

RELAÇÃO AGENTE-PRINCIPAL: O CASO DO BANCO DO BRASIL

Eduarda Martins Correa

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
eduarda629@hotmail.com

Tiago Wickstrom Alves

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
twa@unisinis.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral verificar como o Banco do Brasil - BB, sinaliza aos seus funcionários os objetivos estratégicos e quais os incentivos adotados pela Empresa são indutores para que os funcionários alcancem esses desígnios. A teoria que fundamenta essa análise é a Teoria dos Incentivos tendo como referência principal à obra de Laffont e Martimort (2002) e Besanko *et. al* (2006).

Para obtenção dos resultados, foi necessária a aplicação de um questionário com os funcionários do Banco, cujas respostas foram agrupadas em fatores com a utilização da análise fatorial do tipo "R".

Os dados obtidos permitiram verificar que incentivos, como participação nos lucros e resultados do Banco aos funcionários; possibilidade de ascensão profissional; bolsas de estudos; planos de saúde e de previdência privada, fornecidos pela Empresa, são capazes de influenciar no comportamento dos funcionários. A percepção de estabilidade profissional também foi percebida positivamente pelos funcionários e os estimula para que ocorra a conciliação dos seus próprios objetivos com os do Banco.

Porém, esses benefícios/estímulos citados também influenciam os funcionários a perseguir suas próprias metas e objetivos quando esses forem divergentes daqueles propostos pelo Banco, podendo levar a Empresa a incorrer no problema de risco moral.

No que tange à sinalização dos objetivos empresariais, foi possível detectar que as mensagens divulgadas internamente, na agência de notícias são as que pareceram ser as mais eficazes em interferir nas atitudes dos agentes, mesmo que se tenha verificado que apenas metade dos respondentes altera seu comportamento após a leitura de uma mensagem corporativa.

Palavras-chave: Teoria dos incentivos. Relação agente-principal. Banco do Brasil.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, as relações contratuais, legais ou éticas podem forçar os indivíduos a alterar suas decisões iniciais. Quanto maior for o número de pessoas envolvidas, mais complexas tendem ser essas relações. Considerando que as informações sobre o comportamento dos indivíduos não se encontram amplamente disponíveis, é necessário que as firmas busquem mecanismos que façam com que os funcionários se sintam motivados a alcançar os objetivos propostos pela empresa. Sendo importante que os funcionários percebam qual é a missão e visão da empresa e que as compreendam como relevantes nessa relação.

Em decorrência da complexidade envolvida nessas relações, a obtenção de informações acerca do comportamento dos agentes no ambiente empresarial é uma fonte importante para o estabelecimento dos incentivos que otimizem o desempenho desses para a obtenção das metas propostas pelo principal¹. A teoria dos incentivos fornece as condições para arranjos

¹ Conceitualmente, os agentes são aquelas pessoas contratadas pelo principal para que os interesses por ele estabelecidos sejam alcançados. O principal é aquele que estabelece os incentivos e contrata os agentes.

organizacionais adequados para a coordenação das transações entre agente e principal e essa teoria também é importante para compreender as complexas relações existentes entre os agentes econômicos (QUEIROZ, 2001).

Dois problemas podem surgir quando não é possível obter informações perfeitas a respeito das ações dos agentes e do principal: risco moral e seleção adversa. Percebendo que a capacidade empresarial é na maioria das vezes limitada em influenciar a decisão de seus funcionários, esse estudo se propõe a analisar como o Banco do Brasil comunica aos seus funcionários os seus objetivos, fazendo com que esses tomem atitudes que visem o alcance das metas empresariais.

As seções que seguem, estruturam-se da seguinte forma: descrição das relações agente-principal; os procedimentos metodológicos; a seção 4 é dedicada a interpretação dos resultados obtidos na análise fatorial; na seguinte, analisa-se os métodos de comunicação utilizados pelo Banco; a sexta seção possui o objetivo analisar os incentivos oferecidos pelo BB; e, por fim, tem-se as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA RELAÇÃO AGENTE-PRINCIPAL

A relação de agência ocorre quando alguém ou um grupo de indivíduos é contratado por outra pessoa ou empresa para realizar alguma tarefa que vise a satisfação dos objetivos estabelecidos pela contratante. Na presença de informações imperfeitas, acompanhar todas as ações dos agentes para que o objetivo do principal seja alcançado pode ser dispendioso e ineficaz.

Entretanto, o contratante poderá estimular o comportamento dos agentes no sentido de aumentar seus esforços. Segundo Laffont e Martimort (2002), o papel dos incentivos na determinação da conduta dos agentes não deve ser ignorada, mesmo quando o comportamento e normas culturais já se encontram desenvolvidas e disseminadas pela sociedade.

Embora muitos modelos econômicos sejam “desenhados” com base no conhecimento pleno, na prática, não existe informação perfeita. Desse modo, é importante que haja uma seleção das informações mais importantes, tanto das atitudes quanto do comportamento dos agentes (FRANK, 1997). Ainda, segundo Pires:

A introdução da informação assimétrica na teoria econômica tem trazido novas percepções de como as chamadas falhas de mercado podem ser enfrentadas através de mecanismos externos ao mercado, visando o aumento de bem-estar da coletividade (PIRES, 2000, p.4).

A presença de comportamentos inadequados por parte dos agentes, ocasionada por dados imperfeitos, pode resultar em problemas na relação agente-principal, principalmente o risco moral e a seleção adversa.

O problema do risco moral ou perigo moral é resultante da incapacidade do principal em induzir os agentes a realizar suas tarefas com esforço ótimo para que o principal alcance seu objetivo. Logo, a dificuldade surge da incapacidade do principal de monitorar as atividades realizadas pelos agentes (LAFFONT; MASKIN, 1979 *apud* Arata, 1993). Para amenizar esse problema, Holmström (1979) afirma que o ideal é investir em meios para acompanhar as ações dos agentes. Dessa forma, a possível solução para o problema de risco moral é a utilização de incentivos (KREPS, 1990), já que acompanhar todas as ações dos agentes pode ser impossível ou muito custoso para o principal.

A seleção adversa é também uma dificuldade da informação assimétrica. Segundo Akerlof (1970), o princípio da seleção adversa está disseminado em qualquer tipo de seguro, pois a empresa seguradora não tem como identificar a verdadeira probabilidade de um segurado demandar indenizações. No mercado de carros usados também há seleção adversa, bem como o de crédito (PINDYCK; RUBINFELD, 2005).

A seleção adversa e o risco moral podem ser amenizados se o principal conseguir sinalizar aos seus agentes quais são os seus objetivos e estabelecer incentivos adequados para a realização de mais esforço por parte dos agentes. De forma semelhante, os agentes também podem indicar ao principal quais são os seus desígnios. Desse modo, a sinalização pode melhorar a eficiência dos mercados.

O conceito de sinalização de mercado foi apresentado primeiramente por Michael Spence, em 1974. Segundo esse autor, sinais de mercado são atividades ou atributos dos agentes econômicos que, por modelo ou eventualidade, alteram a percepção ou expressam informações para os outros agentes, objetivando resolver ou amenizar os efeitos deletérios dos mercados com informações incompletas.

A seleção adversa interfere na qualidade do acordo que será realizado entre o agente e o principal antes mesmo que o contrato seja estabelecido. O principal necessita de dados referentes ao comportamento e atitudes da outra parte do contrato que, na maioria das vezes, não são transmitidas. Já “o risco moral é fruto de comportamentos oportunistas posteriores à elaboração do contrato, podendo decorrer também de um comportamento imprevisto ao longo da execução do contrato” (PINTO JUNIOR; PIRES, 2000, p.6). Nesse caso, a imperfeição dos dados é derivada de atitudes que são tomadas pelo agente para obter vantagem, aproveitando-se, dessa maneira, de alguma fraqueza do acordo não observada no momento de

sua elaboração.

