

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

**Luciana Matte Gonçalves**

**MOTIVAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DO BANCO ALFA**

**Porto Alegre**

**2010**

**Luciana Matte Gonçalves**

**MOTIVAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DO BANCO ALFA**

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<sup>a</sup>. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Tutor(a) orientador(a): Shalimar Gallon

**Porto Alegre**

**2010**

**Luciana Matte Gonçalves**

**MOTIVAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DO BANCO ALFA**

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.

Aprovado em .10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup>. Ângela Beatriz Scheffer Garay

---

Prof.<sup>a</sup> Lilian Weber

Dedico este trabalho aos meus filhos Gustavo e Guilherme, que apesar de sua pouca idade quando comecei os estudos, compreenderam a importância do que estava acontecendo. Inúmeras vezes souberam esperar até que lhes fosse dada atenção.

Ao meu esposo Nei, que foi um incentivador durante todo o percurso, grande companheiro e meu amor.

Aos meus pais, Arnildo e Aldair, pessoas especiais na minha vida, presença constante e apoio em todas as horas.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a algumas pessoas especiais: a coordenadora de polo, professora Lucia Auozani, mestra, conselheira, incentivadora e, sobretudo, uma amiga para sempre.

Aos colegas de curso, que se tornaram amigos especiais.

A tutora Shalimar Gallon, pela paciência, dedicação e compreensão.

A empresa Banco Alfa, pela oportunidade.

Aos colegas de agência, pelo apoio na pesquisa.

A UFRGS, pela excelência em todo o processo durante o curso.

"Habilidade é o que você é capaz de fazer. Motivação determina o que você faz. Atitude determina a qualidade do que você faz."

Lou Holtz

## RESUMO

A motivação é a força propulsora por trás das ações de um indivíduo. É uma força interior que se modifica durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de uma pessoa. As teorias motivacionais dizem que o indivíduo busca a satisfação de suas necessidades, e essas necessidades são o fator motivador. Nesse aspecto, o trabalho tem papel fundamental, pois é através das relações na empresa, que o indivíduo vai satisfazer grande parte de suas necessidades, por exemplo, estima, convívio com outras pessoas, remuneração, reconhecimento, entre outras. Este trabalho busca analisar os fatores de motivação dos funcionários da agência do Banco Alfa na cidade de Ijuí – RS. A pesquisa foi realizada com 21 funcionários da agência Ijuí, através de questionário composto de perguntas abertas e fechadas. Os resultados obtidos foram analisados à luz das teorias motivacionais, tais como Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria da Existência Relacionamento e Crescimento (ERG) de Alderfer, Teoria XY de Douglas McGregor, Teoria da motivação – higiene de Frederick Herzberg, Teoria das Expectativas de Victor Vroom e Teoria da Equidade de Stacy Adams. A partir dos resultados coletados nos questionários verificou-se que os funcionários da agência estudada possuem um bom nível de motivação, pois em suas respostas foram identificados fatores com satisfação no trabalho, reconhecimento por parte de colegas e superiores, vontade de crescimento na empresa, valorização. Também a remuneração foi considerada satisfatória pela maioria. Ao mesmo tempo percebeu-se certa dificuldade de comunicação, através das questões relacionadas a participação nas decisões de trabalho, canal de comunicação aberto entre funcionários e superiores. Portanto foram colocadas algumas sugestões para melhoria no dia a dia da agência, tais como reuniões com a participação de todos, tomadas de decisões de forma transparente e comunicadas tempestivamente os funcionários, critérios claros de decisões.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Setor Bancário.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....	14
Figura 2 - O Banco Alfa é uma grande empresa para se trabalhar.....	26
Figura 3 - Sinto-me motivado a ocupar cargos mais altos.....	26
Figura 4 - O salário que recebo é suficiente para minha manutenção.....	27
Figura 5 - O salário que recebo é compatível com a função que exerço.....	28
Figura 6 - Em minha agência o bom desempenho é fator relevante para ascensão Profissional.....	29
Figura 7 - Percebo que existem oportunidades para crescimento no Banco.....	29
Figura 8 - Recebo <i>feedback</i> da qualidade do meu trabalho.....	33
Figura 9 - A comunicação é canal aberto entre funcionários e superiores.....	34
Figura 10 - As decisões relacionadas ao ambiente de trabalho contam com a participação dos funcionários.....	35
Figura 11 - A minha agência tem um clima de trabalho agradável.....	37
Figura 12 - A forma como ocorre a ascensão profissional é justa.....	38
Figura 13 - O tempo de trabalho e o volume de serviços são compatíveis.....	39
Figura 14 - Os incentivos como plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição são importantes para mim.....	40



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados pessoais .....	23
Tabela 2 - Satisfação e reconhecimento .....	25
Tabela 3 - Reconhecimento de colegas e superiores .....	30
Tabela 4 - Reconhecimento e valorização do trabalho.....	31
Tabela 5 - Relacionamento com colegas e superiores.....	32
Tabela 6 - Opiniões e sugestões .....	35
Tabela 7 - Integração .....	36
Tabela 8 - Perspectivas e oportunidades de crescimento .....	36

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
<b>1 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>12</b>
1.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	12
1.2 A IMPORTÂNCIA DE SE TER PESSOAS MOTIVADAS NAS ORGANIZAÇÕES ....	17
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>20</b>
2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	20
2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	20
2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	21
2.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	21
<b>3 RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	22
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	22
<b>3.2.1 Perfil do entrevistado .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.2 Motivação .....</b>	<b>24</b>
<b>4 CONCLUSÕES.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o capitalismo é o modelo econômico predominante e as organizações pautam sua dinâmica no incremento do lucro. Assim, atualmente, nas organizações, em virtude da complexidade e multiplicidade do trabalho, as variadas demandas e a competitividade crescente no mundo dos negócios criam a necessidade de valorizar os colaboradores e, desse modo, maximizar seu desempenho e sua satisfação na organização. Dentro desse contexto, o ser humano passa a ser o grande diferencial, pois um profissional bem adaptado à sua empresa, motivado para a conquista de resultados positivos é o ponto chave do crescimento de uma organização e o grande desafio da área de gestão de pessoas.

Desse modo, percebe-se que desde o início dos estudos da ciência da administração, a motivação é fator de destaque em inúmeras teorias, pois desde então, de acordo com Robbins (2004), Taylor já afirmava que os trabalhadores reagem a um incentivo-salário. Assim, também, observa-se que Mayo deu início a estudos relacionando a situações de fadiga, monotonia e situação de trabalho enquanto que Maslow iniciava os estudos das necessidades básicas do ser humano, as quais ele descreveu em ordem de importância cada uma (ROBBINS, 2004).

Dentro desse contexto, observa-se que os estudos da motivação no trabalho recebem interesse especial na literatura, pois se sabe que indivíduos motivados podem estar mais comprometidos com os objetivos da organização. Conforme Bergamini (1993), a problemática da motivação nas organizações está vinculada intrinsecamente aos interesses da organização com os interesses do empregado. A importância de se ter colaboradores motivados é fundamental, pois são eles os responsáveis por boa parte do sucesso de uma organização, uma vez que os produtos e serviços oferecidos atualmente são bastante semelhantes.

Em grandes organizações, a motivação é tema ainda mais complexo, uma vez que, normalmente, as grandes decisões ocorrem de forma centralizada. Dentro deste contexto, o Banco Alfa, empresa com mais de 200 anos de existência, um dos pilares da economia nacional e com aproximadamente 110.000 colaboradores, tem a gestão de pessoas como um grande desafio. Nesse sentido, promoveu mudanças significativas ao longo da história, passando por períodos de crises e descontentamento geral, tais como os programas de demissão e desligamento voluntários, e períodos mais calmos, porém não menos difíceis, com redução de quadro de pessoal.

A partir desse contexto tem-se a seguinte pergunta: **“Quais os fatores de motivação dos funcionários da agência do Banco Alfa na cidade de Ijuí - RS?”** Para responder essa pergunta, tem-se como objetivo geral analisar os fatores de motivação dos funcionários da agência da cidade de Ijuí - RS. Para atingir tal objetivo, têm-se como objetivos específicos:

1. Levantar os fatores de motivação dos funcionários;
2. Levantar os fatores de desmotivação dos funcionários;
3. Propor sugestões de melhorias para a empresa.

Com este estudo espera-se contribuir para a melhoria do relacionamento interno na agência, deixando claro quais são os aspectos que motivam os colaboradores da agência do Banco Alfa. Para se ter colaboradores motivados, esses tem que gostar da organização onde atuam e ter um bom ambiente de trabalho. A organização, por sua vez, deve estar preparada para estimular a criatividade e a superação de obstáculos para o crescimento de seus colaboradores e líderes.

A seguir será abordado o referencial teórico, o qual se baseia nas teorias motivacionais e na importância de se ter pessoas motivadas nas organizações. Após busca-se descrever os procedimentos metodológicos os quais consistem na escolha do método, instrumentos de coleta de dados e estruturação dos dados obtidos. Por fim, será apresentada a análise dos resultados e as considerações finais do estudo.

# 1 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nesse capítulo foram desenvolvidas as principais teorias sobre motivação no trabalho. Também foi abordada a importância de se ter pessoas motivadas nas organizações.

## 1.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A teoria da administração surgida no início do século é o reflexo do crescente papel que as organizações passam a ter na sociedade e na vida dos homens. Ela vem responder à necessidade de se aprofundar e sistematizar um conhecimento que, aplicado às organizações, garante sua sobrevivência, as adapte às transformações em seu contexto e as torne mais eficazes. Dessa forma, busca-se nas outras ciências sociais, como a sociologia, a economia, a antropologia e a psicologia, conhecimentos acumulados acerca da sociedade, das organizações e dos homens, transportando para seu âmbito teorias e conceitos retirados destas ciências. Nessa gama de conhecimentos adquiridos de outras disciplinas, está fortemente presente a motivação dos indivíduos nas organizações.

Entender o processo motivacional dos seres humanos é desafio constante para psicólogos, administradores, e outros estudiosos do comportamento humano. Para a psicologia, motivação é uma espécie de energia psicológica ou tensão que coloca em movimento o organismo humano. Robbins (2003, p. 342) em seus estudos afirma que a “[...] motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas de organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. Archer (1990 *apud* GIL, 2001, p. 202) por sua vez conclui que:

na verdade, motivação é a consequência das necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las.

