

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS BASSOTTO MALABARBA

MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO
UM ESTUDO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DE LAGE LANDEN
BRASIL

Porto Alegre

2015

MATHEUS BASSOTTO MALABARBA

MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO
UM ESTUDO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DE LAGE LANDEN
BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora Prof. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2015

MATHEUS BASSOTTO MALABARBA

MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO
UM ESTUDO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DE LAGE LANDEN
BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora Prof. Dra. Silvia Generali da Costa

Conceito Final:

Aprovado em 30 de Junho de 2015.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Orientadora: Prof. Dra. Silvia Generali da Costa

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, fontes de inspiração e orgulho, por todo o suporte e dedicação que tiveram comigo, dando condições para que eu pudesse ingressar e me dedicar aos estudos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aos familiares e amigos que fazem a diferença na minha vida.

À professora Silvia Generali da Costa, por todo o seu ensino, ajuda e dedicação que serviram como guia para a elaboração deste trabalho.

RESUMO

O nível de competição do mercado está ficando cada vez mais elevado e faz com que as pessoas se tornem peças chave para o desenvolvimento de uma organização. O presente trabalho foi uma pesquisa aplicada no setor de Business Support do Banco De Lage Landen Brasil, localizado em Porto Alegre. Com o intuito de verificar fatores de motivação e de desmotivação percebidos pelos funcionários e, também, verificar se a mudança organizacional exerce alguma influência nesses fatores, foi aplicado um questionário com os cerca de 30 funcionários do setor, entrevistas para melhor interação com os respondentes, além de analisados os dados de uma pesquisa de clima aplicada pelo banco. Para auxiliar na análise dos dados obtidos com a pesquisa, foi utilizada a ferramenta Excel, para a construção dos gráficos de apoio. Após a análise dos dados, foram sugeridas a criação de um plano de carreira e a aproximação entre líder e funcionários para auxiliar no processo sue motivacional.

Palavras-chave: Motivação; Mudança organizacional; Setor bancário.

ABSTRACT

The market competition level is getting higher and higher and makes human resources key elements to a organization development. This academic work was a survey applied to the Business Support area of Banco De Lage Landen Brasil, located in Porto Alegre. The objective is verify the motivational and demotivational factors known by the staff and also verify if the organizational changes exercise any impact at these factors, it was applied a survey with about 30 people of the staff, interviews to a better view of the respondents, as well as analysed data of a climate suvey applied by the bank. Excel was used to help in the data analysis to build graphic charts. After it, the creation of a career path and bringing the leader and the staff closer were suggested to help in the motivational process of the staff.

Key-words: Motivation; Organizational change; Banking sector.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero.....	36
Gráfico 2 - Idade.....	37
Gráfico 3 – Estado Civil.....	37
Gráfico 4 - Filhos.....	38
Gráfico 5 – Formação Acadêmica.....	38
Gráfico 6 - Cargo.....	39
Gráfico 7 – Tempo de Empresa.....	39
Gráfico 8 – Grau de Motivação.....	40
Gráfico 9 - Reconhecimento.....	41
Gráfico 10 - Estabilidade.....	42
Gráfico 11 – Critérios de Promoção.....	43
Gráfico 12 – Quantidade de Treinamento.....	44
Gráfico 13 – Técnicas Motivacionais do Líder.....	45
Gráfico 14 – Remuneração Total.....	46
Gráfico 15 – Fatores de Motivação.....	46
Gráfico 16 – Adaptação às mudanças.....	47
Gráfico 17 - Dotação.....	48
Gráfico 18 – Positividade da Mudança.....	48
Gráfico 19 – Ameaça da Mudança.....	49
Gráfico 20 – Mudança e Atividades.....	49

Gráfico 21 – Mudanças e Interesse.....	50
Gráfico 22 – Mudanças, Aprendizagem e Desenvolvimento.....	51
Gráfico 23 – Processo de Mudanças e Positividade	52
Gráfico 24 – Satisfação e Motivação.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	18
Figura 2 -	Comparação entre Satisfeitos e Insatisfeitos.....	22

Sumário

1. Introdução	11
2. Objetivos	14
2.1 Objetivo Geral	14
2.2 Objetivos Específicos	14
3. Empresa	15
4. Referencial Teórico	17
4.1 Motivação	17
4.2 Teorias Motivacionais.....	17
4.3 Mudança Organizacional.....	26
4.4 Motivação e Mudanças.....	32
5. Método	34
6. Análise dos dados	36
6.1 Caracterização dos funcionários	36
6.2 Motivação	40
6.3 Mudança Organizacional.....	47
7. Conclusões Finais	54
8. Referências	58
Anexos	60

1. Introdução

O empregado trabalha para conseguir sustentar a sua vida tanto econômica como social e, desde a Revolução Industrial, onde houve um crescimento assustador da massa assalariada se acomodando em grandes cidades urbanas, o processo de valorização do trabalhador começa a se desenvolver. Partindo desse princípio, o mercado atual não se modificou nesse modo de vida, somente em avanços tecnológicos, estruturais e sociais, portanto o trabalhador ainda precisa pagar as suas contas, muitas vezes pouco motivados e sem esperança quanto ao seu futuro profissional.

No mercado financeiro atual, cada vez mais igual e competitivo, a qualidade na gerência dos recursos humanos pode se tornar cada vez mais um diferencial diante da concorrência. O ser humano é um dos pontos centrais para o bom funcionamento de uma empresa, e, por isso, é tema recorrente de pesquisas na administração.

Toda a mudança é acompanhada de desafios, como a falta de motivação e a resistência, entretanto é essencial, para a manutenção das empresas no mercado, a adaptação a esse novo cenário, devido à concorrência em ascensão e a instabilidade do mercado.

A motivação tornou-se um fator essencial, tanto para o crescimento das empresas como dos profissionais, e, durante um processo de mudança, o equilíbrio alcançado anteriormente pode se perder. Sendo a mudança um processo de transição, seus efeitos, tanto positivos, quanto negativos, podem gerar diferentes reações aos trabalhadores, podendo influenciar diretamente na produtividade e na satisfação em relação ao trabalho. Cada trabalhador reage de uma maneira diferente, cabendo às empresas gerenciar esses processos da melhor maneira possível.

Segundo Robbins (2006, p.132) motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Para que a empresa atinja seus objetivos, é necessário que

esses elementos atuem em conjunto a partir do esforço de cada funcionário com a intensidade; da direção certa, papel aqui muito influenciado pelo líder, responsável por guiar o corpo de funcionários em prol da organização; e do tempo despendido na realização de cada objetivo.

O presente trabalho busca identificar o que motiva ou desmotiva os funcionários e se um processo de mudança organizacional pode exercer alguma influência direta no comportamento dos mesmos. O principal método de motivação observado pelo autor no Banco de Lage Landen Brasil, local de estudo deste trabalho, é o financeiro, e outros métodos identificados, como treinamentos ou integrações, não são identificados como tal.

Dentre as formas de motivação observadas acima, percebemos que o retorno financeiro à entrega de cada funcionário já não é mais o suficiente para manter um bom rendimento. Aumentar a auto estima dos empregados pode ser uma das melhores alternativas para manter uma motivação em alta, e o papel de um líder na gestão, nesse caso, se torna um diferencial muito grande, ouvir um elogio não é algo muito comum, porém pode gerar um estímulo muito grande (MASLOW, 1997 *apud* ROBBINS, 2006). Manter uma política clara de progressão de cargos organizacional também é algo essencial, o gestor, também aqui, tem um papel muito importante em alinhar com a sua equipe quais são os objetivos a serem atingidos para crescer dentro da empresa, promoções sem um claro motivo podem gerar descontentamento, discórdia e desconfiança em uma equipe de trabalho. Desafiar o empregado a não se acomodar, buscando incentivá-lo a desenvolver novas atividades, compartilhando responsabilidades, também podem ser alternativas (CAVALCANTI et al., 2009).

Uma possível causa de desmotivação, no setor de Business Support de Porto Alegre, pode ser originada devido a mudanças organizacionais ocorridas no mesmo, como a junção de dois setores, fazendo, assim, com que as tarefas se acumulassem em um quadro de funcionários reduzido.

Analisamos, assim, outros métodos de motivação com a utilização incentivos não financeiros e identificamos que a mudança organizacional pode influenciá-la diretamente. A pergunta a ser respondida, então, é: quais são os fatores de

motivação e de desmotivação identificados no processo de mudança organizacional e processual no setor de Business Support do Banco De Lage Landen Brasil?

2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Identificar, na percepção dos funcionários do setor de Business Support do Banco De Lage Landen Brasil, os fatores de motivação e de desmotivação no processo de mudança organizacional e processual.

2.2 Objetivos Específicos

- 1- Contextualizar as mudanças no setor de Business Support.
- 2- Identificar a percepção dos funcionários do Business Support sobre as mudanças.
- 3- Analisar o impacto dessas mudanças na motivação.
- 4- Sugerir melhorias

3. Empresa

O De Lage Landen, braço financeiro do Grupo Rabobank, foi fundado em 1969 para oferecer soluções de financiamento e leasing ao mercado Holandês. Com mais de 100 anos de tradição, foi criado como uma cooperativa agrícola para oferecer crédito aos agricultores no século XIX. Atualmente, o Rabobank está presente em 38 países e possui mais de nove milhões de clientes em todo o mundo.

Em 1987, o De Lage Landen iniciou um programa de expansão na Europa, oferecendo serviços e financiamento aos países vizinhos. Em 1998, ingressou sua atuação nas Américas, ampliando sua linha de produtos e sua base de parcerias. Atua como parceiro em soluções financeiras nos setores de Alimentação e Agricultura, Saúde, Equipamentos para Escritório e Tecnologia, Equipamentos de Construção e Indústria, Transporte, Instituições Financeiras e Telecomunicações.

No Brasil, iniciou suas atividades em 1998 em uma Joint Venture com a empresa AGCO. Em 2002 obteve a licença para operação bancária, adotando o nome de Banco De Lage Landen Brasil(DLL) e começou a expansão para outras áreas de atuação, como a construção e transportes. Com escritórios localizados em Porto Alegre e São Paulo, o DLL busca em suas atividades financeiras, não só fazer financiamentos, mas fornecer recursos que garantam que as nossas soluções atinjam os objetivos e necessidades dos nossos clientes.

Atualmente, o DLL conta com um quadro de aproximadamente 200 funcionários, divididos em um escritório em São Paulo e um em Porto Alegre, sendo o setor de Business Support a ser estudado no presente trabalho, localizado em Porto Alegre.

Com o objetivo de aperfeiçoar os processos e diminuir o tempo de duração de uma operação na esteira de análise, foi criado há aproximadamente cinco meses a partir de uma junção de dois antigos setores, sendo eles o operacional e o comercial. Juntamente com um processo de digitalização de documentos, surgiram muitas mudanças, redução da equipe de trabalho, necessidade de treinamentos e, com isso, o aumento de responsabilidades. Resumidamente, os funcionários tem que realizar as tarefas que dois setores anteriormente faziam com um quadro

reduzido de equipe, porém com implementações de melhorias que auxiliam esse trabalho, como por exemplo a análise de documentos digitalizados, como comentado anteriormente, automação de validações documentais, como certidões e matrículas e melhorias do próprio sistema.

No DLL, a maioria dos estímulos recebidos pelos funcionários, e realmente percebidos pelos mesmos como uma motivação, é pelo lado financeiro, meta atingida, dinheiro na conta. O DLL realiza diversos eventos que reúnem todo o efetivo fora do ambiente empresarial, que deveriam servir de motivação, porém não é reconhecido como tal; oferece outras formas de incentivo ao crescimento profissional, como treinamentos pontuais às necessidades observadas e cursos de pós-graduação e Inglês.

4. Referencial Teórico

4.1 Motivação

Segundo Pinder, motivação é “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.” (apud ROBBINS, 2002, p.342)

A motivação é, há algum tempo, segundo Robbins(2002), um dos principais campos de pesquisa contidos no comportamento organizacional. De acordo com Bergamini (1997):

“A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional[...]”(BERGAMINI, 1997, p.26).

Como define Costa(2014), “a motivação é intrínseca, ou seja, não é possível motivar outra pessoa, ela encontra em si mesma o impulso para a ação”(COSTA, 2014, p. 104). Assim, o desafio da liderança e gestão atual, além de promover estímulos pontuais das necessidades de cada funcionário, como aumento de salário por exemplo, é gerenciar os estímulos externos, promovendo um ambiente de trabalho compatível com as expectativas dos trabalhadores, compatíveis com o mercado. Diversos teóricos propuseram seus conceitos sobre a motivação e o comportamento humano e serão apresentados a seguir.

4. 2 Teorias Motivacionais

A começar pela Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow(2003), talvez a mais difundida no meio acadêmico, centra-se no comportamento humano. A motivação humana é influenciada pelas suas necessidades, desde as mais básicas até as mais elevadas, e seu comportamento é orientado para a satisfação das mesmas.

