

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

**Marina Martins Telles**

**FATORES QUE MANTÊM UMA EQUIPE MOTIVADA:  
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA BENTO BRASIL**

**Porto Alegre  
2010**

**Marina Martins Telles**

**FATORES QUE MANTÊM UMA EQUIPE MOTIVADA:  
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA BENTO BRASIL**

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

Orientadora: Profa. Dra. Ângela B. Scheffer Garay  
Tutora Orientadora: Deise Antunes Rambo

**Porto Alegre  
2010**

Telles, Marina Martins

T275f Fatores que mantêm uma motivada : um estudo de caso na agência Bento Brasil [manuscrito] / Marina Martins Telles; orientada por Ângela B. Scheffer Garay. – Porto Alegre, 2010. – 66 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2010.

1. Motivação 2. Oportunidades de crescimento 3. Gestão de pessoas  
I. Telles, Marina Martins II. Garay, Ângela B. Schaffer III. Título.

CDU 658.3

Ficha catalográfica elaborada por Rafael Antunes dos Santos – CRB10/1898

**Marina Martins Telles**

**FATORES QUE MANTÊM UMA EQUIPE MOTIVADA:  
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA BENTO BRASIL**

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

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay - orientadora

---

Profa. Ms. Lilian Weber – examinadora

Dedico o presente Trabalho de Conclusão de Curso à minha família que esteve comigo nos momentos mais importantes da minha vida. Sinto-me realizada em poder tê-los por perto.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me dar saúde para poder realizar meus sonhos e trilhar meu caminho. Sinto-me agradecida por ter um marido, uma filha e uma mãe que em todos os momentos importantes da minha vida estiveram ao meu lado, me apoiando e muitas vezes agüentando uma rotina turbulenta de muito trabalho e dedicação à faculdade. Com certeza esses agradecimentos são mais do que merecidos a eles, pois sem isso não teria chegado até aqui.

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso apresenta um estudo de caso sobre a motivação entre os funcionários do Banco Alfa, especificamente do quadro da agência Bento Brasil em Passo Fundo – Rio Grande do Sul, por ser considerada a maior de todas na região norte do estado, composta de trinta e um funcionários. Buscou-se avaliar algumas práticas de Gestão de Pessoas dentro da agência no que se refere à manutenção da motivação na equipe. Para tanto, foram aplicados questionários para os trinta e um funcionários, sendo que houve resposta de vinte e um colaboradores, em todos os níveis e, após, foi realizada uma entrevista com o gerente geral da unidade. Entre os principais resultados, destacam-se: a grande importância que os funcionários dão às oportunidades de crescimento apresentadas pelo Banco Alfa, este como sendo um fator motivador para que os colaboradores permaneçam na empresa; a relevância do clima favorável no ambiente de trabalho para os funcionários.

**Palavras-chave:** Motivação. Oportunidades de Crescimento. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

This work Completion of course presents a case study of motivation among the employees of Alfa Bank, specifically in the context of the agency Benedict in Brazil Passo Fundo - Rio Grande do Sul, for being considered the greatest of all in the northern state composed of thirty-one employees. We sought to evaluate some practices of Personnel Management within the agency with regard to the maintenance of motivation in the team. To this end, questionnaires were administered to thirty-one employees, and the response was twenty-one employees at all levels and, later, an interview was conducted with the general manager. Among the key findings stand out: the great importance that employees place to growth opportunities presented by Alfa Bank, that as a motivating factor for employees to remain with the company, the importance of climate in the workplace for employees.

**Keywords:** Motivation. Growth Opportunities. Personnel Management.



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Tempo de Empresa.....	25
<b>Gráfico 2</b>	Sexo.....	26
<b>Gráfico 3</b>	Cargo.....	27
<b>Gráfico 4</b>	Grau de Instrução.....	28
<b>Gráfico 5</b>	Fatores Motivacionais.....	29
<b>Gráfico 6</b>	Fatores de Satisfação.....	32
<b>Gráfico 7</b>	Motivação e Mobilização no Ambiente de Trabalho.....	34
<b>Gráfico 8</b>	Condições Igualitárias para Ascensão.....	35
<b>Gráfico 9</b>	Incentivos e Lideranças Informais.....	37
<b>Gráfico 10</b>	Acesso e Diálogo à Administração.....	39
<b>Gráfico 11</b>	Participação em Projetos de Mudança.....	40
<b>Gráfico 12</b>	Oportunidades para Aprender Novos Métodos.....	42
<b>Gráfico 13</b>	Investimento em Treinamento e Desenvolvimento.....	43
<b>Gráfico 14</b>	Disposição para Ascensão Profissional.....	45
<b>Gráfico 15</b>	Atitudes da Administração da Agência.....	47
<b>Gráfico 16</b>	Ajuda nas Atividades.....	48
<b>Gráfico 17</b>	Clima entre Funcionários da Agência.....	49

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Fatores Motivacionais.....	30
<b>Tabela 2</b>	Fatores de Satisfação.....	32
<b>Tabela 3</b>	Fatores Desmotivacionais.....	50

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão Estratégica de Pessoas.....</b>	<b>13</b>
2.1.1	MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	15
2.1.2	LIDERANÇA.....	19
2.1.3	ASCENSÃO PROFISSIONAL ATRAVÉS DE QUALIFICAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	21
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos entrevistados.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2</b>	<b>Dados específicos da pesquisa.....</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
	<b>Apêndice A: Questionário.....</b>	<b>61</b>
	<b>Apêndice B: Entrevista.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Analisar e compreender a motivação de uma equipe como uma forma de manter a sustentabilidade e confiabilidade em grandes empresas requer que seus colaboradores tenham afinidades com sua respectiva gerência e equipe como um todo. Portanto, a gerência de qualquer organização precisa se preocupar em perceber as dimensões que seus atos implicam em sua equipe de trabalho. Dessa forma, manter seus funcionários motivados ao ponto de buscar máxima eficiência na realização de suas atividades é, hoje, um grande desafio para as empresas.

Segundo Chiavenato (1993), os estudos sobre a motivação humana têm início na antiguidade, nas escolas de Administração de Empresas, com a Teoria das Relações Humanas, que surgiu nas experiências em Hawthorne. Com essas experiências mostrou-se a necessidade de humanizar e democratizar a administração e os métodos de trabalho, apresentando que há outras formas de se trabalhar em grupo fugindo dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida da sociedade, foi então que se mostrou que a preocupação com o bem estar dos funcionários proporcionaria às organizações um clima sadio e de cordialidade entre as pessoas. Bergamini (2002) contextualiza, a Administração Científica de Taylor, como uma perspectiva de que o administrador poderia e deveria mudar o comportamento dos liderados de forma a conseguir harmonia com as diretrizes organizacionais, através do reforço positivo (premiação por bom desempenho) e o reforço negativo (punições comportamentais).

Hoje, porém, os conhecimentos sobre Gestão de Pessoas ampliaram o entendimento sobre a motivação. Tem-se que não é apenas o fator econômico que motiva as pessoas, mas sim se apresenta uma gama de atitudes que levam as pessoas a se identificarem com seu trabalho e ao mesmo tempo criar motivações extras para sua própria promoção, tanto pessoal como profissional. O comportamento que os funcionários têm no trabalho é uma consequência de vários fatores motivacionais, e esses aspectos são a busca incessante do ser humano de satisfazer suas necessidades.

Entre as principais teorias de motivação, destacam-se a Teoria das Necessidades de Maslow, onde são identificados cinco fatores motivacionais aos indivíduos; a de McGregor (teoria X e Y), que apresenta uma visão onde o trabalhador busca naturalmente atingir o nível de maior maturidade motivacional e, caso não consiga chegar lá, é porque a organização da qual faz parte não o favoreceu (teoria Y). Essas e outras teorias, que serão apresentadas no

referencial teórico construído, podem ajudar a entender o comportamento dos indivíduos dentro da Agência Bento Brasil do Banco Alfa, pois cada pessoa elenca suas prioridades em sua vida pessoal e profissional. Segundo Bergamini,

[...] hoje em dia esquece-se muitas vezes que as pessoas guardam diferenças individuais entre si, há vários componentes dentro das organizações, no entanto só os comportamentos do homem não podem ser decifrados através de manuais, pois cada um deles é único e sem réplicas no universo. (BERGAMINI, 2008, p. 9)

O presente trabalho tem como finalidade identificar fatores que motivam os funcionários dentro das organizações, mais especificamente, numa agência do Banco Alfa, a Bento Brasil em Passo Fundo. Sendo assim, este estudo será baseado em uma análise da atual situação desta agência, visando identificar as diferenças motivacionais da equipe, para que se possa refletir e saber até onde estes funcionários desejam crescer dentro do banco, buscar sua ascensão profissional, seu reconhecimento e suas habilidades para exercerem suas atividades.

As considerações feitas nesse trabalho se tornam de considerável importância e relevância para que se possa entender e analisar as diferentes motivações dos funcionários da agência Bento Brasil com relação às suas atividades do dia a dia, buscando oferecer subsídios para as possíveis dificuldades que a gerência geral possa ter para motivar ou manter motivado o seu corpo funcional. Parte-se do pressuposto que é importante que os gestores identifiquem quais fatores motivam seus funcionários, conhecer melhor seu grupo, e que possam buscar ferramentas para desenvolver meios para que a maior parte dos colaboradores se sintam satisfeitos e reconhecidos no que desenvolvem, tanto em aspectos individuais quanto coletivos. A partir dessa realidade questiona-se: **O que motiva os funcionários em suas atividades, visto que estes recebem os mesmos salários e benefícios e passaram pelo mesmo concurso de seleção, porém, apresentam diferenças motivacionais uns dos outros?**

Portanto, tentando esclarecer essa situação de diferenças motivacionais da agência, num local de trinta e um funcionários com características diferentes uns dos outros, busca-se respostas plausíveis para a questão, que se implica esse projeto, tentar conhecer, identificar e desvendar o que se pode fazer para manter a satisfação da gerência geral com os funcionários e vice versa. Visa-se manter um estreitamento nas relações de ambos, sendo que um ponto

importante que se quer saber é até aonde um funcionário desta agência quer chegar dentro do banco, e no que o gestor principal pode auxiliá-lo nesta trajetória.

Acredita-se no fundamento desse trabalho de conclusão, tendo em vista além de lidar com fatores motivacionais, mas sim também identificar as aspirações de cada um e saber como adequá-las à realidade da agência Bento Brasil. De acordo com Wenger e Snyder (2002, p. 139) “[...] um grupo de pessoas associadas por especialidades e *know-how* compartilhado e paixão por um empreendimento comum [...]”, demonstra que lidar com as diferenças requer que um grupo tenha afinidades em seu meio de trabalho e ao mesmo tempo apresentem as competências requisitadas para as tarefas.

Partindo do exposto são estabelecidos os seguintes objetivos:

- a) Objetivo Geral: Identificar e analisar o que motiva os funcionários a exercerem suas atividades diante do que é proposto no Banco Alfa;
- b) Objetivos Específicos:
  - Levantar os fatores que motivam os funcionários a trabalharem na agência Bento Brasil;
  - Levantar os fatores que desmotivam os funcionários a trabalharem na agência Bento Brasil;
  - Identificar quais ferramentas motivacionais a gerência utiliza para manter uma equipe comprometida na agência Bento Brasil;
  - Propor sugestões de alternativas para melhorar ou reverter um possível quadro desmotivador dos funcionários.

A estrutura do trabalho segue com o quadro teórico no capítulo 2, onde elenca os principais autores e suas ideias com relação aos subcapítulos destacados. Logo após, no capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos, como foi a aplicação dos questionários e a realização da entrevista. Já no capítulo 4, são apresentados os resultados da pesquisa e trechos da entrevista, juntamente com todas as interpretações e citações das bibliografias diante da situação problema. Por fim, no capítulo 5, estão contempladas as considerações finais do presente estudo.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO**

O propósito deste capítulo é apresentar embasamento teórico de diversos autores e contribuir com seus pontos de vista, visando enriquecimento e um bom referencial teórico agregando sustentação ao trabalho de conclusão de curso. Ao apresentar o quadro teórico são apontados alguns dos principais autores sobre os temas propostos, como a gestão estratégica de pessoas, onde esta engloba temas como motivação, esta como sendo a fonte dos recursos humanos dentro de uma organização, bem como a liderança e o que os gestores podem fazer para manter suas equipes motivadas, também a busca das pessoas por ascensão profissional e a importância de qualificar, treinar e desenvolver as equipes de trabalho para que desenvolvam suas atividades com competência.

### **2.1 Gestão estratégica de pessoas**

A gestão de pessoas busca especializar-se em encontrar os indivíduos certos para sustentar o crescimento e treiná-los para realizar tarefas emergentes na organização (SANTOS, 1999). Por tal fato é que as organizações estão incessantemente em busca por especialização profissional, a qual Eisenstat (1996) define esta como sendo a principal fonte de legitimidade dos profissionais de recursos humanos. Acredita-se que estes têm o dever de especializar os funcionários para os mesmos atingirem os objetivos da organização.

Mato, Santamaria e Souza Silva (2001) apresentam três tipos de visões sobre as concepções das pessoas no mundo de trabalho: visão mecânica, a visão econômica e a visão holística. A visão mecânica busca soluções técnicas para os problemas organizacionais e as pessoas são vistas como recursos humanos; a visão pela qual as pessoas são vistas como máquinas sem sentimentos; e também onde a razão mecânica exclui a emoção humana.

A visão econômica é aquela pela qual mercado assume o comando da tarefa de moldar modelos mentais individuais e marcos institucionais que influenciam a percepção, as decisões e as ações dos atores sociais, que geram valor econômico ao negócio em si.

E também há a visão holística que apresenta o gerente como um cidadão, que são talentos humanos, com imaginação, intuição, curiosidade e motivação, capazes de perceber e criar além de suas experiências e conhecimentos prévios, ou seja, é um princípio que prevê o

aprender fazendo, na busca do desenvolvimento do seu talento para gerenciar outros talentos.

Percebeu-se que a desconsideração da natureza humana do trabalhador resultava em baixa qualidade do trabalho e reduzia adesão à organização; a fragmentação e a rotinização das tarefas reduziam a possibilidade de o trabalhador sentir satisfação no trabalho, o que fazia com que buscasse em outro lugar. Nesse contexto, o relacionamento com os colegas aparecia como uma possibilidade de satisfação; a preocupação com que os empregados se sentissem importantes passou a ser considerada; começou a ser fundamental a abertura de canais de comunicação para que os empregados fossem ouvidos e que interferissem e opinassem no modo de executar seu trabalho; a remuneração levava em conta o encorajamento dos grupos; e a natureza humana era percebida como eminentemente social (CASADO, 2002).

Outra teoria interessante sobre a gestão de pessoas e o planejamento estratégico avaliada por Buller (1995) é a de que o gerente de recursos humanos é visto como um verdadeiro parceiro estratégico dos demais executivos na gestão de negócios, e está envolvido nas decisões estratégicas mesmo quando elas podem não envolver diretamente a gestão de recursos humanos, sendo assim a participação proativa da área de recursos humanos é marcada pela identificação de suas dimensões competitivas e realização de colaborações durante a gestão estratégica de negócios.

Hoje em dia a área de recursos humanos começa a ter a participação efetiva dos seus dirigentes em todo o processo de planejamento estratégico das organizações bem como o planejamento dos recursos humanos começa a ser realizado de forma mais integrada e consistente com o planejamento da empresa (FLEURY; FLEURY, 1995). Um ponto de vista para essa premissa pode ser citada por Storey (1995), dizendo que a prática de recursos humanos é crítica para as atividades essenciais do negócio. Ela é muito importante para ser responsável e ter toda a participação apenas de especialistas da área de recursos humanos, os gerentes de linha também devem atuar diretamente como fornecedores e orientadores da política de recursos humanos. Sendo assim os gerentes precisam capacitar-se para melhor compreender a complexidade dos negócios para integrar efetivamente as competências e tecnologias de recursos humanos às inovações empresariais. Para desempenhar papel estratégico, os gerentes de recursos humanos precisam aprimorar-se na área de estruturação organizacional, para pensar objetivamente o desenho e a estrutura da organização.

Na Gestão Estratégica de Pessoas se torna muito importante a presença de profissionais motivados no ambiente empresarial, para tanto, hoje, eles desempenham um papel fundamental para a obtenção de vantagem competitiva, que é um dos objetivos de uma



gestão de recursos humanos eficientes (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Por isso no próximo capítulo será abordado como a motivação poderá agregar vantagem competitiva a uma equipe de trabalho.

