

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**FATORES QUE AFETAM NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E SEUS
IMPACTOS NO ATENDIMENTO DO CLIENTE**

Autora: KELLY REGINA KOPAC

Orientador: Professor Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2006

Agradeço primeiramente à Deus.
Agradeço aos meus familiares e amigos pela
colaboração dispensada.
Aos meus colegas do Curso de Especialização em
Gestão Empresarial, pela grande ajuda e
coleguismo demonstrado durante as aulas.
Ao Professor Pedro José Steiner Neto pela
paciência e excelente desempenho ao ministrar
suas aulas.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iv
RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO GERAL.....	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
1.4 METODOLOGIA.....	4
2 O DESENVOLVIMENTO PESSOAL DO INDIVÍDUO NO SETOR BANCÁRIO	6
2.1 O TRABALHO BANCÁRIO E SUA EVOLUÇÃO.....	6
2.2 FORMAS DE VIABILIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO.....	12
2.3 PARADIGMAS QUE IMPEDEM O DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	14
2.4 ATITUDE: CONCEITO E DEFINIÇÃO.....	17
2.5 A ATITUDE E SUA RELAÇÃO COM OS PARADIGMAS QUE IMPEDEM OU FACILITAM O DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO.....	20
2.6 ÁREAS DE CONFLITO.....	26
3 O CONHECIMENTO COMO FONTE MOTIVADORA: DIFERENCIAL NA ORGANIZAÇÃO	28
3.1 O CONHECIMENTO.....	28
3.1.1 Competência Organizacional X Capacitação Individual.....	28
3.1.2 Aprendizagem Individual.....	33
3.1.3 A Aprendizagem Organizacional.....	34
3.1.4 Aprendizagem: Fatores que Impedem ou Facilitam.....	42
3.2 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS UTILIZADAS PARA A PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL, GERENCIAL E ORGANIZACIONAL.....	43
3.2.1 O conhecimento como Fonte de Poder Individual e Organizacional....	43
3.3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	45
3.4 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	47
3.5 MANUTENÇÃO DOS MELHORES TALENTOS	47
3.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS.....	49
3.7 PLANO DE CARREIRA.....	50
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	55
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	55
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	56
4.2.1 População.....	56
4.2.2 Amostra.....	56
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	56
4.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.5 PROPOSTA E RECOMENDAÇÕES.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64
ANEXOS	67

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – ASPECTOS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM	35
QUADRO 2 – ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	48
FIGURA 1 – COMPONENTES DA ATITUDE.....	21
FIGURA 2 – A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW E SUAS IMPLICAÇÕES.....	24
FIGURA 3 – MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	38
FIGURA 4 – ESPIRAL DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	41

RESUMO

Sabe-se que a motivação humana é fator de fundamental importância para o rendimento da produção laboral, com isso, frente às constantes mudanças nas organizações contemporâneas, constatou-se a necessidade de se estudar os fatores que afetam na motivação dos funcionários bancários, especificamente os caixas, tendo em vista as diversas teorias, os diversos modelos de comportamento humano e como se operacionalizam tais funções perante à clientela. Com isso, entendeu-se necessário pesquisar o desenvolvimento pessoal do indivíduo no setor bancário, considerando o trabalho bancário e sua evolução, as formas de viabilização do novo processo de produção já transformada, em observância aos paradigmas que impedem ou facilitam melhor o desenvolvimento do colaborador, sendo a atitude um requisito preponderante para melhor compreender as ações conflituosas dos caixas bancários. Desta forma, constata-se que o conhecimento tanto individual quanto organizacional funcionam como fonte motivadora, respaldando-se em diferencial na organização. Doravante, os aspectos que envolvem a aprendizagem incluem o tempo, o espaço e as pessoas, de modo a ampliar a capacitação do homem no contexto da atividade. Por fim, o trabalho busca uma abordagem para as estratégias motivacionais utilizadas para a promoção do desenvolvimento interpessoal, gerencial e organizacional, com base no pressuposto de que conhecimento é poder.

Palavras-chave: Setor bancário, Caixa bancário, Paradigmas, Motivação, Desmotivação.

1 INTRODUÇÃO

O mundo tem passado por notáveis transformações sociais e as organizações têm percebido que devem mudar sua maneira de conceber tais transformações, elaborando um novo entendimento em relação ao papel que desempenham frente a seus subordinados. As pessoas também têm refletido no papel e vínculo que mantêm frente às organizações, estabelecendo para si um novo modo de ver o mundo.

Muito embora o mundo tenha se modernizado, pessoas e organizações têm sido constrangidas com as freqüentes pressões em busca de dominar os novos desafios encontrados, com isso, o instrumento mais utilizado nas empresas é a tecnologia que está constantemente ao alcance dos administradores, mas, o grande problema é que ainda muitas empresas encontram-se despreparadas ensaiando os primeiros êxitos rumo a definir-se frente aos obstáculos.

Hoje, mais do que nunca os trabalhadores precisam provar seu potencial, considerando o fato de os maquinários substituí-los a cada dia com mais freqüência, ameaçando a carreira do cidadão constantemente. Com base em tais pressupostos, compreende-se que o fator motivação é peça fundamental para fazer com que os colaboradores estejam sempre dispostos e motivados dentro de estruturas ainda fragmentadas.

FERRETI *et al.* (1999, p. 22-3), identificaram três tipos de mudanças culturais nas organizações, sendo elas:

- (1) a mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;
- (2) a revolução cultural, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores, e isto representa um grande esforço dos membros fundadores, que construíram a identidade organizacional em torno dos valores antigos, de substituí-los; é acompanhada quase sempre de fluxos de saída e entrada de pessoal e destruição de símbolos importantes;
- (3) o incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas de solução dos problemas.

Não obstante, as mudanças no mundo do trabalho tem sido analisada por diversos pesquisadores da atualidade, a partir da eclosão do regime de acumulação flexível de capital, em que se produziram fenômenos como a sobreposição do capital financeiro sobre o industrial e a emergência de importante aumento do setor de

serviços na economia, acompanhados da absorção de trabalhadores sob as condições cada vez mais precárias (FERRETI *et al.*, 1999).

Nesse percurso, nota-se modificações substanciais não apenas nos processos de trabalho, mas também retrocessos em conquistas sociais dos trabalhadores no mundo todo. Assim, segundo pesquisas realizadas, as categorias mais afetadas por tais mudanças é a dos bancários.

Simultaneamente em que o trabalhador bancário experimenta vividamente a contradição própria de sua condição de mão-de-obra substituível, o sistema financeiro comemora a solidificação de sua hegemonia sobre a esfera produtiva, seu poder de controle aumentado frente à importância que adquiriu a circulação de dinheiro e papéis.

Não obstante, ante o problema apresentado, constata-se que a motivação nas organizações é um assunto bastante discutido nas últimas décadas, permitindo que uma organização se coloque em destaque, tendo em vista o fator globalização e os vínculos que estas estabelecem com o mundo.

De igual maneira, o estudo sobre a motivação do trabalhador bancário, especificamente, na função de caixa, compõem uma abordagem acerca das mutações do segmento, em que as transformações produtivas foram determinantes para influenciar a posição do trabalhador.

Cabe a esse estudo buscar compreender se todos os trabalhadores do setor bancário, ou melhor, os caixas estão recebendo o tratamento adequado em relação às tarefas desenvolvidas dentro dos Bancos.

1.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar quais são os fatores que afetam na motivação dos funcionários bancários (caixa) e seus impactos no atendimento ao cliente.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as atitudes e paradigmas que impedem ou facilitam o desenvolvimento dos profissionais no atendimento ao cliente;
- Compreender como funciona o desenvolvimento pessoal e organizacional do indivíduo;
- Observar, por meio de pesquisa de campo se os indivíduos na função de caixa sentem-se motivados e se sabem os motivos pelos quais sentem-se desmotivados;
- Identificar como é percebida a falta de motivação;
- Identificar as necessidades de melhorias no ambiente de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo sobre a motivação do trabalhador brasileiro é de ampla relevância social, tendo em vista a constatação de que o Brasil tem construído uma sociedade vergonhosamente injusta ao longo de seus cinco séculos, consolidando-se uma cultura de permissividade e tolerância à injustiça, ao autoritarismo e aos preconceitos de todas as matizes, em que o segmento bancário não fica para trás.

Os resultados dessa herança estão estampados nas pesquisas do IBGE, à qual revela que o país muito embora já se encontre no século XXI, ainda ostenta o desonroso troféu de um dos campeões mundiais na concentração de riquezas.

As políticas sociais conduzidas pelo governo também são fatores que contribuem para o cidadão brasileiro não atingir o pleno desenvolvimento educacional, por conseqüência, não raras vezes, chega a ser um bom profissional dentro das organizações às quais prestam seus labores.

Todo homem possui necessidades peculiares e é impulsionado para a realização de suas volições, buscando saciá-las, sejam emocionais, sociais ou econômicas, cujas recompensas possibilitam-lhe a obtenção de melhor qualidade de vida ou promoção social.

Os trabalhadores de organizações bancárias na função de caixa exercem atividades de atendimento ao cliente diariamente, com isso, estão sujeitos a

enfrentarem problemas de ordem conflituosa não apenas entre os funcionários, mas também frente ao cliente, originando desmotivação, stress, atitudes negativas em relação ao seu companheiro ou até mesmo perante o cliente, permitindo desmotivá-los nas suas funções constantemente, ademais, as pressões e cobranças dos superiores em relação ao cumprimento de prazos, qualidade, produção, hora-extra também pode produzir além da desmotivação, a exaustão laboral do indivíduo.

Muito embora as organizações tenham que se colocar em posição de destaque nas relações que estabelecem com o mundo, especialmente, tendo em vista a grande concorrência que enfrentam nestes últimos tempos quanto aos produtos e serviços, a chave do progresso empresarial sempre será o indivíduo, depois a tecnologia, o qual a empresa deverá manter constante preocupação com suas necessidades, indo além do básico, promovendo estratégias que façam-no motivados por meio de incentivos, treinamentos e valorização do humano com base em teorias de aprendizagem modernas.

Frente a isso, entende-se que a motivação nas organizações de hoje é um assunto bastante difundido nas últimas décadas, Assim sendo, constata-se que o estudo sobre a motivação do trabalhador bancário, especificamente, na função de caixa possibilitará compreender os fatores determinantes que influenciam o posicionamento ou comportamento do trabalhador frente à atividade desenvolvida, tendo em vista as próprias mutações do segmento, em que transformações produtivas foram determinantes para influenciar no processo de trabalho hoje.

1.4 METODOLOGIA

Para este estudo, empregou-se basicamente o método quantitativo-indutivo, partindo-se de amplo estudo genérico para se chegar aos pontos específicos estabelecidos nos objetivos desse estudo. O método indutivo consiste na observação de casos particulares para o estabelecimento de hipóteses de caráter geral.

O método de procedimento específico tem como base a pesquisa bibliográfica sobre o tema, através de artigos científicos, periódicos, *Internet*, livros e revistas, seguindo uma criteriosa busca sobre o assunto. A pesquisa de campo será feita por

meio da aplicação de dois questionários com perguntas que visem responder aos objetivos desta pesquisa, tendo em vista o problema apresentado na introdução.

Através da pesquisa de campo, será possível saber se os caixas consideram-se motivados e sob quais as condições sentem-se motivados, se têm consciência dos fatores que levam a desmotivar-se dentro da organização, se sabem sobre a influência que o indivíduo exerce sobre a organização, se consideram-se bem preparados intelectualmente, tecnicamente ou se apenas conhecer a função é o suficiente. Dentre outros objetivos a que este estudo se propõe, é saber se o funcionário considera importante a integração entre os indivíduos, sendo um fator relevante para aumentar o conhecimento entre as pessoas e a própria atividade desenvolvida, gerando motivação e promovendo o aumento da produção, diminuindo, a margem de erro. Mas, considera-se necessária uma outra pesquisa, pois somente com o funcionário (caixa) não seria suficiente para atingir com os objetivos deste estudo, portanto haverá uma pesquisa junto aos funcionários a nível de gerência para saber se sentem que seus subordinados, ou seja, os funcionários na função de caixa, se estes estão motivados e sob quais condições, se conhecem os fatores que induzem a desmotivar-se, se possuem consciência da importância do trabalhador dentro da organização, por fim, se os gerentes também consideram importante à integração das funções executadas a nível empresa-indivíduo e como percebem que o colaborador na função de caixa encontra-se desmotivado para executar as tarefas.

2 O DESENVOLVIMENTO PESSOAL DO INDIVÍDUO NO SETOR BANCÁRIO

Este Capítulo tem como finalidade principal apresentar uma abordagem sobre o setor bancário, tendo em vista alguns pressupostos sobre a mudança de tecnologia e o posicionamento do trabalhador bancário neste processo de mudança, sobretudo, procurando evidenciar aspectos importantes acerca da categoria bancária que, por conseqüência, procurará compreender a função e motivação dos profissionais na modalidade de caixa.

A mudança em relação ao setor bancário ocorreu por meio de viabilidades históricas e econômicas que empreenderam transformações. Com isso, entende-se necessário implementar a pesquisa com uma abordagem sobre os paradigmas que impedem o desenvolvimento do indivíduo no setor bancário, considerando suas motivações, competências e seu desempenho enquanto trabalhador na função específica de caixa.

2.1 O TRABALHO BANCÁRIO E SUA EVOLUÇÃO

Tentativas de superação da crise estrutural do trabalho desde a Revolução Industrial evoluem significativamente e passam pela disseminação do chamado modelo japonês, conseguindo responder às necessidades da acumulação capitalista contemporânea. A automação microeletrônica e as inovações organizacionais da produção e do trabalho serviram como modelo característico principal à flexibilidade sobre o entendimento que seria produto e trabalho, constituindo-se num dos elementos concretos do processo de globalização capitalista, difundidos na década de 80 (Século XX) por inúmeros países, muito embora não fosse na forma mais pura, miscigenava-se, adaptando-se às condições objetivas de cada país, como é o caso do Brasil (FERRETTI, 1999).

Neste processo, novas formas de organização do trabalho e de produção vão sendo introduzidas no âmbito do mercado formal do trabalho. A tecnologia de grupo, a manufatura celular, o *just in time*, o sistema de produção flexível são exemplos de inovações organizacionais que visam aumentar as condições de competitividade das empresas. Segundo FLEURY e FLEURY (1997), a redefinição do processo

organizacional é uma condição necessária para a adoção das novas tecnologias de base microeletrônica.

Este conjunto de mudanças que marcam a passagem do regime de produção fordista para o regime flexível faz parte das alternativas bem sucedidas de superação da referida crise estrutural, cujas alternativas de solução repercutiram-se na década de 1980, atingindo profundamente o mundo do trabalho. Referindo-se a este momento histórico do capitalismo, ANTUNES citado por FERRETTI (1999) assim resume o conjunto de transformações da década de 80 nos países centrais:

Década de grande salto tecnológico, a automação e a robótica invadiram o universo fabril, inserindo-se e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção do capital (...) O fordismo e o taylorismo já não são únicos e mesclam-se com outros processos produtivos (neofordismo, neotaylorismo) sendo em alguns casos até substituídos como a experiência japonesa permite constatar (...) Vivem-se formas transitórias de produção, cujos desdobramentos são também agudos, no que diz respeito aos direitos do trabalho. Estes são desregulamentados, são flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se à sua nova fase (...) Os sindicatos estão aturdidos e exercitando uma prática que raramente foi tão defensiva (...) aderindo ao acrítico sindicalismo de participação e de negociação, que em geral aceita a ordem do capital e do mercado, só questionando aspectos fenomênicos dessa mesma ordem (FERRETTI, 1999, p. 72).

De acordo com o exposto, pode-se afirmar que na sociedade capitalista a tendência de mudança nas relações de trabalho ao longo dos chamados “trinta anos gloriosos”, como a que se observa, visam atender às necessidades incessantes de valorização do capital. A lógica capitalista pressupõe a contínua busca de um maior grau de exploração da capacidade de trabalho, através das constantes melhorias nos processos tecnológicos e organizacionais (CAMPOS, 2000).

Entretanto, ao se abordar a emergência das novas relações de trabalho nos países desenvolvidos, afirma-se que a elaboração de normas para a regulação destas relações representou um dos pilares que permitiu e sustentou os períodos de crescimento do capitalismo do século XX, juntamente com a constituição dos Estados nacionais e os novos processos tecnológicos. O êxito das pressões políticas para uma maior autonomização das empresas¹, especialmente, no que se refere às formas de gestão e uso da mão-de-obra, à estrutura das remunerações, aos processos de admissão e dispensa (CAMPOS, 2000).

¹ Autonomia tecnológica na área de informática.

