

REFLEXÕES SOBRE MOTIVAÇÃO E A RELAÇÃO COM OS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS NA CAIXA ECONOMICA FEDERAL

Abigail Mary Alves

Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Recursos Humanos/ISECENSA/RJ
abigailmary@terra.com.br

José Antonio Pelodan Barros

Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Recursos Humanos/ISECENSA/RJ
toninhobarrosja@hotmail.com

Teresinha de Jesus Lopes Bianchi dos Guaranys

Mestre em Cognição e Linguagem /UENF/RJ
terebianchi@viacabo.com.br

Resumo

Este artigo aborda algumas questões motivacionais que estão envolvidas na formação e manutenção dos vínculos organizacionais em uma instituição bancária. Para elaboração deste estudo recorreu-se a levantamento bibliográfico através de livros e artigos científicos que abordam temas relacionados ao trabalho, a motivação e formação de vínculos organizacionais. Buscou-se fundamentar de que forma o trabalho representa uma necessidade básica para a sobrevivência do homem. Evidenciou-se, também, como a motivação para o trabalho é o resultado do desejo humano de realização pessoal e profissional. Tratou-se de mostrar a importância de ser estabelecida uma relação de parceria entre o trabalhador e a organização. Neste sentido há que se considerar a integração dos interesses do trabalhador com os interesses da instituição na qual a atividade profissional está sendo executada. Efetuou-se um levantamento da situação vivenciada pelos funcionários públicos de bancos estatais no governo de Fernando Henrique Cardoso, no que diz respeito a reestruturação das empresas, campanha salarial, estabilidade e desligamento voluntário. Por fim foi apresentada a instituição CAIXA ECONOMICA FEDERAL com seus produtos e serviços bem como o trabalho realizado pelos colaboradores. Concluímos que a motivação para o trabalho realizado pelos funcionários da CAIXA está ligado a valores como transparência dos processos e oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Essas ações auxiliam na contínua qualificação e bem estar desses funcionários, propiciando a realização pessoal, o aumento da auto-estima, obtendo funcionários mais satisfeitos e dedicados que utilizam suas habilidades e conhecimentos na busca por resultados institucionais.

Palavras-chave: Caixa Econômica Federal, Motivação, Vínculos Organizacionais, Realização Pessoal.

Abstract

This article discusses some motivational issues that are involved in the formation and maintenance of organizational ties in a bank. This study based on bibliographic review through books and papers that address issues related to work, motivation and training of organizational ties. It was sought to substantiate how the work is a basic necessity for the survival of man. It was clear, too, how the motivation to work is the result of human desire for personal and professional fulfillment. This was to show the importance of establishing a partnership relation between the employee and the organization. In this sense it must consider the integration of the worker's interests with the interests of the institution where the professional activity is being performed. It was conducted a survey of the situation experienced by public officials of state-owned banks in the government of Fernando Henrique Cardoso, as regards corporate restructuring, salary campaign, stability and voluntary separation. Finally, submitted the institution CAIXA ECONOMICA FEDERAL with their products and services and the work performed by employees. The result shows that the motivation for the work performed by employees of the CAIXA are linked to values such as transparency of the procedures

and opportunity for personal and professional development. These actions assist in the continuing qualification and wellbeing of employees, providing personal fulfillment, increased self-esteem, having more satisfied and committed employees who use their skills and knowledge in the search institutional results.

Keywords: Caixa Econômica Federal, Motivation, Organizational Ties, Fulfillment.

1. Introdução

Uma organização surge a partir do desejo e da necessidade de pôr algo em funcionamento. É composta, sobretudo por pessoas que se relacionam em um determinado lugar, para formar um todo constitutivo que tem a função de ser produtivo e, ao mesmo tempo, atender interesses de um público específico.

Para o funcionamento de uma organização é necessária definição do espaço, planejamento das estratégias e âmbito do negócio, distribuindo a população para o exercício das atividades econômicas a serem executadas mediante a utilização, de forma racional, dos recursos disponíveis.

A repetição e a coordenação das atividades e das responsabilidades de cada membro da instituição formam o conjunto de ações para que os objetivos sejam atingidos e as metas estipuladas, cumpridas.

Do sistema familiar do início da Idade Média, onde a produção era voltada exclusivamente para o consumo, ao Sistema Fabril surgido no Século XIX, a organização industrial teve significativas modificações em função do crescimento do mercado.

Uma das principais mudanças foi o fato do trabalhador, até então detentor da força de trabalho, das ferramentas e da matéria prima para execução das tarefas, passar a vender o seu trabalho e não mais a sua produção. Segundo Drucker, (2001) o trabalhador adquiriu, assim, uma melhoria de sua qualidade de vida, pois, apesar do péssimo tratamento recebido, a indústria ainda assim, oferecia condições melhores do que a condição difícil vivida em uma sociedade rural.

Dentre os diversos recursos utilizados na atividade organizacional, o homem é parte integrante e essencial, uma vez que, possui inteligência e dinamismo. O homem constitui uma parceria interna no processo produtivo, contribuindo com seus conhecimentos, capacidades e habilidades para a obtenção de lucro para a organização, em troca recebe determinados benefícios ou compensação pela execução de tarefas.

A sobrevivência do homem está, desde sua criação, intrinsecamente ligada aos meios de produção que garantem o sustento do trabalhador e de seus economicamente dependentes, assim como a sobrevivência de toda organização está diretamente ligada a uma equipe de profissionais competentes e comprometida com a produtividade e sustentabilidade da empresa.

Nas últimas décadas, várias teorias surgiram buscando esclarecer e compreender os fatores que motivam e influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho.

2. Justificativa

A motivação e o comprometimento do empregado são elementos de destaque nas organizações que merecem uma atenção especial por parte dos pesquisadores. A investigação dos motivos que levam o profissional a escolher trabalhar em uma determinada empresa e os fatores que contribuem para o envolvimento e permanência, deste profissional, fortalecendo a formação dos vínculos organizacionais é o tema desse artigo.

