

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Ronaldo Trentin

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL
DA AGÊNCIA DE SARANDI - RS**

Porto Alegre

2007

Ronaldo Trentin

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL DA AGÊNCIA DE
SARANDI - RS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Mariana Morosini Muller

Porto Alegre

2007

Ronaldo Trentin

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL DA AGÊNCIA DE
SARANDI - RS**

Material para consulta na *homepage* da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Carmen Grisci - UFRGS

Prof^a. Dr^a. Rosinha Carrion - UFRGS

Prof^a. Tutora Dr^a Silvia Generali da Costa - UFRGS

Orientador – Prof^a. Dr^a. Mariana Morosini Muller - UFRGS

Dedico este trabalho a minha esposa Rosane, aos meus filhos Otavio e Gustavo, pela compreensão, apoio e incentivo, em muitos momentos, durante a realização desta monografia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Banco do Brasil S.A. por me proporcionar à participação neste curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

Agradeço, aos colegas da Agência de Sarandi-RS, por participarem respondendo os questionários, que estão inclusos e analisados neste trabalho.

Agradeço aos orientadores deste trabalho, que sempre se mostraram disponíveis e com disposição para auxiliar com seus conhecimentos, mostrando as melhores técnicas e os melhores caminhos para a realização deste trabalho.

Agradeço aos demais tutores e professores, e aos colegas de curso, que foram muito importantes para a construção do conhecimento, para o atingimento dos objetivos desta especialização, auxiliando desta forma no crescimento profissional e pessoal.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar o grau de motivação e o comprometimento dos funcionários, onde como objetivos específicos foram identificados o grau de motivação, o comportamento organizacional, a competência, a liderança, o comprometimento e o clima organizacional da empresa, incluindo ainda quais os fatores que mais os motivam e desmotivam no ambiente de trabalho, na agência do Banco do Brasil S.A., em Sarandi-RS. Primeiramente, realizou-se uma revisão da literatura como embasamento teórico. O procedimento metodológico utilizado é um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva. Posteriormente, ocorre a aplicação da pesquisa onde foram entrevistados 15 funcionários da agência, o que representa 83,33% do total de funcionários. Como resultado verificou-se que os fatores apontados pelos funcionários como motivadores foram os trabalhos em equipe, reconhecimento e possibilidade de ascensão profissional. Como principais desmotivadores identificou-se a sobrecarga de serviço, poucos funcionários, metas elevadas, falta de coleguismo, clima organizacional e baixa remuneração. Como sugestão a organização identificou-se a realização de melhorias em relação ao clima organizacional e ao coleguismo.

Palavras chave: Motivação, Liderança, Comprometimento e Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

The present work has for objective to identify the degree of motivation and the commitment of the employees, such as the specific objective the degree of motivation, the organizational behavior, the ability, the leadership, the commitment and the organizational climate of the company had been identified, also including which factors that more motivate them and desmotivate in the work place, in the agency of Brazil Bank S.A., in Sarandi-RS. First, a literature revision as theoretical basement was done. The methodological procedure used is a study of case of exploratory and descriptive nature. Later, the application of the research occurs where 15 employees of the agency had been interviewed, that represents 83.33% of the total of employees. As a result verified that the factors pointed by the employees as entertainers had been the works in team, recognition and possibility of professional ascension. As main no entertainers overworked, few employees, raised goals, lack of solidarity, organizational climate and low remuneration were identified. As suggestion the organization identified the accomplishment of improvements in relation to the organizational climate and the solidarity.

Key Words: Motivation, Leadership, Commitment and Organizational Behavior

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Fatores externos do comportamento do indivíduo na organização	23
Figura 02: Modelo de motivação.....	23
Figura 03: Ciclo motivacional	24
Figura 04: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow	25
Figura 05: Comparação entre os modelos de motivação de Maslow e de Herzberg ..	28
Figura 06: Sexo do Respondente	41
Figura 07: Tempo de serviço na empresa.....	42
Figura 08: Função na empresa	42
Figura 09: Faixa etária dos colaboradores.....	43
Figura 10: Grau de escolaridade dos colaboradores.....	44
Figura 11: Rendimento bruto mensal.....	44
Figura 12: Me sinto motivado em meu local de trabalho	45
Figura 13: A manifestação dos membros de minha equipe é incentivada por meu superior	46
Figura 14: Sou reconhecido pelo serviço que presto	46
Figura 15: As reuniões são um importante instrumento de disseminação de conhecimentos e equalização de procedimentos e posturas.....	47
Figura 16: As soluções para minhas dúvidas são facilmente encontradas.....	48
Figura 17: Meus colegas de equipe estão comprometidos com as metas da agência ..	48
Figura 18: Reconheço as oportunidades de ascensão profissional como geradoras de comprometimento.....	49
Figura 19: Minha satisfação com a empresa é aumentada pelos incentivos dados em cursos de graduação e pós-graduação	50
Figura 20: Sinto satisfação pelo trabalho que executo.....	51
Figura 21: Vislumbro crescimento em minha carreira na instituição financeira	51
Figura 22: As mudanças observadas na empresa durante minha carreira geraram maior motivação	52
Figura 23: O funcionário é incentivado pela empresa a desenvolver suas Competências	53
Figura 24: As ações estruturantes da empresa geraram maior satisfação.....	53
Figura 25: Existe participação dos funcionários em meu local de trabalho	55
Figura 26: As decisões relacionadas em seu ambiente de trabalho contam com a participação dos funcionários.....	55
Figura 27: A comunicação é um canal aberto entre mim e meu superior	56
Figura 28: O atendimento prestado em minha equipe é visto como bom pelos Clientes	57
Figura 29: Atendo prontamente as necessidades de meus clientes	57
Figura 30: Os cursos que participo auxiliam em meu trabalho.....	58
Figura 31: Os objetivos e metas a atingir são de meu conhecimento.....	59
Figura 32: O tempo de trabalho e o volume de serviço são compatíveis.....	59
Figura 33: Meu nível salarial é condizente com o trabalho por mim executado.....	60
Figura 34: As metas propostas condizem com a realidade de minha praça	61
Figura 35: Meus conhecimentos estão adequados com o trabalho que realizo	62

Figura 36: As metas de minha equipe são atingíveis.....	62
Figura 37: O <i>feedback</i> sobre meu trabalho é constante	63
Figura 38: Estou comprometido com as metas e objetivos de minha agência	65
Figura 39: A busca de novos conhecimentos em meu serviço é uma constante.....	66
Figura 40: Em meu ambiente de trabalho é identificado comprometimento e coleguismo	66
Figura 41: Minhas percepções em relação a meu serviço são comunicadas ao Superior	67
Figura 42: Aproveito as oportunidades de negócios no atendimento a clientes	68
Figura 43: O clima organizacional em meu ambiente de trabalho está bom	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1.1 Competências	16
2.1.2 Cultura Organizacional	18
2.1.3 Comprometimento Organizacional	19
2.1.4 Clima Organizacional	21
2.2 MOTIVAÇÃO.....	22
2.2.1 Ciclo Motivacional	24
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS	24
2.3.1 Teoria Motivacional de Maslow	24
2.3.2 Teoria Motivacional de Murray	26
2.3.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg	27
2.3.4 Teoria Motivacional de Vroom	29
2.3.5 Teoria das necessidades, de McClelland	30
2.3.6 Teorias X e Y	30
2.3.6.1 Premissas da teoria X	31
2.3.6.2 Premissas da teoria Y	31
2.3.7 Teoria da Fixação de Objetivos	32
2.3.8 Teoria do Reforço	33
2.3.9 Teoria das Expectativas	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS	36
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA	37
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	37
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	38
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	39
4.2 RESULTADOS	41
4.2.1 Aspectos Relacionados a Fatores Motivacionais, de Comportamento Organizacional, de Gestão de Pessoas, de Competência e de Comprometimento	45
4.2.2 Elementos que Proporcionam Motivação	70
4.2.3 Fatores que proporcionam desmotivação	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	76

1 INTRODUÇÃO

Administrar pessoas e mantê-las motivadas para o atingimento dos objetivos da organização é, sem dúvida, o grande objetivo dos gestores de equipes na atualidade.

De nada adianta ter uma grande empresa, com grandes investimentos em Marketing, com bons produtos, com instalações excelentes, com um grande parque tecnológico se os funcionários estiverem desmotivados nas equipes, se os funcionários não estiverem alinhados com os objetivos da empresa.

Passou-se da Era Industrial, onde o que se entendia era que se os produtos eram bons haveriam filas para adquiri-los, onde o que contava era a produção em massa; para a Era da Informação, onde o que conta são os conhecimentos que os funcionários possuem, a forma com que utilizam estes conhecimentos para o atingimento dos objetivos propostos para a empresa, passando assim, de uma era onde o principal ativo das empresas eram as máquinas, equipamentos, bens móveis que a empresa possuía, para a era em que as pessoas passam a ser o principal ativo das organizações.

Nesse sentido, Covei (2002), argumenta que na Era Industrial, a produtividade aumentou 50 vezes devido ao equipamento e não às pessoas. Mas, na Era da Informação, a produtividade aumentara até 50 vezes devidos às pessoas e não aos equipamentos – só precisamos aprender a fazer isso. O novo capital é o capital social e o intelectual.

Ao contrario do que se acreditava, o avanço tecnológico não reduziu a demanda das pessoas, e sim, exigiu maior capacitação destas. Apesar do grande numero de desempregados que se tem no Brasil, muitas organizações encontram dificuldade em buscar funcionários qualificados no mercado, sendo estes profissionais, muito requisitados no mercado de trabalho.

Nas instituições financeiras destacam-se muito mais as pessoas, uma vez que, a concorrência possui produtos muito semelhantes e o que diferencia o produto, o que atrai o cliente para uma ou outra instituição financeira é o modo como é realizado o atendimento, o

conhecimento que o funcionário demonstra, a disposição para a solução de problemas, entre outros.

Neste sentido, este trabalho busca demonstrar o grau de motivação dos funcionários, atendentes de pessoas físicas, da agência do Banco do Brasil, em Sarandi-RS, e responder aos seguintes questionamentos:

1. Como está a motivação dos funcionários no Banco do Brasil em Sarandi-RS?
2. Como está o comportamento organizacional, a competência, o comprometimento dos funcionários e o clima organizacional na agência?
3. Como está sendo vista pelos funcionários a liderança do chefe, na agência?
4. Quais as razões que motivam e desmotivam as pessoas na realização de suas atividades na instituição?

Para responder aos questionamentos propostos é preciso coletar dados junto aos funcionários envolvidos, através de pesquisa exploratória. Buscar-se-á embasamento teórico relativo ao que motiva pessoas, e, a influência do líder na gestão de equipes.

Por fim, analisar-se-á os resultados obtidos com o propósito de contribuir com a organização estudada, sugerindo melhores formas de gerenciar seu maior ativo, as pessoas.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A agência do Banco do Brasil S.A., localizada em Sarandi-RS, onde foi desenvolvido este trabalho, iniciou suas atividades em 05/05/1962.

Trata-se de agência do Pilar Varejo, com predominância no Agronegócio, contando com 18 funcionários, e sua predominância é atendimento a pessoas físicas, sendo a maior parte dos clientes Produtores Rurais.

Quanto a segmentação de clientes cabe esclarecer que o Banco do Brasil segmenta seus clientes em níveis de relacionamento, sendo que no atendimento à Pessoas Físicas, na agência de Sarandi-RS, têm-se 03 níveis de relacionamento conforme segue:

- Nível de relacionamento exclusivo: tratam-se de clientes de maior poder aquisitivo, estão englobados neste nível clientes com renda acima de R\$ 2.000,00, ou aplicações acima de R\$ 20.000,00;

- Nivel de relacionamento preferencial: clientes com bom poder aquisitivo, com renda no valor de R\$ 300,00 à R\$ 1.999,99, ou com saldo médio em aplicações de até R\$ 19.999,99;
- Nivel de relacionamento pessoa jurídica: atendimento específico a empresas.

No ramo da atividade bancária verifica-se que os produtos da empresa e de seus concorrentes são muito parecidos sendo que o diferencial está concentrado no atendimento prestado aos clientes, sendo que é essencial o comprometimento dos atendentes para que se atinjam os objetivos propostos pela organização.

Diante disto, as empresas devem buscar o comprometimento dos funcionários com seus objetivos, pois, no momento atual, convive-se, diariamente, com constantes transformações, sendo necessário correções de rumos, ajustando-se às situações de mercado. Em conseqüência, torna-se primordial o acompanhamento dos fatores que levam ao comprometimento dos funcionários.

No momento atual, onde a estabilidade no emprego já não é mais uma certeza, os funcionários estão cada vez mais leais a si próprios e comprometidos com suas carreiras, e não com a empresa onde estão empregados. Desta forma, substituindo o conceito de estabilidade pelo conceito de empregabilidade, onde o que conta é a autoconfiança, a capacidade do funcionário em aprender constantemente, a habilidade de desempenhar novas tarefas e a adaptação a novas situações de mercado.

Bowditch e Buono (2002, p. 218), referem-se ao ambiente de trabalho atual da seguinte forma:

O ambiente atual cada vez mais se caracteriza pela mudança rápida e muitas vezes turbulenta. Os gerentes não so enfrentam a complexidade maior de suas funções sócio-técnicas dentro das próprias organizações, mas também inúmeras transições ocorrem na sociedade maior. Muitos acadêmicos organizacionais, por exemplo, preocupam-se com a capacidade de nosso sistema empresarial para lidar com diversos desafios simultâneos: o acirramento da concorrência internacional, a exigência de uma qualidade técnica e de conhecimento; e uma noção mais ampla dos “direitos” dos empregados e outras questões da qualidade de vida, além de outras pressões sociais e econômicas. Dentro desse contexto, uma compreensão de como as organizações podem mudar para suportar essas pressões externas e como essa mudança pode ser influenciada e administrada de modo eficaz tornaram-se áreas importantes da formação gerencial (BOWDITCH E BUONO, 2002, p. 218).

No ambiente financeiro, por ser um mercado muito concorrido, observa-se mudanças constantes, cada vez mais automatizando transações, maximizando a utilização de recursos técnicos e humanos. Desta forma, manter funcionários comprometidos com a organização, com os objetivos desta e conscientes de suas responsabilidade é tarefa constante do gestor da equipe.

O Banco do Brasil, cada vez mais, busca incentivar seus funcionários e mantê-los motivados, sendo vários os programas propostos pela empresa, como o Programa Profissionalização, onde, através de fascículos, traz aos funcionários assuntos como: globalização, empregabilidade, gestão de carreiras, novas estruturas funcionais da organização, e tantos outros. Auxilia financeiramente nos Programas de Graduação e Pós-Graduação, melhorando assim os conhecimentos de seus funcionários.

Além dos Programas, o Banco do Brasil também realiza grandes mudanças e ajustes nos quadros de funcionários e no encarecimento, buscando se ajustar ao mercado e se tornar cada vez mais competitivo.

Todavia, não basta somente dar incentivos é preciso conhecer o que os funcionários sentem como motivadores em seu ambiente de trabalho, neste sentido, esta pesquisa busca o conhecimento através de bibliografia de diversos autores e da pesquisa junto aos funcionários, observar fatores motivacionais que levam a um maior comprometimento dos colaboradores. Com base no acima exposto, o trabalho busca atender aos seguintes objetivos:

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o grau de motivação e o comprometimento dos funcionários do Banco do Brasil na agência de Sarandi-RS, e quais os fatores que mais motivam; e, quais os que mais desmotivam os funcionários da referida agência.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o grau de motivação dos funcionários do Banco do Brasil, agência de Sarandi-RS;
- Verificar dados como comportamento organizacional, comprometimento dos funcionários e clima organizacional;
- Observar como está a parte de liderança, abordada aos funcionários como Gestão de Pessoas;

- Verificar as razões que mais motivam e as que mais desmotivam os funcionários da agência em estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A forma como as pessoas são vistas dentro da organização sofreu uma grande modificação nos últimos anos, passando de simples funcionários, recursos humanos da organização, para parceiros das organizações.

Neste sentido de parceria e na era atual, ou seja, a era do conhecimento, onde os produtos da empresa e de seus concorrentes são muito semelhantes, observa-se que o grande diferencial para as organizações serem bem sucedidas é o nível motivacional das pessoas que ali atuam (CHIAVENATO, 1999).

Porém, segundo o autor, não é somente as organizações que precisam das pessoas, as pessoas também necessitam das organizações onde atuam para atingir seus objetivos pessoais e profissionais, estas procuram: crescimento pessoal, serem bem sucedidas e, a cada vez mais crescer dentro das organizações. Semelhante é o caso das empresas que precisam das pessoas para atingir seus objetivos, para fazer com que as máquinas funcionem na produção de bens e serviços, para atender aos clientes e competir num mercado cada vez mais competitivo. O sucesso das empresas passa pelas pessoas que fazem parte dela, pelo comprometimento e atitudes destas.

Chiavenato (1999, p. 5), nos mostra que é necessário para as organizações serem bem sucedidas que exista uma parceria entre as organizações e as pessoas:

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio de esforço pessoal isolado. As organizações surgem

para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjuntos. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria gestão de pessoas. Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para mostrar, de um lado, a capacidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas para desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

Becker *et al.* (2003), nos mostra que os dirigentes passaram de uma visão burocrática em gestão de pessoas para uma visão estratégica, sendo que isto implica em evoluir de uma perspectiva com ênfase na conformidade e nas funções de pessoal tradicionais, para uma perspectiva com ênfase na implementação de estratégias em gestão de pessoas.

No entendimento de Dutra (2002), as relações entre as pessoas podem ser:

As relações entre indivíduos e organizações são pautadas pela reciprocidade e a Gestão de Pessoas precisa ser integrada, de tal forma que o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender os interesses e expectativas da empresa e das pessoas (DUTRA, 2002, p. 16).

Constantemente, observa-se as empresas procurando investir nos funcionários, aprimorando-os para torná-los mais eficazes, eficientes em seu trabalho, neste sentido Gramigna (2002, p. 4), nos mostra alguns argumentos para se investir nas pessoas.

Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja não funciona. Pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa. Pessoas trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas. Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo. Pessoas carregam a expectativa de patrocínio deste empreendimento, em que cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, “ganha-ganha”. Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações, quando encontram ambiente para tal. Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e valorizam-nas (GRAMIGNA, 2002, p. 4).

Dentro da administração de recursos humanos uma das principais constatações, é que as pessoas são as próprias organizações. Deve-se reconhecer que as pessoas possuem suas competências, suas crenças, sua cultura e que reagem de formas diferentes as mudanças, que a soma dos comportamentos individuais, forma o comportamento organizacional.

2.1.1 Competências

De acordo com Fleury & Fleury (2001, p. 18), competência pode ser assim definida:

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoas qualificadas para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrara brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e reconhecimento social (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 18).

Diversos são os significados de competência no mundo das empresas, alguns relacionados às características das pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes, e outros, relacionados à tarefas e aos resultados.

De acordo com Fleury & Fleury (2001), competência vai além da qualificação, refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecido por isso.

Para sobreviver num mercado de trabalho tão competitivo é necessário que as pessoas estejam constantemente na busca de novas competências e no aperfeiçoamento das competências existentes, isto requer dedicação e investimentos permanentes.

O aprendizado das pessoas, segundo os autores, pode se dar de diferentes formas, sendo que, se pode aprender: lendo, ouvindo, praticando, errando, observando outras pessoas, entre outras.

Mas as competências das pessoas não são as únicas, existem também as competências das organizações. Zafiria *apud* Fleury & Fleury (2001, p. 23), nos mostra as diferentes formas de competências em uma organização, assim listadas:

Competências sobre processos: os conhecimentos sobre os processos de trabalho; Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho; Competências de serviço: aliar competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?; Competências sociais: saber ser, incluir atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Autonomia, responsabilização e comunicação (ZAFÍRIA *apud* FLEURY & FLEURY, 2001, p. 23).

Partindo para a visão estratégica de competência Fleury e Fleury (2001, p. 25) sintetiza a posição de vários autores e define a visão estratégica de competência como:

Conhecer o negocio, o ambiente interno e externo da empresa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Ter clareza e comprometimento sobre objetivos e valores e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividades, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios dos negócios. Assumir responsabilidades e mobilizar os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 25).

Robbins (2002), mostra que o executivo necessita de três competências essenciais:

- Técnica: capacidade de aplicação de conhecimentos ou especialidades específicas;
- Humanas: capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as, motivando-as, tanto individualmente como em grupo;
- Conceitual: capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas.

Na percepção de Fleury e Fleury (2001), o processo de desenvolvimento de competências abrange 5 tipos, cada um com sua função e com uma forma de desenvolvimento, são eles:

1. O conhecimento teórico tem como função o entendimento e interpretação dos fatos e é desenvolvido através da educação formal e continuada.
2. O conhecimento sobre os procedimentos tem como função o saber como proceder. Seu desenvolvimento é obtido através da educação formal e da experiência profissional.
3. O conhecimento empírico, saber como fazer, obtido a partir da experiência profissional.
4. O conhecimento social tem como função, demonstrar como saber comportar-se, e é obtido a partir da experiência social e profissional.
5. O conhecimento cognitivo é a função de saber como lidar com a informação, saber como aprender. Este conhecimento é obtido a partir da educação formal e continuada e pela experiência social e profissional.

O conhecimento, segundo os autores, pode ser adquirido de maneira proativa ou reativa. Do modo Proativa, através da comunicação e circulação do conhecimento, treinamento, rotação das pessoas e trabalho em equipes. O modo Reativo, através da resolução sistemática de problemas, experiências realizadas por outros e contratação de pessoas.

Pode-se observar que a competência é vista sob diversos pontos de vista, dentro da organização e as formas de adquirí-las são as mais diversas e que esta é primordial para que as empresas sejam bem sucedidas.

2.1.2 Cultura Organizacional

Chiavenato (2004), nos mostra que existem várias definições de cultura organizacional.

1. A cultura organizacional ou cultura corporativa: é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, partilhado por todos os membros da organização e que os novos membros devem apreender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização;
2. Cultura organizacional: refere-se a um sistema de significados compartilhados pelos membros e que distinguem a organização das demais organizações;

3. A essência da cultura de uma organização provem da maneira como a organização faz negócios, a maneira como ela trata clientes e empregados e o grau de autonomia ou liberdade que existe nos departamentos ou escritórios, da lealdade expressada pelos empregados a respeito da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 165).

Antes, as organizações eram conhecidas pelos prédios e edifícios. Hoje, são conhecidas pela sua cultura corporativa. Na verdade, a cultura é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente e com seus parceiros, funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, investidores e etc (CHIAVENATO, 2004, p. 166).

De acordo com o autor, os principais elementos da cultura organizacional são:

1. O cotidiano do comportamento observável: como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e os procedimentos comuns;
2. As normas ou regras: que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais;
3. Os valores dominantes: defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos;
4. A filosofia administrativa: que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas;
5. As regras do jogo: como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo;
6. O clima organizacional: os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos (CHIAVENATO, 2004, p. 168).

