

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luiz Claudio de Barros

**MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS – A LUTA SILENCIOSA DOS
AGENTES DE UMA PEQUENA AGÊNCIA DO INTERIOR DO ESTADO
NA BUSCA DA REALIZAÇÃO PROFISSIONAL E REALIZAÇÃO
PESSOAL**

**Passo Fundo
2010**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Luiz Claudio de Barros

**MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS – A LUTA SILENCIOSA DOS
AGENTES DE UMA PEQUENA AGÊNCIA DO INTERIOR DO ESTADO
NA BUSCA DA REALIZAÇÃO PROFISSIONAL E REALIZAÇÃO
PESSOAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Silvia Generali da Costa
Tutor Orientador: Adriana Schujmann

Passo Fundo

2010

Luiz Claudio de Barros

**MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS – A LUTA SILENCIOSA DOS
AGENTES DE UMA PEQUENA AGÊNCIA DO INTERIOR DO ESTADO
NA BUSCA DA REALIZAÇÃO PROFISSIONAL E REALIZAÇÃO
PESSOAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do sul como
requisito para a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Silvia Generali da Costa

Prof. Mário César dos Santos de Carvalho

Quero dedicar este trabalho ao meu filho, como forma de exemplo para sua vida, exemplo de superação, de quebra de barreiras, de que a busca pelo conhecimento deve ser constante e que não há idade limite para começar um projeto, principalmente se for um sonho.

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo e de todos agradeço a Deus, porque me impulsionou para a realização de um sonho, me deu forças quando já não às tinha, me suportou nas horas difíceis e me deu a vitória; agradeço à minha esposa pela compreensão das horas e dias que não dediquei a ela e por seu incentivo; agradeço aos meus colegas que, de uma forma ou de outra, me incentivaram a prosseguir e me apoiaram; agradeço a todos os tutores que passaram por nossa turma ao longo de todos esses anos, por sua dedicação e empenho no intuito de passar o conhecimento e pelas orientações de estudo, principalmente àqueles que se identificaram como nossos amigos; por último, quero agradecer aos coordenadores de pólo que passaram por nossa turma de Passo Fundo, todos têm nosso carinho e admiração, suas contribuições a uma turma fora de sua instituição foi algo digno de louvor, seu companheirismo, sua amizade, sua dedicação têm o meu mais sincero respeito.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo demonstrar as questões pelas quais os funcionários de uma pequena agência bancária, em seus respectivos níveis hierárquicos, são ou se sentem motivados pela empresa, enquanto bancários. Após, definidos o objetivo geral e os objetivos específicos, partiu-se para a contextualização do estudo, através de bibliografias pertinentes ao trabalho. Em um momento posterior, fixou-se a metodologia a ser desenvolvida, utilizando-se de um estudo de caso, através de uma entrevista de caráter qualitativo. Na análise dos dados, foram criadas categorias, contextualizando-se o resultado da pesquisa. Os dados obtidos demonstraram que os funcionários de diferentes níveis hierárquicos de uma agência do interior se sentem motivados a partir de fatores gerais, caracterizados em fatores motivacionais para trabalhar na organização, fatores decisórios de opção, troca de ambiente na organização e relacionamento/motivação, bem como fatores unânimes, que são os novos projetos, caracterizados em motivação frente aos desafios. Esse resultado serviu para se constatar que a motivação existente nas pessoas, no que diz respeito ao trabalho, dinamiza-se pelas necessidades, desejos ou impulsos dirigidos para objetivos que são as molas propulsoras da ação desencadeada pelo indivíduo dentro da organização. Por fim, sugeriu-se que esta pesquisa seja estendida às demais agências do interior do Estado e, talvez do Brasil.

Palavras-chave: Ambiente organizacional. Desafios. Fatores motivacionais.

LISTA DE QUADROS

| | | | |
|----------|---|---|----|
| Quadro 1 | – | Fatores motivacionais x higiênicos..... | 15 |
| Quadro 2 | – | Descrição detalhada dos sujeitos da pesquisa..... | 27 |
| Quadro 3 | – | Descrição das categorias de análise..... | 28 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| | INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 1 | A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES..... | 11 |
| 1.1 | A MOTIVAÇÃO..... | 11 |
| 1.1.1 | Teoria de Lewin..... | 12 |
| 1.1.2 | Teoria de Maslow..... | 13 |
| 1.1.3 | Teoria de Herzberg..... | 14 |
| 1.1.4 | Teoria de McGregor..... | 16 |
| 1.1.5 | Teoria de McClelland..... | 17 |
| 1.1.6 | Teoria de Vroom..... | 17 |
| 1.1.7 | Teoria de Adams..... | 18 |
| 1.1.8 | Teoria de Murray..... | 20 |
| 1.1.9 | Teoria de Alderfer..... | 20 |
| 2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 22 |
| 2.1 | MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA..... | 22 |
| 2.2 | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 24 |
| 2.3 | APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA..... | 25 |
| 2.4 | ANÁLISE DOS DADOS..... | 25 |
| 3 | CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS..... | 27 |
| 4 | RESULTADOS..... | 28 |
| 4.1 | AS CATEGORIAS..... | 28 |
| 4.2 | CATEGORIAS INICIAIS..... | 29 |
| 4.2.1 | Estabilidade e segurança..... | 29 |
| 4.2.2 | Prazer de trabalhar..... | 30 |
| 4.2.3 | Gosto por números e a empatia..... | 30 |
| 4.2.4 | Busca de crescimento..... | 31 |
| 4.2.5 | Quadro funcional..... | 31 |
| 4.2.6 | Boa localização..... | 32 |
| 4.2.7 | Proximidade com a família..... | 32 |
| 4.2.8 | Satisfação com a mudança de ambiente..... | 32 |
| 4.2.9 | Bom clima é fundamental..... | 33 |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 4.2.10 | Diálogo e bom relacionamento..... | 34 |
| 4.2.11 | Individualidade..... | 34 |
| 4.2.12 | Sociabilização e participação..... | 34 |
| 4.2.13 | Capacidade e união..... | 35 |
| 4.2.14 | Não à acomodação..... | 35 |
| 4.2.15 | Conhecimento..... | 36 |
| 4.2.16 | Melhor desempenho..... | 36 |
| 4.3 | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS..... | 36 |
| 4.3.1 | Fatores motivacionais para trabalhar na organização..... | 36 |
| 4.3.2 | Fatores decisórios de opção..... | 37 |
| 4.3.3 | Troca de ambiente na organização..... | 37 |
| 4.3.4 | Relacionamento e motivação..... | 38 |
| 4.3.5 | Desafios..... | 38 |
| 4.4 | CATEGORIAS FINAIS..... | 38 |
| 4.4.1 | Decisão..... | 38 |
| 4.4.2 | Busca de desafios..... | 39 |
| | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 40 |
| | REFERÊNCIAS..... | 41 |
| | APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas..... | 43 |

INTRODUÇÃO

O Alfa Ômega é uma das maiores organizações financeiras do mundo. Poucas empresas têm em seus currículos mais de 200 anos de história, e com ele possui uma demanda de atendimento de excelência a seus clientes, que só é possível através de seu capital humano qualificado para a demanda exigida pela clientela, portanto, investe em treinamentos e aperfeiçoamentos de seus colaboradores, bem como o subsídio em graduação universitária, intensificando a concorrência interna por melhores cargos em toda rede do conglomerado Alfa Ômega.

A todos aqueles que almejam melhores colocações na instituição são disponibilizados recursos para atualização, requer, então, que o funcionário esteja preparado para disputar com outros colegas, também qualificados, essa melhor colocação nos departamentos do banco, assim como, da parte da empresa deverá apresentar ou disponibilizar aos seus funcionários, condições para que possam prosperar em uma empresa com dimensões que se confundem com o próprio país, essas condições é que consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe (HUNTER, 2004).