Vergara (2003) ressalta que a motivação é como uma força, uma energia que impulsiona o indivíduo em direção de alguma coisa. Assim, percebe-se que a motivação é intrínseca por que está na pessoa, pois ninguém tem o poder de motivar ninguém, é o indivíduo que se motiva, pois tudo o que vem de fora pode, somente, estimular, incentivar ou provocar a motivação (Vergara, 2003). Considerando isso, observa-se que o comportamento dos indivíduos orienta-se para o alcance dos seus objetivos, ou seja, os indivíduos, de forma

geral, comportam-se motivados por um impulso (motivo) e motivados pelo desejo de alcançar um objetivo (BERGAMINI, 1993). Assim, percebe-se que a motivação é inerente ao ser humano, sendo crucial para o desempenho individual e, conseqüentemente, no que se refere ao seu trabalho.

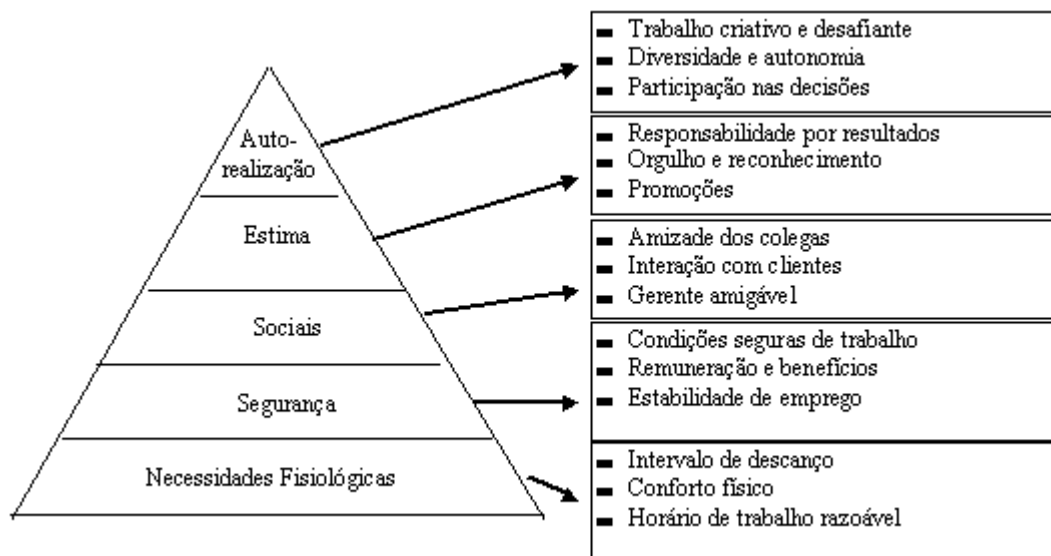
A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *"movere"* que significa mover [...] assim não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscado aí seu próprio referencial de autoidentidade e autoestima. A motivação é considerada atualmente como um aspecto intrínseco às pessoas, ninguém pode por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. (BERGAMINI, 1993, p. 54).

Inúmeras teorias foram propostas ao longo do tempo para explicar a motivação no trabalho. Alguns autores dividem as teorias motivacionais em dois modelos: Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo. As teorias de conteúdo (satisfação) são as que estudam e consideram que as necessidades, as aspirações e o nível de satisfação delas podem motivar as pessoas (BERGAMINI, 1997). Assim, as principais teorias de conteúdo são a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a Teoria da Existência Relacionamento e Crescimento (ERG) de Alderfer, a Teoria XY de Douglas McGregor e a Teoria da motivação – higiene de Frederick Herzberg.

Dentre essas teorias, a primeira que surgiu foi a de Abraham Maslow (1943), psicólogo humanista e pioneiro no desenvolvimento da teoria das necessidades, o qual apresentou estudo segundo onde diz que as necessidades humanas estão dispostas em níveis de importância e influência (ROBBINS, 2004). Assim, de acordo com Robbins (2004), Maslow dividiu as necessidades humanas em cinco, sendo elas:

- Necessidades fisiológicas: são as necessidades básicas para a sobrevivência, tais como a água, alimento, sono, oxigênio sendo que essas necessidades são instintivas;
- Necessidade de segurança: é a busca de proteção contra ameaças e privações, tais como casa própria, acesso à saúde, renda;
- Necessidades sociais: diz respeito à interação com outras pessoas, a necessidade de viver em grupo;
- Necessidade de estima: são relativas ao ego e o autorreflexo do indivíduo e a busca pelo reconhecimento; e
- Necessidade de autorrealização: intrinsecamente ligada aos objetivos e aspirações pessoais.

Segundo Robbins (2004), Maslow afirma que quando a necessidade de um nível mais baixo é satisfeita, surgem novas necessidades de nível superior, até chegar ao último nível. Ainda de acordo com esse autor Maslow observou que existem certas condições para que as necessidades fundamentais possam ser satisfeitas: (I) a liberdade de falar e agir como se deseja, desde que não se fira o direito alheio; (II) a liberdade de auto-expressar-se, (III) de investigar e procurar informações; (IV) de se defender e buscar justiça; e (V) de equidade e ordem dentro do grupo. Essas seriam as condições prévias para que sejam satisfeitas as necessidades fundamentais, sendo que para Maslow, sem essas precondições, seria impossível a satisfação das necessidades (ROBBINS, 2003). A hierarquia das necessidades de Maslow pode ser visualizada da Figura 1:



**Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow**  
Fonte: ROBBINS (2004).

Complementando a teoria de Maslow, surge a teoria da ERC, a qual se originou dos estudos de Clayton Alderfer. Segundo Alderfer, existem três grupos de necessidades: existência, relacionamento e crescimento. Diferente da teoria das necessidades de Maslow, o pesquisador aponta que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e, se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará (ROBBINS, 2004). Ainda em relação a teoria de Maslow, a teoria ERC não segue uma estrutura rígida, pois, por exemplo, uma pessoa pode estar trabalhando em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham

sido atingidas ou, ainda, as três categorias podem estar operando simultaneamente (ROBBINS, 2004).

Além das teorias já citadas, outros estudiosos contribuíram na elucidação da motivação dos indivíduos. Lopes (1980) fala sobre Douglas McGregor, que em seus estudos dividiu as pessoas em dois grupos básicos: pessoas X e pessoas Y, criando a teoria XY. Sobre a teoria X, McGregor chamou-a de “hipótese da mediocridade das massas”, cujos princípios básicos são a afirmação de que pessoa comum tem aversão pelo trabalho e os seres humanos têm que ser forçados e controlados para que cumpram os objetivos da organização. Assim, de acordo Lopes (1980), parte-se do pressuposto que o ser humano é preguiçoso, prefere ser dirigido a tomar iniciativas, mas tem ambições e a necessidade primordial de segurança. Conforme Lopes (1980) relata, McGregor afirma que esta teoria não era imaginária e sim, real e que ela influenciava a estratégia da direção, e tinha como pressuposto que as necessidades de ordem inferior dominam as pessoas. Já a Teoria Y tem como princípio o oposto da teoria X, ou seja, os indivíduos gostam do trabalho que fazem e o fazem com prazer, sendo assim, a aplicação do esforço físico é natural como descansar ou sentar, são automotivados e não necessitam de controle para cumprir as tarefas com exatidão.

Outra teoria de relevância e bastante citada por estudiosos da área é a de Frederick Herzberg, o qual buscou identificar os fatores que geravam satisfação e os que geravam insatisfação no trabalho, através de numerosas entrevistas com engenheiros, contadores, supervisores, diaristas de indústria na cidade de Pittsburgh, EUA (BERGAMINI, 1997). Assim, os fatores que agradavam ao funcionário foram chamados de motivadores e aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de higiene. Por isso, a teoria é mais conhecida como “a teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação – Higiene”. Dessa maneira, Herzberg classificou os fatores motivacionais ou satisfacientes em realização pessoal e profissional, reconhecimento, responsabilidade, crescimento pessoal/progresso. Já os fatores higiênicos ou insatisfacientes seriam as políticas da empresa, relacionamento com superiores e colegas, condições ambientais, salários e benefícios (BERGAMINI, 1997).

Bergamini (1997) observa que Herzberg concluiu que alguns fatores, quando presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação gerada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional, os quais Herzberg chamou de fatores motivacionais. De outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível de satisfação, os quais foram chamados de fatores higiênicos.



Em relação às teorias de processo observa-se que essas são as que estudam ou envolvem o processo de pensamento pelo qual a pessoa é motivada (BERGAMINI, 1997). Entre as teorias de processo, estão a Teoria das Expectativas de Victor Vroom e Teoria da Equidade de Stacy Adams.

A Teoria das Expectativas foi criada em 1964 por Victor Vroom e é baseada em uma visão econômica do indivíduo. Essa teoria entende as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões selecionando o que mais lhe cabe no momento (GRIFFIN, 2007). Dessa maneira, Griffin (2007) ressalta que Vroom definiu pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações o qual observa que o comportamento da pessoa é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente e são esses indivíduos que tomam decisões sobre seu comportamento na organização. A teoria ainda observa que os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes e que os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado (GRIFFIN, 2007).

Observa-se que os componentes principais da teoria de Vroom são a Valência, a Expectativa e a Instrumentalidade. De acordo Davis e Newstrom (1998), Vroom definiu a valência como a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular, sendo esse o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa e esta é única para cada indivíduo. Já a expectativa é o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, ou seja, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados, sendo essa a esperança de atingir os objetivos (DAVIS; NEWSTROM, 1998). E, por último, a instrumentalidade é a relação entre o desempenho e a recompensa, os quais, se seus esforços forem devidamente recompensados ter-se-á uma relação positiva, caso contrário, será negativa (DAVIS; NEWSTROM, 1998). A teoria das expectativas observa que um funcionário será motivado a se esforçar no trabalho quando acreditar que seu esforço levará a uma boa avaliação de desempenho e que uma boa avaliação resultará em recompensas organizacionais, tais como o aumento de salário, promoção, e essas recompensas satisfarão suas metas pessoais (ROBBINS, 2003).

Outra teoria estudada é a teoria da Equidade, formulada por Stacy Adams. Esse autor afirma que depois que as necessidades estimulam o processo de motivação e o indivíduo escolhe uma ação, a qual ele espera que satisfaça a sua necessidade, ele avalia a justiça ou equidade do resultado (GRIFFIN, 2007). Essa teoria preconiza que as pessoas são motivadas a procurar equidade social nas recompensas recebidas pelo seu desempenho. Nesse contexto, o

senso de equidade é a crença do indivíduo de que o tratamento que recebe na organização é justo em relação ao tratamento recebido por seus pares (GRIFFIN, 2007).