2.1.3 Comprometimento Organizacional

Diversos modelos de comprometimento já foram estudados na tentativa de orientar as organizações sobre como fazer para que os indivíduos estejam comprometidos com o seu crescimento.

Albuquerque (1999, p. 218) define uma organização eficaz como:

Aquela que atenda às expectativas dos múltiplos participantes interessados. Por isso, a função crítica da organização é coordenar a lealdade e o comprometimento dos

participantes com relação à sobrevivência dela a longo prazo e à rede social em que está inserida (ALBUQUERQUE, 1999, 218).

Diante da necessidade de vinculação entre os interesses dos funcionários com os interesses organizacionais. Albuquerque (1999), atenta para o fato de que as pessoas são os melhores avaliadores de seus próprios interesses e que as participações individuais e coletivas são fundamentais para mudanças e efetividade nas organizações da atualidade.

De acordo com Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 313), “um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessa mais ou menos solenes entre as partes”.

Para esses autores, o comprometimento organizacional é considerado um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho, assim como, representa uma forma para se descobrir as bases de um padrão comportamental desejável de lealdade para com a organização.

Siqueira e Gomide Junior (2004), apresentam duas bases psicológicas para o comprometimento, uma de natureza afetiva (sentimentos e afetos) e outra de natureza cognitiva (papel social dos envolvidos numa relação de troca econômica e social), as quais determinam o surgimento de três tipos de comprometimento: o comprometimento afetivo, o comprometimento calculativo e o comprometimento normativo.

O comprometimento afetivo, segundo os autores, manifesta-se na medida em que o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos e desempenham os seus papéis facilitando a consecução dos objetivos do sistema, esforçando-se em favor da organização e manifestando o desejo de nela permanecer trabalhando. Como conseqüências do comprometimento afetivo para as organizações, os autores destacam: melhor desempenho, melhor esforço no trabalho, menor rotatividade, menos faltas e menos atrasos.

O comprometimento calculativo pode ser suscitado pela avaliação positiva de resultados decorrentes dos investimentos feitos pelo empregado, representando o seu pensamento acerca da relação econômica que estabelece com a organização. Tais resultados, conforme os autores, podem ser medidos pela posição alcançada, pelo acesso a certos privilégios ocupacionais, pelos benefícios oferecidos, dentre outros. Como conseqüência deste tipo de comprometimento tem-se: baixa motivação, baixo desempenho, menor rotatividade, moderada satisfação no trabalho, moderado envolvimento com o trabalho, moderado comprometimento organizacional afetivo e moderado comprometimento organizacional normativo.

O comprometimento normativo, por sua vez, refere-se a uma relação moral estabelecida pelos indivíduos com a organização. Conforme Siqueira e Gomide Junior (2004), este tipo de comprometimento leva os indivíduos a guiarem seus atos por valores culturais, sendo que o vínculo normativo, pode ser expresso por um conjunto de pensamentos no qual os indivíduos reconhecem deveres e obrigações morais para com a organização, surgindo questões como sacrifício, preocupação pessoal e persistência. Nesse contexto, para esses autores, o princípio da reciprocidade se concretiza por meio de trocas sociais. Como consequência deste tipo de comprometimento tem-se: maior satisfação no trabalho, maior comprometimento afetivo, mais comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de sair da empresa.

O comprometimento está intimamente relacionado com satisfação, com percepção de justiça, com suporte organizacional, dentre outras questões. Sendo assim, utilizar mecanismos para descobrir as necessidades ou carências das pessoas em relação ao trabalho e a organização é importante na busca por pessoas efetivamente comprometidas com os objetivos organizacionais.

2.1.4 Clima Organizacional

Coda (1997), destaca que o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação sobre o atendimento das necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte, o qual representa um importante indicador da eficácia organizacional. Esse mesmo autor indica que a pesquisa de clima organizacional é um instrumento pelo qual é possível identificar e atender mais de perto as necessidades da organização e de seu quadro de funcionários.

Atualmente é imprescindível para toda organização que quer obter sucesso e se manter em alta no mercado investir na obtenção de um clima organizacional harmonioso. Conquistar a satisfação dos clientes é, antes de qualquer coisa, conquistar as pessoas que cuidam deles. Se os colaboradores são importantes, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar, é uma questão de causa e efeito (SEBRAE, 2007).

Na percepção de Coda (1997, p. 99), a pesquisa de clima organizacional é:

A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada (CODA, 1997, p. 99).

Para o autor, a pesquisa de clima tem como tarefa mapear as percepções sobre o ambiente interno da organização, caracterizando-se como um diagnóstico sobre a situação atual da empresa que toma por base as opiniões de seus integrantes, com a finalidade de levantar disfunções ou problemas que merecem correção.

A pesquisa de clima organizacional é um importante instrumento gerencial, sendo que possui um papel fundamental na geração de informações valiosas para o planejamento de intervenções eficazes ou de políticas de Gestão de Pessoas que auxiliem não só a corrigir os problemas identificados, mas também a definir os rumos ou questões que fazem sentido para a organização. Porém, para isto, é preciso que o corpo diretivo esteja preparado para fazer uso deste instrumento gerencial como indicador não só do nível de satisfação, mas das mudanças, correções de rumo, identificação de traços culturais, dentre outros (CODA, 1997).

2.2 MOTIVAÇÃO

A motivação humana procura explicar porque as pessoas se comportam de tal forma. Entende-se por motivo, todo impulso que leva o indivíduo a ação, podendo advir de estímulos externos, ou ser gerado internamente, segundo as crenças e valores pessoais. Segundo Chiavenato (1980, p. 79), “ não é possível compreender as relações com e entre as pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento”.

De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. Esse impulso a ação pode ser provocada por um estímulo externo (Provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1980, p. 79).

A motivação busca alcançar determinada meta para cujo alcance o ser humano gasta energias. Chiavenato (2004), relata que as pessoas são diferentes no que tange a motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante.

Nesse sentido, existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. O comportamento é causado por estímulos internos e externos;
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano;

3. O comportamento é orientado para objetivos (CHIAVENATO, 2004, p. 64).

Na Figura 01, em seguida, pode-se observar os fatores externos que afetam o comportamento das pessoas nas organizações.

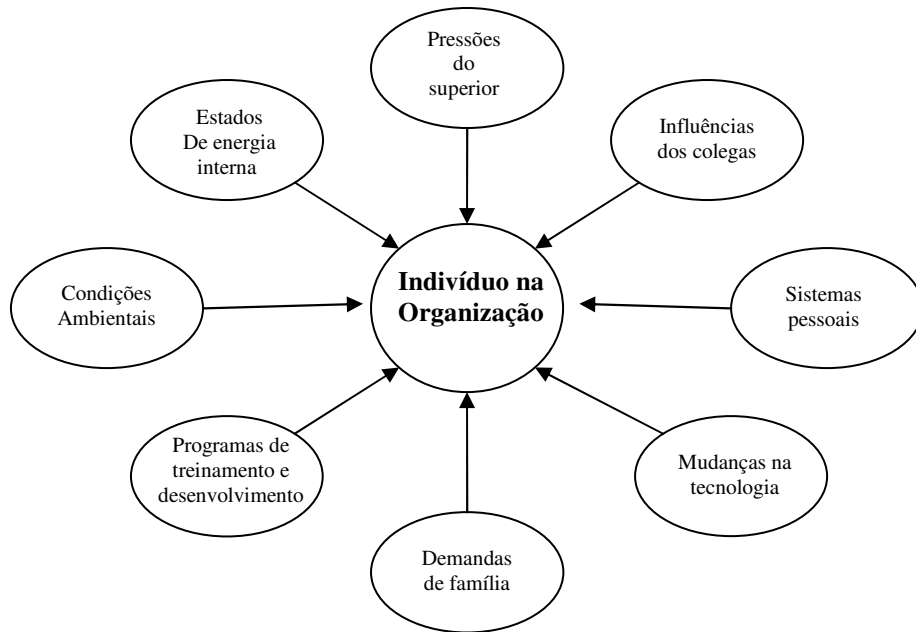


Figura 01: Fatores externos do comportamento do indivíduo na organização

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 64

Na figura 02, pode-se observar o modelo básico de motivação descrito por Chiavenato.

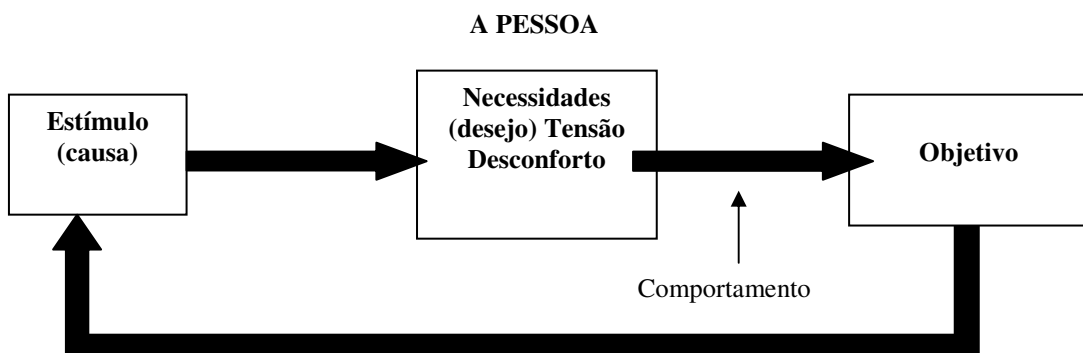


Figura 02: Modelo de motivação.

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 65

2.2.1 Ciclo Motivacional

Conforme Chiavenato (2004, p.81), “o ciclo motivacional pode ser assim explicado: O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade”. Essa necessidade, segundo o autor, provoca um estado de tensão em substituição ao anterior estado de equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento ou ação capaz de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade, se satisfeita a necessidade, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial, até que outro estímulo sobrevenha. Observa-se isto na figura 03:

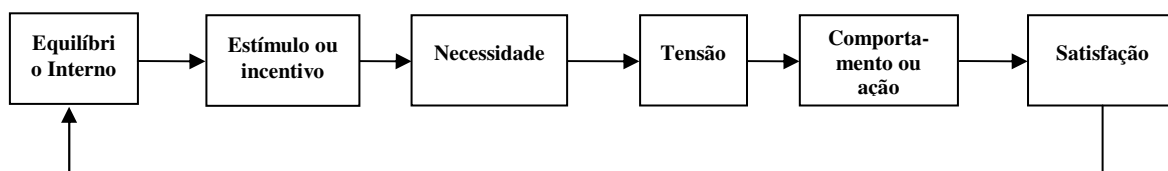


Figura 03: Ciclo motivacional

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 65

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS.

2.3.1 Teoria Motivacional de Maslow

Abraham H. Maslow (1954) citado por Marras (2002), identificou e ordenou a hierarquia das necessidades humanas, como sendo: fisiológicas, de segurança (as duas primeiras necessidades são consideradas primárias), sociais, estima e de auto-realização (secundárias). Nessa teoria, Maslow demonstrou que não há como alcançar a satisfação de uma necessidade hierarquicamente superior sem satisfazer a anterior. Portanto, para que o trabalhador alcance a satisfação de suas necessidades sociais, antes, porém, ele terá de sentir que suas necessidades de segurança já foram atendidas, e assim, sucessivamente. Para observar melhor a teoria de Maslow observa-se a figura 04.



Figura 04: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow

Fonte: Chiavenato, 1980, p. 84

Em linhas gerais, a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos:

1. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.
2. O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas que são necessidades inatas ou hereditárias. De início, seu comportamento é exclusivamente voltado para a participação cíclica dessas necessidades como fome, sede, ciclo sono-atividade, sexo, etc.
3. A partir de certa idade, o indivíduo ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança.
4. À medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem, lenta e gradativamente, as necessidades mais elevadas: sociais, de estima e de auto realização. Porém, quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de auto-realização. Isso significa que as necessidades de estima são complementares as necessidades sociais, enquanto as de auto-realização são complementares às de auto-estima.
5. As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam sobre as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades.

2.3.2 Teoria Motivacional de Murray

A partir da teoria de Maslow, outros pensadores seguiram e alguns destes, até modificaram esta teoria, como é o caso de Henry A. Murray, que acrescentou alguns itens a Teoria de Maslow, aumentando a lista de necessidades, a saber:

- **Necessidade de auto-realização:** realização, resistência e compreensão.
- **Necessidades sociais:** associação, dar ou receber simpatia, amor, afeição.
- **Necessidades de ego:** exibicionismo, agressividade, impulsividade, independência e autonomia.
- **Necessidade de segurança:** evitar danos e necessidade de ordem.
- **Necessidade de poder:** controle (BERGAMINI, 1980).

Existem algumas diferenças de visão entre as teorias de Murray e de Maslow, embora, segundo o autor, a maior parte das categorias de Murray acompanhe as cinco necessidades básicas descritas por Maslow:

- Murray trata a autonomia como uma exigência de total liberdade e separação, enquanto Maslow se refere a ela como uma necessidade de independência, de pensamento e de ação; outro fator acrescentado por Murray é a necessidade de poder.
- A teoria de Maslow apregoa que cada nível inferior de necessidade precisa estar satisfeito antes de se satisfazerem os níveis mais altos. Murray afirma que, varias necessidades podem ser satisfeitas ao mesmo tempo, no mesmo grau de satisfação, haja vista que a personalidade do indivíduo consiste de diferentes necessidades e muitas vezes conflitantes.

Conforme Murray *apud* Bergamini, (1980, p. 127), “se quiser que alguém faça determinada coisa, ela somente o fará, de forma motivada, se conseguir ver nessa atividade uma possibilidade de atingir alguma expectativa interna”. O autor ainda relata que:

Um motivo divide-se usualmente em dois importantes componentes: impulso e objetivo. O termo impulso refere-se a um processo interno que incita a pessoa à ação. O impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo – pela temperatura, por exemplo -, mas é interno. Um motivo termina ao ser atingido um objetivo, ou ao ser obtida uma recompensa. O objetivo ou recompensa apresentam certo efeito redutor ou saciante sobre o motivo. O motivo deixa de orientar o comportamento por um período de tempo. Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objetivo externo, como alimento, mas o processo de cessação do impulso é por si mesmo interno (BERGAMINI, 1980, p. 126).

2.3.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Enquanto Maslow e Murray fundamentam suas teorias da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Herzberg *apud* Chiavenato (1980, p. 87), considera que “tanto o ambiente externo como o trabalho em si, são fatores importantes na motivação humana. Entretanto, percebe-se que apenas o ambiente em que o empregado trabalha e as circunstâncias externas que o envolvem tem sido enfatizados pela grande maioria das organizações”. Em resumo, sobressaem mais às condições que o rodeiam e aquilo que ele recebe externamente em troca do seu trabalho, do que o trabalho propriamente dito.

De acordo com a teoria de Herzberg, a motivação humana divide-se em dois fatores: os Higiênicos e os Motivadores.

a) Fatores Higiênicos: referem-se às condições de trabalho do empregado, como: condições físicas e ambientais de trabalho;

- Salário;
- Benefícios sociais;
- Políticas da empresa;
- Tipos de supervisão;
- Relacionamento entre os funcionários.

b) Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com os cargos em si, como: a liberdade para decidir como executar as tarefas;

- Trabalhos desafiadores;
- Reconhecimento profissional;
- Possibilidade de crescimento profissional.

Em sua análise, Herzberg enfatiza a natureza das tarefas. De acordo com sua teoria, as empresas preocupam-se basicamente em distribuir as tarefas de acordo como os princípios da eficiência e da economia, o que tem levado a um esvaziamento dos componentes de desafio e de oportunidade, passando assim a provocar um processo de desmotivação. Chiavenato declara que:

A apatia e a alienação são os resultados naturais da existência de tarefas que não são capazes de oferecer ao trabalhador nada mais além de algum lugar decente para trabalhar. Os fatores de higiene poderão evitar que o trabalhador se queixe, mas não farão com que ele queira trabalhar mais ou com maior eficiência. Se oferecerem

ainda mais fatores higiênicos – em forma de prêmios ou pagamentos de incentivos monetários, os efeitos serão temporários. Herzberg salienta que os investimentos feitos em fatores higiênicos atingem rapidamente o ponto de diminuição de retorno e não representam, portanto, uma sólida estratégia de motivação (CHIAVENATO, 1980, p.88).

Herzberg propõe, para tornar o funcionário mais produtivo e motivado, o “enriquecimento das tarefas”, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo.

De certo modo, as conclusões de Herzberg vão de encontro com as de Maslow, no que se refere que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional, quando o padrão de vida é elevado, conforme se pode observar na figura 05.

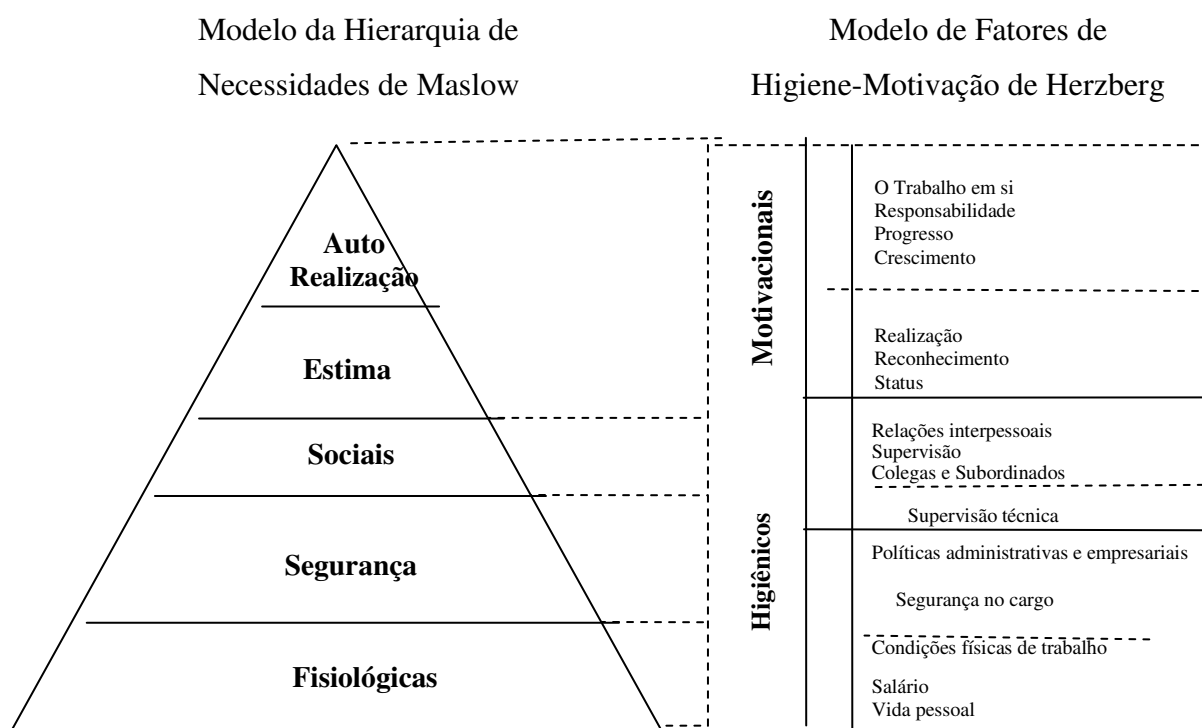


Figura 05: Comparação entre os modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.

Fonte: Chiavenato, 1980, p. 91

Existem, porém, algumas diferenças importantes: Maslow afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, enquanto Herzberg, afirma que apenas as necessidades mais elevadas atuam como motivadoras, e que um trabalhador pode simultaneamente ter satisfeitas as necessidades motivacionais e as higiênicas (CHIAVENATO, 1980).

2.3.4. Teoria Motivacional de Vroom

A teoria de Vroom é também conhecida como modelo contingencial e, segundo ela, o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo, a saber:

- Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir os objetivos;
- A relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais; e
- A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo (CHIAVENATO, 1980, p. 92).

Para Vroom, um indivíduo pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se impõem, são elas:

1. Objetivos pessoais do indivíduo: podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante;
2. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produtividade informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo;
3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade. Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em um cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa (VROOM *apud* CHIAVENATO, 1980, p. 92).

Vroom baseou seu modelo na hipótese de que a motivação é um processo que governa escolha entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes de seu particular comportamento. Esses resultados podem ser freqüentemente representados como uma cadeia de relações entre meios e fins. Dessa forma, quando o funcionário procura um resultado de primeiro nível (produtividade elevada), esta buscando meios para alcançar resultados de nível final (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo) (CHIAVENATO, 1980).

2.3.5 Teoria das necessidades, de McClelland

A teoria das necessidades desenvolvida por McClelland (1961) *apud* Robbins (2002) enfoca três necessidades:

1. Necessidade de realização: busca da excelência de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;
2. Necessidade de poder: necessidade de fazer outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente;
3. Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

De acordo com o autor, não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente, ou seja, podem ser apreendidas.

Bowditch e Buono (2002, p. 43) descrevem a teoria das necessidades de McClelland da seguinte forma:

Sua teoria propõe que cada um de nós será, em momentos diferentes, influenciados por realizações, poder ou afiliação, e que a força de cada necessidade específica varia de acordo com a situação. Cada um, entretanto, provavelmente terá desenvolvido uma tendência dominante para uma dessas necessidades e de vida. Sendo assim, alguns indivíduos serão mais motivados pela necessidade de afiliação (necessidades sociais), enquanto outros serão movidos pela necessidade de atingir diversas metas ou conquistar certo grau de poder ou influência sobre outras pessoas. De um modo geral, a necessidade de afiliação influencia a orientação do indivíduo para as tarefas que este enfrenta numa organização. Por exemplo, a pessoa é motivada pelas recompensas por um trabalho bem feito. As necessidades de afiliação e poder governam as relações interpessoais de um indivíduo. A pessoa procura amigos, busca a liderança, age com calor humano e cordialidade com os colegas e assim por diante (BOWDITCH E BUONO, 2002, p. 43).

Esta teoria sustenta, segundo os autores, que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização da motivação pelo êxito, aprendido inicialmente na infância.

Esses motivos têm relação íntima com a resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas.

2.3.6 Teorias X e Y

São teorias apresentadas por Douglas McGregor *apud* Robbins (2002), propõem duas visões distintas do ser humano, uma pessimista (teoria X) e outra otimista (teoria Y).

McGregor defendeu que cada uma dessas orientações refletia crenças básicas sobre a natureza de comportamento humano, as quais subseqüentemente influenciam um gerente a adotar uma abordagem motivacional ao invés de outra.

2.3.6.1 Premissas da teoria X

- a) Os funcionários não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho;
- b) Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- c) Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- d) A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

2.3.6.2 Premissas da teoria Y

- a) Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- b) As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- c) As pessoas, na média, podem aprender a aceitar ou até a buscar a responsabilidade;
- d) A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Bowditch e Buono (2002, p. 40), fazem as seguintes considerações sobre a Teoria X e Teoria Y.