Hierarquizadas, as necessidades precisam, geralmente, estar completamente satisfeitas para que se possa objetivar uma mais elevada e, conseqüentemente mais complexa. Maslow divide-as em uma pirâmide, como a mostrada a seguir, são elas a necessidade fisiológica, a de segurança, as sociais (amor), de estima e de auto realização.

Figura 1- Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: <http://www.portal-gestão.com.br>

Em primeiro plano estão as necessidades fisiológicas, que são as mais básicas, sendo a fome, a principal delas, entre outras exemplificadas, como o desejo sexual, o sono, a sede, entre tantas outras. A falta de alimento é algo extremo na realidade de qualquer ser humano, por isso, quando se presencia a fome, nada mais interessa do que saciar essa necessidade, podendo até mudar sua forma de viver a vida, passando, a comida, a ser a sua principal razão de felicidade, sem dar importância a todo o resto. Uma frase que resume esse pensamento é “o homem vive somente do pão- quando não há pão.” (MASLOW, 2003, p. 254).

Tão logo satisfeitas as necessidades fisiológicas, emergem as de segurança. Maslow(2003) sustenta que, assim como as crianças tendem a buscar a segurança em seus pais, mais maduros e responsáveis, os indivíduos adultos também buscam por um protetor, notoriamente mais forte. Podemos pensar, num ambiente organizacional, como um líder, o que pode garantir a sua continuidade na empresa, maiores salários e comodidade. Salvo situações emergenciais, como guerras, ondas de doenças ou catástrofes naturais, a segurança do ser humano, onde reações são mais extremas de segurança e de instinto de proteção do ser humano, a segurança do adulto está satisfeita, devido à “sociedade pacífica”(MASLOW, 2003, p.256) e suas normalidades.

Quando ambas as necessidades, fisiológicas e de segurança, estão satisfeitas, surgem as sociais, descritas por Maslow, como de amor. A ausência de amigos ou família, por exemplo, nunca foi sentida com tanta intensidade, e todos os seus esforços estarão concentrados em conquistar relações de afeto, esquecendo que, um dia, já possa ter passado fome.

As próximas duas, estima e auto realização, podem ser muito confundidas, porém Maslow as separa como sendo a primeira uma necessidade de “alta avaliação estável, firmemente baseada em si mesmos, para seu respeito próprio, ou auto-estima, e para a estima dos outros.”(MASLOW, 2003, p. 259). Como, por exemplo, desejo por força, liberdade, confiança, além de reconhecimento ou importância. Já a auto realização pode ser conceituada como “o desejo de se tornar cada vez mais o que se é, tornar-se tudo o que alguém é capaz de ser.”(MASLOW, 2003, p.260). Variando conforme o estilo de vida de cada pessoa, a auto realização depende de todas as outras necessidades citadas anteriormente estarem basicamente satisfeitas, o que Maslow classifica como uma exceção.

Falamos anteriormente na hierarquia das necessidades, como se fosse necessário seguir a escala e conquistar os níveis mais baixos para, só então, seguir em busca da auto realização. Contudo, pessoas podem sentir necessidades diferentes umas das outras, Maslow exemplifica essa situação, quando uma pessoa busca primeiro a estima ante ao amor, visto que, segundo seu pensamento, há

maiores chances de se amar alguém quando essa pessoa é forte ou poderosa, ou seja, usa a auto estima como um meio para atingir o fim, que é o amor.

Outra ressalva importante é aquela da satisfação de um nível hierárquico, não necessariamente ele precisa estar completamente satisfeito para se atingir o próximo nível, assim uma pessoa pode ter 50% das suas necessidades fisiológicas parcialmente atingidas e já almejar um nível maior.

Voltando-nos agora para o lado comportamental da organização, e tendo a característica do ser humano, como o homem sendo “um animal eternamente insatisfeito”(MASLOW, 2003, p.250), podemos chegar a conclusão de que, para termos um trabalhador motivado, é necessário um alinhamento das necessidades pessoais de cada elemento e das metas de cada empresa. O ambiente, tanto externo como interno, exerce muita influência nas necessidades do ser humano, o desafio, então, não é motivar as pessoas, mas sim:

“[...] construir um ambiente onde os indivíduos motivados estejam dispostos a dar o máximo de sua contribuição. Em muitos casos, o problema com a força de trabalho não é a falta de resposta à motivação mas a metodologia utilizada para tentar motivar os funcionários.” (MASLOW, 2003, p.248)

Segundo a visão de McGregor(1970) a respeito das relações humanas nas empresa, os dirigentes de cada empresa possuem duas visões, distintas entre si, a da Teoria X e a da Teoria Y. Enquanto a primeira se concentra somente nos problemas que a natureza dos recursos humanos pode gerar para a organização, a segunda tenta procurar as causas desses problemas nos métodos de organização e controle de cada empresa.

As premissas da Teoria X são as de que o trabalhador, em sua natureza, não gosta de trabalhar e o faz o menos que pode, por isso a autoridade exerce um papel fundamental para se alcançar os objetivos da organização. Metas, segundo McGregor, não serão somente atingidas através de recompensas, sendo a coerção, os castigos, os únicos meios eficientes para se obtê-las. Outra premissa é a de que o trabalhador tende a evitar responsabilidades, pouco ambicioso, busca a segurança, por isso prefere ser dirigido.

Seguindo a teoria proposta por Maslow, McGregor afirma que as premissas citadas acima a respeito do comportamento humano na Teoria X não são de natureza humana e que a sua passividade é devida a privação das necessidades mais elevadas, como as sociais. Um gestor, na Teoria X, garante que as necessidades de baixo nível se sobrepõem às elevadas. São eles, os níveis fisiológicos e de segurança, os atingidos pelos métodos para se tentar melhorar o desempenho, seguido da ordem direta, a coerção, o dinheiro e a punição são os mais comuns.

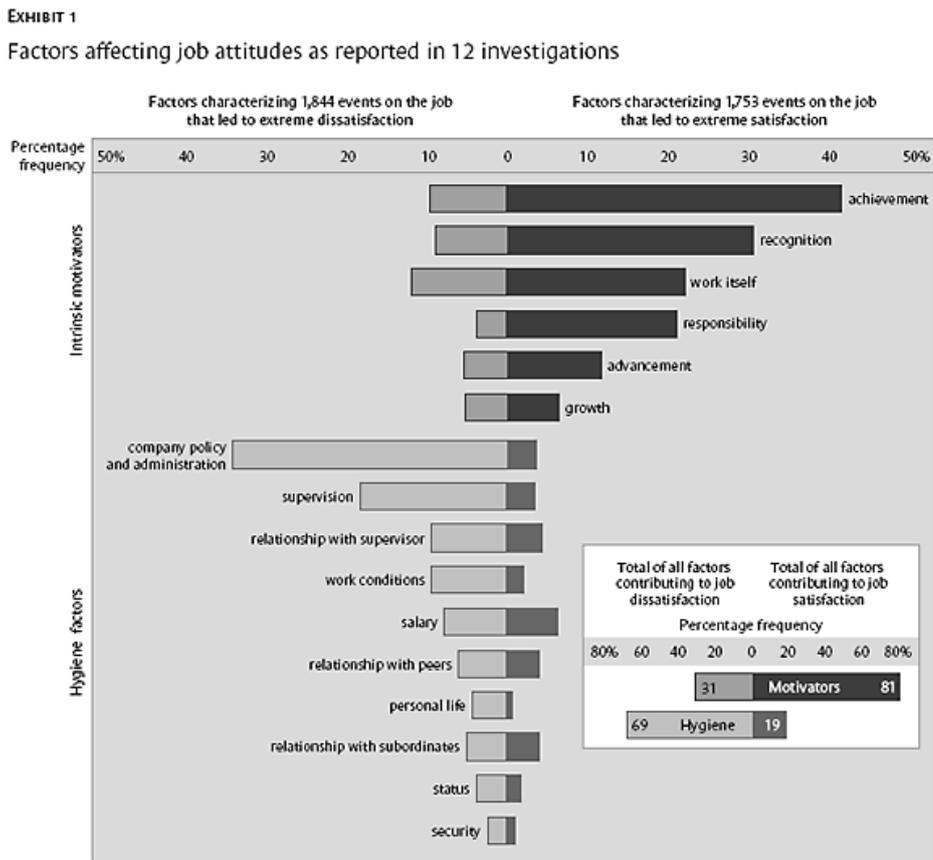
Já na Teoria Y, McGregor propõe que os dirigentes enxergam os trabalhadores de uma maneira completamente distinta da formulada na Teoria X. Aqui o trabalho passa a ser algo natural, sem esforço, como uma distração. Antes o resultado final era o mais importante, fazendo o que fosse preciso para se atingir uma meta, porém as necessidades mais elevadas de Maslow começam a se destacar. A auto estima e realização são as principais recompensas que um trabalhador pode precisar para seu estímulo e esforços direcionados aos objetivos organizacionais. O trabalhador tem a oportunidade de buscar as responsabilidades, sendo direcionado ao auto controle e à auto direção, visto que os potenciais criativos e o talento natural serão mais desenvolvidos entre posições hierárquicas mais baixas.

Segundo McGregor, essas características são resumidas em um princípio básico da Teoria Y, o da integração, onde se procura criar o melhor ambiente de trabalho possível para que, com a orientação adequada, cada profissional possa atingir seus objetivos em prol da organização, fazendo, assim, com que diversas novas possibilidades de práticas de gestão possam ser implementadas.

Um dos principais problemas a ser resolvido é que o dinheiro costuma ser considerado a principal motivação do comportamento humano. Segundo McGregor, e acerca da Teoria X, o controle dessas recompensas é um meio essencial de quem dirige a empresa para exercer a sua autoridade, e a Teoria Y, busca métodos alternativos ao dinheiro de motivar as pessoas, com a integração e o autocontrole, explanados anteriormente.

Por outro lado, a Teoria dos dois fatores de Herzberg(1957), buscou, através de uma pesquisa entre funcionários, quais os eventos os levavam para a extrema felicidade e quais os levavam para a extrema infelicidade, procurando responder a pergunta: o que as pessoas querem com seus trabalhos? Levando em consideração que a empresa se encontra em uma estrutura bem formada e dependente da comunicação efetiva entre os membros, afetada pela posição de cada um na linha de autoridade, ao tabular os dados Herzberg descobriu e categorizou os fatores em dois grupos, os motivadores e os higiênicos.

Figura 2: Comparação entre Satisfeitos e Insatisfeitos



Fonte: Harvard Business Review: One more time: How Do You Motivate Employees. Frederick Herzberg, 2003.

Os fatores motivacionais, segundo Herzberg, são relacionados em realmente fazer o trabalho e a satisfação no mesmo, entre eles estão: realização, reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento. Enquanto os

higiênicos tratam de fatores no contexto do trabalho e relacionado aos insatisfeitos, entre eles se encontram: o salário, a possibilidade de crescimento, as relações interpessoais (entre subordinados, superiores e colegas), o status, a supervisão, a política e administração da empresa, as condições de trabalho, a vida pessoal e a segurança no trabalho.

Herzberg(1957) comparou os dois fatores na quantidade de vezes em que, na sua pesquisa, foi respondido como o que leva a satisfação ou insatisfação no trabalho (Figura 2). Assim, chegou à conclusão de que é mais provável que os fatores motivadores aumentem a satisfação no trabalho do que diminuir, porém o mesmo não acontece nos fatores higiênicos, que raramente levam a aumentar a satisfação no trabalho. Com a presença de fatores positivos, é possível que causem a satisfação no trabalho de uma pessoa, porém sem a sua presença não o tornará insatisfeito. Contrariamente, a existência de fatores considerados negativos pode levar a um empregado infeliz com seu trabalho, mas não o tornará feliz se os mesmos fatores os levarem para o lado positivo. “Um bebedouro estragado e um chefe hostil podem causar insatisfação, porém um bebedouro funcionando e um gerente educado não provocam motivação.” (CAVALCANTI, et al. 2009, p. 94).

Segundo Herzberg, satisfazendo as necessidades de higiene as únicas situações que podemos esperar do ser humano são a prevenção da insatisfação e do mau rendimento no trabalho. O dinheiro aqui também tem um papel relevante na pesquisa, já que a maioria dos fatores higiênicos não garante a satisfação das necessidades dos trabalhadores, o incentivo monetário pode ser considerado aquele que mais ameniza a falta da presença de fatores motivadores, porém o dinheiro por si não significa nada, somente é valorizado quando recompensa por uma performance excelente, atingindo, assim, os sentimentos dos fatores motivadores de reconhecimento e realização. *“It is doubtful that the true production potential of these*

*workers is being tapped; its undeniable that the incentive system, along with other hygienic factors, serves to make their jobs tolerable*¹(HERZBERG, 1957, p.119).