Assim, dentro do contexto motivacional nas organizações, Bergamini (1997) ressalta a importância da motivação nas empresas. Ainda Bergamini e Coda (1990) dizem que dentre os autores mais citados, tanto Douglas McGregor como Abraham Maslow buscaram esclarecer aos profissionais de administração que as necessidades dos indivíduos são os únicos e reais motivadores. Já McGregor afirma que a motivação não vem da administração, mas sim do interior do indivíduo como consequência das necessidades intrínsecas.

Leboyer (apud BERGAMINI, 1997, p. 89) observa que:

a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadores para todos. Na realidade a motivação é bem mais que um processo estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das tarefas específicas que eles desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia a sua própria situação no trabalho e, certamente, não a percepção daqueles que estão fora como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Entender o processo motivacional (ou desmotivacional) dos indivíduos é algo bastante complexo, e a dificuldade está no fato de não existir um único processo ou uma única forma de motivação que consiga determinar como os trabalhadores reagirão em relação ao desenvolvimento de suas tarefas (BERGAMINI; CODA, 1990).

## 1.2 A IMPORTÂNCIA DE SE TER PESSOAS MOTIVADAS NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Pereira (1991), a preocupação com a satisfação e motivação no trabalho, assim como, a ênfase no desempenho e na produtividade, já aparecem nas primeiras civilizações quando teorias e métodos foram desenvolvidos e aplicados visando minimizar o mal-estar ou o esforço inadequado do trabalho. Entretanto, apenas a partir da sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX, é que as condições do trabalho e sua influência na produção, na moral e na motivação do trabalhador vieram a ser estudados de forma científica. Lobo (1980, p. 31) observa que:

por longo tempo pouco se preocuparam os administradores por promover indagações a esse respeito. As atuais condições de competição econômica, entretanto, fazem com que venha crescendo o interesse pelo estudo da *motivação*. Assim são denominadas, englobadamente, as causas de nossas ações e atitudes. E

existe, hoje, acentuado empenho em conhecer as influências e providências graças às quais se obterá, dos trabalhadores, a produtividade e o comprometimento profissional que deles se esperam.

Pieró e Pietro (1996 apud TAMAYO; PASCHOAL, 2003) observam a importância da motivação nas organizações, pois “entre a pessoa e a organização onde ela trabalha, existe uma verdadeira dinâmica que é fundamental para a obtenção dos objetivos tanto da organização como do empregado”. Esta dinâmica é determinada pelas exigências do próprio trabalho e da organização e pelas demandas do empregado. Assim o equilíbrio entre as duas fontes dessa dinâmica (o trabalho/empresa e a pessoa) tem consequências positivas tanto para a organização quanto para o empregado. Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado, sendo que as consequências para ele situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da autoestima. Segundo Tamayo (2008), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Portanto é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado. Complementando as afirmações anteriormente citadas, Tachizawa (2001, p. 243) observa que:

[...] a relação entre a empresa e o funcionário deve ser uma relação de troca. A empresa precisa corresponder às expectativas de seu colaborador para que este corresponda às expectativas da empresa. É uma espécie de mercado interno, no qual o funcionário assume o papel de cliente. Portanto, é fundamental conhecer seus desejos e dar-lhe condições de satisfazê-los.

Gil (2001, p. 45), por sua vez, ressalta que “a motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciado pela empresa”. Os indivíduos, conforme mencionado, são únicos e possuem necessidades distintas sendo que a satisfação ou não dessas necessidades é o que diferencia um colaborador motivado dos demais. Gil (2001, p. 201) completa dizendo que:

[...] o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

Dessa maneira, conforme defende Gil (2001), dentre outros, a motivação está diretamente relacionada com fatores como satisfação, onde o funcionário satisfeito empenha-se em realizar melhor suas atividades, ou seja, interage com a organização de forma a tornar os objetivos desta os seus. “Quando a administração leva em conta o comportamento organizacional, o faz tentando desenvolver um melhor empregado, como também querendo desenvolver uma pessoa melhor em termos de crescimento e realização” (DAVIS; NEWSTROM, 1998, p. 10).

Por outro lado, contrário aos benefícios obtidos através de funcionários satisfeitos, caso estes estejam insatisfeitos com a organização, as perdas tornam-se incalculáveis, uma vez que, a insatisfação pode ser expressa de diversas maneiras tais como reclamações, insubordinação ou irresponsabilidade com as suas tarefas (ROBBINS, 2007). Ainda Robbins (2007) afirma que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos tais como o ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores e remuneração, sendo esta última, uma das maiores causas de insatisfação nas empresas brasileiras.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será apresentado o método escolhido para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados utilizado no presente trabalho e a aplicação do mesmo bem como a técnica utilizada para a análise dos dados obtidos.

### 2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa consiste em um o estudo de caso, o qual Yin (2001) observa que a adoção desse método é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais. Esse estudo também possui uma abordagem quantitativa, cujos dados são elaborados a partir de situações organizadas, conforme cita Yin (2001). Uma forte razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características, sendo a escolha apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos (GIL, 1994).

### 2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por questionário (Apêndice A), com perguntas abertas e fechadas, as quais foram elaboradas a partir de bibliografias específicas e ajustadas à realidade que se quer conhecer. Um questionário é extremamente útil quando um investigador pretende recolher informação sobre um determinado tema. A importância dos questionários passa também pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto (YIN, 2001).

O questionário foi estruturado em 3 blocos de questões, sendo que o primeiro bloco consistia em questões de perfil dos funcionários, o segundo bloco foi formado por 24 questões fechadas como uma escala de *Likert* na qual os respondentes especificam seu nível de concordância com uma afirmação, neste caso, estruturado da seguinte forma: 1- discordo totalmente; 2- discordo parcialmente; 3 – indiferente; 4- concordo parcialmente; e 5 – concordo totalmente. Esse bloco diz respeito às questões de percepção da motivação no local de trabalho e o terceiro bloco foi formado por 5 questões abertas, onde o participante teve espaço para expressar sua opinião em relação ao seu local de trabalho. No primeiro momento

foi aplicado o pré-teste do questionário, com o objetivo de verificar se as questões eram de fácil compreensão, sendo aplicado o questionário com 5 colaboradores. Em seguida foi aplicado o questionário final.

Os dados referentes à empresa foram coletados em sites oficiais e em documentos disponíveis na biblioteca central da instituição.

### 2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada na agência Ijuí-RS, do Banco Alfa<sup>1</sup> que conta, atualmente, com 41 colaboradores. De um público total de 41 funcionários, foram entregues 31 questionários, em função de que alguns funcionários estavam ausentes naquele dia em virtude de férias, abonos, atestados e outros motivos particulares. Do total de questionários distribuídos, foram respondidos 21.

A escolha dessa empresa se deu pela facilidade de acesso aos dados. O questionário foi entregue pessoalmente a todos os participantes e recolhidos no dia seguinte, sendo que a aplicação ocorreu no mês de outubro de 2010. Foi assegurada a todos os participantes, a confidencialidade dos dados.

### 2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram tabulados em uma planilha do Excel e analisados à luz das teorias estudadas. Rudio (2003) afirma que a tabulação consiste em dispor os dados em tabelas, para maior facilidade de representação e verificação das relações entre eles.

---

<sup>1</sup> Trata-se de nome fictício devido à solicitação da empresa de não ter seu nome divulgado.

### **3 RESULTADOS**

A seguir será apresentado o histórico da empresa e a análise dos dados.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O Banco Alfa é uma instituição bancária, organizada na forma de sociedade anônima de capital aberto, apresentando um duplo papel no sistema financeiro, em razão da própria circunstância histórica e, ao mesmo tempo, é uma autoridade monetária e um banco comercial (BANCO ALFA, 2010). Dentre as diversas atribuições do Banco Alfa, destacam-se as seguintes: agente financeiro do Tesouro Nacional; recolhimento e custódia dos depósitos voluntários das instituições financeiras, em geral; serviço de compensação de cheques e de títulos, em geral; financiamento da produção e comercialização agrícola; e execução administrativa da política de comércio exterior por intermédio de sua Carteira do Comércio Exterior.

Em março de 2010, o Banco Alfa possuía 4.962 agências espalhadas por todo o Brasil, sendo o banco que possui a maior rede de atendimento do país. Também possui cerca de 100.000 funcionários, além de estagiários, contratados e menor aprendiz (BANCO ALFA, 2010). A agência onde foi realizada a pesquisa está localizada na cidade de Ijuí. Conta com 41 colaboradores, distribuídos nas funções de gerente geral, gerente de segmento, gerentes de módulos, supervisor de atendimento, assistentes de negócios, caixas executivos e postos efetivos. Essa agência foi criada há 50 anos, sendo a primeira do município.

#### **3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir será abordada a análise dos resultados a qual consiste no levantamento do perfil dos entrevistados e a motivação dos mesmos.

##### **3.2.1 Perfil dos participantes**

Ao total foram 21 participantes, sendo que 11 pessoas eram do sexo masculino e 10 do sexo feminino.

A faixa etária predominante entre os participantes foi de 29 a 38 anos, com 7 pessoas nesta faixa, de 18 a 28 anos com 5 respondentes, 6 respondentes na faixa etária de 39 a 48 anos e 3 respondentes entre 49 a 58 anos. O estado civil predominante foi casado/união estável (17 participantes) e em seguida solteiro (4 participantes), não houveram participantes separados ou viúvos.

Os participantes com curso superior, foram 14, com ensino médio 3 participantes e 4 com especialização, não há participante com mestrado ou doutorado.

Em relação ao tempo de serviço há predominância de participantes entre 5 a 10 anos de serviço, com 8 pessoas, 3 participantes possuem até 5 anos, 2 participantes possuem de 11 a 15 anos no Banco Alfa, 3 possuem de 16 a 20 anos, 2 possuem de 21 a 25 anos e 3 possuem 25 anos ou mais de serviço no Banco Alfa.

Os respondentes dos questionários representaram todas as funções existentes na agência: 5 são escriturários, 2 caixas executivos, 5 assistentes de negócios, 7 funcionários de gerencia média e 2 administradores. Tais dados podem ser visualizados na Tabela 1.