Stiglitz (1997) esclarece que na inexistência de algum meio para oferecer incentivos, o empregado preferirá não fazer “esforço extra” no trabalho. Isto é, o empregado está disposto a realizar algum montante de esforço recebendo sua remuneração normal, mas está disposto a fazer esforço extra apenas se auferir recompensas adicionais por suas ações.

Logo, a utilização de acordos pode servir para estabelecer incentivos e benefícios aos agentes. Nesse sentido, Pires (2000) comenta que o ideal é a elaboração de contratos nos quais haja diferentes formas de incentivos, já que a teoria agente-principal busca a elaboração de contratos incompletos ótimos. Sendo a criação de um sistema de informações sobre o comportamento dos agentes imprescindível para a escolha de qual mecanismo de incentivos a ser utilizado (HOLMSTRÖM, 1979).

Entretanto, deve-se observar que um incentivo ineficaz pode reduzir a eficiência econômica e a produtividade dos agentes. Para Varian (1999) um sistema de incentivos tem que satisfazer duas condições essenciais. A primeira é que o empregador deve oferecer ao funcionário uma utilidade total maior ou igual às outras possibilidades que ele possui em outros lugares. Com isso, será possível identificar a quantidade de trabalho que se pode obter, pois a utilidade do trabalhador dependerá da diferença entre a remuneração que o empregador dará se ele alcançar a produção combinada e do custo do esforço que o trabalhador terá que fazer para atingir o nível de produção estabelecido. A segunda condição de um sistema de incentivos é que ele tem que fazer com que o custo marginal do esforço se iguale ao seu produto marginal. Caso o custo do esforço de produzir uma unidade adicional do bem seja maior que o produto marginal do esforço, o trabalhador não estará disposto a produzir a quantidade combinada. Para o empregado, se o produto marginal do esforço for maior que o custo marginal do esforço, ele não estará maximizando seus ganhos.

A função do principal também é a de limitar as ações dos agentes. Logo, o estabelecimento de estímulos, mesmo que o principal incorra em custos, serve para limitar as extravagâncias ou atividades anômalas dos indivíduos (FONTES FILHO, 2003). A escolha de um programa de incentivos deverá atingir diversos indivíduos e o alcance dos objetivos dos agentes e do principal dependem do conjunto das respostas dos envolvidos no programa. (LAFFONT; MASKIN, 1979 *apud* Arata, 1993).

Considerando a possibilidade dos interesses dos agentes não ser necessariamente monetários, as gratificações oferecidas pelo empregador podem surgir de diversas maneiras, até mesmo quando a empresa oferece benefícios não relacionados diretamente ao salário dos agentes. Portanto, as firmas podem oferecer possibilidade de ascensão na carreira até plano de

saúde, plano de previdência privada, tempo de férias maior que o estabelecido em lei, abonos de faltas ao trabalho, horários flexíveis, bolsas de estudos, etc.

A flexibilidade na estrutura de compensações também é um fator essencial. Nalebuff e Stiglitz (1982 *apud* Arata, 1993) comentam que um incentivo correto para um indivíduo, não necessariamente é apropriado para outro indivíduo. Logo, seria ideal que houvesse um conjunto de incentivos diferentes para cada grupo de variáveis ambientais ao qual o indivíduo se insere. Porém, algumas variáveis ambientais não podem ser diretamente observadas ou analisadas. Desse modo, o mais apropriado é que uma estrutura de recompensas funcione em várias circunstâncias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada classifica-se: quanto à natureza, como aplicada; quanto à forma de abordagem do problema, como quantitativa e quanto aos objetivos da pesquisa é considerada como explicativa.

Os procedimentos metodológicos necessários para o alcance dos objetivos propostos nesse trabalho foram: a) levantamento de dados bibliográficos; b) teste piloto para a aplicação de questionário com funcionários do Banco; c) aplicação do questionário com os funcionários do Banco; d) entrevista com funcionários ligados diretamente à gestão de pessoas, de negócios e de comunicação; e) análise dos dados obtidos, ligando-os aos princípios da teoria.

O teste piloto foi realizado com três funcionários do BB, selecionados aleatoriamente. O propósito desse teste foi o de verificar se as perguntas formuladas eram claras e compreendidas de acordo com o intencionado pela pesquisa. Essa confirmação se deu em entrevista, quando foram apresentados os objetivos da pesquisa. Os três afirmaram que as perguntas elaboradas conduziram ao escopo do trabalho.

Na etapa seguinte, os questionários² foram distribuídos a alguns funcionários do Banco do Brasil, já que seria dispendioso, tanto em valor monetário quanto em tempo, analisar toda a população. Dessa maneira, optou-se pela população de funcionários do Rio Grande do Sul que trabalham em agências para o cálculo da amostra. A distribuição ocorreu de maneira aleatória simples e independente para algumas agências do referido Estado. Esse método garantiu que todos os membros da população tivessem a mesma probabilidade de serem selecionados.

Para o cálculo do tamanho da amostra, utilizou-se a fórmula dada na equação (1), considerando uma população finita, com amostra menor que 5% da população:

² As perguntas do questionário foram numeradas de 1 a 37 e se encontram na seção que trata da interpretação da análise fatorial.

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{E^2} \quad (1)$$

Em que:

- n é o tamanho da amostra;
- z é o valor da variável padrão normal associada ao grau de confiança considerado.
- p é a proporção de sucessos considerada para variável;
- E é o erro admitido.

De acordo com Silva (2005), quando não se conhece a verdadeira proporção da população, pode-se conceber um valor planejado de p igual a 50% para o cálculo da amostra. Ao utilizar esse valor planejado de p , garante-se que todas as estimativas de proporções satisfarão as exigências da margem de erro. O nível de significância está relacionado ao teste estatístico das diferenças entre dois ou mais grupos (GUJARATI, 2006). É utilizado para reduzir a probabilidade de cometer um *erro Tipo I*, no qual a hipótese nula é rejeitada no momento em que ela deveria ser aceita. O valor estabelecido para esse cálculo, considerando 92% de nível de significância na *tabela T de Student* é de 1,751.

O erro considerado foi de 8%. Com esse procedimento o tamanho mínimo da amostra foi de 120. Para o cálculo da presente amostra, foi considerada uma população de cinco mil e nove funcionários. Os questionários obtidos superam o valor mínimo: 193 questionários puderam ser analisados.

O questionário possuía trinta e sete afirmações, cujas variáveis podem ser consideradas independentes entre si, haja vista que a resposta dada a uma questão não possui dependência com a resposta dada às outras questões e foi constituído somente com dados métricos³ na escala semelhante a de *Likert*, ou seja, na relação de afirmações, o respondente possuía cinco alternativas, enumeradas de um a cinco, conforme segue: 1. concordo plenamente; 2. concordo; 3. não tenho opinião formada a respeito; 4. discordo; 5. discordo totalmente. Ao escolher uma opção, o respondente estaria indicando o seu grau de concordância em relação a afirmação apresentada, caracterizando a presença de dados métricos.

Posterior a aplicação do questionário, foram realizadas quatro entrevistas não estruturadas com gestores ligados à diretoria de gestão de pessoas, de negócios e de

³ Dados métricos são aqueles utilizados para identificar e descrever indivíduos não apenas quando eles possuem determinados atributos, mas também pela quantia ou grau em que o indivíduo pode ser caracterizado pela variável em questão. Opostamente, os dados não-métricos não revelam a quantia ou intensidade pela qual o indivíduo possui determinada característica (HAIR *et. al* 2006).

comunicação. O objetivo principal, nessa etapa, foi a verificação dos processos de comunicação e de incentivos utilizados pela Empresa visando o alcance dos objetivos empresariais. O contato direto entre o entrevistador e os entrevistados permitiu que as considerações realizadas contribuíssem para algumas conclusões que foram sugeridas.