Embora McGregor tenha injetado seus próprios valores nesta explicação e tenha deixado implícito que as suposições da Teoria X levam inevitavelmente a uma gerência autoritária enquanto a Teoria Y leva a uma gerência participativa, a relação entre essas crenças e os estilos gerenciais foi esclarecida dentro do contexto de uma abordagem contingencial à administração. Gerentes imbuídos das crenças da Teoria X podem perfeitamente achar difícil utilizar práticas organizacionais que dependam da confiança nos subordinados. Os gerentes com crenças da Teoria Y terão maior probabilidade de utilizar “testes reais”, em outras palavras, optar por confiar nos subordinados quando seus comportamentos e outros aspectos da situação organizacional assim o permitirem. Dessa forma, a Teoria Y pode ser vista como uma abordagem situacional, já que os gerentes com essas suposições tenderão a adotar uma orientação diagnóstica e a fazer uma avaliação mais realista dos requisitos das tarefas, das pressões de tempo e dos climas organizacionais (BOWDITCH E BUONO, 2002, p. 40).

Para Robbins (2002), as teorias apresentadas podem ter respostas na estrutura apresentada por Maslow, ou seja, a Teoria X afirma que as necessidades de nível mais baixo dominam o indivíduo. Na Teoria Y, as necessidades de nível mais alto são as que dominam.

2.3.7 Teoria da Fixação de Objetivos

Esta teoria afirma que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Outras características como objetivos específicos, objetivos difíceis (quando aceitos) e o *feedback* dado aos funcionários são fatores de melhora de desempenho (ROBBINS, 2002).

Esta teoria pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, está determinado a não abandoná-lo, sendo que, isto acontece mais frequentemente se os objetivos se tornarem públicos, quando o indivíduo possui participação nas decisões das metas propostas, ao invés de metas impostas. Sobre isto, Robbins (2002, p. 162) faz as seguintes considerações:

Se os funcionários tivessem a oportunidade de participar da fixação de seus próprios objetivos, eles se esforçariam mais arduamente? As evidências são controversas, quando se trata da comparação entre a superioridade de estabelecimento de objetivos pela supervisão ou pelo método participativo. Em alguns casos, a fixação participativa de objetivos proporciona um desempenho superior, enquanto em outros os funcionários desempenham melhor suas tarefas quando as metas são estabelecidas por seus chefes. Mas a principal vantagem da participação talvez seja uma crescente aceitação do objetivo como uma meta desejável para se atingir. Como já mencionamos, a resistência é maior quando o objetivo é difícil. Quando as pessoas participam de sua fixação, elas têm mais probabilidade de aceitar até um objetivo difícil, mais do que aceitariam uma meta determinada arbitrariamente pelo chefe. O motivo é que as pessoas se comprometem mais com as escolhas das quais fazem parte. Portanto, embora a fixação participativa não seja um diferencial quando a aceitação do objetivo; ele aumenta a probabilidade de que objetivos difíceis venham a ganhar aceitação e comprometimento (ROBBINS, 2002, p. 162).

Bowditch e Buono (2002, p. 48) fazem as seguintes considerações a respeito da teoria da fixação de objetivos:

Infelizmente, as pesquisas sobre a participação e o estabelecimento de metas continuam inconclusivas. A maior parte das pesquisas sobre o estabelecimento de metas sugere que metas específicas, em lugar da participação em si, são a variável principal associada a um desempenho melhor. Entretanto, essas descobertas, que contradizem muitas de nossas idéias contemporâneas sobre maior participação e envolvimento no local de trabalho, emergiram dos ambientes cuidadosamente controlados de experiência em laboratório ou em campo. Esta situação, portanto, trouxe dúvidas quanto à sua generabilidade. Além disso, outros interpretaram os estudos de uma forma que indica o desempenho, e não a especificidade de metas, como determinante principal. Uma vez que, (1) as metas estabelecidas de maneira participativa são mais altas que as designadas a uma pessoa por outra e (2) metas

mais altas (mais difíceis) resultam a níveis superiores de desempenho, defende-se que a participação no estabelecimento de metas leva a um desempenho melhor. Assim, nos termos da teoria do estabelecimento de metas, os gerentes devem (1) estabelecer metas claras e específicas para seus subordinados, (2) fazer metas suficientemente difíceis para ser percebidas como desafiantes, mas não tão difíceis para ser consideradas impossíveis, e (3) envolver subordinados no estabelecimento de metas quando possível (BOWDITCH E BUONO, 2002, p. 48).

O que fica claro nesta teoria é que quando os objetivos são fixados com a participação dos funcionários, principalmente objetivos mais difíceis, a aceitação torna-se maior, entretanto, não existe evidência de que isto esteja associado ao aumento de satisfação com o trabalho.

2.3.8 Teoria do Reforço

Esta teoria é uma abordagem comportamentalista, originada de Skinner (1977), sobre o condicionamento dos animais, suas variáveis centrais são: estímulo, resposta e recompensa; onde o reforço condiciona o comportamento, ou seja, o comportamento que gera conseqüências satisfatórias tende a ser repetido, enquanto que o comportamento que gerar conseqüências insatisfatórias tende a não se repetir. Desta forma, o comportamento é influenciado ou dirigido da maneira que o ambiente (organização) deseja (ROBBINS, 2002).

De acordo com esta teoria o reforço pode ser de duas formas: positivo (recompensa), que de acordo com a maior parte dos teóricos é a forma mais eficaz de se manter certos comportamento e, o reforço negativo (punição), onde o indivíduo se comporta de certa forma para evitar certas conseqüências.

Para Robbins (2002), a crítica a presente teoria seria que a mesma ignora as condições internas do indivíduo, concentrando-se apenas no que acontece a ele quando realiza uma ação, mas, esta teoria fornece meios de análise daquilo que controla o comportamento.

Para Bowditch e Buono (2002), a crítica a presente teoria se situa no campo ético, por tratar-se de manipulação aos trabalhadores, modificando ou induzindo comportamentos. Porém, permanecem os princípios do reforço e as estratégias a eles associados, as quais, podem ser úteis para os administradores para influenciar o comportamento de seus colaboradores.

A valorização do reforço positivo, quando aplicado adequadamente, segundo os autores, através de elogios, reconhecimento, remuneração, recompensas, vindas de certos comportamentos podem ser muito valiosas para a motivação do indivíduo, porém, os elogios

deverão ser sinceros e embasados em comportamentos que os mereçam. Elogiar alguém sem sinceridade pode ser prejudicial para a equipe.

2.3.9 Teoria das Expectativas

Trata-se de uma das teorias mais aceitas na atualidade sobre o processo de motivação, sendo que sustenta que a força e a intensidade da ação depende da força da expectativa que a ação trará certo resultado e também da atração que este resultado trará para o indivíduo.

Bowditch e Buono (2002), mostram que a teoria da expectativa supõe que a motivação esta centrada em três componentes:

1. Uma expectativa de esforço-desempenho, quanto maior o esforço, maior o desempenho;
2. Uma percepção de desempenho-resultado, bom desempenho trás recompensas;
3. O valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado para a pessoa.

De acordo com estes autores, para se ter um indivíduo motivado, ele precisa dar valor à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, resultará em conseqüências maiores.

No entendimento de Robbins (2002, p. 167), esta teoria enfoca três relações, a saber:

Relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho; Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar a obtenção de um resultado que se deseja; Relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele (ROBBINS, 2002, p. 167).

Esta teoria ajuda a entender por que tantos funcionários não se sentem motivados em seu trabalho e fazem somente o necessário para se manterem em seus empregos.

Na concepção de Robbins (2002) temos as seguintes perguntas, que devem ser respondidas de forma afirmativa pelos funcionários, a fim de analisar sua motivação:

Primeiro, se eu der o Máximo de meu esforço, isto será reconhecido em minha avaliação de desempenho? Para muitos trabalhadores a resposta é: não. Por quê? Sua capacidade pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que esforcem, eles nunca terão um desempenho superior. O sistema de avaliação de desempenho da empresa pode considerar outros fatores como lealdade, iniciativa ou coragem, o que significa que mais esforço não resultará, necessariamente, em melhor avaliação. Segundo; se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultara em alguma recompensa organizacional? Muitos trabalhadores percebem a relação desempenho-recompensa em seu trabalho como fraca; o motivo é que, as organizações

recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Finalmente; se eu receber alguma recompensa será sempre atraente para mim? O funcionário trabalha duro na esperança de conseguir uma promoção, mas recebe apenas um aumento de salário. Estes exemplos ilustram a necessidade de as recompensas serem adequadas às necessidades de cada funcionário. Infelizmente, muitos executivos têm limitações quanto às recompensas que podem oferecer o que dificulta a possibilidade de individualizá-las. Além disso, muitos executivos assumem erroneamente que todos os funcionários querem as mesmas coisas, deixando de perceber os efeitos motivacionais da diferenciação de recompensas (ROBBINS, 2002, p. 80).

O que podemos extrair desta teoria é que para motivar as pessoas às recompensas tem que ser desejadas por elas, para o funcionário que precisa ser motivado, ele precisa perceber que a mudança em seu comportamento resultará em recompensas e que percebam que seu esforço resultará em bom desempenho.

A principal crítica a esta teoria, segundo o autor, é que considera que as pessoas agem de forma racional e que analisam todas as alternativas que lhe forem propostas, no entanto, as pessoas são limitadas na quantidade de informações que podem processar e que as interações entre expectativas são bastante complexas.

Outra crítica relatada pelo autor, relata que a maioria dos indivíduos não consegue relacionar a recompensa ao desempenho, bem como as empresas não recompensam seus funcionários pelo seu desempenho, e sim, pelo tempo de casa, esforço, nível de capacidade e dificuldade, e que no momento que alterar este quadro, ficará mais fácil de validar a teoria.

Apesar de todas as teorias citadas deve-se levar em conta que a motivação é subjetiva do funcionário, pois, enquanto alguns elegem o ambiente de trabalho, o reconhecimento por seu trabalho, como sendo o mais importante; para outros o salário é o que lhe traz maior motivação.

É necessário, segundo o mesmo autor, conhecer as necessidades da equipe, para ver o que realmente traz satisfação; alguns dos fatores podem ser: um clima satisfatório, uma política de benefícios que traga segurança aos funcionários, um salário adequado e que atenda suas necessidades primárias e que seja compatível com o mercado, o reconhecimento dos pontos fortes por seus líderes, um bom programa de treinamento, entre outros.

Assim sendo, torna-se difícil eleger a melhor maneira de motivar os funcionários uma vez que estes possuem diferenças e necessidades individuais, porém, deve-se levar em conta que para se conseguir ter o melhor de cada funcionário é preciso conhecer seus pontos fortes, compreender suas necessidades e expectativas e delegar serviços que sejam compatíveis com as aptidões de cada um.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O procedimento metodológico utilizado é o estudo de caso, pois segundo Yin (2001), tal procedimento é utilizado quando se pretende analisar o comportamento de indivíduos na área de trabalho, onde o pesquisador irá analisar como ocorre o processo.

Trata-se de estudo de caso, do tipo único, por referir-se somente a agência do Banco do Brasil em Sarandi-RS.

A natureza do estudo é exploratória e descritiva, segundo Yin (2001), é exploratória pela aplicação de pesquisas junto a funcionários com o objetivo de tentar responder perguntas “como” e “porque”. Descritiva, pois tem por objetivo descrever de modo sistemático o fenômeno estudado, como no caso o comportamento dos indivíduos.

3.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados alguns termos e variáveis, cujas definições relacionam-se, a seguir:

- **Competência:** De acordo com Fleury & Fleury (2001), competência vai além da qualificação, refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecido por isso;
- **Motivação:** De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. Esse impulso a ação pode ser provocado por um

estímulo externo (Provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1980, p. 79).

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários da agência anteriormente citada, sendo o presente estudo voltado a análise da percepção dos funcionários sobre vários pontos que incentivam ou não o comprometimento destes com os resultados da agência, além de verificar como é visto pelos funcionários os programas de incentivos da Instituição.

No entendimento de GIL (1995), quando o universo da pesquisa é geograficamente concentrado e pouco numeroso, é preferível que sejam pesquisados todos os elementos. Desta forma garantindo a conscientização e a mobilização da população em torno da proposta de ação envolvida pela organização.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A fim de atingir os objetivos propostos na pesquisa foram utilizados questionários para verificação da percepção dos funcionários sobre diversos aspectos que incentivam ou não o comprometimento dos funcionários com os resultados da agência.

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 187), “as pesquisas quantitativas-descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave.”

Na primeira parte do questionário foram obtidos os dados pessoais dos respondentes, sendo que na segunda parte os respondentes terão questões de múltipla escolha. Os respondentes tiveram cinco (5) alternativas, segundo Likert, para escolher entre as respostas:

1. Discordo totalmente;
2. Discordo;
3. Não discordo nem concordo;
4. Concordo;
5. Concordo totalmente.

Não se pode deixar de esclarecer que se tratam de perguntas fechadas, onde os funcionários se manifestaram em uma das cinco respostas possíveis, não tendo a oportunidade de manifestar-se espontaneamente como ocorre em questões abertas.

Por tratar-se de estudo de caso tem-se a esclarecer que não se pode generalizar que isto ocorra em toda a Instituição Banco do Brasil, uma vez que o local estudado trata-se somente da agência de Sarandi-RS.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Os dados analisados utilizaram a abordagem quantitativa. Rodrigues (2005), conceitua pesquisa quantitativa como tudo aquilo que pode ser quantificável, que pode ser transformado em números, assim como as opiniões e as informações, com o objetivo de posteriormente serem analisadas. Pode ser usado neste caso recursos e técnicas estatísticas, como média, desvio-padrão, análise de regressão, entre outras, etc...

Com os dados em mãos, estes foram tabulados em planilha Excel por frequência estatística das respostas, podendo-se assim realizar um comparativo com o que será apresentado na revisão bibliográfica. Sendo que se partiu de entrevistas aos funcionários envolvidos e a análise foi realizada de forma manual, com a simples contagem das frequências de cada resposta.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dando seqüência, este capítulo apresentará a empresa objeto dessa pesquisa, bem como sua caracterização e demais dados relevantes para elucidar as dúvidas existentes. Divulga ainda a pesquisa realizada com os funcionários e as análises e interpretações obtidas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A agência do Banco do Brasil, localizada em Sarandi-RS, onde se realizou este trabalho, iniciou suas atividades em 05/05/1962. Trata-se de agência do Pilar Varejo, com predominância no Agronegócio, sendo que possui em torno de 11.000 clientes pessoas físicas, divididos em torno de 7.000 agricultores e 4.000 funcionários de empresas ou profissionais liberais.

Conta com 03 postos de atendimento externo e com 18 funcionários, 04 destes destinados ao atendimento de pessoas jurídicas, 02 caixas e 12 destinados ao atendimento a pessoas físicas, sendo que os respondentes foram um total de 15 funcionários, pelo motivo de que 03 estavam em férias quando da realização da pesquisa.

Dentre os vários programas de comprometimento utilizados pelo Banco do Brasil, destacam-se:

- **Programa Extraordinário para Aprimoramento dos Funcionários** – trata-se de destinação de R\$ 250,00 por funcionário, que se enquadre como público-alvo do programa, com a finalidade de desenvolvimento pessoal do funcionário, o qual pode ser gasto e comprovado com: a) Práticas anti-estresse (atividades realizadas individualmente ou em grupo, como ginásticas laborais e outras); b) Práticas que visem a melhoria do condicionamento físico, realizadas fora do ambiente de trabalho, como aulas de ginástica,

natação e outras; c) Cursos visando a capacitação do funcionário, realizados fora do ambiente de trabalho. Público alvo: funcionários de cargos de Postos Efetivos e Assistentes de Negócios

- **Programa UniBB de Graduação** – trata-se de programa cujo objetivo é propiciar a formação profissional de funcionários por meio de concessão de bolsas de estudo para cursos de graduação, de áreas de interesse do Banco, onde os incentivos vão de 30% a 60% da mensalidade, limitado a R\$ 1.500,00 por semestre, destinado a todos os funcionários.
- **Programa UniBB de Pós-graduação** – trata-se de programa cujo objetivo é aperfeiçoar e qualificar os funcionários, dotando-os de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho profissional de alto nível. Este programa concede bolsas de estudos para cursos de pós-graduação (MBA, especialização, mestrado e doutorado), sendo que os valores são de 60% a 80% do valor das mensalidades, de acordo com as normas do programa, destinados a todos funcionários.
- **ClubePRO** – é um clube de parcerias entre o Banco e empresas externas ligadas as áreas de conhecimento, cultura, informação, qualidade de vida e atualização profissional. Tem por objetivo fornecer aos funcionários, da ativa e aposentados, seus dependentes e colaboradores, condições especiais de acesso a bens e serviços que promovam e estimulem o autodesenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida.
- **Participação nos Lucros ou Resultados (PLR)** – incentivam com valor financeiro aos funcionários das agências que atinjam 400 pontos no Acordo de Trabalho da agência, ou seja, percentual de atingimento de metas, sendo o valor variável de acordo com o cargo exercido pelo funcionário.
- **Auxílio Creche** – incentivo de R\$ 171,13 por dependente com idade de um mês a sete anos incompletos, como ressarcimento de pagamentos a creches e instituições pré-escolares de livre escolha pelo funcionário.
- **Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – PREVI** – Este plano destina-se a aposentadoria complementar dos funcionários do Banco do Brasil, onde o Banco na qualidade de Patrocinador, colabora, em conjunto com o funcionário em percentual, garantindo assim a aposentadoria integral ao associado
- **Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil – CASSI** – Este plano destina-se à assistência médica dos funcionários do Banco do Brasil, onde o Banco colabora, juntamente com o funcionário, na mensalidade do plano, garantindo assim uma boa assistência médica a seu quadro de funcionários.

4.2 RESULTADOS

A pesquisa efetuada foi realizada com o intuito de diagnosticar a motivação e o comprometimento dos funcionários do Banco do Brasil na agência de Sarandi-RS, e quais os fatores que mais motivam os funcionários da referida agência.

Para facilitar a análise, as pesquisas realizadas foram divididas em três partes, a saber: na primeira parte, apresentam-se os dados relativos à empresa objeto da pesquisa, bem como ao perfil dos funcionários existentes na agência, como idade, escolaridade, etc.

Na segunda parte do questionário aplicado, abordou-se aspectos relacionados à motivação, comportamento organizacional, competência, gestão de pessoas, comprometimento e clima organizacional. Na terceira e última parte, abordou-se temas relacionados diretamente com os elementos, o ambiente que proporcionam motivação e desmotivação aos funcionários.

Na primeira fase, obteve-se o perfil dos pesquisados, sendo que destes 80% são do sexo masculino e 20% do sexo feminino, conforme observado na figura 06.

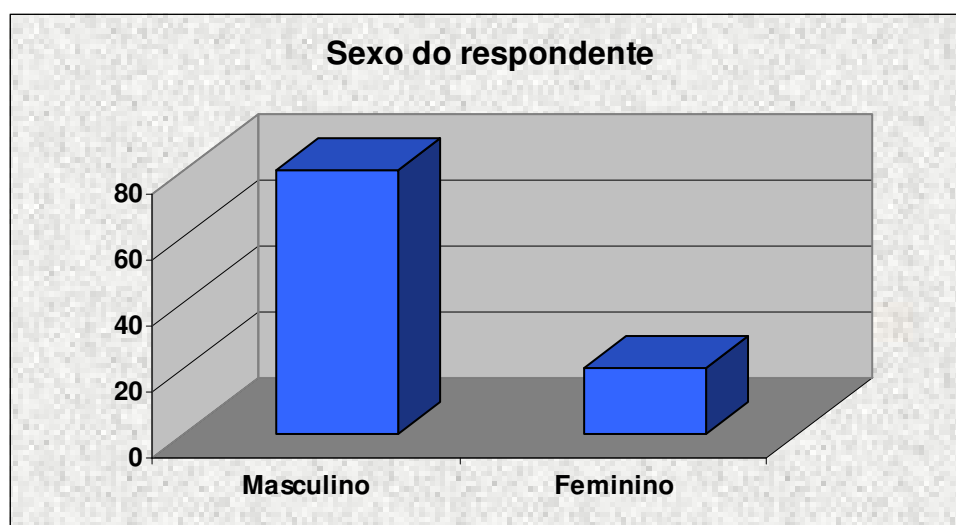


Figura 06: Sexo do Respondente

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No que se refere ao tempo de serviço dedicado à entidade, observa-se que 30% está na empresa a menos de 3 anos, 26% estão na empresa de 3 à 10 anos e 44%, trabalha na entidade a mais de 10 anos, conforme figura 07. O percentual de funcionários trabalhando a mais de 15 anos é bastante elevado, sendo assim, observa-se que a entidade encontra-se dividida, sendo de um lado, funcionários antigos e no outro, funcionários jovens.

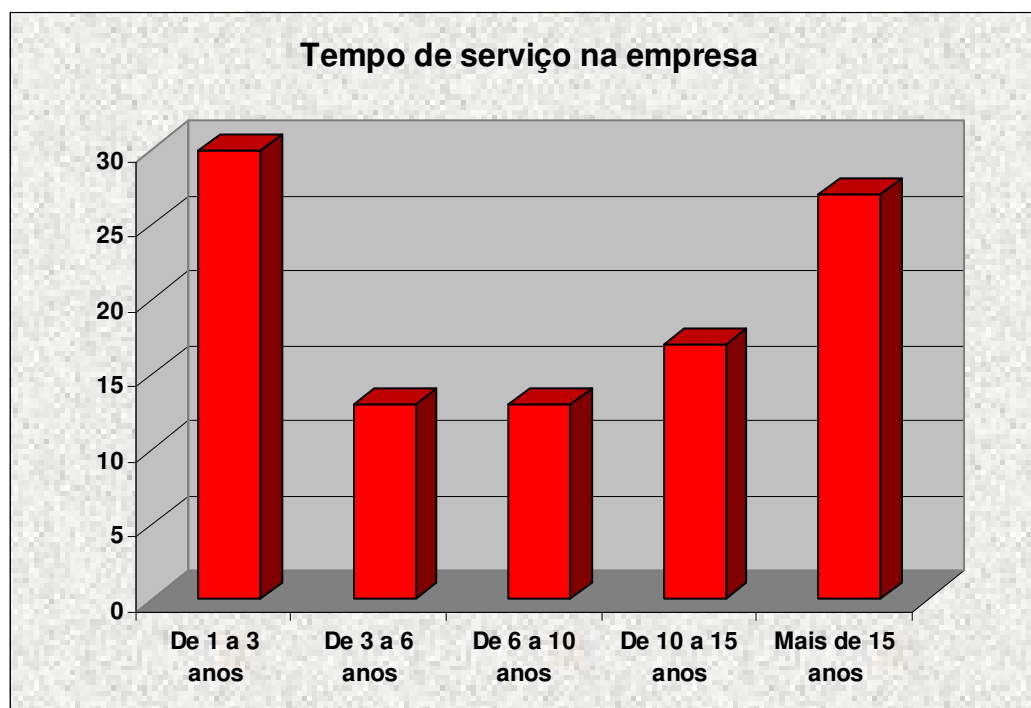


Figura 07: Tempo de serviço na empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na empresa objeto de estudo, com relação às funções desempenhadas, estas são 3, a saber: posto efetivo, gerência média e caixa executivo. Observa-se na figura 08, o percentual de colaboradores que desempenham cada função.