**Tabela 1 – Dados pessoais**

	<b>Frequência</b>
Masculino	11
Feminino	10
<b>Idade</b>	
18-28 anos	5
29-38 anos	7
39-48 anos	6
49-58 anos	3
59 anos ou mais	
<b>Estado Civil</b>	
Solteiro	4
Casado/união estável	17
Separado/viúvo	
Outro	
<b>Escolaridade</b>	
Ensino médio	3
Superior	14
Especialização	4
Mestrado	0
Doutorado	0
<b>Tempo de serviço no Banco Alfa</b>	
Ate 5 anos	3
5-10 anos	8
11-15 anos	2
	<b>Frequência</b>
16-20 anos	3
21-25 anos	2
25 anos ou mais	3
<b>Cargo que ocupa</b>	
Escriturário	5
Caixa executivo	2



Assistente de negócios	5
Gerencia media	7
Administrador	2

---

O estudo contou com a maioria de participantes do sexo masculino, em relação a faixa etária que predominou foi entre 29 a 38 anos, com 7 pessoas nesta faixa. A grande maioria dos participantes é casada, e os demais são solteiros, sendo que não existem participantes separados/divorciado ou viúvos.

Os participantes com curso superior, são a maioria, 14 participantes, apesar do ensino médio ser pré-requisito para prestar concurso de ingresso no Banco Alfa, o curso superior é indispensável para o crescimento na empresa.

Devido aos concursos para ingresso no Banco Alfa nos últimos anos, há predominância de participantes relativamente novos na empresa, entre 5 a 10 anos de serviço, com 8 pessoas, Esse dado revela que o Banco promoveu uma renovação no seu quadro funcional desde o ano 2000, sendo que a partir desse ano, estão ocorrendo seleções externas com certa frequência (BANCO ALFA, 2010).

Os respondentes dos questionários eram de todas as funções existentes na agência, o que tornou a pesquisa mais rica, por obter opiniões de funcionários em momentos profissionais distintos.

### **3.2.2 Motivação**

A análise das questões específicas questão 7 a 31, com perguntas fechadas e organizadas em uma escala de Likert obteve os seguintes resultados:

Na primeira questão foi perguntado se as atividades que realizam dão satisfação, os resultados obtidos demonstra que a maioria dos participantes sente satisfação com as atividades que realiza, pois 19 responderam que sentem satisfação e 1 participante discorda, conforme Tabela 2. Conforme Gil (2001), a motivação está diretamente relacionada com fatores como satisfação, onde o funcionário satisfeito empenha-se para realizar melhor suas atividades. Robbins (2007) por sua vez afirma que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes e não somente de um fator isolado, como já mencionado anteriormente.

Quando questionados se percebem que as atividades que realizam são importantes para o banco, 18 concordam 3 são indiferentes, conforme Tabela 2. Os funcionários

responderam, em sua maioria que percebem a importância de suas atividades para a empresa, sendo este um aspecto fundamental no relacionamento empresa-empregado.

**Tabela 2 - Satisfação e reconhecimento**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
As atividades que realizo me dão satisfação.		1	1	12	7
Percebo que as atividades que realizo são importantes para o banco.			3	5	13

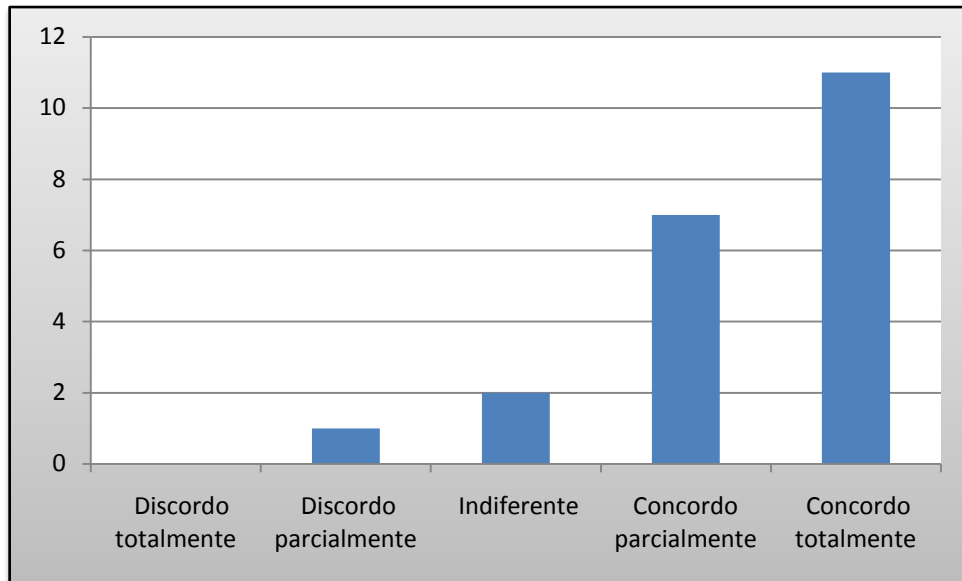
Fonte: dados da pesquisa

As questões acima remetem a teoria de Maslow, no que diz respeito às necessidades de estima, onde o trabalhador sente satisfação com as suas atividades e auto realização, onde percebe que a sua colaboração é importante para a empresa (ROBBINS, 2004). As declarações dos participantes vêm a confirmar a importância do reconhecimento e estima na vida dos indivíduos

*Me sinto motivado porque há um reconhecimento do meu trabalho pelos colegas da agência (respondente 2).*

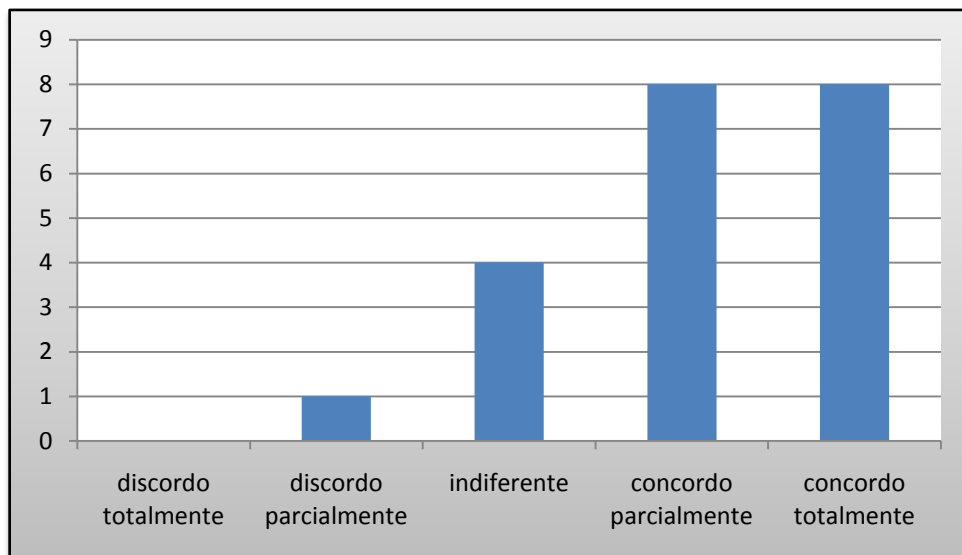
*Sim. Só nos realizamos através do trabalho e do prazer (Freud) (respondente 4).*

Na pergunta sobre se consideram o Banco Alfa é uma grande empresa para se trabalhar, 18 respondentes concordam, 2 são indiferentes e apenas 1 respondente discorda da afirmação, conforme pode ser visualizado na Figura 2.



**Figura 2 - O Banco Alfa é uma grande empresa para se trabalhar?**

Relacionando com a questão sobre se sentem motivados a ocupar cargos mais altos no Banco, 16 respondentes concordam, 4 são indiferentes e 1 não se sente motivado a ocupar outras funções, conforme Figura 3.



**Figura 3 - Sinto-me motivado a ocupar cargos mais altos?**

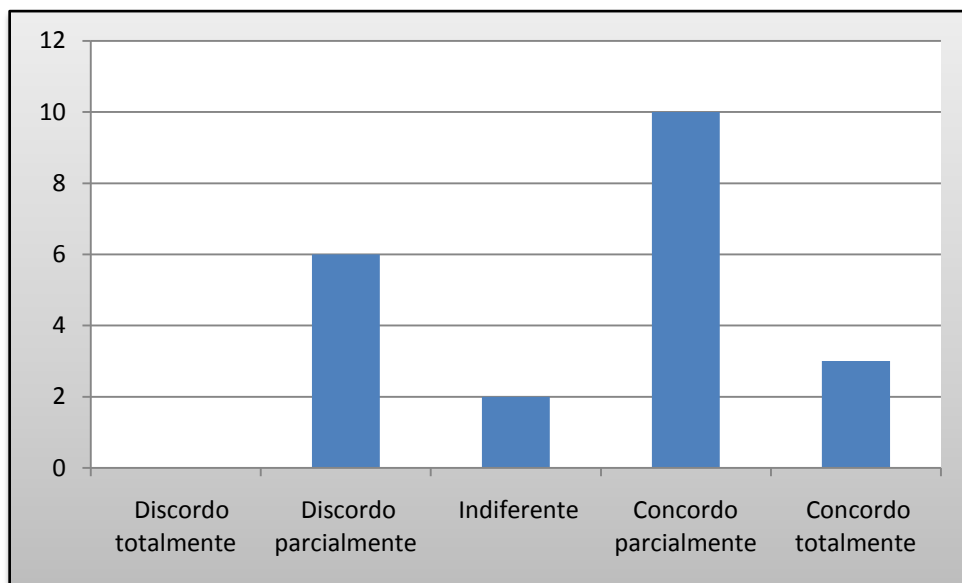
Nas afirmações acima sobre considerar a empresa um bom lugar para trabalhar e buscar ascensão profissional, percebe-se que os respondentes gostam da empresa na qual trabalham e planejam sua ascensão. Pode-se analisar esses resultados à luz da teoria das

expectativas de Vroom, que afirma que um funcionário será motivado a se esforçar no trabalho quando acreditar que seu esforço levará a uma boa avaliação de desempenho e que esta trará recompensas organizacionais, tais como o aumento de salário, promoção, e essas recompensas satisfarão suas metas pessoais (ROBBINS, 2003). As declarações dos respondentes explicam as respostas a essa questão