Para analisar as respostas dos questionários, utilizou-se a análise multivariada de dados, mais especificamente a análise fatorial do tipo R^4 , haja vista que essa técnica permite que múltiplas relações possam organizadas em fatores⁵, permitindo uma concepção mais abrangente e realista das variáveis em questão (HAIR *et. al*, 2005).

A análise fatorial agrupa a informação das diversas variáveis originais em um conjunto menor de variáveis. Dessa forma, as questões propostas no questionário foram organizadas em fatores e o questionário analisado a partir destes fatores.

A validade da análise fatorial foi determinada pelo teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e pelo teste *Bartlett* de esfericidade. De acordo com Pereira (2006), no teste de esfericidade de *Bartlett* se deve rejeitar a hipótese nula que afirma não haver correlação entre as variáveis iniciais a um determinado nível de significância. O teste KMO é considerado de médio a muito bom para valores superiores a 0,7. Para a obtenção das soluções fatoriais, utilizou-se o modelo de análise de fatores comuns, processo no qual as unidades são definidas na diagonal da matriz de correlação e a variância completa é apresentada na matriz fatorial (HAIR *et. al*, 2005).

O número de componentes suscitados pela análise foi definido pelo critério da raiz latente, que analisa os valores próprios de cada fator, excluindo aqueles que apresentam valores próximos a zero (PEREIRA, 2006). Ao se determinar o número de fatores pelo critério da raiz latente se aceita que qualquer componente individual deve explicar a variância de pelo menos uma variável, caso esse deva ser mantido na interpretação (HAIR *et. al*, 2005). Desse modo, apenas os fatores com raízes latentes maiores do que 1 são considerados significativos. Os autovalores são a soma das variâncias dos valores de cada fator (COPPER; SCHINLER, 2003).

Com o propósito de reduzir dados que possam apresentar duplo sentido, a rotação dos fatores, que auxilia na interpretação dos dados, foi a ortogonal. Por essa abordagem se pretende que para cada fator exista apenas algumas cargas fatoriais⁶ relevantes, entre 1 e -1, indicando associação positiva ou negativa, respectivamente; e que todos as outras sejam

⁴ O programa estatístico utilizado foi o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

⁵ Os fatores são combinações lineares que transformam as variáveis analisadas em um conjunto de variáveis compostas, tendo como base a matriz de correlação (COPPER; SCHINLER, 2003).

⁶ Por carga fatorial se entende a correlação entre as variáveis originais e os fatores (HAIR *et. al*, 2005).

próximas de zero, indicando baixa associação (PEREIRA, 2006).

4 INTERPRETAÇÃO DA ANÁLISE FATORIAL

Após a realização da análise fatorial, verificou-se que o teste KMO obteve o valor de 0,817, indicando que a análise dos fatores principais pode ser realizada, estando dentro dos parâmetros aceitáveis. O teste de esfericidade de *Bartlett* resultou em um qui-quadrado de 2970,245, com 666 graus de liberdade. Esse valor é estatisticamente significativo em seu nível exato de significância. As comunalidades obtidas permitiram verificar que a extração de todas as variáveis (Q_i) apresentaram valores superiores a 0,5, com exceção da décima oitava questão que apresentou o valor de 0,447.

No que se refere ao número de fatores, constatou-se que dez fatores são adequados para agrupar e explicar as 37 variáveis em função do autovalor inicial que foi de 1,042 no décimo componente. Pelo método da raiz latente, pôde-se verificar que os autovalores superiores a uma unidade (1) geraram dez fatores. E, assim, os dez fatores explicaram 64,8% da variância dos dados iniciais, confirmando o número de fatores a serem analisados

Considerando as orientações de Hair *et. al* (2005) para a identificação das cargas fatoriais significantes com base no tamanho da presente amostra, pode-se afirmar que as correlações maiores do que 0,40 na matriz rotacionada apresentam significância.

Com base nesses resultados, definiu-se os 10 fatores, conforme descritos a seguir. As questões apresentam a mesma numeração do questionário aplicado, para que o leitor possa avaliar melhor a formação do fator. Ao lado da questão, tem-se a Carga Fatorial. E, em negrito, tem-se a questão que apresentou maior correspondência com o fator.

Fator 1 - Objetivos do Banco do Brasil e dos funcionários. Essa denominação decorre do fato de que a maioria das questões expressa os objetivos de ambas as partes. As perguntas pertencentes a esse fator e sua respectiva carga fatorial são:

- Q1: Considerando o meu ambiente de trabalho e o Banco como um todo, me sinto motivado (a) em trabalhar nesta instituição - 0,558;
- Q4: As políticas estabelecidas pelo Banco estão de acordo com os objetivos propostos pela instituição - 0,534;
- Q5: O Banco necessita da participação dos funcionários para que as metas sejam estabelecidas - 0,483;
- **Q6: Minhas atitudes no ambiente de trabalho são coerentes com os objetivos e metas propostos pelo Banco - 0,863;**

- Q7: Procuo estar sempre atento (a) às metas e objetivos do Banco - 0,829;
- Q8: As tarefas que me são atribuídas no ambiente de trabalho são importantes para o meu desempenho no Banco do Brasil - 0,702;
- Q9: Consigo compreender claramente qual é o meu papel nessa instituição - 0,657;
- Q10: Caso pudesse estabelecer os objetivos e metas para o Banco, faria alterações - 0,497;
- Q13: O Banco do Brasil pode ser caracterizado como uma empresa sólida, competitiva, ética e transparente - 0,523;
- Q25: Os benefícios como bolsas de estudos, plano de saúde e plano de previdência privada influenciam positivamente na minha vida profissional - 0,460;
- Q27: Observo que os benefícios fornecidos pelo Banco do Brasil servem de incentivo para que eu realize minhas tarefas profissionais em sintonia com os objetivos propostos pelo Banco - 0,444.

Fator 2 - Eficácia dos incentivos. Sua denominação decorre da afirmação constante na décima segunda questão, a qual possui maior correlação nesse fator, cujas questões são:

- Q2: O Banco do Brasil, ao definir suas metas e objetivos, estabelece-as com a participação dos seus funcionários - 0,524;
- Q3: O Banco do Brasil incorpora em suas metas e objetivos as necessidades dos seus funcionários - 0,671;
- **Q12: Percebo que o Banco estabelece incentivos aos funcionários para que os objetivos da instituição sejam alcançados - 0,750;**
- Q28: As mensagens emitidas pelo Banco do Brasil alteram o meu comportamento profissional - 0,485.

Fator 3 - Conflito de objetivos. As três afirmações que o compõem se referem basicamente a estabilidade profissional, execução das atividades no ambiente de trabalho, conciliação de objetivos pessoais e incentivos para alcançar essas metas. As questões pertencentes são:

- Q19: A estabilidade profissional interfere positivamente na execução de minhas tarefas no ambiente de trabalho - 0,709;
- **Q20: Acredito que a segurança proporcionada aos funcionários dessa instituição faz com que eu concilie os meus objetivos pessoais com os objetivos do Banco - 0,777;**
- Q21: A estabilidade me incentiva a perseguir meus objetivos pessoais, mesmo que eles sejam divergentes dos objetivos do Banco - 0,766.