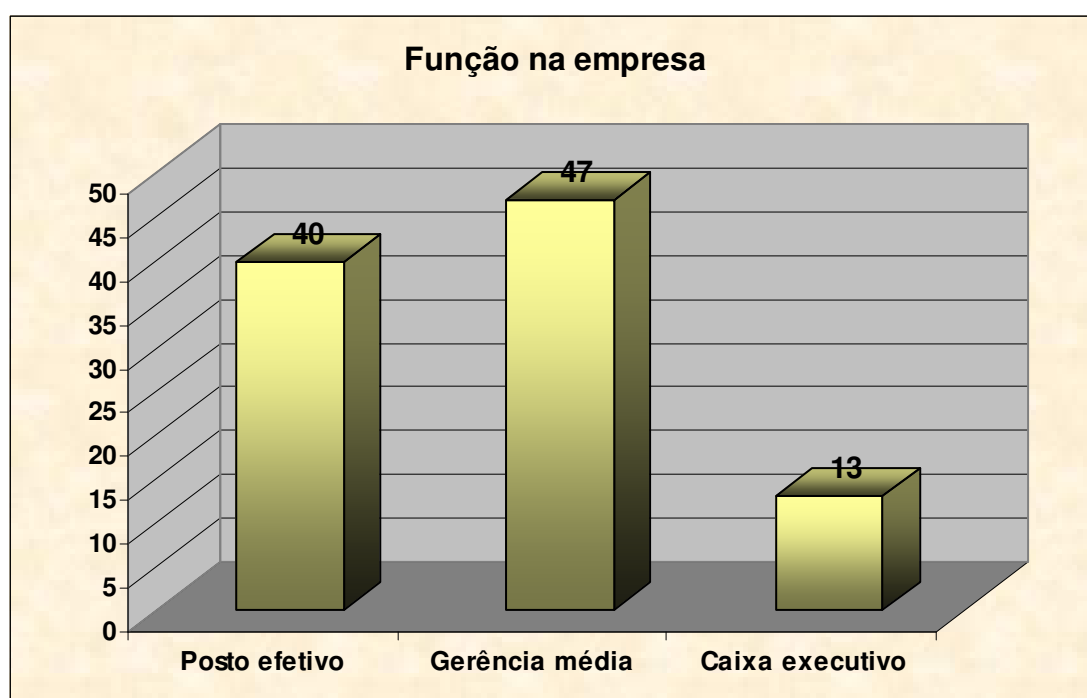


Figura 08: Função na empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Cabe esclarecer que recentemente ocorreram ações estruturantes na agência, onde vários funcionários que anteriormente eram Postos Efetivos foram promovidos, passando assim a ocupar cargos de Gerencia Média, e dentro destas mesmas ações foi reduzido um cargo de Caixa Executivo, tendo-se assim um percentual bem parecido em Postos Efetivos e Gerência Média.

Na figura 09 apresenta-se a faixa etária dos funcionários da instituição financeira estudada. Percebe-se que, quanto à idade dos colaboradores, cerca de 46% dos entrevistados possuem até 30 anos e 54% possuem mais de 31 anos.

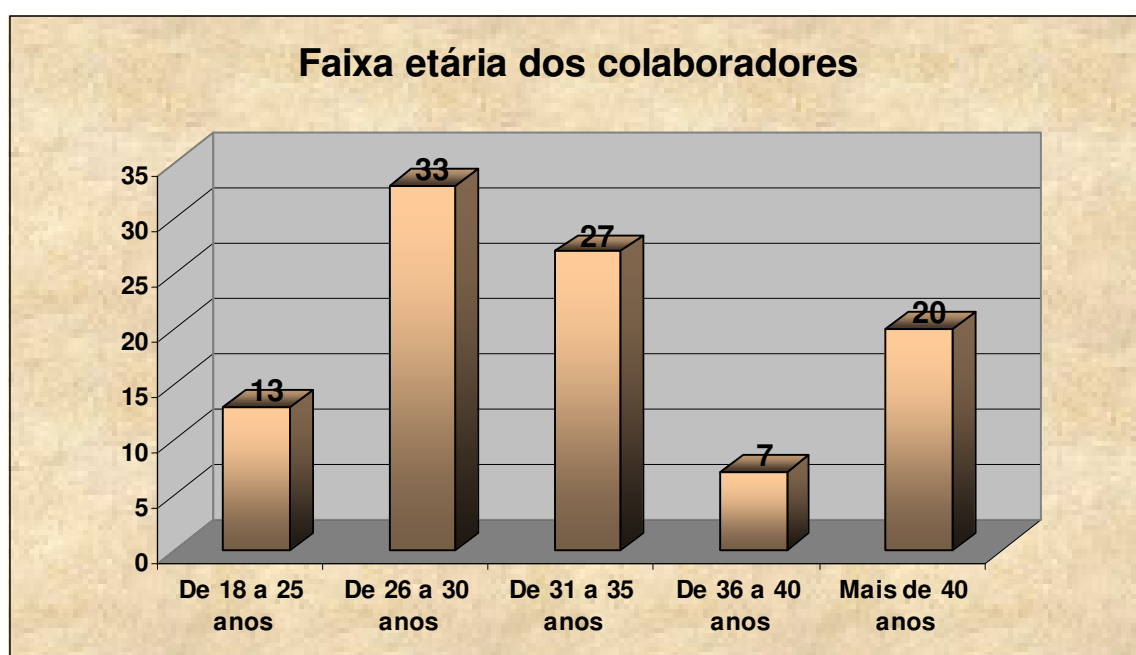


Figura 09: Faixa etária dos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Dentre os funcionários entrevistados, 20% concluíram o ensino médio, 33% possuem o ensino superior incompleto, 27% concluíram o ensino superior, 7% possuem pós-graduação incompleta e 13% já concluíram uma pós-graduação. Isto pode ser observado na figura 10.

No quesito escolaridade, pode-se observar que a grande maioria não está cursando Pós-graduação, isto se deve ao grande número de funcionários com idade mais avançada e com mais tempo de empresa, deste modo, mais próximo a aposentadoria o que gera uma maior acomodação no funcionário.

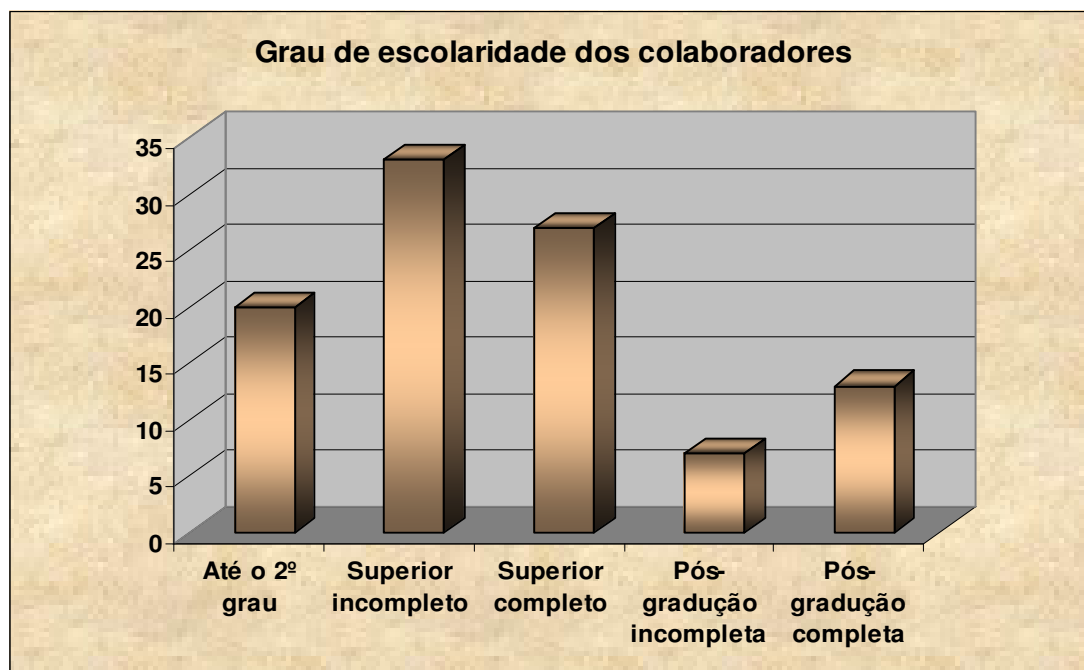


Figura 10: Grau de escolaridade dos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Quanto ao rendimento bruto mensal dos entrevistados, a figura 11 demonstra que a renda está concentrada entre os valores acima de R\$ 2.000,00. Em função das ações estruturantes ocorridas na empresa, o nível salarial dos funcionários também se elevou, razão por possuir 53% dos funcionários que recebem acima de R\$ 2.000,00.

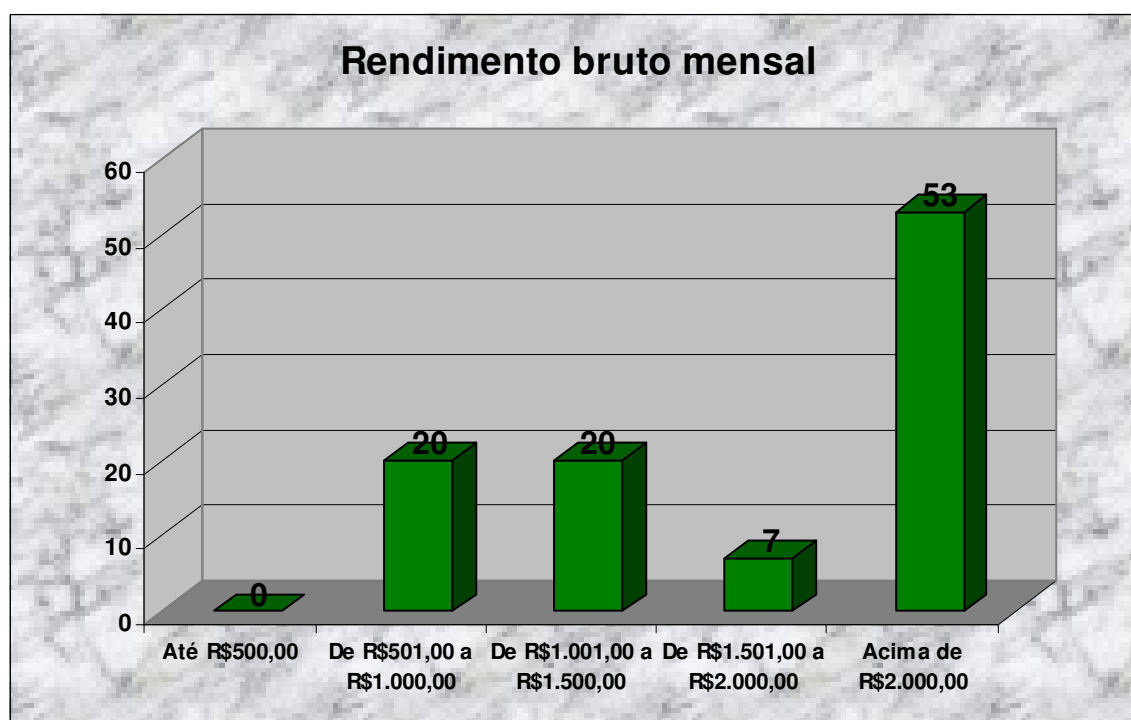


Figura 11: Rendimento bruto mensal

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

4.2.1 Aspectos Relacionados a Fatores Motivacionais, de Comportamento Organizacional, de Gestão de Pessoas, de Competência e de Comprometimento

Na segunda Parte da pesquisa foram tratados fatores motivacionais, de comportamento organizacional, de gestão de pessoas, de competência e de comprometimento.

Em relação à motivação, em resposta ao aspecto “me sinto motivado em meu local de trabalho”, a figura 12 demonstra os resultados.

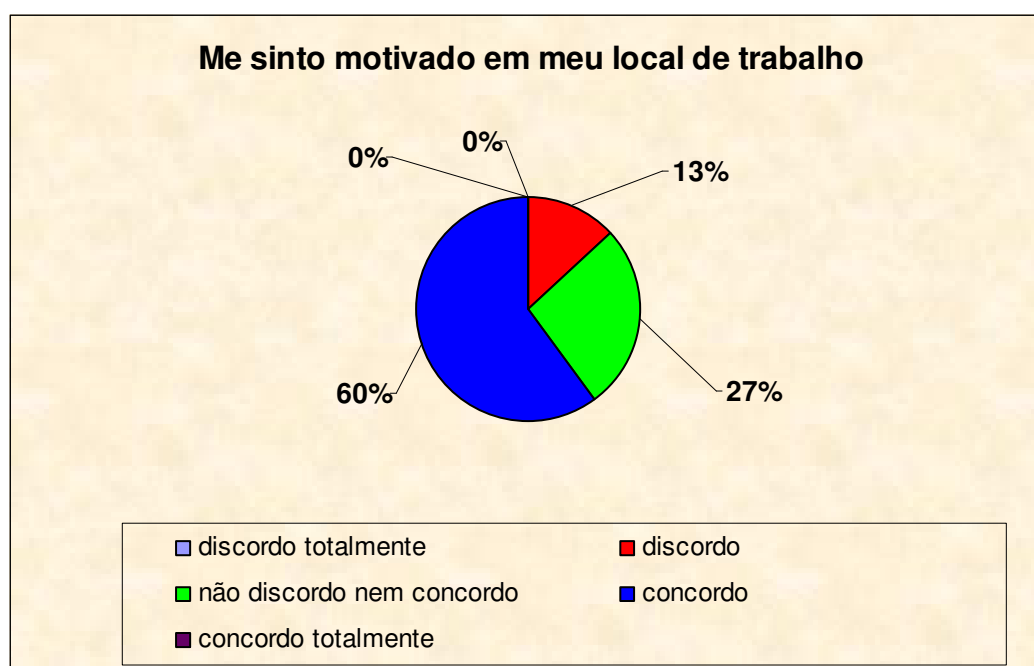


Figura 12: Me sinto motivado em meu local de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Neste quesito, a grande maioria dos funcionários, 60% declaram se encontrar motivados em seu local de trabalho, porém tem um número grande de 27% que se sentem indiferentes quanto à motivação. Dos entrevistados, 13% declarou não se sentir motivado, sendo que deste percentual que se sentem indiferente ou que não se sentem motivados tratam-se de pessoas com mais de 6 anos de atividade na empresa.

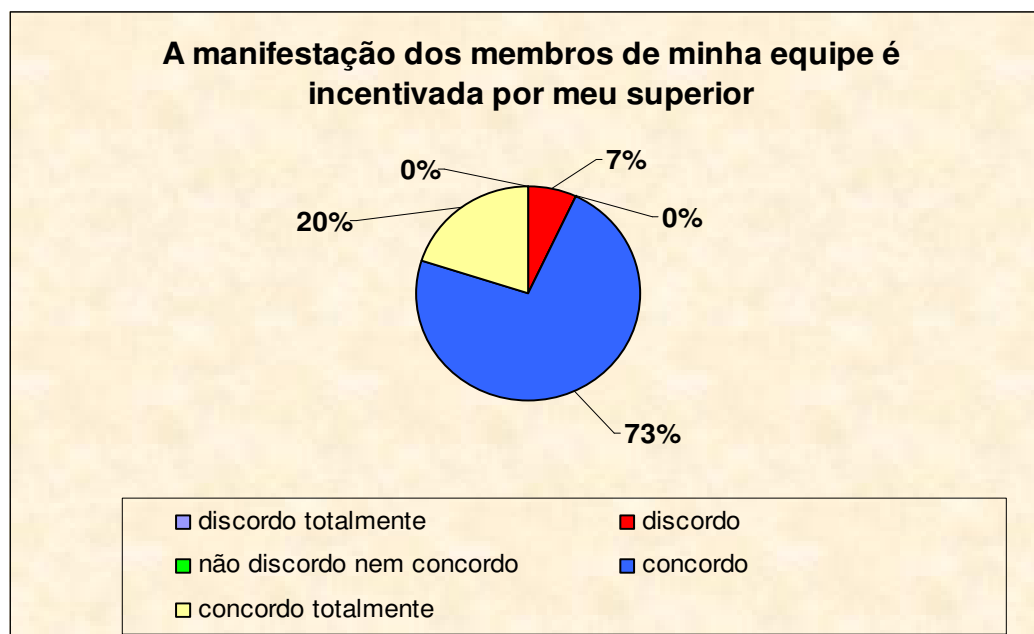


Figura 13: A manifestação dos membros de minha equipe é incentivada por meu superior

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 13, analisa-se se a manifestação dos membros da equipe é incentivada pelo superior. Neste aspecto verifica-se que 93% dos funcionários consideram que o superior procura incentivar a manifestação destes, apenas 7% dos entrevistados demonstrou não ver o superior como incentivador, sendo este percentual de caixas efetivos, com mais de 15 anos de empresa.

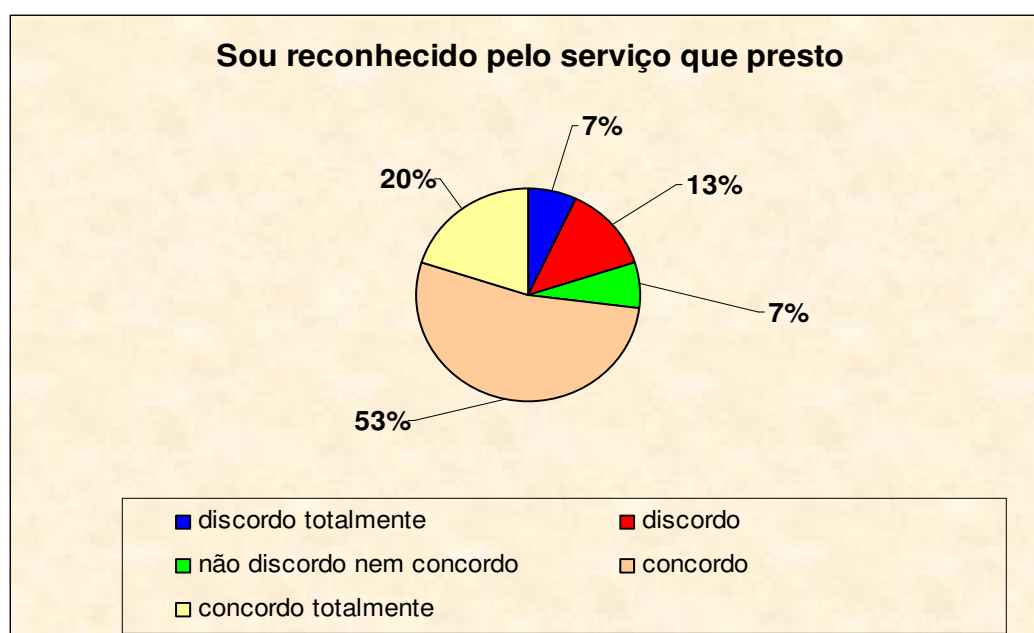


Figura 14: Sou reconhecido pelo serviço que presto

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Em relação ao quesito onde o que se pretendia saber era se o funcionário se sentia reconhecido pelo serviço que presta a empresa, a figura 14 demonstra que a maioria dos funcionários entrevistados, 73% concorda ou concorda totalmente que há reconhecimento na agência onde ocorreu à pesquisa, porém tem 13% que acredita não ser reconhecido pelo serviço prestado, 7% está indiferente ao quesito e 7% discorda totalmente com o quesito. Do percentual que acredita não ser reconhecido, 20% deles tratam-se de funcionários com mais de 15 anos de agência.

De acordo com as figuras 13 e 14, pode-se observar que os funcionários com mais tempo de trabalho na empresa não vêem o superior como motivador e não se sentem reconhecidos pelo serviço prestado.

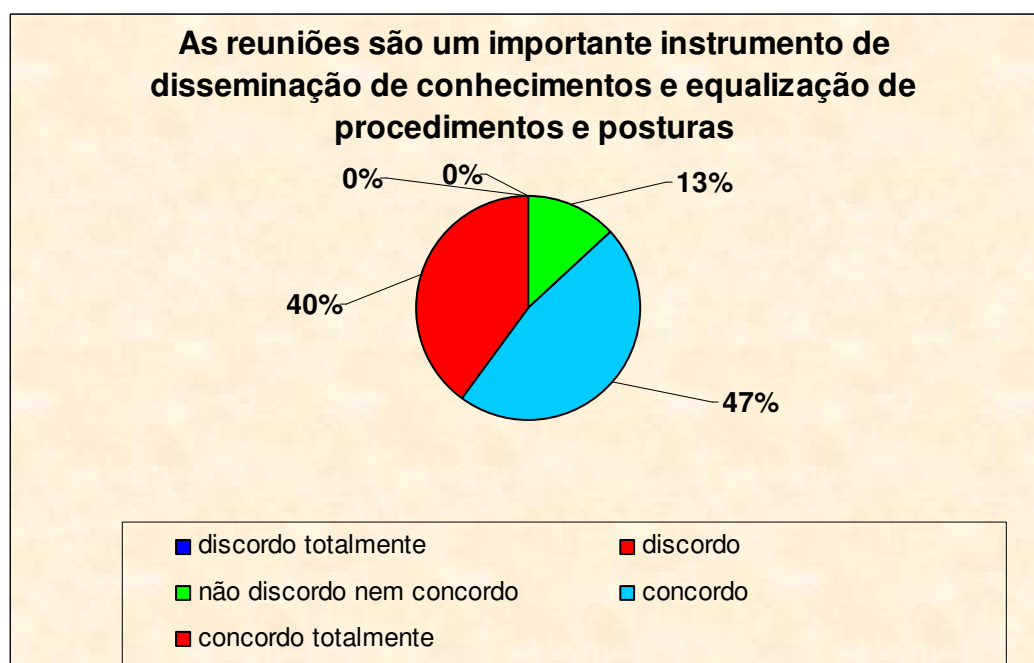


Figura 15: As reuniões são um importante instrumento de disseminação de conhecimentos e equalização de procedimentos e posturas

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 15, onde se procurou observar se os funcionários entendem as reuniões como instrumento de disseminação de conhecimentos e equalizadores de procedimentos e posturas, 87% concorda ou concorda totalmente que as reuniões são importantes para disseminar conhecimentos e equalizar procedimentos e posturas, sendo que 13% acham isto indiferente, nota-se que a grande maioria dos funcionários têm uma visão positiva das reuniões e o percentual de 13% trata-se de funcionários com mais de 6 anos de empresa.