Herzberg procura solucionar o caso de insatisfação fortalecendo os fatores motivadores. Reestruturando os cargos a fim de obter o máximo desempenho de cada função, assim como motivar os funcionários relacionando-os com a responsabilidade, seria uma das maneiras por exemplo.

Podemos ainda encontrar, segundo Robbins(2006), algumas teorias consideradas contemporâneas, pois possuem uma validade maior no grau de fundamentação do que as apresentadas anteriormente.

A Teoria ERG, baseada no trabalho da hierarquia das necessidades de Maslow, agrupou as necessidades básicas em três grupos: existência (fisiológicas e segurança), relacionamento (social) e crescimento (estima e auto realização). As principais diferenças são que: uma necessidade não precisa ser completamente satisfeita para se ativar a outra superior, mais de uma pode ser trabalhada ao mesmo tempo; e a frustração ganha mais relevância, pois se a satisfação de um nível elevado de motivação não for atingida, a antecedente ganha seu espaço e o desejo de satisfazê-la aumentará.

A Teoria das necessidades de McClelland define, também, três necessidades: a de realização que luta pelo sucesso e busca pela excelência; a de poder que busca influência no comportamento de outrem, de controlar o seu ambiente; e a de associação que é desejo de manter um relacionamento interpessoal. O contexto em que o indivíduo vive exerce grande influência no seu comportamento, assim uma alta necessidade de motivação exige um trabalho mais desafiador, com responsabilidades, *feedback*, e riscos. Já as necessidades de poder e associação geralmente estão ligadas ao sucesso gerencial, por um lado a busca pelo poder, em níveis hierárquicos elevados, pode ser considerada um requisito essencial para um

¹ “É duvidável que o verdadeiro potencial de produção desses trabalhadores esteja sendo explorado, é inegável que o sistema de incentivo, junto com outros fatores higiênicos, serve para tornar os seus trabalhos toleráveis”. Tradução livre do pesquisador.

gestor, porém que o desejo da necessidade de associação, aqui, se encontra em um nível baixo.

A Teoria da fixação de objetivos propõe que o estabelecimento de metas e objetivos pode ser uma das principais fontes de motivação do ser humano no trabalho. Fixar objetivos específicos, segundo Robbins, melhora o desempenho, assim como ao aumentar o grau de dificuldade de execução desses objetivos e implementar o feedback em relação ao seu progresso, se pode melhorar ainda mais esse desempenho. Outros fatores também podem influenciar na relação objetivo-desempenho, como o grau de comprometimento com o objetivo; a auto-eficácia, que se refere a própria confiança em concluir a tarefa; as características da tarefa, sendo mais comum em utilizado em tarefas simples, já familiares e independentes; e, por fim, a cultura do país. Apesar de todas as interações, não é possível afirmar que haja um aumento na satisfação com o trabalho, somente em desempenho.

A Teoria da Equidade nos traz a comparação, entre os próprios trabalhadores, no que tange as suas respectivas entradas no trabalho, ou seja, seus esforços empregados, sua experiência, sua escolaridade e aos seus resultados, que representam aqui a remuneração, aumentos e reconhecimento. Relações iguais nos trazem um sentimento de justiça, ou seja, equidade. Ao nos depararmos com relações desiguais, principalmente quando tratamos de remuneração, impera uma tensão no ambiente de trabalho, seja para mais, com um sentimento de culpa, seja para menos, com sentimento de raiva. Percebendo uma injustiça, o funcionário pode tentar contornar a situação adotando uma medida que modifique as suas contribuições para a empresa, geralmente para menos, distorça a imagem dos outros ou a sua própria, abandone o emprego, entre outras.

Por fim a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom, sugere três relações em que uma expectativa em relação ao trabalho trará algum resultado, são elas: a relação esforço-desempenho, a desempenho-recompensa e a recompensa-metas pessoais. Para que o indivíduo esteja motivado, é necessário que ele tenha ciência que um esforço adicional o levará a um melhor desempenho, e que esse empenho poderá levá-lo a melhores recompensas, podendo essas serem ou não seu caminho para atingir os objetivos pessoais.

Costa (2014) aponta Csikszentmihalyi, como pensador moderno a respeito da motivação nas empresas. Com a teoria do *Flow*, “relaciona a motivação ao equilíbrio entre desafios e capacidades” (Costa, 2014, p. 107), ou seja, desafios maiores que a capacidade do trabalhador de executá-lo ou capacidade elevada para fracos desafios, geram respectivamente ansiedade e tédio. Para isso, o autor cria o nível de *Flow*, equilibrando as duas variáveis e fazendo com que ambas se desenvolvam em um nível constante, destacando a necessidade do trabalhador de alcançar o topo da pirâmide com a auto realização e a aprendizagem constante.

4.3 Mudança Organizacional

Segundo Robbins(2006), devido às condições de mercado da atualidade, mais dinâmico e mutável, as organizações necessitam cada vez mais se adaptar às condições que o mercado exige. Para isso, propõe seis forças que estimulam à mudança:

- Natureza mutável da força de trabalho: as características do trabalhador mudaram e continuam mudando com o passar do tempo, por exemplo com a nova geração Y, mais dinâmica e inquieta, diferenças culturais, de personalidade, para isso cada vez mais se investe em práticas de recursos humanos, treinamentos para melhorar as habilidades de seus funcionários.

- Tecnologia: historicamente mudou a maneira de trabalhar. Computadores, celulares, máquinas, sistemas de operacionalização remodelaram sistemas inteiros da economia.

- Choques Econômicos: segundo Robbins, vivemos em uma “era de descontinuidade”(ROBBINS, 2006, p. 423), entradas e saídas no mercado, mudanças repentinas de taxas de juros, fazem com que as organizações não possam se acomodar e as leva a continuas mudanças.

- Competição: o principal fator da competição é globalização, pois o concorrente que antes era o da sua cidade, talvez país, pode, hoje, estar do outro lado do mundo. A inovação é um fator importante a se considerar a fim de gerar um diferencial. Processos de produção podem vir a mudar do dia para a noite, e a palavra que se destaca no mercado atual é a flexibilidade.

- Tendências Sociais: popularização dos meios de comunicação (Internet e smartphones), entrada da geração Y no mercado, compras on-line, programas governamentais de desenvolvimento econômico e social.

- Política Internacional: queda histórica do socialismo, abertura comercial da China, guerras com e atentados com cunho econômico e religioso levaram a criação de sistemas antes talvez não tão importantes, como os de backup de documentos e segurança (tanto virtual como física).

Como já abordado anteriormente, as organizações dependem diretamente da força de trabalho dos seus funcionários e, segundo Robbins, ambas as partes podem ser classificadas como fonte de resistência à mudança. Entre as dos indivíduos trabalhadores, podemos citar os hábitos, fatores econômicos, segurança, medo do desconhecido, residentes em características humanas, como personalidade ou necessidades, e, entre as organizacionais, residentes na estrutura da organização, podemos citar a inércia estrutural, desestabilizando a estabilidade, ao foco limitado da mudança, atingindo somente parte da organização e não como um todo, inércia de grupo, e ameaças à especialização, relações de poder e alocações de recursos.

Para superar a instabilidade causada pela mudança, Robbins propõe seis táticas a serem apresentadas:

- Educação e Comunicação: ajudando os funcionários a compreenderem o motivo da mudança, sendo a premissa básica a falta de informação.

- Participação: inserção dos que se opõe a mudança no processo decisório, podendo gerar comprometimento entre as partes e melhorar a qualidade da decisão final.

- Facilitação e Apoio: conceder esforços extras, como treinamentos ou remuneração extra.

- Negociação: trocando algo valioso pelo afrouxamento da resistência.

- Manipulação e Cooptação: manipulação como tentativa de influência disfarçada, com a omissão de informações ou criação de falsos rumores, e

cooptação, com a participação de líderes de grupo, a fim de obter o seu consentimento.

- Coerção: uso de ameaças ou força, como de transferência de unidade, perda de promoções, ou até a nível organizacionais, como fechamento de unidade inteira, e conseqüente demissão em massa.

Dentre as diversas abordagens conhecidas para administrar a mudança organizacional, Robbins cita o modelo clássico de três etapas de Lewin, o plano de oito passos de Kotter, a pesquisa-ação e o desenvolvimento organizacional.

Kurt Lewin (apud ROBBINS, 2006, p.427) argumentava que, para o sucesso das mudanças nas organizações, seguem três etapas: descongelamento do status quo, ou estado de equilíbrio, movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para torná-la permanente.

Para sair do estado de equilíbrio e superar as resistências, será necessário o descongelamento: estimulando as forças propulsoras, ou seja, mudando o sentido do comportamento; reduzindo as forças restritivas, impedindo que as forças que atuam para manter o equilíbrio apareçam; ou, até mesmo, com a combinação das duas forças. Aqui atuam as táticas apresentadas anteriormente para não causarem uma instabilidade durante o processo de mudança. A fim de manter o estado atingido com a mudança, implementando, assim, um novo estado de equilíbrio, é necessário o recongelamento, equilibrando as forças propulsoras e restritivas novamente.

Bilhim (apud Costa et al, 2010, p.17) chama a atenção, “para o fato de, na perspectiva contingencial, a mudança ser encarada como uma desadaptação, a qual é seguida por períodos de adaptação, estabilidade e equilíbrio.”

John Kotter (apud ROBBINS, 2006, p.428) estudou o modelo de Lewin e propôs um modelo mais detalhado, com oito passos. Desmembrou a etapa de descongelamento em: estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora pela qual a mudança seria necessária; formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança; criar uma nova visão para direcionar a mudança e de estratégias para que ela seja conquistada; e comunicar a visão em toda

organização. O movimento se encontra agora em: envolver todos na mudança, dando mais autonomia e flexibilidade em busca de uma nova visão; criar, planejar e recompensar metas de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão; consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas. E, por fim, a etapa de recongelamento: reforçando as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.

A Pesquisa-ação busca trazer uma solução científica para a mudança organizacional. Assim, o processo se divide em: diagnóstico, levantando os dados de problemas ou necessidades da organização; análise, organizando os dados em informações relevantes; *feedback*, compartilhando as informações com os funcionários e desenvolvendo planos de ação; ação, realização na prática das ações para corrigir os problemas; e a avaliação dos resultados obtidos através dos planos de ação. As vantagens em se utilizar esse método é a de que ele é centrado no problema da organização e não simplesmente no resultado e o envolvimento, durante todo o processo de mudança, dos funcionários, reduzindo, assim, as forças de resistência.

“O desenvolvimento organizacional (DO) não é um conceito de fácil definição. Na realidade, é um termo utilizado para englobar uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários”(ROBBINS, 2006, p.429)

Valorizando o trabalho de seus funcionários, o DO dá ênfase, principalmente, da colaboração, com valores como o respeito pelas pessoas, a confiança, a equalização do poder e a participação. Estão entre as principais técnicas para a realização da mudança estão: o treinamento de sensibilidade, aprendendo por meio da observação e da participação; o levantamento de *feedback*; a consultoria de processo, utilizando-se de um agente externo para transmitir a realidade do que acontece na organização e auxiliar no processo de mudança, não fornecendo uma solução pronta; a construção de equipes de trabalho, aumentando, assim, a confiança mútua; e a investigação apreciativa, focando na busca pela melhoria das

qualidades para a melhoria do desempenho, ao contrário da maioria das outras técnicas, onde o problema a ser solucionado é o principal objetivo a se atingir.

Para Strebel (apud Rodriguez, 2005, p.78) a mudança nem sempre é bem vista, “ao contrário, é um elemento disruptivo e intrusivo. A mudança é um fator de desequilíbrio”.

Chirstensen e Overdorf (apud RODRIGUEZ, 2005) dão ênfase muito grande ao como cada gerente lida com as mudanças organizacionais e afirmam que não é por falta de visão da aproximação das mudanças ou da falta de recursos que elas não ocorrem. O principal fato é que eles não têm uma visão sistemática das habilidades das organizações como um todo, assim como têm sobre cada pessoa individualmente, ou seja, o trabalho certo para a pessoa certa.

Primeiramente é preciso entender a organização e saber exatamente com que tipo de mudanças ela é capaz de lidar. Para isso os autores apresentam três fatores que podem levar a uma organização ao sucesso quando se fala em mudança organizacional, entre elas estão:

- Recursos: tangíveis, como recursos humanos ou financeiros, equipamentos, tecnologia; e intangíveis, como a marca, o relacionamento com *stakeholders*, informações de mercado.

- Processos: “padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisões que os empregados utilizam para transformar recursos em produtos e serviços de valor maior” (RODRIGUEZ, 2005, p. 29), podendo ser formais, devidamente documentados, ou informais, estilo de trabalhar de cada pessoa se modifica com o tempo.

