Redução quadro funcionários)</li> <li>- Divisão da agência (Desconforto e tensão entre funcionários)</li> <li>- Projeto 2011 (Marketing de Relacionamento)</li> </ul>
	Apresentar uma análise da situação motivacional atual dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bom ambiente de trabalho.</li> <li>- Administração positiva da agência.</li> <li>- Falta de motivação para ocupar cargos mais elevados (executores).</li> <li>- Querem participar mais das decisões.</li> <li>- Sensação de segurança.</li> </ul>
	Verificar o efeito das mudanças no trabalho dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições de trabalho não são as ideais.</li> <li>- Redução no número de funcionários.</li> <li>- Ambiente físico insatisfatório.</li> <li>- Forma como acontecem mudanças não está contribuindo com motivação.</li> </ul>
	Identificar fatores de insatisfação no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acúmulo de trabalho.</li> <li>- Ambiente físico da agência.</li> <li>- Pouco reconhecimento por ótimos trabalhos.</li> <li>- Falta de treinamento.</li> </ul>

**Quadro 41 - Resumo dos resultados**

Fonte: Elaborado pela autora

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal avaliar como as mudanças organizacionais impactam na motivação dos funcionários e para tanto se fez necessário uma revisão da literatura dos assuntos relacionados, a identificação das mudanças que afetaram a agência nos últimos anos e através da análise dos resultados da aplicação do questionário, propor ações objetivando a maior satisfação dos colaboradores.

A aplicação do questionário se deu de forma tranquila com a participação de todos os funcionários que mostraram interesse no resultado final da pesquisa. O grande número de questões levou a algumas análises parecidas, mas que serviram para confirmar as opiniões registradas.

Após tabular os resultados apresentados pelo instrumento de coleta julgo que o trabalho alcançou seus objetivos, pois proporcionou uma série de dados e apreciações que poderão ser utilizados pela administração da agência. A partir dessas análises, embasadas nas teorias apresentadas na revisão conceitual, destaco as considerações abaixo.

Quanto ao ambiente, às condições de trabalho não são as ideais para a maioria dos funcionários, pois há acúmulo de trabalho e falta de funcionários, fato este que relacionamos com a diminuição de funcionários e com as alterações no ambiente físico da agência, que não foi considerado satisfatório.

A maioria considera que a agência tem um bom ambiente de trabalho, se sentem confortáveis nos seus setores e dispõem do que precisam para um trabalho adequado. A estrutura da agência tem interferido negativamente no trabalho para os executores, já a gerência não tem percebido esse fato, pois não sentiu intervenção desse fator.

Quanto a Administração os funcionários concordam que a última mudança na gerência influenciou positivamente na sua motivação e estão satisfeitos com seus superiores imediatos o que influencia positivamente na satisfação no trabalho.

Os funcionários ainda não sentiram as melhorias com as mudanças no atendimento propostas pelo Projeto 2011, mas como essa concepção é muito nova seus princípios ainda estão em fase de maturação fato comprovado pela insatisfação atual com as alterações a que ele se propôs.

Em relação ao uso e desenvolvimento das capacidades, o reconhecimento dos colegas e o retorno pelo desempenho dos funcionários foram considerados bons, mas ainda há necessidade de um reconhecimento especial pelos ótimos trabalhos realizados.

Quanto ao conhecimento e contribuição da atividade, a constante exigência de atualização tem contribuído para o aumento do estresse e os funcionários entendem que a agência não possibilita treinamento onde consideram que há necessidade.

O banco possibilita muitos treinamentos não presenciais na Intranet, mas esses cursos rápidos tem foco na teoria, a falta de treinamento prático deve ser o ponto chave da insatisfação. A preferência da administração em liberar a participação em cursos presenciais somente a cargos de comissão também é uma das causas de frustração.

Mas há algumas diferenças de pensamento importantes que diferem de acordo com os cargos:

- A maior parte dos executores acha que a agência não proporciona possibilidade de ocupação de cargos mais elevados, questão que os funcionários da gerência discordam. Acreditamos que isso se deva ao fato das últimas promoções terem sido de funcionários advindos de outras agências. Esse fator também influencia a falta de motivação para disputa de cargos mais elevados na agência.

- Os funcionários de execução estão mais preocupados com as mudanças de dotação do que os da gerência causando maior insegurança.

- A maioria dos executores entende que a forma como acontecem às mudanças não esteja contribuindo para sua motivação.