Tal resistência parece justificar-se no fato de que a consolidação dos sistemas de relações trabalho não se deu de forma pacífica e espontaneamente, mas, concomitante ao crescimento do movimento sindical nas economias avançadas que, aliado às condições político-institucionais, amplamente favoráveis, possibilitou o amadurecimento dos processos de barganha coletiva nesses países. Neste contexto, o sindicalismo surge como um instrumento dos trabalhadores na luta de classes e os processos de barganha coletiva são manifestações concretas dessa luta, refletindo o conflito de interesses entre trabalhadores e capitalistas (CASTRO, 1999).

As pressões para a mudança nas relações de trabalho, por outro lado, não partem necessariamente das empresas, evidenciam-se pela reivindicação mais antiga dos sindicatos. Ou seja, a redução da jornada de trabalho sem perda salarial. No final do século XX surge como uma solução para o chamado desemprego tecnológico, e vem sendo conquistada mais notadamente pelos trabalhadores da Europa Ocidental, mas, com tendência a se generalizar para toda a classe trabalhadora, a exemplo do que aconteceu no século XIX, quando da conquista das oito horas diárias de trabalho (CAMPOS, 2000).

Segundo Baltar e Proni citado por MELO (2002, p. 17) coexistem, pelo menos, em duas formas básicas de flexibilidade no uso da mão-de-obra na economia internacional atualmente:

... são dois modelos genéricos de uso de mão-de-obra, que em combinações diferentes aparecem nas diversas formas concretas de regime de trabalho. No primeiro modelo, caracterizado pela flexibilidade quantitativa, o empregador contrata determinados serviços prestados pelos trabalhadores. No segundo, marcado pela flexibilidade funcional, o empregador contrata um conjunto de força de trabalho potencial, capaz em princípio de usos alternativos qualitativamente diferentes.

No que se refere ao Brasil, pressões por uma maior flexibilização das relações de trabalho vão se intensificando na década de 90 (Século XX), motivadas pelo processo de abertura econômica, que impôs a necessidade de uma reestruturação em todos os setores da economia brasileira (MELO, 2002, p. 17).

No entanto, por trás dessas pressões parece existir uma ideologia a uma real necessidade da flexibilização trabalhista como condição *sine qua non* para a melhoria do nível de emprego. Com isso, reconhece-se o caráter altamente

ideológico quando se enfatiza que as relações de trabalho vigentes no país não se mostram tão rígidas. Pelo contrário, caracterizam-se por elevada rotatividade da mão-de-obra, reduzido quadro de pessoal permanente e baixos níveis salariais, ao mesmo tempo em que são assegurados direitos legais que, em princípio, parecem voltados para a compensação dos baixos níveis de remuneração.

MELO menciona ainda que:

... os anos 90 começaram com evidentes mudanças no mercado de trabalho (...) o enxugamento do quadro de pessoal das grandes empresas - tendência notável nos países centrais - vem ocorrendo num ritmo intenso, mas sob um regime de trabalho marcado pela instabilidade no emprego e por baixos níveis salariais. Essa tendência não guarda, então, associação significativa com uma suposta rigidez no uso da mão-de-obra (típica da experiência dos países centrais), como prega a ideologia da flexibilização do trabalho (MELO, 2002, p. 112).

A década de 90 inaugura o processo de ajuste estrutural em curso na economia brasileira, o qual foi responsabilizado pela contração do nível de emprego, especialmente, na indústria de transformação com uma perda de 1,4 milhão de postos de trabalho, e no setor financeiro, cuja perda chegou a 400 mil vagas (GARCIA, 2001, p. 5).

Com relação à estes questionamentos é importante ressaltar os admiráveis momentos de transformações tecnológicas ocorridas nos bancos brasileiros, conforme segue explicado por ELY:

O primeiro ocorreu no final da década de 60 onde foram criados os CPDs com a incorporação de computadores de grande porte. O segundo momento ocorreu no final da década de 70, onde foi implantado o sistema *on line* nos grandes bancos, e na primeira metade dos anos 80 onde houve sua difusão. Ainda nestes anos foram criados os sistemas de apoio às decisões e implantados terminais de consulta aos clientes. O terceiro momento, iniciado em 1986, caracterizando-se pela maior integração entre clientes e bancos pela busca de intensificar o uso capital fixo, instalado na virada da década (Ely apud MELO, 2002, p. 112).

Não obstante, as transformações que vem ocorrendo desde a década de 60 até os dias atuais têm sido enormes, a ponto de não serem medidas ou identificadas completamente. Assim sendo, entende-se que com a criação dos centros de processamento de dados, toda a documentação que passava pelas agências eram enviada aos CPDs. Muitos trabalhadores especializados foram contratados para responsabilizar-se pelas análises e atividades realizadas neste centro.

O desenvolvimento tecnológico trás certo saudosismo na memória de alguns trabalhadores, conforme segue:

Segundo Ely citado por CAMPOS (2000):

Concretamente, o bancário de minha época atendia o cliente no balcão, fazia a contabilidade no banco, agência por agência, conta por conta, a introdução de máquinas elétricas já representou uma revolução, imagine na era do computador, do controle do processamento de dados e hoje da automação quase que completa. Hoje, a figura bancária é completamente diferente de minha época, da década de 60. A gente se divertia muito, era muito bom ser bancário.

Com a automação, há mais de 23 anos atrás, este trabalho (refere-se ao trabalho do CPD), é feito nas agências, os caixas é que fazem ou a retaguarda, que nem é caixa mais, é o auxiliar de serviços ou auxiliar administrativo. Então desempregou muito na área de processamento de dados, desempregou muito devido à reestruturação.

Para Izumi citado por JINKINGS (2001), as transformações construíram um cenário tendo, de um lado, um grande número de trabalhadores não qualificados, que são os digitadores com a responsabilidade da entrada de dados aos CPDs e, de outro, uma minoria qualificada composta pelos analistas de sistemas, os programadores e os gerentes especializados.

A rotinização de desempenho de atividades mecanizadas, características do trabalho dos digitadores, coloca sob suspeita a idéia de flexibilização funcional contida no discurso da formação polivalente, o que torna questionável a generalização sempre presente na fala dos defensores das novas tecnologias (CAMPOS, 2000).

Não obstante, enquanto se operavam mudanças nos processos de trabalho, os bancos também imprimiam modificações nas suas "fachadas", no *layout* das agências. Os bancos passaram a empurrar cada vez mais a clientela para os serviços de auto-atendimento, eliminando mais postos de trabalho. Hoje, mais de 70% de todas as operações feitas pelos bancos são feitas pelo auto-atendimento (CAMPOS, 2000).

O sistema de auto-atendimento foi desenvolvido com a implantação de cartões magnéticos e dos caixas eletrônicos, dos Bancos 24 Horas que se disseminaram por numerosos locais do mundo, facilitando o trabalho dos usuários, mas, por outro lado, retirando o trabalho de muitos bancários. O sistema automatizado reduz o trabalho com papéis utilizados nas agências, diminuindo o

labor manual de muitos trabalhadores, ao mesmo tempo em que reduz o custo operacional dos banqueiros (MELO, 2002).

As transformações tecnológicas ocorridas no decurso do tempo, transferem muitos serviços anteriormente desempenhados pelos trabalhadores bancários às pessoas físicas ou jurídicas, possibilitando que serviços antes executados nas agências bancárias sejam realizado nas residências ou nas empresas, por meio de telefone ou computadores, pelo sistema de *home banking* (JINKINGS, 2001).

Ao se efetuar uma análise acerca do papel das tecnologias da informação, Lojkin citado por JINKINGS (2001), informa que o sistema permite uma economia maciça e sistemática de meios materiais utilizados, as novas tecnologias da informação favorecem as aplicações em tempo real, abrem possibilidade de funcionamentos interativos e de diálogos homem-máquina.

Simultaneamente, o deslocamento para a atividade que se utiliza em maior proporção o intelecto, confere uma importância crescente às funções de informação que reclamam o trabalho intelectual e comunicação, portanto, não se pode separar a transformação da natureza material do grande desenvolvimento das funções informacionais (JINKINGS, 2001).

Nessa ótica, os computadores passaram a serem empregados em larga escala, provocando desde aí uma mudança no perfil da categoria². Em meados dos anos 80 (Século XX), à medida em que as novas tecnologias incorporaram novas formas de organização do trabalho, engendraram respostas racionalizadoras para um mercado cada vez mais competitivo, novas habilidades foram acrescentadas ao saber profissional na construção do bancário competente, capaz de atender, de se comunicar com diferentes tipos de clientes, com colegas que pertençam à mesma equipe (polivalente), com seus subalternos ou superiores hierárquicos (JINKINGS, 2001).

² HIRATA estudando a divisão sexual do trabalho, sua variabilidade e persistência, detecta que a evolução do trabalho e da mão-de-obra feminina hoje, dotada de níveis cada vez maiores de escolaridade, ocupando postos de trabalho mais qualificados e de maior responsabilidade, ainda que índices percentuais relativamente reduzidos. Para isso, alguns pesquisadores perguntam até os dias atuais se há: (...) novas formas de inferioridade feminina no mercado de trabalho ou o verdadeiro declínio da divisão sexuada do trabalho (...) e HIRATA responde: (...) de fato, embora mudanças e continuidades coexistem, o deslocamento hoje das fronteiras e do masculino e do feminino idéia intacta da hierarquia social que confere superioridade ao masculino sobre o feminino, hierarquia sobre o qual se assenta a divisão sexual do trabalho (FERRETI *et al.*, 1999).

Desta forma, a qualificação do trabalho polivalente nos bancos, inserido também em equipes de venda polivalentes, resulta da capacidade individual de relacionar os conhecimentos necessários e produtos, com conteúdos diferenciados, operar com sistemas diferentes em termos de serviços e produtos, com conteúdos diferenciados, operar com sistemas informatizados, mas também significa ser capaz de se comunicar, ser responsável, ter iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, ser participativo, etc.

Ser detentor de conhecimento não informa apenas um conjunto de subsídios transmitidos pela escola ou empresa, mas também um conjunto de habilidades e características natas ou adquiridas no desempenho de diferentes papéis sociais que vão delinear os contornos de competência requerida para o exercício da função.

2.2 FORMAS DE VIABILIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

Ante as constantes implementações dos processos de informatização, partindo do avanço da tecnologia, passaram a surgir greves em grandes proporções, em que o bancário perde o que havia conseguido ao longo de suas lutas (CAMPOS, 2000).

Esse processo caracteriza-se como o surgimento do controle do trabalho, com uma mistura de repressão, familiarização, cooptação e cooperação, elementos que devem ser organizados não apenas no local de trabalho, mas na sociedade como um todo. A socialização do trabalhador nas condições de produção capitalista envolve o controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais (CAMPOS, 2000).

As transformações no setor bancário vieram combinadas, tanto com medidas de arrocho salarial como de intimidação dos trabalhadores, aspectos que também são analisados por Harsey citado por CAMPOS (2000). Entende-se, portanto, que o descontentamento que existia entre os funcionários pode ser entendido pela forma de administrar o banco na gestão do negócio e, para livrarem-se de tal situação, muitos dos trabalhadores bancários decidiram por deixar a instituição.

Consoante ao constante processo de informatização dos bancos, cujos objetivos era de tornar a organização mais eficiente e menos onerosa, na tentativa

de amenizar a problemática vivenciada pelo conjunto dos funcionários, tanto dos que deixavam a empresa, quanto dos que permaneciam nela, com sentimento de inércia ao serem responsabilizados pelo futuro de sua organização laboral convolou numa transformação radical do sistema bancário, com a implantação de diversos enxugamentos das fusões e incorporações dos bancos (CAMPOS, 2000).

A realidade dos bancários tornou-se drástica e muito adversa para os trabalhadores bancários, com redução no nível de emprego, aumento nas exigências do aperfeiçoamento e readequação da mão-de-obra nas agências bancárias.

A adquirir novos conhecimentos, novas técnicas, o mais novo produto, a mais recente e descoberta científica implica em maior responsabilidade, maior possibilidade competitiva, sendo o próprio saber a mercadoria-chave a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições cada vez mais organizadas em bases competitivas (CAMPOS, 2000).

As agências passam a ser um conglomerado financeiro, em que os(as) gerentes assumem tarefas de vendedores de papéis e serviços aos clientes nas agências, revelando uma nova arquitetura nos processos e produtos, aperfeiçoando cartões eletrônicos, criando informações armazenadas, desenvolvendo sistemas de capturas e recuperação de imagens, revertendo as tarefas de manipulação de documentos (CAMPOS, 2000).

Assim, a categoria bancária tem sido ameaçada constantemente pelo desemprego, tornando várias funções extintas, cujas políticas de Recursos Humanos são voltadas para a busca de adesão dos trabalhadores aos objetivos e à lucratividade do Banco.

Para isso, os trabalhadores buscam maiores conhecimentos, maiores espaços no mercado, considerando a necessidade coercitiva em relação ao papel do trabalhador tanto na sociedade quanto na família. Após a apresentação de significantes abordagens acerca da categoria bancária, verifica-se que a Gestão do Trabalho é papel fundamental no contexto da organização atual (CAMPOS, 2000).

Após efetuar algumas explanações acerca da Gestão do Trabalho, convém relacionar esta gestão com os denominados paradigmas que contribuem para impossibilitar o desenvolvimento do trabalhador na organização atual, especialmente, pelo fato de que a capacitação individual permite maior autonomia

de si próprio bem como no contexto organizacional, possibilitando obter melhor qualidade de vida bem como fortalecer a organização frente aos constantes obstáculos que a concorrência impõe ao mercado.

2.3 PARADIGMAS QUE IMPEDEM O DESENVOLVIMENTO HUMANO

Paradigma segundo BEHRENS (2000, p. 45) é uma espécie de pensamento sistêmico, entretanto, nem todo pensamento sistêmico pode ser reconhecido como novo paradigma da ciência. A noção de paradigma está sendo usada para referir se a forma de como o indivíduo percebe e atua no mundo, são as regras pelas quais vê o mundo. Ou seja, paradigma pode ser entendido como o conjunto de regras positivas ou negativas e regulamentos destinados a solução de situações, dentro dos limites determinados.

Para BEHRENS (2000, p. 48), o mundo, de uma forma geral é visto através de paradigmas, funcionam como filtros que selecionam o que o indivíduo percebe e reconhece, levando-o a recusar e distorcer os dados que não combinam com as expectativas por ele criadas. Um detalhe idêntico pode ser percebido de formas diferentes por pessoas diferentes, o qual pode ser dado o nome de paradigmas, que além de influir nas percepções, fazem acreditar que um determinado jeito de fazer certa coisa é o “certo” ou até mesmo “a única forma de fazer”, impedindo de aceitar idéias novas, tornando-os pouco flexíveis à mudanças.

Um paradigma se torna um “paradigma” quando se instala uma disfunção no indivíduo, ou seja, paralisia de paradigma, que seria a “doença fatal da certeza”, sendo muito fácil para contraí-la por qualquer indivíduo em circunstâncias peculiares.

MIZUKAMI (1986, p. 145-165) enfatiza que para que um indivíduo possa adotar novos paradigmas, precisa coragem para decidir novas regras e regulamentos, procurando ver o mundo de forma diferente. Ao que se pode concluir, entende-se que o que hoje aparenta ser impossível, amanhã poderá perfeitamente ser possível. Pois, de certa forma, a paralisia de paradigma pode não oportunizar mais positivamente os indivíduos. Segundo MIZUKAMI (1986, p. 147) a neuroanatomia e neurofisiologia demonstram que o sistema nervoso só começa a registrar estímulos a partir do momento em que esses começam a ter significados. Pois uma

pessoa não compreende o que vê e quem sabe, em alguns casos, até mesmo nem o veja.

Não obstante, a maneira pela qual se descreve o que acontece em volta dos indivíduos pode estimular ou dificultar a percepção. Considerando o exposto, os paradigmas são princípios de organização do pensamento, princípios ocultos que governam a visão de mundo do indivíduo, que controlam a lógica dos discursos e que comandam na seleção de dados significativos e na recusa dos não-significativos, sem que tenha consciência disso.

Segundo MIZUKAMI (1986, p. 148), os contatos individuais com o mundo permitem um conhecimento direto das coisas de primeira ordem, isto é, quando o indivíduo toma conhecimento de sua existência, experimentando certas conseqüências do modo de lidar com elas, passam a adquirir significado. Sendo assim, uma visão de mundo funciona à medida em que as experiências são internalizadas. O indivíduo, normalmente, é preso a certos paradigmas que buscam organizar seus pensamentos, tornando para ele totalmente inaceitável.

Segundo o autor, a mudança de paradigma é difícil e lenta, a mudança de premissas implica no colapso de toda uma estrutura de idéias já existentes. As mudanças de paradigmas só podem ocorrer por meio de vivências, de experiências, de evidências que coloquem o indivíduo frente a frente com os limites do paradigma atual. Em muitos casos, apenas ao indivíduo ser transportado para meios culturais diferentes é que permitirá refletir sobre o outro ponto de vista acerca do mesmo paradigma.