- Valores: “padrões pelos quais os empregados definem prioridades que os habilitam a julgar se uma ordem é atraente ou não, se um cliente é mais ou menos importante, se uma idéia para um novo produto é atraente ou não, e assim por diante.” (RODRIGUEZ, 2005, p.31). Eles definem o caminho seguido pela organização, independente se nível de tomada de decisão é alto ou baixo, e se tornam mais complexas a medida que a empresa se torna maior.

O sucesso de cada fator varia de acordo com o tempo de mercado de cada empresa. Em estados iniciais, elas tendem a ter mais sucesso investindo nos recursos, principalmente no humano, visto que ainda os processos e valores ainda não estão plenamente estabelecidos. Por outro lado, em empresas já consolidadas no mercado passam a valorizar os processos e valores visíveis e, por fim, quando já estão todos os anteriores estabelecidos, migram para a cultura organizacional. Juntamente com a evolução dos fatores e o tempo de mercado, a dificuldade de implementação também evolui, o problema residindo em recursos pessoais é relativamente mais simples do que alterar toda uma cultura já estabelecida de uma organização.

Duck (apud RODRIGUEZ, 2005) aponta o legado taylorista da administração científica, como uma das principais falhas no sucesso da implementação da mudança organizacional. Segundo ele, é necessário mudar o todo, a dinâmica do trabalho, equilibrando os componentes, e não dividir a organização em partes e trabalhar separadamente cada uma delas.

A comunicação é parte essencial no processo de mudança, e tudo aquilo que é falado, ou não, pela liderança se transforma em uma mensagem, sendo que a principal forma de validação dessa mensagem é a repetição.

Segundo Duck,

“quando se trata de mudança, as pessoas não acreditam nos novos rumos mediante a simples eliminação da descrença. Crêem porque de fato estão percebendo comportamentos, ações e resultados que as induzem a concluir que o programa produzirá resultados.” (RODRIGUEZ, 2005, p. 59).

Duck cita oito responsabilidades básicas para se cumprir os objetivos da mudança organizacional, sendo eles:

- Estabelecer o contexto para a mudança e fornecer orientação;
- Estimular a conversa;
- Prover os recursos apropriados;
- Coordenar e alinhar projetos;

- Assegurar a congruência entre mensagens, atividades, políticas e comportamentos;
- Proporcionar oportunidades para a criação conjunta;
- Antecipar, identificar e enfrentar os problemas das pessoas;
- Preparar a massa crítica;

Juntando, assim, todas as responsabilidades, a organização precisa aprender a educar, treinar e preparar os seus funcionários a mudar a sua atitude dentro da empresa. Duck conclui que a liderança contribui, nos processos de mudanças, a medida que orienta seus esforços para a mudança da dinâmica e não dos componentes.

4.4 Motivação e Mudanças

Com base no estudo da abordagem motivacional de O'Toole, Miller e Rollnick (apud Costa et al, 2010, p.100), a relação entre motivação e mudança podem ter evidências científicas no relacionamento entre as pessoas. A empatia pode exercer uma influência muito grande no relacionamento das pessoas, ajudando na construção de vínculos de confiança e auto estima. "A aceitação da perspectiva do outro estimula para a mudança, ao passo que o contrário o paralisa"(Costa et al, 2010, p.101).

Motivações, por vezes instáveis, podem fazer com que os trabalhadores queiram ou não, ao mesmo tempo, as mudanças. A personalidade ambivalente das pessoas fazem surgir comportamentos conflitantes, e a principal dúvida, e, nesse caso receio, é a de mudar ou permanecer em equilíbrio inalterado?

Segundo Duck (apud RODRIGUEZ, 2005), a falta de confiança dos empregados é uma séria barreira quando se trata de mudança organizacional. Para explicar esse fato, o autor faz um paralelo com a Pirâmide de Maslow, como já abordado anteriormente. As empresas buscam provir o topo da mesma aos seus funcionários, a auto realização, capacitando e potencializando os empregados, porém existe um contraste com uma das bases da pirâmide, a segurança. Ao mesmo tempo que as organizações buscam prover a auto realização, elas não

conseguem assegurar o emprego, devido a alta concorrência competitiva do mercado, a processos de *downsizing* ou outras demandas externas.

A partir desse pensamento, chegou à conclusão que a gerência passa mensagens conflitantes, ora estimulando os funcionários a conquistarem seus objetivos e aspirações, ora dizendo que sua segurança dentro da empresa não está garantida. Com isso, a confiança no relacionamento entre organização e funcionário, que era conseguida a partir da auto realização, se quebra com a falta de segurança no trabalho, sendo os dois elementos que permeia a confiança são a previsibilidade e a capacidade.

5. Método

Para a realização desta pesquisa foi utilizado o método que, segundo Gil(2010), é um processo racional e sistemático pela busca de respostas aos problemas proposto quando não se há informação suficiente ou disponível. A primeira característica desta pesquisa é a descritiva, pois segundo Gil, tem como objetivo a descrição das características de determinada população, bem como o estabelecimento de relações entre as variáveis encontradas no levantamento de dados.

Para isso, como recurso de coleta de dados, foi utilizado o questionário para tentar atingir uma amostra de 30 funcionários do Business Support do Banco De Lage Landen Brasil, sendo aproximadamente 60 no total, que recentemente passou por um difícil processo de mudança organizacional, e, detalhando ou esclarecendo as informações obtidas com o questionário, foram utilizadas entrevistas e, também foram utilizados dados obtidos em uma pesquisa de clima aplicada anteriormente no setor, sendo utilizada, aqui, a técnica de coleta de dados, com uma análise documental.

Para a coleta dos dados foi utilizado o levantamento de dados (survey), que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se desejam conhecer. No questionário foi utilizado, como natureza, o método quantitativo, estatístico, utilizando perguntas fechadas com temas de Motivação e Mudança Organizacional, e buscando obter conclusões das informações colhidas através do levantamento de dados que nos fornecem, segundo Gil(2010), conhecimento direto da realidade, rapidez na coleta de dados em curto espaço de tempo e dados próprios para tabulação. Nas entrevistas foi utilizado o método qualitativo estruturado que, ainda segundo Gil, busca obter dados mais profundos acerca do comportamento humano, o que talvez não seja possível de se obter com um questionário, nos fornecendo mais flexibilidade na obtenção de respostas. Também foi utilizada uma análise documental, através de dados obtidos anteriormente numa pesquisa de clima à respeito de mudanças ocorridas no Business Support, que suportou a pesquisa, fornecendo um meio de comparação de fontes de dados.

Foi utilizado, então, um questionário com 23 perguntas e uma entrevista direcionada, com seis perguntas, elaborados e adaptados pelo autor com base em pesquisas sobre motivação e mudanças organizacionais. A estimativa de respostas do questionário foi de 20 pessoas, sendo entregue para 30 num total de aproximadamente 60 pessoas. Foi preservada a identidade dos respondentes.

Para a análise dos dados, os dados levantados foram tabulados e tratados no programa Excel, para o cálculo das médias e para a elaboração de gráficos facilitando, assim, a interpretação e descrição em forma de texto.

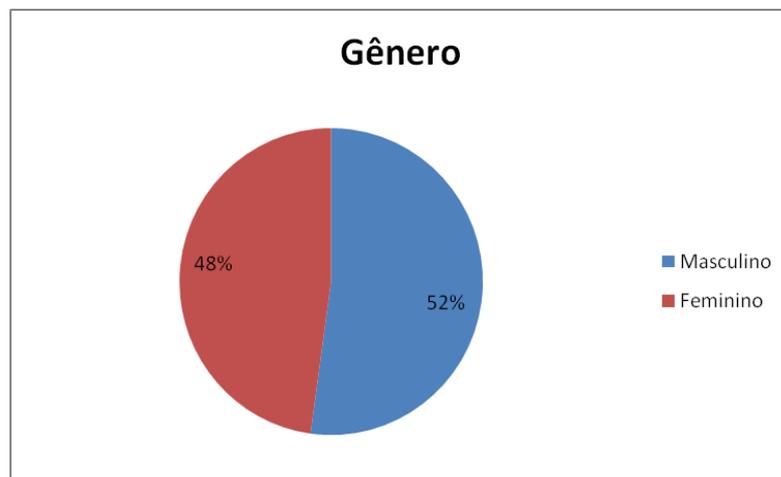
6. Análise dos dados

6.1 Caracterização dos funcionários

Para começar a análise dos dados, obtidos através da pesquisa realizada, vamos conhecer algumas características dos funcionários do setor de Business Support que a responderam.

Primeiramente com o gênero, onde foi constatada uma maioria mínima masculina de 52%, de acordo com o gráfico a seguir:

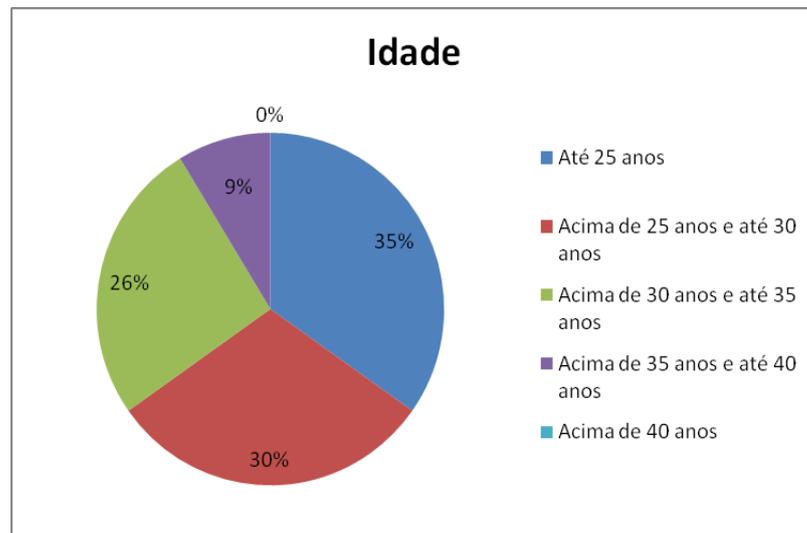
Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

De acordo com o gráfico 2, foi constatada a presença de uma equipe jovem, onde 35% se concentra na faixa de até 25 anos de idade, 30% na faixa de 25 até 30 anos e 35% acima dos 30 anos, não havendo nenhum acima de 40 anos.

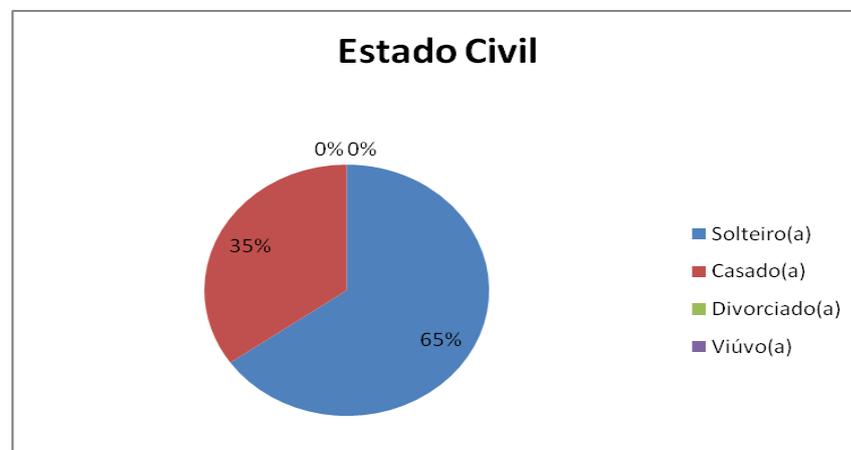
Gráfico 2 - Idade



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

De acordo com o gráfico 3, 65% dos respondentes são solteiros e 35% casados, não havendo nenhum divorciado ou viúvo.

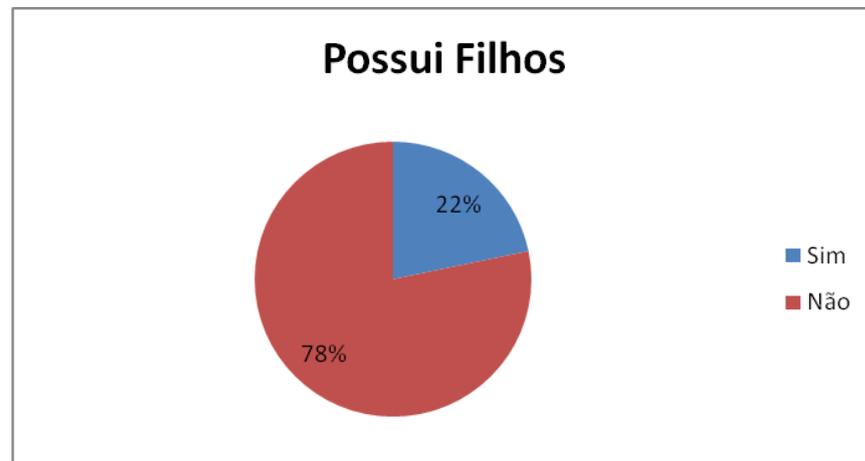
Gráfico 3 – Estado Civil



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

O gráfico 4 nos mostra que 78% dos respondentes não possuem filhos, contra 22% daqueles que possuem filhos.