### 2.1.1 MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS

Este trabalho de conclusão de curso tem como propósito identificar e analisar as necessidades de motivação das pessoas dentro da Agência Bento Brasil, embasada também em teorias motivacionais como a do estudo da hierarquia das necessidades de Maslow, segundo a qual as pessoas se satisfazem em ordem específica, onde tais necessidades são: (1) Fisiológicas, (2) de Segurança, (3) Sociais, (4) de Estima e (5) Auto realização. Ao detectar a importância da satisfação das diversas necessidades dos indivíduos quanto à produtividade, a perspectiva humanística assume a organização como um sistema psicossocial complexo, estimulando discussões amplas sobre motivação e liderança, sugerindo novas preocupações e prioridades aos administradores (BERGAMINI, 2008).

A valorização das necessidades do homem é um fator que surge como um estímulo ao aumento da produção no trabalho (MASLOW, 2000). A teoria motivacional de Maslow, desde tempos atrás, teve grande aceitação por parte dos administradores, e influenciou profundamente o desenvolvimento de abordagens posteriores de gestão de pessoas, bem como a Teoria dos dois fatores que são citadas por Frederick Herzberg.

Para Herzberg, há dois tipos de fatores que influenciam no andamento e rendimento das atividades dos trabalhadores, são os fatores motivacionais, que se referem ao cargo, à realização profissional, ou seja, para este autor a motivação refere-se aos sentimentos de realização, de crescimento e reconhecimento profissional. Também, para o mesmo autor, há os fatores higiênicos que se reportam às condições físicas e ambientais onde os funcionários estão inseridos, os benefícios que os mesmos recebem para trabalharem pela organização, ou seja, tem o papel de simplesmente manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível (BERGAMINI, 2008).

Outra teoria a ser citada neste trabalho e de bastante relevância, é a Teoria das Necessidades adquiridas de McClelland, onde esta prevê que os indivíduos têm três tipos de necessidades, de realização, associação e poder. As necessidades de realização apresentam características de excelência profissional, querer ser o melhor, ser mais eficiente, querer ter

maiores responsabilidades, ter metas desafiadoras, enfim são fatores que influenciam diretamente no desenvolvimento das tarefas dos trabalhadores. O que se percebe nas necessidades de associação é que os indivíduos precisam ter relações informais de trabalho, necessitam estarem inseridos em um grupo de trabalho que haja afinidades entre a equipe. E nas necessidades de poder apresenta-se um contexto de liderança, onde se deseja controlar os outros, influenciar os comportamentos, manter responsabilidades para si.

Esses três fatores citados por McClelland se inter relacionam e poderão sofrer alterações de prioridades de uma pessoa para outra conforme a personalidade de cada uma, por isso é importante que os gerentes reconheçam essas necessidades e saibam criar ambientes de trabalho propícios a elas (BERGAMINI, 2008).

A dialética das teorias X e Y, concebida por Douglas McGregor, não é bem uma teoria de motivação, mas sim ressalta um modelo de administração de recursos humanos baseado na motivação. A teoria X pressupõe que: 1. O ser humano médio tem natural aversão pelo trabalho e tentará evitá-lo sempre que puder; 2. Como não gostam de trabalhar, as pessoas geralmente precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas para que se dediquem ao alcance dos objetivos organizacionais; 3. O ser humano médio prefere ser dirigido, evita responsabilidade, tem ambições relativamente pequenas e busca a segurança acima de tudo.

As premissas da teoria Y prevêm que: 1. O ser humano médio não tem aversão natural pelo trabalho, tudo depende das circunstâncias, o trabalho deve ser fonte de satisfação e não fonte de sofrimento; 2. A pessoa que estiver comprometida demonstrará auto direcionamento e auto controle rumo ao cumprimento das metas; 3. O comprometimento com as metas depende das recompensas associadas ao seu atingimento, sendo que as recompensas mais significativas geralmente estão ligadas à auto realização; 4. O ser humano pode aprender não apenas a aceitar, mas também a buscar a responsabilidade. A aversão à responsabilidade, a falta de ambições e a ênfase na segurança são geralmente consequência de experiências passadas, e não características inatas do ser humano.

Como se observa, a teoria X pressupõe que as necessidades inferiores da pirâmide de Maslow são as preponderantes para a maioria das pessoas. E a teoria Y rompe essa maneira de pensar, pois prega que são as necessidades superiores, em especial a auto realização as mais importantes para a maioria das pessoas, logo, se uma organização tem funcionários preguiçosos e sem iniciativa, a culpa não é deles, mas sim da organização, que subestima sua capacidade (MCGREGOR, 1973).

Segundo a Teoria de Vroom (1997), a motivação de uma pessoa depende de três fatores: do valor que ele atribui ao resultado advindo de cada alternativa, que é chamada de

valência; da percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação, que se dá o nome de instrumentalidade; e da expectativa que ele tem de poder obter cada resultado, que é a expectativa. Assim, segundo essa teoria, para que uma pessoa esteja "motivada" a fazer alguma coisa é preciso que ela, simultaneamente, atribua valor à compensação advinda de fazer essa coisa, acredite que fazendo essa coisa ela receberá a compensação esperada e acredite que tem condições de fazer aquela coisa. A Teoria dos Instintos ou das Necessidades fornece uma dimensão alternativa para que se entendam certas ações nas organizações. Segundo seus estudiosos, a necessidade é o foco do comportamento motivacional (VROOM, 1997).

Durante a década de 1930, Murray observou clinicamente que as necessidades ativas ou latentes originam-se numa região cerebral a qual organiza a percepção, a apreciação e a intelecção do processo comportamental sendo composta de fatores qualitativos e quantitativos. Este se caracteriza pela intensidade do motivo na direção da meta pretendida. Já, aquele representa o tipo de objetivo ou causa para o qual dirigiu-se a ação. Todo o tipo de necessidade é motivado devido aos sinais recebidos do meio ambiente e podem ser acionadas ao mesmo tempo. São elas: realização, afiliação, autonomia, poder e impulsividade, entre outras (MURRAY, 1971), as necessidades individuais são intrínsecas ao ser humano.

Segundo Cecília Bergamini (2002, p. 64), “[...] ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo.” O que se pode levar em questão é que nem sempre duas pessoas que agem da mesma maneira o fazem pelas mesmas razões, ou seja, cada indivíduo tem uma meta pessoal a ser alcançada e estabelecida por ele mesmo. Também, para a mesma autora, “[...] o processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza,” (BERGAMINI, 2002, p. 66). Comumente encontra-se em livros que trazem algumas receitas de como tornar as pessoas motivadas no trabalho. Entretanto, já se ouviu falar que não é correto dizer que uma pessoa motiva a outra, porque motivação é algo interno ao indivíduo. Embora sejam várias e diferenciadas as definições de motivação, é assim que a maior parte dos autores a tem definido.

As afirmações da autora podem confrontar-se com o que afirma Maximiano (2004, p. 132), quando o mesmo diz que “[...] o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos), ou alguma causa externa do ambiente (motivos externos).” Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), por exemplo, destacam que motivação se refere às forças, dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. A motivação sozinha, porém, não garante o

alcance da meta. Por mais motivado que um indivíduo esteja, seu desempenho ficará prejudicado se ela não tiver capacidade física, técnica ou intelectual necessária para levar a frente seu intento. As variáveis do meio ambiente são ferramentas que se podem utilizar tanto para incentivar quanto para amedrontar as pessoas, parecendo como se elas tivessem as mesmas características, por tal fato essa prática se aplicada a todas, pode não funcionar, pois as pessoas são diferentes umas das outras e os fatores ambientais a que estão expostas ditarão, muitas vezes, o nível de motivação dentro de uma equipe (BERGAMINI, 2008).

Para Tachizawa (2001), o processo motivacional é demasiadamente complexo para ser explicado por uma única teoria. Além das conhecidas abordagens clássicas têm surgido outras que podem ajudar a compreender melhor o tema. Não há uma fórmula para se obter a motivação e o comprometimento. Chiavenato (1989) apresenta que a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para ele não é possível compreender o comportamento das pessoas, sem antes conhecer um mínimo possível de motivação humana. Bergamini (1997) define também que motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo.

Bateman e Snell (1997) acreditam na a motivação como sendo forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. Todo comportamento, exceto reflexos involuntários, é motivado. Uma pessoa que é altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. Com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será altamente produtiva. Por isso se torna importante identificar quais fatores motivam os funcionários da agência Bento Brasil a exercerem suas atividade pelo Banco Alfa, porque caso ocorra evidências de desmotivação do quadro, as teorias aplicadas ajudam a entender alguns desses fatores e sugerir alternativas para reverter essa situação.

Os fatores motivacionais em cada pessoa surgem intrinsecamente, por isso DuBrin (2003) acusa que existem evidencias suficientes para afirmar que aquelas pessoas que valorizam altamente seu trabalho tendem a ter um fator motivacional a mais do que as que visam apenas motivações extrínsecas, ou seja, esperam sempre uma recompensa para seu trabalho, o que as torna pouco criativas e de baixo potencial. Para Bergamini (2008), parte-se de um pressuposto de que quanto mais se recompensa um esforço, maior será então a satisfação de cada um, esse recurso pode mostrar-se um tanto mais simples e mais rápido, conseguindo, muitas vezes, surtir efeitos logo de imediato, no entanto, não é o mais efetivo e duradouro na manutenção da verdadeira motivação, dependendo do caso. O mais importante,

para a autora, é poder conhecer o que motiva, em lugar de investigar como se dá o desencadeamento do processo motivacional.

Outra afirmação muito relevante aos fatores motivacionais foi apresentada por Maslow (2000), aonde propõe que um dos alicerces à auto-estima é o reconhecimento das outras pessoas, ou seja, a imagem que as pessoas constroem umas das outras é um importante referencial de sucesso ou fracasso da forma como se está vivendo. Para o mesmo autor indivíduos altamente evoluídos, ou seja, comprometidos com a organização, assimilam o seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios. Para ele, é por meio do trabalho que cada um consegue viabilizar seu crescimento na direção da auto-realização. O trabalho visto por essa perspectiva tende a melhorar cada um, bem como melhora também o todo no qual vivem as pessoas. Para que possa haver reconhecimento dos colaboradores, e sendo assim elevar a auto estima dos mesmos, além de um trabalho bem executado por parte dos funcionários, os líderes das equipes devem saber fazer-se parte do conjunto, ser um referencial para seus liderados.

Para se tratar de motivação dos funcionários é preciso que a equipe esteja em acordo com seus líderes e colegas, por isso a liderança é um fator determinante na busca por uma equipe comprometida com os objetivos de uma organização (LEVY-LEBOYER, 1994).

### 2.1.2 LIDERANÇA

Muitos autores associam a liderança ao processo de influenciar outras pessoas para a realização de um determinado objetivo, o que estaria relacionado diretamente com a questão da motivação. Esse é um tema muito estudado e, dada sua complexidade, diversas concepções teóricas são encontradas, que se relacionam com a motivação, pois os líderes são capazes de manter ou não um nível de motivação e satisfação entre seus colaboradores, e com a gestão estratégica de pessoas, a liderança está ligada com a estratégia de se formar líderes para gerenciar e desenvolver suas equipes e capacitar seus colaboradores para suas tarefas.

A liderança é um fenômeno muito complexo. Parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizada por uma minoria (AUERBACH e DOLAN, 1997). Por isso duas definições clássicas propostas por Auerbach e Dolan (1997) se enquadram bem nesse caso, isto é, a liderança é um processo de influência social no qual o líder procura a participação voluntária dos seus subordinados no esforço por alcançar os objetivos da

organização. A outra definição mostra o processo pelo qual os líderes induzem e animam os seguidores a conseguirem certos objetivos que encarnam os valores, motivações, necessidades e expectativas das duas partes implicadas, líderes e seguidores. Alguns autores, como Cavalcanti (2005), trazem a questão dos estilos de liderança: o autocrático, o democrático e *laissez-faire*. O líder autocrático é aquele centralizador, que toma as decisões sem consultar seus liderados, o que tende a gerar um ambiente de conformismo, apatia, pouca inovação. O líder democrático é o que envolve seus funcionários nas decisões e fornece orientações de como deverá desenvolver suas atividades, o que tende a gerar um ambiente mais participativo e inovador. Já o estilo *laissez-faire* busca deixar o grupo atuar como desejar, se eximindo de seu papel de líder, geralmente gerando a anarquia.

Peters (1993) define a liderança como sendo a visão, estímulo para os demais, amor, confiança, vigor, paixão, obsessão, consistência, uso de símbolos, prestar e demonstrar atenção aos objetivos de cada um, drama contumaz (e a gestão dos mesmos), criar heróis em todos os níveis, treinar, ir em frente com decisão e muitas coisas mais. A liderança tem que estar presente em todos os níveis da organização. Dependem de um milhão de coisas pequenas feitas com obsessão, persistência e cuidado, mas a soma de todo este milhão de coisas pequenas não é nada se não existir a confiança, a visão e a crença básica, e que pode identificar-se diretamente com sua equipe de trabalho, pois líderes que motivam a equipe, exploram suas habilidades, recompensam esforços, deixam o grupo participar das decisões, dar opiniões, são líderes que poderão ter uma equipe envolvida com os objetivos a serem traçados e terão afinidades e conquistarão o respeito de seus colaboradores.

Os líderes são aqueles que têm o dever de escolher sua equipe, de acordo com suas habilidades para as atividades, no entanto, devem proporcionar aos indivíduos qualificação profissional, investir no treinamento e desenvolvimento dos seus subordinados.

As instituições financeiras originalmente visam o maior lucro possível, para tanto estabelecem metas aos seus líderes e estes repassam para sua equipe, pois ninguém trabalha e cresce sozinho, e ascensão profissional, qualificação, desenvolvimento são fatores que influenciam na motivação, tanto dos líderes quanto dos funcionários para buscar crescimento pessoal e profissional (CASADO, 2002).

### 2.1.3 ASCENSÃO PROFISSIONAL ATRAVÉS DE QUALIFICAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Crescimento profissional e pessoal é outra das variáveis citadas pelos teóricos de motivação e gestão pessoas como muito importante, pois permite que os indivíduos se mobilizem a trabalhar pela equipe especializando-se em suas atividades e complementando as tarefas exercidas pelos outros membros, ou seja, haverá maiores oportunidades de se aprender novos métodos, dividirem experiências e obter maiores responsabilidades.

Por esses motivos é que um programa de desenvolvimento de carreira deve ser visto como um processo dinâmico que associa as necessidades da empresa com as dos funcionários. Desta forma, os indivíduos são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. Bohlander, Snell, Shermann (2005) afirmam que cada indivíduo deve identificar seus conhecimentos, habilidades, capacidades, interesses e valores e buscar informações sobre opções de carreira para estabelecer metas e desenvolver planos de carreira, e que a empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos, e deverá fornecer suporte para auto-avaliação, e treinamento e o desenvolvimento do funcionário.

Chanlat (1995) apresenta algumas mudanças importantes na gestão de carreiras, nas quais as pessoas deixaram de ser passivas e submissas para assumirem um papel ativo e fundamental para as organizações, mas se deparam com uma realidade muito complexa, em que vários tipos de vínculos com o trabalho coexistem nas organizações. Segundo Dutra (2002), há uma resistência das pessoas ao planejarem as suas carreiras. Tal fato pode ser atribuído à falta de estímulo ao longo da vida e aos fortes apelos externos, tais como a remuneração, o status, o prestígio, dentre outros, dessa forma dificulta o planejamento da carreira, pois poderá haver a alegação de que não se tem motivos para planejar um crescimento profissional. Por outro lado, destaca que as empresas tem se preocupado em estimular o planejamento das carreiras de seus profissionais. Vários motivos levam as organizações a tal comportamento, dentre estes, a necessidade de contarem com profissionais inovadores e empreendedores. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) consideram que a finalidade de um plano profissional para os colaboradores é promover o desenvolvimento da organização através do melhor aproveitamento de seu patrimônio humano. Desse modo, a partir do momento que a organização oferece oportunidades de o colaborador se auto realizar, ela também se desenvolve. Os mesmos autores definem, então, o planejamento de carreira como sendo um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização que

associa o atendimento dos objetivos e interesses de ambas as partes, e sendo assim criam-se maiores oportunidades de crescimento e aprendizado aos colaboradores.