Pela maior concentração de renda e população nos grandes centros, é possível imaginar que a disputa nas maiores agências são intensas e acirradas, com candidatos muito bem preparados, instruídos e graduados; mas o que dizer sobre os funcionários lotados em uma agência menor, do interior do Estado, mais precisamente, na agência de Não Me Toque, no Rio Grande do Sul, agência essencialmente agrícola, ou seja, voltada para o setor primário, em um município com pouco mais de 18 (dezoito) mil habitantes, com uma concentração de renda nas mãos de poucos, cujas experiências bancárias são, basicamente, atendimento a agricultores e funcionários de algumas indústrias de metalurgia, que, apesar da notada representatividade regional, estadual, nacional e internacional, são em número limitado. Haverá a mesma disputa, o mesmo empenho, as mesmas aspirações, as mesmas oportunidades e temores?

Com base nas colocações iniciais, levanta-se uma questão primordial: O que mantém os funcionários de diferentes níveis hierárquicos de uma agência do interior motivados?

O presente trabalho teve como objetivo geral demonstrar as questões pelas quais os funcionários de uma pequena agência bancária, em seus respectivos níveis hierárquicos, são ou se sentem motivados pela empresa enquanto bancários.

Como objetivos específicos, o presente trabalho pretendeu:

- identificar os fatores motivacionais dos funcionários;
- identificar os fatores motivacionais de cada nível funcional entrevistado;
- comparar os fatores motivacionais dos funcionários dos diferentes níveis.

O resultado deste trabalho tem o intuito de fornecer um panorama das aspirações, a partir das motivações dos funcionários da agência em questão, partindo do pressuposto de que a motivação do funcionário na empresa pode impulsioná-lo a seguir carreira. Dessa maneira, diante de tais informações pode o gestor da agência direcionar atitudes pró-ativas de modo a motivar sua equipe a seguir uma carreira e não tão somente cobrar metas

Dessa forma, este estudo traz primeiramente a motivação e suas implicações, demonstrando-a como força impulsionadora do comportamento humano. Para Chiavenato (2000), o primeiro passo para compreender a motivação humana é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existente dentro das pessoas se dinamiza através das necessidades humanas. Uma necessidade, segundo Robbins (1999) significa algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes, uma necessidade insatisfeita cria tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos, por sua vez, geram um comportamento de busca por encontrar objetivos pessoais que, se alcançados, proporcionarão a satisfação da necessidade e conseqüentemente a redução da tensão. Por isso, inerente à motivação, está a exigência de que as necessidades do indivíduo sejam compatíveis e coerentes com as metas da organização.

Dentro desse contexto, segundo Fiorelli (2004), as chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo. Sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele próprio. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não. Para isso, apresentam-se, a seguir, as teorias que traduzem a forma como os estímulos externos e internos portam-se no comportamento das pessoas, através das necessidades humanas.

Esta pesquisa utilizou como abordagem o método dedutivo, em um estudo de caso, a partir de uma revisão bibliográfica.

1 A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES

Como força impulsionadora, a motivação é muito importante seja qual for a empresa. Nesse sentido Fiorelli (2004), vê a motivação, dentro de qualquer organização, percebida a partir de um enfoque humanista, em que não apenas vê as pessoas como recursos, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários, mas como seres com características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, objetivos individuais e motivações.

Nesse aspecto, este capítulo faz algumas considerações sobre as implicações que envolvem a motivação no meio organizacional, partindo do princípio de que o motivo é que coloca os colaboradores em ação, pois as empresas necessitam que estes tenham uma meta bem definida, bem como sonhos para, assim, poderem ser estimulados.

1.1 A MOTIVAÇÃO

Estabelecer um conceito exato e único sobre motivação envolve muitos aspectos que dizem respeito ao comportamento humano. Para tal (Fiorelli, 2004) destaca que não se pode ter o entendimento do comportamento humano, sem a devida compreensão do que é motivação. Nesse sentido, ela pode ser definida como algo que impulsiona o ser humano a agir de determinada forma, ou que gera um comportamento específico. O ambiente, assim, pode ser gerador dos estímulos externo e interno que podem ser efetivados nas pessoas.

A partir disso, Chiavenato (2000) acredita que as pessoas ficarão satisfeitas com seu trabalho se acreditarem que levará a resultados desejáveis, conseqüentemente, trabalharão mais se sentirem que esse trabalho dará frutos compensadores. Outro ponto a ser observado é que a satisfação no trabalho representa uma atitude da pessoa como se sente em relação ao trabalho.

O estudo da motivação considera três tipos de variáveis: o ambiente, as forças internas ao indivíduo e o objeto. Nesse aspecto, é, logo, “o processo que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação” (BOCK *et al.* 2002, p. 121).

De acordo com Vergas, a motivação é uma força, uma energia que impulsiona alguém na direção de alguma coisa que nasce das necessidades interiores das pessoas (*apud* FIORELLI, 2004). Nesse contexto, entender a motivação humana, segundo refere Chiavenato (2000), reside no conhecimento do que a provoca e dinamiza e, nesse aspecto, a motivação existente dentro das pessoas se dinamiza através das necessidades humanas.

Nesse ponto, afirma ainda Chiavenato (2000), torna-se inócuo perceber a motivação sem compreender o comportamento das pessoas. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir dessa ou daquela maneira, e esse impulso à ação pode ser provocado por estímulos externos e também internos.

Assim, nesse processo de motivação, avultam teorias que, conforme Robbins (1999), demonstram a forma como os estímulos externos e internos governam o comportamento das pessoas, através das necessidades humanas. Têm-se, então, as teorias de Lewin, Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland, Vroom, Adams, Murray e Alderfer.

1.1.1 Teoria de Lewin

A Teoria de Lewin, na década de 40, dedicou-se às áreas até então pouco pesquisadas de motivação, personalidade e processos sociais. Segundo Ferreira de Aguiar, sua teoria do campo psicológico e do espaço vital abriu novos caminhos para o estudo dos grupos humanos. Nesse aspecto,

a escolha feita por uma pessoa em determinada situação é ocasionada pelos motivos e cognições próprios do momento em que faz essa escolha. O comportamento é visto como algo dependente de eventos que existem para o indivíduo no momento em que o comportamento ocorre. (1992, p. 256).

Assim, frente a uma dada situação, a pessoa pode variar seu comportamento, dependendo da percepção que tem de si e do meio em que interage com o seu grupo.

Assinala ainda Ferreira de Aguiar (1992) que Lewin deixou, então, a herança mais importante para o movimento das ciências do comportamento, sendo o fundador de um centro

de pesquisas em dinâmica de grupo, que trouxe inúmeras respostas para as indagações dos empresários da época.

Davis e Newstrom (1992, p. 46) salientam que “embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa, a qual deverá ser analisada”. Nesse sentido, a motivação, ainda que de forma intrínseca, não deixa de ocorrer no comportamento humano.

1.1.2 Teoria de Maslow

As necessidades humanas têm a sua hierarquização, a partir da teoria de Maslow que, segundo relata Lopes (1980), foi um dos precursores da teoria da motivação humana nas organizações, listando as necessidades humanas num quadro, embasando-se em uma hierarquia, tais como, fome, sede, oxigênio e sexo, como necessidades viscerogênicas, as inatas; e amor, reconhecimento, poder, como psicogenéticas, as aprendidas. A descrição dessa teoria, de acordo com Vergara (2000), aponta que Abraham Maslow desenvolveu na década de 50, a teoria tomando como eixo à questão das necessidades humanas.