O termo comprometimento, aqui considerado, significa aceitar um acordo, colaborar no atingimento dos objetivos da organização, ou seja, assumir o compromisso determinado pela empresa através da missão que foi definida. Em outras palavras, estar comprometido com a organização é estar envolvido com o desempenho da empresa frente ao mercado de trabalho e concorrentes, colaborando na obtenção dos resultados esperados de forma a manter a empresa sustentável e rentável.

3. Objetivo geral

O presente trabalho, surgiu da necessidade de melhor compreender as questões envolvidas na formação e manutenção de vínculos organizacionais. Nesta perspectiva, temas como a retenção de talentos, sobrevivência da empresa e motivação, têm sido alvo de preocupação por parte das organizações uma vez que exigem a implementação de ações estratégicas para o atingimento dos objetivos empresariais.

Segundo Drucker (apud Leonardo, 2002), existe um desajustamento entre emprego e oferta de mão-de-obra disponível. As oportunidades de trabalho cada vez menos se enquadram no perfil das pessoas disponíveis. O mercado de trabalho está mais exigente principalmente quanto à qualificação dos empregados no que se refere a fatores de ordem tecnológica. A especialização nas áreas de informática, robótica, automação e idioma estrangeiro têm sido critérios utilizados na seleção dos currículos dos candidatos ao emprego.

Há que se buscar entender os efeitos que a competitividade entre as empresas tem influenciado no perfil do trabalhador e da própria instituição. Este mesmo autor afirma que no âmbito da empregabilidade, as estruturas organizacionais exigiram e sempre exigirão mudanças significativas na qualificação e aprendizagem constante por parte de seus colaboradores e atualização dos equipamentos e programas de informática. Tarefas de alguns profissionais que até pouco tempo atrás eram fundamentais para a sustentabilidade das empresas, atualmente foram substituídas por recursos tecnológicos importantes na agilidade dos processos. É o caso, por exemplo, das secretárias e dos datilógrafos. O trabalho destes profissionais foi substituído pelo correio eletrônico, ferramenta importante advinda de avanços tecnológicos através de equipamentos automatizados, abolindo o processo manual de comunicação e movimentação de peças e materiais.

3.1. Objetivo específico

O principal objetivo é apontar as principais questões que estão envolvidas na motivação das pessoas nas empresas e que levam à formação e manutenção dos vínculos organizacionais na Caixa Econômica Federal. As organizações necessitam de uma força de trabalho efetiva, pois não se pode falar em sucesso empresarial sem a participação e o envolvimento de pessoas neste processo.

3.2. Metodologia

Como procedimento metodológico utilizamos levantamento bibliográfico através de consulta a livros que abordem assuntos relacionados a: trabalho, organização, motivação, vínculos e objetivos organizacionais, e realização profissional.

A *Internet* também foi usada como ferramenta de busca para enriquecimento e fundamentação do tema no sites “scielo”, em artigos que se reportam a motivação e vínculos organizacionais, bem como informações disponibilizadas em site de um banco social e Manual Normativo da instituição, para melhor compreensão da visão, missão e valores da realidade da instituição e do trabalho realizado pelos empregados.

4. Resultados

4.1. Força de trabalho

Segundo Braverman (1987) o ser humano, assim como todas as espécies de vida, atuam em seu meio ambiente, modificando-o da melhor forma para a satisfação de suas necessidades. Neste sentido há que se considerar o fato de que a sobrevivência das espécies está diretamente relacionada com o trabalho que realiza. A sobrevivência do homem, assim, depende do resultado de sua produção e sobretudo da sua “força do trabalho”, definida por Marx, como a capacidade exclusivamente do ser humano de trabalhar. A principal característica do trabalho executado pelo ser humano, no entanto, é o fato do homem planejar as suas ações de forma consciente e proposital o que não acontece quando se fala do trabalho instintivo realizado por outros animais.

O homem é um ser essencialmente social. Desde o seu nascimento e ao longo de sua história pessoal, toda pessoa estabelece diversos vínculos com outras pessoas com as quais interage: grupos, instituições, ideologias, entre outros. Assim, em todos os momentos históricos, as relações que o homem estabelece com

o meio no qual vive sempre foi estruturada socialmente. As relações de produção enquanto relação social devem estar muito bem estabelecidas e estruturadas uma vez que para a efetivação da produção é fundamental a clareza e definição do papel do homem em sociedade, bem como as relações que deve manter com cada pessoa envolvida neste processo (Lane, 1997).

A interrupção do exercício de atividade laboral provocada sobretudo pelo desemprego, por sua vez, afeta sobremaneira o estado emocional do indivíduo. Segundo Dejours (1999), o desemprego conduz ao adoecimento físico ou mental uma vez que nesta situação o indivíduo se sente excluído da sociedade a qual pertence que, por conseguinte, está vinculado a sua própria identidade. O desemprego também é motivo de preocupação por parte do grupo social ao qual pertence o indivíduo. “Todos partilham um sentimento de medo – por si, pelos próximos, pelos amigos ou pelos filhos – diante da ameaça de exclusão (Pág. 17)”.

Uma pessoa que não consegue colocação no mercado de trabalho, quer porque perdeu o emprego, quer porque não consegue reempregar-se, sofre. Segundo Zanelli e cols. (2004),

Quem se encontra em situação de desemprego, dado o peso atribuído socialmente a essa condição, vivencia um peculiar sofrimento. Sofre pelo sentimento de inadequação social e pela angústia das perspectivas de sobrevivência. A exclusão do posto de trabalho ou a inclusão forçada em atividades características do subemprego, ou mesmo a transferência para uma posição inferior à que a pessoa ocupava no mercado de trabalho, têm implicações óbvias na auto-estima, por sentimentos de falta de valia, de incapacidade e de incompetência (pág.482).