Fator 4 - Crítica às metas estabelecidas pelo Banco. As questões que o compõem abordam sobre a análise do funcionário com relação às metas e objetivos que são impostos pela Empresa. Essas são:

- Q11: Considero que grande parte dos objetivos e metas propostos pelo Banco são inatingíveis - 0,774;
- Q16: O objetivo principal do Banco do Brasil é o lucro em detrimento das escolhas individuais de seus funcionários - 0,537;
- **Q17: O Banco do Brasil é uma empresa que impõe metas muitas vezes impossíveis, tornando a vida profissional estressante - 0,796.**

Fator 5 - Efetividade da comunicação interna. Esse fator reúne as três únicas questões constantes no questionário referentes ao processo de comunicação interna, que são:

- Q30: Costumo ler freqüentemente as mensagens transmitidas pelo Banco - 0,639;
- Q31: Possuo alto interesse em acessar essas mensagens - 0,759;
- **Q32: As mensagens remetidas pelo Banco do Brasil divulgadas no correio SISBB são as que mais chamam a minha atenção - 0,766.**

Fator 6 - Comunicação externa entre empresa e funcionário. Agrupa afirmações que, embora façam parte do sistema de comunicação interna do Banco, estão disponíveis fora dele, como o *site* e a revista. A *intranet* só pode ser acessada, como o próprio nome sugere, dentro da Empresa. No entanto, o seu acesso é fora do sistema interno utilizado no Banco do Brasil.

- Q33: Leio as notícias divulgadas na revista bb.com.você - 0,489;
- **Q36: Acesso freqüentemente o site do Banco do Brasil - 0,842;**
- Q37: Leio as notícias divulgadas na intranet do Banco do Brasil - 0,824.

Fator 7 - Desenvolvimento profissional. Aborda sobre o autodesenvolvimento, ascensão profissional e cursos à distância. As variáveis que o compõe são:

- Q14: O Banco do Brasil valoriza o trabalho eficiente e inovador, incentivando o autodesenvolvimento dos funcionários e ascensão profissional baseada no mérito - 0,417;
- Q26: A possibilidade de ascensão profissional é um dos motivos pelos quais permaneço no Banco - 0,634;
- **Q35: Os cursos à distância são importantes e eficazes em servir como meio de comunicação entre o Banco do Brasil e seus funcionários - 0,766.**

Fator 8: Esse fator, embora tenha sido determinado pela análise fatorial, reuniu duas

variáveis que, na avaliação dos pesquisadores, não possuíam relação entre si. Na tentativa de resolver esse problema, foram realizadas duas outras análises fatoriais. Porém, a análise com todas as variáveis, sem especificar o número de fatores a ser extraído, foi a melhor dentre as realizadas. A exclusão do oitavo fator foi feita após uma pequena pesquisa com dez respondentes do questionário. A indagação foi se eles percebiam alguma relação entre as duas questões abaixo apresentadas. Todos os entrevistados afirmaram não haver relação entre essas duas perguntas, daí a exclusão desse componente. De acordo com Hair *et. al* (2005), o pesquisador deve apenas interpretar os fatores significativos e desconsiderar os indefinidos ou menos significativos. As questões que tinham sido agrupadas neste fator foram: **Q24: O salário e a participação nos lucros e resultados do Banco é um importante motivo para que eu continue trabalhando nessa instituição - 0,509** e **Q29: As mensagens enviadas pelo Banco do Brasil são de fácil entendimento - 0,671.**

Fator 9 - Estabilidade e comportamento profissional. As questões pertencentes a esse componente, abaixo relacionadas, abordam principalmente sobre a estabilidade e como isso influencia no comportamento profissional.

- Q18: Existe estabilidade de emprego no Banco do Brasil -0,417;
- **Q22: A percepção de plena estabilidade no emprego proporciona atitudes indevidas em alguns funcionários - 0,621;**
- Q23: A estabilidade profissional é o principal motivo que me faz continuar trabalhando nesta instituição - 0,488.

Fator 10 - Intercomunicação. Essa denominação se deu em função de que são as únicas questões que tratam sobre a comunicação pessoal ou face-a-face com os gestores da Empresa.

- Q15: O Banco do Brasil possui gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe -0,416;
- **Q34: A melhor maneira que o Banco do Brasil possui para remeter uma mensagem aos seus funcionários é com reuniões internas, palestras e cursos presenciais - 0,712.**

A interpretação dos dados gerados pela análise fatorial permitiu que se pudesse constatar a validade dos testes estatísticos. De modo semelhante, percebeu-se sentido no conjunto de questões formado para cada fator, possibilitando interpretação e nomeação de cada componente. Com base na análise fatorial e no agrupamento de perguntas ora apresentados, foi realizada a ligação de cada componente ao objetivo específico ao qual ele está conectado. A finalidade dessa relação foi a interpretação dos dados para responder aos

desígnios da pesquisa.

5 COMUNICAÇÃO INTERNA NO BANCO DO BRASIL E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse tópico visa desenvolver a análise necessária para verificar quais métodos de comunicação utilizados pelo Banco do Brasil são percebidos pelos funcionários e que contribuem para o alcance das metas empresariais.

5.1 Análise dos fatores relacionados aos métodos de comunicação

Os fatores relacionados são os seguintes: **Efetividade da comunicação interna** (Fator 5), **Comunicação externa entre empresa e funcionário** (Fator 6) e **Intercomunicação** (Fator 10).

Cada subseção a seguir representa um fator que destaca o processo de comunicação. Logo após é apresentado os resultados dos questionários para o conjunto de questões pertencentes a cada fator. Então, os resultados obtidos são interpretados.

5.2.1 Efetividade da comunicação interna

A frequência de acesso dos funcionários às mensagens emitidas pelo Banco, de acordo com as respostas desse conjunto de questões, permitiram avaliar o nível de interesse do empregado em acessar essas mensagens.

A maioria dos respondentes indicou que lê frequentemente as mensagens emitidas pelo Banco (87%) e grande parte dos respondentes possui alto interesse em acessar as mensagens da Empresa (76%). Além disso, 73% concordaram ou concordaram plenamente com a afirmação de que as mensagens que mais chamam a sua atenção são aquelas divulgadas no correio interno da Empresa.

Com base nessas respostas, pode-se concluir que os funcionários respondentes estão atentos às informações emitidas pela Empresa, principalmente por aquelas disponíveis no correio interno. Cabe destacar que na entrevista com um dos gestores responsáveis pela área de comunicação, a divulgação de uma mensagem importante ocorre preferencialmente por meio do correio SISBB, logo, o canal de comunicação que mais chama a atenção dos entrevistados converge para aquele escolhido pela Empresa para a divulgação de informações significantes.

5.2.2 Comunicação externa entre empresa e funcionário

O objetivo desse componente foi destacar qual veículo de comunicação entre revista,

site e *intranet* é mais acessado pelos funcionários. Desse modo, esse componente permitiu analisar o envolvimento dos empregados com as mensagens transmitidas por veículos de comunicação adversos daqueles canais tradicionais, como a agência de notícias, disponível no correio interno e outros meios disponibilizados dentro da Empresa.

Pela análise, pôde-se verificar que 57% dos respondentes afirmaram que lêem as notícias divulgadas na *intranet*. De forma semelhante, 56% concordaram ou concordaram plenamente que lêem a revista *bb.com.você*. Ambas variáveis apresentaram percentual semelhante de discordância, em torno de 34%. O percentual de acesso ao *site* foi de 64%, apresentando a maior percentagem de concordância dentre as variáveis que compõem esse fator.