- Muitos executores não possuem domínio sobre suas tarefas e acreditam que não haja treinamento adequado.

Podemos concluir que são fatores de insatisfação, a sobrecarga de trabalho, o ambiente físico, a falta de treinamento e falta de condições de promoção. Entretanto, os funcionários estão satisfeitos com seus superiores e confiam neles, há segurança quanto ao ambiente físico e quanto à permanência no emprego.

De maneira geral os funcionários estão comprometidos com a empresa, pois estão motivados a participar das decisões e mudanças e acreditam que contribuem de forma positiva para o resultado da agência. Porém, se confirma que o comportamento em relação à mudança tem relação direta com a função desempenhada pelo indivíduo, seus efeitos tem sido maiores nos cargos executores e isso pode ser uma explicação para que a agência não venha conseguindo atingir os resultados esperados.

A influência da motivação humana na qualidade da prestação de serviço é um fato determinante no resultado final da empresa merecendo uma atenção especial. Os administradores tem que estar atentos a todas as pessoas que fazem parte da organização buscando conhecer e satisfazer as necessidades de cada um.

A importância de um bom *feedback* na realização de trabalhos excelentes traz satisfação imediata aos funcionários e influencia diretamente na sua motivação, muitas vezes fazendo com que eles ultrapassem obstáculos onde a empresa vem encontrando grandes dificuldades.

No contexto atual, manter uma equipe motivada é fator chave para o sucesso da organização, e embora as empresas tenham diversos problemas e prioridades, o ser humano ainda continua sendo a peça mais importante para o desenvolvimento da empresa.

Inserido no Terceiro Setor, o Banco precisa se adequar as novas exigências do mercado e buscar o envolvimento dos funcionários para que, com as mudanças necessárias, surjam os efeitos esperados. Ressaltamos que a organização está aberta a essas mudanças e recomendamos ações para estimular a satisfação dos envolvidos.

O Banco possui uma pesquisa de clima em nível nacional, mas seus resultados são pouco divulgados. Seria conveniente que a administração da agência comunicasse esses resultados, pois a pesquisa cria uma expectativa nos funcionários e é um momento que pode ser aproveitado para discutir estratégias a serem adotadas estimulando o desenvolvimento da comunicação na organização.

Como o oferecimento de treinamento segue um padrão a nível nacional e precisa se adequar ao orçamento da agência, sugerimos que se façam pesquisas sobre as maiores dificuldades práticas e se criem cursos rápidos que pode ser disponibilizados no próprio local de trabalho, ministrados por funcionários que detém mais experiência e conhecimento na área em questão. A participação em cursos presenciais pode ser utilizada como forma de premiação a funcionários que se destacam na agência.

Pode-se incentivar o uso de hábitos de vida saudável por meio de oficinas de trabalho auxiliando a equipe a se preparar melhor para lidar com as pressões que levam ao estresse.

O fundamental é conhecer as necessidades dos colaboradores e esse trabalho pode auxiliar a administração a identificar os fatores de insatisfação buscando corrigir as deficiências para motivar o alcance dos objetivos com maior eficácia.

O presente trabalho limitou-se a realizar uma análise geral sobre os impactos causados pelas mudanças organizacionais na motivação dos funcionários sem se aprofundar em nenhum item mais específico devido à complexidade e amplitude do tema.

Recomenda-se para estudos futuros uma análise mais aprofundada sobre os itens que se destacaram, bem como uma apreciação sobre a relação existente entre motivação e os resultados obtidos pela agência.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROBA, Tanya. **Pressão no trabalho: Stress: um guia de sobrevivência**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

BEE, Roland e Frances. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Os Novos Paradigmas: O Que as Mudanças Estão Fazendo Com as Empresas**. São Paulo, Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **As oportunidades de mudanças**. Portal Do Administrador. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/Tga/tga3.htm>>. Acesso em: 24 fev. 2011.

CHU, Rebeca Alves. **Gestão e Reflexão: Quando a Resistência é Positiva**. Disponível em: <[http://www.consultepme.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=254&Itemid=115&el\\_mcal\\_month=7&el\\_mcal\\_year=2003](http://www.consultepme.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=254&Itemid=115&el_mcal_month=7&el_mcal_year=2003)>. Acesso em: 22 fev. 2011.

COHEN, Allan R. **MBA: curso prático: administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUCK, Jeanie Daniel. **Gerenciando mudanças: a arte do equilíbrio**. Harvard Business Review, dez. 1993. Harvard Business School Publishing, 2003. CD-ROM.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Bahia: Casa da qualidade, 1996.