Não há que se negar, portanto, que na grande maioria das vezes, as relações do indivíduo com o trabalho determinam o seu comportamento, suas expectativas, sua linguagem e até projetos para o futuro de acordo com o local de ocupação profissional. Podemos exemplificar quando pensamos no comportamento de um indivíduo que trabalha em um banco exercendo uma função burocrática. O horário para ele levantar da cama, bem como o horário que vai se recolher, o cuidado com a aparência, o tipo de roupa que vai usar, as lojas de departamento que frequenta, são diretamente influenciados pelo tipo de atividade que exerce na relação que estabelece com o cliente do banco. Muitas vezes um descuido na roupa (amassada, gravata torta) vai provocar interferência na sua relação com o cliente, com colegas e com o seu gerente imediato. Por outro lado também podemos utilizar o exemplo de um operário. Neste caso as mãos deste trabalhador, devido ao trabalho pesado que realiza encontram-se grossas e calejadas, as roupas são escolhidas de acordo com a sua durabilidade e sua linguagem é bem diferente da linguagem do exemplo que foi dado anteriormente (Lane, 1997).

Com relação ao adoecimento proveniente do exercício de atividade laboral, Dejours (1999), caracteriza o que entende por sofrimento no trabalho. Para este autor o sofrimento atinge o trabalhador de várias formas e maneiras, afetando a saúde do corpo e da mente. O adoecimento do corpo surge em algumas situações como: quando o trabalhador assume tarefas arriscadas para a sua saúde ou quando são expostos a radiação, vírus, fungos e substâncias cancerígenas e quando a empresa comete frequentes infrações das leis trabalhistas. Uma causa do sofrimento que afeta a mente e que é manifestada através da angústia, surge do receio por parte do empregado em não atender as expectativas que a organização fez em relação ao seu trabalho. Expectativas estas que dizem respeito a, o ritmo de trabalho, a adaptação da cultura organizacional e relação com o cliente externo e interno. Pode também ser causado pelo medo da incompetência, de não estar a altura do cargo ou se mostrar incapaz de enfrentar situações novas e não corriqueiras.

As atividades realizadas pelo caixa executivo de banco é um bom exemplo quando se fala do sofrimento ou adoecimento provocada pelo exercício profissional. Borsoi (2006), relata que a LER/DORT (Lesões por Esforços Repetitivos/Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho) é atualmente a grande queixa dos bancários quando se trata de doenças relacionadas com o trabalho. Sua origem está vinculada a interação entre aspectos psicológicos do empregado e fatores ambientais onde o trabalho está sendo realizado. A LER/DORT trata-se de uma afecção caracterizada por dor crônica principalmente na região do pescoço, cintura escapular e membros superiores provocada pela repetição das tarefas, por problemas ergonômicos além da sobrecarga de trabalho (Barros e Guimarães, 1999 apud Borsoi 2006).

As condições do ambiente onde o trabalho é realizado desempenham, por sua vez, um papel importante no desempenho individual e grupal dentro de uma organização. Segundo Zanelli e cols (2004) as condições ambientais dizem respeito às variáveis do ambiente dentro do contexto para execução de suas atividades. “As variáveis desse conjunto podem ser classificadas em três grandes categorias: condições físicas (temperatura, iluminação, ruídos), condições temporais (horário de trabalho, intervalos de descanso,

duração do turno de trabalho) e condições sociais (relações com colegas, estilo de liderança, clima organizacional)(pág. 227)".

Existem outros fatores, contextualizados no trabalho, que provocam ou alteram o grau de afetividade do empregado. Estes fatores podem ser agrupados em categorias “não excludentes, tais como: eventos estressores (estímulos aversivos), tipos de liderança, características do grupo de trabalho, ambiente físico e sistema de recompensas e punições estabelecidos pela empresa (Brief e Weiss, 2002 apud Zanelli e cols, 2004).

4.2. Motivação

Muitos fatores podem ser considerados quanto ao papel da motivação na formação e manutenção de vínculos organizacionais e que possibilitam a permanência de um profissional dentro de uma organização. O termo vínculo considerado é o que foi definido por Kramer e Faria(2007) como: “ Vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto (o organização) e uma relação particular entre eles, que pode ser entendida a partir dos elementos constitutivos dos vínculos. Sob este aspecto, fatores como o nível de satisfação e o grau de motivação do trabalhador são questões relevantes neste processo (pág. 12)”..

Davidoff (2001) considera que motivação “refere-se a um estado interno que pode resultar de uma necessidade”. A motivação atua como ativador de um comportamento que passa a ser direcionado para a satisfação da necessidade “instigadora”.

A motivação representa, portanto, um desejo de realização de atividades com precisão e presteza para atingimento do resultado esperado. Estar motivado significa estabelecer uma relação com o desempenho e consequentemente com a produtividade individual e organizacional.

Chiavenato (2009) considera que motivo é o que impulsiona uma ação e leva uma pessoa a agir de determinada maneira. Neste contexto, esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo como pode também ser produzido internamente através dos processos mentais do sujeito. As necessidades, por sua vez, variam de pessoa para pessoa o que faz com que umas se mostram mais motivadas que outras o que provoca diferentes padrões de comportamento.

A resposta relativa à motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras do comportamento traduzidas em palavras como 'desejo' e 'receio'; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a análise motivacional procura identificar determinados objetivos para cujo atendimento o ser humano gasta suas energias e esforços. Desejando o poder, o indivíduo compromete seus esforços, seu tempo e sua substância para alcançá-lo; desejando obter status, ele procura 'comprar' sua caminhada ingressando nos meios 'apropriados'; receando o ostracismo social, ele foge dos amigos e conhecidos que sejam capazes de levá-lo a apoiar uma causa impopular; receando as ameaças à sua auto-estima, ele evita situações em que sua competência intelectual possa ser desafiada (Krech e cols, 1962 apud Chiavenato, 2009).

Para um melhor entendimento dos fatores motivacionais foram criadas algumas teorias. As teorias da motivação mais conhecidas são: A teoria das necessidades de Maslow que diz respeito às necessidades humanas, A Teoria de Herzberg, e a Teoria de Vroom.