A leitura da revista, que deveria atingir não só o funcionário como também a sua família, indicou o percentual de leitura relativamente baixo. Logo, pode-se supor que esse canal de comunicação não é tão eficiente, nem tão abrangente como supunha um dos gestores entrevistados. O *site*, embora não possa ser referenciado como um canal exclusivamente de comunicação, pode ser um forte indicativo do nível de envolvimento do funcionário com o Banco. Obviamente não se pode concluir daí que todos os funcionários que acessam o *site* estejam realmente percebendo quais os objetivos e metas da Empresa ou se pode afirmar que eles se sentem mais motivados ou interessados em trabalhar nesta Instituição.

A análise conjunta das variáveis que compõem esse fator permite destacar que os respondentes tenderam a escolher a mesma alternativa para as três questões. Esse fato possibilita concluir que, os funcionários que demonstram interesse em acessar as mensagens transmitidas ou aquelas que dizem respeito ao Banco, o fazem por todos os canais de comunicação externos aqui apresentados: revista, *site* e *intranet*. De modo semelhante, o empregado desinteressado por um dos veículos de comunicação apresentado, também não possui interesse nos outros dois. Além disso, com exceção do *site*, a *intranet* e a revista apresentaram percentual de leitura relativamente baixo. Possibilitando verificar que esses veículos não são tão eficazes como meio de comunicação entre a Empresa e o funcionário.

Dado que nas questões analisadas os funcionários respondentes indicaram que se interessam mais pelos veículos internos de comunicação, como o correio interno, é possível inferir que esse comportamento se repita para os demais veículos de comunicação internos. Logo, os canais de comunicação externos não são tão úteis, quando comparados às mensagens divulgadas no correio interno da Empresa, para minimizar as informações imperfeitas existentes no ambiente empresarial e reduzir o perigo de incorrer num dos possíveis problemas que a relação agente-principal pode ocasionar: o risco moral.

5.2.3 Intercomunicação

Esse fator visa explicitar as duas únicas questões do questionário que remetem a comunicação interpessoal. Desse modo, as respostas, quando analisadas conjuntamente, permitem avaliar o nível de envolvimento dos gestores e administradores com suas equipes dentro de cada dependência do Banco.

Pelo estudo, pode-se afirmar que grande parte dos funcionários respondentes (69%) concordou ou concordou plenamente que o Banco possui gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe, enquanto apenas 20% discordou ou discordou plenamente dessa afirmação. Os respondentes também indicaram, com 59%, que reuniões internas, palestras e cursos presenciais são a melhor forma do Banco emitir uma mensagem. Essa questão apresentou um dos mais elevados percentuais de respondentes sem opinião formada (11%).

Com base nessas duas variáveis, pode-se concluir que os funcionários se sentem participantes do processo de tomadas de decisão dentro de seu local de trabalho, uma vez que grande parte concordou que as decisões são colegiadas e a que gestão é participativa. Dessa forma, desconsiderando os respondentes sem opinião formada, pode-se enumerar, em ordem crescente, quais canais de comunicação os funcionários demonstram maior interesse: em primeiro, correio disponível no sistema interno; segundo, o *site* do Banco; terceiro: reuniões internas, palestras e cursos presenciais; em quarto lugar está a *intranet* e, por fim, a revista *bb.com.você*.

Em vista do exposto e considerando a amostra estatisticamente válida, pode-se afirmar que o correio do sistema interno do Banco do Brasil é o veículo de comunicação corporativa ao qual os funcionários costumam mais acessar. Logo, para eles, esse canal pode ser considerado o mais importante meio de comunicação entre a Empresa e o funcionário. Corretamente o Banco, escolhendo esse veículo de comunicação para a transmissão de uma mensagem, atingiria mais funcionários do que qualquer outro canal que tem a sua disposição. No entanto, embora o funcionário não utilize com a mesma frequência todos os veículos de comunicação interna disponíveis, grande parte possui interesse em acessar as mensagens relacionadas ao Banco.

Com base nos resultados, pode-se concluir que os meios de comunicação utilizados pelo Banco são percebidos pelos funcionários, porém, nem todos possuem a mesma eficácia em contribuir para o alcance das metas empresariais.

6 PERCEPÇÃO DE INCENTIVOS E METAS PELOS FUNCIONÁRIOS: ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse tópico designa verificar quais formas de incentivos são oferecidas pelo Banco do Brasil, visando o alcance das metas empresariais e o alinhamento dos interesses de ambas as partes. Outro objetivo é averiguar se o modo de seleção do quadro funcional, via concurso público, está associado a maior estabilidade profissional.

6.1 Análise dos fatores relacionados à percepção dos incentivos pelos funcionários

Essa seção tem o objetivo de analisar os componentes gerados pela análise fatorial relacionados aos incentivos fornecidos pelo Banco do Brasil. Pretende-se, dessa forma, observar quais formas de estímulos fornecidas os funcionários percebem como relevantes para atingir as metas propostas pela Empresa.

Os fatores são: **Objetivos do Banco e dos funcionários** (Fator 1), **Eficácia dos incentivos** (Fator 2), **Crítica às metas estabelecidas pelo Banco** (Fator 4) e **Desenvolvimento profissional** (Fator 7). Cada subseção a seguir trata de um componente.

6.1.1 Objetivos do Banco e dos funcionários

Esse é o primeiro fator gerado pela matriz de correlação rotacionada e é também o que possui mais variáveis: onze questões. Esse fator visa destacar os objetivos da Empresa e dos funcionários. Dessa forma, esse grupo de questões permite analisar se os objetivos dos funcionários são conflitantes com as metas da Empresa.

Nesse componente, a questão que apresentou maior correlação foi a de número 6. Essa questão se reporta a coerência entre as atitudes profissionais dos respondentes e os objetivos e metas do Banco. Grande parte dos respondentes (95%) afirmou que age coerentemente com os objetivos do Banco, apenas 3% discordam ou discordam plenamente dessa afirmação. A questão 7, que pergunta se o funcionário está atento às metas, apresentou o mesmo percentual de concordância. A análise da questão 1 revelou que 77% dos respondentes se sentem motivados em trabalhar na Empresa. De modo semelhante, eles concordaram que as tarefas que lhes são atribuídas no ambiente de trabalho são importantes para o seu desempenho dentro da Empresa (87% concordaram ou concordaram plenamente com a questão 8). Pela variável 9, pode-se perceber que 87% também conseguem compreender qual o seu papel na Empresa.

A questão 25, embora com a menor correlação entre as variáveis desse conjunto, indicou que 89% dos respondentes acreditam que benefícios como bolsas de estudos, plano de

saúde e previdência privada interferem positivamente em suas atividades profissionais. Logo, os benefícios fornecidos pelo Banco também servem de incentivo para que o funcionário sintonize os seus objetivos pessoais com os objetivos da Empresa (77% concordaram ou concordaram plenamente com a questão 27).

A maior parte dos funcionários respondentes (71%) aceitou que as políticas estabelecidas estão de acordo com os objetivos propostos pela Instituição. Também aceitaram, com um percentual de 83%, que o Banco necessita da participação dos funcionários para que as metas sejam estabelecidas. No entanto, se pudessem, eles fariam alterações nas metas e objetivos da Instituição na qual trabalham (questão 10), mesmo aceitando que o Banco do Brasil é uma empresa sólida, ética, competitiva e transparente (questão 13).

A questão 7 converge com a questão 31 da seção 5. Ou seja, grande parte dos respondentes indicou que possui alto interesse em acessar as mensagens relacionadas ao Banco, o que pode estar relacionado com o elevado percentual de atenção às metas e objetivos da Empresa fornecido para a questão 7.

Com base nesses dados, pode-se concluir que os objetivos entre Empresa e empregados não são conflitantes. As bolsas de estudos, plano de saúde e plano de previdência privada fornecidos pelo Banco são alguns estímulos percebidos como importantes para o alcance das metas empresariais. No entanto, pela análise, não se pode afirmar que os objetivos são convergentes.