Para Dutra (1996), a valorização das pessoas está ligada ao desenvolvimento de sua capacidade. Desse modo, o sistema de gerenciamento de carreiras será efetivo para a empresa se houver alto nível de convergência entre a capacitação das pessoas e da empresa, e o sistema de gerenciamento de carreiras baseado nas pessoas permite total flexibilidade para alocar indivíduos, uma vez que a valorização é atribuída a elas próprias e não à posição que ocupam. Assim sendo, a alocação de pessoas a projetos ou áreas funcionais deve ser fruto da negociação entre a empresa e o funcionário. Se a empresa agir de forma unilateral, a pessoa poderá sentir-se desrespeitada ou interpretar a atitude da empresa como cerceadora de seu desenvolvimento.

É fundamental que os critérios de valorização estejam atrelados a contribuições efetivas das pessoas à empresa, do contrário a ascensão profissional pode ser mecânica, vinculada unicamente à agregação de experiência e formação de currículo profissional do indivíduo, para tanto é necessário que se conheça o perfil da equipe, ou do trabalhador, para saber o que a organização espera em termos técnicos do funcionário, pois assim poderá haver um planejamento para o desenvolvimento dos indivíduos de acordo com o que se deseja deles.

O planejamento e a programação de treinamento são avaliados após a apuração das necessidades, em etapas que envolvem: o conteúdo do treinamento, o perfil do público e os métodos de treinamento. Nesses treinamentos são esperadas as dimensões da competência de cada funcionário, que são: os conhecimentos (saber), as habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) (ACADEMIA PEARSON, 2010).

Por Estudos desses tipos, nas suas respectivas áreas, que embasam esse Trabalho de Conclusão de Curso, saber o que motiva as pessoas a trabalharem e a quererem crescer no Banco Alfa, especificamente na agência Bento Brasil. Neste capítulo foram apresentados alguns dos principais autores de referência nos assuntos, visando maior compreensão do ponto de vista de cada autor. No capítulo seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho constitui-se em um método de estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32) “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.”

A pesquisa tem caráter descritivo e, predominantemente, quantitativo. Na visão de Mattar (1996), a pesquisa exploratória auxilia o pesquisador a estabelecer as prioridades do estudo, permitindo aumentar a sua experiência sobre o problema proposto. Já Sampieri (1991, p. 59), menciona que os estudos exploratórios “[...] servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos, relativamente, desconhecidos.”

Para coleta de dados, foram aplicados aos trinta e um funcionários da agência Bento Brasil do Banco Alfa em Passo Fundo, Rio Grande do Sul um questionário padronizado (Apêndice A). Destes, vinte e um funcionários devolveram o questionário respondido. A aplicação do restante dos questionários ficou prejudicada pelo período coincidente com a greve dos bancários e porque alguns dos funcionários estavam em período de férias e cursos. Todos os questionários foram anônimos, garantindo a preservação da identidade dos funcionários participantes e respondidos voluntariamente.

O questionário foi composto de quatorze questões fechadas, havendo um espaço aberto, dedicado às observações de quaisquer tipos. O instrumento de pesquisa foi aplicado no período de 01/10/2012 até 08/10/2010 da seguinte forma: Cuidou-se para que não houvesse nenhum tipo de interferência pessoal por parte da autora na aplicação dos questionários por parte da autora, onde a participação dos colegas dava-se por vontade própria com o pedido individual da acadêmica a cada um dos participantes.

Os dados coletados diante das respostas destes funcionários serviram de base para a identificação dos fatores de motivação do pessoal na sua área de atividade, possíveis descontentamentos, fatores de satisfação frente ao trabalho no Banco Alfa, especialmente na agência Bento Brasil.

Após o levantamento dos dados do questionário aplicado aos funcionários, foi realizada uma entrevista com a gerência geral da agência (Apêndice B), composta por onze perguntas, realizada no dia 26/10/2010. Buscou-se conhecer a percepção da gerência sobre o que está fazendo para incentivar seu quadro de pessoal, o que se pode aprimorar e o que a mesma espera em termos técnicos dos colaboradores da agência.

Depois de transcrita a entrevista com as respostas do gerente geral, que foi gravada e se teve muito cuidado ao repassar os trechos desta, visando não haver erros de escrita e interpretações, foram discutidas com base nos resultados levantados no estudo.

A análise foi feita com base nos resultados quantitativos tabulados das alternativas respondidas pelos participantes, que para cada questão houve um resultado e este foi representado através de gráficos e tabelas.

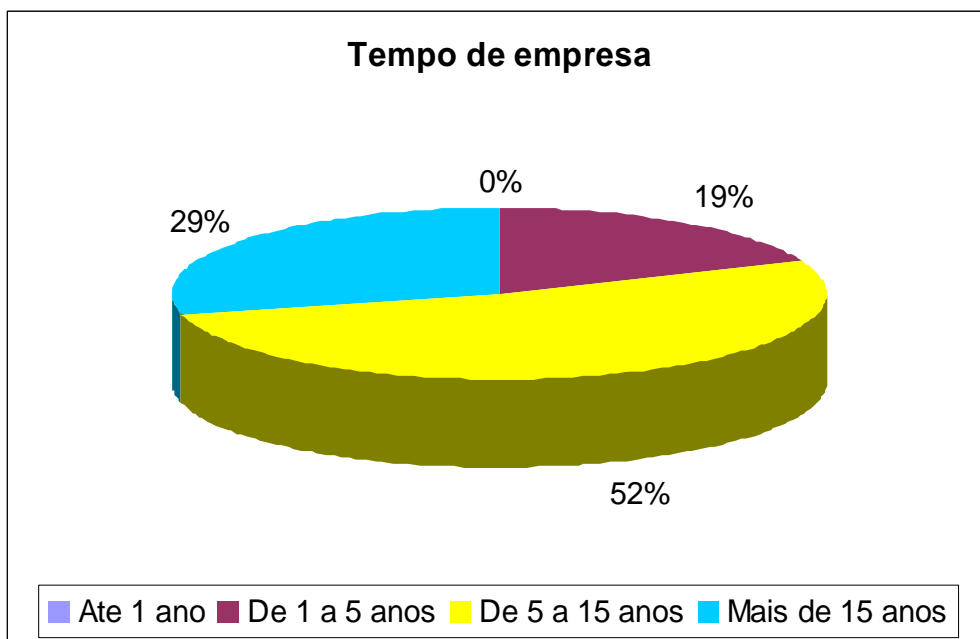
Houve apenas uma entrevista com o Gerente Geral, tendo em vista que o mesmo é o único responsável pelo atendimento das necessidades de sua equipe, e torna-se interessante saber seu ponto de vista diante de questões pontuais apontadas nas perguntas, cujas foram feitas para trabalho de conclusão de curso o que não acarreta nenhum tipo de constrangimento para a equipe e para a autora do trabalho, sendo que, dificilmente no dia a dia essas perguntas poderiam ser feitas devido à falta de tempo para isso e também por receio de fazer tais questionamentos, as mesmas podem retratar algumas das curiosidades e anseios dos próprios colaboradores da agência.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta a interpretação e análise dos resultados obtidos com a pesquisa. Na sequência, apresentam-se os dados dos entrevistados, e logo após, os resultados obtidos na pesquisa realizada através da aplicação de questionários e de trechos das respostas dadas pelo Gerente da Agência, por meio da entrevista realizada.

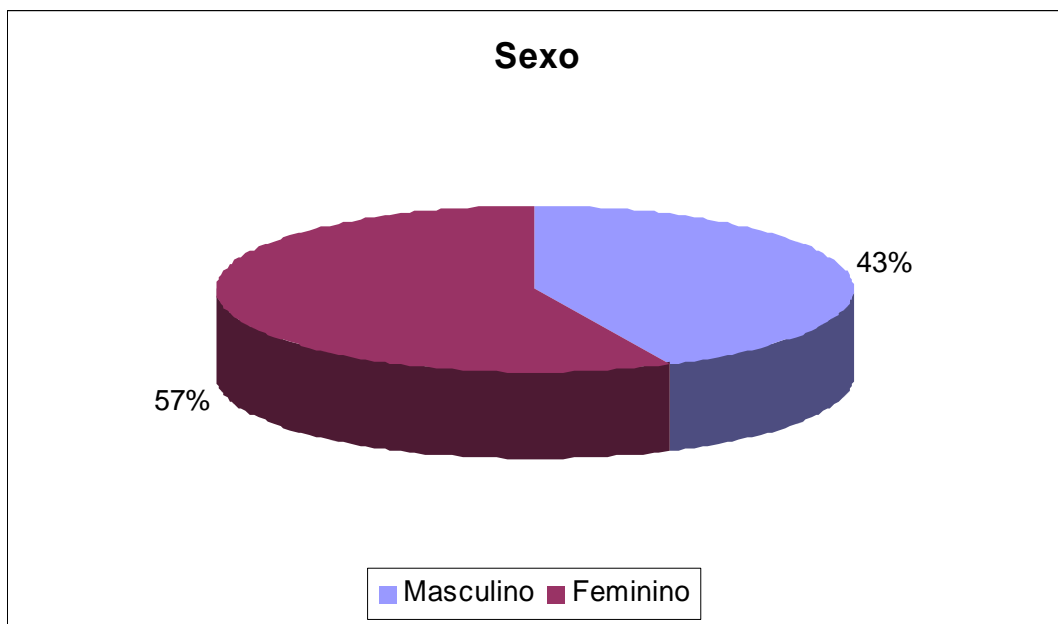
### 4.1 Perfil dos entrevistados

Buscou-se conhecer as pessoas que fizeram parte na pesquisa através da identificação de seu perfil, onde se questionou dos mesmos dados específicos, como idade, sexo, tempo de empresa e escolaridade. Diante desses dados dá para se ter uma noção restrita dos participantes quanto sua visão, experiência, conhecimentos e necessidades do quadro funcional da agência Bento Brasil.



**Gráfico 1** – Média do tempo de empresa dos colaboradores. FONTE: Elaborado pela autora.

O gráfico 1, *Tempo de empresa*, apresenta o perfil dos entrevistados em relação ao tempo em que os mesmos estão trabalhando na organização, e o que apresenta é um percentual de 52% dos entrevistados têm entre 5 e 15 anos de banco. Com um percentual de 29% estão aqueles com mais de 15 anos de empresa. 19% dos colaboradores estão na faixa de 1 a 5 anos de serviço. Não tem apontamentos na faixa até 1 ano. Nesse contexto, nota-se que os participantes da pesquisas são pessoas experientes no Banco Alfa e que conhecem bem a equipe e a agência Bento Brasil, o que torna os dados obtidos mais seguros e relevantes.



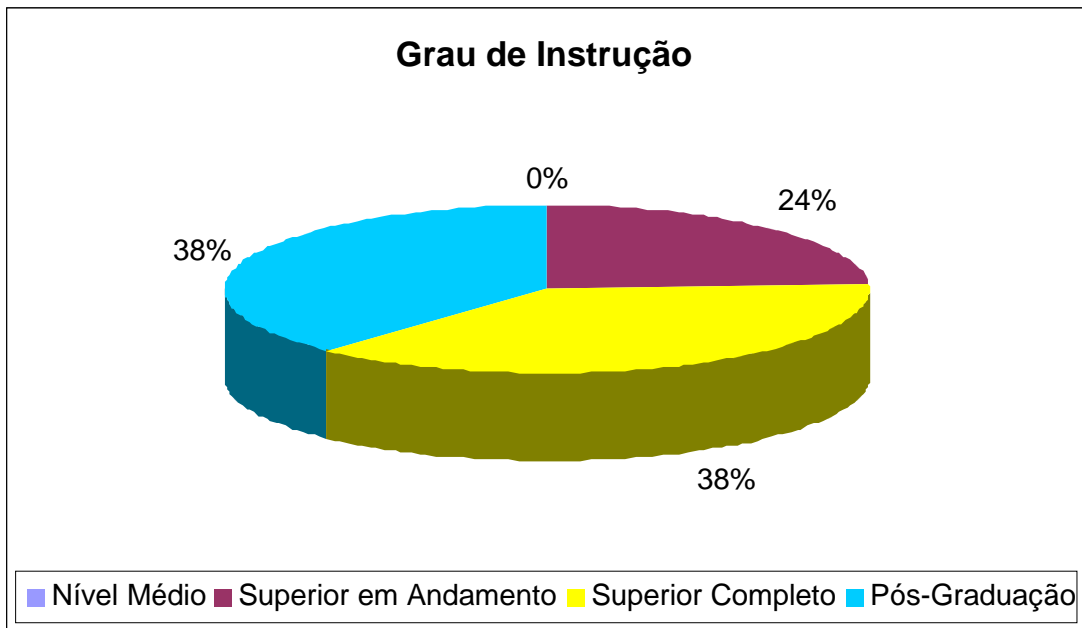
**Gráfico 2** – Percentual de heterogeneidade do grupo de trabalho. FONTE: Elaborado pela autora.

O percentual dos entrevistados por sexo, como apresenta o gráfico 2, *Sexo*, mostra que 57% dos funcionários participantes são do sexo feminino e 43% do sexo masculino, isto é, há um equilíbrio entre homens e mulheres entrevistadas, o que possibilita perceber a visão de ambos os gêneros.



**Gráfico 3** – Percentual sobre o tipo de cargo ocupado pelos funcionários. FONTE: Elaborado pela autora.

O gráfico 3, *Cargo*, apresenta o perfil de cargos dos entrevistados e percebe-se a predominância onde 62% são comissionados, dentre eles estão as funções de gerentes e assistentes de negócios, e 38% dos entrevistados são não comissionados, ou seja, caixas executivos e escriturários. Os números representam uma visão mais abrangente, pois os funcionários comissionados são em maioria na agência, ou seja, estão de posse de um cargo de confiança da instituição, sendo assim a instituição prevê que os mesmos devem maior dedicação, devido ao fato de cumprirem carga horária de oito horas diárias e ganham uma função gratificada, comissão, sendo que os não comissionados cumprem uma jornada de trabalho de seis horas diárias, e recebem apenas o salário base de escriturário oferecido, ou juntamente com a gratificação de caixa, para os que detêm o cargo de caixa executivo.



**Gráfico 4** – Percentual sobre a média de grau de instrução dos colaboradores. FONTE: Elaborado pela autora.

O gráfico 4, *Grau de instrução*, apresenta o gráfico com o perfil do grau de instrução dos entrevistados, pois 38% dos entrevistados possuem pós graduação, com mesmos 38% há os funcionários com superior completo. Com 24% dos apontamentos estão as pessoas com superior em andamento, não há entrevistados apenas com nível médio de instrução. Através do gráfico analisa-se que o corpo funcional da agência é bastante graduado, e têm habilidades acadêmicas para exercerem suas funções.

#### **4.2 Dados específicos da pesquisa**

Os dados constantes neste item são provenientes dos resultados obtidos com as questões diretas do questionário aplicado aos colaboradores, e analisados juntamente com trechos da entrevista com o gerente, sendo que o próprio questionário e a entrevista podem ser visualizados no apêndice A e B ao final do trabalho.

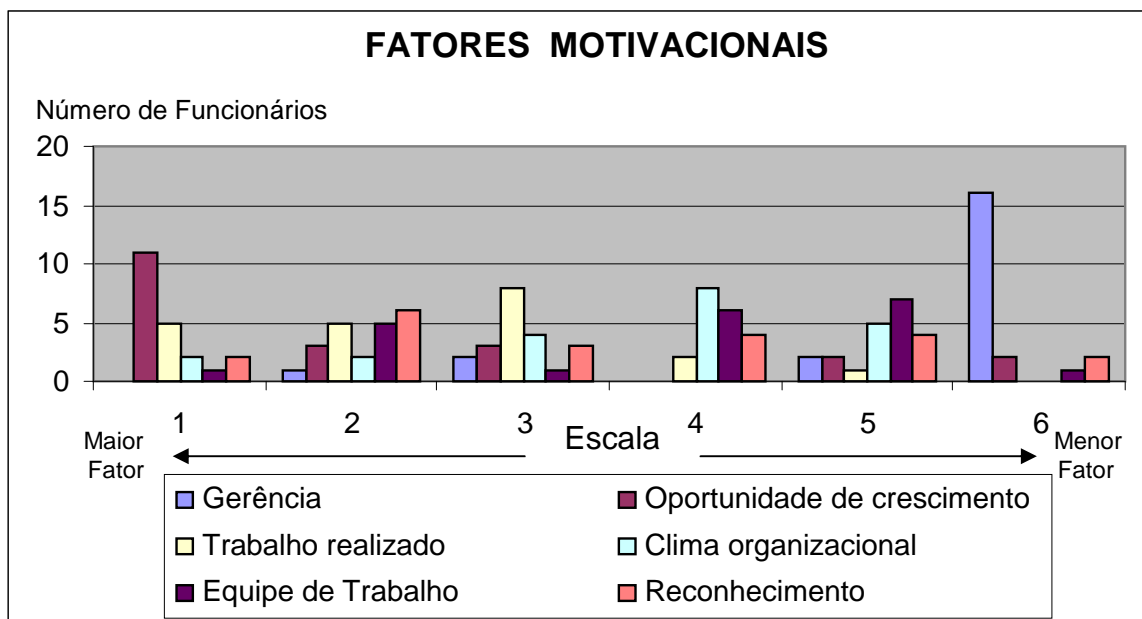
Os dados específicos são os resultados tabulados em gráficos e tabelas, onde as questões propostas visavam questionar a percepção dos funcionários sobre: os fatores motivacionais; fatores externos de satisfação; momentos de maior motivação e mobilização no ambiente de trabalho; condições para ascensão profissional; influências das lideranças

informais; acesso à administração solicitação em participação de projetos; oportunidades de aprendizado; investimento em treinamento e desenvolvimento; disponibilidade para ascensão profissional; atitudes da administração; apoio aos colaboradores nas suas atividades; clima organizacional; e por fim fatores que desmotivam os funcionários a trabalharem pela instituição.