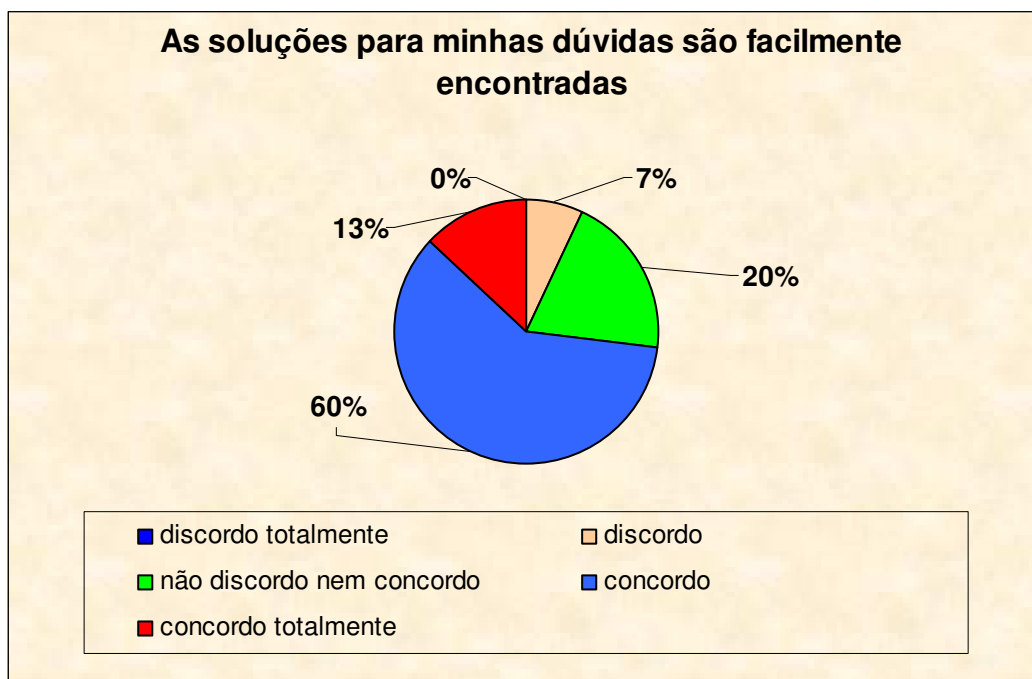


Figura 16: As soluções para minhas dúvidas são facilmente encontradas

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 16 que questiona se as soluções para as dúvidas dos funcionários são facilmente encontradas, 73 % concordam ou concordam totalmente que as soluções para as dúvidas são facilmente encontradas, 20% se sente indiferente quanto ao quesito e 7% discordam deste percentual. Estes 27% que discordam são casos pontuais tratando-se de 02 postos efetivos, 01 de gerência média e 01 de caixa executivo.

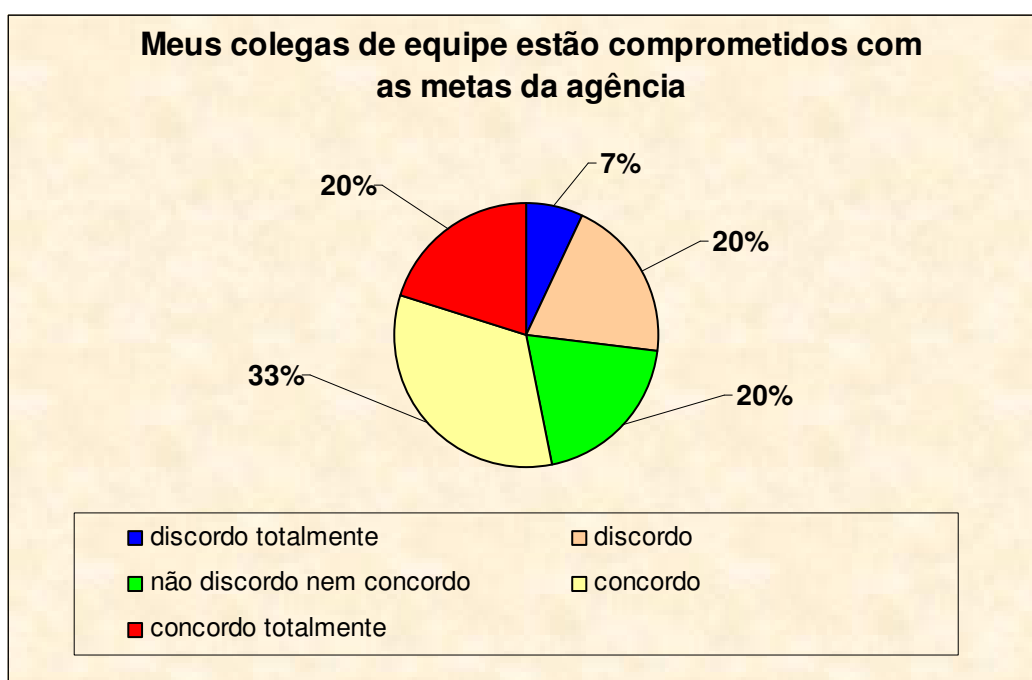


Figura 17: Meus colegas de equipe estão comprometidos com as metas da agência

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No quesito que procura entender se o funcionário observa que seu colega de equipe está comprometido com as metas da agência, apresentado na figura 17, houve uma grande divisão sendo que uma maioria de 53% concorda ou concordam totalmente que os colegas de equipe estejam comprometidos, 20% se sentem indiferente e um grande percentual, 27% acha que não há comprometimento dos colegas da equipe com as metas propostas. Neste percentual que se sentiu indiferente se observou tratar-se de funcionários com mais de 36 anos de idade. Do percentual que discordou observou-se se tratar, em sua grande maioria, da observação da Gerência Média, chefes de equipes, que observaram seus subordinados como não comprometidos com as metas.

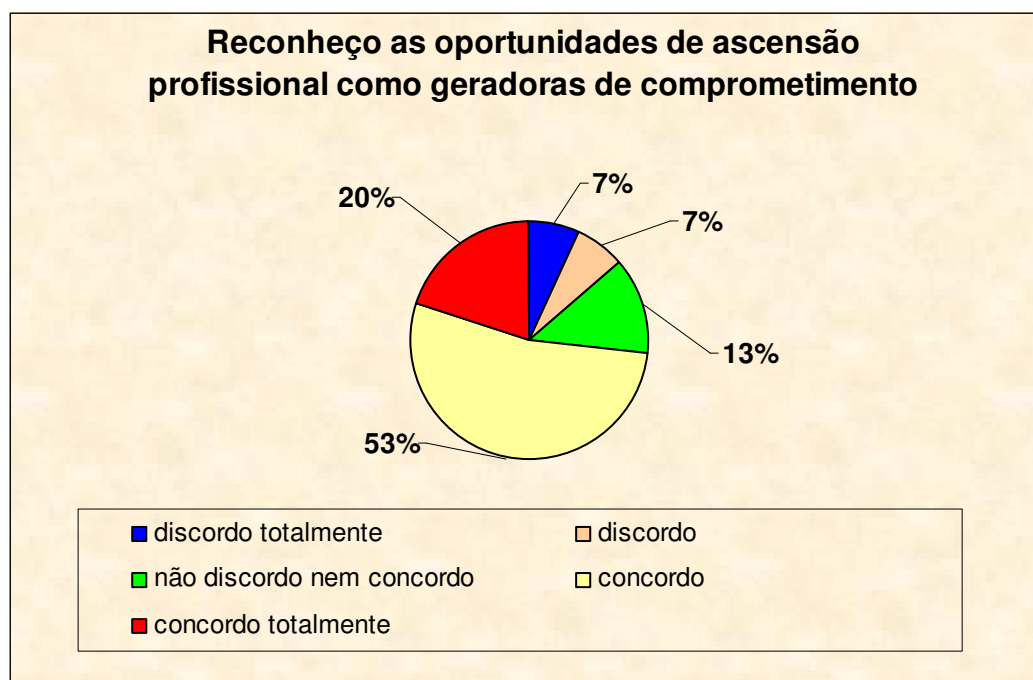


Figura 18: Reconheço as oportunidades de ascensão profissional como geradoras de comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 18, onde a questão relacionava-se ao reconhecimento das oportunidades de ascensão profissional como geradoras de comprometimento, observa-se que 73% concordam ou concordam totalmente que as oportunidades de ascensão profissional são geradoras de comprometimento, 13% acham indiferente e um percentual de 14% discordam ou discordam totalmente. Deste percentual que se sentem indiferentes ou discordam observou-se tratar de funcionários com mais de 15 anos de agência, com mais de 30 anos de idade e que cursaram até o ensino médio.

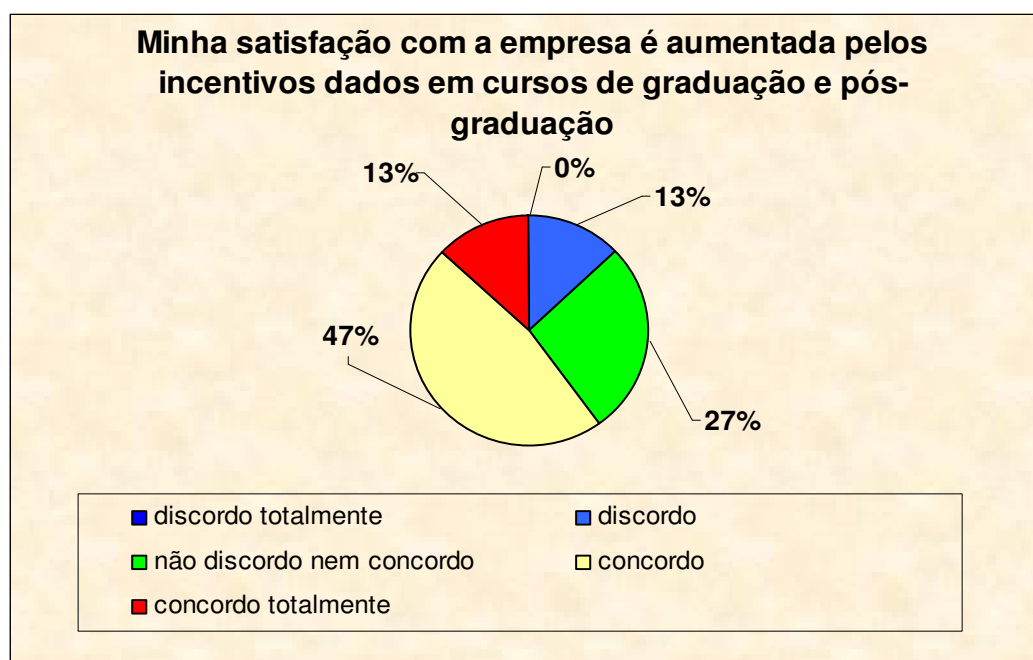


Figura 19: Minha satisfação com a empresa é aumentada pelos incentivos dados em cursos de graduação e pós-graduação

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 19, onde se procurou saber se o funcionário observa os incentivos dados pela empresa nos Programas de Graduação e Pós-graduação como geradores de motivação, observou-se que 60% dos funcionários entrevistados concordam ou concordam totalmente que os cursos incentivados pela empresa servem como forma de incentivo ao funcionário, 27% se sentem indiferente; e 13% discordam, sendo deste último índice, funcionários com escolaridade até o ensino médio e com mais de 15 anos de empresa que não procuraram por este incentivo para aprimorar seus conhecimentos.

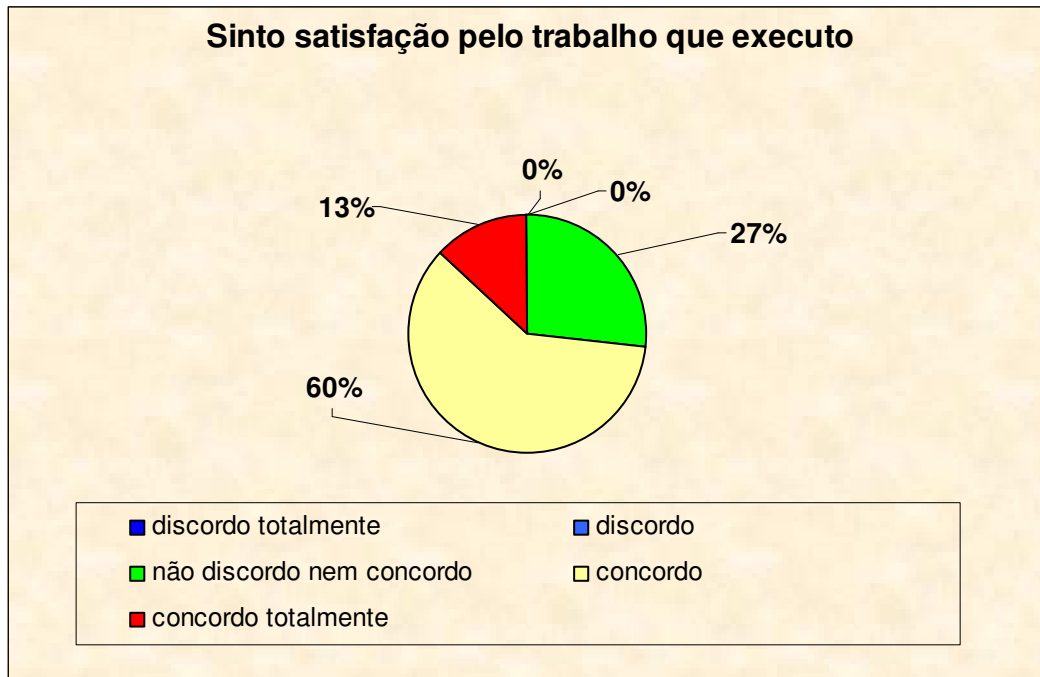


Figura 20: Sinto satisfação pelo trabalho que executo

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Com relação à figura 20, o quesito abordou se o funcionário sente satisfação pelo trabalho que executa, a grande maioria, 73% declara concordar ou concordar totalmente, 27% são indiferentes, sendo que a maior parte que está indiferente trata-se de funcionários de Gerência Média e não há discordância quanto ao quesito.

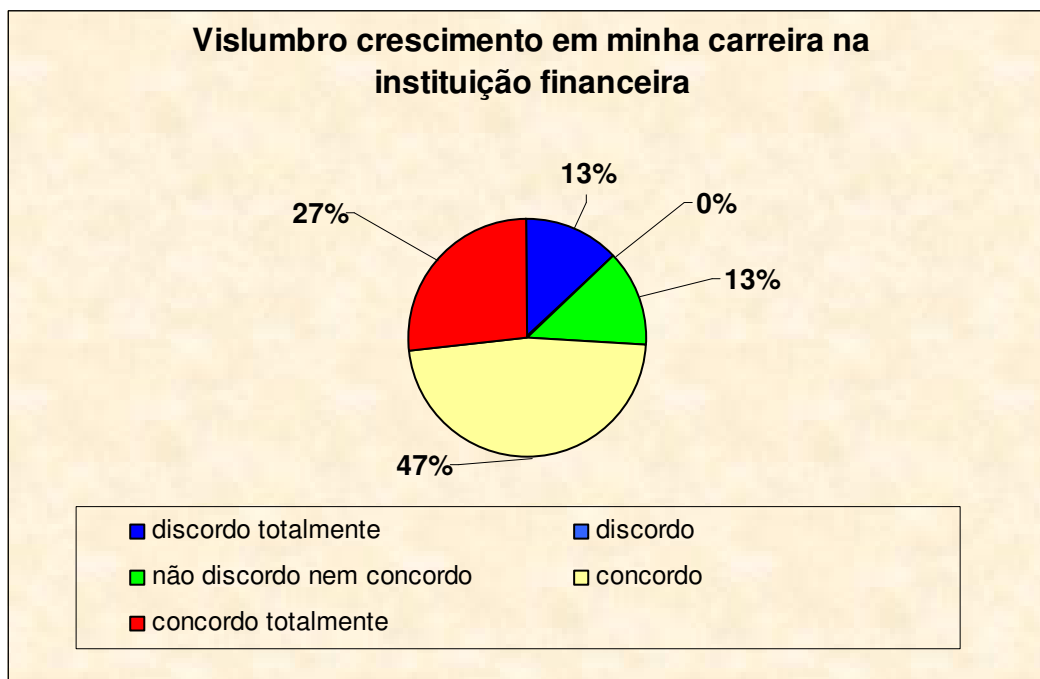


Figura 21: Vislumbro crescimento em minha carreira na instituição financeira

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No que se refere a vislumbrar crescimento da carreira na agência, a figura 21 demonstra que uma grande maioria, 74% concorda ou concorda plenamente, sendo que 13% se mostraram indiferentes e 13% discordam totalmente, sendo que este percentual de 26% se trata de funcionários com mais de 15 anos de empresa, na sua maioria com mais de 40 anos de idade e com escolaridade até o ensino médio.

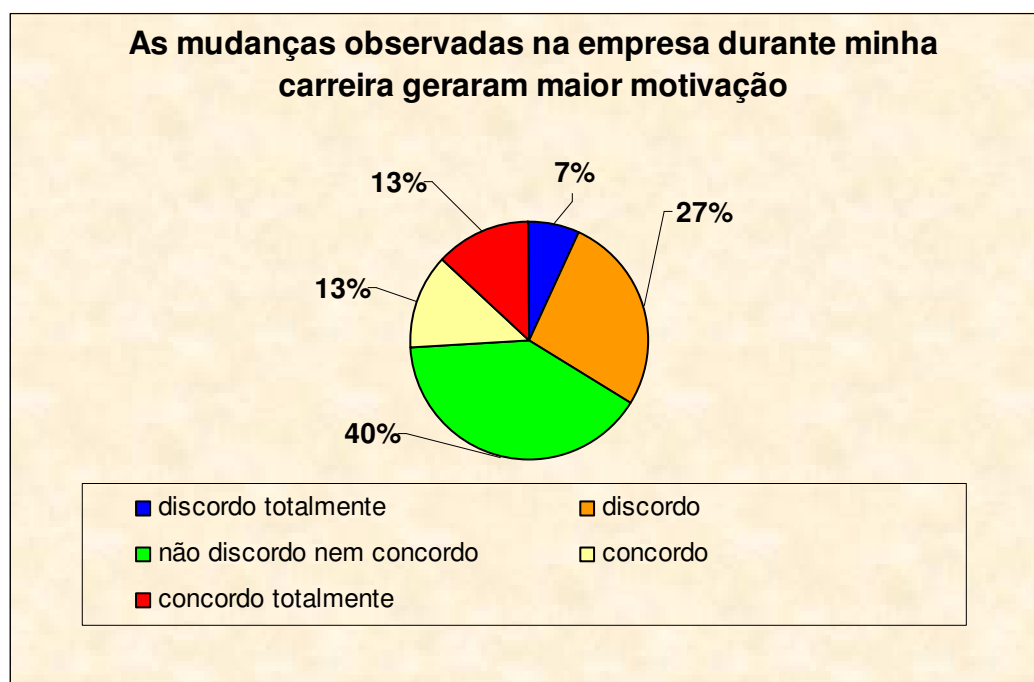


Figura 22: As mudanças observadas na empresa durante minha carreira geraram maior motivação

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 22, no quesito que abordou se as mudanças observadas na empresa durante a carreira geraram maior motivação, pode-se observar que a maior parte dos entrevistados, cerca de 40% são indiferentes às mudanças, sendo que 34% discordam ou discordam totalmente, não vendo as mudanças ocorridas durante a carreira como forma de motivação e apenas 26% concordam ou concordam totalmente, observando deste modo às mudanças ocorridas na empresa durante sua carreira como motivadoras.

Entende-se, por este quesito, que 74% dos funcionários entrevistados não observam as mudanças ocorridas em sua carreira com motivadoras, apenas 26% indicam serem motivados pelas mudanças durante a carreira, sendo este percentual composto, em sua totalidade, por funcionários com 1 a 3 anos de empresa, com cargo de Posto Efetivo, que estão cursando ou já concluíram o curso superior. Cabe aqui ressaltar que recentemente a organização implantou ações reestruturantes onde foram criados vários cargos de Gerência Média e reduzindo os cargos de Postos Efetivos, oportunidade de crescimento que influenciou o quesito proposto.

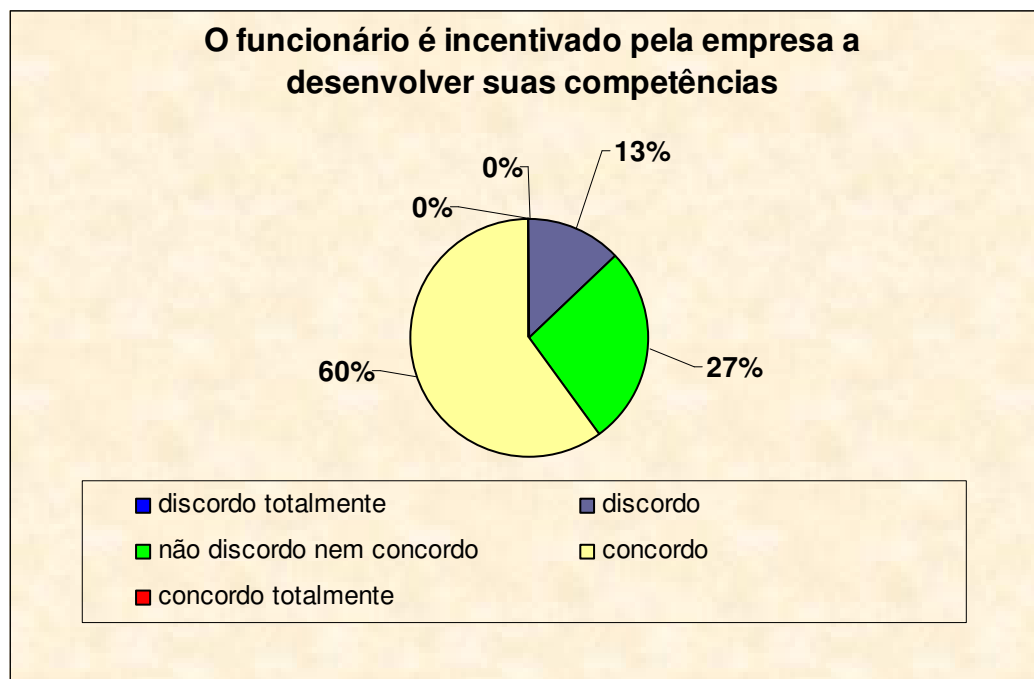


Figura 23: O funcionário é incentivado pela empresa a desenvolver suas competências

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 23, onde o quesito questiona se o funcionário considera que a empresa incentiva ao desenvolvimento de suas competências, 60% concordam e 27% se sentem indiferentes, número este composto por funcionários no cargo de Postos Efetivos, e 13% discordam, número este que trata de casos pontuais composto por 01 entrevistado ocupando cargo de Gerência Média e 01 entrevistado na função de Caixa Executivo.