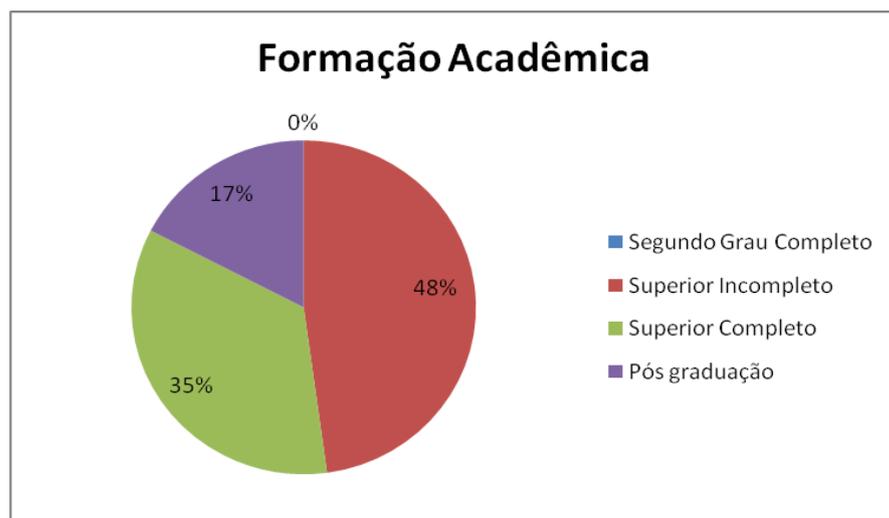
Gráfico 4 - Filhos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

O gráfico a seguir mostra a formação acadêmica dos respondentes da pesquisa, onde podemos constatar a preocupação com o nível educacional, sendo que todos, sem exceção, já cursaram ou estão cursando o nível superior. Entre os que ainda estão cursando estão 48%, composta grande parte por aqueles respondentes de até 25 anos, 35% com o nível superior completo e 17% com pós graduação concluída ou em andamento.

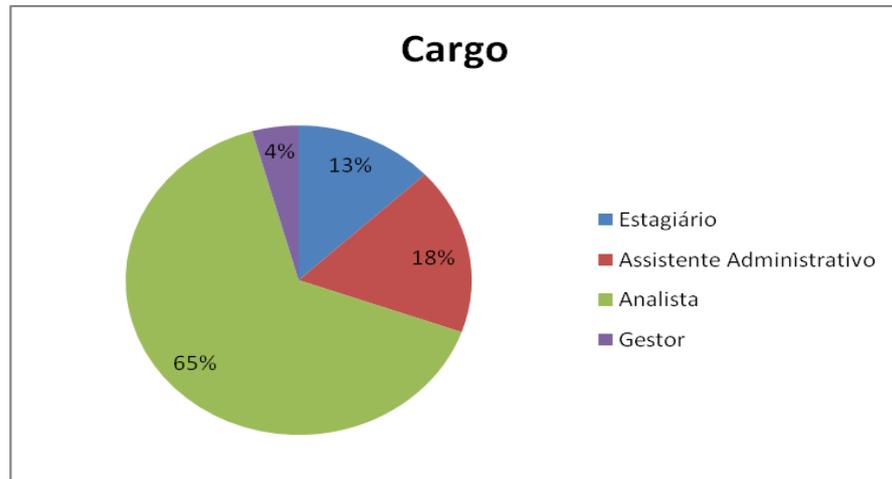
Gráfico 5 – Formação Acadêmica



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

O gráfico 6 mostra os cargos exercidos pelos respondentes, sendo a maioria por analistas. Ainda 13% compostos por estagiários, 18% por assistentes administrativos, 65% analistas e 4% gestores.

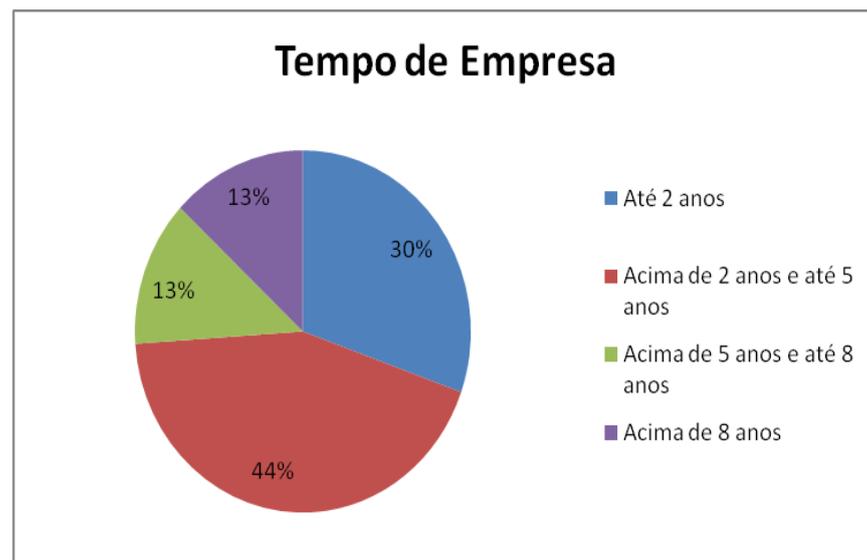
Gráfico 6 - Cargo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Com o gráfico a seguir, juntamente com o gráfico da idade e de formação acadêmica, podemos chegar a conclusão que a equipe de Business Support do Banco DLL está em renovação, tanto em relação ao trabalho, quanto em pessoal. Com 30% de respondentes com até 2 anos no banco, 44% de acima de 2 anos até 5 anos, 13% acima de 5 anos até 8 anos e, por fim, com 13% de funcionários acima de 8 anos.

Gráfico 7 – Tempo de Empresa

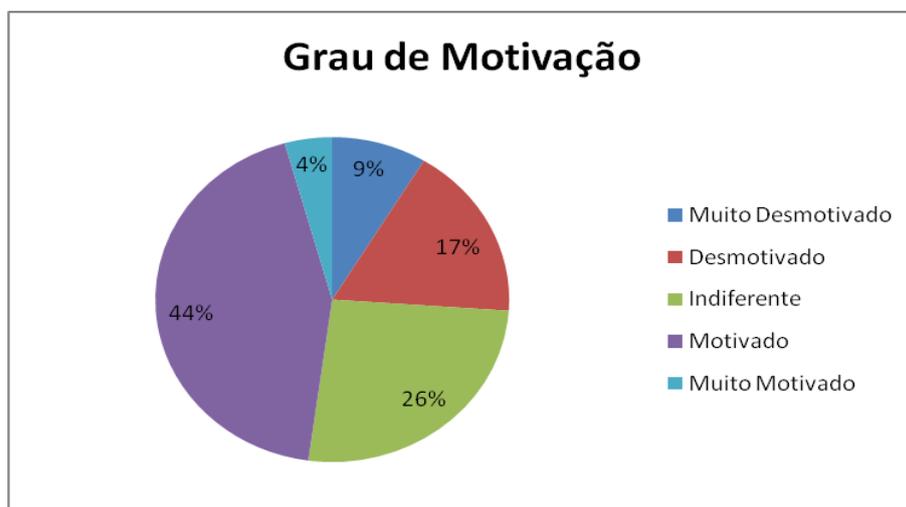


Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

6.2 Motivação

O problema a ser resolvido neste trabalho foi o de desmotivação dos funcionários, o gráfico a seguir nos mostra que mais da metade não se sente motivado ou se sente indiferente a situação vivida no banco, ou seja, nem motivado nem desmotivado. Com 9% de funcionários muito desmotivados, 17% desmotivados e 26% que se dizem indiferentes, vemos que a situação percebida pelo pesquisador se concretiza, a medida que 44% se dizem motivados e somente 4% se dizem muito motivados.

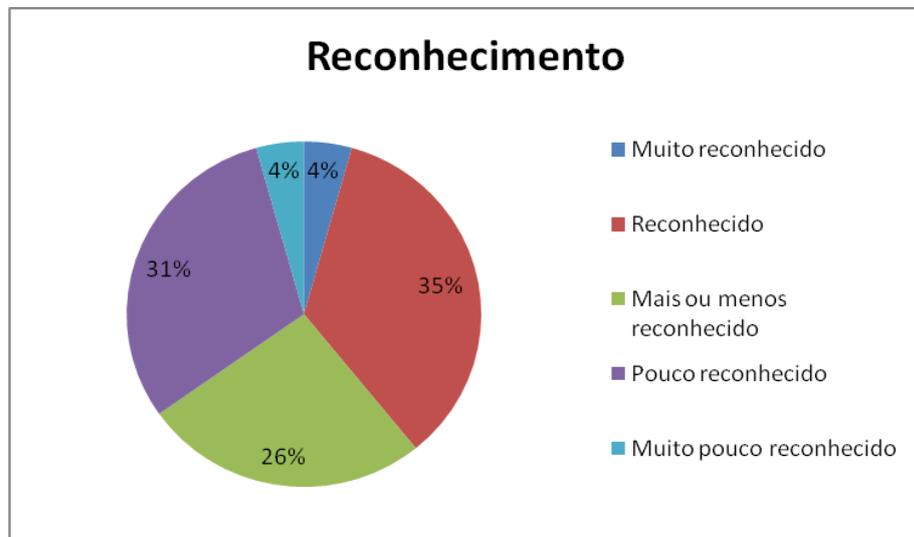
Gráfico 8 – Grau de Motivação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Nos gráficos a seguir, serão analisadas algumas alternativas que possam estar causando a desmotivação ou aquilo que mais está motivando os funcionários. O reconhecimento pelo trabalho efetuado, segundo Herzberg, é um fator motivador e nos dados obtidos, o resultado foi equilibrado, onde 35% se mostram reconhecidos e 31% pouco reconhecidos. Cruzando os dados de motivação e reconhecimento, percebemos que dos 44% que se dizem motivados e dos 4% que se diziam muito motivados, temos que mais de 80% dos mesmos se sente reconhecido ou muito reconhecido. Já para os 9% que se diziam muito desmotivados e para os 17% que se dizem desmotivados, esse número é muito parecido, com também mais de 80% dos respondentes se sentindo pouco ou muito pouco reconhecidos. Confirmando o que Herzberg propôs, o reconhecimento, aqui também é um fator tanto motivador como desmotivador.

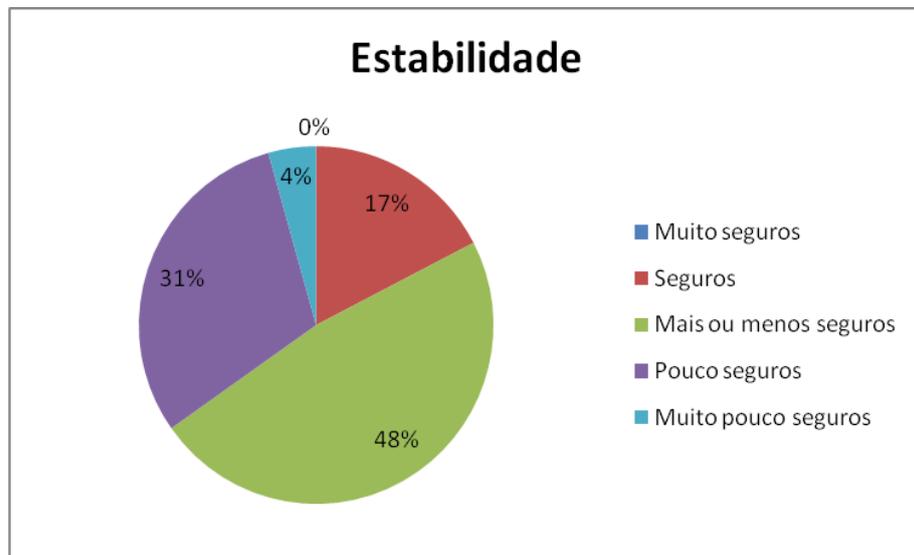
Gráfico 9 - Reconhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

A segurança, aqui representada pelo emprego, é uma necessidade básica na pirâmide de Maslow. No gráfico a seguir o resultado mostrado é o de insegurança quanto ao futuro dos funcionários na empresa. Com apenas 17% se sentindo seguros, 35% se sentindo pouco ou muito pouco seguros e 48% se sentindo mais ou menos seguros pode não ser um fator tão importante para a motivação ou desmotivação dos funcionários, porém podem prejudicar o alcance de outras necessidades de níveis mais elevados, como o reconhecimento, os relacionamentos com os demais e o desenvolvimento pessoal.