6.1.2 Eficácia dos incentivos

A finalidade do fator intitulado **Eficácia dos incentivos** é verificar a percepção dos funcionários a respeito das metas, objetivos e incentivos do Banco.

Pela análise dos resultados, nota-se que a maior parte dos respondentes não concordou que o Banco estabelece as suas metas e objetivos com a participação dos funcionários. Do mesmo modo, somente 31% aceitaram a afirmação de que o Banco incorpora as necessidades dos seus funcionários quando estabelece as metas e objetivos. Logo, observa-se que, mesmo que os funcionários percebam que as políticas estabelecidas pela Empresa estejam de acordo com os objetivos propostos e que o Banco necessite da participação dos funcionários para estabelecer as suas metas, na visão dos funcionários, isso não ocorre.

Ou seja, os empregados percebem que não participam do processo de formulação dos objetivos do Banco e que, ao estabelecê-los, não é verificada a necessidade dos funcionários. Esses podem ser um dos possíveis motivos para o alto percentual de concordância na questão 10, indicando que se os funcionários pudessem, fariam alterações nas metas e objetivos para a

Empresa. Apenas 52% dos respondentes aceitaram que o Banco estabelece incentivos para que os objetivos da Empresa sejam alcançados, ao passo que, pela análise da questão 27, 77% concordaram que os benefícios fornecidos pelo Banco são incentivos para que as ações realizadas pelos funcionários estejam sintonizadas com os objetivos do Banco.

A análise conjunta dessas duas variáveis permite constatar que 25% dos respondentes que confirmaram a questão 27, não aceitaram a questão 12, uma vez que é semelhante o número de indivíduos sem opinião formada para ambas variáveis. Esse fato pode indicar que as concessões/benefícios fornecidos são incentivos para que o funcionário aja de acordo com os objetivos da Empresa. No entanto, esses incentivos podem não ser percebidos pelos funcionários como suficientes para que os agentes persigam os objetivos propostos pela Instituição. Pela análise da questão 28, pode-se verificar que 52% concordaram ou concordaram plenamente que as mensagens emitidas pelo Banco alteram o seu comportamento profissional.

Com base nessas variáveis, pode-se concluir que, considerando que a maior parte dos funcionários realiza suas atividades profissionais em concordância com os objetivos propostos pelo Banco, conforme já destacado na questão 6, não se pode afirmar que é problemática a constatação de que apenas 52% alterem suas atitudes com as mensagens emitidas pela Empresa. No entanto, quando se desloca a análise para o longo prazo, é possível que uma alteração nos objetivos e metas do Banco não modifique rapidamente as atitudes dos empregados, fazendo com que suas ações permaneçam vinculadas aos princípios antigos, dificultando o alcance dos novos desígnios.

A questão 6, também apresentou um aspecto importante a considerar, pois revelou que os funcionários respondentes estão de fato agindo coerente com as metas do Banco. Isso pode indicar que o problema de ação oculta ou risco moral pode ser minimizado pela estratégia de comunicação do Banco do Brasil, já que esse tem sido eficiente em transmitir mensagens principalmente através do correio interno. Porém, a falta de percepção dos incentivos oferecidos pela Empresa pode levar a desmotivação dos funcionários em perseguir as metas ou objetivos. De modo semelhante, o Banco deveria criar mecanismos que permitisse ao funcionário se sentir participante da formulação de metas e objetivos. O empregado poderia perceber sua participação caso fossem incorporadas algumas de suas necessidades ou se recebesse alguma recompensa pelo seu esforço e de sua equipe.

6.1.3 Crítica às metas estabelecidas pelo Banco

Esse fator explicita o julgamento que os funcionários fazem das metas. Dessa forma, a

análise das variáveis desse fator permite avaliar como os funcionários observam as metas da Instituição em que trabalham.

A questão 17 foi a que apresentou maior correlação nesse componente. Pela análise, pode-se verificar que 77% dos respondentes aceitaram que a Empresa impõe metas muitas vezes impossíveis, acabando por tornar a vida profissional estressante. Em contrapartida, apresentando um percentual bem menor, pela questão 11, pode-se destacar que 54% concordaram ou concordaram plenamente que os objetivos e metas propostos pelo Banco são inatingíveis, de modo contrário, 37% informaram que as metas, na maioria das vezes, são possíveis de serem atingidas.

Essa questão converge com os resultados apresentados na variável de número 10. O fato de acreditarem que as metas são inatingíveis pode levar a percepção, por parte dos respondentes, de que algumas metas e objetivos deveriam ser alterados (questão 10), pois grande parte concordou que faria alterações nos desígnios da Empresa se isso fosse possível.

Pelo exame da questão 16, aproximadamente 74% dos funcionários respondentes aceitaram que o principal objetivo do Banco é o lucro em detrimento das escolhas individuais de seus funcionários. Com isso se pode destacar que os respondentes perceberam que a gestão do Banco como autoritária, já que as metas estabelecidas pelo Banco podem ser divergentes ou demasiadamente exigentes do esforço do funcionário, o que poderia gerar risco moral.

Mesmo que a questão 24, que está no fator 8, considerado como não especificado, tenha revelado que 74% concordaram ou concordaram plenamente que o salário e a participação nos lucros e resultados é um importante motivo para que se continue a trabalhar nesta Empresa, o Banco não consegue mostrar, através de incentivos, que um maior lucro da Empresa poderá resultar em maior salário e benefícios.

De acordo com as variáveis acima, pode-se concluir que, nesse fator, desconsiderando aqueles sem opinião formada, pouco mais da metade dos funcionários acreditam que as metas são inatingíveis e muitos acham que os interesses individuais dos funcionários são prejudicados pela busca constante de lucro por parte do Banco. De modo geral, as metas impostas tornam a vida profissional estressante.

A análise conjunta da questão 17 com a questão 1 permite destacar que, embora as metas tornem a vida profissional estressante, os funcionários se sentem motivados em trabalhar na Instituição. A percepção de que a vida profissional se torna estressante por esse motivo pode ser apenas um indicativo de que o agente também está tentando maximizar a sua satisfação e é impossibilitado por causa das metas e objetivos do principal. Além disso, por concordar que está motivado em trabalhar na Empresa, essa satisfação pode advir de outros

motivos que não aqueles fornecidos exclusivamente pelo Banco.

6.1.4 Desenvolvimento profissional

O presente tópico visa examinar as variáveis que se referem a possibilidade de ascensão profissional. Dessa forma, o objetivo é verificar a visão dos funcionários quanto aos incentivos oferecidos para o autodesenvolvimento dentro da Empresa.

De acordo com os respondentes, 73% aceitaram que a Empresa valoriza o trabalho eficiente e inovador, incentivando o autodesenvolvimento profissional e a ascensão profissional baseada no mérito. Alto percentual de funcionários (71%) também aceitaram que a possibilidade de crescimento profissional é um forte motivo para permanecer na Empresa. Os cursos à distância também foram identificados como importante veículo de comunicação entre o Banco e os funcionários. Embora os cursos fornecidos pelo Banco possuam um caráter formativo e não informativo, contribuem para que o funcionário se aprimore profissionalmente na atividade a qual realiza dentro da Empresa, podendo servir como um indicativo do nível de envolvimento entre ambas as partes. Por esse fator, pode-se constatar que os funcionários, de modo geral, acreditam que a promoção dentro da Empresa é baseada no merecimento dos funcionários e justamente isso é um incentivo para continuar a trabalhar nessa Instituição.