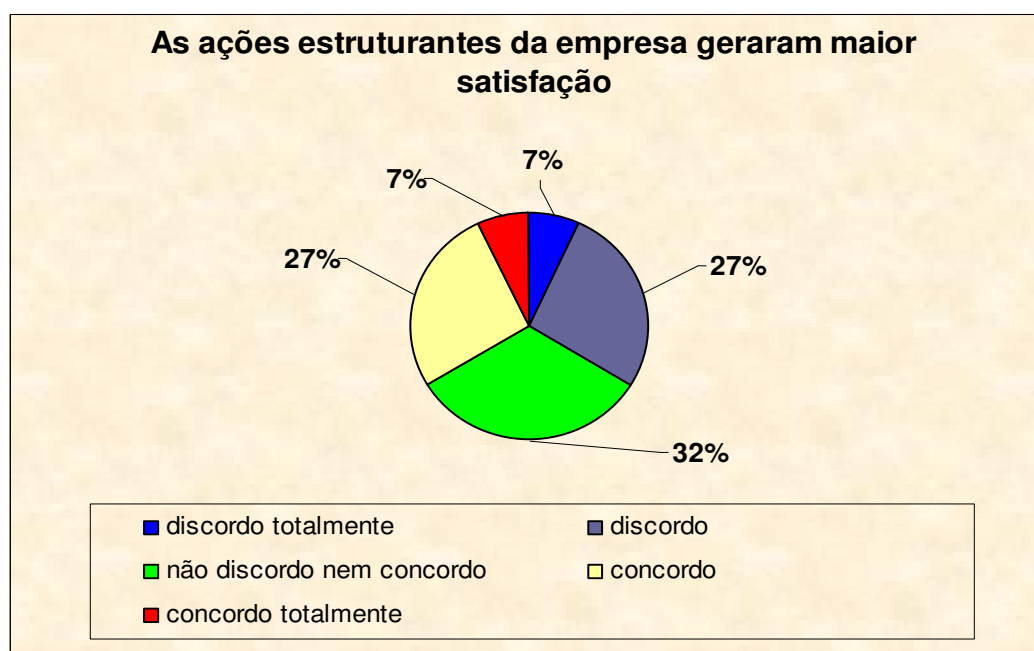


Figura 24: As ações estruturantes da empresa geraram maior satisfação

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 24, onde foi questionado se as ações estruturantes, ocorridas recentemente, geraram maior satisfação; ocorreu no quesito uma grande divisão, onde 34% concordam ou concordam totalmente com o quesito, 34% discordam ou discordam totalmente e 32% mantiveram-se indiferentes. Nota-se que neste quesito houve um empate técnico nos 3 ítems, tratando-se do percentual de concordância composto por cargos de Gerência Média e Postos Efetivos.

As ações estruturantes tratadas no quesito se referem a grande reestruturação por que passaram recentemente o quadro de todas as agências onde houve algumas reduções de Caixas Executivos e criação de um grande número de cargos de Gerência Média, como Assistentes de Negócios, levando vários funcionários, até então Postos Efetivos, com jornada de 6 horas, a ocuparem cargos de Gerência Média, como Assistentes, com aumento de jornada de trabalho para 8 horas e em consequência aumento em sua remuneração, crescimento em sua carreira, porém extingiram-se as substituições quando da ausência do comissionado na agência, gerando assim descontentamento nos substitutos,

Cabe esclarecer que as ações estruturantes elevaram o número de cargos comissionados o que na agência em estudo gerou a promoção de dois colaboradores que eram Postos Efetivos para cargos de Gerência Média, vislumbrando assim, nos postos efetivos a oportunidade de crescimento na carreira. Do percentual que se mostrou indiferente tratam-se de funcionários que ocupam cargos de Postos Efetivos, porém, que não possuem curso superior completo, quesito fundamental para ocupar cargos mais elevados na empresa. Do percentual de discordância pode-se notar tratarem-se de funcionários de Gerência Média, aqui ressaltando que acima deste cargo na agência a maioria dos funcionários vislumbra cargos de Gerente Geral de Agências, sendo que nesta função não houve aumento de função e cortes de substituição quanto este não se encontra na agência, gerando assim um descontentamento a este público.

De acordo com Chiavenatto (2004, p. 64), “a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias”, relata ainda “as pessoas são diferentes no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento”. Neste sentido, pode-se observar com os quesitos apresentados anteriormente, que existe na agência um percentual de 27% dos entrevistados com mais de 15 anos de empresa, sendo a grande maioria deste percentual composta por funcionários em fase de aposentadoria, onde talvez a meta a ser atingida por estes seja a aposentadoria e não o crescimento em sua carreira, de outra forma há funcionários com pouco tempo de empresa, onde a meta a ser atingida é crescimento na carreira profissional.

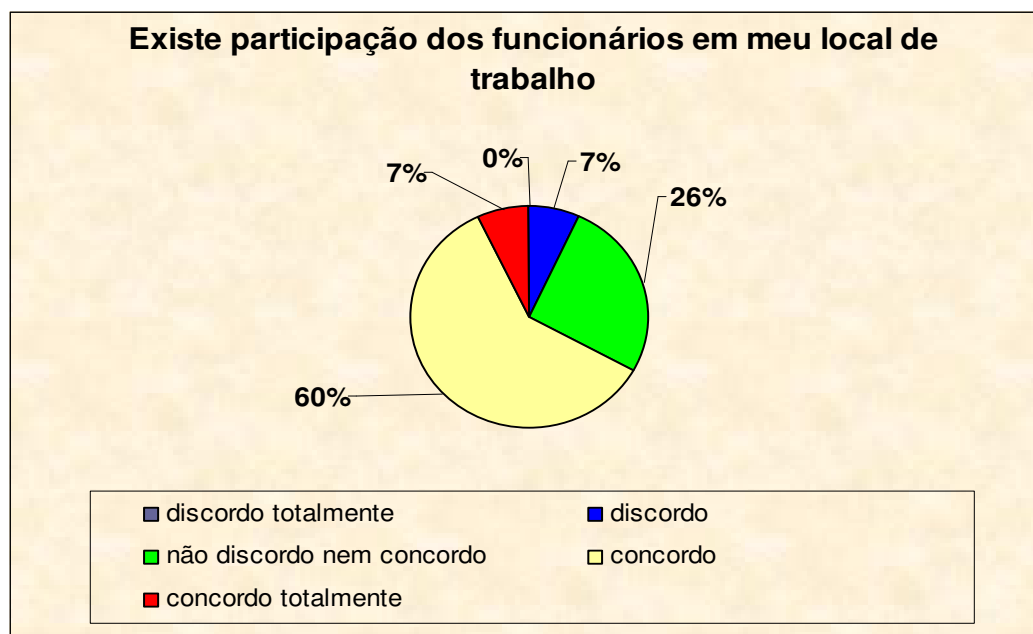


Figura 25: Existe participação dos funcionários em meu local de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Em referência ao comportamento organizacional, na figura 25, em relação à existência de participação dos funcionários no local de trabalho, pode-se observar que 67% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente, enquanto 26% se mostraram indiferente, sendo este percentual composto, em sua maioria, por funcionários de Gerência Média. Dos entrevistados 7% discordam, sendo este um caso isolado e se trata de um Posto Efetivo.

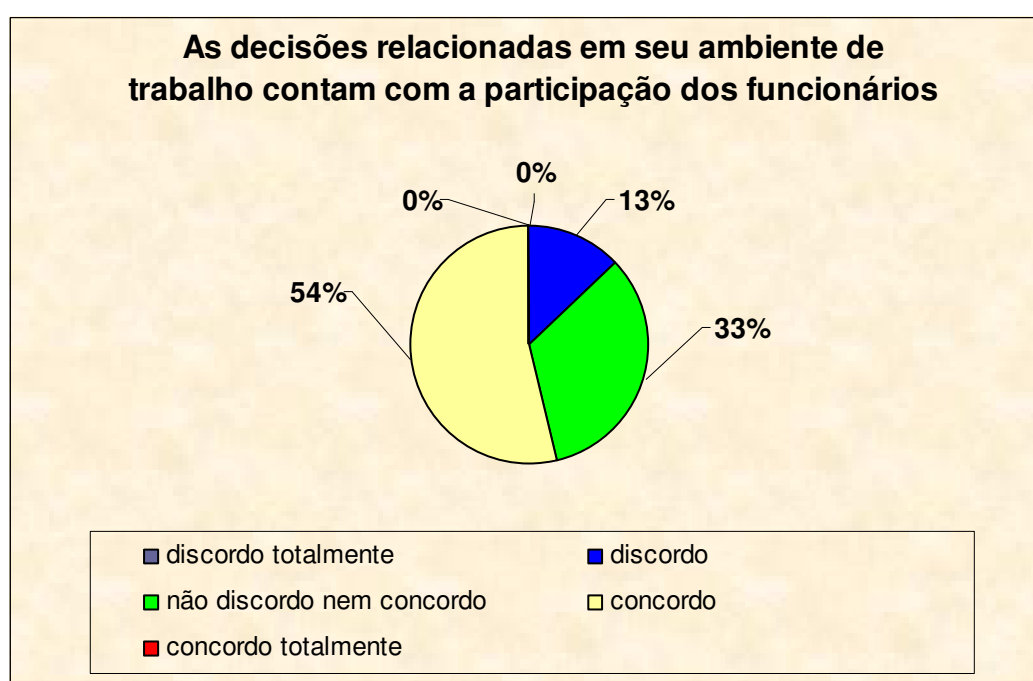


Figura 26: As decisões relacionadas em seu ambiente de trabalho contam com a participação dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No que se refere às decisões relacionadas a seu ambiente de trabalho contar com a participação dos funcionários, apresentadas na figura 26, dos entrevistados, 54% concordam; 33% se sentem indiferentes, número este composto por funcionários com mais de 10 anos de empresa e ocupando cargos de Gerência Média; e apenas 13% discordam, número este composto por funcionários com até 6 anos de empresa.

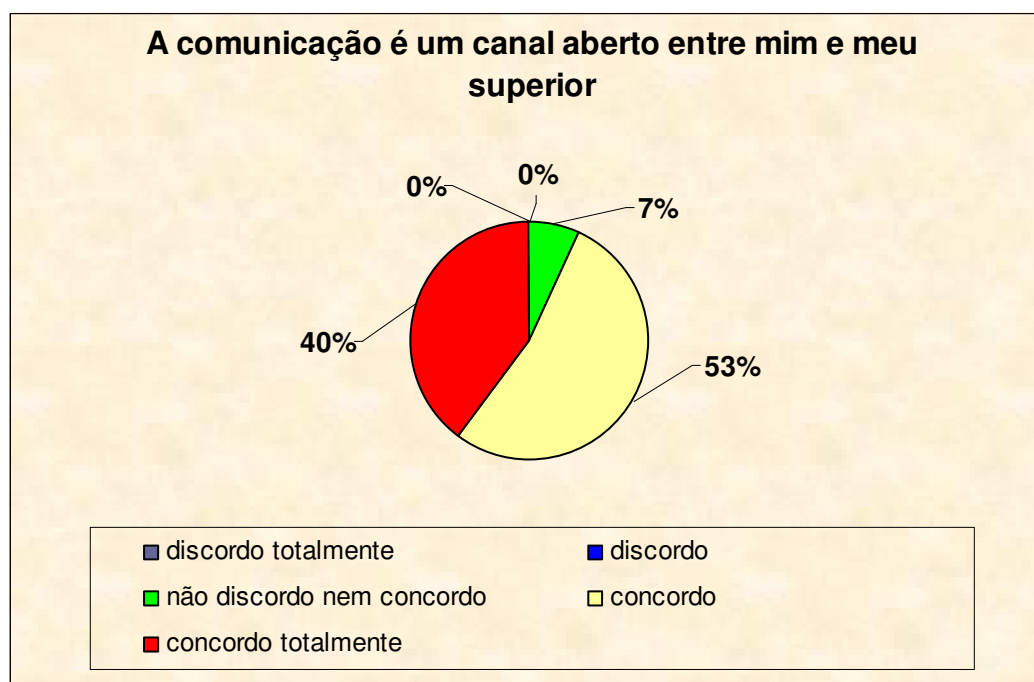


Figura 27: A comunicação é um canal aberto entre mim e meu superior

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 27, onde o quesito avaliou se a comunicação é um canal aberto entre mim e meu superior, a grande maioria, cerca de 93% concorda ou concordam totalmente, enquanto 7% se sentem indiferentes, neste quesito apenas 01 funcionário se sentiu indiferente.

Pode-se observar nos quesitos de comportamento organizacional que os funcionários entrevistados, reconhecem em sua grande maioria, existir participação dos funcionários, embora a Gerência Média, também em sua maioria, entenda que os funcionários poderiam ter uma maior participação. Observa-se ainda que a maior parte dos entrevistados entende participar nas decisões relacionadas a seu ambiente de trabalho e que existe um canal aberto entre o superior e o funcionário.

No entendimento de Chiavenato (2004, p. 40), “as preocupações das organizações de futuro encontram-se em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, incutindo-lhes o espírito empreendedor, oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização”.

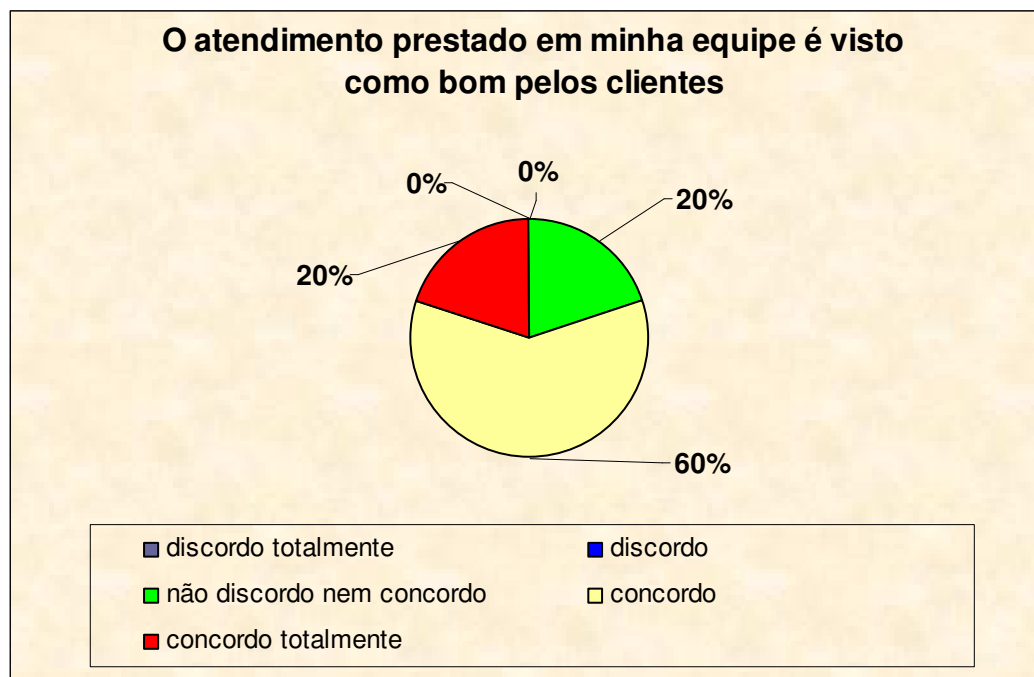


Figura 28: O atendimento prestado em minha equipe é visto como bom pelos clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No quesito competência, em relação ao atendimento prestado pela equipe ser visto como bom pelos clientes, apresentado na figura 28, a grande maioria, 80% dos entrevistados, respondeu concordar ou concordar totalmente, sendo que apenas 20% são indiferentes, este percentual sendo composto em sua maior parte por funcionários com mais de 15 anos de empresa e com mais de 35 anos de idade.

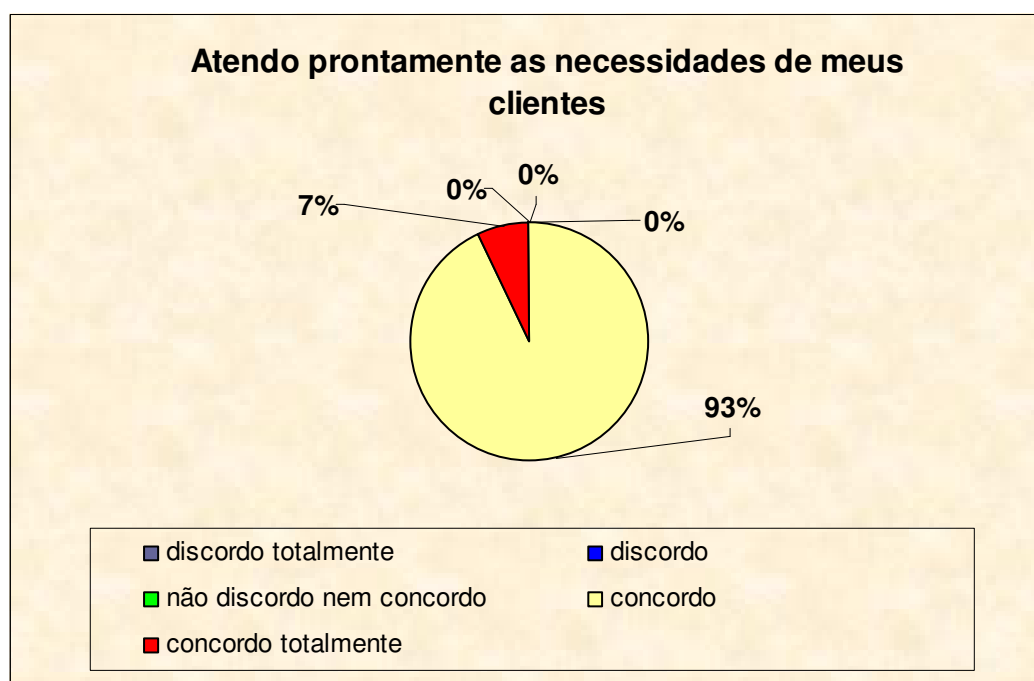


Figura 29: Atendo prontamente as necessidades de meus clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Quanto ao quesito, observado na figura 29, onde a indagação referiu-se a atender prontamente as necessidades dos clientes, 100% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente.

Ao analisarmos as questões acima se pode observar que os funcionários entrevistados entendem prestar um bom atendimento aos clientes, inclusive atendendo prontamente as necessidades dos mesmos.

Fleury e Fleury (2001), definem competência como um saber agir responsável e que implica mobilizar e integrar conhecimentos e habilidades. De acordo com as afirmativas acima se pode concluir que os funcionários entrevistados declaram possuir conhecimentos necessários para atender com qualidade aos clientes da agência, atendendo prontamente as necessidades dos mesmos.

Na figura 30, apresentam-se dados referentes à gestão de pessoas.

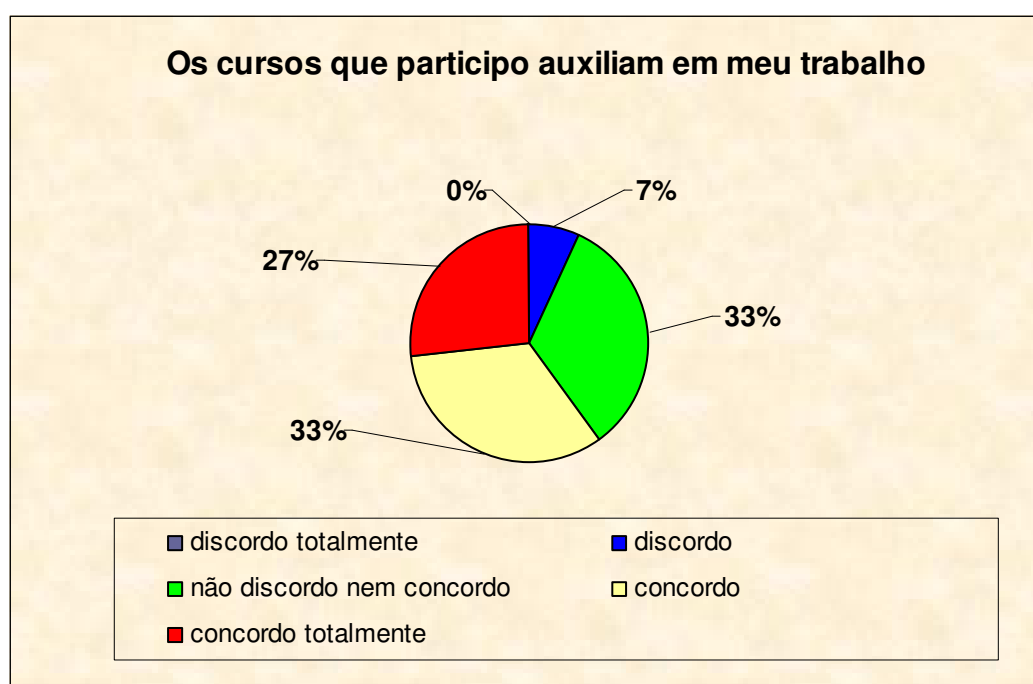


Figura 30: Os cursos que participo auxiliam em meu trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No quesito que abordou se a participação em cursos auxilia em meu trabalho, 60% dos respondentes afirmou concordar ou concordar totalmente, enquanto 33% se mostrou indiferente, percentual este composto por funcionários no cargo de Postos Efetivos, com 1 a 3 anos de agência e que apresentam esta percepção talvez por não ter oportunidade, por seu pouco tempo de empresa, de participar de cursos. Outros 7% dos funcionários entrevistados declararam discordar, sendo este um caso isolado.

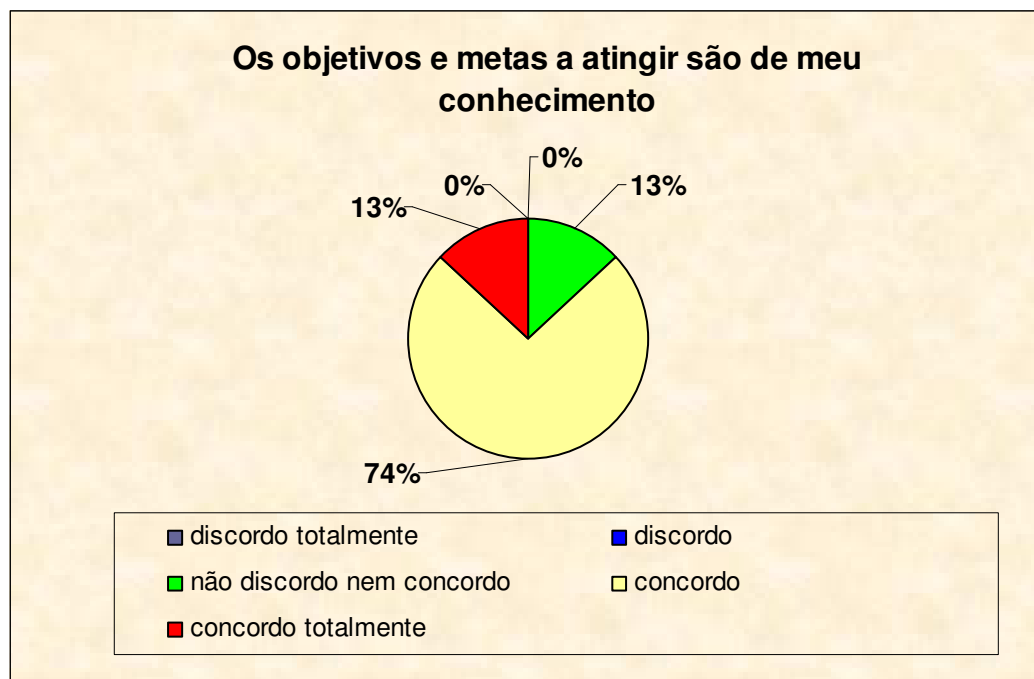


Figura 31: Os objetivos e metas a atingir são de meu conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Em relação à figura 31, no que se refere a que se os objetivos e metas a atingir são de meu conhecimento, 87% concordam ou concordam totalmente, enquanto 13% mostrou-se indiferente, este número é composto por 02 entrevistados sendo 01 caixa efetivo e 01 posto efetivo. Não houve discordância neste aspecto.