De acordo com a Teoria da Hierarquia de Abraham Maslow, os motivos seguem um ordem de acordo com as necessidades humanas influenciando o comportamento do homem. Neste sentido, o homem nasceria com cinco sistemas de necessidades que estão dispostos em hierarquias e significa que quando um grupo de necessidades é atingido um outro grupo toma este lugar. Esta teoria propõe a seguinte ordem nas necessidades: necessidades fisiológicas (necessidades de ar, água, repouso, abrigo), necessidade de segurança (proteção contra o perigo, ameaça ou privação), necessidade sociais (amizade, aceitação social, inclusão em um grupo), necessidade de estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor) e necessidade de auto-realização (realização do potencial, utilização dos talentos individuais). Dentro deste contexto, as necessidades fisiológicas que são básicas para a sobrevivência são as mais fortes e necessitam ser satisfeitas de alguma forma para que outras necessidades venham surgir (Davidoff, 2001).

De acordo com a Teoria de Herzberg, a motivação humana está alicerçada em dois fatores básicos: de higiene e motivador. Os fatores higiênicos dizem respeito às condições físicas e ambientais do trabalho, a remuneração, os benefícios sociais, a política da empresa, segurança, estilo de supervisão, clima organizacional, o regulamento interno, as oportunidades oferecidas pela empresa, etc.. Estes fatores, no

entanto, são insatisfatórios e destinam a evitar fontes de insatisfação por parte dos trabalhadores. Os fatores motivadores são aqueles que prolongam o efeito da satisfação e dizem respeito ao conteúdo dos cargos, às tarefas e deveres que estão relacionados à função desempenhada. Os sentimentos envolvidos neste fator são os de realização, progresso, reconhecimento e crescimento profissional surgidos a partir da execução das tarefas que requerem desafio e que dá significado para o trabalho (Chiavenato, 2009).

Com relação a Teoria de Vroom, Chiavenato (2009) esclarece que

o nível de produtividade individual parece depender de três formas básicas que atuam dentro do indivíduo: 1) Objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos; 2) Relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais; 3) Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo (págs 135 e 136).

Segundo este mesmo autor, estes três fatores juntos determinam a motivação do indivíduo produzindo aumento da produtividade em um determinado momento. “Este modelo é baseado na hipótese de que a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes de seu particular comportamento (pág.137)”.

A Teoria da Expectância (ou expectativas) de Vroom define a motivação “como uma força de natureza emocional e consciente, que é ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher diversos planos de ação (Zanelli e cols, 2004 pág. 153). Neste sentido, as pessoas é que decidem suas ações de modo a maximizar seus ganhos e seu prazer e minimizar suas perdas e o desprazer.

4.3. Interesses do trabalhador x interesses da organização

Uma organização, assim, para se tornar viável, além de efetuar a seleção adequada de seus colaboradores, deve procurar criar vínculos organizacionais que envolvem parcerias, para mantê-los na organização de modo a fazê-los trabalhar em benefício da organização. Segundo Bleger, (1984), toda organização se fundamenta em ser produtiva, seus objetivos estarão sempre voltados para uma atuação eficaz na condução de práticas para o atingimento destes objetivos.

No final do século XIX, o americano Frederick Winslow Taylor já sustentava que o principal beneficiário dos resultados do processo produtivo deveria ser o trabalhador. Acreditava nos benefícios da criação de uma sociedade na qual os proprietários e trabalhadores, capitalistas e proletários compartilhassem objetivos e interesses comuns na produtividade através de uma relação harmônica na aplicação do conhecimento na execução do trabalho (Drucker,2001).

Segundo Peiró e Prieto (1996 apud Tamayo e Paschoal, 2003) é fundamental que haja entre o trabalhador e a empresa uma relação dinâmica para que os objetivos do trabalhador e da organização sejam atingidos. Esta relação de movimento que há entre estas duas partes envolvidas no processo produtivo, se dá a partir do momento em que são consideradas as necessidades do trabalhador e as exigências da organização. Para a obtenção de resultados positivos há que se encontrar um ponto de equilíbrio em que as duas partes se sintam beneficiadas com a relação estabelecida.

Uma organização necessita vislumbrar os benefícios alcançados na execução das tarefas por parte dos trabalhadores representados pela qualidade e quantidade de trabalho. Estão relacionadas com o desempenho do empregado e com as leis que norteiam o comportamento na empresa. Toda organização se fundamenta em ser produtiva, assim, seus objetivos estarão sempre voltados para uma atuação eficaz na condução de práticas para o atingimento destes objetivos (Bleger, 1984).

A motivação para o trabalho, esbarra em um ponto crucial: Integrar os interesses da organização com os interesses do trabalhador. O empregado, assim com toda organização, apresenta necessidades e exigências próprias. Segundo Tamayo e Paschoal (2003), no trabalho, o empregado necessita prioritariamente de um ambiente no qual seja tratado com respeito enquanto ser humano, e encontrar na organização uma chance ou oportunidade de alcançar a satisfação de suas necessidades e expectativas e atingimento de metas pessoais através da atividade laboral.

Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa

relação de troca, mas de exploração. O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação. Na sua bagagem inicial, leva também as suas limitações, particularmente ao nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho (Tamayo e Paschoal, 2003pág.15).

O papel fundamental da instituição para o homem pode ser definido quando:

O ser humano encontra nas distintas instituições um suporte e um apoio, um elemento de segurança, de identidade e de inserção social ou pertença. A partir do ponto de vista psicológico, a instituição forma parte de sua personalidade e na medida em que isto ocorre, tanto como a forma em que isto se dá, configuram distintos significados e valores da instituição para os distintos indivíduos ou grupos que a ela pertencem.... Desta maneira, toda instituição não é só um instrumento de regulação e de equilíbrio da personalidade e, da mesma maneira que a personalidade tem organizadas dinamicamente suas defesas, parte destas se acham cristalizadas nas instituições (Bleger, 1984 pág.55).