As alternativas do questionário basearam-se em únicas escolhas, escalas de numeração de ordem crescente, de concordâncias e discordâncias, de períodos de tempo que estão entre sempre e nunca. Sendo assim obtiveram-se os resultados de acordo com o que os pesquisados assinalaram nas alternativas.

Abaixo se encontram os gráficos e tabelas com as respectivas perguntas do questionário.

1) Em ordem crescente, enumere de 1 até 6, os fatores internos que mais lhe motivam a permanecer na empresa:



**Gráfico 5** – Fatores internos que motivam os funcionários. FONTE: Elaborado pela autora.

Fatores internos que mais motivam os respondentes a permanecer na empresa, mais especificamente na agência Bento Brasil. Para analisar esses fatores internos, os

colaboradores enumeraram de 1 a 6 de acordo com cada um dos fatores que consideram mais motivacionais.

**Tabela 1 – Fatores Motivacionais**

Ordem Crescente das Alternativas	Alternativas	Número de respostas para a posição	Percentual
<b>1º Maior Fator</b>	Oportunidades de Crescimento	11	50%
<b>2º Maior Fator</b>	Reconhecimento	6	29%
<b>3º Maior Fator</b>	Trabalho Realizado	8	38%
<b>4º Maior Fator</b>	Clima Organizacional	8	38%
<b>5º Maior Fator</b>	Equipe de Trabalho	7	33%
<b>6º Maior Fator</b>	Gerência	16	76%

FONTE: Elaborado pela autora. Apresentação da ordem do maior ao menor fator de importância para os colaboradores como sendo fatores internos de motivação.

Como mostra o gráfico 5, *Fatores de Motivação*, e em seguida a tabela 1, 50% (11 respostas apontando em primeiro lugar) das pessoas dentro da agência consideram as oportunidades de crescimento o fator interno que mais motiva os funcionários a permanecer na empresa. Logo, em segundo lugar, com 29% (6 respostas como sendo a alternativa em segundo lugar) das considerações, acreditam que o reconhecimento é um fator que se deve levar em consideração como sendo um dos principais. Para 38% (8 respostas como sendo a alternativa em terceiro lugar) dos entrevistados, o trabalho realizado merece estar nessa posição. Em quarto colocado, com iguais 38% (8 respostas como sendo a alternativa em terceiro lugar) de indicações, encontra-se o clima organizacional como sendo um fator interno motivador. Em penúltimo lugar está a equipe de trabalho, que detém 33% (7 respostas na mesma colocação como quinto lugar) das marcações nessa colocação. Na última posição, apontada pelos colaboradores está a gerência da agência, apontada por 76% dos participantes (16 respostas informando essa colocação para a alternativa) como sendo um dos fatores motivacionais que fazem com que os funcionários permaneçam na empresa.



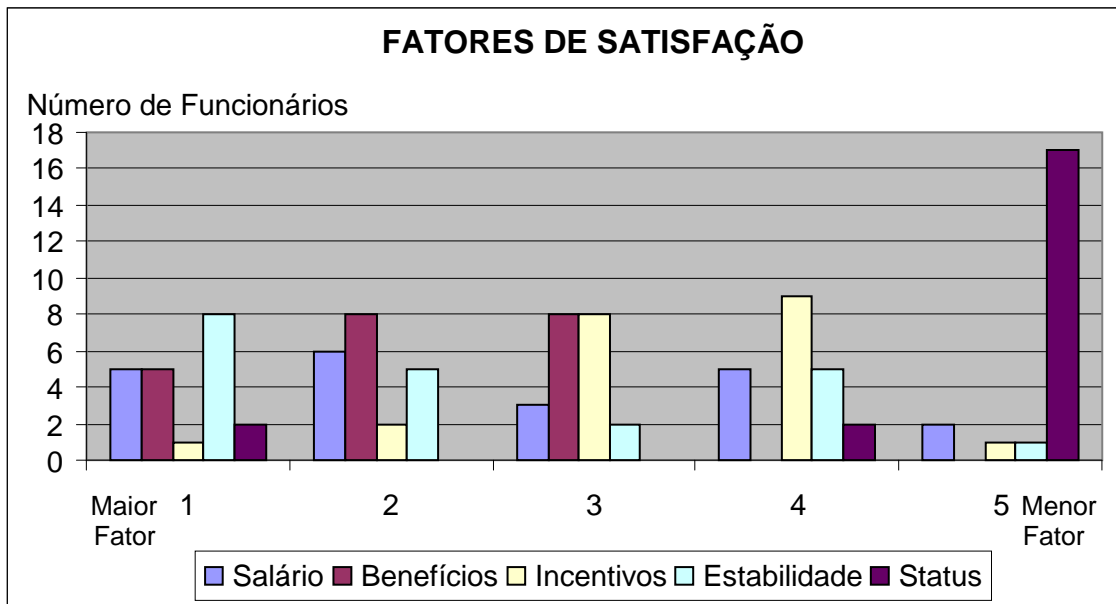
Como mostraram os dados obtidos com a pesquisa, todos os fatores internos supracitados são importantes para manter um quadro de pessoas motivadas e engajadas com os objetivos da organização. No entanto, o Gerente Geral da Agência quando questionado em sua entrevista sobre os mecanismos de motivação que podem ser utilizados para incentivar os colaboradores a trabalharem eficientemente e comprometidamente pela empresa, deu a seguinte resposta:

*Estratégias motivacionais estão dispostas, como demonstrar os números obtidos pela concorrência, ou então dar premiações ou bonificações, mesmo que simbólicas, também podemos divulgar nome dos funcionários que obtiveram êxitos em suas atividades, manter acompanhamento para promoções futuras, premiando os melhores desempenhos. (GERENTE GERAL).*

É um fato bem interessante, para um início de levantamento de dados, onde este apresentou que o fator importante na instituição para manter a motivação do pessoal são as oportunidades de crescimento, isso mostra que os membros da equipe acreditam na filosofia de ascensão profissional que a organização oferece e faz com os indivíduos se esforcem para buscarem melhores cargos no futuro.

E o que diz o gerente da agência é um fator importante também, pois as premiações incentivam o pessoal, o que pode ser visto com a suposição de McGregor (1973), que afirma que a empresa que não consegue atender as necessidades sociais e de proteção de seus colaboradores tenderá a ter os objetivos organizacionais prejudicados, pois pessoas motivacionalmente insatisfeitas ou sem perspectivas melhores podem custar caro às organizações. No entanto, há de se ter um cuidado com premiações e incentivos, pois como afirma Bergamini (2008), as pessoas que são extrinsecamente recompensadas podem atingir com muita frequência a quantidade de trabalho desejada. Porém, normalmente, negligenciam a qualidade das atividades, ou seja, atingem altos picos de produtividade e esquecem-se que o resultado tem que apontar um trabalho também de qualidade, podem tomar um caminho mais curto e rápido para se alcançarem as metas, e assim estão pouco comprometidas com a organização em si, mas sim visando o resultado financeiro que virá pelo cumprimento dos objetivos.

2) Em ordem crescente, enumere de 1 até 5, os fatores externos que mais lhe satisfazem a permanecer na empresa:



**Gráfico 6** – Fatores externos que satisfazem os colaboradores. FONTE: Elaborado pela autora.

Para saber se os colaboradores se sentem satisfeitos a trabalharem pela organização, questionou-se os itens numa escala de 1 a 5 quais os fatores que mais lhes satisfazem a permanecer na empresa de acordo com o gráfico 6 e tabela 2.

**Tabela 2** – Fatores de Satisfação

Ordem Crescente das Alternativas	Alternativas	Número de respostas para a posição	Percentual
<b>1º Maior Fator</b>	Estabilidade	8	38%
<b>2º Maior Fator</b>	Salários	8	38%
<b>3º Maior Fator</b>	Benefícios	8	38%
<b>4º Maior Fator</b>	Incentivos	9	39%
<b>5º Maior Fator</b>	Status	17	81%

FONTE: Elaborado pela autora.

Na questão 2 foi apontado no gráfico 6, *Fatores de satisfação*, e em seguida na tabela 2, que 38% (8 respostas como sendo a alternativa em primeiro lugar) dos participantes

acreditam que o primeiro fator de satisfação para que permaneçam na empresa é a estabilidade no emprego oferecida pela instituição financeira aos seus funcionários. Como mostra a mesma figura, o segundo fator de maior satisfação é o salário percebido pelos colaboradores, totalizando 38% (8 respostas como sendo a alternativa em segundo lugar) das opções assinaladas pelos colegas. Com uma consideração de 38% (8 respostas como sendo a alternativa em terceiro lugar) das alternativas apontadas no questionário, o terceiro item mais assinalado foram os benefícios oferecidos pelo Banco Alfa aos seus funcionários. Em quarto lugar com 39% (9 respostas como sendo a alternativa em terceiro lugar) das opções marcadas ficam os incentivos que a organização proporciona aos seus colaboradores gerando satisfação aos mesmos. E em quinta, e última colocação, com 81% (17 respostas como sendo a alternativa em terceiro lugar) das opções fica o status de se trabalhar no Banco Alfa, como sendo um fator externo de satisfação para permanecer na empresa.

A satisfação e a motivação são fatores intrínsecos dos seres humanos, como menciona Bergamini (2008). Há também quem fale de satisfação, como Lawler (1983), que afirma ser uma recompensa do quanto é recebido e do quando o indivíduo acredita que deveria ter recebido. Para o mesmo autor, os sentimentos de satisfação podem ter influências pelas comparações do que acontece com os outros, também a satisfação no trabalho é influenciada pelo quanto se sentem satisfeitos os funcionários com ambas as recompensas intrínsecas e extrínsecas que recebem de seu emprego.

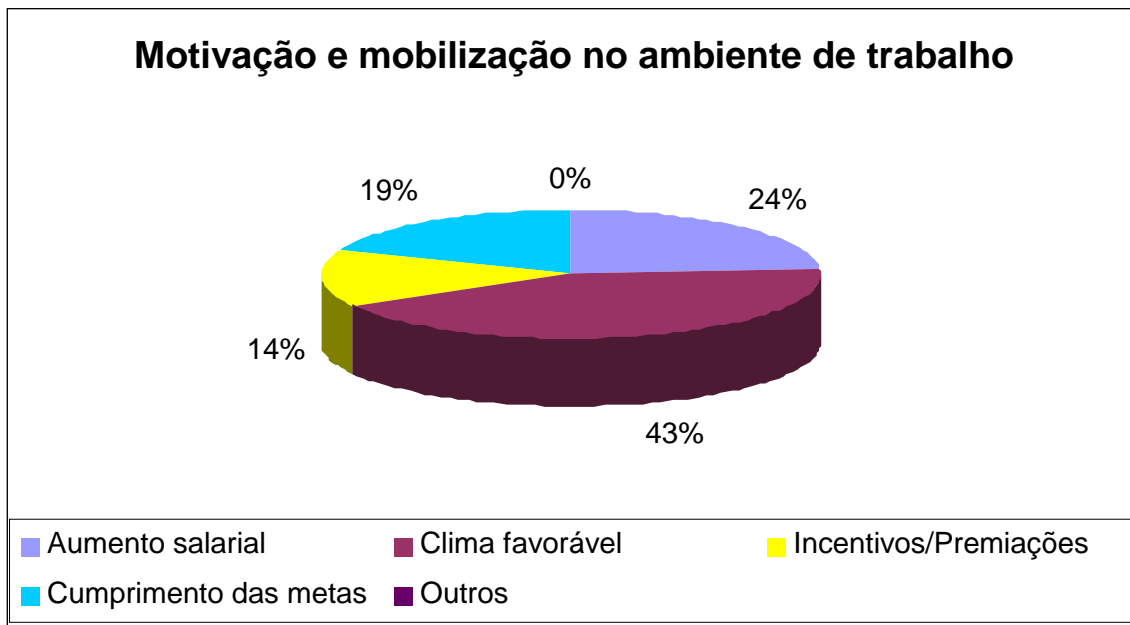
Nesse sentido, em sua entrevista, o Gerente da Agência menciona que:

*Devemos ficar atentos para que as necessidades pessoais possam ser atendidas e satisfaçam as exigências de nossos colaboradores, para que o desempenho profissional possa superar os desafios propostos pelas empresas. (GERENTE GERAL)*

De acordo com a visão do gerente, percebe-se que ele dispensa atenção às necessidades de seus colaboradores, o que acarreta num ambiente melhor para se trabalhar, no qual os indivíduos podem se sentir importantes para a organização.

3) Você percebe maior motivação e mobilização no ambiente de trabalho, quando ocorre:

Como maior motivador e mobilizador percebido pelos respondentes no ambiente de trabalho, como mostra o gráfico 7, foram apontados com 43% das respostas o clima favorável na equipe de trabalho. Para 24% das opções assinaladas o aumento salarial é aquele que mais mobiliza e motiva a equipe. Com 19% das alternativas marcadas, está o cumprimento das metas. E para os 14% restantes dos entrevistados os incentivos/premiações que podem ser alcançados geram mais motivação e mobilização no ambiente de trabalho. A opção “Outros” não obteve respostas apontadas pelos participantes.



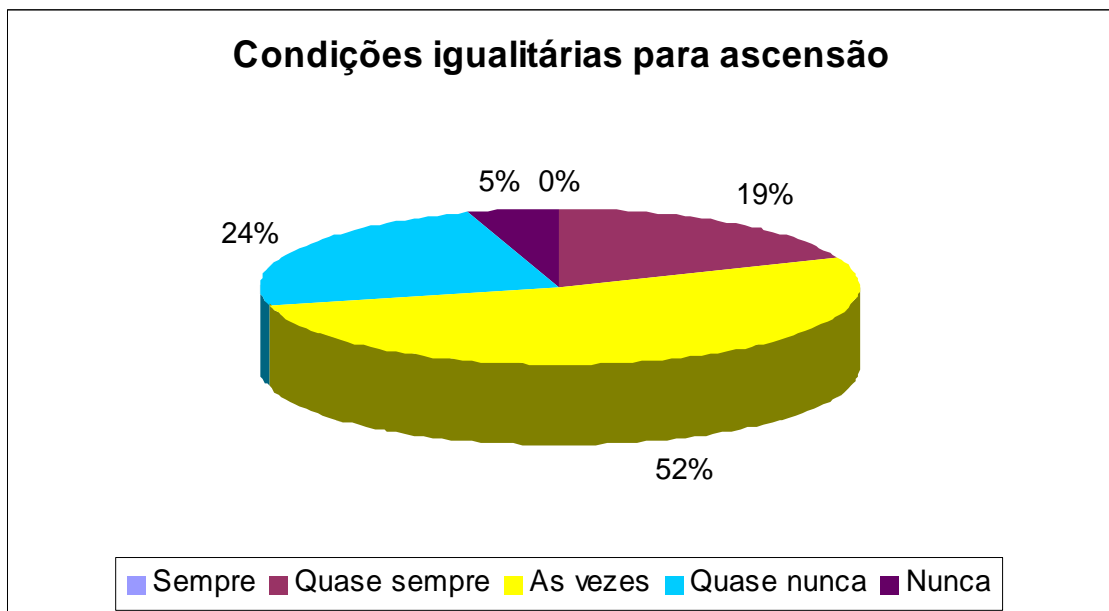
**Gráfico 7** – Percepção sobre em que situações ocorrem maior motivação e mobilização no ambiente de trabalho.  
 FONTE: Elaborado pela autora.