*Boas condições de trabalho, bons sistemas para a estrutura empresarial, relacionamento respeitoso com os colegas (respondente 11).*

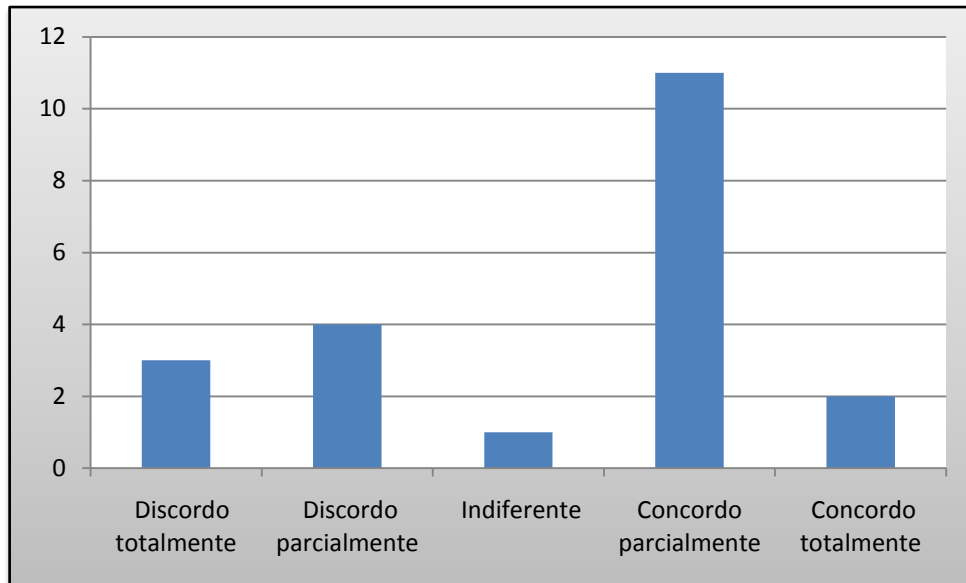
*Cientes, ambiente de trabalho harmônico, o relacionamento com o pessoal, estrutura da empresa (respondente 2).*

A questão onde afirma que o salário recebido é suficiente para a manutenção teve opiniões divididas entre os funcionários do Banco Alfa: 6 pessoas discordam parcialmente da afirmação, 2 são indiferentes, 10 concordam parcialmente e 3 concordam totalmente, como é possível visualizar na figura 4.



**Figura 4 - O salário que recebo é suficiente para minha manutenção?**

Analisando o questionamento sobre receber salário compatível com a função exercida, 11 funcionários concordam parcialmente, 2 concordam totalmente com a afirmação, 3 discordam totalmente e 4 discordam parcialmente, 1 indiferente, conforme pode ser visto na Figura 5.



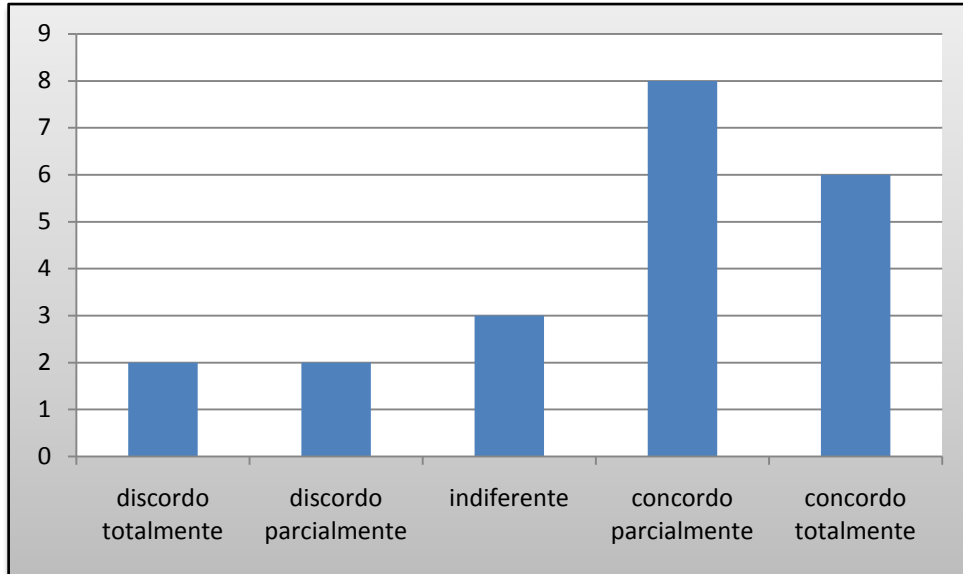
**Figura 5 - O salário que recebo é compatível com a função que exerço?**

A teoria de Vroom, no seu componente de instrumentalidade já dizia que existe uma forte relação entre o desempenho e a recompensa, os quais, se seus esforços forem devidamente recompensados ter-se-á uma relação positiva, caso contrário, será negativa (DAVIS; NEWSTROM, 1998). Apesar do assunto salário sempre ser polemico, os respondentes, em sua maioria concordam que recebem um salário suficiente e adequado às suas necessidades e também de acordo com a função exercida. Nas declarações acerca do que traz satisfação e insatisfação, apenas 1 funcionário falou sobre o salário ser motivo de insatisfação e outro declarou ser motivo de satisfação

*Cobrança impetuosa de metas, os reajustes salariais muito baixos e a desumanização (pessoas vistas como máquinas) (respondente 5).*

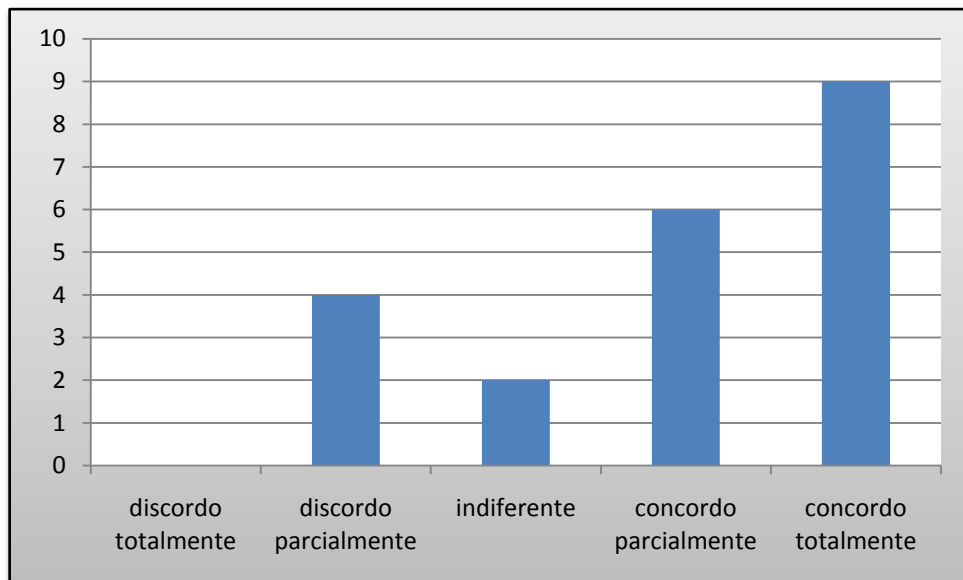
*Meu salário, o fato de me sentir útil ajudando os clientes e a agência, reconhecimento e respeito (respondente 5).*

Quando questionados se em sua agência o bom desempenho é fator relevante para a ascensão profissional, 8 pessoas concordam parcialmente e 6 concordam totalmente que para ascensão na empresa é preciso ter um bom desempenho profissional, 4 pessoas discordam da afirmativa e 3 são indiferentes, ver Figura 6.



**Figura 6 - Em minha agência o bom desempenho é fator relevante para ascensão profissional?**

Na pergunta sobre perceber que existem oportunidades para crescimento no Banco, os funcionários responderam que concordam: 15 pessoas; são indiferentes: 2 e discordam: 4 pessoas, conforme Figura 7.



**Figura 7 - Percebo que existem oportunidades para crescimento no Banco**

Os funcionários percebem que as oportunidades para crescimento existem e o bom desempenho individual é fator importante e critério claro para que isso aconteça.

Ao responderem a questão sobre o reconhecimento perante os colegas acerca de seu trabalho e dedicação, 15 respondentes afirmam que a dedicação e trabalho são reconhecidos pelos colegas, apenas 1 discorda e 4 são indiferentes, conforme Tabela 3. E quando questionados se o seu trabalho é reconhecido pelos superiores as resposta foram assim distribuídas: 6 concordam plenamente, 9 concordam parcialmente, 4 discordam e 1 respondente é indiferente, conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Reconhecimento de colegas e superiores**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O meu trabalho e minha dedicação são reconhecidos pelos colegas.		1	4	12	3
O meu trabalho e minha dedicação são reconhecidos por meus superiores.	1	4	1	9	6

Identificamos nas questões acima um os pressupostos da teoria de Maslow, onde afirma que o ser humano busca a estima e reconhecimento (ROBBINS, 2004).

Quando questionados sobre o ter o reconhecimento publicamente reconhecido na agência, foram obtidos os resultados: 5 concordam totalmente com a afirmação, 8 concordam parcialmente, 3 são indiferentes, 4 discordam parcialmente e 1 discorda totalmente, onde percebemos que a maioria dos respondentes sente que seu desempenho possui o devido reconhecimento na empresa, de acordo com a Tabela 4. O meu trabalho é valorizado, nessa questão a maioria dos respondentes considera que o seu trabalho é valorizado pela empresa: 4 concordam totalmente e 10 concordam parcialmente, 2 são indiferentes e 5 discordam parcialmente conforme pode ser visualizado na Tabela 4.

**Tabela 4 - Reconhecimento e valorização do trabalho**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O bom desempenho é reconhecido publicamente em minha agência.	1	4	3	8	5
Meu trabalho é valorizado.		5	2	10	4

Cabe aqui um questionamento; de porque alguns funcionários não se sentem devidamente reconhecidos e valorizados na empresa. Podemos citar Gil (2001) que diz que a motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem muito a ver com o empregado, mas é fortemente influenciado pela empresa. O individuo que se sente valorizado com certeza demonstra mais interação com a empresa e consequentemente maior motivação para o desempenho de suas atividades. Para complementar relatamos declaração de um participante

*Cobrança por aquilo que se faz com excelência, como se não acontecesse o empenho e dedicação (respondente 3).*

Sobre o relacionamento com os colegas, 19 respondentes concordam com a afirmação de que possuem bom relacionamento com os colegas e apenas 2 são indiferentes. e questionados sobre haver bom relacionamento com os superiores teve a concordância positiva da maioria dos respondentes (8 concordam totalmente, 7 concordam parcialmente, 3 são indiferentes e 3 discordam parcialmente), conforme Tabela 5.