Para Marras (2009), a existência de hierarquia nas necessidades humanas parte do princípio de que as pessoas possuem necessidades distintas, que dizem respeito às variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas.

Na acepção de Kotler (2003), Maslow, em sua teoria, explica que as necessidades humanas são dispostas em hierarquia, da mais urgente para a menos urgente. Em ordem de importância, estão as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização, mostradas através da sua pirâmide. Isso pode ser exemplificado na Figura 1, a seguir:

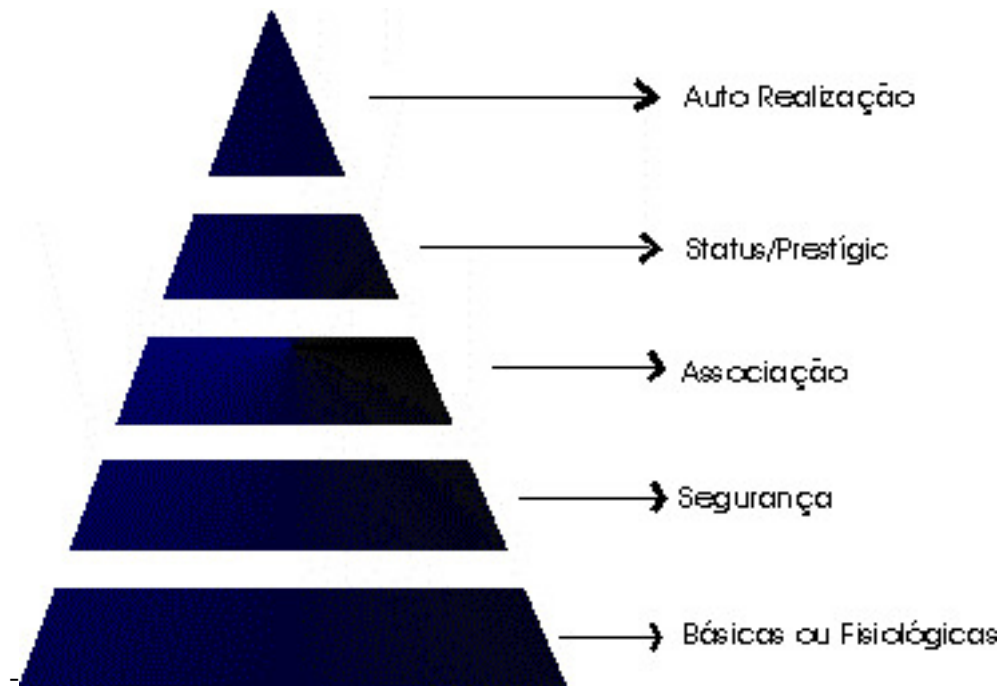


Figura 1 – Hierarquias das necessidades de Maslow

Fonte: Elaborado pelo autor (2010).

As necessidades humanas, assim, de acordo com Marras (2009), denotam sua importância a partir das necessidades fisiológicas ou básicas, que são as físicas, como sexo, bebida, comida, sono, etc.; as de segurança, que são o abrigo, a proteção contra ameaças, inclusive da perda do emprego; as sociais, que são a amizade, o afeto, a interação e aceitação dentro de um grupo ou sociedade; as de estima que dizem respeito à auto-estima e estima por parte dos outros; e por fim, a de auto-realização que denota a necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, auto-desenvolvimento e realização pessoal. A partir de desejos manifestos, as necessidades do homem agrupam-se e se fazem necessários em uma escala de valores que se compõem pela própria importância que se estabelece para cada pessoa.

1.1.3 Teoria de Herzberg

Os estudos de Frederick Herzberg, na década de 60, resultaram na descoberta de que existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais (KWASNICKA, 1995).

Enquanto Maslow se preocupou com as fontes de motivação de forma geral, conforme afirma Chiavenato (2000), Herzberg dirigiu sua atenção apenas àquelas que se relacionam com a realização no trabalho, ou seja, somente os níveis mais elevados da hierarquia, conforme demonstra o Quadro 1.

| Fatores Motivacionais (satisfacientes) | Fatores Higiênicos (insatisfacientes) |
|--|---|
| Conteúdo do cargo (Como a pessoa se sente em relação ao cargo) | Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa) |
| 1. O trabalho em si. 2. Realização pessoal. 3. Reconhecimento do trabalho. 4. Progresso profissional. 5. Responsabilidade. | 1. As condições de trabalho. 2. Salários e prêmios de produção. 3. Benefícios e serviços sociais. 4. Políticas da empresa. 5. Relações com o gerente. |

Quadro 1 – Fatores motivacionais x higiênicos

Fonte: Adaptado pelo autor (2010).

Na percepção de Kwasnicka,

a potencialidade de qualquer dos fatores apontados por Herzberg é também influenciada pelas características de personalidade do indivíduo. Com relação a este ponto, Herzberg se refere a duas categorias de pessoas: os desejosos de motivação, que são motivados por fatores como realização e promoção; e os desejosos de apoio, que são motivados por fatores como condições de trabalho, supervisão e remuneração. (1995, p. 59).

A personalidade da pessoa, dessa forma, segundo expõe Kwasnicka (1995), influencia sobremaneira a forma como ela pode ser ou por que é motivada no trabalho. Nem sempre determinados fatores motivacionais servem para uma mesma pessoa.

Também evidencia Kwasnicka (1995) que o levantamento da tendência motivacional (clima organizacional) da empresa é outro ponto importante de análise, pois fornece o “raio-X” da organização em indicadores humanos, ou seja, mostra o que motiva ou não os funcionários, e qual a visão que estes têm da organização.

Assim, completa Kwasnicka (1995), a teoria da motivação/higiene apresenta evidências de que os fatores que satisfazem as pessoas no trabalho são diferentes daquelas que as fazem sentir-se insatisfeitas. Herzberg afirma que os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos, como, por exemplo, “não gosto de ser tratado

assim”, “não quero sofrer privações sobre o meu salário baixo”, “relações interpessoais causam aborrecimentos”.

Para Kwasnicka (1995), as idéias de Herzberg, em suma, combinam com as de Maslow, pois os fatores motivadores contribuem principalmente para a satisfação das necessidades de ordem mais elevadas, que são a estima e auto-realização; já os fatores de higiene contribuem principalmente para a satisfação de necessidades de ordem mais baixa, que são as fisiológicas, segurança e afeto.

1.1.4 Teoria de McGregor

Dando continuidade, conforme relato de Carvalho e Serafim (1995), na década de 60, McGregor, com sua teoria, percebe que as pessoas podem diferir não só pela sua capacidade, mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. Nesse sentido, a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes, tendo relação com os “porquês” do comportamento, que provocam e mantêm as atividades e determinam a orientação geral do comportamento das pessoas. Em síntese, os motivos ou as necessidades são considerados as molas propulsoras da ação desencadeada pelo indivíduo, dentro da organização, ou até mesmo em qualquer outra situação do dia-a-dia.

De acordo com Marras (2009), McGregor mostra as formas X e Y, como maneiras distintas de ver o colaborador. A teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser guiada, não estando interessada em assumir responsabilidades e desejando, acima de tudo, segurança. Já a Teoria Y mostra uma nova visão de ver a pessoas dentro da organização. Um trabalhador Y é alguém que se sente bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são dispostos. Pode ser criativo e com potencialidades que devem ser exploradas.

Assim, percebe-se um novo olhar sobre a pessoa dentro da organização, quando está comprometido com os objetivos a que se propôs, disposto a buscar responsabilidades e sendo criativo na resolução de problemas.