Gráfico 10 - Estabilidade



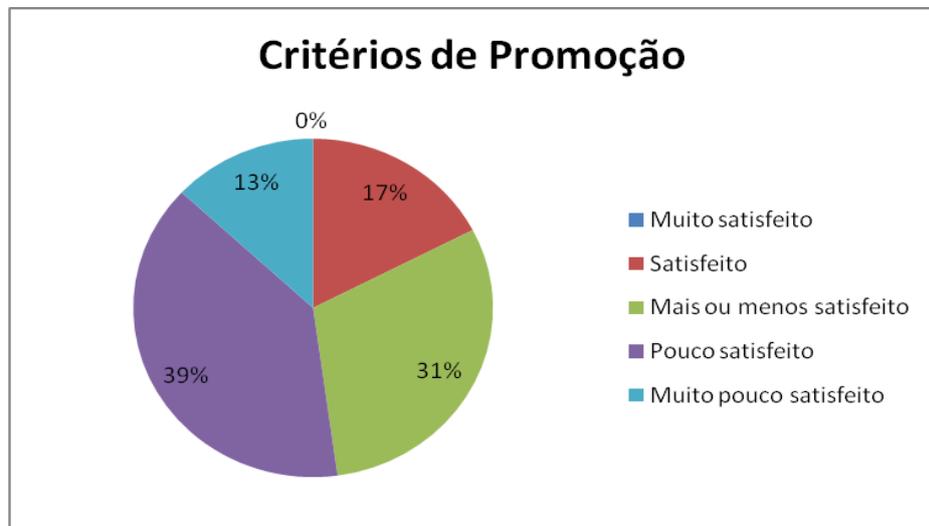
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

No gráfico 11 procura-se analisar se os funcionários estão satisfeitos em relação aos critérios de promoção utilizados pelo banco. Os dados nos mostram que somente 17% dos respondentes se dizem satisfeitos, sendo considerado baixo, em relação aos 52% que se dizem pouco ou muito pouco satisfeitos. Cruzando novamente esses dados com os de motivação, temos que somente 25% dos que responderam estar pouco ou muito pouco satisfeitos se dizem motivados, enquanto 75% dos que se dizem satisfeitos com os critérios de promoção também estão motivados.

O plano de carreira também foi um ponto citado nas entrevistas, onde nenhum dos entrevistados sabe o real motivo de algum funcionário ser promovido. Não há critérios explícitos para os funcionários, por mais que exista um método de avaliação de desempenho, não há divulgação dos dados obtidos, ficando somente a cargo da chefia a decisão de promoções, o que pode gerar, e já gerou, diversas insatisfações no setor.

Sendo assim, podemos chegar a conclusão que esse é um fator a ser desenvolvido pelas lideranças do banco para alcançar um maior nível de satisfação e, conseqüentemente, motivação de seus funcionários.

Gráfico 11 – Critérios de Promoção

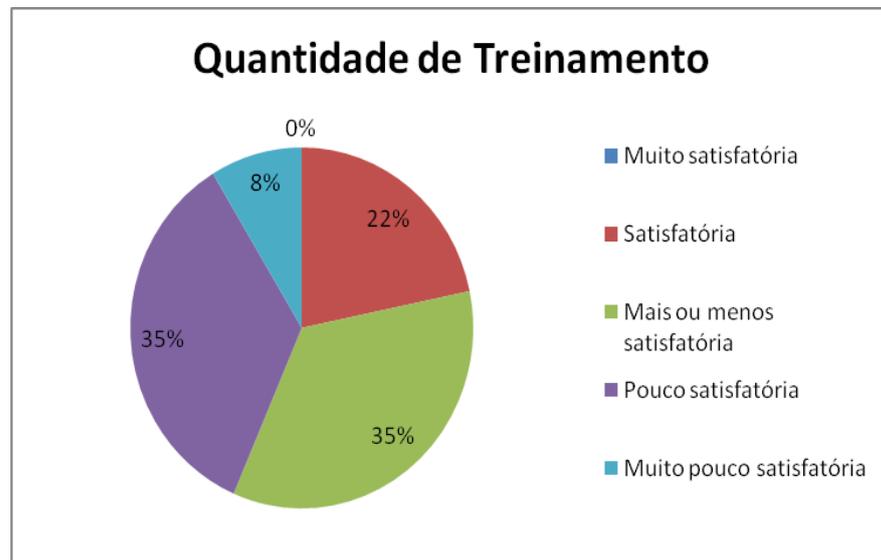


Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

O treinamento é parte muito importante nas organizações, pois se refere à forma de adquirir conhecimentos, por vezes específico de cada cargo, na forma de palestras, *coaching*, cursos, entre outros, para a boa formação profissional do indivíduo. Para avaliar isso, foi perguntado para os respondentes se a quantidade de treinamento era satisfatória.

Novamente a quantidade de respondentes que se dizem satisfeitos (22%) foi considerada baixa em relação aos pouco (35%) ou muito pouco satisfeitos (8%). Por mais que o banco ofereça alguns cursos, como por exemplo o de inglês ou uma bolsa de pós graduação, é possível que esses benefícios não estejam atingindo o total da parcela de funcionários do Business Support, o que pode ter ocasionado esse elevado índice de insatisfeitos para o tópico.

Gráfico 12 – Quantidade de Treinamento

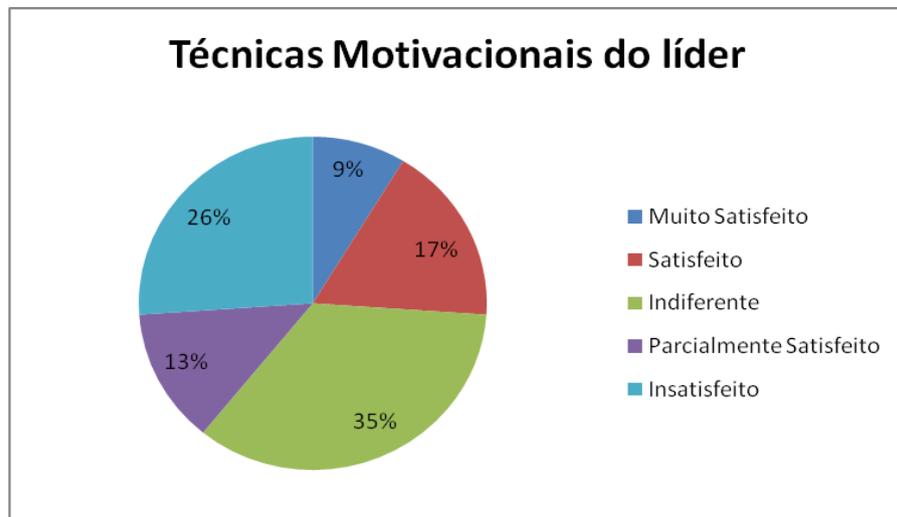


Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Robbins define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas” (ROBBINS, 2006, p. 258), sendo assim é ele quem direciona as ações da equipe. Aqui temos um maior equilíbrio entre os respondentes, onde 26% se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos, e 26% também de insatisfeitos. Para manter o equilíbrio entre o setor, é imprescindível que a liderança procure obter o maior rendimento de todos, fixando objetivos que impulsionem a equipe a atuar melhor, evitando tratar as pessoas diferentemente.

Outro ponto citado nas entrevistas é a distância muito grande da liderança (gerência) com a equipe, fazendo com que as informações do dia a dia sejam transmitidas por lideranças informais. Por essa razão, a visão da gerência para com os funcionários pode parecer distorcida, pois é transmitida a partir da opinião e visão de outros funcionários e não a partir da observação da mesma, tornando, assim, a comunicação gerência-funcionários não transparente.

Gráfico 13 – Técnicas Motivacionais do Líder

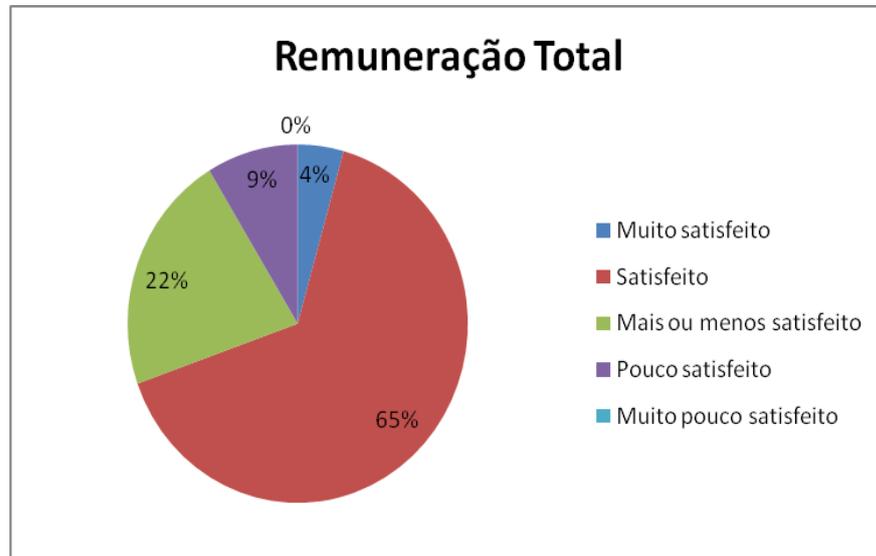


Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

A última variável a ser analisada é a da remuneração. Aqui, 65% dos respondentes se diz satisfeito e 4% se diz muito satisfeito, sendo a primeira variável a ser amplamente maior de satisfeitos do que de insatisfeitos (9%), sendo que todos aqueles que responderam pouco satisfeitos também estão demotivados.

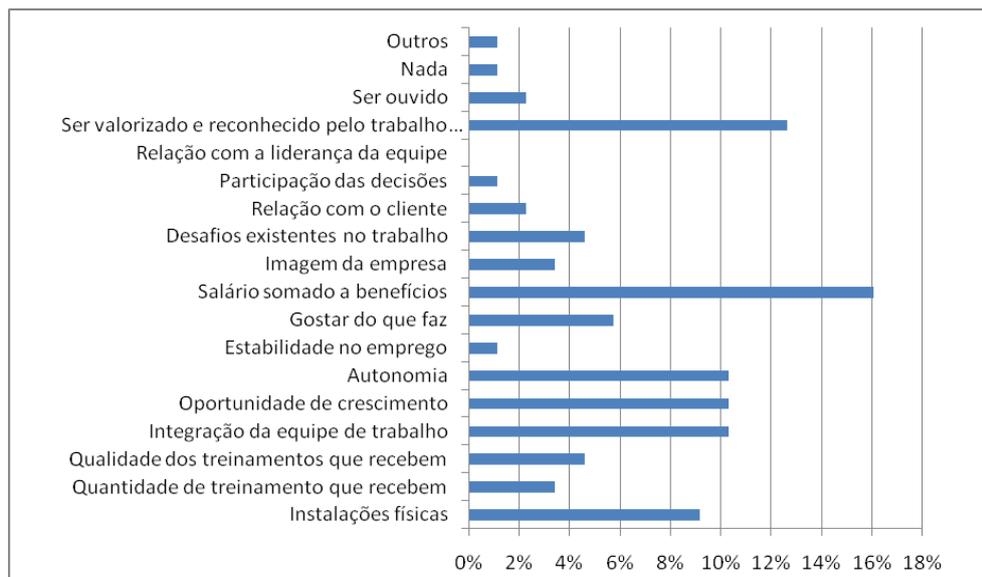
Cruzando os dados com os de motivação, percebemos que mais de 70% dos respondentes que se dizem motivados também estão satisfeitos ou muito satisfeitos em relação ao salário, sendo que nenhum deles respondeu que se sente pouco satisfeito. Essa análise confirma a percepção do autor, de que o salário é um dos maiores, se não o maior motivador dos funcionários do banco. Mesmo o dinheiro não sendo o principal motivador, assim como na teoria de Herzberg, ele pode amenizar a insatisfação causada pelos outros fatores, fazendo com que os funcionários permaneçam na empresa.

A percepção dos entrevistados é exatamente a mesma dos dados obtidos a partir do questionário. O salário em si não é um diferencial, pois é regulado ao dos bancários, então, na percepção dos entrevistados, a motivação de alguns trabalhadores é a de receber a sua remuneração no final do mês.

Gráfico 14 – Remuneração Total

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

No gráfico 15, temos os principais fatores, escolhidos pelos respondentes, considerados motivantes, ou seja, o que eles acham que realmente motiva os funcionários do banco. Os principais são: o salário somado a benefícios, a valorização do trabalho e, em igualdade, a autonomia, a oportunidade de crescimento e a integração com a equipe de trabalho.