**Tabela 5 – Relacionamento com colegas e superiores**

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Possuo bom relacionamento com meus colegas.	bom com			2	9	10
Possuo bom relacionamento com meus superiores.	bom com		3	3	7	8

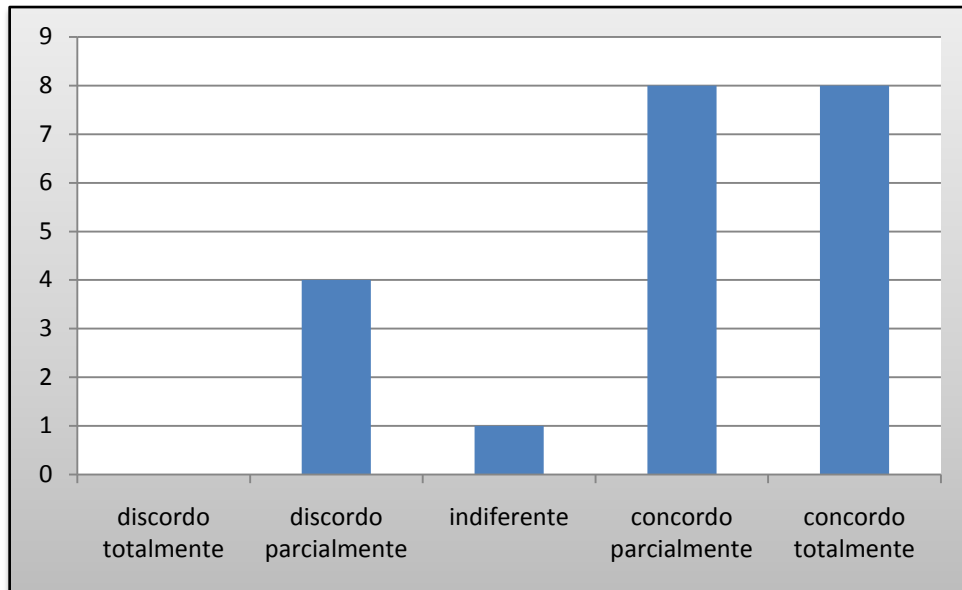
As declarações dos funcionários ilustram os resultados

*Ambiente harmônico para uma empresa de grande porte e tradicional no mercado. Bom relacionamento com os colegas (respondente 2).*

*De razoável a ruim (respondente 12)*

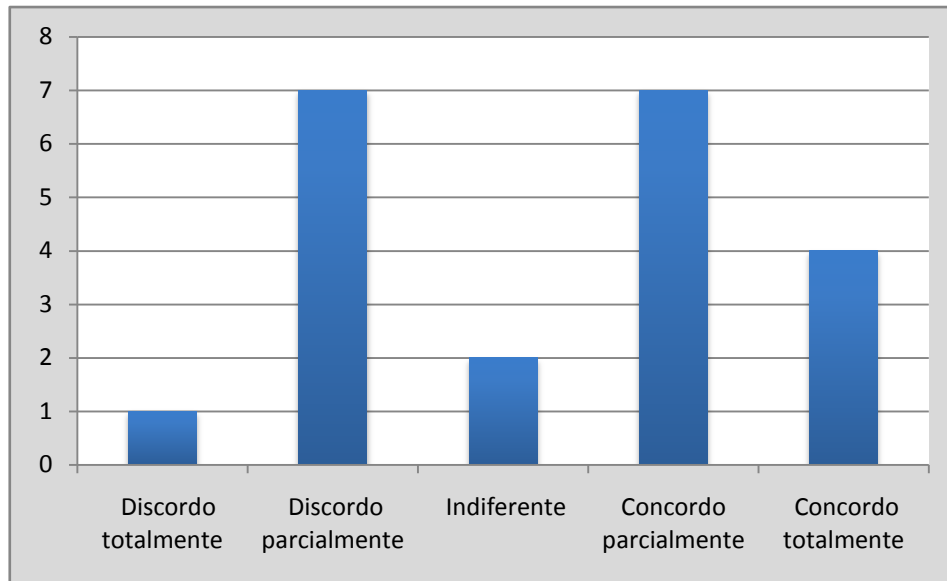
Citando Maslow uma das necessidades descritas é de interação social entre as pessoas, e também a necessidade de se viver em grupo (ROBBINS, 2004). O reconhecimento pelos colegas e superiores, o bom relacionamento entre colegas supre a necessidade de integração social e estima descrita na escala de Maslow. Complementando, as respostas também podem ser analisadas à luz da teoria de Alderfer, Teoria ERC, que afirma existirem três grupos de necessidades: existência, relacionamento e crescimento (ROBBINS, 2004), onde conclui-se que existe um bom relacionamento entre os funcionários, com os superiores, e ainda existe reconhecimento entre o grupo, fatores fundamentais quando trata-se da motivação dos indivíduos dentro da organização.

Ao questionados sobre o *feedback* da qualidade do trabalho, nesta questão 8 respondentes concordam totalmente que recebem *feedback*, 8 concordam parcialmente, 1 é indiferente e 4 discordam parcialmente, conforme Figura 8.



**Figura 8 - Recebo *feedback* da qualidade do meu trabalho?**

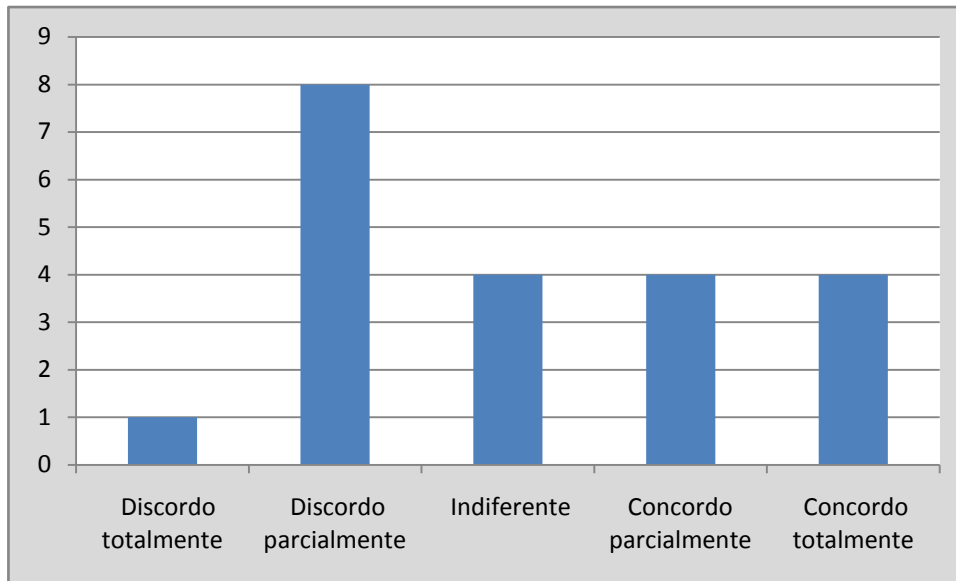
O *feedback* é um caminho de derrubar barreiras, onde os funcionários tem um retorno acerca de seu desempenho na empresa. A maioria dos respondentes afirma receber *feedback* do seu trabalho, enquanto que 4 funcionários afirmam não receber. Essas respostas levantam uma possível dificuldade na comunicação interna. Essa possibilidade pode ser reforçada analisando a questão onde os funcionários responderam se a comunicação é canal aberto entre funcionários e superiores. As respostas foram 4 concordam totalmente, 7 concordam parcialmente, 2 indiferentes, 7 discordo parcialmente e 1 discordo totalmente, conforme pode ser visualizado na Figura 9.



**Figura 9 - A comunicação é canal aberto entre funcionários e superiores?**

A comunicação na vida das pessoas tem papel de extrema importância, pois proporciona a inclusão e a integração entre os grupos, e na organização tem o mesmo sentido. As respostas podem indicar certa dificuldade de comunicação na agência estudada. Tamayo e Pascoal (2003) observam que entre a pessoa e a organização onde ela trabalha, existe uma dinâmica fundamental para o alcance dos objetivos da empresa e do empregado. Tal dinâmica é determinada por exigências do trabalho, da organização e pelas demandas do empregado. E entre esses elementos está a comunicação, que possibilita a real compreensão das expectativas entre eles (trabalho/organização/empregado).

Quando questionados sobre se as decisões relacionadas ao ambiente de trabalho contam com a participação dos funcionários - obtiveram-se as respostas: 4 concordam totalmente com a afirmação, 4 concordam parcialmente, 4 são indiferentes, 8 discordam parcialmente e 1 discorda totalmente, conforme a Figura 10.



**Figura 10 - As decisões relacionadas ao ambiente de trabalho contam com a participação dos funcionários?**

Nas respostas acima percebe-se que os funcionários não se sentem participantes das decisões da agência.

A pergunta sobre a possibilidade de poder se manifestar quando tem opiniões/sugestões a respeito do trabalho teve as seguintes respostas: 9 concordam totalmente, 6 concordam parcialmente, 2 são indiferentes e 4 discordam totalmente, conforme Tabela 6.

**Tabela 6 - Opiniões e sugestões**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Posso me manifestar quando tenho opiniões/sugestões a respeito do trabalho.		4	2	6	9

O fato de poder manifestar-se interfere na autoestima e realização do indivíduo. Tachizawa (2001, p. 243) observa que a relação entre empresa e funcionário deve ser uma relação de troca, numa espécie de mercado interno, onde o funcionário assume o papel de cliente, e deve ter seus desejos conhecidos.

Quanto à integração na equipe de trabalho, as respostas foram; 6 concordam totalmente que existe integração na equipe, 10 concordam parcialmente, 3 são indiferentes e 2 pessoas discordam parcialmente da afirmação.

**Tabela 7 - Integração**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Existe integração na equipe que trabalho.		2	3	10	6

Integração, segundo o dicionário Aurélio (2005) significa a adaptação, incorporação de um indivíduo numa comunidade, num meio. Os funcionários percebem que existe integração na sua agencia, ou seja, não existem indivíduos que estejam isolados do grupo de trabalho.