Sob esse patamar, McGregor (1980) propõe que sejam dadas condições no ambiente de trabalho, a fim de que possam ser atendidas as suas necessidades também no trabalho, sendo tal de grande importância para que se desenvolva a sua qualidade de vida. As pessoas,

especificamente os colaboradores, passam a ser vistas a partir de sua individualidade e não somente como membros de grupo.

1.1.5 Teoria de McClelland

Também na década de 60, a teoria das necessidades de realização de McClelland induz as pessoas a terem comportamentos diversos. Na acepção de Vergara (2000), existem três categorias de diferentes razões ou motivos que podem induzir os indivíduos a comportamentos desta ou daquela maneira. Nesse sentido, têm-se a necessidade de realização (achievement) que, simbolicamente, pode ser representada por (Ach), isto é, de grau ou intensidade “n”; a necessidade de poder (power) que pode ser representada por (Pow); e a necessidade de afiliação (affiliation), que pode ser representada por (Aff).

A teoria de McClelland, afirma Vergara (2000), diz que indivíduos não nascem com as necessidades acima descritas, elas são adquiridas socialmente. As de poder referem-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência; já as de afiliação dizem respeito ao afeto; e as de realização são concernentes à auto-estima e à auto-realização, o que as faz parecer com a Teoria das Necessidades de Maslow.

Nesse sentido, cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produtos do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

1.1.6 Teoria de Vroom

A teoria de Vroom reconhece as diferenças individuais de cada pessoa. No entanto, de acordo com Vergara (2000), restringe-se exclusivamente, à motivação para produzir, a qual é função de três fatores determinantes, como expectativas; recompensas; e relação entre expectativas e recompensas.

Refere ainda Vergara (2000) que essa relação pode ser percebida através da capacidade de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as

recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

Descreve Chiavenato (2000) que a teoria de motivação de Vroom divide-se em expectativas, isto é, em objetivos individuais e na força do desejo de atingir tais objetivos, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.; em recompensas configuradas na relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais.

Assim, expõe Chiavenato (2000), se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, pode produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nessa situação pode significar a rejeição do grupo; e em relações entre expectativas e recompensas, ou seja, na capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tende a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno. Nesse passo, tal teoria pressupõe experiência e julgamento para que se determine que tipos de resultados estão disponíveis, para depois julgar qual o mais provável de alcançar.

1.1.7 Teoria de Adams

A teoria de Adams, ainda na década de 60, parte da premissa de que as pessoas comparam a relação dos seus insumos de seu trabalho com o que obtém dele. Vergara (2000, p. 93) afirma que, se as duas relações não são iguais, então elas tentarão de algum modo reduzir a discrepância. Nesse sentido, a equidade envolve considerações de duas ordens, tais como, características da pessoa, no que concerne às suas atitudes relativamente a input e output, sua tolerância e sentimento de iniquidade; e características de ações organizacionais, especialmente em termos de práticas relacionadas com recompensas.

Do ponto de vista motivacional, Robbins (1999) resume algumas das mais importantes implicações dessa teoria, que está em oferecer um padrão relativamente simples para explicar e predizer os sentimentos de uma pessoa, acerca de várias recompensas organizacionais; e a delimitação do modelo de comparação usado pelo indivíduo, para avaliar sua taxa de correlação entre insumo e exsumo, sendo relevante para os tomadores de decisões envolvidos na determinação de níveis adequados de recompensa; e, ainda a atenção voltada para as possibilidades de intercâmbio de recompensas.

Na visão de Vergara (2000), na teoria de Adams, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que perceberem ou não, a presença de justiça e de igualdade nas relações de trabalho. O favoritismo, por exemplo, seria considerado injusto. Logo, a pessoa que percebesse tal situação se sentiria desmotivada.

Por fim, Spector (2002) complementa os estudos realizados sobre motivação, assinalando que as pessoas podem desempenhar bem o seu trabalho a partir do momento em que tiverem motivação e as habilidades necessárias para tal. Por sua vez, as práticas organizacionais e as condições de trabalho podem aprimorar essas habilidades ou, ainda, servir como limitações que irão interferir no desempenho do trabalho. Portanto, qualquer organização que almeje o sucesso, deve ter como prática avaliar o desempenho de seus funcionários.

A motivação, assim, supõe práticas organizacionais que impulsionem o colaborador para que o seu trabalho se torne cada vez mais aprimorado e melhor desempenhado.importantes implicações dessa teoria, que está em oferecer um padrão relativamente simples para explicar e predizer os sentimentos de uma pessoa, acerca de várias recompensas organizacionais; e a delimitação do modelo de comparação usado pelo indivíduo, para avaliar sua taxa de correlação entre insumo e exsumo, sendo relevante para os tomadores de decisões envolvidos na determinação de níveis adequados de recompensa; e, ainda a atenção voltada para as possibilidades de intercâmbio de recompensas.

Na visão de Vergara (2000), na teoria de Adams, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que perceberem ou não, a presença de justiça e de igualdade nas relações de trabalho. O favoritismo, por exemplo, seria considerado injusto. Logo, a pessoa que percebesse tal situação se sentiria desmotivada.

Por fim, Spector (2002) complementa os estudos realizados sobre motivação, assinalando que as pessoas podem desempenhar bem o seu trabalho a partir do momento em que tiverem motivação e as habilidades necessárias para tal. Por sua vez, as práticas organizacionais e as condições de trabalho podem aprimorar essas habilidades ou, ainda,

servir como limitações que irão interferir no desempenho do trabalho. Portanto, qualquer organização que almeje o sucesso, deve ter como prática avaliar o desempenho de seus funcionários. A motivação, assim, supõe práticas organizacionais que impulsionem o colaborador para que o seu trabalho se torne cada vez mais aprimorado e melhor desempenhado

1.1.8 Teoria de Murray

A teoria de Murray, já na década de 70, parte das necessidades dos indivíduos como forças motivadoras. Na visão de Bergamini, as necessidades representam as forças motivadoras mais importantes da personalidade e determinam não somente a sua intensidade, como também a própria direção do comportamento” (1997, p. 73). Tais necessidades se compõem de dois fatores, tais como, um qualitativo representado pelo tipo de objetivo ou motivo para o qual era dirigida a ação; e outro quantitativo caracterizado pela força ou intensidade desse motivo na direção do objetivo.

Essa teoria, refere Bergamini (1997), supõe que esses motivos possam se manifestar quando latentes ou ativos, ou seja, quando ainda não encontraram forma evidente de expressão, além de considerar que podem ser ativados, através de sinais recebidos do ambiente externo. Nesse contexto, a motivação se ativa a partir de manifestações no ambiente externo.

1.1.9 Teoria de Alderfer

Baseado em alguns modelos anteriores e buscando corrigir algumas falhas, segundo Robbins (1999), Clayton Alderfer, na década de 70, propôs uma hierarquia de necessidades em três níveis, quais sejam, necessidades de existência, em que se combinam fatores fisiológicos e de segurança, tais como, salário, condição do ambiente de trabalho, segurança no cargo e benefícios; necessidades de relacionamento, que envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do trabalho; e

necessidades de crescimento que diz respeito ao desejo de auto-estima como o de auto-realização.

Conforme afirma Robbins (1999), no modelo proposto por Alderfer não existe uma progressão de nível rigorosamente, pois aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Também aceita que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos dois níveis mais altos pode retornar a se concentrar no nível mais baixo. Assim, o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência.