No âmbito das organizações, no que se refere ao atingimento de objetivos, tem-se que considerar a relação estabelecida entre o resultado esperado e as pessoas envolvidas nesta dinâmica. O sucesso da empresa estaria, assim, diretamente vinculado ao sucesso dos trabalhadores. A mensuração do desempenho organizacional e sustentabilidade de uma organização, para muitas empresas, se dá através do resultado obtido no atingimento das metas grupais ou individuais. Muitos autores, no entanto, acreditam que para haver maior estímulo à produtividade a gestão dentro das instituições deve estar baseada na relação de confiança, reconhecimento da autonomia individual, respeito a diversidade e na subjetividade (Rodríguez e cols., 2005).

O fato do trabalhador estabelecer um vínculo com a empresa não significa que os objetivos serão atingidos ou que não haverá percalços. O que conta neste caso é o comprometimento com o desempenho e com os resultados a atingir. O comprometimento surge a medida em que o empregado identifica-se com a empresa e desenvolve o sentimento de pertencimento e se sente como parte da organização (Kramer e Faria, 2007).

Desta forma, entende-se que a manutenção dos vínculos organizações exige uma atmosfera onde incida uma política de reconhecimento e valorização dos indivíduos. No entanto, cada indivíduo, baseado em sua subjetividade e influenciado pelos percepção de seus valores, possui um conceito de reconhecimento e valorização. Alguns consideram que valorizar é receber da empresa um alta remuneração, outros se sentem recompensados quando a instituição presta alguma homenagem e quando recebem elogios ou agradecimentos. Assim, uma organização pode estabelecer uma política de reconhecimento e valorização que não proporcione satisfação ao empregado devido ao fato deste não dimensionar esta política da mesma maneira que a instituição (Kramer e Faria, 2007).

4.4. Sistema de remuneração, realização profissional e estabilidade

O sistema de remuneração está presente em todas as organizações e tem por objetivo estimular determinado tipo de comportamento. As recompensas contribuem, principalmente para a busca da melhoria constante nos processos organizacionais e possibilita o aumento da responsabilidade e a consciência por parte do funcionário.

Muitos objetivos pessoais somente poderão ser alcançados quando se possui um salário. Pode-se afirmar que, o salário é a base para o padrão de vida da pessoa, podendo aumentar o poder aquisitivo e contribuindo para o bem estar familiar; influenciam no status social, especialmente os altos salários que são considerados medidor da importância que o ocupante possui e como forma de valorização individual (Chiavenato, 2009).

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas são considerados, mas também recompensas como segurança no cargo ou na organização, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e várias formas de reconhecimento por serviços notáveis. O

pacote de benefícios inclui também a estrutura de tarefas e processos, à medida que a organização consegue amenizar aspectos do cargo em si para aumentar sua atratividade intrínseca (Chiavenato, 2009, pág 11).

Para o trabalhador, no entanto, a remuneração compatível com um padrão de vida saudável pode ser considerado um estímulo motivacional no exercício das atividades profissionais, mas somente em primeira instância. Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a recompensa exigida pelo trabalhador diz respeito fundamentalmente ao nível de satisfação, de realização pessoal e da auto-estima.

Neste sentido a remuneração não é considerada como atribuição para valorização do trabalho. Segundo Kramer e Faria (2007), “embora a remuneração possa ser rechaçada como forma de reconhecimento e/ou valorização, entende-se que o elemento dinheiro, pela importância que tem na sociedade capitalista, deve ser considerado como um meio, entre outros, de reconhecer e valorizar as pessoas no local de trabalho (pág. 9)”.

A realização pessoal, por sua vez, pode ser considerada como um estímulo na execução das atividades profissionais. Não se pode descuidar, porém, da responsabilidade de cada pessoa para o seu crescimento profissional e pessoal. Segundo Drucker (2006), o que traz satisfação e respeito próprio é a luta travada por cada indivíduo na busca da excelência tendo como prioridade o desenvolvimento pessoal. “A pessoa com mais responsabilidade pelo desenvolvimento do indivíduo é ela mesma – e não o seu chefe (pág.164)”.

Este autor acrescenta que assumir a responsabilidade por algo é fator decisivo para obtenção de sucesso. O fato de possuir cargo hierárquico não é importante. O profissional deve ter seriedade e adquirir responsabilidades para progredir e isto pode significar a aquisição de habilidades.

Para se desenvolver, você precisa estar fazendo o trabalho certo no tipo certo de organização. A pergunta básica é: “Qual é o melhor lugar para mim?. Isso exige entender de que tipo de ambiente de trabalho você precisa para dar o melhor de si. Quando os jovens saem da escola sabem muito pouco sobre si mesmos. Não sabem se trabalham melhor em uma organização grande ou pequena. Raramente sabem se gostam de trabalhar com pessoas ou de trabalhar sozinhos, se prosperam em uma situação de incerteza ou não, se precisam da pressão de prazos para ter um desempenho eficiente, se tomam decisões rapidamente ou se precisam refletir sobre elas. O primeiro emprego é uma loteria. As possibilidades de se estar no lugar certo não é muito grande. São necessários alguns anos para você descobrir qual é o lugar certo para você e começar a se posicionar (Drucker, 2006, pág.166).

Outro fator que pode ser cogitado quando se pensa em permanência de uma pessoa na instituição é a hipótese de que a estabilidade seja um fator que motive os empregados a permanecer em uma determinada empresa. No entanto, nos dias atuais, o emprego dito “estável” não tem mais a conotação apresentada em época anterior.

Em seu livro *Metáforas do Brasil* (2004), a antropóloga, Lea Carvalho Rodrigues afirma que no governo de Fernando Henrique Cardoso ocorreram fatos significativos relacionados às empresas estatais e que implicou nas relações com os trabalhadores dessas instituições. Dentre eles destacamos:

- 1 - A campanha salarial, diretamente ligada a atuação dos sindicatos dessas categorias. A atuação do sindicato passou por um processo de enfraquecimento fazendo com que os movimentos grevista reivindicando reposição salarial fracassou.
- 2 - O desligamento voluntário. Passou a ser um procedimento comum nas empresas que buscavam reduzir o seu quadro de pessoal. A proposta oferecida pela empresa, segundo o programa de demissão, estava calcada na transparência e no respeito à ética e relações trabalhistas.
- 3 - A política governamental centrada na propagação da filosofia de mudança na imagem institucional. O empregado que “envelheceu” na empresa sem exercer uma função gratificada foi considerado improdutivo e ficou claro que a empresa não gostaria de tê-lo mais em seu quadro de pessoal.