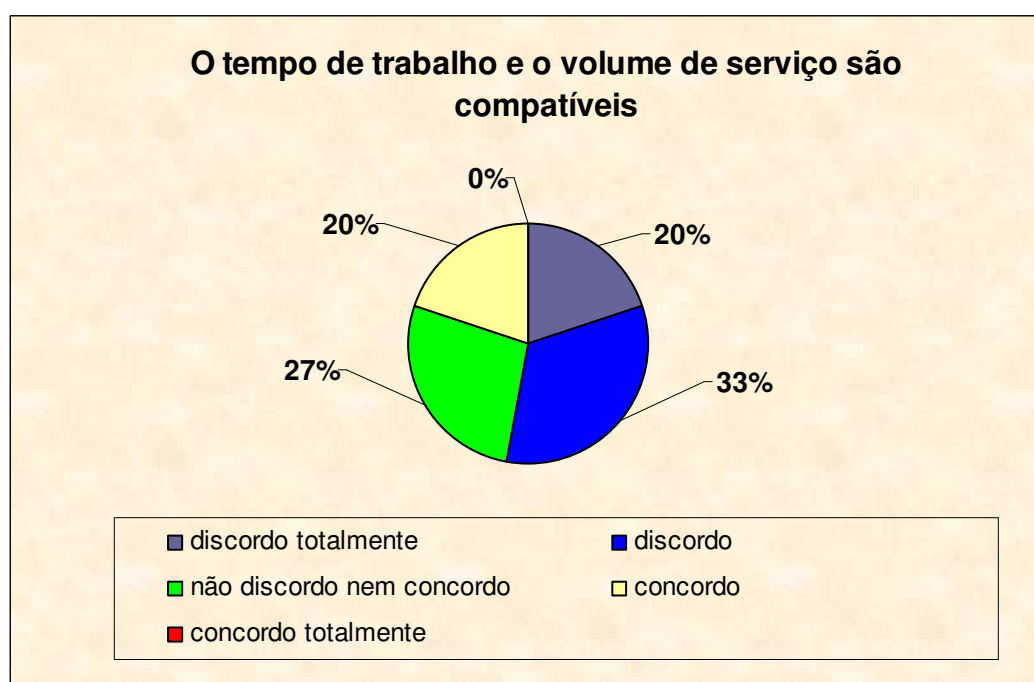


Figura 32: O tempo de trabalho e o volume de serviço são compatíveis

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Quanto ao fato de o tempo de trabalho e o volume de serviço serem compatíveis, a figura 32 apresenta que 53% dos respondentes declararam discordar ou discordar totalmente com o quesito, 27% se mostrou indiferente, índice este composto em sua grande maioria por postos efetivos, e 20% concordaram, índice este composto por 03 casos isolados sendo 02 Postos Efetivos e 01 ocupando cargo de Gerência Média.

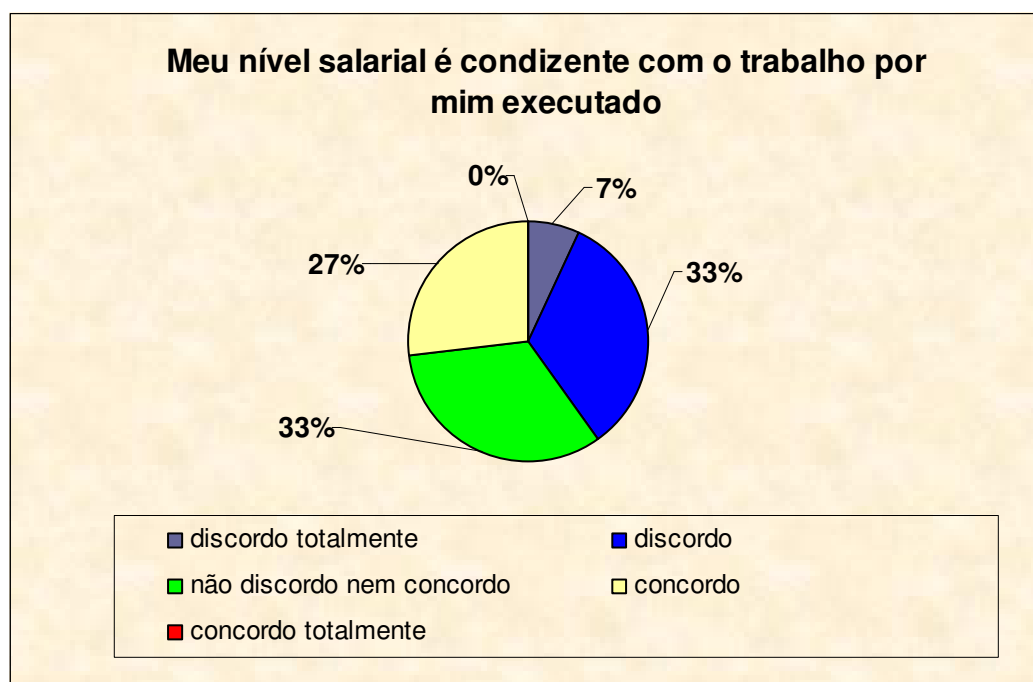


Figura 33: Meu nível salarial é condizente com o trabalho por mim executado

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 33, o quesito abordado procurou evidenciar se o nível salarial é condizente com o trabalho executado, como resultado, 40% dos respondentes declarou discordar ou discordar totalmente, 33% se mostraram indiferentes e 27% declararam concordar. Nesta questão não foi possível isolar por tipo de respondentes uma vez que houve uma mescla muito grande onde funcionários de mesmo nível se sentem de forma diferente quanto à questão salarial.



Figura 34: As metas propostas condizem com a realidade de minha praça

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 34, o quesito abordado avalia se as metas propostas condizem com a realidade de minha praça, a grande maioria, 60% declarou discordar ou discordar totalmente, 27% são indiferentes, número este composto, em sua maioria, por postos efetivos onde se pode observar que os funcionários não tiveram condições de avaliar se as metas estão condizentes com a realidade da praça; e, apenas 13% declarou concordar, número este composto por 02 casos isolados, tratando-se de 01 funcionário de Gerência Média e 01 funcionário no cargo de Posto Efetivo.

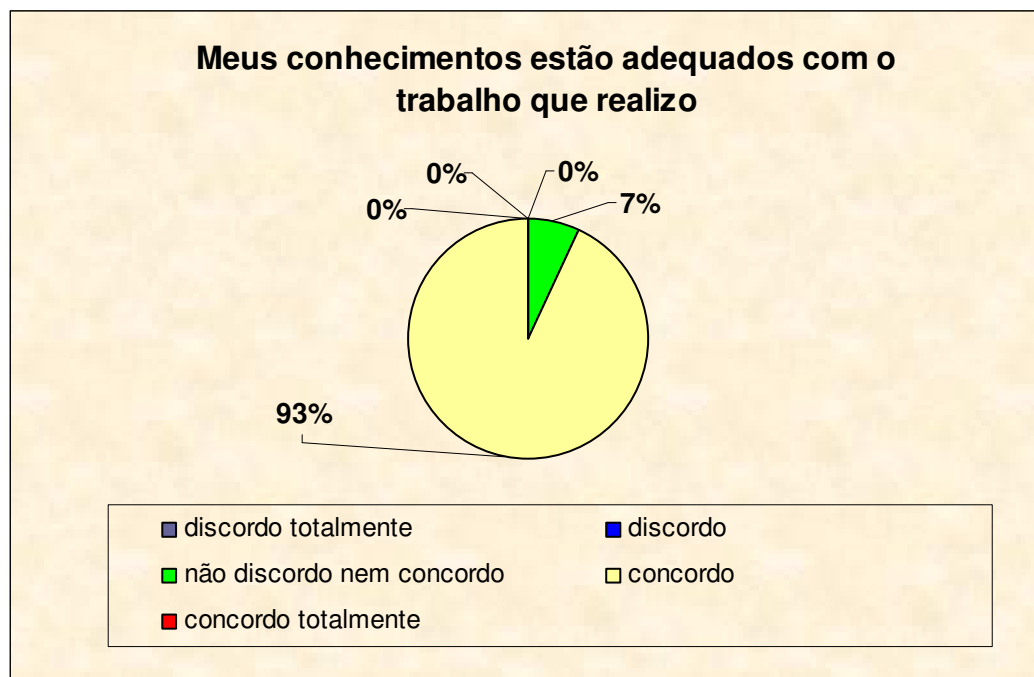


Figura 35: Meus conhecimentos estão adequados com o trabalho que realizo

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Com relação à figura 35, cujo propósito foi averiguar se os conhecimentos estão adequados com o trabalho que é realizado, a grande maioria, 93% dos entrevistados declarou concordar ou concordar totalmente, sendo que apenas 7% se mostrou indiferente, tratando-se de 01 caso isolado. Não houve discordância neste quesito.

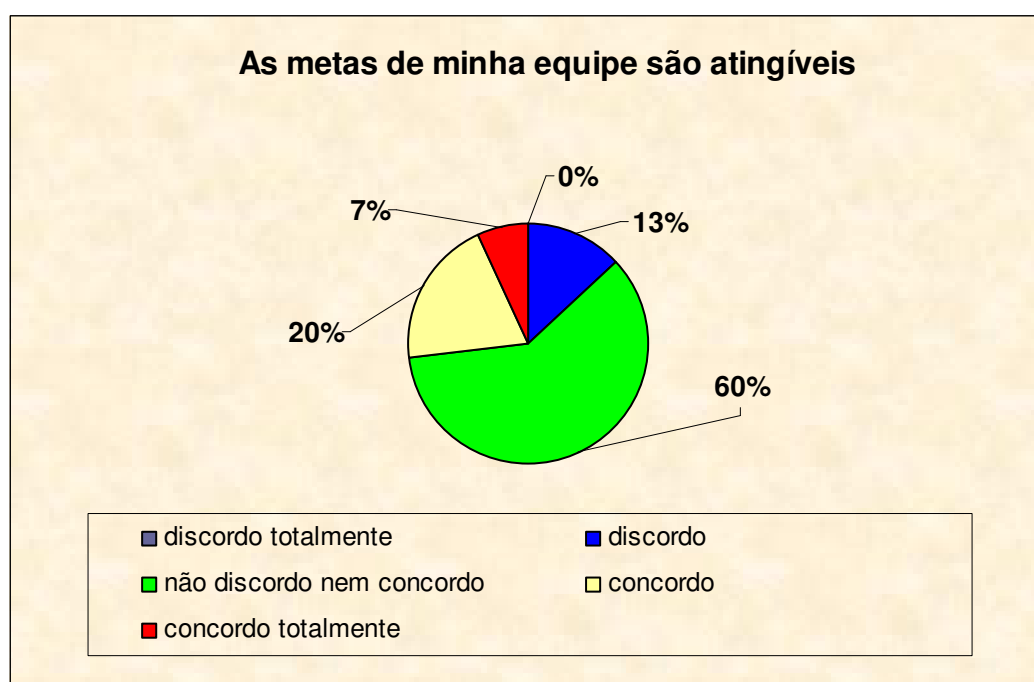


Figura 36: As metas de minha equipe são atingíveis

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Em relação ao quesito que abordou os aspectos relacionados ao atingimento das metas de minha equipe, a figura 36 demonstrou que a grande maioria, 60% se mostrou indiferente, 27% concordaram ou concordaram totalmente, número este composto, em sua grande maioria, por Postos Efetivos, com 1 a 3 anos de empresa; e, apenas 13% discordaram, número este composto por funcionários no cargo de Gerência Média.

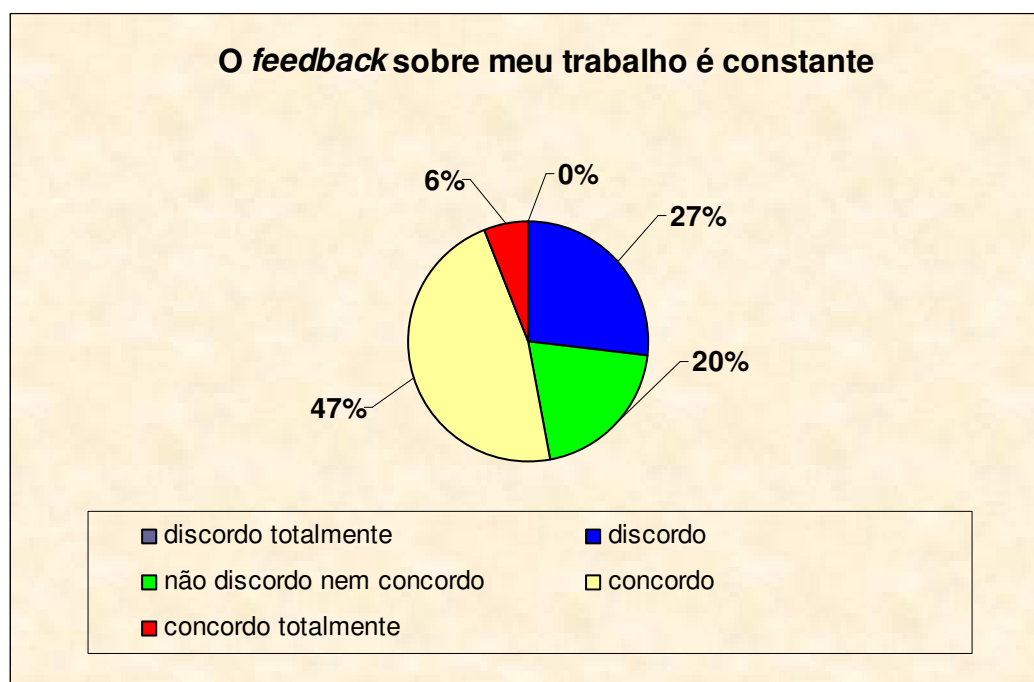


Figura 37: O *feedback* sobre meu trabalho é constante

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 37, o quesito abordado refere-se à frequência de *feedback* sobre meu trabalho. A maioria, cerca de 53% demonstrou concordar ou concordar totalmente, número este composto por funcionários de Postos Efetivos, enquanto 20% se mostraram indiferentes, tratando-se de casos isolados, composto por 02 Postos Efetivos e por 01 funcionário no cargo de Gerência Média. Dos entrevistados, 27% declararam discordar, número este composto, em sua grande maioria, por funcionários de Gerência Média.

Chiavenato (2004, p. 64), afirma que “o mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto; e, as pessoas sentem o impacto destas influencias e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus lideres e gerentes”

Neste sentido, o que se pode observar em relação à gestão de pessoas são os seguintes aspectos:

- Os cursos proporcionados pela empresa são avaliados como úteis para auxiliar o desenvolvimento no dia-a-dia do funcionário, sendo que 60% afirmaram concordar.

- Os líderes demonstraram transmitir informações a seus subordinados, razão da resposta por 87% que afirmaram concordar em conhecer as metas e objetivos a atingir da agência.
- O volume de serviço demonstrou ser superior ao tempo de trabalho dos funcionários, sendo que 53% demonstraram isto e 27 % se mostrou indiferente.
- Evidenciou-se que as metas são elevadas nesta agência em análise, uma vez que, apenas 13% dos entrevistados declarou serem estas coerentes.
- O grau de conhecimentos demonstrou ser adequado para a realização dos serviços, uma vez que 98% dos funcionários entrevistados concordaram possuir conhecimentos para a realização de suas atividades.
- Com relação às metas serem atingíveis, os entrevistados demonstram desacreditar que seja possível o atingimento das mesmas, declararam conhecer as metas, ter conhecimentos suficientes para realizar seus serviços, porém, não possuem confiança que estas possam ser atingidas.
- Em relação ao *Feedback*, os números demonstram que para os funcionários na posição de Postos Efetivos, este é uma constante; porém para os funcionários na posição de Gerência Média, o superior deixa a desejar.

Neste sentido, em relação à gestão de pessoas, o resultado da pesquisa apresenta-se como positivo, sendo que pode ser melhorado através do desenvolvimento do funcionário no sentido de acreditar no atingimento das metas e também em uma melhora no *feedback* dos superiores em relação à Gerência Média.

Em relação ao comprometimento, a figura 38 apresenta os seguintes resultados.

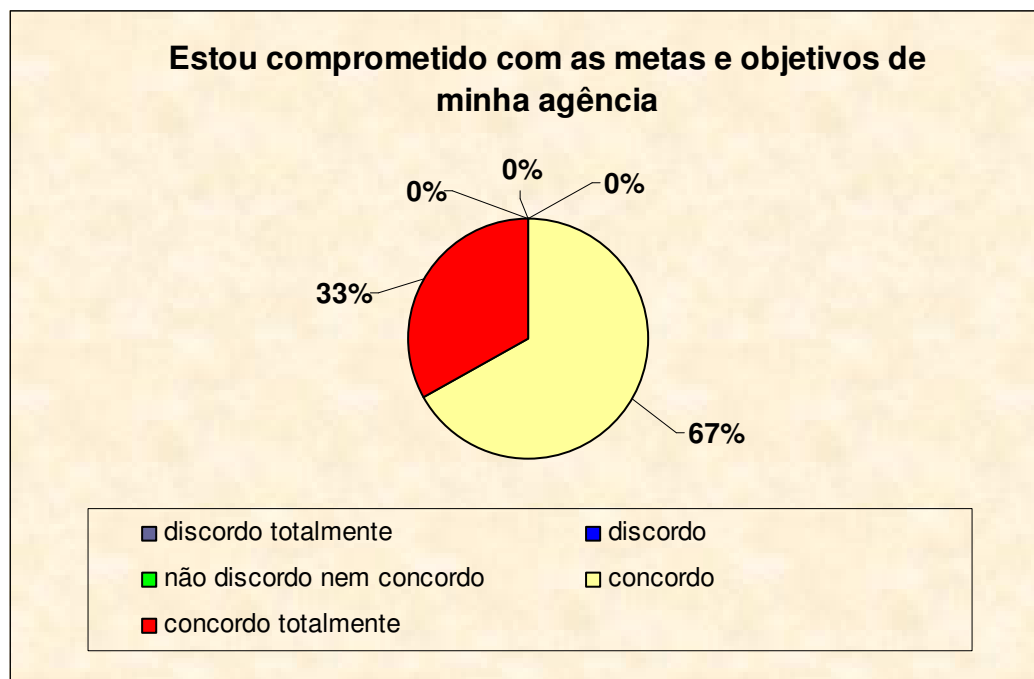


Figura 38: Estou comprometido com as metas e objetivos de minha agência

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No quesito que abordou o grau de comprometimento com as metas e objetivos da agência, a totalidade dos entrevistados declarou concordar ou concordar totalmente com o quesito.

Na análise de Gestão de Pessoas, onde se afirmou: as metas propostas condizem com a realidade de minha praça e sendo que para a grande maioria dos entrevistados as metas estão claras, e, apesar de afirmarem que as metas propostas são superiores a realidade da praça onde a agência atua, mesmo assim, os funcionários entrevistados, em sua totalidade, declararam estar comprometidos com as metas propostas.

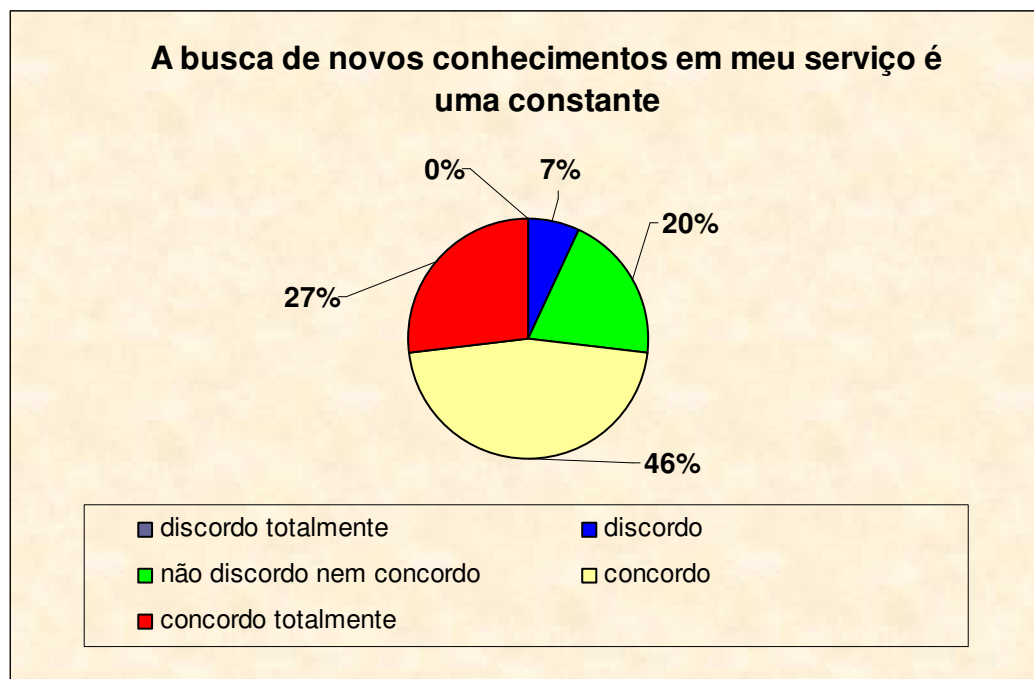


Figura 39: A busca de novos conhecimentos em meu serviço é uma constante

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

A figura 39 aborda a busca de novos conhecimentos no serviço como uma constante. Neste quesito, a grande maioria, 73% declarou concordar ou concordar totalmente; 20% se sentem indiferentes, número este composto por funcionários com mais de 10 anos de empresa. Dos entrevistados 7% declararam discordar, trata-se de 01 caso isolado, porém ocupando cargo de Gerência Média, com mais de 15 anos de empresa.