Partindo dessa teoria, percebem-se alguns pontos relevantes, em que Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades. Nesse sentido, as teorias citadas seguiram uma ordem cronológica a partir de seu surgimento e evolução de idéias sobre a motivação das pessoas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item expõem-se os procedimentos metodológicos utilizados e que foram desenvolvidos para que a pesquisa se efetivasse.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

A realização do trabalho se deu em três semestres, sendo que, no primeiro, foi a elaboração do projeto; no segundo, a fundamentação teórica; e, no terceiro, a entrevista e a fundamentação teórica, somando para os conhecimentos na área que envolve a motivação, a partir das teorias das necessidades.

Neste semestre, no estudo da metodologia, definiu-se esta pesquisa como um estudo de caso, tendo a abordagem do problema como qualitativa, utilizando-se o método dedutivo, com uma revisão bibliográfica. Foi, então, elaborada e aplicada uma entrevista qualitativa, com perguntas abertas semi-estruturadas a quatro funcionários. A tabulação, análise e interpretação dos dados culminaram no processo de categorização do conteúdo pesquisado.

O trabalho consistiu em uma pesquisa direcionada a uma agência específica, ou seja, aos funcionários da agência do Banco Alfa Ômega da cidade de Não Me Toque / RS. Deste quadro, fizeram parte dos trabalhos 4 (quatro) funcionários, de um total de 11, lotados nesta agência, sendo: 1 (um) gerente geral, 1 (um) gerente de contas (PF), 1 (um) assistente de negócios e 1 (um) posto efetivo (escriturário), todos com condições de ambicionarem ascensão de carreira. Nesse sentido, esta pesquisa se justifica uma vez que esses funcionários representam um objetivo de ascensão de carreira, por apresentarem níveis hierárquicos na agência, por isso a sua escolha para o estudo foi estratégica.

Na pesquisa científica, em que se quer conhecer as características de uma determinada população, é comum se observar apenas uma amostra de seus elementos e, a partir dos resultados dessa amostra, obter valores aproximados, ou estimativas, para as características de interesse (DIEHL; TATIM, 2004).

A pesquisa caracteriza-se quanto à abordagem do problema como qualitativa, a qual descreve a complexidade de determinado problema, a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribui no

processo de mudança de determinado grupo e possibilita, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Esse tipo de abordagem, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (DIEHL; TATIM, 2004).

Na visão de Richardson (1999, p. 90) pode ser caracterizada como “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos funcionários, em lugar da produção de medidas quantitativas, de características ou de comportamentos”.

Nesse sentido, essa abordagem qualitativa dos esclarecimentos, juntamente à subjetividade das respostas comporão a base para o levantamento acadêmico da problemática em torno da questão motivação nas vidas destes funcionários (DIEHL; TATIM, 2004).

O método qualitativo, segundo Richardson (1999, p. 79) “difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, pois não pretende numerar ou medir unidades”. A pesquisa qualitativa, assim, pode ser caracterizada como “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos funcionários, em lugar da produção de medidas quantitativas, de características ou de comportamentos” (1999, p. 90).

De acordo com o objetivo, tem-se um estudo exploratório que, segundo Diehl e Tatim,

tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. (2004, p. 77).

No que se refere ao procedimento técnico, caracteriza-se por ser um estudo de caso que, na visão de Diehl e Tatim (2004), compõe-se de um método de pesquisa que leva a um conjunto de dados que descrevem fases do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas, podendo ser uma pessoa, um profissional, uma instituição. Trata-se de um estudo que buscou delinear as motivações de diversos níveis de funcionários da agência específica, de forma que foi utilizada a abordagem qualitativa para a listagem das informações, uma vez que a combinação das respostas forneceram subsídios ao estudo propriamente dito.

A relevância do levantamento desses dados teve caráter de identificação do que é fundamental na motivação individual, dentro de uma corporação, mais especificamente, em uma célula corporativa que é a referida agência, classificando a motivação de cada funcionário e dele como grupo de colaboradores. Em contrapartida, importa conhecer os métodos de motivação do capital humano por parte do conglomerado, bem como os canais postos à disposição de cada agente para a captação de conhecimento e aprendizado. Isso contribui para o grau de formação acadêmica e negocial também em termos de microambiente, sendo avaliado o comprometimento da administração da agência, no sentido de dar incentivos aos seus comandados.

O resultado da pesquisa pôde oportunizar uma reflexão da atual administração da agência, e também à(s) futura(s), no sentido de reavaliar os métodos motivacionais aplicados, no intuito de facilitar o tempo demandado para o aprendizado, através dos canais de acesso, incrementando atividades para manter e/ou desenvolver novos programas de qualidade de vida e, intensificando o apoio e o incentivo da realização profissional, tendo como consequência, a pessoal.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Na coleta de dados, segundo Diehl e Tatim

existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados a fim de se obter informações. As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa, porém deve-se ter em mente que todas elas possuem qualidades e limitações, sendo meios cuja eficácia dependerá de sua adequada utilização. As informações podem ser obtidas através de pessoas, estas consideradas fontes primárias, uma vez que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. (2004, p. 95).

Nesta pesquisa, para coletar os dados, foi utilizada uma entrevista com perguntas abertas semi-estruturadas através de um roteiro de entrevistas previamente elaborado, visando a obter do funcionário o que pode ser considerado mais relevante sobre determinado

problema, no caso, as forças motivacionais diante da ambição profissional (DIEHL; TATIM, 2004).

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A partir da compilação dos questionários, elaborou-se um relatório acerca da motivação individual dos bancários em relação à ambição profissional de cada colaborador.

Na pesquisa de caráter qualitativo, houve a necessidade de realizar a organização dos dados coletados para que então possam ser interpretados pelo pesquisador.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 105) “o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados na pesquisa de caráter qualitativo, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos”, ou seja, informações as quais são transformadas em textos com o auxílio do referencial teórico.

Partiu-se, assim, das necessidades, tanto internas como externas de cada funcionário, da motivação para o trabalho, da realização pessoal até o reconhecimento do trabalho e progresso profissional.

Dessa forma, será possível alavancar um novo caminho com relação à qualidade de vida, ao ambiente organizacional e ao estímulo à busca de conhecimentos, na ânsia de fomentar o desenvolvimento profissional dos agentes colaboradores.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Em uma pesquisa se faz necessário organizar-se os dados coletados para que possam ser interpretados e analisados. Na pesquisa qualitativa, os dados, segundo Diehl e Tatim (2004) são analisados, com base em teor qualitativo. Entretanto, é importante observar que análise dos dados, na maioria dos casos, procura seguir os padrões da análise quantitativa, isto é, com o fim de contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar as relações entre eles, valendo-se, na sua interpretação de modelos de conceitos, que é análise de conteúdo.

No caso desta pesquisa, a análise foi feita a partir de informações sobre a motivação de seus funcionários quanto à ambição profissional. Os dados coletados serão inicialmente

descritos e, após, será feita uma análise do conteúdo, buscando-se uma interpretação que contemple os objetivos estabelecidos na pesquisa, elaborando-se, após, as recomendações possíveis. (DIEHL; TATIM, 2004).

A análise do conteúdo se dará por meio do método de análise de categorias, já que este permite, segundo refere Bardin (2004, p. 37), classificar diferentes elementos do texto em “gavetas ou rubricas significativas”. As categorias são criadas, portanto, a partir das palavras utilizadas, do contexto ou de algo que consiga identificar o conteúdo. Para Richardson (1999), uma das formas de se realizar a categorização é a partir da classificação progressiva dos elementos.