O processo de reestruturação dessas empresas que incluiu práticas como privatizações de empresas estatais, compreendia ações que tinham como intuito reduzir custos operacionais. “Algumas ações implementadas nesta época foram: racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de

agências, demissões progressivas e terceirização de diversas atividades (Borsoi, 2006)”. O crescente investimento na área de automação dos serviços bancários fez com que houvesse a migração de várias transações bancárias para canais alternativos de atendimento. Os serviços bancários com a informatização, puderam ser realizados assim através de microcomputadores e salas de auto atendimento. Este processo reduziu o número de postos de trabalho e de trabalhadores, no entanto não diminuiu as atividades dos funcionários, ao contrário, gerou um aumento das tarefas bancárias.

A execução das tarefas passou a exigir, entre outras coisas, a requalificação do profissional, maior conhecimento do mercado financeiro e habilidades de relacionamento uma vez que havia por parte do empregador uma maior cobrança quanto a produtividade e qualidade dos serviços. Segundo Borsoi, (2006), o trabalhador teve que disponibilizar parte do seu tempo para aquisição de novos conhecimentos e muitos tiveram que arcar sozinho com os custos desta qualificação.

Esta foi sem dúvida um marco em termos de estabilidade emocional e profissional. Cada empregado reagiu a sua maneira e começou a refletir sobre a relação que possuía com a instituição. Se antes a carreira bancária estava voltada para atividades específicas, a reestruturação requeria um novo profissional acumulando novas tarefas e metas específicas a serem cumpridas. Muitos colaboradores, então, resolveram buscar a realização profissional optando por aderir a Programas de Demissão Voluntária. O mais significativo para a empregado e para o empregador, neste sentido, foi a mudança na visão quanto aos objetivos pessoais e as expectativas da instituição (Rodriguez, 2005).

Outra prática comum utilizada por empresas estatais, nesta época, se refere a tentativa de redução de custos e manutenção da competitividade no mercado através da terceirização de atividades. A terceirização envolve uma economia de custos com pessoal e permite a possibilidade de realização de contratos por tempo determinado. Este procedimento permite que o processo de admissão e de demissão sejam agilizados diminuindo os custos da empresa. Segundo Druck e cols. (2002), professora do Departamento de Sociologia e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, a terceirização, “é a prática que mais toma visível a descartabilidade e a volatilidade dos próprios trabalhadores bancários, a medida que os subcontratados, em geral, têm vínculos precários e instáveis como condição para serem admitidos naquelas atividades”. Isto pode resultar em problemas na gestão, pois pode envolver “alta rotatividade, falta de compromisso com o banco, conhecimentos limitados e choque de culturas entre o terceirizado e o funcionário (pág. 220)”.

4.5. Quando a organização é a caixa econômica federal

Segundo Borsoi (2006), nos últimos anos houve profundas mudanças nos diversos setores de atividades laborais que afetaram a vida dos trabalhadores. Estas mudanças foram sentidas também pelo setor bancário principalmente a partir da década de 1980. A relação estabelecida entre os bancos e o mercado financeiro cada vez mais globalizado exigiu que os bancos estabelecessem padrões mais específicos de produtividade e qualidade que inclui a implantação de novas tecnologias na área de informática e automação e, também, novos modelos de gestão e organização do ambiente de trabalho. As mudanças operacionais obrigaram os trabalhadores a buscarem melhor qualificação e maior capacitação para que permanecessem inseridos no mercado de trabalho.

Druck e cols. (2002), acrescenta que a reestruturação no setor bancário inclui o que denomina de privatização da cultura organizacional nos bancos estatais que ainda não foram vendidos. Nestes bancos foi implementada uma mudança na função social que exerce frente a sociedade, assim aos poucos passam de bancos de apoio ao desenvolvimento econômico e social a bancos comerciais submetida às mesmas pressões e exigências de um mercado financeiro competitivo. Dessa forma foram introduzidos novos produtos e serviços a serem oferecidos pelos funcionários aos seus clientes, entre os quais intermediação de aplicações e investimento em operações financeiras.

Embasados na competitividade cada vez mais presente no mercado financeiro, os serviços oferecidos pelos bancos passaram a exigir mais qualidade e posturas similares em termos de atendimento aos clientes para a sustentabilidade e manutenção do lucro. Os avanços na área tecnológica foram decisivos e fundamentais neste processo, pois possibilitou a criação de novos serviços. Para atender as necessidades dos clientes os bancos investem cada vez mais em tecnologias, melhorando o atendimento e permitindo o acesso de clientes aos serviços bancários disponibilizados através de canais alternativos de atendimento. Dentre estes serviços inclui-se acesso dos serviços: via Internet, telefone, celulares, centrais de atendimentos, entre outros (Fonseca e Oliveira, 2005; Krishnan e outros, 1999, apud Zacharias e Figueiredo, 2008).

O trabalho torna-se, por sua vez, um desafio para os gerentes das unidades: focar suas atividades no sentido de manter a agência com receita positiva através do atendimento ao cliente, buscando, na medida do

possível superar as expectativas de seus clientes. O objetivo, neste caso é o estabelecimento de uma relação duradoura e de fidelidade com a instituição bancária. O gerente necessita conhecer o seu cliente para oferecer os serviços mais adequados e, assim, firmar um vínculo de confiança e satisfação pelos serviços prestados no atendimento das demandas trazidas por estes clientes. (Levesque e MCDougall, 1996, apud Zacharias e Figueiredo, 2008).)