Em vista do exposto, pode-se verificar que algumas formas de incentivos oferecidas pelo Banco do Brasil visando o alcance das metas empresariais são percebidas pelos funcionários como capazes de influenciar no seu comportamento no ambiente empresarial, alterando positivamente suas atividades dentro da Empresa. No entanto, os benefícios fornecidos não são suficientes para que o Banco atinja todos os seus objetivos e metas. É importante destacar que os funcionários se sentem motivados em trabalhar na Empresa e que a possibilidade de crescimento profissional é um dos motivos para permanecerem na Instituição. De modo semelhante, os benefícios fornecidos contribuem para que os objetivos entre Empresa e funcionário estejam em sintonia.

Porém, ao perceberem que as metas tornam a vida profissional estressante e que suas necessidades não são incluídas quando os objetivos do Banco são estabelecidos, pode-se constatar que os interesses de ambas as partes não estão completamente alinhados. Logo, considerando os possíveis problemas existentes na relação agente-principal, pode-se enfatizar que os agentes, ao realizarem suas atividades profissionais em coerência com os objetivos do Banco, se sentem motivados em perseguir as metas estabelecidas. Os benefícios e vantagens oferecidos pela Empresa são importantes para estimular um desempenho melhor dos

funcionários, minimizando as informações assimétricas e, consecutivamente, o risco moral.

6.2 Análise dos fatores relacionados à percepção de estabilidade profissional

As informações apresentadas nesse tópico (6.2) foram obtidas após a realização de entrevistas, separadamente, com dois profissionais ligados à área de gestão de pessoas da Empresa. Por motivos divulgados no código de ética do Banco do Brasil, os nomes dos entrevistados não serão divulgados nesse trabalho.

O Banco, por ser uma empresa de economia mista, na qual o Governo Federal é o maior acionista, necessita que para a reposição do seu quadro de funcionários, seja realizado concurso público. A realização de concurso público visa formar cadastro de reserva de pessoal para suprir as vagas decorrentes do fluxo natural de saída dos funcionários. Os concursos são regionalizados e a convocação obedece à classificação na região a qual o funcionário se inscreveu. O concurso possui validade de dois anos, podendo ser prorrogado por mais dois.

Os requisitos básicos para a inscrição no concurso são: conclusão do ensino médio e idade mínima de dezoito anos até a data da contratação. A empresa que realiza a prova é terceirizada, garantindo a impessoalidade e parcialidade para a aprovação dos candidatos inscritos. Até 1988 era realizado concurso interno, no qual, menores aprendizes contratados pelo Banco poderiam passar para a carreira administrativa da Empresa. Menores aprendizes eram adolescentes, de 14 a 17 anos e dez meses, de algumas escolas públicas selecionadas, que possuíam as melhores notas. Esses alunos, para trabalhar no Banco, realizavam uma prova e os melhores classificados conseguiam a oportunidade.

No entanto, os funcionários do Banco não possuem estabilidade profissional. O objetivo dessa seção 6.2 é desenvolver a análise necessária para verificar se o modo de seleção do quadro funcional, via concurso público, está associado a maior estabilidade profissional. Para isso, nas próximas subseções, estão destacados os seguintes fatores: **Conflito de objetivos** (Fator 3) e **Estabilidade e comportamento profissional** (Fator 9). Cada subseção representa um componente que relata sobre a estabilidade profissional. Os resultados obtidos para cada variável são analisados e interpretados.

6.2.1 Conflito de objetivos

Esse componente se propõe a analisar as questões que relatam tanto sobre a estabilidade profissional quanto ao possível conflito de objetivos entre a Empresa e o funcionário. Sendo assim, a finalidade é examinar como a estabilidade profissional interfere nos objetivos

peçoais dos empregados do Banco do Brasil.

A análise da questão 19 indicou que a estabilidade é percebida como benéfica pelos funcionários, haja vista que grande parte dos funcionários (66%) concordou ou concordou plenamente que a segurança profissional interfere positivamente na execução das tarefas no ambiente de trabalho. Pelo exame da questão 20, em torno de 71% dos respondentes indicaram que a estabilidade proporcionada pelo Banco faz com que eles conciliem seus próprios objetivos com os da Empresa. No entanto, pela questão 21, pode-se verificar que 59% aceitaram que a segurança proporcionada no ambiente de trabalho incentiva o funcionário a perseguir seus objetivos pessoais, mesmo que eles sejam divergentes daqueles propostos pelo Banco.

A análise conjunta dessas questões pode indicar que a estabilidade é percebida como um estímulo, pois faz com que os funcionários consigam conciliar seus objetivos com os do Banco até o ponto em que esses objetivos sejam coincidentes. Porém, quando o funcionário possui interesses adversos da Empresa na qual trabalha, a segurança profissional também serve de incentivo para que ele persiga seus próprios objetivos.

Dessa forma, mesmo que os funcionários sejam, até certo ponto, motivados pela estabilidade profissional para perseguir os objetivos da Empresa, esse fato não impede que o Banco incorra no problema do risco moral, ocasionado pela presença de informação assimétrica na relação agente-principal.

6.2.2 Estabilidade e comportamento profissional

Esse fator visa examinar de que forma a possível percepção de estabilidade interfere no comportamento dos funcionários. Sendo assim, essa análise se propõe a destacar se a estabilidade realmente é percebida, se ela serve de incentivo para que o funcionário continue a trabalhar na Instituição e se a segurança proporciona comportamentos indevidos por colegas na Empresa.

Pela análise da questão 18, aproximadamente 70% dos respondentes concordaram ou concordaram plenamente que há estabilidade de emprego no Banco do Brasil, enquanto 26% discordam. O exame da questão 22 indicou que 47% concordaram ou concordaram plenamente que a sensação de estabilidade conduz a atitudes indevidas em alguns funcionários. De modo contrário, 39% discordaram que a segurança leva os colegas a realizarem algumas ações impróprias.

A variável 23 mostrou que não é a estabilidade profissional o principal motivo que faz com que maior parte dos funcionários trabalhe no Banco. Apenas 34% dos respondentes

afirmaram que a estabilidade é o principal estímulo para sua permanência na Empresa, enquanto 57% afirmaram que esse não é o principal motivo para que eles continuem na Instituição.

Pelos resultados apresentados para essas variáveis, pode-se concluir que a estabilidade existe e ela é benéfica para as atitudes dos funcionários no ambiente empresarial, porém, esse não é o principal motivo que faz com que eles permaneçam na Empresa. Com relação à questão 22, os funcionários respondentes ficaram divididos ao informar como a percepção de estabilidade pode interferir no comportamento dos colegas.

Em vista dos resultados obtidos, pode-se enfatizar que a estabilidade faz com que os funcionários se sintam motivados em conciliar os objetivos da Empresa com os seus desejos pessoais. No entanto, a segurança também pode fazer com que os empregados persigam seus próprios desígnios quando esses forem divergentes daqueles propostos pela Empresa, podendo, nesse caso, resultar no problema de risco moral.

7 CONCLUSÃO

A finalidade desse trabalho foi o de verificar como o Banco do Brasil sinaliza aos seus funcionários os objetivos estratégicos e quais os incentivos adotados pela Empresa são indutores para que os funcionários alcancem esses objetivos. O procedimento adotado permitiu a realização dos objetivos propostos nesse trabalho. Com a revisão teórica, foi possível verificar que a presença de informação assimétrica na relação agente-principal conduz essencialmente a dois problemas, que são denominados risco moral e seleção adversa. Essas duas dificuldades podem ser minimizadas pelo principal quando esse fornece incentivos ou benefícios para que os agentes ajam de acordo com os interesses estipulados por ele.