GEHRINGER, Max. **Os cinco sinais de insatisfação negativa no trabalho**. Disponível em <[http://www.siticopmg.org.br/max\\_gehinger/max\\_0174.html](http://www.siticopmg.org.br/max_gehinger/max_0174.html)>. Acesso em: 26 fev. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Gilberto. **Tempos de grandes mudanças: reestruturando vidas e empresas**. São Paulo: Editora SENAC, 2008.

LOBOS, Júlio A. **Mudança organizacional e o desenvolvimento organizacional. Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOTTA. P. R. **Transformação organizacional. A teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NARDY, Cid. **O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

PEREIRA, Maria José C. de Bretas; FONSECA, João G. Marques. **Faces da decisão – As mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron, 1997.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SATO, Karin. **Não deixe a insatisfação contaminar sua produtividade no trabalho**. Disponível em <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=975229&path=/suasfinancas/carreiras/etica>>. Acesso em: 20 fev. 2011.

SAUTER, Steven L. (Org.). **Stresse e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHERMERHORN JR., J.; HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



## ANEXO A - Questionário

### Questionário do Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios

#### Financeiros

**Perfil do funcionário pesquisado:**

Sexo:                     Feminino     Masculino

Faixa etária:         Até 25 anos     De 25 a 40     Mais de 40 anos

Escolaridade:       2º Grau         3º Grau         Pós/Mestrado

Qual o cargo que você ocupa?     Execução     Gerência

Tempo de trabalho no banco:     Menos de 5 anos     De 6 a 10 anos

De 11 a 20 anos     Mais de 21 anos

**Marque com um "x" a melhor opção, que em sua opinião, corresponde a cada afirmação abaixo:**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Considero o grau de rotatividade de funcionários baixo nos setores de minha agência.					
2. Posso domínio completo na execução das tarefas.					
3. Acredito que haja acúmulo de trabalho na minha agência.					
4. Quando tenho alguma dúvida sobre como proceder consulto os normativos do banco.					
5. Considero que a atualização profissional constante exigida pelo banco, aumenta minha ansiedade/preocupação (estresse).					
6. Estou satisfeito com meus superiores imediatos.					
7. Minhas condições de trabalho não são as ideais.					
8. Estou contribuindo de forma positiva para o resultado da agência.					
09. Quando tenho alguma dúvida sobre como proceder consulto meu superior imediato:					
10. Sempre participo das mudanças implantadas na agência.					
11. A forma como a minha agência é administrada contribui positivamente para a minha motivação.					
12. Estou motivado para participar e opinar sobre mudanças da agência.					

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
13. A forma como as mudanças ocorrem na agência contribuem positivamente para a minha motivação.					
14. Meu trabalho é reconhecido pelos colegas no setor onde trabalho.					
15. A agência possui um bom ambiente de trabalho.					
16. No momento não mudaria nada no ambiente físico do meu setor.					
17. Considero satisfatórias as condições de segurança no meu local de trabalho.					
18. Sinto-me seguro quanto à manutenção do meu emprego.					
19. Problemas de estrutura da agência interferem no meu desempenho.					
20. Sinto-me motivado a ocupar cargos mais elevados na empresa.					
21. A atividade que exerço é importante.					
22. Sinto-me confortável no meu setor de trabalho.					
23. Não tenho setor fixo e isso me desmotiva.					
24. A agência possibilita treinamento onde sinto necessidade.					
25. Possuo as informações necessárias para realizar meu trabalho.					
26. Tenho retorno ( <i>feedback</i> ) da qualidade do meu trabalho.					
27. As mudanças de dotação (número de funcionários e comissões) nas agências me deixam inseguro.					
28. Participo das decisões sobre o que afeta meu trabalho.					
29. A agência me proporciona a possibilidade de ocupar cargos mais elevados.					
30. Sou cumprimentado pessoalmente quando realizo um ótimo trabalho.					
31. Disponho do que preciso para fazer um bom trabalho.					
32. Considero que as mudanças na gerência da agência influenciaram positivamente o meu trabalho.					
33. O número de funcionários da agência é o ideal.					

<b>Questões</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo Nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
34. Meu superior influencia diretamente a minha satisfação no trabalho.					
35. Estou mais satisfeito com meu trabalho após a implantação do Projeto 2011.					
36. As mudanças com o Projeto 2011 melhoraram a satisfação dos clientes.					

**Obrigada pela colaboração!**