Questionados sobre as perspectivas de crescimento, as respostas foram: 6 concordo totalmente que tenho boas perspectivas de crescimento no Banco, 7 respostas concordo parcialmente, 2 indiferentes e 6 discordo parcialmente, conforme Tabela 8.

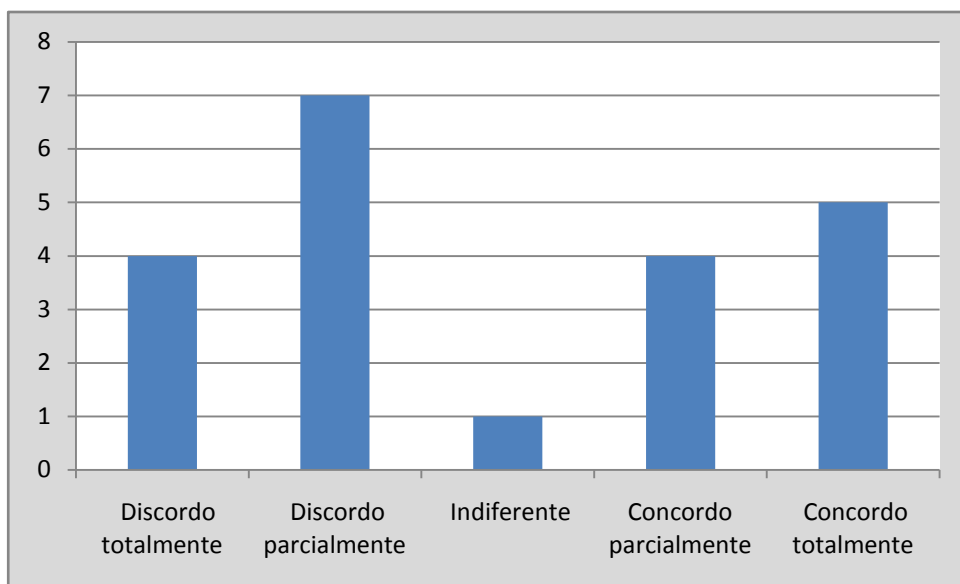
Questionados sobre as oportunidades que o Banco oferece tais como cursos e treinamentos, os funcionários responderam: 4 concordo totalmente, 9 concordo parcialmente, 4 indiferente, 2 discordo parcialmente e 1 discordo totalmente, que pode ser visto na Tabela 8.

**Tabela 8 - Perspectivas e oportunidades de crescimento**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Sinto que tenho boas perspectivas de crescimento no Banco.		6	2	7	6
Tenho oportunidades de crescimento (cursos, treinamentos) em minha agência.	1	2	4	9	4

Analisando a questão, a maioria percebe que existem possibilidades de crescimento na carreira no Banco Alfa, e essa possibilidade de crescimento é um dos fatores que motivam uma indivíduo; 6 funcionários discordam, ou seja, não sentem que tem perspectivas de crescimento, fato que poderia ser analisado com mais profundidade em outros estudos. Com base nas respostas obtidas podemos relacionar a teoria das expectativas de Vroom. Segundo Robbins (2003), Vroom observa que um funcionário será motivado a se esforçar no trabalho se acreditar que seu esforço levará a uma boa avaliação de desempenho e que uma boa avaliação resultará em recompensas organizacionais, tais como o aumento de salário, promoção, que satisfarão suas metas pessoais.

Em relação ao clima de trabalho, foi questionado se a agência tem um clima de trabalho agradável, as respostas obtidas foram: 9 respondentes acham que a agência tem um clima de trabalho agradável, 1 é indiferente e 11 acham que o clima de trabalho não é agradável, conforme pode ser visto na Figura 11.



**Figura 11 - A minha agência tem um clima de trabalho agradável**

O clima percebido é de fundamental importância para o indivíduo, pois, é a forma como este entende seu ambiente de trabalho e que pode ser diferente de um funcionário para outro (BERGAMINI, 1997). As respostas acima demonstram que existe certa insatisfação com o clima da agência analisada, fato que merece discussão mais profunda, em momento oportuno, pois pessoas que trabalham juntas precisam estar afinadas umas com as outras, de forma que o local de trabalho seja ambiente agradável e produtivo. Tais conclusões podem ser

confirmadas pelas declarações de alguns funcionários, quando questionados sobre o seu ambiente de trabalho, com opiniões bastante diversas

*Um ambiente de pressão, que precisa se ter cuidado em todo o tempo com o que se faz e com o que se diz, com cobrança excessiva (respondente 3).*

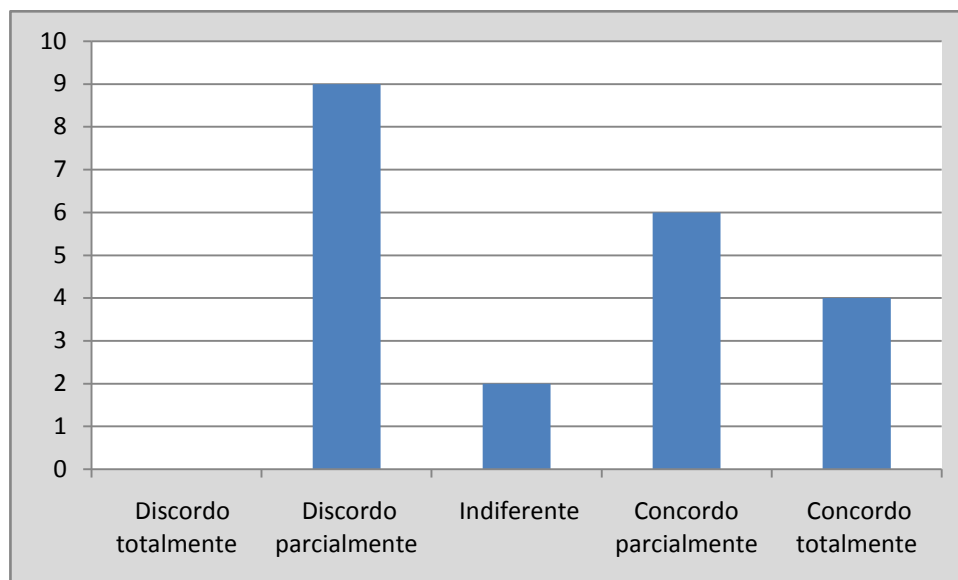
*No geral é bom, com a maior parte dos funcionários comprometidos com os objetivos da agencia (respondente 11).*

*Tenho um bom ambiente de trabalho, com colegas engajados aos objetivos a serem alcançados. Temos uma grande cobrança por produtividade e por objetivos a alcançar, com uma equipe de colegas qualificados e buscando seu espaço para ascensão profissional (respondente 13).*

*Tenso, preocupante, desanimador, estressante (respondente 5).*

*Ruim (respondente 12).*

Ao serem perguntados se acham justa a forma como ocorre a ascensão profissional responderam que concordam 10 funcionários, 2 são indiferentes e 9 discordam parcialmente, conforme pode ser visto na Figura 12.

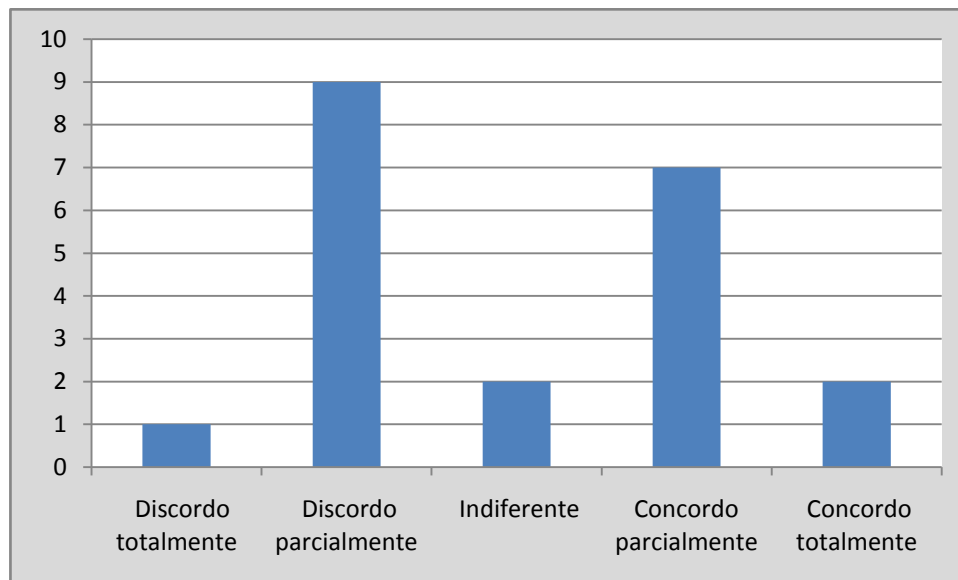


**Figura 12 - A forma como ocorre a ascensão profissional é justa.**

Esta questão nos remete a teoria, da Equidade, formulada por Stacy Adams, que afirma que as pessoas são motivadas a procurar equidade social nas recompensas recebidas

pelo seu desempenho. O senso de equidade é a crença do indivíduo de que o tratamento que recebe na organização é justo em relação ao tratamento recebido por seus pares (GRIFFIN, 2007). Percebe-se que a existe um equilíbrio, onde alguns acreditam não haver justiça na forma como ocorre a ascensão profissional no Banco Alfa, e outros acreditam que haja justiça.

Ao serem questionados sobre a compatibilidade entre o tempo de trabalho e volume de serviço, ocorreram as seguintes respostas: 9 responderam haver compatibilidade entre o tempo e o volume de serviço e 10 discordam: e 2 são indiferentes, conforme pode ser conferido na Figura 13.