Drucker (2006), afirma que os livros relacionados a desenvolvimento de gerentes nas empresas idealizam a figura de um “homem perfeito” no exercício profissional gerencial. O autor considera, no entanto, que “cada vez mais a eficácia pode ser a única área em que podemos esperar aumentar significativamente o nível de desempenho, de realização e de satisfação do trabalhador intelectual (p.63)”. Neste sentido não se pode esperar esforços adicionais empreendidos por profissionais, detentores de conhecimento mais amplo, na atividade profissional. Isto significa dizer que as organizações atualmente esperam dos gerentes, profissionalismo e desempenho perfeitos dignos de uma “nova raça de super homens”. Este tipo de trabalhador com capacidades extraordinárias é uma raridade e, portanto, devem-se construir organizações de forma que todo homem detentor de conhecimento em uma área específica possa utilizar estas capacidades no trabalho.

Interessam-nos neste artigo, os trabalhos realizados pelos funcionários da CAIXA ECONOMICA FEDERAL, enquanto instituição financeira que atende uma grande quantidade de clientes de todas as faixas etárias com variadas demandas e que possui uma política de reconhecimento e valorização dos empregados conforme demonstraremos a seguir.

A CAIXA ECONOMICA FEDERAL criada em 1861, é o maior banco público da América Latina e o principal agente das políticas públicas do governo federal. O atendimento prestado nas agências incluem os clientes detentores das contas; todos os trabalhadores no pagamento de FGTS, PIS e seguro-desemprego; beneficiários de programas sociais e apostadores da rede lotérica.

Além destes serviços prestados à comunidade, a CAIXA exerce um papel fundamental no desenvolvimento urbano através de financiamento da casa própria, e investimentos em saneamento básico, infra-estrutura e prestação de serviços, além de política de favorecimento da inclusão bancária (pág da Web, 17/06/2009).

A contratação de pessoal para atuar na CAIXA ocorre através de Processo Seletivo, concurso público, publicado em edital onde constam os pré-requisitos a serem atendidos pelos candidatos. São oferecidos cargos da Carreira Administrativa como o de Técnico Bancário, com salário inicial de R\$ 1.244,00 (Edital 01/2008) até cargos da Carreira Profissional como arquitetos, engenheiros e advogados com salário de R\$ 3.881,00 (Edital 01/2006).

Atualmente a base de clientes está estimada em 33,6 milhões de pessoas e o volume de depósito em poupança atinge a cifra de R\$ 50,2 bilhões.

Enquanto instituição capitalista, a lucratividade também é um dos principais objetivos da CAIXA. Através da expansão das receitas em operação de crédito a empresa tem apresentado resultados significados quando se trata de obtenção de lucros tornando-se um banco moderno e competitivo. (Página da WEB, 17/06/2009).

São inúmeros os serviços oferecidos pela CAIXA: Penhor de jóias; financiamento habitacional para todas as faixas de renda; financiamentos diversos para clientes na área comercial para pessoas físicas e pessoas jurídicas; financiamento estudantil; aplicações financeiras; pagamento de FGTS, PIS, aposentadoria, pensão, Seguro-desemprego, bolsa escola, bolsa família; contas correntes, poupança e conta investimento, entre outros. Cada operação tem a sua especificidade. Para atendimento dessas demandas trazidas pelos clientes que buscam estes serviços, é necessário, portanto, pessoal qualificado além de uma constante atualização de conhecimento, para isto a CAIXA conta mais de 60 mil colaboradores em todo o país.

A CAIXA possui uma atuante área de RH, sempre buscando implementar políticas que visem o aumento da qualificação e da satisfação de seu corpo funcional, oferecendo várias alternativas de desenvolvimento profissional/pessoal, dentre as quais pode-se citar:

4.5.1. Programa de incentivo a participação do empregado nas modalidades curso superior em nível de graduação.

Este programa proporciona ao funcionário que não possua formação em curso superior, um desenvolvimento direcionado ao mercado de trabalho e se fundamenta nos princípios da aprendizagem contínua e desenvolvimento permanente dos empregados.

4.5.2. Gestão de pessoas por competências

É um sistema integrado de gestão, construído com base no conhecimento sobre os empregados e a Organização – missão, visão e desafios estratégicos – para estruturar, integrar, orientar e acompanhar ações de provimento, seleção, desempenho, reconhecimento, capacitação, retenção em busca do melhor desempenho para a organização e para os empregados.

4.5.3. UC – Universidade CAIXA

A Universidade Corporativa CAIXA é o resultado de um trabalho focado no desenvolvimento integral das pessoas, iniciado em 1996, com o Programa Crescer com a CAIXA.

A CAIXA assim, diante do que foi exposto, através de uma política de favorecimento do crescimento, qualificação, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional do empregado, oferece condições para a criação e manutenção dos vínculos organizacionais.

Uma organização que oferece oportunidades para qualificação e aperfeiçoar seu quadro de pessoal, que valoriza o conhecimento e que incentiva as pessoas a participarem de atividades que lhes propiciem crescimento e desenvolvimento, está oferecendo condições para que seus funcionários criem vínculos organizacionais. Além disso, tais condições podem reforçar ou favorecer a formação da identificação, da idealização, e dos sentimentos de pertença e de reconhecimento e valorização (Kramer e Faria, 2007 pág.11).

O sentimento de satisfação manifestado pelos empregados que trabalham nesta instituição pode ser evidenciado quando lê-se algumas histórias relatadas em publicações como: “*Gente de Talento 2005: As melhores histórias da gente da CAIXA em prosa, verso e imagens*”. Este livro retrata um pouco do cotidiano vivenciado pelos empregados de algumas agências, relatando fatos ocorridos e que envolvem situações de drama, humor, tragédia e romances. São situações que refletem o dia-a-dia muitas vezes conturbado experimentado por empregados, porém que traz de alguma forma um sentimento de satisfação na solução de algum problema apresentado pelo cliente. A maioria das histórias se passa, sobretudo, com gente humilde que são levados à agência bancária, com a intenção de resolver problemas, esclarecer dúvidas e realizar sonhos.