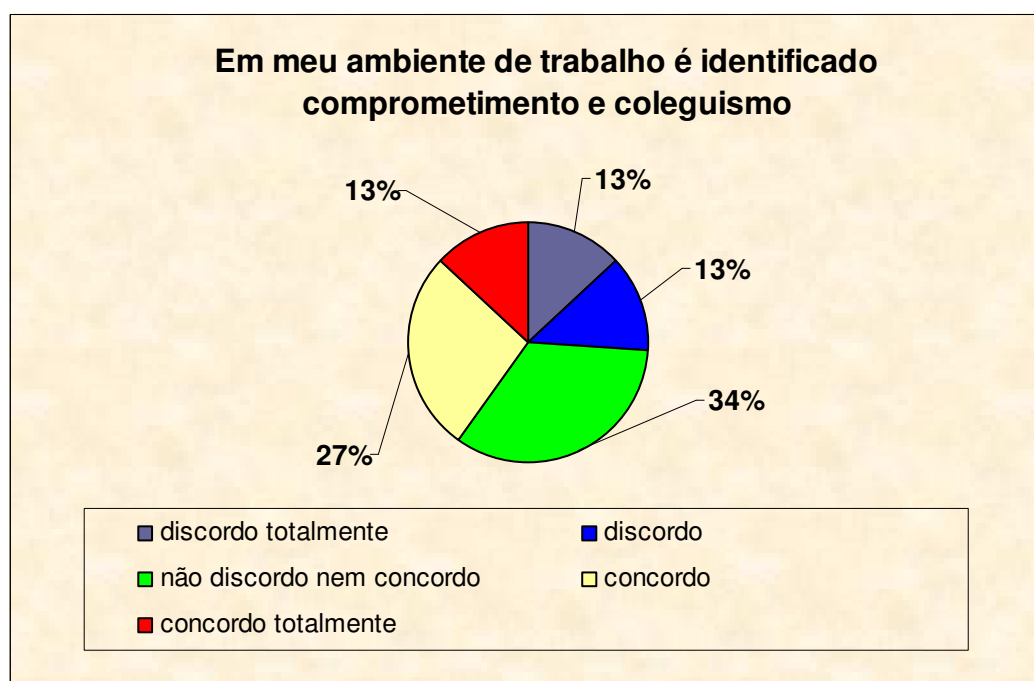


Figura 40: Em meu ambiente de trabalho é identificado comprometimento e coleguismo

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 40, em relação à observação relacionada com o ambiente de trabalho ser identificado com comprometimento e coleguismo, verificou-se uma variação grande nas respostas, onde 40% declararam concordar ou concordar totalmente, sendo, a composição deste índice, em sua maior parte por Postos Efetivos; 34% se mostraram indiferentes, índice este composto, em sua maior parte, por funcionários no cargo de Postos Efetivos; e 26% declararam discordar ou discordar totalmente, percentual este composto, em sua maioria, por funcionários de Gerência Média.

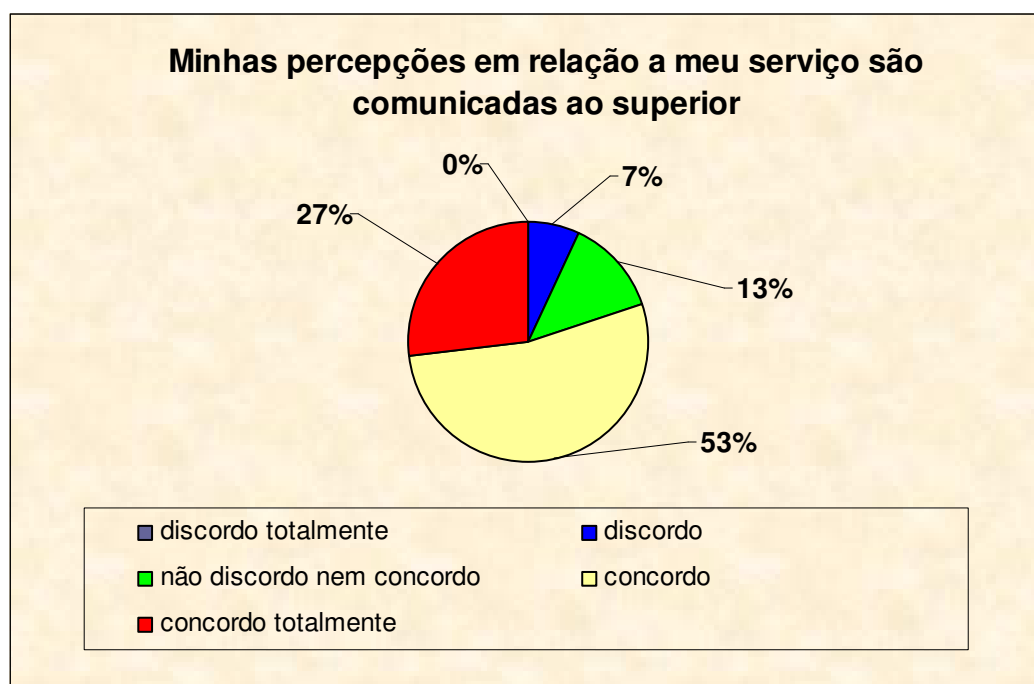


Figura 41: Minhas percepções em relação a meu serviço são comunicadas ao superior

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 41, o quesito abordou as percepções em relação ao serviço, se estas são comunicadas a seu superior. Na grande maioria, 80%, declararam concordar ou concordar totalmente, 13% se mostraram indiferentes, sendo estes funcionários com mais de 10 anos de empresa, e 7% discordaram, tratando-se de 01 caso isolado, porém no cargo de Gerência Média.

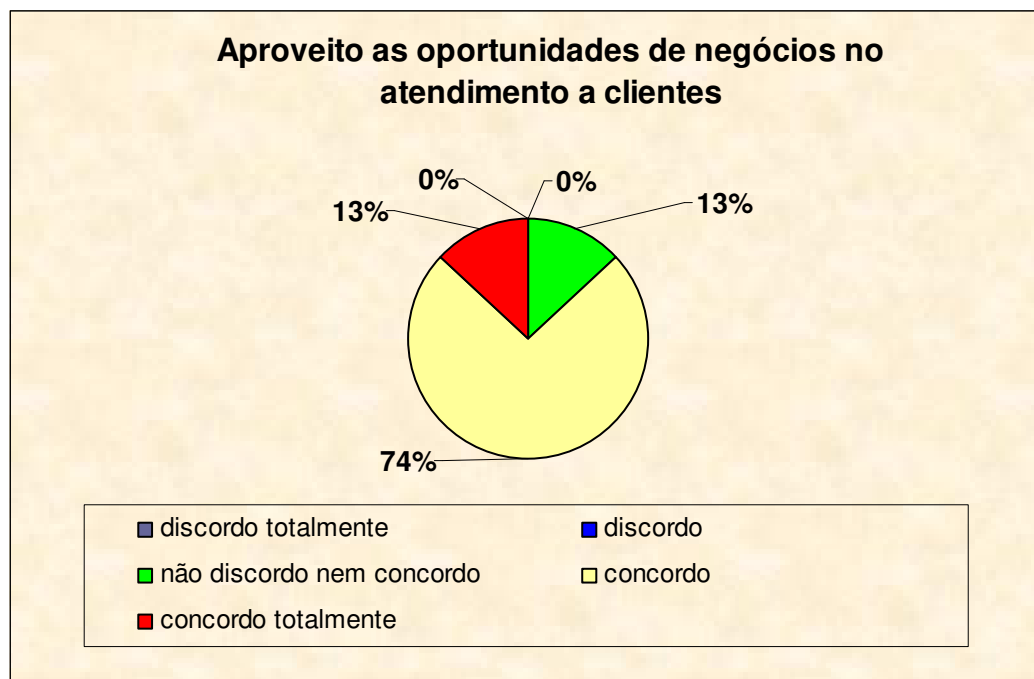


Figura 42: Aproveito as oportunidades de negócios no atendimento a clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 42, o quesito buscou verificar o aproveitamento das oportunidades de negócio no atendimento a clientes. A grande maioria dos entrevistados, 87% declarou concordar ou concordar totalmente, 13% se mostraram indiferentes, tratando-se de 02 casos isolados, sendo 01 funcionário de Gerência Média e 01 Posto Efetivo. Não houve discordância dos entrevistados quanto ao quesito.

De acordo com Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 313), “um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessa mais ou menos solenes entre as partes”, afirma ainda que “o comprometimento organizacional é considerado um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho, assim como representa uma forma para se descobrir às bases de um padrão comportamental desejável de lealdade para a com a organização” desta forma pôde-se analisar assim o comprometimento na agência em questão:

- Em relação a comprometimento e coleguismo, mostra-se preocupante a análise em relação aos colegas da agência, sendo preocupante também o grande percentual que se mostrou indiferente, demonstrando assim não estar interessado em comprometimento e coleguismo.
- Verificou-se ainda que a busca de novos conhecimentos, em sua grande maioria é uma constante, porém existe um percentual significativo que estão indiferentes,

demonstrando assim que estes não estão buscando novos conhecimentos, ou por falta de interesse ou por trabalho em excesso, e preocupou também quanto a haver discordância, embora se tratando de um caso isolado, por ser este gestor de equipe, sendo um referencial para os funcionários na posição de Postos Efetivos.

- Em relação à comunicação com seus superiores estar travando o processo, observa-se que embora se tratando de 01 caso isolado, a percepção de discordância, por se tratar de funcionário no cargo de Gerência Média e, portanto, gestor de equipes merece melhor avaliação.
- Em relação ao aproveitamento das oportunidades de negócios quando do atendimento a clientes, quanto ao percentual que, embora pequeno se mostraram indiferentes, porém preocupante por tratar-se 01 funcionário de Gerência Média, em contato direto com clientes.

Analisando o comprometimento de Pessoas, na agência do Banco do Brasil de Sarandi-RS, pode-se observar que os funcionários demonstraram estar comprometidos, procurando novos conhecimentos, analisando seus serviços e levando suas percepções a seus superiores, demonstrando desta forma a comunicação como um canal aberto e aproveitando as oportunidades de negócios, porém a visão do funcionário em relação aos colegas deixou a desejar na questão comprometimento e coleguismo, talvez como sugestão se deva procurar atividades para agregar as várias equipes existentes na agência, unificando assim procedimentos e gerando um maior coleguismo.

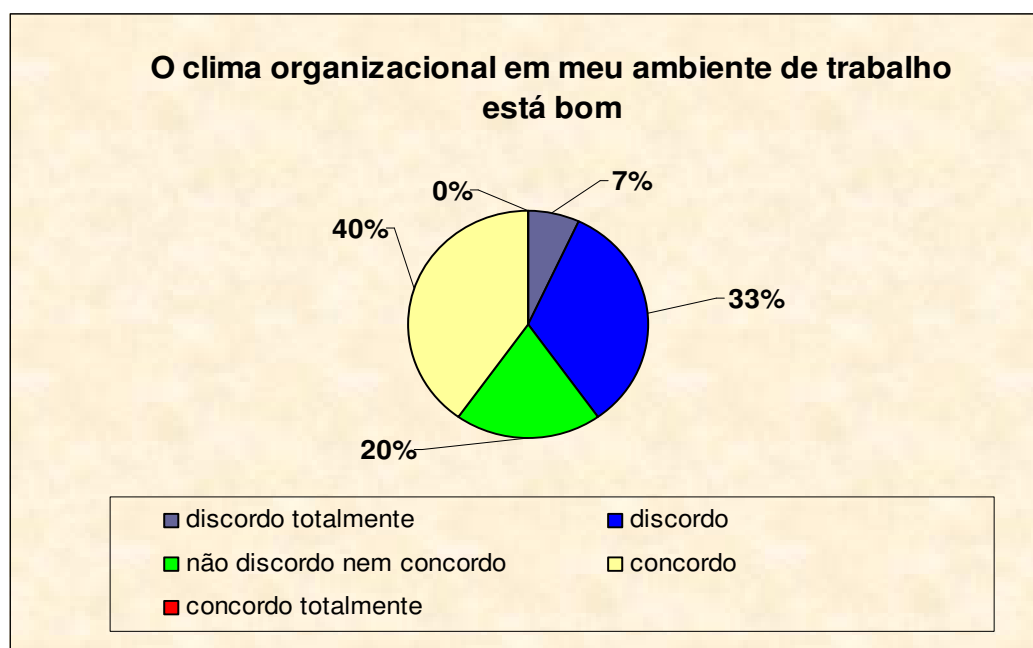


Figura 43: O clima organizacional em meu ambiente de trabalho está bom

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na figura 43, verifica-se que em relação ao clima organizacional no ambiente de trabalho, se este está bom, ocorreu uma grande divisão, onde 40% demonstraram concordar, percentual este composto por Caixas Executivos e Postos Efetivos, 20% se mostraram indiferentes, tratando-se em sua maior parte por funcionários com até 3 anos de empresa e 40% declararam discordar ou discordar totalmente, sendo este número composto por funcionários de Gerência Média.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral (CHIAVENATO, 2004, p. 75).

Neste sentido, pode-se analisar o clima organizacional da agência de Sarandi-RS, da seguinte forma: os funcionários ocupando cargos de Caixas Efetivos e Postos Efetivos têm uma visão do clima organizacional como bom, porém um percentual de funcionários novos com 1 a 3 anos de empresa ainda não conseguiu definir como esta o clima na empresa. Porém, o que preocupa é que a Gerência Média, em sua totalidade demonstrou que o clima organizacional não está bom na agência.

O propósito maior da Gerência Média, na qualidade de gestores de equipes, na agência de Sarandi-RS, deve ser a promoção de um bom clima organizacional entre os funcionários, procurando envolvê-los mais, de modo a tornar a agência única onde os funcionários verifiquem haver coleguismo e comprometimento entre colegas.

4.2.2 Elementos que Proporcionam Motivação

Observa-se que vários foram os fatores citados pelos entrevistados como geradores de motivação e comprometimento, isto nos remete a Chivaneto (2004, p. 64), o qual afirma que “as pessoas são diferentes no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento”, assim pode-se identificar os fatores que os funcionários identificaram como geradores de maior motivação e comprometimento:

- O trabalho em equipe;
- Possibilidade de crescimento profissional;
- Remuneração percebida pelos colegas;
- Reconhecimento pelos serviços prestados à empresa;

- Realização de cursos;
- Satisfação dos clientes pelos serviços realizados; e
- Benefícios que a organização proporciona.

4.2.3 Fatores que proporcionam desmotivação

Na entrevista foi solicitado aos funcionários para mencionar os principais fatores, que a seu ver, eram os principais dificultadores da satisfação e comprometimento em seu trabalho, a saber:

A grande cobrança por metas;

O excesso de trabalho e a sobrecarga de serviço;

Clima organizacional e a falta de coleguismo;

Falta de funcionários;

Pouca participação em cursos;

Baixa remuneração.

É preocupante a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional e a falta de coleguismo como fator de desmotivação, sendo assim, nota-se que o clima organizacional não está bom. O percentual que entendeu não haver coleguismo também preocupa, sendo este talvez o principal ponto a ser trabalhado na agência, pois com um bom clima e com coleguismo a grande parte dos outros fatores talvez seja superada ou tornem-se menos evidentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa proporcionou uma brilhante oportunidade de enriquecimento teórico e prático, onde se verificou que o estudo detecta as mudanças a serem realizadas para maior satisfação das necessidades e desejos dos colaboradores.

Dentre os propósitos do estudo buscou-se identificar o grau de motivação e o comprometimento dos funcionários, e quais os fatores que mais os motivam e desmotivam no ambiente de trabalho, na agência do Banco do Brasil S.A., em Sarandi-RS.

Em relação ao objetivo da pesquisa, identificou-se que os funcionários, em sua grande maioria, estão motivados e comprometidos com os propósitos da empresa. Quanto aos objetivos específicos, elaborados para fins deste trabalho, pode-se dizer que também foram satisfeitos.

No que se refere à parte motivacional, observa-se que os funcionários entrevistados declararam estar motivados e sentem-se reconhecimentos pelos serviços que prestam. Observa-se ainda, que os mesmos sentem-se comprometidos com os objetivos da empresa, embora a Gerência Média entenda que os funcionários poderiam estar ainda mais comprometidos. Outros fatores como as oportunidades de ascensão profissional e os programas de incentivo da empresa são considerados grandes motivadores e geradores de comprometimento.

Em relação ao comportamento organizacional, enfatiza-se que a comunicação é um canal aberto entre os funcionários e seus superiores. A participação e a tomada de decisões são percebidas como positivas, porém a Gerência Média manifesta que a participação dos funcionários poderia ser melhorada. Por sua vez, os entrevistados entenderam ser uma constante a competência da equipe no atendimento a clientes, procurando sempre atender prontamente as necessidades destes.

Os entrevistados demonstraram-se comprometidos na busca por novos conhecimentos, a fim de facilitar as tarefas, elevando suas percepções no que pode ser melhorado em seu serviço ao seu superior. Isto demonstra boa comunicação e atenção às oportunidades surgidas no atendimento a clientes. Outro aspecto fundamental, o clima organizacional, foi apresentado por parte significativa dos funcionários como deficitário, sendo este um grande ponto a ser melhorado.

No que se refere à gestão de pessoas, os entrevistados declararam possuir conhecimentos para realização de suas atividades, afirmaram ainda que a participação em cursos auxilia em seu dia-a-dia, sendo que estes estão corretamente direcionados. Este aspecto também salienta existir um bom fluxo de informação entre os superiores e seus funcionários.

Em relação á metas, a grande maioria dos entrevistados declarou que estas são muito elevadas e entendem que não são compatíveis com a praça onde atuam. Sobre este aspecto ressalta-se ainda que a maior parte dos funcionários está incerto de poder atingí-las, demonstrando assim um descrédito ao atingimento das metas.

Outro aspecto que a pesquisa ressalta é o tempo e o volume de serviço, declarados pelos entrevistados como não compatível. O nível salarial também foi um dos itens que gerou discordância, embora não seja do alcance da agência mudar este fator, ficou gravado como um item que gerou descontentamento nos entrevistados.

Ainda, em relação à gestão de pessoas, o item *feedback* é bastante relevante. Na pesquisa observou-se que estes são recebidos constantemente por funcionários no cargo de postos efetivos, porém os funcionários de gerência média declararam não recebê-los, sendo este um aspecto de possível melhora.

Quanto aos fatores que geram motivação e desmotivação os funcionários da agencia em estudo, demonstraram em síntese, considerando-se que o nível de motivação difere de indivíduo para indivíduo e que na empresa estudada encontram-se pessoas em processos de aposentadoria e outras em início de carreira, entende-se que os aspectos motivadores da empresa pesquisada são os trabalhos em equipe, reconhecimento e possibilidade de ascensão profissional. De outra forma, os principais desmotivadores desta organização são a sobrecarga de trabalho, a insuficiência de funcionários, metas demasiadamente elevadas, a falta de coleguismo que gera um clima organizacional ruim e a baixa remuneração.

Sem a pretensão de ter esgotado os temas abordados neste trabalho, mas com a certeza de ter utilizado um bom ferramental para atingir os objetivos propostos, espera-se que os dados levantados sirvam de cenário e reflexão a futuros trabalhos, que sejam, por ventura, desenvolvidos na empresa em questão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo. **Administração Contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BECKER, Brian E. **Gestão Estratégica de Pessoas: Integrando Pessoas, Estratégias e Performance**, Rio de Janeiro: Campus 2003.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento e Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOWDITCH, James L; BUOMO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital Humano das Organizações**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Clima organizacional saudável. SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 23/07/2007.
- CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- COVEY, S. **Atrair e Reter Talentos, o Novo Desafio**, HSM Management, São Paulo, Maio/Junho, 2002.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

YIN, R.K **Estudo de Casos: Planejamento e Métodos**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2º ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e GOMIDE JUNIOR, Sinesio. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXOS

PESQUISA DADOS PESSOAIS

Colegas do Banco do Brasil – Agência de Sarandi-RS

Solicito sua colaboração, respondendo a pesquisa a seguir, pois será muito importante na realização de verificação de motivação no ambiente de nosso trabalho.

**Grato por sua colaboração
Ronaldo**

1. Qual o seu sexo?

- (1) Masculino (2) Feminino**

2. Qual seu tempo de serviço no Banco?

- (1) De 1 a 3 anos
(2) De 3 a 6 anos
(3) De 6 a 10 anos
(4) De 10 a 15 anos
(5) Mais de 15 anos**

3. Qual a sua função no Banco?

- (1) Posto Efetivo
(2) Gerencia Media**

4. Qual sua idade?

- (1) De 18 a 25 anos
(2) De 16 a 30 anos
(3) De 31 a 35 anos
(4) De 36 a 40 anos
(5) Mais de 40 anos**

5. Qual a sua escolaridade?

- (1) até 2º grau
(2) Superior Incompleto
(3) Superior Completo
(4) Pós-Graduação Incompleta
(5) Pós-Graduação Completa**

6. Qual seu rendimento bruto mensal?

- (1) Até R\$ 500,00
(2) De R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00**

(3) De R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00

(4) De R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00

(5) Acima de 2.000,00

PESQUISA DADOS COMPORTAMENTAIS

1 - Discordo totalmente

2 – Discordo

3 - Não discordo nem concordo

4 – Concordo

5 - Concordo totalmente

QUESTOES	1	2	3	4	5
7. Me sinto motivado em seu local de trabalho.					
8. Existe participação dos funcionarios em meu local de trabalho.					
9. As decisoes relacionadas a seu ambiente de trabalho contam com a participação dos funcionarios.					
10. A manifestação de todos os membros de minha equipe é incentivada por meu superior.					
11. A comunicação é um canal aberto entre mim e meu superior.					
12. Sou reconhecido pelo serviço que presto.					
13. Os cursos que participo auxiliam em meu trabalho.					
14. Os objetivos e metas a atingir são de meu conhecimento.					
15. O tempo de trabalho e o volume de serviço sao compatíveis.					
16. As reunioes são um importante instrumento de disseminacao de conhecimentos e equalização de procedimentos e posturas.					
17. As soluções para minhas duvidas são facilmente encontradas.					
18. Estou comprometido com as metas e objetivos de minha agência.					
19. Meus colegas de equipe estão comprometidos com as metas da agência.					

20. Reconheço as oportunidades de ascensão profissional como geradoras de comprometimento.					
21. Minha satisfação com a empresa é aumentada pelos incentivos dados pelo Banco em cursos de graduação e Pós Graduação.					
22. A busca de novos conhecimentos em meu serviço é uma constante.					
23. Sinto satisfação pelo trabalho que executo.					
24. Meu nível salarial é condizente com o trabalho por mim executado.					
25. As metas propostas, condizem com a realidade de minha praça.					
26. Meus conhecimentos estão adequados com o trabalho que realizado.					
27. Em meu ambiente de trabalho é identificado comprometimento e coleguismo.					
28. O Clima Organizacional em meu ambiente de trabalho está bom.					
29. Vislumbro crescimento em minha carreira no Banco.					
30. As metas de minha equipe são atingíveis					
31. As mudanças observadas no Banco durante minha carreira geraram maior motivação.					
32. O feedbacks sobre meu trabalho é constante.					
33. Minhas percepções em relação a meu serviço são comunicadas a seu superior.					
34. Aproveito as oportunidades de negócio no atendimento a clientes.					
35. O atendimento prestado em minha equipe é visto como bom pelos clientes.					
36. Atendo prontamente as necessidades de meus clientes.					

37. O funcionario é incentivado pelo Banco a desenvolver suas competencias.						
38.As ações estruturantes do Banco geraram maior satisfação						
39. Liste o que voce para voce gera mais motivação e comprometimento em seu trabalho.						
40. Liste os principais dificultadores vistos por voce, para a geração se satisfação e comprometimento em seu trabalho.						