3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Durante a realização desta pesquisa, foram realizadas 4 entrevistas na empresa em estudo. O quadro abaixo demonstra o perfil dos sujeitos investigados:

| Sujeito | Sexo | Idade | Grau acadêmico | Cargo | Tempo na empresa | Tempo na agência | Tempo no setor |
|----------------|-------------|--------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1A | masculino | 43 anos | Direito | Gerente | 29 anos | 6 meses | 6 anos |
| 2B | masculino | 41 anos | Administração | Gerente | 27 anos | 5 anos | 8 anos |
| 3C | feminino | 31 anos | Administração | Assistente de negócios | 4 anos e 3 meses | 2 anos e 7 meses | 2 anos e 5 meses |
| 4D | feminino | 30 anos | Ciências Biológicas | Escrituraria-caixa | 4 anos e 3 meses | 1 ano e 5 meses | 1 ano e 5 meses |

Quadro 2 – Descrição detalhada dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Elaboração do autor (2010).

Os sujeitos do Quadro 2 fazem parte de uma agência do Banco Alfa Ômega, da cidade de Não Me Toque / RS.

O critério de escolha foi estratégico por representarem cada nível hierárquico da agência e por estarem em condições de competir por vagas e por ambicionarem tais vagas.

4 RESULTADOS

Este capítulo trata da verificação dos resultados que foram encontrados a partir da pesquisa realizada e da codificação do material coletado.

4.1 AS CATEGORIAS

A partir do levantamento dos dados coletados nas entrevistas realizadas, foi possível elaborar algumas categorias que servirão para análise e discussão desta pesquisa.

Primeiramente, foram identificadas 16 categorias iniciais que trazem uma maior dimensão. Dessas, puderam ser criadas 5 categorias intermediárias, que resultaram em 2 categorias finais, estando dispostas no quadro abaixo:

| Categorias iniciais | Categorias intermediárias | | Categorias finais | |
|--|----------------------------------|---|--------------------------|-------------------|
| 1 Estabilidade e segurança | I | Fatores motivacionais para trabalhar na organização | A | Decisão |
| 2 Prazer de trabalhar | | | | |
| 3 Gosto por números e a empatia | | | | |
| 4 Busca do crescimento | | | | |
| 5 Quadro funcional | II | Fatores decisórios de opção | | |
| 6 Boa localização | | | | |
| 7 Proximidade da família | | | | |
| 8 Satisfação com a mudança de ambiente | III | Troca de ambiente na organização | | |
| 9 Bom clima fundamental | IV | Relacionamento e motivação | | |
| 10 Diálogo e bom relacionamento | | | | |
| 11 Individualidade | | | | |
| 12 Sociabilização e participação | | | | |
| 13 Capacidade e união | V | Desafios | B | Busca de desafios |
| 14 Não à acomodação | | | | |
| 15 Conhecimento | | | | |
| 16 Melhor desempenho | | | | |

Quadro 3 – Descrição das categorias de análise

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2010).

4.2 CATEGORIAS INICIAIS

As categorias iniciais demonstram a análise realizada sobre a entrevista efetivada juntamente às informações relatadas pelos sujeitos entrevistados. Nesse sentido, avultam: “estabilidade e segurança”; “prazer de trabalhar”; “gosto por números e a empatia”; “busca do crescimento”; “quadro funcional”; boa localização”; “proximidade da família”; “satisfação com a mudança de ambiente”; “bom clima fundamental”; “diálogo e bom relacionamento”; “individualidade”; “sociabilização e participação”; “capacidade e união”; “não à acomodação”; “conhecimento”; e “melhor desempenho”.

4.2.1 Estabilidade e segurança

A estabilidade e segurança são fatores, muitas vezes, essenciais na hora em que se opta por trabalhar em uma determinada empresa. Nesse sentido, tanto a teoria de Maslow como a de Alderfer estabelecem a segurança na sua hierarquia das necessidades básicas das pessoas.

Expõe o sujeito 1A que “isso era importante, estabilidade e uma perspectiva de carreira, de salário, de segurança, esses fatores eram importantes.”. Esses fatores que se encaixam na teoria de Maslow, quando inclui a segurança como força motivadora, em segundo lugar, em uma escala de prioridades, foram o que motivaram o sujeito 1A a trabalhar na empresa que refere: “[..] eu acredito que o que eu devo ter levado em consideração na época era a estabilidade no emprego, [...] porque venho de uma família com menos condições, então para mim, isso era importante, estabilidade e uma perspectiva de carreira [...] de segurança”. Também Herzberg e Alderfer, na sua teoria motivacional, incluem a segurança como uma necessidade de ordem fisiológica como fator que impulsiona as pessoas nas suas satisfações..

4.2.2 Prazer de trabalhar

A categoria que se refere ao prazer de trabalhar é outro fator que se mostra de caráter impulsionador, de satisfação e motivador na empresa.

A fala de 2B, nesse sentido, ao evidenciar “que me sinto mais motivado do que desmotivado hoje, tenho prazer em trabalhar no banco”, demonstra, segundo Chiavenato (2000), que a satisfação no trabalho revela uma atitude da pessoa como se sente em relação ao trabalho.

4.2.3 Gosto por números e a empatia

A categoria que advém do gosto por números e a empatia denota-se também reveladora de motivação no momento de optar por trabalhar em uma empresa. O sujeito 3C esclarece: “que é um serviço que me caracteriza melhor, meu perfil seria de sempre gostei de trabalhar com pessoas e com números [...]”. Nessa percepção, foi fundamental o gosto e a empatia, uma vez que um familiar que já trabalhava na empresa o influenciou enormemente nessa decisão.

Assim, o sujeito 3C afirma que

os motivos pelos quais eu resolvi trabalhar no Banco Alfa Ômega [...] eu acredito que pela minha família, meu pai já é aposentado do Banco [...], praticamente me criei nesse ambiente de banco, e também porque [...] sempre gostei de trabalhar com pessoas e com números [...].

Isso revela, segundo Davis e Newstrom (1992), ainda que algumas atividades humanas ocorram sem motivação, quase todos os comportamentos conscientes têm motivação, ou seja, provêm de uma causa.

Vale ressaltar, como fator motivador, o respaldo na teoria de Murray que, conforme Bergamini (1997), pode se manifestar sem encontrar forma evidente de expressão sendo

ativado por sinais recebidos do ambiente externo. Nesse passo, a motivação advém manifestações no ambiente externo.

4.2.4 Busca de crescimento

A busca por crescimento pode ser um fator gerador de motivação para as pessoas que trabalham em uma determinada empresa. Relata o sujeito 4D que: “eu já estava trabalhando em uma empresa, mas dentro da empresa eu vi que não iria conseguir crescer, então resolvi entrar no banco e fazer carreira [...]”.

Segundo Vergara (2000), a motivação é uma força, uma energia que impulsiona alguém na direção de algo que nasce das necessidades interiores das pessoas. De modo geral, refere Chiavenato (2000), motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir dessa ou daquela forma. Neste caso, a busca por crescimento nasce da premência interior da pessoa de crescer dentro da empresa e isso é o que a move, a estimula.

4.2.5 Quadro funcional

O quadro funcional de uma empresa é um ponto que se demonstra importante quando a pessoa desempenha uma função que lhe exige mudanças periódicas na empresa. Nesse aspecto, vale registrar a fala de 1A:

[...] a gente desempenha a função de gerente e de tempos em tempos, a idéia é você trocar de agência com a perspectiva profissional de gerente, evoluir na carreira, e quando você faz essa opção de dois ou três indicar dez agências onde você gostaria de desempenhar sua função [...] pelo quadro funcional, pela idéia que se tinha da agência para poder ascender profissionalmente foi uma das condições que eu coloquei para mudança de agência.

Nessa fala, percebe-se, segundo Marras (2009), que entre as muitas necessidades do ser humano, encontra-se a de interação e aceitação dentro de um grupo ou sociedade, como

também as de estima que dizem respeito à auto-estima e estima por parte dos outros. Para Vergara (2000), também se incluem como necessidades as relações entre expectativas e recompensas.