O resultado dessa questão mostra diretamente uma ligação com a Escola de Relações Humanas, a qual apregoava a forte influência que os grupos sociais de trabalho exerciam sobre a produtividade individual e organizacional, onde os relacionamentos informais no ambiente de trabalho geram melhores resultados, Bergamini (2008), por tal fato a ligação com a questão, pois foi visto que o maior fator de motivação e mobilização percebido pela equipe foi o clima favorável entre os membros, ou seja, quando os mesmos sentem um bom clima entre colegas e gerência, há cooperação entre as partes. Conforme o que acredita DuBrin

(2003), um grande desafio para os gestores é reconhecer as necessidades dos trabalhadores e a poderosa influência que os grupos informais de trabalho podem ter sobre a produtividade individual e organizacional, dessa forma se acredita na Escola de Relações Humanas.

Nesse sentido a questão proposta mostra que acima de tudo o maior fator de satisfação no trabalho é o clima entre os colegas, o que gera afinidades, respeito e coleguismo.

4) Quando você percebe que a empresa em que você trabalha proporciona condições igualitárias, entre seus colaboradores, quanto à ascensão profissional?



**Gráfico 8** – Condições igualitárias para ascensão profissional. FONTE: Elaborado pela autora.

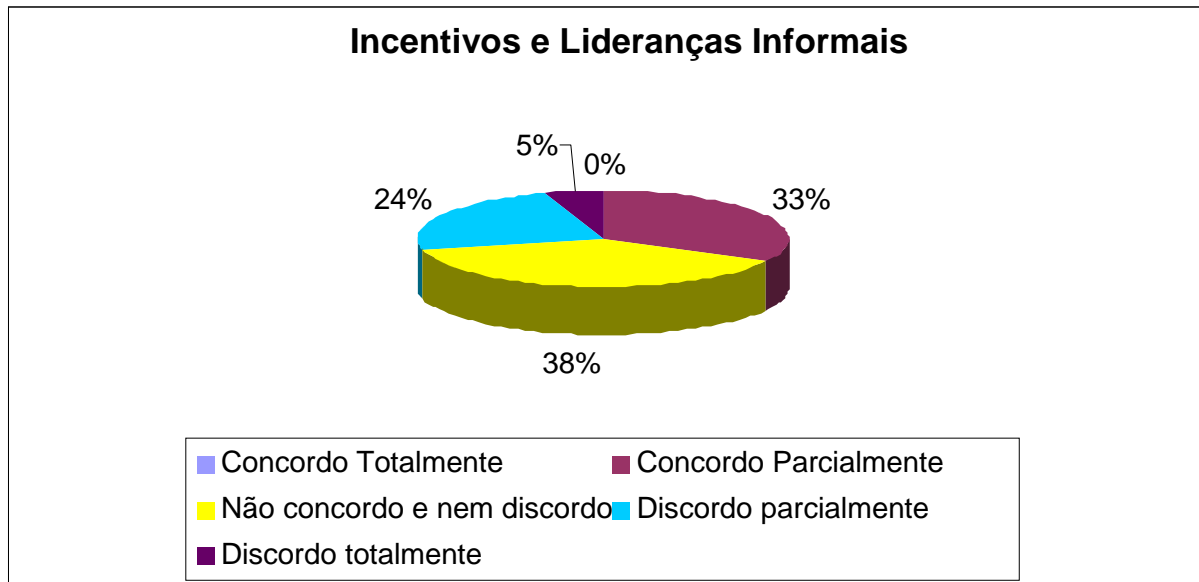
Como mostra o gráfico 8, para 52% dos participantes da pesquisa, a opção “Às Vezes” foi a que mais obteve representatividade na questão que pergunta se são percebidas condições igualitárias a todos proporcionadas pela organização frente à ascensão profissional. Para 24% dos entrevistados responderam que “Quase nunca” essa situação é percebida. Já 19% dos entrevistados responderam que “Quase sempre” há essa percepção. E para 5% dos colaboradores “Nunca” é percebido que a empresa proporciona condições iguais para que seus funcionários possam ascender profissionalmente. Nenhum entrevistado respondeu a opção “Sempre” para essa questão.

Diante do exposto na interpretação do gráfico 8, houve um questionamento bastante parecido com essa pergunta na entrevista com o Gerente Geral, questionando-o quanto às oportunidades de ascensão profissional e justiça na promoção dos funcionários, e o mesmo respondeu que:

*Ser justo, não sei se estou atingindo o que me proponho, mas procuro ser imparcial e ouvir os demais integrantes do comitê, como forma de reduzir a possibilidade de erro e premiar os melhores, no momento da escolha do colega que vai ascender internamente e, como principais critérios podemos citar o perfil para a função, o desempenho apresentado nos últimos meses, observar a demonstração de que o funcionário busca novos desafios e a possibilidade de movimentação para outras unidades como formas de promoção e realização pessoal/profissional. (GERENTE GERAL).*

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) acreditam que a partir do momento que a organização oferece oportunidades de o colaborador auto realizar-se, ele também se desenvolve. Os mesmos autores definem então o planejamento de carreira como sendo um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização que associa o atendimento dos objetivos e interesses de ambas as partes, e sendo assim criam-se maiores oportunidades de crescimento e aprendizado aos colaboradores. Por tal afirmação, é que se torna pertinente o que relatou o gerente, tendo em vista que uma forma bastante eficaz de se promover um indivíduo é planejando sua carreira, bem como avaliar o perfil do mesmo para ocupar o cargo. Diante disso, segundo Bergamini (2008), é indispensável ter uma sensível acuidade perceptiva para descobrir que aquilo que realmente atrai a si próprio profissionalmente pode ser diferente do que o outro está buscando para si mesmo.

5) Marque numa escala de 1 até 5, se você acha que as lideranças informais são incentivadas a influenciar nas tomadas de decisões na empresa que você trabalha e têm suas reivindicações atendidas?



**Gráfico 9** – Percepção sobre os incentivos que as lideranças informais podem exercer na tomada de decisões.  
 FONTE: Elaborado pela autora.

As respostas da questão sobre incentivos e influências das lideranças informais nas tomadas de decisões na empresa pode ser visualizadas no gráfico 9. Percebe-se que 38% dos entrevistados apontaram a opção “Não concordo nem discordo”, ou seja, mostram-se indiferentes, ou não têm opinião formada sobre o assunto, dessa forma apontando sua opinião sobre a questão do incentivo que as lideranças informais podem ter de influenciar na tomada de decisões na empresa, bem como o atendimento de suas reivindicações por parte da administração da agência. Para 33% dos entrevistados apresentaram concordância parcial com a questão proposta. Com 24% dos assinalamentos fica a alternativa “Discordo parcialmente”. E, com 5%, os colaboradores escolheram a opção “Discordo Totalmente”. Nenhum participante assinalou a opção “Concordo totalmente”.

Essa questão ficou um tanto vaga, pois houve um maior percentual de indiferença, ou seja, que não tem uma opinião formada sobre o assunto, ou que preferem não opinar, e apontaram a alternativa “Não concordo nem discordo”. No entanto, o fato curioso é que ninguém concorda totalmente, ou seja, para nenhum dos vinte e um pesquisados acreditam totalmente que as lideranças informais têm considerada relevância nas tomadas de decisões e

suas reivindicações atendidas, o que pode acarretar em uma hierarquia vertical nas tomadas de decisões, sem dar a oportunidade dos demais se manifestarem, e pode gerar descontentamentos ou insubordinações. Mas, também, há um percentual maior de concordâncias do que discordâncias, sendo assim, há indícios de contentamento com a situação apresentada.

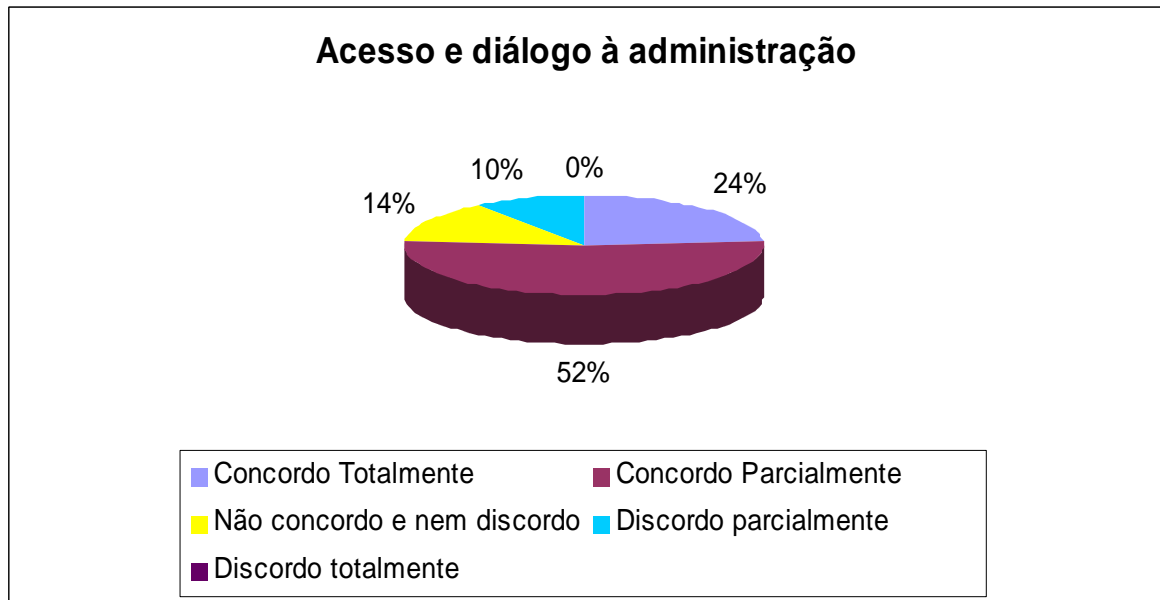
É sabido que a habilidade interpessoal já é algo que faz parte da personalidade de cada líder e representa aquela competência que permite a troca entre pessoas, sejam elas informações, predisposições ou emoções. Nenhum subordinado abrirá ao seu superior o mapa das suas expectativas motivacionais, se não sentir confiança nesse canal de comunicação. Por isso é indispensável que os líderes saibam utilizar essa habilidade entre seus seguidores, pois os mesmos são seus exemplos e devem não apenas mostrar o que se deve fazer, mas sim, ensinar como se faz, devem ser autênticos, saudáveis psicologicamente e seguros de si, devido à sua verdadeira auto-estima que lhes é característica (BERGAMINI, 2008).

A liderança é um fenômeno muito complexo, parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizada por uma minoria. Por isso duas definições clássicas propostas por Auerbach e Dolan (1997) se enquadram bem nesse caso, ou seja, a liderança é um processo de influência social no qual o líder procura a participação voluntária dos seus subordinados no esforço por alcançar os objetivos da organização. A outra definição mostra o processo pelo qual os líderes induzem e animam os seguidores a conseguirem certos objetivos que encarnam os valores, motivações, necessidades e expectativas das duas partes implicadas, líderes e seguidores.

Por isso essa questão proposta tem boa relevância, apesar do resultado apresentado, pois os líderes devem ser ouvidos em seus questionamentos, dessa forma trarão melhores alternativas ou resultados para toda sua equipe, sendo assim manterá respeito e comprometimento diante de seus subordinados.



6) Marque numa escala de 1 até 5 se você sente que a administração da agência está aberta para um diálogo com qualquer de seus colaboradores, onde estes podem ter um fácil acesso para dar sugestões de melhorias, fazer críticas e elogios às decisões da gerência?



**Gráfico 10** – Percepção dos colaboradores quanto ao acesso e diálogo junto à administração.  
 FONTE: Elaborado pela autora.

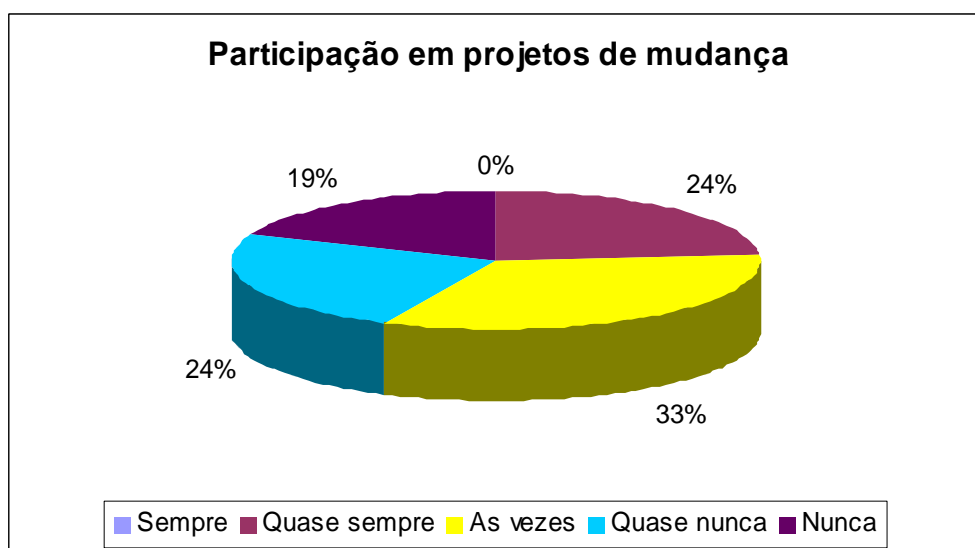
Quanto ao acesso dos pesquisados à administração da empresa, o resultado da questão, apresentado no gráfico 10, aponta que 52% dos entrevistados optaram pela alternativa “Concordo parcialmente”, onde a questão propõe se há a percepção por parte dos funcionários de que a administração está aberta ao diálogo com qualquer um de seus colaboradores e estes podem ter fáceis acesso a esta. Para 24% dos indivíduos a opção que mais se enquadra na situação é “Concordo totalmente”. Com 14% das alternativas fica a opção “Não concordo nem discordo”. E por fim, com 10% das assinalações fica a opção “Discordo parcialmente”. Nenhum dos entrevistados marcou a alternativa “Discordo totalmente”.

Entre o tema proposto nessa questão e a elaboração da entrevista com o Gerente Geral, há uma evidente afinidade entre as partes, pois a pesquisa revela que não há discordância total, muito pelo contrário, há um significativo percentual que define a questão com concordância dos colaboradores, e ficou muito clara a situação também com a entrevista, a qual o gerente menciona:

*O acesso é simples e fácil, sem dificuldades. Estou, sempre, a disposição para escutar e se possível auxiliar os colegas. Quanto aos superiores imediatos, temos o privilégio de estar lotados no mesmo ambiente, o que proporciona maior facilidade de comunicação e maior interação, sendo que posso afirmar que temos acesso facilitado aos superiores. Quanto ao atendimento de questionamentos da equipe, sempre são ouvidos e, quando possível, atendidos, sem retaliações. (GERENTE GERAL).*

Percebe-se bem a sintonia que a entrevista do gerente tem com as respostas dada a pesquisa aplicada aos colaboradores, e tem a ver com o que propõe Froom (1978), ao defender que as pessoas só podem sentir-se seguras e se auto-afirmarem à medida que sintam oportunidade de reafirmarem também suas potencialidades humanas, concretizando sua individualidade, ou seja, tendo chances de se expressarem aos gestores, sem que haja qualquer tipo de constrangimento para ambas as partes.

7) Quando você é solicitado a participar em projetos de mudança na organização?



**Gráfico 11** – Percepções dos colaboradores para saber quando são solicitados a participarem de projetos de mudança. FONTE: Elaborado pela autora.

Na questão sobre a participação dos indivíduos em projetos de mudança na organização, como mostra o gráfico 11, há um equilíbrio entre as alternativas 33% dos entrevistados informaram que às vezes ao solicitados para participarem de projetos de mudança na organização. Há um empate de 24% para as pessoas que acreditam que “quase sempre” e “quase nunca” são solicitadas para participação nesses processos da empresa. E, nenhum entrevistado responde que “sempre” são solicitados para participarem dos processos de mudanças dentro da empresa.