Dessa forma, os incentivos são eficazes em interferir na tomada de decisões dos agentes, desde que o principal comunique, mesmo que implicitamente, quais são as suas metas e o que precisa ser realizado pelos agentes para que elas sejam alcançadas. Deve-se considerar que toda a tomada de decisão, tanto dos agentes quanto do principal, se dá num contexto de informação assimétrica, sendo custoso para o principal acompanhar todas as ações dos agentes.

A partir da pesquisa realizada foi possível verificar que os incentivos considerados relevantes pelos funcionários foram: participação nos lucros e resultados do Banco aos funcionários; possibilidade de ascensão profissional dentro da Empresa; bolsas de estudos; planos de saúde e de previdência privada. Esses seriam os benefícios capazes de influenciar

no comportamento dos agentes.

É interessante observar que a estabilidade profissional, a qual poderia induzir os agentes a perseguirem objetivos pessoais em detrimento daqueles propostos pela Instituição, foi percebida positivamente pelos funcionários e os estimula para que ocorra a conciliação dos seus próprios objetivos com os do Banco, reduzindo possíveis problemas de seleção adversa. No entanto, o que se pôde perceber na pesquisa é que os benefícios fornecidos (participação nos lucros, bolsas de estudos, planos de saúde e de previdência) também influenciam os funcionários a perseguir suas próprias metas e objetivos quando esses forem divergentes daqueles propostos pelo Banco. Esse fato pode levar a Empresa a incorrer no problema de risco moral.

No que se refere à sinalização de seus objetivos, foi possível detectar que as mensagens emitidas são de fácil entendimento e que os respondentes costumam lê-las freqüentemente e que possuem interesse em acessá-las. No entanto, as mensagens divulgadas internamente, na agência de notícias são as que pareceram ser as mais eficazes em interferir nas atitudes dos agentes. Contudo, a pesquisa indicou que apenas metade dos respondentes altera seu comportamento após a leitura de uma mensagem corporativa. Isso é um indicativo de que exista o problema de ação oculta.

Fundamentado nos dados da pesquisa, não se pode concluir que os funcionários respondentes consideram as metas inatingíveis, porém, se pudessem, eles fariam alterações. Esse dado pode apenas indicar que os objetivos de ambas as partes não estão completamente alinhados. De fato, os respondentes indicaram que não se sentem participantes desse processo e que suas necessidades não são incorporadas. Isso igualmente pode ocasionar o problema de risco moral, pois os agentes, ao não perceberem que seus objetivos podem ser alcançados pela busca constante de lucro por parte de Empresa, podem realizar suas tarefas de forma a não atingir os objetivos empresariais e a perseguir seus próprios desígnios. A possibilidade de os funcionários opinarem sobre as metas que lhes são impostas poderia fazer com que os agentes se sentissem mais participantes do processo de formulação dos desígnios da Empresa.

O problema do risco moral, que é resultante da incapacidade do principal em estimular os agentes a se esforçarem ao máximo para que as metas da Empresa sejam atingidas é minimizado através desses estímulos/incentivos fornecidos pelo Banco. Assim, é importante que os canais de comunicação interna consigam transmitir as mensagens corporativas de forma clara e objetiva. No entanto, mesmo que os funcionários estejam divididos quanto a possibilidade de alcance das metas e objetivos propostos pelo Banco, eles concordam que esses desígnios tornam o ambiente profissional estressante. Semelhantemente, os empregados

também ficaram divididos ao indicar se o Banco fornece incentivos para que seus objetivos sejam conquistados.

A possível dificuldade presente nessas duas questões pode estar relacionada a não percepção dos funcionários quanto à inclusão de suas necessidades no momento em que o Banco propõe suas metas e objetivos. Embora o funcionário aceite que a Empresa necessite da participação dos agentes para a construção de seus desígnios, o funcionário não se sente participante desse processo. Esse fato pode induzir os agentes a perseguirem seus próprios objetivos em detrimento dos objetivos empresariais.

Entretanto, deve-se considerar as limitações da pesquisa. Ela foi realizada com uma amostra de funcionários do estado do Rio Grande do Sul, nomeados somente em agências que possuem atendimento ao público. A sugestão para pesquisas futuras é que a pesquisa se estenda para todas as dependências do Banco. Também seria interessante a segregação da amostra em sexo, idade, cargo e tempo de empresa. Essa divisão permitiria a análise dessas variáveis e a possibilidade de interferência desses fatores na percepção dos incentivos fornecidos pelo Banco, bem como o interesse pelos veículos de comunicação corporativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARATA, Pérez A. Miguel. **Teoría de incentivos y sus aplicaciones regulación de empresas y subastas**. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

AKERLOF, A. George. The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, Berkeley :University of California,v.84, n.3, p. 488-500, ago. 1970.

_____. The market for lemons: a personal and interpretive essay. Disponível em:<nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/public.html>. Acesso em: 01 abr. 2007.

BESANKO, David *et. al.* **A economia da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
FILHO FONTES, Joaquim Rubens. **Governança organizacional aplicada ao setor público**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD SOBRE A REFORMA DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,8, 2003, Panamá. **Anais...** Disponível em:<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047108.pdf>>Acesso em: 10 mai. 2007.

FRANK, H. Robert. **Microeconomia e Comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

HAIR JUNIOR *et. al.* **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JÚNIOR PINTO, Helder Q.; PIRES, Melissa Cristina Pinto. **Assimetria de informações e problemas regulatórios**: nota técnica. Rio de Janeiro: Agência Nacional do Petróleo, 2000.

Disponível em:<http://www.anp.gov.br/notas_tecnicas/Nota_Tecnica_ANP_009_2000.pdf>. Acesso em: 20 abr.2007. doc/

KREPS, D.M. **A course in microeconomic theory**. New York: Havester, 1990.

LAFFONT, Jean-Jacques; MARTIMORT, David. **The theory of incentives**. New Jersey: Princeton University Press, 2002.

MANSFIELD, Edwin; YOHE, Gary. **Microeconomia: teoria e aplicações**. Tradução de Cid Knipel Moreira. 11.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, Alexandre. **Guia prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia**. 6.ed. Lisboa: Edições Silabo, 2006.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD Daniel L. **Microeconomia**. 5.ed. São Paulo: Printice Hall, 2002.

PIRES, Melissa Cristina Pinto. **Regulação e concessão de serviços públicos de energia elétrica: uma análise contratual**. 2000. 126 f. Dissertação (Mestrado em Economia). Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.gee.ie.ufrj.br/publicacoes/pdf/2000_reg_concessao.pdf>Acesso em: 22 abr. 2007.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Regulação de serviços públicos: estudo de caso de agências reguladoras estaduais**. 2001. 218 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Disponível em:<<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9372.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2007.

SHIMAKURA, Silvia E. **Obtendo uma amostra: notas de 2004**. Disponível em:<<http://leg.ufpr.br/~silvia/CE001/node31.html>>. Acesso em: 09 jun. 2007.

SILVA, Luiz Bueno da. **Precisão científica no processo de pesquisa em engenharia de produção**. 2005, p.5-10. Disponível em:<http://www.ct.ufpb.br/ceset/disc_metodos_quantitativos/apostila_metodos_computacionais.doc>. Acesso em: 1 set. 2007.

SPENCE, Michael. **Market signaling**. Harvard: Cambridge Harvard University Press, 1974.

STIGLITZ, Joseph E. **Economics**. 2.ed. New York: W. W. Norton & Company, 1997.

VALLE, Ângela da Rocha. **Monitoramento da satisfação no trabalho em uma empresa financeira**. 2007. 180 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Curso de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia: princípios básicos**. Rio de Janeiro: Campus,1999.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia: micro e macro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