4.2.6 Boa localização

A localização da empresa, próxima à casa da pessoa é um fator valorizado, para poder conciliar o trabalho com a permanência junto aos familiares. Nesse aspecto, o sujeito 2B expõe que “primeiro fator foi localização, perto da família, uma coisa que eu sempre valorizei muito e isso é mais importante, as vezes, até que a carreira, [...]”.

Esse fator revela que, segundo Bergamini (1997), as necessidades são as forças motivadoras mais importantes da personalidade e determinam a própria direção do comportamento do ser humano. A motivação se ativa a partir de manifestações do ambiente externo.

4.2.7 Proximidade com a família

Ficar próximo da família é um desejo quando se trata de ser transferido de uma agência para outra. Assim, o sujeito 3C revela que: “quando eu pedi transferência para a agência que eu estou trabalhando hoje, foi por motivo de ficar mais perto da minha família [...]”.

No entendimento de Carvalho e Serafim (1995), a motivação depende da intensidade de seus motivos. E os motivos podem ser definidos como necessidades e desejos.

4.2.8 Satisfação com a mudança de ambiente

O ambiente é outro aspecto que pode ser considerado quando se trata de motivação. De acordo com Fiorelli (2004), não se pode entender o comportamento humano sem a devida

também compreensão do que é motivação. Ela pode ser definida como algo que impulsiona o ser humano a agir de determinada forma, gerando um comportamento específico. O ambiente, assim, é gerador dos estímulos externo e interno, efetivados nas pessoas.

Na fala de 1A, a mudança de ambiente sempre vem acompanhada “[...] da perspectiva do novo, daquilo que se pode mudar, cada agência que você chega é uma história diferente, são perspectivas diferentes [...] a motivação é maior para você iniciar um trabalho novo [...]”.

Também na fala de 2B,

a questão da rotatividade é fundamental [...] já tive oportunidade de trabalhar em cinco lugares diferentes dentro da mesma empresa [...] isso é um motivador, [...] essa rotatividade que a empresa nos possibilita é de fundamental importância, motiva e agrega uma riqueza muito grande de conhecimento [...].

De acordo com Bock *et al* (2002), a motivação considera o ambiente como uma de suas variáveis. Nesse sentido, o processo que mobiliza o organismo para a ação se dá a partir de uma relação estabelecida com o ambiente, entre outras.

4.2.9 Bom clima é fundamental

O bom clima no trabalho é muito importante para a pessoa. Nesse sentido, o sujeito 1A afirma: “eu acredito que tanto o clima organizacional interno, como o clima que a gente cria na praça com os clientes é muito importante [...]”.

Conforme Kwasnicka (1995), o clima organizacional fornece o “raio X” da organização em indicadores humanos, demonstrando o que motiva ou desmotiva as pessoas, e qual a visão que estas têm da organização.

O clima organizacional também se manifesta com Robbins (1999), a partir da teoria de Alderfer, quando coloca a condição do ambiente de trabalho como necessidade de existência das pessoas, no trabalho.

4.2.10 Diálogo e bom relacionamento

O diálogo é um fator que se apresenta também como uma das necessidades das pessoas dentro de uma empresa. Um relacionamento não se mantém se não houver diálogo. Conforme relato de 1B, “o relacionamento com o líder e com os demais colegas é o fator principal da motivação [...]”.

Para Robbins (1999), as necessidades de relacionamento passam pela importância de a pessoa ser compreendida e aceita pelas outras pessoas com as quais se relaciona dentro e fora do ambiente de trabalho.

4.2.11 Individualidade

A individualidade é um aspecto a ser considerado quando parte do princípio, segundo Vergara (2000), de que cada pessoa tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural em que vive, e isso afeta a maneira pela qual as pessoas percebem o seu trabalho e a sua vida. Nesse contexto, a fala do sujeito 2B relata: “partimos muito para o individualismo, pensamos no nosso dia-a-dia nas tarefas e esquecemos um pouco da nossa carreira [...]”.

Deve-se ter em conta que as pessoas são individuais e também têm necessidades próprias. Por isso, segundo Marras (2009), possuem necessidades distintas que dizem respeito às variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas.

4.2.12 Sociabilização e participação

A sociabilização entre as pessoas no ambiente de trabalho é essencial quando se trata de reunir o grupo todo da empresa. Socializar-se envolve participação que, por sua vez, conduz ao relacionamento.

O sujeito 4D afirma: “acredito que essas reuniões que são feitas dentro do banco como fora do banco, onde todos são convidados a participar sejam um bom motivador [...]” Logo,

segundo Robbins (1999), as pessoas devem se relacionar dentro e fora do trabalho, sendo um fator essencial dentro das necessidades humanas.

4.2.13 Capacidade e união

A capacidade e união também são fatores essenciais de motivação das pessoas quando estão em busca de atingir metas, podendo ser um desafio. Nesse sentido, o sujeito 1A expõe que o “negócio é encarar a realidade,, aceitar o novo projeto, testar sua capacidade de assimilação e buscar os resultados [...]”. Refere ainda que desafio é “unir o grupo de trabalho em torno das expectativas da empresa, no sentido de aglutinar esforços para a conquista dos resultados”.

Já o sujeito 2B A diz: “é o novo desafio, encaro o desafio, mas com certeza vai ter reflexos, em todas as pessoas tem, que num segundo momento pode se tornar uma grande alegria se der tudo certo, isso é desafiador e pode virar uma motivação [...]”.

Também o sujeito 3C revela: “[...] no dia-a-dia, no ambiente de trabalho, o que mais me motiva são novos desafios [...]”, bem como o 4 D, quando refere: “[...] a questão de projetos novos, desafios sempre me motivaram, quanto mais desafios eu tenho melhor eu acredito que trabalhe [...]”.

De acordo com Chiavenato (2000), a partir da teoria de motivação de Vroom, têm-se as expectativas, as quais dividem-se em objetivos individuais e na força do desejo de atingir tais objetivos.

4.2.14 Não à acomodação

Evitar a acomodação das pessoas nas tarefas que empreende também é fundamental. Dessa forma, 2B afirma que “o desafio é, acima de tudo, evitar a acomodação das pessoas, pois o ser humano tende a uma acomodação a partir de uma determinada idade”.

4.2.15 Conhecimento

O conhecimento é outro fator importante que deve ser levado em consideração nas tarefas empreendidas pelos funcionários da empresa. Para 3C, “desafio é o instrumento de busca de conhecimento, pois ao se deparar com novos projetos, muitas vezes, estes demandam um conhecimento específico, um saber maior”.

4.2.16 Melhor desempenho

O melhor desempenho é outro fator preponderante na ação diária na empresa. Nesse passo, 4D afirma ser o desafio, fonte de melhor desempenho, sua convicção é de que os desafios instigam a pessoa a otimizar seus esforços”.

De acordo com Spector (2000), as pessoas podem desempenhar bem o seu trabalho a partir do momento em que tiverem motivação e as habilidades necessárias para tal. Por sua vez, as práticas organizacionais e as condições de trabalho podem aprimorar essas habilidades ou, ainda, servir como limitações que irão interferir no desempenho do trabalho. Portanto, qualquer organização que almeje o sucesso, deve ter como prática avaliar o desempenho de seus funcionários.

4.3 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

As categorias intermediárias foram elaboradas a partir da análise das 16 categorias iniciais. Daí advieram 5 categorias intermediárias que serão verificadas abaixo.

4.3.1 Fatores motivacionais para trabalhar na organização

A primeira categoria de análise chamada de “fatores motivacionais para trabalhar na organização surgiu do agrupamento das categorias que dizem respeito à “estabilidade e segurança”, ao “prazer de trabalhar”, ao “gosto por números e a empatia”, e à busca de crescimento”.