Gráfico 15 – Fatores de Motivação

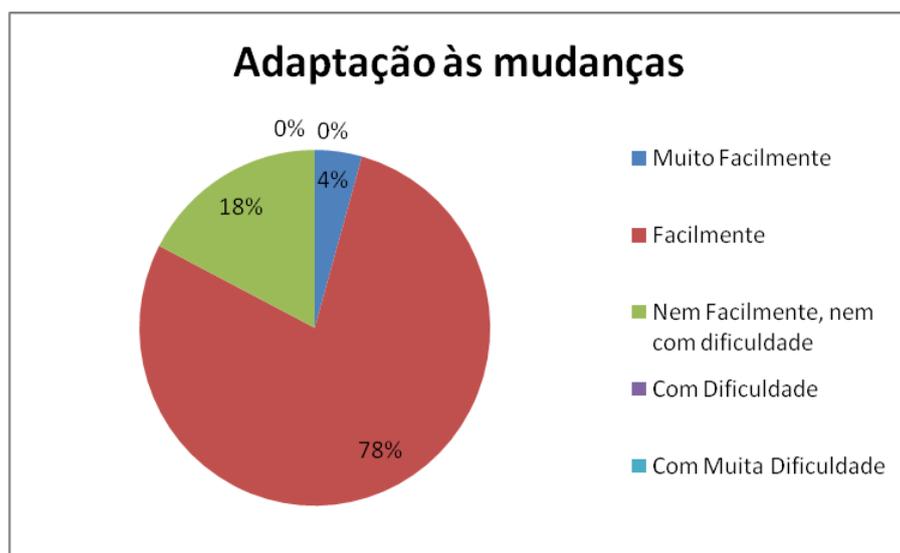
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

6.3 Mudança Organizacional

Depois de passar por um processo seletivo interno, os funcionários do setor de Business Support teriam que passar por uma adaptação de funções, visto que dois setores diferentes se tornariam apenas um, com as tarefas de ambos acumuladas.

O gráfico 16 buscou analisar a capacidade de cada respondente em se adaptar à nova rotina de trabalho, e 82% afirmou se adaptar facilmente ou muito facilmente à novas mudanças e nenhum respondente considerou ser difícil a adaptação.

Gráfico 16 – Adaptação às mudanças



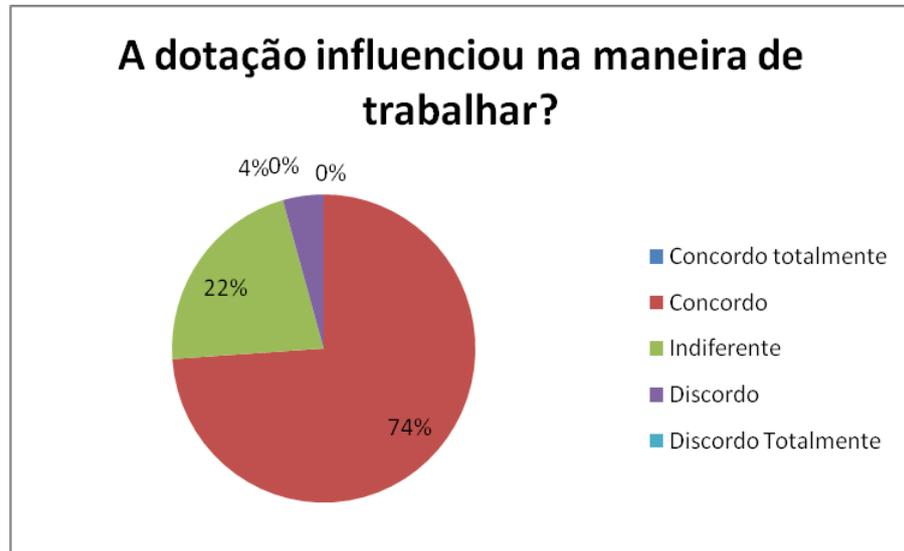
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

O gráfico 17 nos mostra que, com a unificação dos dois setores anteriores, a redução de pessoal e o consequente acúmulo de tarefas, influenciou na maneira de trabalhar dos funcionários. 74% dos respondentes concordam que a dotação (número de funcionários) influenciou a sua maneira de trabalhar.

Na percepção dos entrevistados, por mais que o banco tenha investido em melhorias de sistema, as tarefas facilmente se acumulam quando há um pico de financiamentos causados por agentes externos, como, por exemplo, o final de um ano/safra de colheita, alterando as taxas e condições de cada programa de financiamento, fazendo com que haja a necessidade de aumentar o volume de

análises de contratos. Isso faz com que o número de horas-extra diários e eventuais dias trabalhados em finais de semana se tornem frequentes.

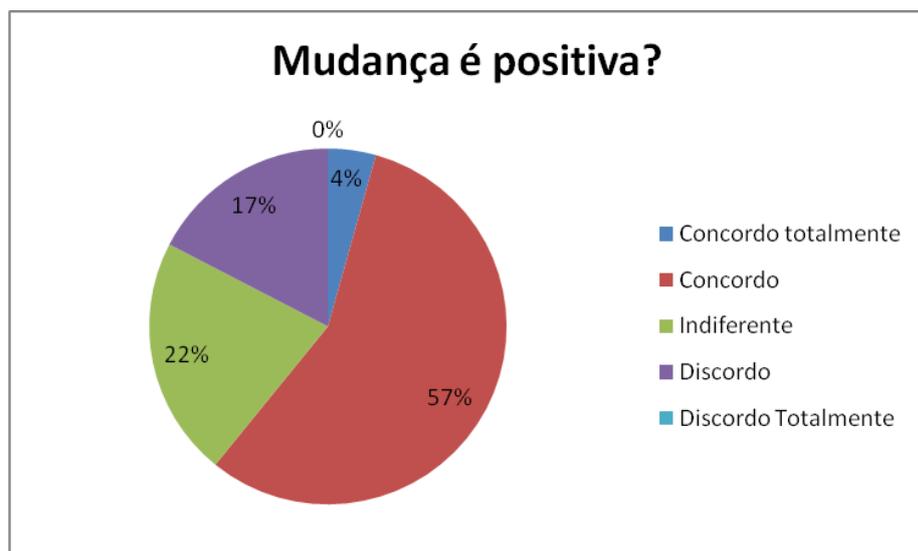
Gráfico 17 - Dotação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Os gráficos 18 e 19 nos mostram que a grande maioria dos respondentes considera válida as mudanças ocorridas no setor, 61% as considera positiva ou muito positiva e, também, 61% discorda que elas possam oferecer algum tipo de ameaça ao andamento do seu trabalho.

Gráfico 18 – Positividade da Mudança



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Gráfico 19 – Ameaça da Mudança



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

O gráfico a seguir nos auxilia a entender o porquê de os funcionários considerarem a mudança positiva para o setor. Para tanto foi perguntado se as atividades tinham se tornado desinteressantes, e 62% dos respondentes afirmaram discordar dessa afirmativa.

Um fator a se destacar é que a autonomia dos funcionários aumentou consideravelmente em relação aos processos anteriores à mudança, visto que foi necessário otimizar o tempo tanto de análise, quanto de comunicação, sendo um fator de destaque na motivação, conforme gráfico 15.

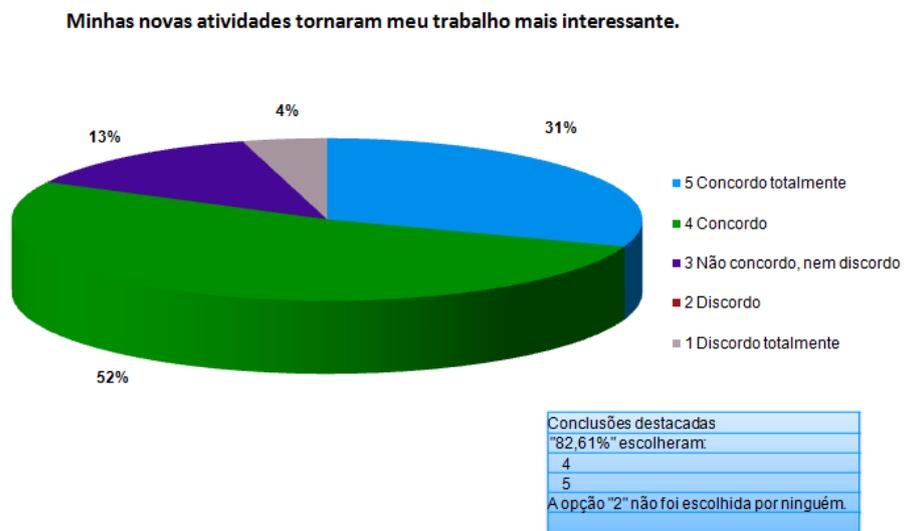
Gráfico 20 – Mudança e Atividades



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Os gráficos 21 e 22 foram retirados de uma pesquisa de clima aplicada no banco no início de 2015, a fim de comparar a nova estrutura de trabalho, com a antiga. O resultado do primeiro coincide com o aplicado na pesquisa do autor, onde aproximadamente 83% dos respondentes afirmaram concordar que as novas atividades tornaram o seu trabalho mais interessante.

Gráfico 21 – Mudanças e Interesse

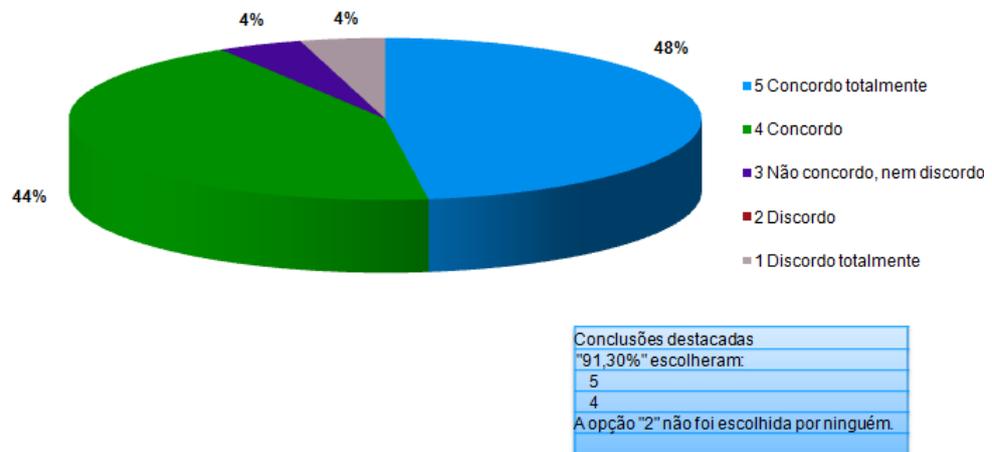


Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

O gráfico 22 que demonstra o porquê que as mudanças ocorridas foram positivas. Quase 92% dos respondentes consideraram que a nova estrutura de Business Support estava oferecendo mais oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, visto que aqueles que eram da área comercial, aprenderam as tarefas do operacional e vice-versa.

Gráfico 22 – Mudanças, Aprendizagem e Desenvolvimento

A nova estrutura de Business Support está me oferecendo mais oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

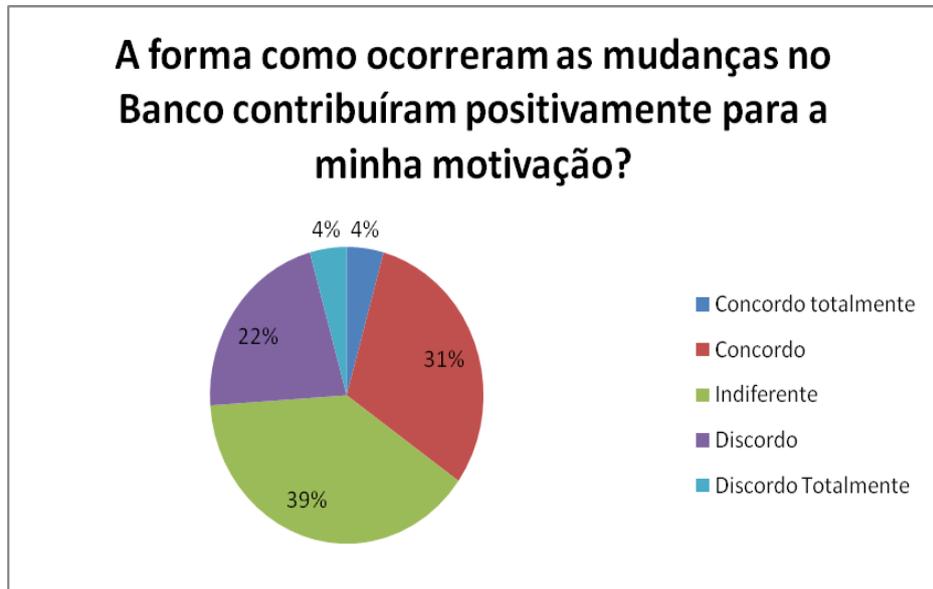


Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Os dois últimos gráficos, 23 e 24, buscam identificar conexões entre as mudanças e a motivação. Com respostas bem semelhantes, no gráfico 23, 35% concorda que a forma como ocorreram as mudanças contribuíram positivamente para a sua motivação, enquanto 26% discorda e 39% se mantém indiferente, dizendo que não alterou significativamente em relação a antiga estrutura de trabalho.