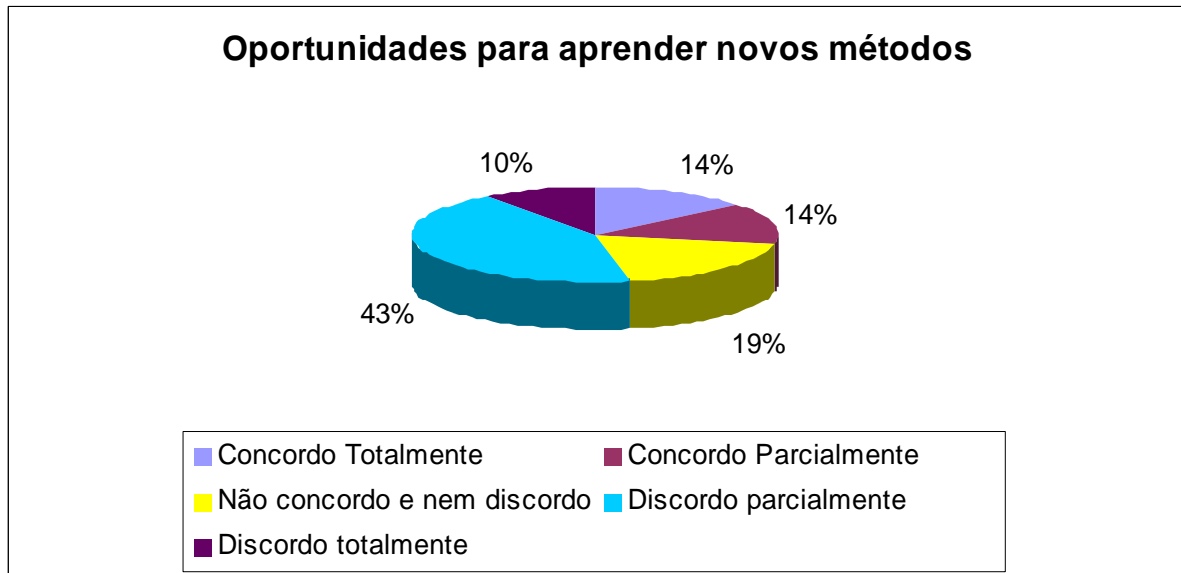
O objeto de pesquisa apresenta que nenhum dos entrevistados respondeu que sempre é solicitado para participar dos projetos de mudança, desta forma, confronta-se com o que respondeu o gerente da agência, em pergunta semelhante na sua entrevista, pois o mesmo afirma que:

*Há reuniões para discutir assuntos específicos e que os mesmos servem para que sempre todos participem dos processos de melhorias na agência. Quanto à liderança exercida na atividade posso afirmar que o exemplo, o incentivo, e liberdade de criação e a disponibilidade para tratar de assuntos profissionais e pessoais são fundamentais para que os colaboradores tenham liberdade de expressão.*  
(GERENTE GERAL).

Percebe-se que para os indivíduos da agência é importante eles terem a oportunidade de fazerem parte dos projetos da organização, e diante do que mencionou o gerente, o mesmo mostra que abre um espaço para que os colaboradores exponham suas ideias para que haja novos processos de melhorias e estes possam ser absorvidos por todos, visto que projetos de mudanças podem gerar um maior clima de expectativa e estresse entre os envolvidos.

Não é novidade que o ser humano é resistente às mudanças, mesmo que depois reconheçam que as mesmas podem ser bem vindas. Nesse sentido, que entra o processo de liderança, pois os líderes são aqueles que apontam a direção a seguir para sua organização, criam a visão de futuro, necessitando persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitarem as ideias novas bem como implementá-las. (KOTTER, 1997).

8) Você acredita que a Administração da Agência Bento Brasil oportuniza aos seus colaboradores a possibilidade para aprender novos métodos de trabalho em áreas diferentes dentro da organização, visando uma maior especialização nas atividades?



**Gráfico 12** – Percepção dos funcionários sobre a oportunidade que eles têm de executar novas atividades.  
FONTE: Elaborado pela autora.

Na questão sobre a possibilidade dos entrevistados aprenderem novos métodos, ficou constatado que 43% dos funcionários discordaram parcialmente da proposta, ou seja, discordaram que a administração da agência oportuniza aos seus colaboradores a aprenderem novos métodos de trabalho, visando maior especialização em algumas atividades e com métodos específicos de execução. Observa-se que com 19% das alternativas ficou o item de indiferença, os que não concordam nem discordam da questão pesquisada. Há um empate de 14% nas alternativas de concordância total e parcial. E para 10% dos entrevistados são completamente contra a pergunta, e optaram pela discordância total da questão.

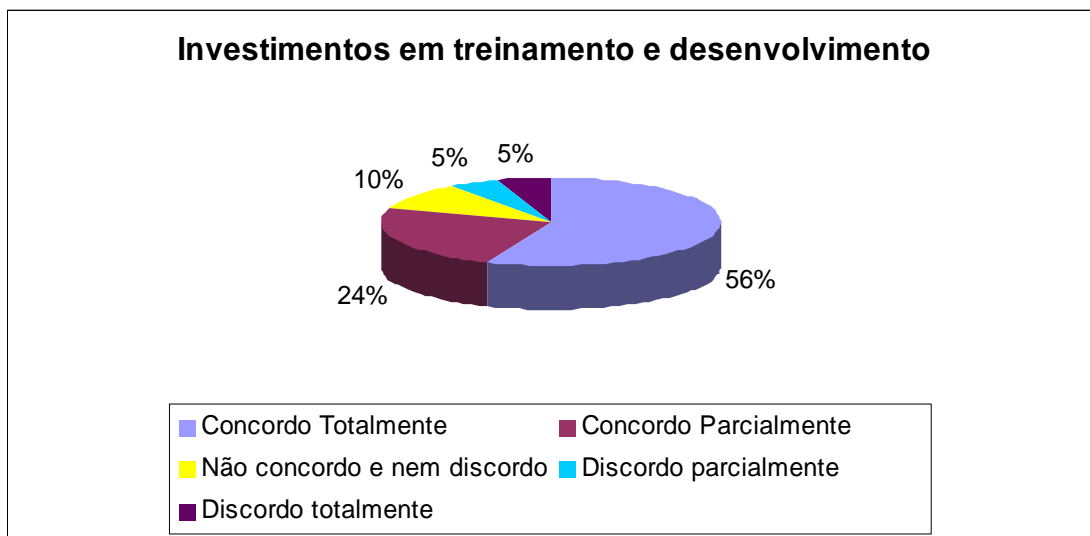
A questão mostra certa inconformidade por parte dos colaboradores, pois a maioria discorda da situação, e acredita que quase não têm oportunidades por parte da administração da agência para aprenderem novos métodos de trabalho, o que pode gerar acomodação, baixa diversificação das atividades, baixo nível de aprendizado, entre outros. O Gerente Geral expõe sua opinião sobre o assunto no trecho descrito abaixo:

*O Banco Alfa incentiva a qualificação profissional constantemente, sem restrições, e o meu papel, que sou um preposto do banco, é incentivar e facilitar o acesso de todos e quanto às bases para que isso ocorra é o esforço individual na busca pelo aperfeiçoamento intelectual do colaborador. (GERENTE GERAL).*

Com o que o resultado obtido na questão apresenta, há dificuldades de a administração da agência em identificar novos métodos de trabalho para seus colaboradores, por isso se torna bem interessante o que expõe Bergamini (2008), onde a mesma propõe que as organizações não podem abrir mão de atrair sua mão de obra e criar condições para que as pessoas aí permaneçam, desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte do seu trabalho.

Sendo assim, as empresas também se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente no interior de cada pessoa, transformando-o em comportamento natural, espontâneo e produtivo, mesmo que para que isso aconteça, essas pessoas tenham que aprender ou se aperfeiçoar em outras atividades.

9) Você sente que precisa de maiores investimentos em treinamentos e desenvolvimentos por parte da administração da agência para que possa efetuar suas atividades com maior conhecimento, habilidade e atitude?



**Gráfico 13** – Percepção da necessidade apontada pelos colaboradores sobre investimento em treinamento e desenvolvimento. FONTE: Elaborado pela autora.

A análise do gráfico 13 que apresenta o resultado sobre o questionamento sobre a necessidade de os pesquisados serem treinados apresenta que 56% dos concordam totalmente, acreditando que precisam que a administração da agência invista mais em treinamento e desenvolvimento para que possam efetuar suas atividades com maior conhecimento, habilidade e aptidão. Também se percebe que 24% das pessoas concordam parcialmente com a proposta. Com 10% das opções assinaladas estão os entrevistados na linha de indiferença, ou seja, que não concordam nem discordam da pergunta. E empatadas com 5% fazem parte o grupo de colaboradores que discordam parcialmente e totalmente da proposta de investimento em treinamento e desenvolvimentos dos funcionários. Pelos resultados apresentados nessa questão, fica bem evidenciado que os funcionários acreditam que podem ter maior domínio de suas atividades se forem treinados e desenvolvidos para isso, por isso acredita-se sim que a administração da agência deve investir nesse contexto.

Muito interessante a necessidade explícita que os colaboradores demonstram ter quando se fala em investimento em treinamento e desenvolvimento, pois a maioria acredita que necessita. Desta forma, só resta à administração da agência atender essa necessidade, pois assim os funcionários se sentirão valorizados e incentivados a exercerem suas funções com excelência e qualificação, para isso o gerente tem uma definição:

*É muito importante que invistamos nos funcionários, e essa é uma prática muito viva no banco, temos vários cursos presenciais e auto-instrucionais, temos um ambiente de Universidade Corporativa, oficinas e cursos de reciclagem, sendo assim, trarão resultados do aprendizado e da troca de experiências ao seu dia a dia, o que enriquece a cultura do banco e da diversificação das atividades.*  
(GERENTE GERAL).

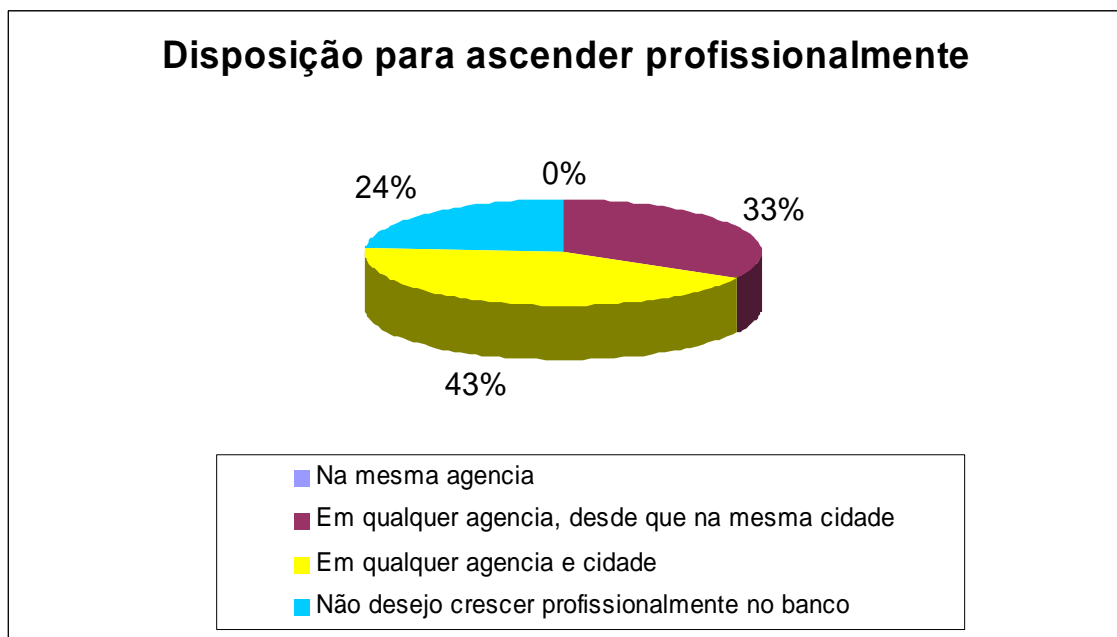
Para Dutra (1996), a valorização das pessoas está ligada ao desenvolvimento e treinamento de sua capacidade. Nesse sentido o Banco Alfa tem um longo cronograma de cursos presenciais e auto-instrucionais, para que os funcionários possam ter acesso e reciclagem aos métodos de trabalho com seus normativos vigentes, por isso depende muito mais do colaborador em se inscrever em um ou mais desses cursos ao longo do ano, do que da

administração oferecê-los aos funcionários, inclusive a instituição tem metas semestrais de horas de treinamento para cada funcionário das agências.

A Academia Pearson (2010) define que

[...] a empresa que investe em treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, faz com que os mesmos se sintam valorizados e importantes diante da equipe, o que acaba elevando a capacidade do funcionário, dessa forma espera-se também que o investimento em treinamento e desenvolvimento acarrete uma quebra de rotina das habituais atividades. (ACADEMIA PEARSON, 2010, p. 148).

10) Você está disponível para ascender profissionalmente no banco:



**Gráfico 14** – Disposição que os colaboradores têm de crescimento profissional dentro do Banco Alfa.  
 FONTE: Elaborado pela autora.

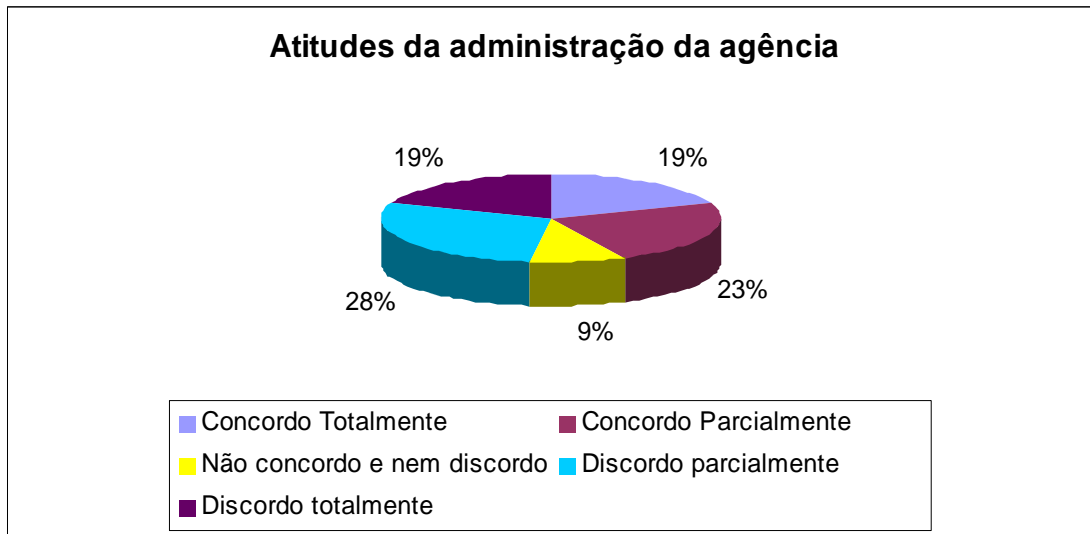
Sobre o questionamento com relação a disposição que os colaboradores têm de ascender profissionalmente, observa-se que, conforme apresentado no gráfico 14, que 43% dos indivíduos estão dispostos a crescer profissionalmente em qualquer agência e cidade. Para 33% dos entrevistados há o desejo de ascensão no Banco Alfa em qualquer agência, desde que seja na mesma cidade. Com 24% das opções está o grupo de colaboradores que não desejam crescer profissionalmente no banco, estão acomodados e conformados com o cargo

que detêm. No entanto, nenhum funcionário mostrou interesse por crescimento profissional apenas na mesma agência. A pergunta se mostrou bastante interessante, pois se nota que os funcionários estão dispostos a ter crescimento em suas carreiras, no entanto confronta-se com o não desejo de permanecer em ascensão na mesma agência, se torna um fato curioso e contrastante. E esse fato pode ser verificado diante de observações escritas no questionário, onde um colaborador colocou que “essa é a pior agência para se trabalhar, as cobranças recaem apenas em alguns, outros são passados com a mão por cima, são os queridinhos do chefe, assim que puder quero sair daqui”. Anotações desse tipo fazem com que haja uma reflexão sobre a questão e sendo assim, pode se ter uma noção do que alguns colaboradores pensam sobre o assunto.

Para ascender profissionalmente na agência Bento Brasil e no Banco Alfa, os cargos existentes são por ordem crescente de hierarquia: escriturário, caixa, assistente de negócios, supervisor de atendimento, gerente de expediente, gerente de contas, gerente administrativo e gerente geral, e dentro disso existem vários desses postos numa mesma agência, inclusive todos esses postos estão inseridos na agência Bento Brasil, base desse estudo. Obviamente, que para se chegar ao topo, não precisa se passar por todos os níveis, embora haja exceções, via de regra a ordem natural é essa, mesmo que os funcionários não cresçam em apenas uma agência específica, e sim em outras com transferência. Diante disso, torna-se bastante condizente a concepção de Albuquerque (1992), cujo mesmo acredita que a política de carreiras, na nova concepção, deverá ser flexível, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Não deverá estar amarrada à estrutura de cargos. As promoções ser baseadas em *background* individual e desempenho.