“Os fatores motivacionais para trabalhar na organização” se caracterizaram a partir da estabilidade e segurança citadas como estímulo no trabalho e que são considerados motivadores pelos sujeitos que participaram da pesquisa. Também o prazer de trabalhar, o gosto por números e a empatia, bem como a busca do crescimento foram indicados como elementos que movem os sujeitos quando se trata de motivação no trabalho.

4.3.2 Fatores decisórios de opção

A segunda categoria de análise que diz respeito “aos fatores decisórios de opção” envolveu o “quadro funcional”, a “boa localização” e a “proximidade da família”.

Esses “fatores decisórios de opção” foram oriundos dos aspectos decisivos indicados pelos sujeitos quando optaram por trabalhar na empresa. Nesse sentido, o quadro funcional, a boa localização e a proximidade da família destacaram-se como prioridade dos sujeitos, no momento da escolha pela empresa.

4.3.3 Troca de ambiente na organização

“A troca de ambiente na organização”, como terceira categoria, diz respeito à “satisfação com a mudança de ambiente”.

Esse fator sobre “a troca de ambiente na organização” é apontado como motivador a partir do momento em que os sujeitos veem na rotatividade setorial na unidade um impulso para se motivarem no trabalho.

4.3.4 Relacionamento e motivação

A quarta categoria se caracterizou pelo “relacionamento e motivação” e envolveu o “bom clima fundamental”, o “diálogo e bom relacionamento”, a “individualidade” e a “sociabilização e participação”.

O “relacionamento e motivação” demonstrou a percepção dos sujeitos sobre a importância de um bom clima no trabalho, bem como o diálogo e o bom relacionamento, incluindo individualidade, sociabilização e participação. São fatores que agregam valor de motivação, citados pelos sujeitos, quando se trata de se relacionar com os colegas e outras pessoas.

4.3.5 Desafios

A quinta e última categoria trataram dos “novos projetos e motivação”, originada pelos “desafios”. O fator “desafios”, percebido pelos sujeitos como elemento fundamental na empresa, traz um caráter motivador muito importante quando impulsiona para empreender novos projetos.

4.4 CATEGORIAS FINAIS

As categorias finais foram construídas a partir da análise das 5 categorias intermediárias, tendo-se como resultado 2 categorias finais, que serão apresentadas, a seguir.

4.4.1 Decisão

A primeira categoria final, denominada de “decisão” foi resultado do agrupamento das categorias intermediárias que dizem respeito aos “fatores motivacionais para trabalhar na organização”, aos “fatores decisórios de opção”, à “troca de ambiente na organização” e ao “relacionamento e motivação” .

Ao se analisar o fator decisão, referido pelos sujeitos, tem-se claro que, como força impulsionadora, a motivação na vida das pessoas faz parte da sua vida cotidiana, sendo movida por impulsos, desejos, vontades, aspirações para chegar a decisões.

Nesse contexto, Fiorelli (2004) vê a motivação, dentro de qualquer organização, percebida através de um enfoque humanista em que não apenas vê as pessoas como recursos, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários, mas como seres com características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, objetivos individuais e motivações.

4.4.2 Busca de desafios

A segunda categoria final, denominada de “busca de desafios” resultou dos “desafios”.

Verificando os desafios referidos de forma unânime, como motivadores, pelos sujeitos da pesquisa, percebe-se que os desafios proporcionados pela empresa, através da pressão por resultados, mostram-se impulsionadores das necessidades manifestadas nas pessoas que fazem parte do quadro organizacional.

A partir da verificação das falas dos sujeitos, constata-se que a maioria é movida por fatores motivacionais na sua vida e no seu trabalho que, dia após dia, movimentam a rotina das pessoas no que tange às suas necessidades, manifestadas na sua família, nas suas aspirações, no trabalho e na empresa da qual fazem parte. Logo, conclui-se que a motivação que reside em cada pessoa, dinamiza-se, move-se e é posta em prática através das necessidades humanas internalizadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a luta silenciosa dos agentes de uma pequena agência do interior do Estado na busca pela realização pessoal, a motivação surge como um fator preponderante e impulsionador dos funcionários.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa, dentro dos limites a que se propôs, atingiu os seus objetivos, identificando os fatores motivacionais dos funcionários, bem como os fatores que condizem a cada nível funcional entrevistado, possibilitando-se fazer uma comparação dos fatores motivacionais desses funcionários dos diferentes níveis.

Os fatores motivacionais, tanto dos funcionários como de cada nível funcional, puderam ser identificados a partir das necessidades e percepções particulares dos funcionários, condizente com o seu nível funcional. Já fazendo uma comparação de tais fatores dos diferentes níveis de funcionários, constatou-se que esses fatores, ainda que unânimes pela motivação, apresentaram percepções diferentes, principalmente, no que se refere aos desafios que se apresentam no ambiente organizacional.

Os indicadores revelaram que os funcionários de diferentes níveis hierárquicos de uma agência do interior se sentem motivados a partir de fatores gerais, caracterizados em fatores motivacionais para trabalhar na organização, fatores decisórios de opção, troca de ambiente na organização e relacionamento/motivação, bem como fatores unânimes, que são os novos projetos, caracterizados em motivação frente aos desafios. Isso serviu para deixar claro que a motivação existente nas pessoas, no que diz respeito ao trabalho, dinamiza-se pelas necessidades, desejos ou impulsos dirigidos para objetivos que são as molas propulsoras da ação desencadeada pelo indivíduo dentro da organização.

Chega-se à conclusão de que esta pesquisa atingiu seus objetivos ao identificar os fatores motivacionais da agência em estudo, bem como o comparativo do fator unânime.

Por fim, sugerem-se, prováveis estudos futuros, acerca do fator desafios, como força motivacional no setor bancário, no âmbito das demais agências do interior do Estado e, talvez, do país

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOCK, Ana Mercês Bahia et al. **Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARVALHO, Antônio Vieira; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995, v. 2

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. V. 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERREIRA DE AGUIAR, Maria Aparecida. **Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações**. São Paulo: Excellus Editora e Cobsultoria, 1992.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2003.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

LOPES, T. V. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1980.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 13. ed., 2009.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SPECTOR, Raul. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Identificação

- Cargo:
- Tempo de Empresa:
- Tempo na Agência:
- Tempo no Setor:
- Grau Acadêmico:
- Sexo:
- Idade:

Questões:

- 1 – Quais fatores lhe motivaram a trabalhar na empresa Alfa Ômega? Por que?
- 2 - Que fatores lhe fizeram decidir trabalhar na atual unidade?
- 3 - A rotatividade setorial na unidade, ou seja, a possibilidade de “promoções internas” ou simplesmente troca de atividade na agência, de alguma forma motiva ou motivou sua transferência(de outra agência para esta ou vice-versa) ou sua permanência?
- 4 - O clima organizacional, de alguma forma, contribui para ampliar, ou não, sua motivação? Como?
- 5 – Segundo sua percepção, a sociabilização entre funcionários de todos os níveis, muitas vezes “recomendada” pelo gestor, como forma de manter ou tornar unida a equipe, influencia sua motivação como meio de ascensão profissional? De que forma?
- 6 – O relacionamento com os demais funcionários da equipe e com a administração da unidade, pode ser fator de motivação? Como?
- 7 - Diante de um novo projeto que teste seus limites de capacidade, a pressão por resultados pode influenciar de alguma forma na sua motivação? Como?
- 8 – O que lhe motiva no dia-a-dia no ambiente de trabalho?
- 9 - Como ou quando sua motivação profissional pode ser prejudicada?