A ciência é uma das atividades humanas à qual obedece a regras e regulamentos que norteiam percepções e ações, garantindo-se assim as novas relações. Por isso, entende-se que o paradigma pode ser definido como uma estrutura conceitual que proporciona modelos de soluções.

Entrando na abordagem do pressuposto paradigma, observou-se que o ser humano deve, em todas as áreas do conhecimento, aprender primeiramente uma maneira de ver a natureza, pois, na ausência desses valores, teorias e regras não fazem sentido, assim, aprendendo uma visão de mundo, aprenderá acerca dos paradigmas, pois, utilizando-se da análise da natureza essencial das coisas, garantirá o atingimento de âmbitos mais complexos.

Indivíduos imbuídos sob diferentes paradigmas vêem e interpretam o mundo sob diferentes prismas. Portanto, ao se questionar “mudança de paradigma” destacam-se mudanças profundas no âmbito de visão ou concepção de mundo e de atividade. Neste sentido, a abordagem do adjetivo “paradigmático” indica que o indivíduo está atuando e abordando atitudes a partir de uma nova concepção de mundo e de trabalho de gestão empresarial consubstanciado na ciência.

Assim, entende-se que o paradigma sistêmico é considerado o novo paradigma da ciência, trata-se de um conjunto de pressupostos e atividades científicas. É uma nova forma de ver e pensar sobre o mundo, de lidar com ele diferentemente do tradicional, é uma forma nova de conhecer cientificamente o mundo. A ciência moderna, diferente da ciência antiga clássica, associada à técnicas oferece meios para o homem superar a ignorância e tornar-se possuidor da natureza, exercendo controle sobre ela. Pensadores antigos e modernos foram historicamente influentes ao paradigma tradicional de ciência e, movidos pela experimentação geraram conhecimento, possibilitando pontos de evolução e inventos mediante a visão de novos paradigmas, cujos resultados geraram mudança aos povos.

A conceitualização de treinamento oferece uma infinidade de significados. Antigamente, o treinamento era considerado um meio de se adequar às pessoas, aos cargos que ocupavam, desenvolvendo dessa forma o incremento da organização a partir dos cargos ocupados.

Atualmente, esse conceito se tornou mais amplo, de forma que no novo ponto de vista, treinamento é uma forma de intensificar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento se manifesta como uma forma de superqualificar a mão-de-obra, seja de caixas ou de qualquer outra função, seja dentro do setor bancário ou dentro de outra organização qualquer.

Considerando os aspectos psicológicos, sociais, bem como o panorama das qualificações, conhecimento e competência são necessárias para acompanhar as mudanças e sobrepujar a nova tendência, por isso, convém estudar o funcionamento dos paradigmas na abrangência da atitude e dos paradigmas em relação à mudança de atitude.

Considerando as abordagens acerca do trabalhador bancário e dos paradigmas que impedem o desenvolvimento do indivíduo dentro das organizações,

compreende-se de real valor ressaltar que a atitude é parte integrante da personalidade, sendo está o elemento chave do paradigma, ou seja, o que um sujeito pensa, o modo pelo qual pensa e age pode ser classificado como paradigma, podendo tanto ser positivo quanto negativo, existindo com isso uma forte ligação entre características de personalidade e atitude.

2.4 ATITUDE: CONCEITO E DEFINIÇÃO

De acordo com RODRIGUES (1986, p. 341), as atitudes constituem bons preditores de comportamentos, por isso, as atitudes têm sido objeto de especial consideração por parte dos psicólogos sociais em todas as épocas já vividas. De igual maneira, o conhecimento das atitudes de uma pessoa em relação a determinados objetos, permite que se façam importantes inferências acerca de seu comportamento. As atitudes sociais desempenham funções específicas para cada um individualmente, ajudando a formar uma idéia mais estável da realidade em que se vive, servindo como proteção do “eu” de conhecimentos indesejáveis. Como terceiro ponto, a análise permite colocar que as atitudes são a base de uma série de situações sociais importantes, incluindo as relações de amizade e conflito.

RODRIGUES afirma que a promoção do bem-estar geral dos funcionários requer mudança de atitudes e ressalta que qualquer atividade que vise à promoção do bem comum, necessariamente, envolverá mudança de atitudes no sentido de tornar as atitudes dos indivíduos compatíveis com a obtenção do bem-estar coletivo.

Uma atitude social refere-se a um sentimento pró ou contra um objeto social, sendo que este pode ser uma pessoa, um acontecimento social ou qualquer produto da atividade humana.

Para ALLPORT (1935) citado por RODRIGUES, a atitude é “um estado mental e neurológico de prontidão, organizado através da experiência, e capaz de exercer uma influência diretiva ou dinâmica sobre a resposta do indivíduo a todos os objetivos e situações a que está relacionada”. Já TRURSTONE (1928), ressalta sobre a atitude como sendo “a intensidade de afeto pró ou contra um objeto psicológico”.

MURPHY, MURPHY e NEWCOMB (1935), consideram a atitude como sendo “uma resposta afetiva, relativamente estável, a um objeto” e, DOBB posicionando-se sob a teoria behaviorista no ano de 1947 definiu a atitude como “uma resposta implícita, produtora de tensão, considerada socialmente significativa na sociedade do indivíduo”. KRECH e CRUTCHFIELD (1948) definiram a atitude como “uma organização duradoura de processos motivacionais, emocionais, perceptivos e cognitivos com relação a algum aspecto do mundo da pessoa” (RODRIGUES, 1986, p. 343).

MOSCOVICI (2003, p. 89), enfatiza que a motivação³ (esforço ou força) não é equivalente a satisfação ou desempenho. Motivação, satisfação e desempenho são variáveis separadas e relacionam-se de maneiras diferentes. A força ou motivação não leva diretamente ao desempenho, este, é mediado por habilidades, traços de personalidade e percepções do papel social. Observa ainda que o mais importante é o que acontece após o desempenho: as recompensas que decorrem e como são percebidas é que determinarão a satisfação. A satisfação é mais independente do desempenho e da percepção das recompensas reais recebidas.

ROSNOW e ROBISON (1967) citado por RODRIGUES ressaltam que o termo “atitude indica a organização num indivíduo de seus sentimentos, crenças e predisposições a comportar-se como o faz”, cuja concepção também levou a MANN (1970) a adotar.

Entretanto, por atitude entende-se uma coleção de cognições, crenças, opiniões e fatos, incluindo avaliações (sentimentos) positivas e negativas, todos se relacionando a um tema ou objeto central e o descrevendo. É uma orientação relativamente duradoura em relação a algum objeto da experiência. É uma idéia carregada de emoções que predispõem um conjunto de ações a um conjunto particular de situações sociais.

Certas regularidades nos sentimentos e pensamentos predispõem para o indivíduo agir com maior facilidade em relação a algum aspecto de seu ambiente, ou

³ Steers e Porter (1983, p. 4) propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito. Para tais autores os indivíduos agem da maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado. As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e têm como origem carências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade (citado por BERGAMINI, 1997, p. 31).

seja, há uma disposição individual em agir quando as circunstâncias aparecem. Assim, entende-se que a atitude representa uma organização de cognições possuidoras de valências e, sob o ponto de vista motivacional, uma atitude representa um estado de prontidão para o despertar de um motivo (RODRIGUES, 1986, p. 344).

Sintetizando, após as múltiplas definições apresentadas observou-se elementos característicos das atitudes sociais como sendo uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, uma carga afetiva pró ou contra, uma predisposição à ação, uma direção a um objeto social, etc. Sendo assim, a atitude social pode ser definida como sendo uma organização duradoura de crenças e cognições, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto (RODRIGUES, 1986, p. 345).

As atitudes sociais podem ser caracterizadas como sendo intervenientes e integradas por três componentes claramente discerníveis, incluindo o elemento cognitivo⁴, afetivo⁵ e comportamental⁶. As atitudes de um indivíduo para a determinação do comportamento se sucedem da seguinte forma: experiência da pessoa, atitudes atuais da pessoa, situação atual e, comportamento da pessoa. Não obstante, as atitudes envolvem o que as pessoas pensam, sentem e como elas gostariam de se comportar em relação a um objeto atitudinal.

Porém, não é determinado apenas pelo que as pessoas gostariam de fazer, mas também pelo que elas pensam que devem fazer, ou seja, em observância às normas sociais, isto é, aos hábitos e pelas conseqüências esperadas de seus comportamentos (RODRIGUES, 1986, p. 346-8).

A influencia social obtida através de aceitação é aquela que se verifica quando uma pessoa aceita a influência de outra ou de um grupo, a fim de obter aceitação por parte desta outra pessoa ou grupo. Entretanto, tais processos não são exclusivos, na maioria das vezes, as atitudes se originam ou mudam em função de

⁴ Para que se tenha uma atitude em relação a um objeto é necessário que se tenha alguma representação cognitiva deste objeto e as crenças e demais componentes cognitivos tais como conhecimento, maneira de encarar o objeto, etc., relativos ao objeto de uma atitude constituem o componente cognitivo da atitude.

⁵ Por elemento afetivo entende-se como um sentimento pró ou contra um determinado objeto social.

⁶ As atitudes possuem um comportamento ativo, instigador de comportamentos coerentes com as cognições e afetos relativos aos objetos atitudinais.

uma combinação destes tipos de influência, ainda que um item possua maior peso diante dos demais.

As atitudes se formam, normalmente, segundo o princípio da harmonia e da boa forma, tornando-se mais fácil organizarem-se atitudes que formam um todo coerente e internamente consistente do que se formarem atitudes que, devido à sua incongruência, provocam tensão e desejo de mudança.

O comportamento emitido por um indivíduo é função de várias determinantes e não apenas da resposta implícita (atitude) ao estímulo considerado. Segundo DOOB, hábitos, pulsões e outras atitudes previamente adquiridas são capazes de intervir na resposta implícita que é o comportamento. Derivando, daí, a impossibilidade de se prever o comportamento de uma pessoa por meio do conhecimento de sua atitude numa dada situação (RODRIGUES, 1986, p. 365-70).

SMITH, BRUNER e WHITE (1956) enfatizaram que a atitude é parte integrante da personalidade do indivíduo e a análise dos autores mostrou a interligação entre característica de personalidade e atitude.

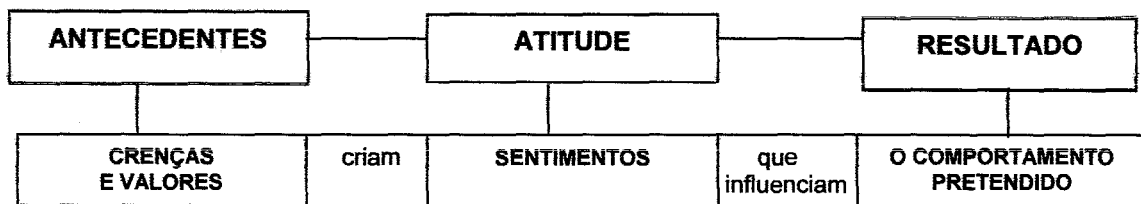
2.5 A ATITUDE E SUA RELAÇÃO COM OS PARADIGMAS QUE IMPEDEM OU FACILITAM O DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

Os componentes cognitivo, afetivo e comportamental que integram as atitudes sociais influenciam-se mutuamente em direção a um estado de harmonia e, qualquer mudança num destes três componentes é capaz de modificar os outros, de vez que todo o sistema é acionado quando um de seus componentes é alterado. Conseqüentemente, uma informação nova, uma nova experiência ou um novo comportamento emitido, em cumprimento às normas sociais pode criar um estado de inconsistência entre esses componentes, resultando na mudança de atitude (RODRIGUES, 1986, p. 377).

Considerando os aspectos psicológicos, sociais, o panorama das qualificações, conhecimento e competências necessárias para acompanhar as mudanças e sobrepujar a nova tendência do trabalho bancário, verifica-se o surgimento de contribuições recentes das teorias psicossociais, tendo como objeto de estudo o fenômeno específico mudança de atitude (RODRIGUES, 1986, p. 378).

“... o elo entre atitudes e comportamento é por tentativas. Uma atitude é o resultado de um comportamento pretendido; essa intenção pode ou não ser colocada em prática numa determinada circunstância. Em geral, quanto mais específicas são as atitudes e os comportamentos, mais forte o relacionamento (OSBORN, 1999, p. 67)”.

FIGURA 1 – COMPONENTES DA ATITUDE



FONTE: Adaptado de OSBORN. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**, 1999, p. 67.

Entretanto, o autor ressalta que o comunicador exerce importante influência no fenômeno da mudança de atitude. Com isso, Hovland e Kelley (1953) citados por RODRIGUES, enfatizam a importância do fornecimento de incentivos a fim de que uma pessoa mude de atitude. A atitude desejada deve ser provocada por meio de incentivos e reforçada para que se incorpore ao repertório comportamental da pessoa. Com efeito, paradigmas extraídos da Teoria Geral da Aprendizagem dão respaldo para esse reforço, ou seja, uma comunicação persuasiva deve revestir-se de incentivos capazes de gratificar o receptor da comunicação, facilitando sua adoção. Contudo, credibilidade e competência do comunicador são, segundo Hovland *et al.* citado por RODRIGUES, características de relevância para a obtenção de uma comunicação persuasiva.

O receptor deve perceber o comunicador como um instrumento de autoridade competente, interessado em dizer o que está apregoando, contudo, a percepção poderá gerar suspeita e desconfiança da sinceridade do comunicador, diminuindo a eficácia das tentativas de persuasão.

Outrossim, uma fonte de maior credibilidade, de acordo com RODRIGUES, produz maior mudança de atitude se comparado a uma de baixa credibilidade. Segundo OSBORN (1999, p. 66), as atitudes são influenciadas pelos valores,

enfocam pessoas ou objetos específicos, no entanto, valores possuem um foco mais específico.

Os antecedentes de crenças e valores formam o componente cognitivo de uma atitude, ou seja, as crenças, opiniões, conhecimento ou informação que uma pessoa possui. As crenças representam idéias sobre algo ou alguém e as conclusões a que as pessoas chegam a respeito.

O componente afetivo de uma atitude é um sentimento específico relacionado com o impacto pessoal dos antecedentes, é a própria atitude. Todavia, o componente comportamental é uma intenção de se comportar de certo modo com base em seus sentimentos ou atitudes específicos. O comportamento pretendido é o resultado de uma atitude e é também uma predisposição para agir de uma forma específica, conduzindo o indivíduo a tomar uma decisão sobre seu emprego, sua responsabilidade, entre outros.

Segundo BLANCHARD e HERSEY (1986, p. 17), o comportamento humano orienta-se para a consecução de objetivos. Geralmente, é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo em específico, entretanto, nem sempre os indivíduos possuem a verdadeira consciência.

Sigmund Freud citado por BLANCHARD e HERSEY, sendo um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação subconsciente humana, acreditava que as pessoas nem sempre estavam conscientes do que queriam, concluiu que boa parte de seus comportamentos eram ditados por motivos ou necessidades subconscientes.

O fato de uma pessoa envolver-se numa atividade e não em outra, entendeu que deveria ser objeto de estudo, hoje, não deve ser diferente pelo líder administrador, sobretudo, porque este precisa saber que motivos ou necessidades das pessoas originam determinada ação em dado momento.

Segundo os autores, as pessoas diferem-se umas das outras não apenas pela sua capacidade, mas também pela vontade de realização de determinada tarefa. No entanto, a motivação para a realização dependerá da intensidade dos seus motivos, os quais podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos advindos do próprio indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser

conscientes ou inconscientes. Os motivos⁷ são as molas propulsoras da ação humana. Os objetivos estão fora da pessoa, em alguns casos, são chamados de “recompensas esperadas”, para as quais dirigem os motivos. CHIAVENATO (1999, p. 612) faz um adendo em relação a como motivar as pessoas, enfatizando o seguinte:

Procure compreender como as pessoas diferem em suas habilidades e necessidades no trabalho;
 Saiba o que oferecer às pessoas em resposta às suas necessidades específicas;
 Saiba como criar um ambiente de trabalho que proporcione oportunidades às pessoas para satisfazer as suas necessidades pessoais, através do desempenho da tarefa e do alcance dos objetivos organizacionais.

Outrossim, para BLANCHARD e HERSEY: “os gerentes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários”. Uma vez que motivos e necessidades são razões subjacentes ao comportamento, todas as pessoas possuem necessidades e todas estes fatores competem para o resultado de seu comportamento, determinando a escolha do motivo que a pessoa tentará satisfazer através da atividade exercida.

Uma vez que as necessidades estiverem satisfeitas, o desejo perde a intensidade e deixa de motivar as pessoas a procurar objetivos para satisfazê-las. Sendo assim, a intensidade de um motivo tende a diminuir se este for satisfeito ou se tiver sua satisfação bloqueada.