A proposta de ascensão profissional dos funcionários da agência Bento Brasil e suas ambições dentro do Banco Alfa está baseada na necessidade contínua de aquisição de competências, a impossibilidade de padronização dos processos de trabalho e a ênfase nas escolhas pessoais dentro dos processos decisórios que levam a uma nova concepção dos sistemas de gerenciamento de carreira (BOHLANDER; SCOTT; SHERMANN, 2005).





**Gráfico 15** – Adequação das atitudes da administração da agência com relação à motivação.  
 FONTE: Elaborado pela autora.

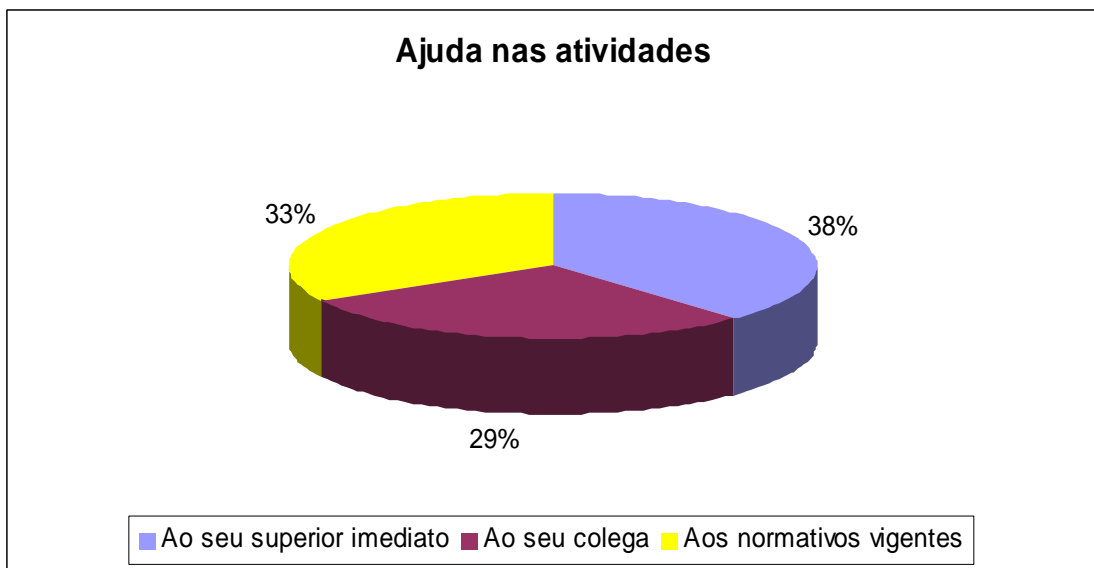
A questão propõe saber se os funcionários acreditam na adequação das atitudes da administração, a pergunta foi respondida através de escala. A maior parte dos pesquisados discorda totalmente da questão, com 28% dos apontamentos. Com 23% há os colegas que concordam parcialmente com a questão. Empatados com 19% das apurações, curiosamente, estão os que discordam e concordam totalmente com a pergunta. E, com 9% estão os colaboradores que não concordam nem discordam da proposta, ou seja, são indiferentes com a situação. Essa foi mais uma questão bastante interessante, pois além de haver um equilíbrio entre as alternativas, onde de uma forma ou outra, todas as opções foram assinaladas igualmente, houve o empate de quem concorda ou discorda totalmente da situação, ou seja, mostra indícios de que há setores ou pessoas que se sentem menos favorecidas pela administração.

As atitudes da administração refletem em todo o quadro, mesmo que possam vir acontecer em situações isoladas. Isso acontece porque a gerência da agência é a liderança máxima que se pode ter dentro do ambiente de trabalho, dessa forma o equilíbrio apresentado no gráfico 15 que há vários pontos de vista sobre o assunto, no entanto o melhor exemplo que os líderes podem dar aos seus liderados seria o de tomar atitudes condizentes com as situações, se utilizarem de imparcialidade, moralidade e justiça diante do que se apresenta.

Condizente com a situação proposta, Bergamini (2008) acredita que prometer prêmios ou ameaçar punitivamente podem comprometer perigosamente o bom desempenho das pessoas no trabalho, bem como gerar problemas à continuidade e à eficácia nos negócios,

nesse contexto que entram as atitudes positivas e negativas, que com certeza, podem motivar ou não a equipe de trabalho. Esse fato pode ser analisado pela observação de um funcionário em seu questionário, cujo mesmo diz que “foi um absurdo tirarem o cargo do colega por não ter cumprido metas, não pensaram que ele tinha família para sustentar, ninguém vai ficar motivado com uma atitude dessa, só causa revolta na equipe”.

12) Quando você precisa de ajuda em suas atividades, normalmente, você recorre:



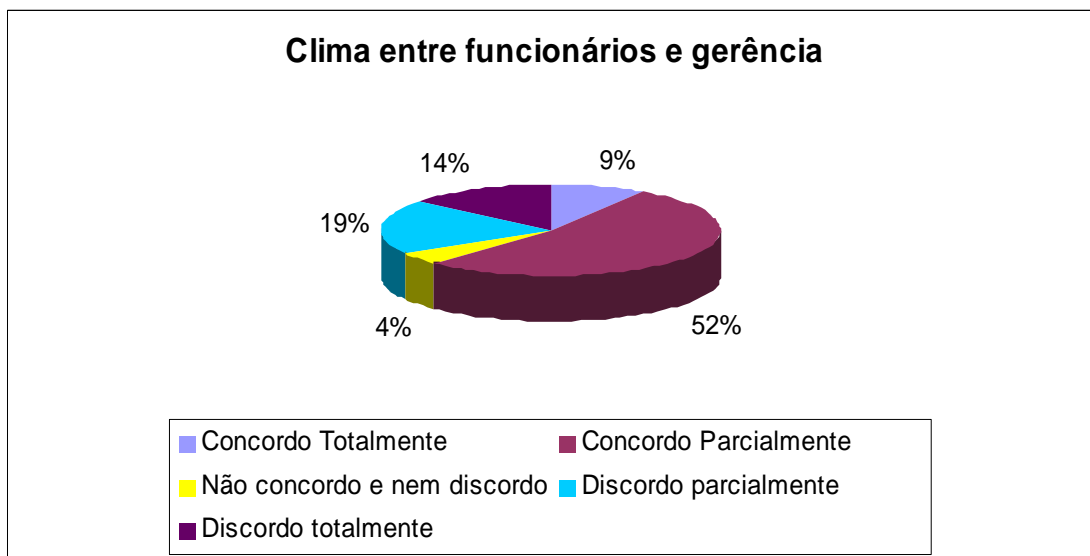
**Gráfico 16** – Percepção de necessidade de ajuda nas atividades. FONTE: Elaborado pela autora.

A questão sobre com quem o funcionário pode contar no momento em que precisa é apresentado no gráfico 16, cujo mesmo mostra que 38% dos entrevistados recorrem ao seu superior imediato quando precisam de ajuda em suas atividades. Para 33% das pessoas acreditam que recorrer aos normativos vigentes é a forma mais adequada de efetuarem suas atividades em momentos de dificuldades. Enfim, com 29% das opções, estão os colaboradores que tem mais confiança em recorrer ao seu colega, este como sendo um fator positivo, pois é um sinal de que há confiança nos colegas e que estes podem, através de suas habilidades, compartilharem conhecimentos.

Essa foi uma questão em que houve bastante equilíbrio. Seguindo o que Bergamini (2008) apregoa, cada uma das pessoas a quem se oferece uma atividade, está sempre será portadora de seus próprios estados de carências internas. As necessidades podem até não

serem de conhecimento da própria pessoa e estarem latentes, mesmo assim elas levam à ação, nesse sentido elas devem ter um superior, com maior conhecimento e experiência para que este seja seu orientador em suas atividades.

13) Você percebe que há um clima de companheirismo, profissionalismo e coleguismo entre a equipe e a gerência?



**Gráfico 17** – Percepção dos funcionários sobre bom clima de trabalho. FONTE: Elaborado pela autora.

A questão apresentada no gráfico 17 tem o intuito de saber se os colaboradores estão inseridos em um meio em que há bom clima de trabalho entre os colegas, para resposta foi feita escala com apenas uma alternativa a ser marcada. Observa-se através do gráfico há uma grande diferença para a maioria dos funcionários, onde 52% dos colegas estão de acordo parcialmente com a questão. O restante das alternativas está bastante disseminado, pois 19% estão aqueles colegas que discordam parcialmente, logo em seguida, com 14% estão as discordâncias totais para a situação. Com 9% dos itens assinalados tem o grupo que concorda totalmente. E, apenas com 4% se tem a informação daqueles que não concordam nem discordam da situação proposta.

O resultado apresenta que a maioria acredita que há um bom clima de trabalho entre os colaboradores, fato que já foi apontado em questão anterior como sendo o maior fator de satisfação para se trabalhar na empresa.

As pessoas sentem-se confortáveis em formar grupos sociais de trabalho, cujos mesmos redesenharam as formas de atuação, aonde os indivíduos podem se sentir importantes em meio ao grupo social ao qual pertencem, procurando assim facilitar ao máximo o convívio social (BERGAMINI, 2008).

Há diversas variáveis que afetam o clima organizacional como revela Luz (1995), e explica que ele “ [...] é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.”

O clima organizacional reflete o espelho da empresa, pois através dele é que poderá ser visto o quadro funcional da organização, sendo assim, um clima de harmônico e de respeito entre os colaboradores, trará benefícios para a organização como um todo, pois se ganhará em ambiente de trabalho e ao mesmo tempo em atividades executadas dentro dos prazos, com qualidade, com efetividade na interdependência dos setores, cooperação e colaboração entre todos.

14) Diante das questões abaixo, enumere, em ordem crescente, de 1 a 9 os itens que mais lhe deixariam desmotivado para o exercício de suas atividades, caso ocorressem em sua agência:

**Tabela 3 – Fatores Desmotivacionais**

Ordem Crescente das Alternativas	Alternativas	Número de respostas para a posição	Percentual
<b>1º Maior Fator</b>	Injustiças	8	38%
<b>2º Maior Fator</b>	Assédio Moral	5	24%
<b>3º Maior Fator</b>	Apadrinhamentos	5	24%
<b>4º Maior Fator</b>	Metas Abusivas	3	14%
<b>5º Maior Fator</b>	Preconceitos	4	19%
<b>6º Maior Fator</b>	Ingerências	7	33%
<b>7º Maior Fator</b>	Baixo Comprometimento dos Colegas	4	19%
<b>8º Maior Fator</b>	Mau Humor dos Colegas	3	14%
<b>9º Maior Fator</b>	Complexidade das Atividades	10	48%

FONTE: Elaborado pela autora. Fatores que deixam a equipe desmotivada, caso ocorram.

A tabela 3 apresenta os fatores internos que mais desmotivam os funcionários a permanecer na instituição. A questão foi elaborada com uma escala de 1 a 9, cuja foi numerada de forma crescente pelos colaboradores, de acordo com a percepção de cada um diante do maior até o menor fator de desmotivação no ambiente de trabalho. Percebe-se que houve empates no ponto de vista dos funcionários em certos itens, os quais os mesmos tiveram o mesmo número de assinalações. No entanto, para classificá-los, quando aconteceram essas situações, foi utilizado o critério de eliminação de itens, quando os mesmos já eram os mais votados em outra prioridade. Como mostra a tabela 3, os maiores fatores de desmotivação entre os funcionários são as injustiças cometidas no ambiente de trabalho, cuja foi apontada por 38% dos respondentes (8 respostas assinaladas como sendo a primeira opção). Logo após, com 24% está o assédio moral (5 respostas assinaladas como sendo a segunda opção), o que mostra um alto descontentamento com esse item, diante dos dados constantes na tabela 3. Em terceiro lugar encontra-se a opção descrita como apadrinhamentos, com 24% das escolhas (5 respostas assinaladas como sendo a terceira opção), esse item é interessante, pois mostra que, infelizmente, é uma realidade que pode acontecer no Banco Alfa, e que gera indignação entre os colaboradores, os dados podem ser vistos na tabela 3. Como sendo o quarto item assinalado no questionário e apresentado através da tabela 3 acima, estão as metas abusivas, com 14% das respostas nessa colocação (3 respostas assinaladas como sendo a quarta opção).

O quinto item mais votado para a posição foi o preconceito, com 19% das alternativas marcadas como sendo o fator de número cinco a desmotivar os funcionários a trabalharem no Banco Alfa (4 respostas assinaladas como sendo a quinta opção), podem estes serem na tabela 3. Para o sexto lugar, apresentados na tabela 3 estão as ingerências com 33% das assinalações nessa opção para sexto lugar (7 respostas assinaladas como sendo a sexta opção). Em sétima colocação está o baixo comprometimento dos colegas com os objetivos da organização, com 19% das alternativas marcadas para a posição (4 respostas assinaladas como sendo a sétima opção), estes dados estão apresentados na tabela 3. Como a penúltima alternativa marcada pelos entrevistados está o mau humor dos colegas, como sendo um fator de desmotivação no ambiente de trabalho, apontado por 14% dos colaboradores nessa colocação (3 respostas assinaladas como sendo a oitava opção), esses dados estão dispostos no gráfico anterior e na tabela 3. Enfim, em nona colocação estão as complexidades das atividades, com 48% das alternativas marcadas nessa opção (10 respostas assinaladas como sendo a oitava opção), que podem facilmente serem interpretados e analisados na tabela 3.

Com relação aos fatores desmotivacionais, pode-se perceber o quanto é difícil manter as pessoas motivadas e satisfeitas, porém, se torna fácil causar desmotivação ou falta de motivação nos indivíduos, e os fatores apontados na pesquisa não querem dizer que ocorram com frequência na Agência Bento Brasil, foram itens escolhidos de uma forma geral, pois se sabe que não é mérito ou demérito de apenas uma ou outra empresa essas situações, mas sim de muitas, e sabemos que pelo menos algum deles ocorre na grande maioria das organizações. Para se ter um quadro funcional desmotivado não precisa que todos esses fatores ocorram juntamente, sendo esses graves e não sendo sinônimos de qualquer coisa, mas apenas algum deles para que possam gerar descontentamentos, inconformidades e/ou negligências por parte dos colaboradores para com a administração nas situações do dia a dia, pois nem mesmo a motivação sozinha garante o alcance das metas e desafios pessoais e profissionais impostos, é preciso que a motivação seja estimulada através de investimentos no capital intelectual humano, fazendo com que as pessoas sejam parte importante da equipe. Sabemos que a motivação é intrínseca ao ser humano e que ninguém motiva ninguém, é uma construção diária de respeito e atendimento das necessidades mútuas, ou seja, tanto da empresa com o empregado, quanto do empregado para com a organização.

Portanto, por mais motivadas que as pessoas estejam, seus desempenhos podem ficar prejudicados se não houver capacidades físicas, técnicas ou intelectuais por parte dos gestores para levar adiante as intenções e ambições de cada um (ACADEMIA PEARSON, 2010), e sendo assim, é importante abrigar e explorar as habilidades dos colaboradores como forma de se criar vantagem competitiva e ao mesmo tempo sabendo reconhecer o esforço e dedicação diante da participação individual nos projetos da organização e os resultados que os mesmos trazem à empresa, desta forma pode-se minimizar um possível quadro de desmotivação dos funcionários, gerando justiça ao desempenho individual.

Bergamini (2008) mostra que diferentes pessoas buscam diferentes objetivos motivacionais que facilitam sua adaptação a um determinado tipo de trabalho, sendo que os colaboradores estando em qualquer nível ou posição dentro da empresa, também possuem diferentes habilidades e talentos pessoais próprios.

Hoje em dia são muito comuns ações judiciais contra instituições financeiras de práticas de assédio moral, que acontecem devido às altas metas impostas aos funcionários e as formas como as mesmas são cobradas pelos gestores. Em face disso sabe-se que muitos bancários estão esgotados e desmotivados dentro de suas equipes, diante de uma pressão contínua latente para cumprir as metas e desbancar as concorrências. Nesse sentido, é bastante interessante o que fala DuBrin, (2003), ao afirmar que a motivação é uma das mais poderosas

forças na medida em que as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançarem os objetivos, porque isso satisfaz uma de suas importantes necessidades de auto-interesse. Porém, essa observação pode ser confrontada com a falta de vontade e baixo comprometimento de alguns colaboradores, que acaba afetando a equipe e deixando os outros com sentimentos de sobrecarga de serviço, onde acabam produzindo mais e melhor do que os outros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje em dia, a área de Gestão de Pessoas torna-se indispensável para qualquer organização manter-se no mercado. Com o passar dos anos se tornou muito difícil, mas ao mesmo tempo muito interessante, ter um planejamento eficiente na área de Recursos Humanos, pois não se pode esquecer que trabalhar com pessoas requer habilidades em lidar com as diferenças individuais, o que mostra que os seres humanos priorizam em suas vidas desejos distintos uns dos outros, e que devem ser respeitados diante de suas escolhas.