**Figura 13 - O tempo de trabalho e o volume de serviços são compatíveis**

Alguns funcionários, respondendo a questão sobre o que traz insatisfação no trabalho, relatam o excesso de trabalho, conforme podemos ver

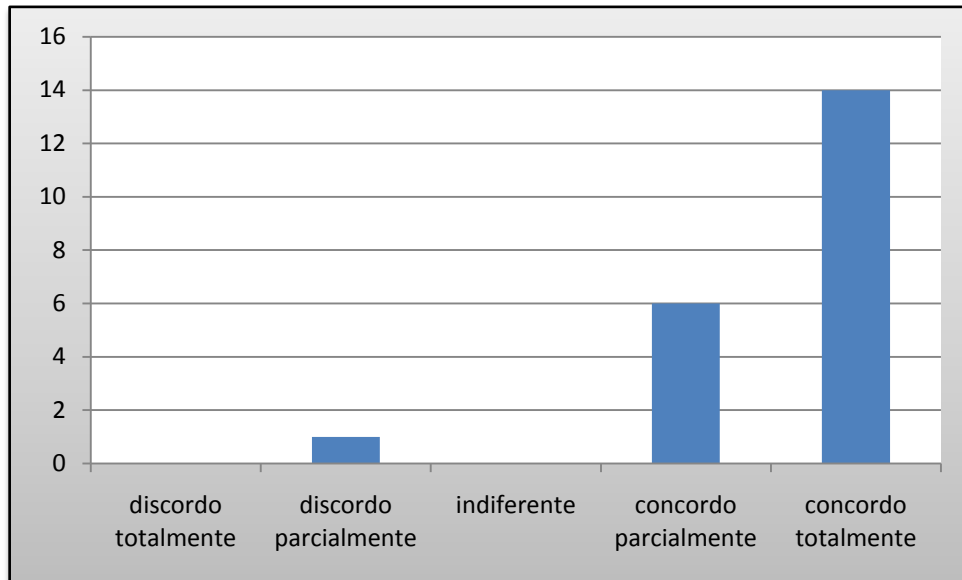
*Excesso de trabalho, mudança no ritmo ou no trabalho executado, demandas inesperadas (respondente 1).*

*Cobrança excessiva sobre resultados, volume excessivo de trabalho em função do tempo (respondente 9).*

A respeito dos incentivos que a empresa oferece como plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição, foi questionado se são importantes para os funcionários, as



respostas unânimes, 20 concordam que são importantes e apenas 1 disse ser indiferente, conforme Figura 14.



**Figura 14 - Os incentivos como plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição são importantes para mim**

Robbins (2007) afirma que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos tais como o ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores e remuneração, e demais benefícios. Um funcionário assistido por um plano de saúde sente-se mais seguro, pois sabe que terá assistência médica, bem como sua família estará protegida, da mesma forma, saber que possui um plano de aposentadoria que lhe garantirá uma velhice tranquila são fatores que motivam os funcionários e satisfazem suas necessidades de segurança, conforme a teoria de Maslow.

De uma forma geral se percebe que a maioria dos respondentes sente-se motivado a trabalhar, pelos mais variados motivos, reforçando Bergamini (1993), que afirma que o comportamento dos indivíduos orienta-se para o alcance dos seus objetivos, ou seja, os indivíduos, de forma geral, comportam-se motivados por um impulso (motivo) e motivados pelo desejo de alcançar um objetivo.

## 4 CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho, procurou-se identificar os fatores de motivação e também os fatores de desmotivação dos funcionários do Banco Alfa da agência Ijuí/RS, e ao final propor sugestões para melhoria de problemas identificados durante o estudo.

A análise dos resultados da pesquisa ofereceu um panorama sobre a motivação dos funcionários da referida agência, que propiciou identificar os fatores que motivam e desmotivam os participantes. Ressaltamos que os resultados desse estudo referem-se ao período de outubro de 2010 e abrangeu somente os funcionários presentes naqueles dias, desconsiderando os que estavam ausentes.

A partir desse estudo verificou-se que a maioria dos respondentes sente satisfação e realização nas atividades que desempenha, sendo esses fatores fundamentais quando se trata de motivação no trabalho. O reconhecimento e a valorização também estão presentes na agência estudada. O reconhecimento está presente na maioria das teorias estudadas como importante fator de motivação dos funcionários, ainda como a estima e a interação entre o grupo. A questão salarial, normalmente polemica, foi apresentada como um fator positivo e motivador da equipe. Na sua maioria consideram o Banco Alfa uma boa empresa para trabalhar e por isso buscam crescimento profissional.

Os aspectos que podem indicar dificuldades são aqueles relacionados a comunicação interna da agência, tais como a comunicação ser canal aberto entre funcionários e superiores, a participação dos funcionários nas decisões de trabalho da agência. As respostas obtidas demonstram estar ocorrendo ruídos na comunicação interna e esse fato pode estar gerando dificuldades no clima de trabalho, conforme responderam os participantes. A forma como ocorre a ascensão profissional também foi motivo de insatisfação, e pode estar ligada a dificuldade de comunicação verificada. As decisões tomadas pela maioria tendem a ser mais bem aceitas pelo grupo, devendo existir uma relação de confiança e transparência entre as partes. Tachizawa (2001) afirmou que a relação entre a empresa e o funcionário deve ser uma relação de troca, onde esta precisa corresponder às expectativas de seu colaborador para que este corresponda às expectativas da empresa. Portanto, é fundamental conhecer os desejos de seus funcionários e proporcionar condições de satisfazê-los.

No que diz respeito ao clima organizacional, esse aspecto merece ser mais aprofundado em outras oportunidades, visto ser uma questão bastante subjetiva e nesse estudo destacou-se em função das respostas obtidas.

Após a análise dos resultados, que proporcionou atender aos objetivos propostos no início do trabalho foram identificados pontos que podem ser melhorados. Dessa forma foram incluídas algumas sugestões aos administradores da agência estudada:

- Aprimorar a comunicação interna da agência, tomando decisões em conjunto com os funcionários;
- Promover reuniões periódicas onde todos possam se manifestar; promover o diálogo entre os funcionários e os entre funcionários e superiores;
- Comunicar tempestivamente as decisões tomadas;
- Tomar decisões de forma transparente, utilizando-se de critérios claros.

Enfim, não basta compreender o mundo empresarial, é preciso observar a complexidade humana, suas questões culturais. É preciso que os empregadores entendam a subjetividades dos seres humanos e reconheçam que a qualidade não está apenas nos produtos ou serviços oferecidos, mas também na qualidade subjetiva, que o cliente não enxerga, mas percebe.

## REFERÊNCIAS

- BANCO ALFA. **História do Banco Alfa**. Acesso em: 02 ago. 2010.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. RAE eletrônica, ma/jun 1994. FGV/EAESP.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.
- LOBO, Roberto Jorge Haddock. **Psicologia aplicada à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- LOPES, T. de V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- PEREIRA, Luciano Zille. Qualidade de vida e stress no trabalho: diagnóstico em chefias de nível médio, com base no JDS (Job Diagnostic Survey) e no OSI (Occupational Stress Indicator). In: **Anais do XV Encontro Anual da ANPAD**, Minas Gerais: p.277-289, 1991.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2003.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa**. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, dez. 2003.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Afredo Melo. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

VERGARA, Silvia C.V. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS

Caro colega,

Este questionário faz parte do meu trabalho de conclusão de curso de administração de empresas, modalidade à distância, pela UFRGS. Peço sua colaboração, respondendo ao questionário, de preferência em casa, com sinceridade. Não é necessário identificar-se, somente se quiser. Essa pesquisa busca levantar os fatores de motivação no trabalho.

Conto com você,

Luciana

#### BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

**1 - Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**2 - Idade:** ( ) 18-28 anos ( ) 29-38 anos ( ) 39-48 anos ( ) 49-58 anos ( ) 59 anos ou mais

**3 - Estado civil:** ( ) solteiro ( ) casado/união estável ( ) separado/viúvo ( ) outro

**4 - Escolaridade:** ( ) ensino médio ( ) superior ( ) especialização  
( ) mestrado ( ) doutorado

**5 - Tempo de serviço no Banco Alfa:** ( ) até 5 anos ( ) 5-10 anos ( ) 11-15 anos  
( ) 16-20 anos ( ) 21-25 anos ( ) mais de 25 anos

**6 - Cargo que ocupa:** ( ) escriturário ( ) caixa executivo ( ) assistente de negócio  
( ) gerência média ( ) administrador

#### BLOCO 2 – QUESTÕES ESPECÍFICAS

A seguir, assinale as questões de acordo com a numeração:

**1 – DISCORDO TOTALMENTE**

**4- CONCORDO PARCIALMENTE**

**2 – DISCORDO PARCIALMENTE**

**5 – CONCORDO TOTALMENTE**

**3 – INDIFERENTE**

	QUESTÕES	1	2	3	4	5
7	As atividades que realizo me dão satisfação.					
8	Percebo que as atividades que realizo são importantes para o banco.					
9	O Banco Alfa é uma grande empresa para se trabalhar.					
10	Sinto-me motivado a ocupar cargos mais altos no Banco.					
11	O salário que recebo é suficiente para minha manutenção.					
12	Em minha agência o bom desempenho é fator relevante para a ascensão profissional.					
13	Recebo salário compatível com a função que exerço.					
14	O meu trabalho e minha dedicação são reconhecidos pelos colegas.					
15	O meu trabalho e minha dedicação são reconhecidos por meus superiores.					
16	Recebo <i>feedback</i> da qualidade do meu trabalho.					
17	Percebo que existem oportunidades para crescimento no Banco.					
18	O bom desempenho é reconhecido publicamente em minha agência.					
19	Meu trabalho é valorizado.					
20	Existe integração na equipe que trabalho.					

21	Sinto que tenho boas perspectivas de crescimento no Banco.					
22	A minha agência tem um clima de trabalho agradável.					
23	Possuo bom relacionamento com meus colegas.					
	<b>QUESTÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24	Possuo bom relacionamento com meus superiores.					
25	Tenho oportunidades de crescimento (cursos, treinamentos) em minha agência.					
26	A forma como ocorre a ascensão profissional é justa.					
27	Posso me manifestar quando tenho opiniões/sugestões a respeito do trabalho.					
28	O tempo de trabalho e o volume de serviços são compatíveis.					
29	A comunicação é canal aberto entre funcionários e superiores.					
30	As decisões relacionadas ao ambiente de trabalho contam com a participação dos funcionários.					
31	Os incentivos como plano de saúde, plano de aposentadoria, vale refeição são importantes para mim.					

### BLOCO 3 – QUESTÕES ESPECÍFICAS

32 - Você se sente motivado a trabalhar diariamente? Por quê?

---



---

33 - Cite alguns aspectos que lhe trazem satisfação no trabalho.

---



---



---

34 - Cite alguns aspectos que lhe trazem insatisfação no trabalho.

---



---



---

35 - Como você descreveria o seu ambiente de trabalho?

---



---



---

36 - Escreva sua opinião sobre o assunto Motivação ou suas sugestões:

---



---



---