CHIAVENATO acerca da motivação humana apresenta a Teoria da Hierarquia das Necessidades, subdividida em cinco importantes grupos:

Necessidades Fisiológicas: incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica;

Necessidades de Segurança: incluem segurança e proteção contra ameaças ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas;

Necessidades Sociais: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano.

Necessidade de auto-estima: incluem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração;

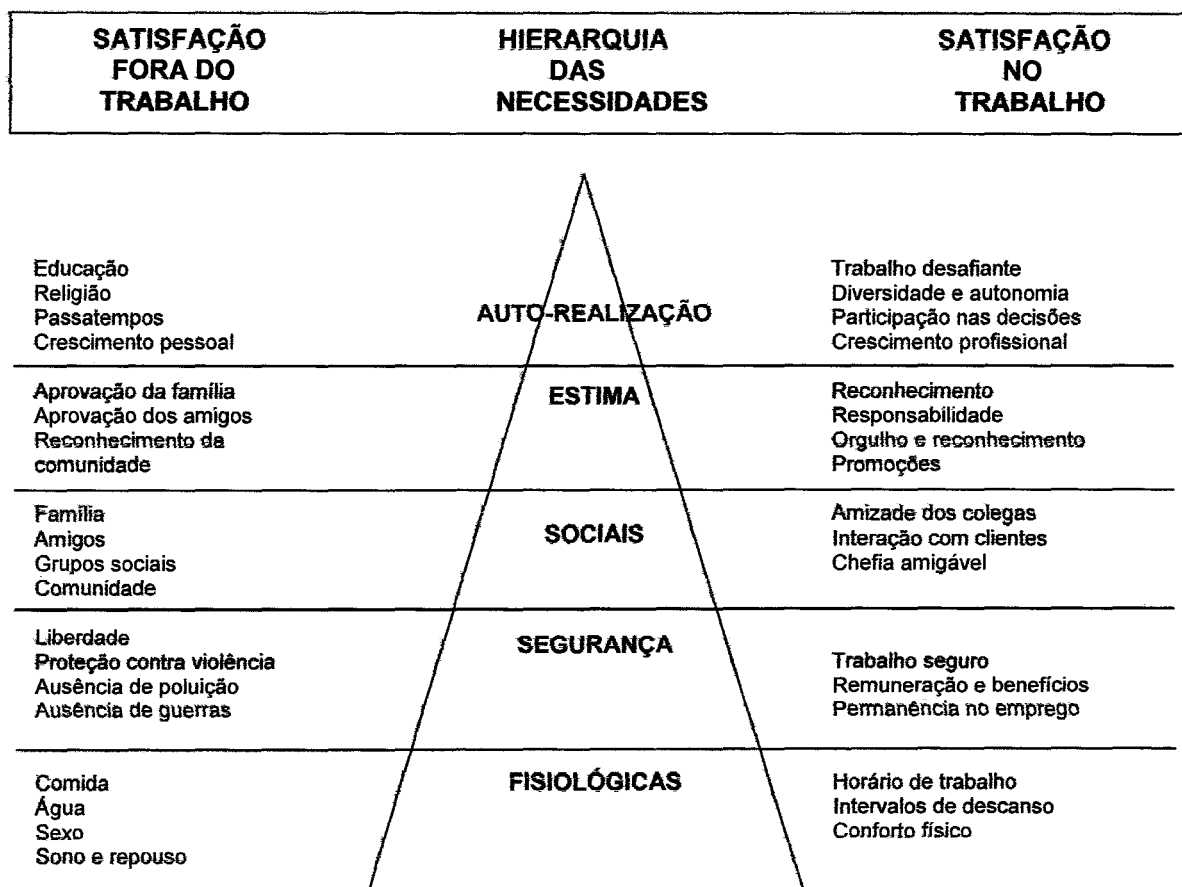
Necessidade de auto-realização: é a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades

⁷ O termo “necessidade” significa simplesmente algo dentro do indivíduo que o predispõe a agir.

potenciais. Incluem o crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa (CHIAVENATO, 1999, p. 594).

Maslow citado por BLANCHARD e HERSEY (1986, p. 17-20), ressalta que a necessidade satisfeita deixa de motivar o comportamento humano, ou seja, “uma vez saciada”, outra necessidade competitiva torna-se mais intensa, concorrendo com as já satisfeitas. Porém, uma necessidade pode ser bloqueada, seguida por uma redução da intensidade da necessidade, levando a pessoa a assumir um comportamento de luta alternativa, tentando vencer o obstáculo por tentativas-e-erro e, em que o indivíduo vai experimentando vários comportamentos, até encontrar um específico que alcance o objetivo ou reduza a tensão criada pelo bloqueio.

FIGURA 2 – A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW E SUAS IMPLICAÇÕES



FONTE: Adaptado de CHIAVENATO, *Administração nos Novos Tempos*, 1999, p. 595.

Destarte, motivos bloqueados e um comportamento alternativo racional que não atingem êxito, podem levar a formas de comportamento alternativo irracional. Assim, Festinger citado por BLANCHARD e HERSEY, ao analisar o fenômeno, criteriosamente formulou o seguinte posicionamento:

Quando as percepções individuais nada têm a ver umas com as outras, dizemos que são irrelevantes entre si. Se uma confirma a outra, dizemos que estão em relação de consonância. A dissonância cognitiva ocorre quando duas percepções relevantes entre si estão em conflito. Isso gera uma tensão que é psicologicamente desconfortável e leva a pessoa a tentar modificar uma das percepções incompatíveis, de modo a reduzir a tensão ou dissonância (BLANCHARD e HERSEY, 1986, p. 21).

Pode ocorrer a apatia do indivíduo após uma prolongada frustração⁸, ou seja, a pessoa perde a esperança de conseguir seus objetivos em determinada situação, tendo por iniciativa o afastamento da realidade e da fonte geradora de sua frustração. Nestes casos, o administrador deve ter em mente que a agressão⁹, a racionalização¹⁰, a regressão¹¹, a fixação¹² e a resignação¹³ pode transformar-se em fonte de escape para o indivíduo no transcurso da atividade.

As atividades resultantes das necessidades prioritárias podem ser classificadas “em atividades dirigidas para o objetivo e atividades no objetivo”. A atividade dirigida para o objetivo é o comportamento motivado preparatório para atingir o objetivo visado. Já a atividade no objetivo é usufruir o objetivo em si.

Mas a intensidade da necessidade tende a aumentar na medida em que a pessoa se envolve nesta atividade, até que seu objetivo seja alcançado ou frustrado. A frustração desenvolve-se quando uma pessoa se vê constantemente impedida em atingir seu objetivo. Se for muito intensa a intensidade da frustração de tal objetivo,

⁸ Bloqueio ou impedimento da consecução do objetivo é chamado de frustração, definido em função das condições da pessoa e não das condições do ambiente externo.

⁹ A agressão pode conduzir a pessoa a comportamentos destrutivos, como a hostilidade e o ataque.

¹⁰ Invenção de desculpas, questionando a realidade do objetivo.

¹¹ Adoção de comportamentos imaturos, normalmente, pessoas frustradas tendem a desistir de tentativas construtivas para resolver seus problemas e a regredir para formas mais primitivas e infantis de comportamento.

¹² Repetição do mesmo padrão de comportamento, ainda que a experiência já tenha mostrado, vez após vez, a sua inutilidade. Entretanto, hábitos podem ser interrompidos quando não trazem satisfação ou geram punições, contudo, a fixação pode tornar-se ainda mais resistente em tais circunstâncias. Por isso, a punição pode ser um instrumento gerencial perigoso, difícil para prever seu efeito.

¹³ Sintomas de frustração e indicativo da existência de problemas.

poderá diminuir até o indivíduo não ter mais força para influenciar o seu próprio comportamento (BLANCHARD e HERSEY, 1986, p. 24).

Sintetizando o exposto, verifica-se a existência de três influências no desenvolvimento da personalidade do indivíduo: i) os traços físicos e o revestimento biológico que limitam os modos como são capazes de adaptar-se ao meio circundante; ii) a socialização, cultura do grupo e sociedade; iii) diversos eventos vividos, as sensações e outros fatores situacionais que se experimenta (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 71).

Por isso, segundo BOWDITCH e BUONO (1992, p. 72), a mudança de atitude é algo desafiante, fato que induz a crer que muitas vezes gerentes enfrentam o desafio de mudar a atitude de alguém, no entanto, muito embora possua uma capacidade de liderança, repercutindo e influenciado no processo, a extensão em que certa atitude possa ser mudada dependerá da direção, da intensidade, da saliência e do grau de diferenciação dessa atitude. Uma vez que certas atitudes estão instaladas dentro do indivíduo, funcionam como paradigmas de resistência à mudança, conforme já mencionado no item *paradigmas que impedem o desenvolvimento do trabalhador na organização atual*.

As atitudes de uma pessoa são fatores determinantes no “desempenho individual e coletivo”, em que a quantidade e a qualidade da produção, o compromisso com a organização, absenteísmo e rotatividade podem ser respaldados no comportamento do indivíduo, e que este irá buscar sua base nas pressões que a família e colegas exercem, nas experiências profissionais passadas e recentes, nas normas do grupo, entre outros elementos.

2.6 ÁREAS DE CONFLITO

O conflito entre os objetivos do indivíduo e da organização são inevitáveis. Para ARGYRIS, com o tempo, o trabalhador e a organização passam por vários estágios, até atingir sua maturidade.

Para ROBBINS (2002), a compreensão atual sobre as questões da abordagem comportamental mostra a relação entre o indivíduo e suas motivações, a organização e seus objetivos, sendo, portanto, considerada uma teoria democrática.

Motivação é uma força interna, responsável pelo nível, direção e persistência do esforço dispensado no trabalho. Refere às forças existentes dentro de um indivíduo. A motivação é uma força que estimula a agir constante.

Há diferentes abordagens e diversos posicionamentos de estudiosos na área. Para alguns autores o comportamento das pessoas está direcionado para a satisfação de suas necessidades. Outros vêem o comportamento como resultado de recompensas (reforço) ou como o resultado de crenças sobre o ego, valores ou objetivos pessoais. Assim sendo, o processo da motivação humana, é estudado e discutido em larga escala, inicia-se por uma teoria que supostamente suporta as demais.

3 O CONHECIMENTO COMO FONTE MOTIVADORA: DIFERENCIAL NA ORGANIZAÇÃO

3.1 O CONHECIMENTO

A abordagem sobre os aspectos do conhecimento revela que tanto a competência organizacional, como a capacitação individual são condicionantes culturais que possibilitam evidenciar as características que um indivíduo precisa possuir para a obtenção de maior sucesso e maiores resultados nas atividades laborais exercidas dentro das organizações (BOOG, 1999).

O conhecimento é requisito básico e indispensável na atual conjuntura industrial, econômica e social do país, facilitando a interação e desenvolvimento do indivíduo, do grupo e da empresa. Da mesma forma, a aprendizagem organizacional desenvolve procedimentos padronizados que podem ocorrer tanto a nível organizacional quanto individual.

3.1.1 Competência Organizacional X Capacitação Individual

A capacitação¹⁴ individual possibilita maior competência organizacional, visto que a definição de “capacitação”, é em si, a reunião de vários termos, entre eles, a aprendizagem, o conhecimento, a qualificação¹⁵, a habilidade que, por sua vez, irão gerar a competência organizacional, termos estudados mais detalhadamente no decorrer deste trabalho, visando compreender sua importância no contexto organizacional. Especialmente, porque a junção desses elementos e em decorrência deles, se imbuídos nos colaboradores, irão promover a “mudança de tecnologia¹⁶”.

¹⁴ Segundo o Dicionário BABYLON (2006), ao termo “capacitação” é dado a seu significado, a junção de todos os requisitos necessários para tornar uma pessoa independente e capaz para realizar algum tipo de atividade, mediante prévia aprendizagem, possibilitando-o, por meio de estratégias competitivas e a reorganização associada, alterar o perfil do processo de mudança no trabalho, desempenhando-o da melhor forma possível.

¹⁵ “Qualificação”, substantivo feminino, derivado de (qualificar+ação), trata-se da ação ou efeito de qualificar. Atribuição de qualidade, nome ou título a alguma coisa. Capacidade inata ou adquirida que habilita uma pessoa para um cargo ou emprego. Circunstância ou requisito que é condição prévia para obter qualquer privilégio (DICIONÁRIO BABYLON, 2004).

¹⁶ O termo “tecnologia” não trata-se de uma compreensão isolada, simplesmente relacionada aos maquinários, mas estende-se a todos os processos de mudança e transformação dentro de uma

A capacitação é uma ferramenta de fundamental importância na gestão empresarial, papel generalizadamente reconhecido, sobretudo, devido a correlação entre competência e otimização de resultados, evidenciando a “competência profissional”¹⁷ como elemento-chave da eficácia empresarial.

Por volta do século XVIII, a inabilitação para operar as diversas tarefas tornou-se incontestável obstáculo à eficácia dos trabalhadores. A operação de maquinários exigia competência para a função em virtude da crescente industrialização, prenunciando, desde à época, a importância de investimentos na capacitação profissional.

A atenção dedicada à habilitação profissional potencializou-se gradativamente, em virtude do significativo crescimento do trabalho especializado, e por volta do ano de 1880 chegou ao cume. Então, para atender essa nova demanda, a capacitação começou a ser sistematizada. Sua articulação, em termos de maior capacitação do indivíduo, como algo racional, deu-se como garantia para a constante atualização dos trabalhadores em suas habilidades,¹⁸ visando a diminuição de seus erros e ampliação de suas capacidades para realizar outras tarefas, condições essencialmente básicas e necessárias para empresas que rapidamente diferenciavam-se por meio de seu perfil ocupacional.

Em consequência da sistematização, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da empresa, mas também da sociedade e novas idéias surgiram. Assim, escolas e empresas passaram a integrar-se no esforço pela formação profissional. Por volta do ano de 1920 a capacitação já era uma instituição tradicional, evoluindo “qualitativamente” a partir de então.

Uma década mais tarde, nos anos 30, a capacitação profissional ganhou novo *status* como atividade administrativa ao se tornar parte integrante da estratégia

organização, inclui todo o aperfeiçoamento, desde a implementação da matéria-prima, passando pelos maquinários incluindo o processo de maior capacitação dos indivíduos.

¹⁷ “Competência”, é a capacidade legal existente entre um funcionário, empresa ou tribunal para realizar, apreciar ou julgar um pleito ou questão. Competência é a faculdade para apreciar e resolver qualquer ou determinado assunto, ou determinada coisa, considerando as aptidões, a idoneidade entre outros importantes requisitos. Presunção de igualdade. Substantivo feminino, derivado do inglês (*ingl competence*) e do latim (*competentia*); (DICIONÁRIO BABYLON, 2004).

¹⁸ “Habilidade”, substantivo feminino, derivado do latim (*lat habilitate*) Trata-se da qualidade de hábil, da capacidade, inteligência, aptidão, engenho, destreza, astúcia, manha. Pessoas que tem habilidade para alguma coisa. No entanto, a habilidade está configurada nas áreas de conhecimento abstrato, nas quais, o trabalho é bastante variado, criativo e inovador. Baseia-se na combinação de habilidades/qualidades específicas, comportamentos e conhecimentos que a organização considera importantes para o seu sucesso (DICIONÁRIO BABYLON, 2004).

empresarial. Segundo BOOG (1999), no decênio de 1970, por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passaram a depender mais da contínua atualização e aprendizagem¹⁹ do que da autoridade gerencial.

Nessa condição a formação profissional deu um salto qualitativo ao se tornar uma alternativa para a autoridade gerencial na cadeia de eventos da eficácia, fazendo com que programas de formação e atualização se tornassem metas essenciais de sucesso nos negócios.

Conforme LAKATOS (1997), a capacitação que a organização propicia para quem nela trabalha é tida como elemento fundamental no contexto organizacional e social. De acordo com a autora, a aprendizagem é essencial para que qualquer operação se efetive em qualquer empreendimento.

Neste sentido amplo observa-se o que CHIAVENATO (1999) afirma: a aprendizagem é uma mudança ou alteração permanente no comportamento em função da experiência passada a cada indivíduo. Enfatiza ainda, que a aprendizagem afeta de modo muito expressivo a maneira pela qual uma pessoa pensa, sente e/ou age, bem como suas crenças, valores e objetivos pessoais.

No entanto, a aprendizagem também é um complexo processo que sofre influência por inúmeras condições, obedecendo à algumas leis, sendo elas: à lei do efeito, do estímulo, da intensidade, da freqüência, entre outras.

FLEURY e FLEURY (1997) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo.

Pesquisadores americanos conceituam competência como um conjunto de características básicas que permite uma pessoa possuir desempenho superior ao comumente encontrado no trabalho dentro de uma empresa.