Com a riqueza de informações vistas hoje sobre o comportamento humano não é de se estranhar que o estudo da motivação tenha evoluído a partir de uma quantidade enorme de teorias e hipóteses que foram se acumulando ao longo do tempo, e dessa forma jamais conseguiremos esgotar todas as origens e causas do comportamento e atitudes humanas, o que desperta cada vez mais a curiosidade e necessidade de se estudar sobre o tema.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como tema a motivação humana, sendo um estudo de caso na agência Bento Brasil do Banco Alfa. Os objetivos da pesquisa foram identificar e analisar o que motiva os funcionários a exercerem suas atividades o Banco Alfa, identificar fatores que podem levar a desmotivação dos colaboradores no seu dia a dia, saber o que a gerência faz para manter seu quadro funcional motivado e comprometido com as metas, e propor sugestões e alternativas para reverter um quadro de desmotivação dos funcionários. Por meio do exposto, considera-se que os objetivos do estudo de caso foram alcançados.

Diante dos resultados obtidos com a pesquisa, observou-se cautelosamente que pode haver certo descontentamento com a gerência, onde a mesma apareceu como sendo a última opção numa escala de importância para que os funcionários se sintam motivados a permanecer na empresa. Por tal fato é que a gerência pode focar mais nos anseios de seus colaboradores, pois a mesma poderia ser um fator de maior importância do que o apresentado nesse estudo, porque os gestores têm o dever de dar um bom exemplo a ser seguido pelos seus subordinados, sendo assim os gestores devem ter uma capacidade de conquistar a confiança e comprometimento de seus funcionários, dessa forma obtêm mais dos indivíduos além daquilo que o foi designado.

Ficou evidente que os funcionários sentem que podem ascender profissionalmente, e se tornarem futuros gestores, porque assinalaram as oportunidades de crescimento que o Banco Alfa propõe como sendo o maior fator de motivação para permanecerem na



organização, esse fator mostra que dessa forma os colaboradores podem ter maior vontade em buscar mais aprendizado, qualificação e treinamentos, visto que os mesmos têm ambições de crescimento profissional, e para que isso ocorra, eles terão que mostrar atitudes positivas em relação às suas atividades. Interessante foi a colocação de um dos respondentes para essa questão, onde o mesmo escreveu que “por mais difícil que seja, as pessoas devem entrar no Banco Alfa com o objetivo de serem presidentes do banco, e ter postura para isso, assim poderão mudar o que acham que está ruim, o dia que trabalharem no comércio ganhando salário mínimo, darão valor às oportunidades do Banco Alfa”, essa foi uma observação de boa relevância para o questionário, pois mostrou que alguns funcionários em uma visão ampla para o seu crescimento profissional e que buscam ascensão e estão motivados para isso.

Em contrapartida, ficou evidenciado o maior fator de desmotivação dos colaboradores da agência Bento Brasil do Banco Alfa, que foram apontados como sendo as injustiças que ocorrem no ambiente de trabalho, onde uma das observações escritas por um dos respondentes chamou a atenção da pesquisadora, cuja afirmou que as injustiças fazem parte da cultura da agência Bento Brasil. Sabe-se que o Banco Alfa é uma instituição idônea e séria, que prima pelo bem estar dos funcionários, porém é administrada por seres humanos que cometem erros e acertos e sendo assim contentam uns e descontentam outros, mas sempre primando pela sustentabilidade da própria instituição.

Um dos resultados relevantes da pesquisa apresentou que os colaboradores se mobilizam e motivam mais quando há um clima favorável no ambiente de trabalho. Fato que pode ser justificado pelo estudo da Escola das Relações Humanas de Trabalho, cuja mesma enfoca nos grupos sociais de trabalho, evidenciando a importância de se ter afinidades no meio profissional, desta forma as atividades serão mais produtivas, pois haverá um clima de coleguismo, cooperação, cordialidade, respeito e amizade entre as partes.

Nesse caso a recomendação que foi dada é de manter um quadro funcional amigável, que tenham relações informais entre si, visando o bem estar tanto do colaborador quanto da organização.

Houve pertinência nas perguntas feitas na entrevista com o Gerente Geral da Unidade, pois as mesmas acordaram com o que foi perguntado no questionário aplicado aos colaboradores. Com a obtenção dos resultados tabulados da pesquisa, percebeu-se que houve sintonia com as respostas do gestor, mesmo que houvesse algumas discordâncias, mas que de forma geral foram mais complementares e explicativas do que conflitantes, ajudando no entendimento do estudo de caso.

Vale ressaltar que após a realização da entrevista, foi uma instância oportuna para se pensar em sugestões de melhoria e *feedbacks* por parte da autora do trabalho, tais como: realização de confraternizações para comemoração dos resultados positivos que foram alcançados por todos, pois os funcionários alegaram, em algumas observações escritas no questionário, que os resultados só eram comemorados em jantares informais cujos convidados eram somente os funcionários comissionados da agência; reuniões periódicas com toda a equipe, independentemente do cargo comissionado ou não, a fim de apresentar a todos as metas e o que se espera de cada um, delegando atividades, juntamente com a pronta supervisão e ajuda das lideranças nas tarefas, com a intenção de que todos os integrantes da agência possam se manifestar e não apenas serem delegados, abrindo-se assim um bom espaço para o diálogo amplo, onde a soma de ideias pode ser bem vinda por todos, por isso a importância de expô-las ao grande grupo; sugestão de maior socialização entre as lideranças e os colaboradores; especializar, capacitar e disseminar mais as atividades desenvolvidas pelos funcionários, para evitar a rotina diversificando as tarefas e as equipes; e evitar favorecimentos de cunho pessoal no momento de promover os indivíduos, agir com justiça ao merecimento e desempenho, fato muito comentado negativamente pelos participantes da pesquisa no campo “Observações”.

Há boa possibilidade de se fazer trabalhos futuros nessa mesma área, utilizando mais ao fundo temas como cargos e salários, avaliação de desempenho, clima e cultura organizacional, e que provavelmente ajudarão a entender melhor as dificuldades e necessidades da equipe de trabalho.

Para a acadêmica foi de extrema importância e relevância o estudo realizado, tendo em vista o próprio o crescimento profissional e pessoal, com maior aprendizado e compreensão da área de Gestão de Pessoas, que é muito difícil e ao mesmo tempo instigante e interessante por trabalhar a cada momento em circunstâncias parecidas com alternativas diferentes, diante das necessidades das pessoas que podem ser distintas umas das outras.

Houve uma pequena parcela de não participantes da pesquisa, porque dos trinta e um funcionários que compõem o quadro da agência, vinte e um responderam, ou seja, 68% participação, o que tornou os dados confiáveis, e dos outros dez colaboradores não participantes, cinco estavam em greve, dois de férias, um em curso e outros dois se negaram a participar do estudo por motivos pessoais. A entrevista com o gerente ficou com um tempo um tanto limitado, tendo em vista a agenda atribulada do mesmo, foi bem difícil agendar um horário com o gestor.

Pode se investigar em agências de outras praças, menores ou maiores, estudos no mesmo sentido, visando identificar e analisar se o comportamento profissional dos funcionários do Banco Alfa difere ou não em centros diferentes, fazer pesquisas sobre diferenças culturais, clima organizacional e as influências que as lideranças podem ter sobre o planejamento da carreira dos colaboradores em diferentes agências e cidades.

Diante do que foi proposto nesse Trabalho de Conclusão de Curso, foi de grande valia o estudo e contribuiu substancialmente para que possam ser adotadas novas medidas pela agência Bento Brasil. Tendo em vista que o Banco Alfa é uma instituição financeira muito atenta à área de Gestão de Pessoas, pois sabe que ao manter seus colaboradores motivados ela tem a chance de ganhar em dobro, com a satisfação e reconhecimento dos colaboradores e com o seu próprio ganho financeiro.



## REFERÊNCIAS

- ADMINISTRAÇÃO de Recursos Humanos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.27, n 4, p. 16-29, out/dez, 1992.
- AUERBACH A.; DOLAN, S. L. **Fundamentos das organizações**. Toronto: ITP, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. **RAE Executivo**, São Paulo, v.1, n.2, nov. 2002 / jan. 2003.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas 1997.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BULLER, P. F. Successful partnerships: HR and strategic planning at eight top firms. In: MINER, J. B., CRANE, D. P. (Coord.). **Advances in the practice, theory and research of strategic human resource management**. New York: Harpe Collins, 1995.
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 247–258.
- CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, nov./dez. 1995, p.67-75.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. São Paulo, Ed. Atlas, 1993.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomsom Learning, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. A gestão de carreira. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.
- EISENSTAT, R. A. **What corporate human resouces brings to the picnic: four models for functional management**. *Organizational Dynamics*, New York, v.25, n.2, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

- FROOM, E. **A análise do homem**. 12.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- KOTTER, J. P. Os líderes necessários. **HSM Management**, São Paulo, n.4, set./out. 1997.
- LAWLER, E. E. **Motivation in work organizations**. Belmont: Wadsworth, 1983.
- LEVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo Ed. Atlas, 1994.
- LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MASLOW, A. **Maslow no gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 2000.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATO, A.; SANTAMARIA, J.; SILVA, J. S. **Administração de homens junto a gestão de talentos humanos**. São Paulo: Novo Paradigma, 2001.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas 2004.
- MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973
- PETERS, T. **Reinventando a excelência**. Barcelona: Ediciones B, 1993.
- SANTOS, Fernando C. A. **Estratégia de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SAMPIERI, R. H. **Metodología de la investigación**. México, DC: McGraw-Hill, 1991.
- STOREY, J. **Human resource management: still marching on, or marching out?** London: Routledge, 1995.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. Planejamento de Carreira. In: **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. São Paulo: Campus, 1997.
- WENGER, Etienne; McDERMOTT, Richard A; SNYDER, William. **Cultivando comunidades de prática**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
(Modalidade a Distância)



O presente questionário é de uso particular para análise de Trabalho de Conclusão de Curso da Faculdade de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Nenhum tipo de exposição danosa será feita, não serão utilizados dados sigilosos da instituição e dos participantes, bem como a participação dos colaboradores é voluntária e seus dados serão preservados.

#### *Perfil do entrevistado*

Quanto tempo de empresa:

- Até 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Idade:

Sexo:

Cargo:             Comissionado             Não Comissionado

Grau de Instrução:

- Nível Médio
- Superior em Andamento
- Superior Completo
- Pós Graduação

## QUESTIONÁRIO

1) Em ordem crescente, enumere de 1 até 6, os fatores internos que mais lhe motivam a permanecer na empresa:

- Reconhecimento
- Trabalho Realizado
- Oportunidades de Crescimento
- Clima Organizacional
- Equipe de trabalho
- Gerência

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) Em ordem crescente, enumere de 1 até 5, os fatores externos que mais lhe satisfazem a permanecer na empresa:

- Salários
- Benefícios
- Incentivos
- Estabilidade
- Status

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) Você percebe maior motivação e mobilização no ambiente de trabalho, quando ocorre:

- Aumento salarial
- Clima favorável
- Incentivos / Premiações
- Cumprimento das metas
- Outros. Quais?

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) Quando você percebe que a empresa em que você trabalha proporciona condições igualitárias, entre seus colaboradores, quanto à ascensão profissional?

- Sempre     Quase sempre     Às vezes     Quase nunca     Nunca

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



5) Marque numa escala de 1 até 5, se você acha que as lideranças informais são incentivadas a influenciar nas tomadas de decisões na empresa que você trabalha e têm suas reivindicações atendidas?

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

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6) Marque numa escala de 1 até 5 se você sente que a administração da agência está aberta para um diálogo com qualquer de seus colaboradores, onde estes podem ter um fácil acesso para dar sugestões de melhorias, fazer críticas e elogios às decisões da gerência?

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

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7) Quando você é solicitado a participar em projetos de mudança na organização?

( ) Sempre    ( ) Quase sempre    ( ) Às vezes    ( ) Quase nunca    ( ) Nunca

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8) Você acredita que a Administração da Agência Bento Brasil oportuniza aos seus colaboradores a possibilidade para aprender novos métodos de trabalho em áreas diferentes dentro da organização, visando uma maior especialização nas atividades?

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

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9) Você sente que precisa de maiores investimentos em treinamentos e desenvolvimentos por parte da administração da agência para que possa efetuar suas atividades com maior conhecimento, habilidade e atitude?

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

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10) Você está disponível para ascender profissionalmente no banco:

- ( ) Na mesma agência.  
 ( ) Em qualquer agência, desde que seja na mesma cidade.  
 ( ) Em qualquer agência e cidade.  
 ( ) Não desejo crescer profissionalmente no banco.

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11) Você acredita que a Administração da Agência tem atitudes adequadas para manter seus colaboradores motivados e comprometidos com as metas impostas?

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

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12) Quando você precisa de ajuda em suas atividades, normalmente, você recorre:

- ( ) Ao seu superior imediato.  
 ( ) Ao seu colega.  
 ( ) Aos normativos vigentes.

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

13) Você percebe que há um clima de companheirismo, profissionalismo e coleguismo entre a equipe e a gerência?

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

Observações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14) Diante das questões abaixo, enumere, em ordem crescente, de 1 a 9 os itens que mais lhe deixariam desmotivado para o exercício de suas atividades, caso ocorressem em sua agência:

- ( ) Baixo comprometimento dos colegas.
- ( ) Injustiças.
- ( ) Mal humor dos colegas.
- ( ) Complexidade das atividades
- ( ) Apadrinhamentos.
- ( ) Metas abusivas.
- ( ) Ingerências.
- ( ) Assédio moral.
- ( ) Preconceitos.

Observações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Apêndice B: Entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
(Modalidade a Distância)



A presente entrevista tem como finalidade análise de dados para Trabalho de Conclusão de Curso na Faculdade de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Os dados obtidos com esta serão sigilosos não havendo nenhum tipo de divulgação externa de cunho danoso para a instituição bem como para o entrevistado e seus dados serão preservados, a participação é voluntária.

### *Perfil do entrevistado*

Quanto tempo de empresa:

- ( ) Até 1 ano
- ( ) De 1 a 5 anos
- ( ) De 5 a 15 anos
- ( ) Mais de 15 anos

Idade:

Sexo:

Cargo: Gerente Geral da Unidade

Grau de Instrução: Pós Graduação

## ENTREVISTA

- 1) Em que situações ao longo da sua carreira você precisou utilizar algum dos mecanismos de motivação para ajudar sua equipe a se sentir valorizada e com isso buscar os resultados desejados pela organização?
- 2) Diante de um possível quadro que se apresente de desmotivação do seu pessoal nesta agência, o que você pode tentar fazer para reverter essa situação?
- 3) Você, hoje, percebe as necessidades tanto pessoais como profissionais de seus colaboradores? Cite exemplos, mesmo que não mencione nomes.
- 4) Quais critérios você utiliza para ascender seus colaboradores de cargos? Você se considera uma pessoa justa, que age com igualdade e imparcialidade no momento em que pode promover seus funcionários?
- 5) Sempre que necessário, como você promove o aprendizado à equipe? Como você passa uma liderança aos seus subordinados, de forma que quando eles precisam podem recorrer a você como sendo um exemplo?
- 6) Como é o acesso a você? E aos seus superiores imediatos? Considera que sua equipe tem seus questionamentos atendidos, mesmo que sejam críticas a certos procedimentos adotados, sem que haja retaliações para essa pessoa?
- 7) Você percebe que essa Instituição Financeira visa o aprendizado e qualificação profissional? Dessa forma, você sendo um preposto do Banco Alfa nesta agência, qual seu papel? Quais seriam as bases para que isso possa ocorrer?
- 8) Você já percebeu se há preconceitos em sua equipe, sejam eles raciais, gênero ou classe social?
- 9) Diante de um mundo globalizado pelo qual vivemos hoje em dia, você acha que ainda cabe ter preconceitos entre homens e mulheres para assumirem cargos gerenciais, tendo em vista que nesta agência a maioria destes cargos são ocupados por homens? Como entende esse fato?
- 10) Como é reconhecido o esforço e dedicação de funcionários que trazem resultados positivos à organização? Você acredita que sabe reconhecer esse esforço e dedicação?
- 11) Ao longo de sua carreira, em função de todas as promoções que teve, acredita que já alcançou tudo? Como isso pode servir de motivação para seus colaboradores?