5. Considerações finais

Diante de um mercado altamente competitivo, turbilhões de informações, exigências de diversas especializações, constante busca por novos conhecimentos, desafios cada vez maiores a serem alcançados, necessidade de encantar o cliente, cuidado com a qualidade de vida, importância de resultados sustentáveis, responsabilidade sócio-ambiental recompensa financeira, reconhecimento, crescimento profissional, estes são apenas alguns itens que um profissional atuante na área bancária depara-se diariamente. Com base nesta afirmativa, identificamos o esforço no desenvolvimento e manutenção de profissionais qualificados, que são essenciais para a obtenção de êxito empresarial num mercado que teve de ser “reinventado” no Brasil, face a constante queda nas taxas de juros que levou a lucratividade bancária a migrar da tesouraria para a prestação de serviços.

A permanência do profissional na organização esbarra, no entanto, em um ponto primordial: manter funcionários motivados para o exercício de suas atividades de tal forma a atingir os objetivos organizacionais. Dentre as teorias motivacionais, acreditamos que a teoria da expectância de Vroom pode ser enquadrada nesta afirmativa. Consideramos, para isto, a premissa de que a motivação surge a partir de fatores emocionais e conscientes ativados nas situações que prescindem ações envolvendo escolhas profissionais. O trabalho no Banco ora referendado é realizado por profissionais que maximizam os ganhos definidos pelo recebimento de benefícios satisfatórios além do sentimento prazeroso de proporcionar à população em geral produtos que atendem a sua necessidade.

Quando apresentamos a instituição CAIXA ECONOMICA FEDERAL, concluímos que expectativas individuais, ou parte delas, são atendidas através da organização. Dentre estes ganhos apontamos aqui: salários condizentes com mercado bancário, preocupação com a segurança pessoal e familiar, premiação e

incentivo a produtividade. Isto ocorre em parte por que existe uma política de identificação das prioridades do corpo funcional, visando estabelecer uma relação de confiança entre colaboradores e empresas.

Ao longo do tempo as prioridades individuais relacionadas a carreira sofrem alterações significativas, assim como as expectativas, exigindo por parte da empresa ações diversas que propiciem um constante sincronismo entre os interesses da organização e do de seus funcionários, pois passamos da prioridade financeira, a necessidade contínua de desenvolvimento pessoal, importância de estabilidade, condições de crescimento profissional, preocupado com a qualidade de vida pessoal e familiar. Estas ações, relacionadas à sensação de prazer experimentado pelo profissional vão corroborar na permanência deste na empresa através da fortalecimento dos vínculos organizacionais.

Por fazermos parte do quadro de pessoal da Caixa Econômica, assim, podemos observar mais de perto que na nossa empresa, os fatores que motivam a criação do vínculo empregatício, estão relacionados a constante preocupação em confirmar o seu compromisso com a valorização e reconhecimento de seus empregados. Na CAIXA, ainda, observamos a grande ênfase na disseminação das informações visando dar ciência e transparência a todo o corpo funcional das possibilidades de desenvolvimento pessoal/profissional, de ações que auxiliem na contínua qualificação e bem estar de seus funcionários, buscando propiciar a realização pessoal, o aumento da auto-estima, para a obtenção de funcionários satisfeitos, dedicados e que utilizam suas habilidades e conhecimentos pessoais na busca dos resultados esperados pela empresa e satisfação pessoal e profissional.

6. Referências

BLEGER, José: Psico-higiene e psicologia Institucional. Trad de Emília de Oliveira Diehi. Porto Alegre, RS, Artes Médicas, 1984.

BORSOI, Izabel C.F.; Santos, Adna O R; Acário, Sylvia H A; Trabalhadores Amedrontados, Envergonhados e (in)válidos, Vol. 6, nº 12; Universidade Federal do Ceará, 2006.

BRAVERMAN, H. Trabalho e Capital Monopolista: A degradação do Trabalho no Século XX. Ed. LTC.; Rio de Janeiro, 1987.

Caixa Econômica Federal, Gente de Talento 2005: As melhores histórias da gente da CAIXA em prosa, verso e imagem/Caixa Econômica Federal, Brasília: CAIXA, 2005

CHIAVENATO, Idalberto: Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos, 7a. Edição, Ed. Manole, Barueri, São Paulo, 2009.

DAVIDOFF, Linda L.: Introdução à Psicologia. Editora Makron Books, 3ª Edição, São Paulo, 2001.

DEJOURS, C.; A banalização da Injustiça Social, Editora F.G.V., Rio de Janeiro, 1999.

DRUCK, G. et al. Bancário: um emprego de múltiplos riscos. **Cadernos CRH**, Salvador, n. 37, p. 217-233, jul.-dez. 2002. [[Links](#)]

DRUCKER, P.F: O Homem, a Administração, a Sociedade, Editora Nobel, São Paulo, SP, 2001

KRAMER, Gustavo G.; Faria, José Henrique F.; Vínculos Organizacionais: Rio de Janeiro, 2007

LANE, Silvia.T.M.(org); Codo, Wanderley; Psicologia Social: O Homem em Movimento. Ed. Brasília, São Paulo, 1997.

RODRIGUES, L. C. **Metáforas do Brasil**: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2004.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V, Loureiro, Juliano Mesquita, Vieira, Rita, Gestão Estratégica de Recursos Humanos Fundação Dom Cabral, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, PETROBRAS, 2005.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: www.caixa.gov.br Acesso em 17/06/2009

TAMAYO, A. Paschoal T.: A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador, Curitiba, 2003. link www.scielo.br. Acesso em 20/02/2009

ZACHARIAS, Maria Luiza.B.; FIGUEIREDO, Kleber F.; ALMEIDA, Victor Manoel C. A.: Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários, Vol 7, nº 2, São Paulo, 2008.

ZANELLI, José C., Borges-Andrade, Jairo E., Bastos, Antonio V.B.: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, Porto Alegre, Artmed, 2004.