¹⁹ Para o Dicionário AURÉLIO (2001), a "aprendizagem" é a ação de aprender qualquer ofício, arte ou ciência. Trata-se do tempo gasto para aprender uma arte ou ofício. Para a Psicologia, trata-se da denominação geral dada a mudanças permanentes de comportamento como resultado de treino ou experiência anterior; processo pelo qual se adquirem essas mudanças. Podendo inclusive constituir-se de uma variedade de aprendizado (ROBBINS, 2002).

Já a visão de pensadores europeus permite ampliar o conceito, focando a entrega, os resultados e as realizações de uma pessoa, adicionando, principalmente, valor ao negócio.

Competências são características que quando aplicadas prognosticam e distinguem a performance superior numa dada situação de trabalho. As competências podem ser classificadas quanto à sua natureza, sendo conceituais, humanas e técnicas.

CHIAVENATO (1999) acredita que se alguns elementos forem devidamente considerados, a aprendizagem ocorrerá melhor e mais efetivamente: produzindo efeito, estimulando com recompensas imediatas, intensificando as práticas e tornando-as freqüentes e constantes, garantindo a recentidade do que foi aprendido, abolindo velhos paradigmas e padrões de comportamento, levando em conta o caráter de complexidade crescente do material a ser apreendido.

Já para LAKATOS (1997), essa aprendizagem pode ocorrer de dois modos:

Através da experiência diária do trabalho ou como conseqüência de programas de capacitação sistemática. Dessa forma, tem-se a capacitação como a aprendizagem profissional que visa a adaptar o homem para determinada tarefa, que busca dar a ele os elementos essenciais para o exercício de um determinado cargo, preparando-o adequadamente. Contudo, a palavra "capacitação" adquiriu ao longo dos tempos diferenciadas acepções.

Em épocas passadas, alguns especialistas consideravam a capacitação como um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, desenvolvendo a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados.

No liame dos tempos, o termo "capacitação" sofreu amplo significado, considerando-o como um meio para desenvolver e desempenhar-se no cargo.

Tendo-se como visão principal, ser um processo pelo qual a pessoa prepara-se individualmente para desempenhar, de maneira excelente, tarefas específicas do cargo que ocupa. Modernamente, a capacitação é considerada como um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que estas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de melhor contribuir para os objetivos organizacionais.

Nessa ótica, capacitação é fonte de lucratividade, permitindo que pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Sendo assim, por meio da "capacitação", a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades,

desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolvendo conceitos abstratos. No entanto, ao se desenvolver habilidades nas pessoas, a capacitação procura mudar as atitudes reativas e conservadoras para atitudes proativas e inovadoras, de modo a melhorar o espírito de equipe e criatividade, realizando mudanças que trarão aumento na eficácia organizacional, sob a ótica das metas almeçadas pela empresa.

Sumarizando o assunto, para a maioria das empresas a aprendizagem, o conhecimento, a qualificação, o adquirir de novas habilidades e competências resulta em maior capacitação do indivíduo, conferindo também maior competência organizacional.

No entanto, contemporaneamente, muitas empresas ainda obedecem a esquemas reativos, isto é, pouquíssimas evoluem além deste estágio e possuem propensão em organizarem a Engenharia para tratar eficazmente a questão tecnológica, ainda que sob condições ambientais favoráveis, incorporam a idéia "tecnológica" à sua própria filosofia administrativa, é o que afirmam FLEURY e FLEURY (1997), fator que torna a empresa estagnada e não competitiva no mercado de produtos e serviços, tanto no Brasil quanto no mercado internacional.

Por isso, a necessidade de constante renovação da tecnologia, a qual aumenta a necessidade da adoção de políticas empresariais que promovam maior capacitação, aprendizagem²⁰ e maior qualificação dos profissionais, forma consistente estrutura organizacional.

Assim, finaliza-se esta seção enfatizando que o entendimento das necessidades humanas demanda ações individuais, que somadas umas às outras, maximizam o formato organizacional em que os indivíduos estão inseridos, em especial, porque as organizações também estão inseridas num quadro de sujeição a mudanças e estas, atreladas à processos contínuos de aprendizagem.

²⁰ Ação de aprender qualquer ofício, arte ou ciência. O tempo gasto para aprender uma arte ou ofício. Psicologia: denominação geral dada a mudanças permanentes de comportamento como resultado de treino ou experiência anterior; processo pelo qual se adquirem essas mudanças. Variedade de aprendizado.

3.1.2 Aprendizagem Individual

Referindo-se à capacitação, a aprendizagem para a psicologia, conforme já visto anteriormente, segundo ROBBINS (2002), trata-se da denominação geral dada a mudanças permanentes ao comportamento, como resultado de treino ou experiências anteriores; processo pelo qual se adquire essas mudanças, constituindo-se, inclusive, por uma variedade de aprendizados.

Mas, VYGOTSKY, muito antes do citado autor, ao construir sua teoria em relação ao processo educacional, tendo por base o desenvolvimento do indivíduo, enfatizou que a aprendizagem é o resultado de um processo sócio-histórico, ressaltando, inclusive, o papel da linguagem e da aprendizagem. Sua questão central é a aquisição de conhecimentos pela interação do sujeito com o meio.

Segundo o autor, a aprendizagem interage com o desenvolvimento, estando ambos inter-relacionados. Para ele, o sujeito não é apenas ativo, mas interativo, porque forma conhecimentos e constitui-se a partir de relações intra e interpessoais. É na troca com outros sujeitos e consigo próprio que se vão internalizando conhecimentos, papéis e funções sociais, o que permite a formação de conhecimentos e da própria consciência. Trata-se de um processo que caminha do plano social - relações interpessoais - para o plano individual interno - relações intrapessoais.

FLEURY e FLEURY (1997) fazem uma abordagem de seus conceitos em torno da aprendizagem individual e da aprendizagem organizacional, definindo a aprendizagem individual como um "processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento".

No entanto, Araújo (2001) citado por QUADROS (2002), enfatiza que dentro das organizações também ocorrem aprendizados individuais, pontuando alguns fatores que facilitam a aprendizagem individual dentro das organizações tais como:

- a) Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem;
- b) Encorajar as pessoas a identificarem suas próprias necessidades e metas de aprendizagem;
- c) Proporcionar *feedback* tanto em desempenho como em aprendizagem;

- d) Auxiliar as pessoas a perceberem as oportunidades de aprendizagem no trabalho;
- e) Proporcionar novas experiências nas quais as pessoas possam aprender;
- f) Tolerar alguns enganos;
- g) Encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem;
- h) Desafiar as maneiras tradicionais de se realizar as tarefas.

Observa ainda que tanto pessoas como organizações não podem perder o foco do aprendizado por estar diretamente relacionado à melhoria do desempenho, dos resultados pessoais e organizacionais.

3.1.3 A Aprendizagem Organizacional

Para FLEURY e FLEURY (1997, p. 19; 151), o processo de aprendizagem se inicia a partir da aprendizagem individual, seguida pela aprendizagem grupal e organizacional. Nesta perspectiva, o ambiente organizacional propicia a aprendizagem. O autor descreve a aprendizagem organizacional da seguinte forma:

É um processo pelo qual envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem desenvolver procedimentos relativamente padronizados e compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno. É um tema que assume crescente relevância em razão dos processos de mudanças por que passam as sociedades, as organizações e as pessoas.

Daí a importância do espaço organizacional para o processo de aprendizagem. Então, para o mesmo autor, o processo de aprendizagem pode ocorrer nas organizações nos níveis:

- **Individual:** através da compreensão, interpretação e idéias inovadoras;
- **Grupal:** através de um processo social e coletivo, que para compreendê-lo faz-se necessário observar como um grupo aprende, como combina conhecimentos e crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivamente partilhados. O desejo de pertencer a um grupo pode ser um dos elementos motivacionais ao processo de aprendizagem;

- **Organizacional:** através do processo de aprendizagem individual, partilhados pelo grupo, se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais. Na estrutura de regras, procedimentos e elementos simbólicos, as organizações desenvolvem sistemas de memória que retêm e podem recuperar informações.

O Quadro 1 aponta alguns aspectos a serem considerados no processo de aprendizagem organizacional, a saber:

QUADRO 1 – ASPECTOS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

PONTOS	DESAFIOS
TEMPO	<ul style="list-style-type: none"> - refletir, analisar, digerir e se situar frente ao processo de mudança; - compreender as necessidades dos clientes; - analisar e avaliar novos métodos de trabalho; - inventar novos produtos e/ou serviços; - pensar estrategicamente a organização; - absorver novos conhecimentos; - desenvolver novas habilidades; - rever valores; - mudar práticas organizacionais.
ESPAÇO	<ul style="list-style-type: none"> - tratar o espaço organizacional sob uma perspectiva intra-organizacional e inter-organizacional; - projetar o desenho organizacional em estruturas com fronteiras flexíveis para que propicie mais integração e interação entre pessoas, áreas e níveis; - constituir um sistema de comunicação que flua entre pessoas áreas e níveis, visando a criação de competências interdisciplinares; - em termos inter-organizacionais, frente ao processo de globalização, combinar a diversidade cultural com as tentativas de padronização global.
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> - superar o modelo taylorista reconhecendo a competência em todos os níveis da organização; - buscar a congruência entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais; - potencializar através da diversidade dos membros, dos grupos, o espírito de inovação; - considerar as pessoas como sujeitos fundamentais de todo processo de aprendizagem e inovação organizacional.

FONTE: Construção do autor e adaptado de FLEURY e FLEURY (1997).

De acordo com o Quadro acima, FLEURY e FLEURY (1997), revelaram que tempo, espaço e pessoas constituem desafios atinentes às organizações, de modo a potencializá-los, considerando as pessoas como sujeitos e partes fundamentais para o processo de aprendizagem e inovação organizacional.

Ao abordar a nova ênfase da aprendizagem os autores citam a abordagem sócio-técnica do trabalho, como um dos fatores de relevância para a aprendizagem. Esta, possibilita articular a capacitação e as demandas do sistema social às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista os objetivos pessoais e organizacionais, através da exploração da criatividade e a adaptabilidade das pessoas para o alcance das metas. Assim, o objetivo é o desenvolvimento do potencial das pessoas e a colocação deste potencial à serviço da organização.

Comentam inclusive que a aprendizagem é um processo permanente, contínuo, coletivo e compartilhado, com isso, a busca da capacitação e qualificação das pessoas nas organizações não deve ser privilégio de uma minoria, mas sim de todos os envolvidos na atividade operacional e administrativa.

DARKE e SMITH (1976) citados por BLANCHARD e HERSEY (1986), comentam que as necessidades das pessoas (recursos humanos) são diferentes das necessidades das máquinas (recursos não humanos), e o sistema sócio-técnico aborda o entrosamento das pessoas com as tarefas.

Peter SENGER (1990), no livro "A Quinta Disciplina", reconhece a dificuldade que as organizações sofrem em virtude da deficiência de aprendizado individual, centrando sua análise nas organizações que aprendem, as quais, formadas por equipes que desejam criar, por conseqüência, ao longo do tempo, fazem acontecer. Junto, apresenta a responsabilidade do gestor em cinco disciplinas de aprendizado, os quais precisam de constante estudo e prática, sendo elas:

1. **Maestria Pessoal:** aprender e expandir a capacidade pessoal para criar o que se deseja, desenvolvendo metas;
2. **Modelos Mentais:** responsável pelo entendimento do mundo e da determinação de como eles moldam as ações e decisões;
3. **Visão compartilhada:** construir um senso de compromisso e coletividade em um grupo através do desenvolvimento de idéias criativas, com as metas definidas para alcançá-lo;
4. **Aprendizado em Equipe:** transformar as idéias individuais em raciocínio coletivo, de modo que as pessoas possam desenvolver seus talentos e capacidades individuais, aumentando seu discernimento de questões complexas e diálogo;

5. **Pensamento Sistêmico:** modo de apreciar a linguagem para descrever e entender as forças e inter-relações que moldam o comportamento de sistemas.

SENGER, inicialmente, dá enfoque ao processo de auto-conhecimento do indivíduo, posteriormente, ao grupo, finalmente, para a organização através do pensamento sistêmico.

Já NONAKA e TAKEUCHI (1997) centram suas análises no processo de criação e transformação do conhecimento dentro da organização, baseados na experiência japonesa, propõem uma nova abordagem para este processo. Colocam o fato de que estudiosos ocidentais partem da visão da organização como uma máquina para o “processamento de informações”, sendo o conhecimento apresentado como necessariamente explícito – algo formal e sistemático.

Por outro lado, as empresas japonesas vêem o conhecimento como sendo basicamente tácito – algo dificilmente visível e exprimível.

Todavia, enfatiza-se a importância do aprendizado, tanto a partir da experiência direta, quanto por tentativa e erro. Aprende-se não só com a mente, mas também com o corpo - “é preciso sentir”.

As empresas japonesas acreditam que não se podem criar um conhecimento novo sem a interação entre o ambiente interno e externo. É necessário a internalização das habilidades e aprendizado que se recebe de outra pessoa para que o conhecimento seja criado.

Esta afirmação refere-se a modificação, enriquecimento e tradução de modo a unir-se a identidade e a auto-imagem da empresa, porém, deve-se lembrar que o conhecimento é “construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização”.

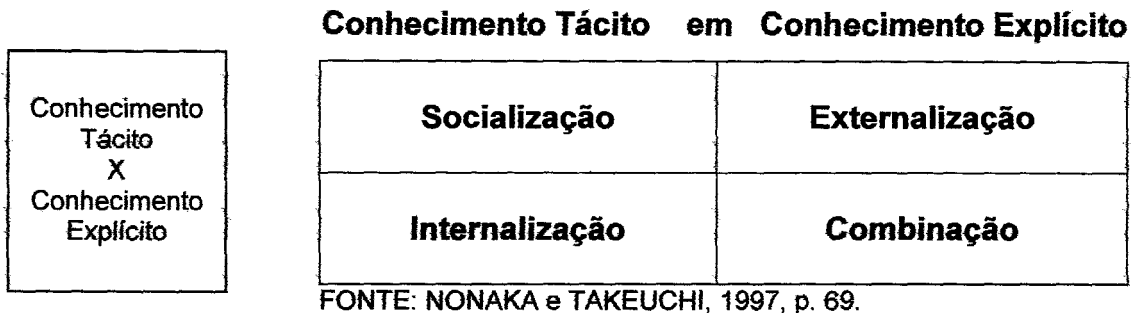
O modelo de criação do conhecimento para NONAKA e TAKEUCHI (1997), apóia-se no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação entre o “conhecimento tácito” e o “conhecimento explícito”.

O conhecimento tácito transforma-se em explícito (codificado) e o explícito em tácito de forma dinâmica e interativa.

Para que o conhecimento flua e se difunda entre indivíduos, precisa haver a conversão do mesmo, ou seja, que se efetue de maneira eficaz, segundo duas

dimensões: tácito/codificado e individual/coletivo. O modelo dos referenciados autores apresenta quatro modos de conversão do conhecimento, conforme apresentado na figura abaixo.

FIGURA 3 – MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO



Sobre os conceitos socialização, externalização, combinação, internalização, pode-se dizer que a:

- **Socialização** (Conhecimento Compartilhado): é o processo pelo qual experiências são compartilhadas, o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. É quando o conhecimento tácito é coletivizado e absorvido por outros indivíduos;
- **Externalização** (Conhecimento Conceitual): este seria o modo de conversão mais importante, porque permite a criação de novos e explícitos conceitos. É quando o conhecimento tácito é explicado, codificado;
- **Combinação** (Conhecimento Sistêmico): este seria o processo preferido no Ocidente, uma vez que se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia da informação. É a sistematização de conjuntos diferentes de conhecimento explícito;
- **Internalização** (Conhecimento Operacional): neste método os membros da organização passam a vivenciar o resultado prático do novo conhecimento, é a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.

Nesta abordagem o conhecimento está constantemente se transformando, se difundindo, sendo criado e recriado.

Em primeiro lugar, o modo da socialização normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Segundo, o modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 80).

A citação possibilita observar claramente que as transformações passadas pelo conhecimento na dimensão tácito/codificado. Outra dimensão considerada é a individual/coletivo, ou seja, deve-se analisar também se o conhecimento pertence a um indivíduo apenas ou se ele é dividido com mais pessoas.

Na socialização, o conhecimento tácito passa da forma individual para a coletiva. Mas o conhecimento tácito exige esforços de aprendizagem, interação e experiência para ser transferido. Exige o contato e o convívio pessoal entre o “mestre” e o “aprendiz”. O processo de socialização do conhecimento tácito pode ser comparado à formação dos artesãos na Idade Média, os quais iniciaram-se como aprendizes dos mestres artesãos, que aprendiam desde regras básicas até sutilezas e “macetes” do ofício através da observação, imitação, experiências e convívio durante vários anos.