Já no gráfico 24, temos que 39% se diz satisfeito e motivado após a implementação das mudanças no banco, enquanto 17% não se sente satisfeito e motivado e 44% se diz indiferente.

Gráfico 23 – Processo de Mudanças e Positividade



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Gráfico 24 – Satisfação e Motivação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Cruzando os dados desses dois últimos gráficos com o da motivação (gráfico 8), temos que dos respondentes como indiferente, pelo menos 30% se diziam desmotivados, e somente 10% se diziam motivados. Então chegamos a conclusão que esses 30% já estavam desmotivados antes da mudança e isso não se alterou, acontecendo o mesmo com os 10% que se diziam motivados.

Por fim, o sentimento de predominância no grupo de entrevistados é o de que as mudanças ainda não aconteceram por completo. De fato, a mudança é muito boa

para o processo em geral, para o crescimento da empresa, satisfação do cliente, mas deve ser feita com cautela, pois a instituição é dependente do capital humano para se desenvolver. Os colaboradores são os maiores impactados neste processo de mudança e, se não for feito com cautela, pensando em como tais mudanças serão implementadas, sempre com clareza e transparência, o cenário que se pode ter é a desmotivação dos colaboradores.

7. Conclusões Finais

O presente trabalho teve como objetivo identificar os fatores de motivação e de desmotivação presentes no processo de mudança organizacional do setor de Business Support do Banco De Lage Landen Brasil. Para isso se fez necessário uma revisão do referencial teórico dos temas relacionados, a identificação, através de um levantamento de dados, da percepção dos funcionários e, para concluir, propor sugestões melhorias para a satisfação dos mesmos.

Após a tabulação dos dados pude chegar a um resultado satisfatório na identificação dos fatores de motivação e, principalmente, os de desmotivação, sendo que as mudanças tiveram um resultado satisfatório quando relacionado à motivação, para tanto serão elucidado alguns fatos descritos a seguir.

O reconhecimento do trabalho, conforme a teoria de Herzberg propõe, é um fator motivador, visto que para os motivados é um fator de satisfação e para os desmotivados, de insatisfação. Sendo o único fator motivacional, à exceção do salário, em que o nível de satisfação é maior que o de insatisfação entre os respondentes, considero este ponto o fator de maior relevância em relação à motivação.

O salário também foi um fator positivo, com o maior nível de satisfação da pesquisa, porém com as informações obtidas na entrevista, vi que ele também pode ser, pela percepção dos entrevistados, o único fator motivador, conforme proposto na problematização do trabalho, sendo, em alguns casos, o que torna o seu trabalho tolerável, mas não motivador.

A insegurança no trabalho, por sua vez, é um fator que não depende somente da empresa, visto que as condições do mercado a influenciam diretamente, em casos de corte de custos, por exemplo, portanto ainda não é considerado um ponto relevante para se desenvolver, somente na organização das tarefas, garantindo a sobrevivência da empresa nesse período turbulento.

Os três principais fatores a serem desenvolvidos pelo banco são: os critérios de promoção, a oferta de treinamento e as técnicas motivacionais do líder.

Em relação à quantidade de treinamento, vimos que o banco oferece alguns cursos, como o de inglês e de pós graduação, porém esses benefícios não se estendem a todo o banco, podendo esse ser um dos motivos do elevado nível de respondentes insatisfeitos. Outro fato é o de que, quando se tem uma vaga de algum cargo, o primeiro pensamento é de abrir um processo seletivo em busca de outra pessoa, podendo ser já funcionário de outro setor ou no mercado, ao invés de investir os recursos necessários para qualificar os funcionários do setor e deixá-los aptos ao novo cargo.

As técnicas motivacionais do líder só irão surtir efeito se ele estiver presente no dia a dia dos funcionários, e isso não foi o resultado encontrado com os entrevistados. A principal liderança do setor não é percebida como presente, sendo ela, muitas vezes, confundida e até mesmo influenciada por lideranças não formais. Nas palavras de um entrevistado, ele percebe que a opinião do líder é formada a partir das observações das lideranças informais, portanto podendo, em alguns casos, como o de afinidade, por exemplo, ser distorcida.

Por fim, os critérios de promoção, sendo o fator de maior insatisfação entre os respondentes, sendo mais da metade entre pouco satisfeitos e muito pouco satisfeitos, é o principal ponto a ser desenvolvido pelo banco, conforme os dados obtidos com a análise. Conforme o levantamento nas entrevistas, os funcionários não sabem o real motivo de uma promoção, mesmo havendo um método de avaliação de desempenho anual, com acompanhamento semestral. Não existe qualquer tipo de plano de carreira.

Em relação à análise das mudanças ocorridas no setor, temos que a maioria dos respondentes considera a mudança positiva e de fácil adaptação em relação aos processos anteriores.

O novo setor criado (Business Support) a partir da junção de dois outros setores proporcionou a oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento, fazendo

com que as atividades se tornassem mais dinâmicas e menos repetitivas, tornando-as, assim, mais interessante.

O fator de alteração mais relevante das mudanças foi a dotação, em que a maioria dos respondentes concordou ter influenciado a sua maneira de trabalhar. A principal razão disso, é que o número de funcionários foi reduzido e se acumularam ambas as tarefas dos dois antigos setores. A dotação pode influenciar diretamente a variável motivacional de quantidade de treinamento, visto que mais da metade dos respondentes que concorda que ela mudou a sua maneira de trabalhar, não considera satisfatória a quantidade de treinamento recebida, podendo ser causada pela necessidade de agilidade na transição dos processos antigos para os novos.

Por fim, temos que o as mudanças contribuíram positivamente para a motivação de grande parte dos respondentes (40% satisfeitos e motivados). Outro fato de destaque é que a maior parte dos indiferentes em relação ao gráfico 24 também se diziam indiferentes no seu grau de motivação (gráfico 8), ou seja, a mudança organizacional não afetou a sua motivação. Para tanto, cheguei a conclusão de que a mudança foi satisfatória, influenciando os respondentes mais positivamente do que negativamente.

Conhecer as necessidades de cada colaborador é parte fundamental da administração de pessoal e da identificação dos fatores que levam à insatisfação ou desmotivação no trabalho. Para tanto, sugere-se que a liderança se aproxime mais de seus funcionários, buscando entender as suas necessidades do dia a dia, melhorando a sua comunicação, evitando as distorções comentadas anteriormente, aumentando a quantidade de *feedbacks*.

A aproximação entre líder e colaborador também é parte fundamental para se conseguir elevar o nível de satisfeitos em relação: à quantidade de treinamento, pois conhecendo as suas necessidades é possível compreender onde o trabalhador necessita de evolução, sendo assim, podendo dirigir os recursos necessários pra o seu crescimento profissional; ao reconhecimento, pois conhecendo melhor o que cada trabalhador desempenha em sua função é possível ter uma visão ampliada e característica das suas qualidades; e à estabilidade, visto que cria-se uma relação de maior confiança entre líder e subordinado.

O principal fator a ser desenvolvido pelo banco é o de critérios de promoção, e a principal razão encontrada é a falta de um plano de carreira. Para tanto, a solução encontrada foi a própria criação de um plano de carreira, transmitindo, assim, os fatores necessários para crescer dentro do banco, com transparência e clareza por parte da gestão.

No contexto atual de mercado, muito competitivo e igual, manter o nível de motivação dos funcionários elevado pode ser um fator chave para o desenvolvimento e conseqüente sucesso do banco e os recursos humanos são peça fundamental nesse processo.

8. Referências

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. Ed.. São Paulo: Atlas, 1997.

CAVALCANTI, Vera L; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina A. *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

COSTA, Silvia Generali da. *Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros*. 1. Ed.. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

COSTA, Silvia Generali da; Vieira, Leandro; Rodrigues, Jorge Nascimento. (Org.). *Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5ª Ed. São Paulo. Atlas, 2010.

HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. 2nd ed.. New York: John Wiley, 1957.

MASLOW, Abraham. *O diário de negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MCGREGOR, Douglas. *Os aspectos humanos da empresa*. 2ed.. Lisboa: Clássica, 1970.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen P.. *Comportamento Organizacional*. 11. Ed.. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2006.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. (Org.). *Gestão da mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

<http://www.portal-gestao.com/item/6680-hierarquia-de-necessidades-de-maslow.html>. Acessado em: 23/03/2015

<https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees/ar/1>.

Acessado em: 25/03/2015.

<http://www.bancodll.com.br/>. Acessado em: 15/03/2015.

Anexos

Questionário do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração sobre as mudanças organizacionais e sua relação com a motivação no setor de Business Support do Banco DLL Brasil.

1. Qual sua Idade?
 - Até 25 anos
 - Acima de 25 anos e até 30 anos
 - Acima de 30 anos e até 35 anos
 - Acima de 35 anos e até 40 anos
 - Acima de 40 anos
2. Qual seu Gênero?
 - Masculino
 - Feminino
3. Formação Acadêmica?
 - Segundo Grau Completo
 - Superior Incompleto
 - Superior Completo
 - Pós graduação
4. Estado Civil:
 - Solteiro(a)
 - Casado(a)
 - Divorciado(a)
 - Viúvo(a)
5. Possui Filhos?
 - Sim
 - Não
6. Cargo:
 - Estagiário
 - Assistente Administrativo
 - Analista
 - Gestor

7. A quanto tempo trabalha na empresa?
- Até 2 anos
 - Acima de 2 anos e até 5 anos
 - Acima de 5 anos e até 8 anos
 - Acima de 8 anos
8. Qual é o seu grau de motivação no atual setor:
- Muito Desmotivado
 - Desmotivado
 - Indiferente
 - Motivado
 - Muito Motivado
9. Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?
- Muito reconhecido
 - Reconhecido
 - Mais ou menos reconhecido
 - Pouco reconhecido
 - Muito pouco reconhecido
10. Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:
- Muito seguros
 - Seguros
 - Mais ou menos seguros
 - Pouco seguros
 - Muito pouco seguros
11. Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?
- Muito satisfeito
 - Satisfeito
 - Mais ou menos satisfeito
 - Pouco satisfeito
 - Muito pouco satisfeito
12. A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:
- Muito satisfatória

- () Satisfatória
- () Mais ou menos satisfatória
- () Pouco satisfatória
- () Muito pouco satisfatória

9 – Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera atualmente como os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.

1 - ()	Instalações físicas
2 - ()	Quantidade de treinamento que recebem
3 - ()	Qualidade dos treinamentos que recebem
4 - ()	Integração da equipe de trabalho
5 - ()	Oportunidade de crescimento
6 - ()	Autonomia
7 - ()	Estabilidade no emprego
8 - ()	Gostar do que faz
9 - ()	Salário somado a benefícios
10 - ()	Imagem da empresa
11 - ()	Desafios existentes no trabalho
12 - ()	Relação com o cliente
13 - ()	Participação das decisões
14 - ()	Relação com a liderança da equipe
15 - ()	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho

	que executa
16 - ()	Ser ouvido
17 - ()	Nada
18 - ()	Outros

10. Em relação às técnicas motivacionais por parte de seu líder/gerente, você está:

- Muito Satisfeito
- Parcialmente Satisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Insatisfeito

11. Considerando o cargo que você ocupa, como você classifica a sua remuneração total (salário, PLR, benefícios, bônus):

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos satisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito pouco satisfeito

12. Você se considera capaz de se adaptar às mudanças quando elas ocorrem:

- Muito Facilmente
- Facilmente
- Nem Facilmente, nem com dificuldade
- Com Dificuldade
- Com Muita Dificuldade

13. A forma como ocorreram as mudanças no Banco contribuíram positivamente para a minha motivação.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo

Discordo Totalmente

18. As mudanças de dotação (número de funcionários) no setor me deixam influenciaram minha maneira de trabalhar:

Concordo totalmente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo Totalmente

19. A mudança é positiva para os funcionários:

Concordo totalmente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo Totalmente

20. Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças:

Concordo totalmente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo Totalmente

21. Estou satisfeito e me sinto motivado após a implementação das mudanças no setor em 2014:

Concordo totalmente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo Totalmente

22. Sinto que a mudança é uma ameaça:

Concordo totalmente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo Totalmente

23. Não me senti interessado em realizar atividades que resultaram das mudanças:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O que você considera hoje como os principais fatores de motivação e de desmotivação para os funcionários da sua empresa?
2. O ambiente de trabalho no setor proporciona motivação?
3. A empresa tem feito o necessário para te manter motivado no desempenho das atividades?
4. Qual o impacto da mudança no ambiente de trabalho? Existe alguma relação com a atual motivação?
5. Após a implantação da mudança qual o sentimento predominante no grupo?