O conhecimento tácito pode ser mais facilmente compartilhado dentro de uma organização do que entre indivíduos de organizações diferentes. Depende de elementos culturais, específicos a um ambiente ou a uma visão de mundo – os quais estão ligados ao tácito cognitivo – que podem ser melhores compreendidos pelas pessoas que convivem no mesmo ambiente.

Já o conhecimento codificado, mais facilmente coletivizado, tem a característica de ser não-rival e pode ser utilizado por muitos indivíduos ao mesmo tempo. A transferência do conhecimento explícito exige poucos esforços, implicando baixos custos.

Então, para que o conhecimento possa ser transferido para muitos indivíduos e com rapidez, precisa ser codificado. Ou seja, o conhecimento codificado passa da

forma individual para a coletiva, pela simples e rápida transferência. Já o conhecimento tácito passa do individual para o coletivo somente pela socialização (convivência, interação).

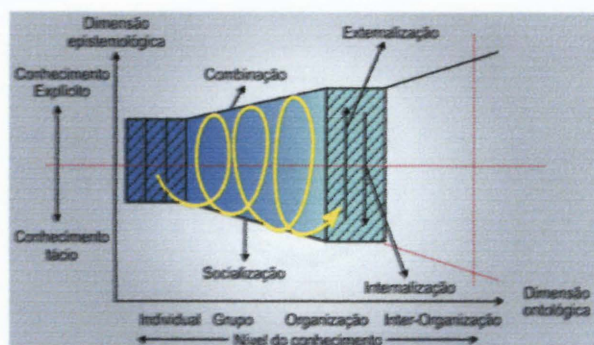
O conhecimento flui e passa por transformações não apenas dentro da organização, pois esta é um sistema aberto que está interagindo com o meio. Portanto, incorpora-se à análise, a dimensão interno/externo, pois o conhecimento está circulando entre as organizações, instituições, usuários e indivíduos externos, entre outros.

Ao circular ou ser transferido, o conhecimento se transforma em maior ou menor grau, pois cada ator interage de forma diferente com o novo conhecimento. O tácito, ao passar da forma individual para coletiva ou da interna para externa (ambas, através da socialização ou convivência), sofre grandes transformações, pois possui característica fortemente pessoal e não pode ser simplesmente transferido, deve ser aprendido, recriado e incorporado. Já o conhecimento codificado, ao circular, de interno para externo e de um indivíduo para outros, sofre poucas transformações, é facilmente transferível através de livros, manuais, e outros.

A organização tem que mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado 'organizacionalmente' através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos [níveis organizacionais] superiores. Chamamos isso de 'espiral do conhecimento', na qual a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 82).

O processo de conhecimento não é linear, mas interativo e circular. Uma organização não pode criar conhecimento sozinha, sua base de processo é o conhecimento tácito dos indivíduos. Assim, o que está expresso na citação demonstra o processo de criação do conhecimento organizacional através da "espiral do conhecimento" representada na figura a seguir.

FIGURA 4 – ESPIRAL DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL



FONTE: NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 82.

O uso do conhecimento e da tecnologia na produção pressupõe uma adaptação da mão-de-obra nela existente. Isto se refere à capacitação dos funcionários através da escolaridade, treinamento e experiências no dia-a-dia. O emprego de novas máquinas, ferramentas, materiais, métodos de organização e racionalização do trabalho, inicialmente, representam vantagens para o processo produtivo, mas NONAKA e TAKEUCHI ressaltam que esta é a melhor forma para se adquirir bons resultados ao longo do tempo.

Não obstante, para que a empresa tenha maior competitividade, precisa-se dar ênfase à educação, sobretudo, porque pessoas qualificadas acompanham o implante de novas tecnologias, assimilando, utilizando, adaptando-se e aperfeiçoando-se melhor.

As disciplinas que discutem os conceitos de conhecimento e aprendizagem organizacional apresentam divergências. Economistas tendem a ver a aprendizagem como melhorias quantificáveis nas atividades ou alguma forma abstrata de resultados positivos decorrentes da utilização do conhecimento.

MORGAN (1996), utiliza metáforas para representar as organizações e assume que os indivíduos são as entidades primárias do aprendizado nas empresas, os quais criam as formas organizacionais que capacitam a geração do conhecimento e a mudança organizacional. Assim, conclui-se que a aprendizagem organizacional é uma metáfora relativa ao aprendizado individual, sendo o contexto e os estímulos internos ao processo de aprendizado individual, o ponto central.

3.1.4 Aprendizagem: Fatores que Impedem ou Facilitam

Os argumentos levantados anteriormente possibilitaram de forma enfática observar a importância das mudanças ambientais como estímulo à aprendizagem. Questionando que quanto maior forem as incertezas do ambiente, maiores serão as necessidades de aprendizagem. Ou seja, as condições de possibilidade ao aprendizado não se dão apenas pela influência dos estímulos ambientais externos.

As organizações juntamente com suas ações intencionais para aceleração da aprendizagem individual e coletiva afetam de forma proposital e significativa, tanto o processo de aprendizagem como seus resultados. Neste sentido, o enfoque adaptativo quase sempre menospreza o efeito da voluntariedade dos indivíduos na busca do atingimento de metas e a sua predisposição e motivação a auto-realização e atualização.

Assim, pode-se afirmar que a aprendizagem organizacional é estimulada por mudanças ambientais externas e por fatores internos, sendo que estas duas dimensões interagem de forma complexa e interativa e é nesta interação que emerge e se sustenta o conhecimento.

Uma vez que estas relações são extremamente complexas, muitas empresas têm procurado tratar tais questões com base numa gerência estratégica do conhecimento. No entanto, a adoção de estratégias e estruturas daí decorrentes, visando encorajar e incrementar a aprendizagem, apresentam um caráter não reativo que buscam proativamente influenciar o ambiente onde a aprendizagem se processa.

VON KROGH (2001) comenta referindo-se às barreiras para a geração do conhecimento dentro das organizações, ressaltando que apesar de diferentes, ambas se inter-relacionam, denominando-as por: individuais e organizacionais.

A primeira enfatiza que ao se tratar de indivíduos, sabe-se que as pessoas mostram-se relutantes ou até mesmo incapazes em aceitar o novo, pois, o conhecimento envolve a capacidade de lidar com novas situações, eventos, informações e contextos. Na segunda, as barreiras organizacionais, normalmente, estão relacionadas à (1) necessidade de linguagem legítima (2) histórias Organizacionais (3) procedimentos e, (4) paradigmas da empresa.

Assim, faz-se necessário trabalhar tanto barreiras individuais quanto organizacionais, para que possa haver certo equilíbrio nos resultados.

Vários estudiosos mostram que existem diversos tipos e níveis de aprendizagem, entre eles destaca-se NONAKA e TAKEUCHI (1997) que abordam o processo de geração do conhecimento a partir da identificação de dois tipos de conhecimento: o explícito, contido nos manuais e normas e o tácito que é obtido pela experiência e só é comunicável através de metáfora e/ou analogias.

Concluindo e finalizando o estudo, entende-se que a mudança de tecnologia ocorrida dentro das organizações, seja na função de gerência de Banco, na qualidade de caixa ou qualquer outra função, primeiramente precisa acontecer dentro do indivíduo, possibilitando a reengenharia em todos os processos de trabalho e relacionamentos imbricados entre empresa-indivíduo.

No entanto, processos de mudanças atinam-se à uma adequada visão da missão e dos objetivos, baseados em metas, na busca de seu cumprimento, culminando esforços entre gestores e trabalhadores para uma mudança planejada e eficaz.

3.2 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS UTILIZADAS PARA A PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL, GERENCIAL E ORGANIZACIONAL

3.2.1 O Conhecimento como Fonte de Poder Individual e Organizacional

Segundo MOREIRA (2005), o conhecimento é uma condição básica de acesso aos mais diferenciados níveis hierárquicos organizacionais. Por isso, para que um indivíduo assuma uma função de chefia é exigido deter um certo grau de conhecimento e que venha diferenciar-se dos demais.

Mediante tais afirmações, há a permissividade de alguns questionamentos, cujos comentários enfatizam que na atualidade é “muito” comum boa quantidade de profissionais que detêm maior conhecimento específico, se comparado a seus próprios chefes. Por isso, cabe argumentar que se o conhecimento é uma fonte de poder individual e organizacional, há de se concordar que o “conhecimento” sempre foi um dos componentes do poder, desta forma, como fica essa relação hoje dentro

das organizações.

O conhecimento passa a ser entendido como um fator agregador de valor aos objetivos da organização e como vantagem competitiva do negócio, extrapolando a questão dos níveis hierárquicos (MOREIRA, 2005).

Com um mercado de trabalho cada vez mais exigente, tem provocado uma superestimação da preparação dos profissionais obrigando-os a fortalecerem-se objetivamente em melhor formação educacional e profissional²¹.

A internacionalização derivada da globalização também tem exigido a fluência em mais do que um idioma, para o bem da verdade mais que dois, privilegiando esse conhecimento, principalmente, para os profissionais que se preparam para o mercado de trabalho.

A democratização do conhecimento tem permitido que por meio da *Internet* ou outros meios facilitadores de acesso ocorra grande desenvolvimento no nível e quantidade de informação que alcança os profissionais, principalmente, àqueles com mais disponibilidade ou muito necessitados desse conhecimento.

O ritmo do desenvolvimento tecnológico e o crescente aumento nos níveis de competitividade do mercado tem sido realizados em velocidade acelerada, grande parte da massa dos trabalhadores pode acompanhar esse reflexo. Hoje, grande maioria dos chefes, supervisores e gerentes estão preocupados com o dia-a-dia do trabalho e das exigências do negócio, dispendo-se a acompanhar essa desenvoltura, decorrendo daí iniciativas de Educação e Universidades Cooperativas como a tentativa de minimizar esta distância.

As organizações têm enfrentado e provocado algumas alterações na estrutura de poder X nível hierárquico X conhecimento, com iniciativas de implementação de trabalhos em equipes multifuncionais, células, comissões de trabalho, gestão por competência e toda uma ampla gama de diversificações da atividade profissional no seu quadro de colaboradores em todos os níveis.

Sumariamente, redesenha-se um novo quadro que tem sido alimentado por forças que independem a vontade individual ou a estratégia específica de qualquer gestão. São forças do mercado, por isso, inegáveis na sua importância de discussão objetiva sobre algo que pode significar uma revolução nas estruturas e na própria

²¹ Pós-Graduação e MBA's têm sido vistos como obrigatórios na atualidade.

condução dos negócios em direção aos resultados, tanto dos indivíduos como das organizações (MOREIRA, 2005).

3.3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Reconhecer colaboradores que fazem a diferença dentro da organização (caixas) como forma de valorizar e reter talentos, é uma prática constante dentro do setor bancário. Por isso, os Bancos devem investir em programas diversos, oferecendo a seus colaboradores oportunidades de desenvolvimento e uma série de benefícios diferenciados (GIORGI, 2005).

A palavra talento remonta à Antiguidade e possui uma história expressiva. Para os antigos hebreus, gregos e romanos, talento significava uma unidade de peso. Por meio da troca de metais preciosos por esse peso o talento tornou-se uma unidade monetária. Desse modo, pode-se correlacionar o fato de que o que hoje significa fonte-chave de criação de valor, na Antiguidade, era dinheiro.

Apesar desta evolução o talento continua a ser moeda, uma vez que atualmente as empresas que multiplicam seus talentos humanos são bem sucedidas; as que estão à margem deverão esforçar para adotá-lo, caso pretendam permanecer no mercado.

É importante lembrar que o talento é algo inato e adquirido, ou seja, é uma capacidade que todos os indivíduos possuem, no entanto, essa capacidade depende do aperfeiçoamento constante, interesse no aprendizado, relacionamento interpessoal, mudança de comportamentos, hábitos e atualização, dentre outros (GIORGI, 2005).

Desenvolver o talento é algo que começa bem cedo - na família, estende-se à escola e à empresa, exigindo alto grau de comprometimento do indivíduo; é necessário que o desenvolvimento do talento seja mais *"self-service"* do que *"a la carte"*, isto é, a empresa deve oferecer alternativas. Vive-se numa era em que o profissional é o principal responsável pelo gerenciamento de sua própria carreira, conseqüentemente, por sua empregabilidade.

Devido à passagem da Era Industrial para a Era da Informação as organizações buscam fornecedores de serviços cerebrais; necessitam das

habilidades desenvolvidas pelas mãos (especificamente na função de caixa), mas a habilidade do cérebro é hoje a mais valorizada.

Procuram-se pessoas criativas, íntegras, autocríticas, flexíveis, que tenham iniciativa e capacidade de aprender continuamente, isto é, que sejam dotadas de competências duráveis – a competência é um bem individual ou organizacional. As organizações estão buscando não apenas competências técnicas; estão em busca dos aspectos qualitativos das pessoas; cada vez mais no futuro a variedade de estilos, comportamentos e qualificações estão sendo almejados pelas empresas (GIORGI, 2005).

No cenário atual, o maior desafio das organizações consiste em transformar as pessoas no “segredo do sucesso”, ou seja, é preciso desenvolvê-las e estimulá-las a fim de que sejam capazes de assegurar os resultados organizacionais. Além de atrair e desenvolver, é preciso reter os talentos, investindo em treinamentos, cursos, dando-lhes oportunidades de oferecer sugestões, incentivando-os a serem criativos.

Além disso, é imprescindível proporcionar desafios aos indivíduos, uma vez que os mesmos, muitas vezes, são estimulados através destes; grande parte deles só permanece nas organizações que lhes propiciam desafios.

Diante dessas constatações, pode-se afirmar que o desenvolvimento de talentos já não é mais uma diferenciação e sim uma questão de sobrevivência organizacional. Isso remete ao fato de que a vantagem competitiva caberá às organizações que souberem atrair, desenvolver e reter seus talentos. Atualmente, não são mais os bens físicos ou o dinheiro que determinam o sucesso; a capacidade de cultivar talentos decide se uma empresa ganhará ou perderá.

Cabe, portanto, às empresas, o planejamento do caminho a seguir para obter o sucesso e, aos indivíduos, tornarem-se atrativos aos olhos daquelas, lembrando que um talento não é alguém que se destaca apenas no âmbito profissional; é necessário cultivar o lado pessoal; um talento deve ter, acima de tudo, a qualidade de vida elevada (GIORGI, 2005).

3.4 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Flaviane Forti CHITERO (2005), atrair os funcionários certos para os cargos certos é o primeiro desafio. Retê-los e motivá-los, combinando seus próprios objetivos de carreira com os de sua empresa, é o segundo.

O recurso crítico no mundo competitivo de hoje denomina-se “profissional talentoso”. Encontrar e manter os melhores funcionários necessários para o sucesso é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam hoje. Apesar dos custos com a rotatividade, não são muitas as empresas que têm estratégias abrangentes para salvaguardar seus recursos mais valiosos, os colaboradores.

Atrair e reter talentos é parte integrante para o sucesso e sobrevivência da empresa e isto não se resolve apenas com altos salários e incentivos. A solução consiste em transformar a organização inteira para criar um ambiente em que as pessoas queiram entrar e permanecer. O desafio é criar o que se define por cultura adequada – ou seja, a organização que atrai as melhores pessoas mas também as mantém (CHITERO, 2005).

3.5 MANUTENÇÃO DOS MELHORES TALENTOS DA EQUIPE FUNCIONAL

Um dos pontos de discordância entre os especialistas hoje é a remuneração por competências. Apesar da ampla difusão da seleção e gestão por competências, ainda não existe nenhuma experiência significativa no Brasil em que o salário seja definido pelas competências individuais. Luiz Fernando GIORGI (2005) da HayGroup afirma que é preciso estabelecer uma diferença entre aplicação direta de remuneração por competência e aplicação indireta (GIORGI, 2005).

Explica que a aplicação direta é feita por meio de uma avaliação por competências com vinculações ao salário base, ou seja, as pessoas podem progredir na faixa salarial, que poderia ser a faixa clássica (50% ou maior) só pela avaliação por competência. A indireta implica em juntar a avaliação por competência e alguns outros indicadores como resultado individual, desempenho e obter algum efeito também sobre o salário base ou remuneração variável.

Há aspectos importantes da cultura que são vitais para atrair e reter os melhores funcionários, tendo em vista seus talentos, conforme pode ser observado no quadro seguinte:

QUADRO 2 – ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

<p>Confiança na Administração</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspirada por sua visão e objetivos futuros e as oportunidades da organização; ▪ Claramente associando recompensa e reconhecimento com contribuição e desempenho; ▪ Sendo modelo dos valores; ▪ Criando maior significado. <p>Compromisso de Longo Prazo com os Funcionários</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por apoiar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários; ▪ Por apoiar lealdade e compromisso. <p>Organização Voltada ao Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicita opiniões e faz avaliações consistentes; ▪ Enfatiza a excelência; ▪ Mede e recompensa o desempenho. 	<p>Organização que Dá Suporte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confia e valoriza os funcionários; ▪ Apóia o trabalho de equipe; ▪ Enfrenta os conflitos; ▪ Compartilha informações. <p>Empreendedorismo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoriza o risco prudente; ▪ Não é conformista, há liberdade de expressão; ▪ Recompensa a inovação e a criatividade. <p>Remuneração</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneração adequada e justa; ▪ Comparável a outras organizações similares; ▪ O desempenho afeta a remuneração.
--	--

FONTE: GIORGI, 2005.

Mateus de Oliveira SILVA (2005), diretor consultor da Recursos Humanos PLUS acredita na remuneração por competência como um triângulo formado por remuneração, treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção, ou seja, gestão integrada de recursos humanos por competência (GIORGI, 2005).

Não se pratica a remuneração pura e simplesmente por competência, porque seus mecanismos de evolução dependem fundamentalmente de treinamento e desenvolvimento.

Um programa pode até começar pela remuneração, mas fundamentalmente deve estar atrelada a treinamento e desenvolvimento. Um dos problemas que as empresas estão tendo com relação aos talentos é que estão deixando de ver o que têm dentro de sua própria organização, ou seja, deve-se partir primeiro para a

retenção e depois para a atração, é preciso primeiro cuidar do que se tem internamente em termos de perfil e competência, para depois buscar pessoas que se adequem efetivamente ao que a empresa pretende.

Segundo GIORGI (2005): “quando se fala em competências, ser empreendedor, desenvolver talentos, desenvolver equipes, nem sempre é possível mensurar bem isso, o receio dos empresários é que se faça uma avaliação errônea, e quem avalia são pessoas, pessoas avaliando pessoas”.

Na atualidade, as avaliações de desempenho não são as mesmas aplicadas na antiguidade, entretanto, os critérios de avaliação ainda são compostos por certa subjetividade (GIORGI, 2005).

3.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS

Geralmente, as organizações sejam elas bancárias ou de outro setor qualquer pensam em retenção de talentos após perder muitos de seus colaboradores, ou seja, após o funcionário pedir demissão.

A retenção de talentos deve ser uma prioridade pró-ativa e constante, que inclui medidas para assegurar o compromisso à longo prazo do funcionário, ao invés de tentativas reativas para reverter pedidos de demissão (CHAGURI, 2005).

A criação de estratégias eficazes para a retenção de talentos implica em modelar alguns aspectos da organização que visam a retenção de talentos de acordo com a visão e os valores da organização, suas estratégias a longo prazo, o tipo de liderança exercido, o sistema de reconhecimento e recompensas, os aspectos da cultura e da organização que constroem a lealdade e o compromisso entre os funcionários mais valiosos (CHAGURI, 2005).

A criação de estratégias eficazes de retenção abrange:

- Avaliação da cultura atual;
- Aferir e compreender os aspectos que norteiam a retenção;
- Desenho e construção de uma cultura adequada;
- Contratação de funcionários que melhor se adaptem à organização;
- Preparação dos gestores (CHAGURI, 2005).

Um ponto crítico na gestão de remuneração é o período em que ocorrem as chamadas “bolhas” mercadológicas, motivadas pelo crescimento expressivo de determinados segmentos de mercado, como aconteceu em meados da década de 80 na indústria de informática e mais recentemente nos mercados de *Internet* e telecomunicações, em que a oferta de vagas foi maior que a procura e os salários foram inflacionados ao extremo (CHAGURI, 2005).

Fátima Marques da HayGroup afirma que a gestão mais adequada nesses períodos é criar mecanismos que garantam uma remuneração competitiva nesse mercado e que depois permita maior flexibilidade para retornar aos níveis considerados normais. No entanto, adverte que “o grande risco é supervalorizar os salários nestes momentos de ‘bolha’ e, nesse momento a remuneração variável entra como uma grande solução para manter esse equilíbrio numa gestão mais coerente da folha de pagamento”.

Luiz Fernando GIORGI da empresa HayGroup afirma que se o plano de pagamento de bônus para executivos for mal formulado e administrado, pode comprometer os resultados da empresa. Entretanto, revela que no Brasil essa possibilidade é muito pequena ante a legislação ser bastante rígida.

3.7 PLANO DE CARREIRA

Em planejamento estratégico a análise de *SWOT* funciona como um instrumento eficaz para medir forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo uma maneira eficiente para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar oportunidades e ameaças que poderão ser enfrentadas no mercado de atuação.

O resultado dessa análise resulta num relatório que contém informações a respeito de fatores internos da empresa - das forças e fraquezas - e sobre fatores externos - oportunidades e ameaças. Mas, se os caixas quisessem utilizar-se desta ferramenta em benefício próprio, como então seria uma análise de *SWOT* pessoal para o profissional bancário na função de caixa?

Segundo KOTTER, não existe produto maduro sem oportunidades, mas existem profissionais sem imaginação, aproveitando-se a idéia para enfatizar que

não existe um profissional sem oportunidades, mas sim a falta de visão de sua própria carreira.

Levando em consideração que cada um é responsável por sua própria carreira, quando a mesma é bem administrada produz a sensação de autonomia, entende-se que o indivíduo deve saber a hora de atualizar-se e capacitar-se para enfrentar as mudanças que sempre acontecem, onde quer que as pessoas estejam.

Para tanto, faz-se necessário auto-confiança, independentemente do porte da organização na qual o profissional se encontre. Para se saber onde se está e onde se quer chegar dentro de um determinado período, deve-se levar em conta determinadas **forças macroambientais**²² e **agentes microambientais**²³ em nível individual. Todo homem possui poder sobre si próprio e o mesmo pode-se dizer sobre sua carreira profissional em tempos de pensamentos, idéias e inspirações globalizadas.

No intuito de entender melhor tal analogia, é de bom proveito saber que o objetivo da "análise de SWOT", dentro do planejamento estratégico, é apresentar um panorama completo não apenas para um negócio empresarial, mas também dos concorrentes e do ambiente de negócios em que se pretende entrar ou no qual já se atue. Este relatório retirado do ambiente de negócio como um todo oferece visão ampliada do terreno onde se encontra a empresa, serve de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados e melhor aproveitados por meio de estratégias que contemplem ao mesmo tempo as oportunidades do mercado e o que de melhor a empresa poderá fazer para aproveitá-las, sejam os pontos fracos de outros *atores* ou mesmo as brechas deixadas por esses.

De igual maneira uma análise de SWOT pessoal poderá mostrar um panorama de qualificações individuais bem como do momento profissional que este atravessa, com os mesmos pontos fortes e fracos. Logo, a partir dessas informações, descobrir-se-á quais competências e conhecimentos se têm adquirido, as quais permitirão desbravar novos rumos na carreira e, por outro lado, quais competências e conhecimentos serão necessários desenvolver para atender ou

²² Econômicas, sócio-culturais, tecnológicas, mercadológicas.

²³ Formação, experiência, conhecimentos, capacidade de aprender, personalidade, aspectos financeiros.

acompanhar as mudanças atuais, mediante o grande avanço científico e tecnológico que acontece a cada momento não apenas no mundo, mas também a nível local.

Portanto, os fatores endógenos os quais a pessoa tem controle em que pontos fracos e fortes são analisados, as questões levantadas por uma análise de *SWOT* para a vida profissional de caixa seriam as seguintes:

Strengths/Forças - Perceber

- Quais são as vantagens como profissional?
- O que o indivíduo faz de melhor?
- O que o mercado, a empresa e os colegas percebem como a maior força individual, ou seja, de si próprio?
- Qual o grau de esclarecimento e informação sobre o mundo ao seu redor?
- Questionar induz o profissional a maior distanciamento de seus concorrentes no mercado de trabalho.

Weaknesses/Fraquezas – Identificar

- Identificar as áreas em que haja maior conflito e em que aspectos pode ser melhorado?
- Que tipo de tarefa ou atribuição o caixa ainda não faz satisfatoriamente e individualmente?
- O que deve ser evitado?
- Existem queixas de superiores diretos?
- O que ainda não foi cumprido individualmente?
- O que ainda não está sendo entendido na própria área de atuação?

Já em relação aos fatores exógenos os quais o profissional não tem controle, a análise possibilita observar o seguinte:

Opportunities/Oportunidades – Esforçar-se

- Para descobrir a área de competência, as forças que possui e que não estão sendo bem utilizadas devido à alguma tendência do mercado que pode ser vista como o pulo do gato para o profissional?

- Existe alguma área correlata à do profissional, na qual poderá investir e prestar um bom serviço ou oferecer-lhe um bom trabalho, que nunca investiu antes?
- Quais as verdadeiras oportunidades à mostra no mercado de trabalho atual?
- Analisar a situação e pensar, lendo, estudando, atualizando-se e mantendo contato com os demais colegas que formam o *networking*.

Threats/Ameaças – Visualizar

- O mundo exterior é ser também um pouco introspectivo para entender o que pode ser prejudicial à carreira. Que obstáculos existem pela frente?
- O que os demais profissionais e competidores no mercado estão fazendo?
- Alguma nova tecnologia tem a ver com o trabalho atual do profissional?
- As competências necessárias para a área de atuação profissional estão sendo alteradas?
- Se estiver passando por problemas financeiros, de desenvolvimento ou algum outro não identificado?
- O profissional sente que os demais profissionais, seus concorrentes no mercado estão se fortalecendo ou existem outros fatores que podem impedir o seu sucesso na carreira?

Sendo assim, mediante ao exposto, respondendo com consciência e certa abstração à essas perguntas, analisando o momento pessoal e profissional, pode-se traçar o perfil que se deseja para a carreira e definir que rumos tomar a partir deste ponto de partida.

Muitas vezes certas pessoas tentam planejar suas carreiras, no entanto, para que realmente a carreira individual possa ser bem planejada, convém atentar para os detalhes no texto, em especial, a reflexão e o planejamento, cuja singularidade e significados possibilitam traçar um melhor caminho ao profissional bancário na função de caixa.

Os fatores essenciais para a realização do ser humano são segundo a ordem de importância:

1. A vida como bem único, saúde física, saúde mental, conhecimento, formação, auto-conhecimento, conhecimento do outro, prazer/vocação, crença e busca da plenitude como ser;
2. Raízes, relações afetivas, manutenção, proteção e referencial de vida;
3. Busca da renda, segurança, emprego, profissionalização, carreira, empregabilidade, patrimônio, aposentadoria e atividade alternativa;
4. Aceitação, afirmação social, amizades, interação, poder/influência e participação no processo de transformação.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 TIPO DE PESQUISA

Para este estudo, empregou-se basicamente o método quantitativo-indutivo, partindo-se de amplo estudo genérico para se chegar aos pontos específicos estabelecidos nos objetivos desse estudo. O método indutivo consiste na observação de casos particulares para o estabelecimento de hipóteses de caráter geral.

O método de procedimento específico tem como base a pesquisa bibliográfica sobre o tema, através de artigos científicos, periódicos, *internet*, livros e revistas, seguindo uma criteriosa busca sobre o assunto.

A pesquisa de campo será feita por meio da aplicação de um questionário com perguntas que visem a busca das respostas para atender os objetivos desse estudo, principalmente, considerando a problemática do trabalho, ou seja, desvelar os fatores que afetam na motivação do funcionário na modalidade de caixa, levando em conta os impactos em relação ao atendimento ao cliente.

De acordo com DEMO (1999, p. 17), a pesquisa qualitativa surgiu a partir do trabalho em antropologia e sociologia. Sua inserção no contexto educacional, na década de 70 denunciou que dados quantitativos precisavam de um novo olhar.

A abordagem quantitativa atua em níveis de realidade, trazendo à tona indicadores e tendências observáveis, realçando valores, crenças, representações, opiniões, atitudes e usualmente é empregada para que o pesquisador compreenda os fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna do fenômeno pesquisado.

Uma crítica constante à abordagem qualitativa diz respeito ao rigor do método utilizado, ou seja, à problemática da verificação de seus dados. Em outras palavras, os seus critérios de cientificidade são questionados. No entanto, convém compreender do qual critério se está falando?

Segundo DEMO, os critérios internos são coerência - discurso logicamente construído; consistência - qualidade argumentativa do discurso; originalidade - contribuição do conhecimento; objetivação: abordagem teórico-metodológica de aproximação da realidade.

A pesquisa quantitativa procura a percepção do fenômeno, ou seja, identificar propriedades, medir, correlacionar escalas, conceituar população e amostras, selecionar situações para estudo, comparar, explicar variância, interpretar, preparar tabelas, quadros, relatórios e seu produto são as explicações enfatizando propriedades e população.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

4.2.1 População

A população utilizada para essa pesquisa caracterizou-se por dois Gerentes de Banco e 5 profissionais na modalidade de caixa pertencentes ao Banco X, localizado no Bairro da Água Verde, na cidade de Curitiba/PR.

4.2.2 Amostra

A amostra é caracterizada pelo número total de pessoas pesquisadas, ou seja, por sete indivíduos (quatro mulheres e três homens), trabalhadores do Banco X.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Os dados de pesquisa foram obtidos por meio de dois questionários contendo o Questionário 1 quatorze perguntas e o Questionário 2 também com quatorze perguntas, permitindo respostas fechadas e abertas, dirigidas para a população especificada, com o objetivo de saber sobre a função desempenhada, o tempo de empresa, o gênero, o estado civil, a escolaridade e elementos que irão fundamentar a motivação do profissional no contexto da atividade de caixa e sob quais condições isso acontece.

O principal motivo deste estudo sumariza-se em buscar saber se os caixas sentem-se motivados na função e se os profissionais têm consciência das condições que podem levá-los a desmotivar-se, procurando saber qual é o perfil por eles considerado ideal para que um caixa possa desempenhar bem a função.

4.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Gerentes:

Entre os chefes pesquisados, um atua na qualidade de Gerente Comercial e outro na qualidade de Gerente Operacional, o primeiro com vinte e seis anos de empresa e o outro com onze anos respectivamente. Um no setor operacional da empresa, o outro na área comercial. Um os pesquisados na área da Gerência é homem, encontrando-se entre vinte e um a trinta anos de idade, sendo casado e com grau de instrução superior incompleto, a outra pesquisada é mulher, entre quarenta e um a cinquenta anos de idade, casada e com grau superior completo.

Quando se perguntou se os gerentes consideravam seus colaboradores na função de caixa motivados, ambos os gerentes responderam que sim, considerando-os motivados. Em relação se sabiam as condições pelas quais os colaboradores podem ser motivados para executar uma tarefa dentro do Banco, ambos também responderam que sim. No que se refere ao conhecimento sobre os fatores que levam o caixa a desmotivar-se, ambos também responderam que sim, que conhecem os fatores. Ambos também responderam que consideram importante o impacto que o colaborador exerce dentro da organização bancária, ou seja, sem o indivíduo o banco não é uma organização, pois é dele que resulta o trabalho e os lucros. Quanto ao que consideram mais importante para que um indivíduo exerça com qualidade as atividades na empresa, os gerentes responderam que conhecer a função e estar capacitados intelectual e tecnicamente são fatores realmente de fundamental importância. Executar as funções a nível de empresa-indivíduo de forma integrada motiva o colaborador ao aumento da produção e menor margem de erro. Os gerentes responderam que quando precisam que seus colaboradores executem uma tarefa costumam solicitar. Por fim, quando se procurou saber como é percebida a ausência de motivação no funcionário de caixa, os gerentes

responderam que costumam apresentar relativo diferencial no humor, stress, maior margem de erro na execução de tarefas. Mas quando sentem-se motivados, buscam cumprir as metas para a obtenção de resultados. Informaram que a integração e motivação são fatores que proporcionam entusiasmo para a realização das tarefas e para o crescimento profissional, possibilitando troca de idéias profissionais e viabilizando o conhecimento para maior competitividade no mercado. Pois, um indivíduo conhecer à fundo as necessidades da empresa, a importância e impacto que desempenha sobre ela, fará todo o esforço possível para melhorar continuamente seu trabalho e concluem que através da troca de experiências entre o grupo, poder-se-á evitar desperdícios.

Caixas:

Conforme já mencionado, foram pesquisados cinco funcionários na qualidade de caixa na organização bancária, três encontram-se entre vinte e um a trinta anos de idade, dois entre trinta e um a quarenta anos, três são do gênero masculino, dois do gênero feminino, quatro são de estado civil solteiro e um casado, todos os cinco pertencem à área operacional, três possuem o grau superior incompleto, um o superior completo e outro o Ensino Médio completo, um caixa estava no momento da pesquisa com sete anos de empresa, outro com cinco anos, outro com um ano, outro com quatro meses e outro com apenas uma semana de trabalho na modalidade de caixa. Os cinco funcionários sentem-se motivados na função de caixa, os cinco afirmaram também que conhecem as condições pelas quais o funcionário pode ser motivado na função, em que um especificou o dinheiro ser uma motivação positiva forte, dentre os fatores que podem levá-los a desmotivar-se é a rotina da tarefa, a falta de organização e o desrespeito dos clientes. Os caixas pesquisados enfatizaram que compreendem o impacto que o indivíduo exerce dentro das organizações, frente à esta resposta enfatizaram ainda que por meio do bom atendimento aos clientes, empreendem maior lucro à organização. Três dos pesquisados responderam que consideram mais importante o caixa conhecer a função e estar capacitado intelectual e tecnicamente, outros dois ressaltaram que apenas estar capacitado intelectual e tecnicamente é suficiente para a função de caixa. Quatro dos pesquisados responderam que a integração das funções executadas à nível de empresa-indivíduo é bastante relevante para aumentar o

conhecimento entre os funcionários e a atividade em desenvolvimento, motivando-os, chegando até mesmo a aumentar o nível da produção, refletindo, inclusive, em menor margem de erro, no entanto, um único profissional respondeu que não considera importante a integração das funções executadas à nível de empresa-indivíduo, exceto se houver um foco pré-estabelecido, dois caixas afirmaram também que quando seus chefes precisam de tarefas prontas costumam delegar, outros três responderam que seus chefes costumam solicitar.

Em síntese, o problema em relação à motivação do funcionário no setor bancário, em específico na função de caixa, oportunizou conhecer melhor os pressupostos que evidenciam o efeito da motivação X desmotivação. Algumas das respostas como melhores salários ou algum tipo de benefício funcionam como fator motivador, levando a pesquisadora a confirmar que as teorias apresentadas pelos autores ao longo deste estudo são elementos que fazem frente às respostas dos trabalhadores. Observou-se também que o pouco nível educacional dos profissionais pode contribuir para não compreender o suficiente em relação aos objetivos, missão, valores e princípios da empresa em relação ao negócio.

A falta de organização e o desrespeito dos clientes pode ser caracterizado como elementos fortes para desmotivar os profissionais, tendo em vista os clientes serem dos mais diversos gêneros e classes, com isso, podem ver no funcionário um subordinado ao seu simples favoritismo. O efeito que os indivíduos e as tarefas exercem sobre a empresa é elemento preponderante, sobretudo, porque numa empresa em que as tarefas e os profissionais são organizados a margem de erro, os conflitos, o mau humor, entre outros é bem menor ou até inexistente. Observou-se ainda que entre os dois gerentes pesquisados, um, apesar de possuir o grau superior incompleto está na qualidade de gerente, gerenciando outros colaboradores com nível de escolaridade superior, confirmando também o que os autores falaram acerca de chefes que possuem menor grau de conhecimento em relação aos seus subordinados, induzindo o indivíduo a sentir-se desprestigiado frente às oportunidades e frente ao seu próprio empenho, culminando na hipótese de haver conflitos ou uma certa disputa desleal entre indivíduos dentro da organização. O setor bancário tem sido marcado por privilegiar o trabalho profissional masculino, não importando o grau de escolaridade, induzindo a crer que as mulheres tem sido

relegadas na questão da valorização profissional. Ademais, atitudes que frustrem constantemente um indivíduo podem levá-lo à desesperança para continuar a perseguir os objetivos em mente, tendo por iniciativa o afastamento daquela realidade ou da fonte geradora (empresa) de sua frustração. Nestes casos, conforme menciona o autor, o administrador deve ter em mente que a agressão, a racionalização, a regressão, a fixação e a resignação pode transformar-se em instrumento de escape para o indivíduo no transcurso da atividade bancária.

4.5 PROPOSTA E RECOMENDAÇÕES

Como proposta de implementação para a empresa X, a recomendação é que a organização reveja seus hábitos em relação a contratação de funcionários para o setor de caixa, a nível educacional profissional destes enquanto profissionais, tendo em vista boa parte não possuir o terceiro grau completo, sendo um fator relevante para alavancar a atividade do setor bancário. Mas, recomenda-se ainda que os profissionais em nível de gerência possam se interpor melhor na liderança de seus colaboradores, para isso, precisam também de melhor formação, pois detectou-se que um dos profissionais a nível de gerência não possui o terceiro grau completo, o qual lidera os demais baseado em suposição, hipóteses ou pressuposto, uma vez que os bancos não costumam investir em treinamentos constantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi analisar os aspectos que tendem a afetar a motivação do profissional na modalidade de caixa dentro das organizações bancárias, tendo em vista os aspectos que envolvem o desenvolvimento pessoal do trabalhador na organização bancária, considerando os elementos psicológicos, sociais, qualificações, conhecimento e competências necessárias para acompanhar as mudanças e sobrepujar a reengenharia nas organizações.

Assim, enquanto pesquisadora, ante aos achados da pesquisa de campo, convém desvelar os fatores que inviabilizam o desenvolvimento do trabalhador bancário. Constatou-se que um dos gerentes não possui o terceiro grau completo, gerenciando colaboradores com nível de escolaridade bem maior. Outro fator que pode contribuir para desfavorecer o profissional é o fato de a maioria dos caixas se encontrarem com nível de escolaridade do Ensino Médio, impossibilitando-lhes maior intelecto e desenvoltura na atividade.

Acerca da motivação do trabalhador bancário, constatou-se que a chefia entende como funciona a motivação para seus colaboradores, os desafios podem ser considerados como uma espécie de fator gerador de satisfação, pois, tais desafios podem reverter-se em benefícios pessoais e para a empresa, influenciando diretamente sobre as pessoas e local de trabalho, conhecendo as condições sob as quais seus subordinados podem ser fator motivador para executar uma tarefa dentro da organização, elemento esse, que é de relevante importância, estimulando a participação, visando o atingimento de metas, apresentando condições, orientando e comunicando sobre assuntos da empresa, dando ao funcionário a oportunidade de fazer o que se dispõe, mostrando ao grupo qual a importância do seu trabalho, reconhecendo-o com liberdade e responsabilidade para a ação. Tal procedimento se trata de oferecer razões para que uma pessoa cresça e se desenvolva profissionalmente.

Enquanto pesquisadora pude constatar em relação à motivação humana que os gerentes afirmaram que sabiam do que se tratava a "motivação humana", no entanto, não dissertaram acerca do que foi perguntado, isso pode ser um princípio real em relação a dificuldades que possuem para lidar com os conhecimentos motivacionais na prática.

Um chefe pode ser um referencial dentro de uma organização, pois, a organização do futuro depende não apenas de seus líderes, mas de todos seus colaboradores, ou seja, depende da atitude de cada indivíduo isoladamente e, quando se conhece o impacto que o indivíduo exerce sobre a organização, o colaborador terá maiores possibilidades de ajudar a si e a própria empresa.

Sobre a colaboração dos trabalhadores constatou-se que todo gerente precisa da colaboração do grupo, com isso, consideraram importante saber como funcionam as relações inter-grupais entre os próprios colaboradores, bem como entre caixas-gerentes.

Verificou-se durante este estudo que um ambiente harmônico e respeitoso torna o trabalho mais produtivo e eficiente, gerando melhores relacionamentos no grupo, repercutindo em maior confiança entre caixas-gerentes, empreendendo motivações diversas. Pois, segundo a literatura, é impossível administrar uma equipe se desconhecer seus ideais, seus costumes e sua cultura e, ao conhecer um indivíduo ou grupo poderão os gerentes mais sabiamente interferir nas tomadas de decisão.

Sobre os assuntos relacionados à tecnologia, é importante reconhecer que o produto ofertado pelo caixa ou gerente depende da tecnologia. Também, que a tecnologia associada às relações de trabalho cria ambientes em que as pessoas podem expor suas idéias, exercitando suas criatividade, provendo crescimento entre empresa x indivíduo e que quanto mais tecnologia, mais competitivo se torna o mercado de produtos.

Para diminuir a margem de erro, os pesquisados consideraram de alta relevância a integração das funções à nível de empresa-indivíduo, promovendo consideravelmente o aumento da produção. O fato de serem gerentes não deixou evidências de autoritarismo para delegar ou solicitar as atividades, sendo que ambos costumam solicitar por meio de diálogo.

Pode-se concluir que o planejamento de carreira tanto em âmbito de gerência quanto em âmbito de caixa vem após cuidadosa análise. Na verdade, o plano de ação poderá facilitar o controle e possíveis correções de percurso diante dos movimentos e mutações dos fatos que cercam o desenvolvimento do indivíduo, intempéries poderão ser previstas, surpresas serem enquadradas dentro de um

quadro de probabilidades favoráveis e desfavoráveis, listadas previamente para que possam ser administradas.

Esse estudo visou trazer contribuições para outros pesquisadores, considerando os aspectos relacionados à motivação do profissional na modalidade de caixa, e ao desenvolvimento pessoal do indivíduo na organização, pois, ao sentirem-se motivados nas suas realizações, procuram também deter melhores conhecimentos, competência e preparo em relação às tarefas de caixa, ampliando para outros campos do conhecimento.

Sendo assim, além de uma formação profissional, os trabalhadores precisam estar em constantes buscas para permanecerem informados acerca das novas tecnologias e também procurar saber o que a empresa espera dele.

Observou-se que as mudanças associam-se a processos de desenvolvimento, transformação e conhecimento, gerando força e motivação, podendo produzir eficácia nas relações interpessoais, repercutindo no cumprimento de metas pré-elaboradas, execução de tarefas e tomadas de decisões, refletindo, inclusive na auto-motivação do sujeito na sua totalidade.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BEHRENS, M. A. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. Curitiba: Champagnat. 2000.
- BLANCHARD, P.; HERSEY, K. H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.
- _____. **Psicologia para administradores de empresa**. Rio de Janeiro: EPU/MEC, 1976.
- BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. atualizada e ampliada. São Paulo: Makron Books. 1999.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. **Elementos de comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAMPOS, E. M. **A Política de Formação Profissional do Sindicato dos Bancários de Curitiba em Face da Reestruturação Capitalista**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Mestrado em Educação, Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná, sob a orientação da Professora Dra. Acácia Zeneide Kuenzei, Curitiba, 2000.
- CHAGURI, R. **Mudanças com cautela: Apesar dos novos sistemas de remuneração, empresas brasileiras ainda se mantêm cautelosas na aplicação desses programas-** Revista Planejamento & Negócios (P & N) – Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=5&numero=57&pagina=14>> Acesso em: 29 nov.2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas. O Novo Papel dos RH nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHITERO, F. F. **Atração e retenção de talentos**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/x31.htm>> - Acesso em: 29 nov. 2005.
- DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ELY, H. B. **Um Olhar Sobre a Greve dos Bancários**. Estamos em greve! Editora Hucitec e Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992.

FERRETTI, C. J. et al. **Novas Tecnologias de Trabalho e Educação**. Petrópolis: Vozes, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA, M. F. **Ajuste Estrutural, Modernização Tecnológica e Relações de Trabalho no Brasil nos Anos 90: os metalúrgicos do ABC paulista e o setor bancário brasileiro**. 2001. Disponível em <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/3reg/01.DOC>> Acesso em: 08 dez.2005.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIORGI, Luiz Fernando. **DIRECTION – Soluções em RH** – Disponível em: <<http://www.directionrh.com.br/desevorganiz8.htm#2>> Acesso em: 29 nov.2005.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books McGRAW-HILL, 1992.

JINKINGS, N. **Os Trabalhadores Bancários em Face da Reestruturação Capitalista Contemporânea**. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política Universidade Federal de Santa Catarina Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Cadernos de Pesquisa, nº. 28, Agosto de 2001.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. O homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KONDO, Y. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MIZUKAMI, M. G. N. **Ensino: as abordagens do processo**. SP: EPU, 1986.

MAXIMINIANO, A. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, M. C. O. L. **A Gerência Feminina em Setores Industrial e Bancário: o Conservadorismo Internalizado Versus o Moderno em Construção**. Faculdade Novos Horizontes: Belo Horizonte, 2002.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1999

MOREIRA, B. L.. **Conhecimento, poder e a organização**. Revista Planejamento & Negócios (P & N) – Disponível em: <<http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=5&numero=57&pagina=7>> Acesso: em 23 nov.2005.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 13. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

OSBORN, R N.; HUNT, J. G.; SCHERMERHORN JR, J. R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 1999.

QUADROS, E. R. C. **Liderança na construção da organização de aprendizagem: um estudo nas empresas do setor hoteleiro de Curitiba, Paraná**. Dissertação para obtenção do título de mestre da Universidade de Extremadura – Espanha (FAESP - IPCA – Brasil) dezembro de 2002.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, A. **Psicologia social**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SILVA, J. C. **O medo de mudar nas empresas e na vida pessoal**. Salvador: Instituto de Marketing e Negócios, 2002.

SPITZER, D. R. **Supermotivação: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional**. 16. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

III CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO. **Constantes Recomeços, Homens e Mulheres em situação de desemprego**. Profª. Drª. Liliana Rolfsen Petrilli SEGNINI, 2000.

ANEXOS

ANEXO I

TRABALHADORES BANCÁRIOS

Prezados Senhores (as), com a intenção de contribuir com uma pesquisa na área de Gestão Empresarial, solicita-se responder aos questionamentos a seguir:

QUESTIONÁRIO 1 – CARACTERIZAÇÃO DOS CAIXAS

1. Função atual: _____

2. Quanto tempo trabalha na empresa: _____

3. Área: _____

4. Sexo

() Masculino () Feminino

5. Idade

() Até 20 anos () 21 a 30 anos
 () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos
 () 51 a 60 anos () Acima de 60 anos

6. Estado civil

() Casado () Solteiro
 () Separado/Divorciado () Viúvo

7. Escolaridade

() Primeiro grau incompleto () Primeiro grau completo
 () Segundo grau incompleto () Segundo grau completo
 () Superior incompleto () Superior completo
 () Pós-graduação () Mestrado
 () Curso Técnico

1. Considera-se motivado na função de caixa?

() Sim () Não

2. Conhece as condições sob as quais um funcionário na qualidade de caixa pode ser motivado para executar uma tarefa dentro do banco?

() Sim () Não Mencione-as:

3. Tem consciência de quais são os fatores que levam um caixa a desmotivar-se?

() Sim () Não Se positivo, cite-as:

4. Considera importante conhecer o impacto que o indivíduo exerce sobre a organização?

() Sim Não () Porque: _____

5. Para exercer a função de caixa na empresa, você considera mais importante:

() Conhecer a função () Estar capacitado intelectual e tecnicamente () Ambos

6. Você considera importante a integração das funções executadas à nível de empresa-indivíduo, sendo fator relevante para aumentar o conhecimento entre as pessoas e a própria atividade desenvolvida, motivando o indivíduo e até mesmo promover o aumento da produção, refletindo, inclusive em menor margem de erro?

() Sim () Não Se positivo, justifique:

7. Quando seu chefe ou colaborador precisa que você realize uma tarefa ele costuma:

() Delegar () solicitar () Faz junto

ANEXO II

Prezados Senhores(as), com a intenção de contribuir com uma pesquisa na área de Gestão Empresarial, solicita-se responder aos questionamentos à seguir:

QUESTIONÁRIO 2

CARACTERIZAÇÃO DOS GERENTES DE BANCO

1. Função atual: _____

2. Quanto tempo trabalha na empresa: _____

3. Área: _____

4. Sexo

() Masculino () Feminino

5. Idade

() Até 20 anos () 21 a 30 anos
 () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos
 () 51 a 60 anos () Acima de 60 anos

6. Estado civil

() Casado () Solteiro
 () Separado/Divorciado () Viúvo

7. Escolaridade

() Primeiro grau incompleto () Primeiro grau completo
 () Segundo grau incompleto () Segundo grau completo
 () Superior incompleto () Superior completo
 () Pós-graduação () Mestrado
 () Curso Técnico

8. Considera seus subordinados motivados na função de caixa?

() Sim () Não

9. Conhece as condições sob as quais seus subordinados podem ser motivados para executar uma tarefa dentro do banco?

() Sim () Não Mencione-as:

10. Conhece os fatores que levam o caixa a desmotivar-se?

() Sim () Não Se positivo, cite-as:

11. Considera importante conhecer o impacto que o indivíduo exerce sobre a organização?

() Sim Não () Porque: _____

12. Para exercer as atividades na empresa, você considera mais importante:

() Conhecer a função () Estar capacitado intelectual e tecnicamente
 () Ambos

13. Você considera importante a integração das funções executadas à nível de empresa-indivíduo, sendo fator relevante para aumentar o conhecimento entre as pessoas e a própria atividade desenvolvida, motivando o indivíduo e até mesmo promover o aumento da produção, refletindo, inclusive em menor margem de erro?

() Sim () Não Se positivo, justifique:

14. Quando você precisa que seu colaborador realize uma tarefa você simplesmente:

() Delega () solicita () Faz junto

15. Como é percebida a falta de motivação no funcionário (caixa) ?
