

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

Mauro Finochetti

O QUE MANTEM UM QUADRO FUNCIONAL MOTIVADO

**Porto Alegre
2010**

Mauro Finochetti

O QUE MANTEM UM QUADRO FUNCIONAL MOTIVADO

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

Orientadora: Prof^a Dr^a Ângela B. Scheffer
Garay

Tutora Orientadora: Prof^a Deise A.
Rambo

Porto Alegre

2010

Mauro Finochetti

O QUE MANTEM UM QUADRO FUNCIONAL MOTIVADO

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

Aprovado em de de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof:

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares
que sempre estiveram do meu lado,
incentivando e lutando comigo
em busca de meus sonhos

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, a todos os professores, em especial a professora Ângela B. Scheffer Garay, orientadora desta pesquisa, e a professora Deise Rambo, minha tutora. Agradeço também os funcionários do Banco Alfa, situados nas agências de David Canabarro e Sananduva/RS pela colaboração no desenvolvimento deste trabalho.

“Inspiração vem dos outros. Motivação vem de dentro de nós.”

(Júnior Montalvão)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Pirâmide Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	15
Quadro 1- Caracterização dos motivos de sucesso, afiliação e poder.....	20
Gráfico 2 - Faixa Etária dos funcionários.....	27
Gráfico 3 - Percentual de Renda.....	28
Gráfico 4 - Tempo de atividade e função.....	28
Gráfico 5 - Fatores motivacionais.....	29
Gráfico 6 - Fatores desmotivacionais.....	31
Gráfico 7 - Para você seu trabalho significa.....	32
Gráfico 8 - Grau de Satisfação.....	32
Gráfico 9 - Grau de Motivação quando da participação nas decisões.....	34
Gráfico 10 Motivos para busca dos objetivos da empresa.....	35
Gráfico 11 Liderança exercida pelo superior como fator motivacional.....	36
Gráfico 12 Razões pela permanência no emprego.....	36
Gráfico 13 Auxílio do Feedback no crescimento profissional.....	37
Gráfico 14 Motivação quanto a maneira de recebimento de Feedback.....	39

SUMÁRIO

1.0	INTRODUÇÃO.....	10
2.0	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Teorias Motivacionais.....	14
2.1.1	Teorias das Necessidades de Abraham Maslow.....	14
2.1.2	Teorias dos dois Fatores de Herzberger.....	16
2.1.3	Teoria da equidade.....	18
2.1.4	Teoria das necessidades de McClelland.....	18
2.1.5	Teoria da Fixação de objetivos.....	20
2.1.6	Teoria das Expectativas.....	21
2.1.7	Teoria X e Teoria Y de McGregor.....	22
3.0	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
4.0	RESULTADOS.....	27
5.0	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
	APÊNDICES.....	45
	A- QUESTIONÁRIO APLICADO.....	46
	B- ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	51

RESUMO

O presente trabalho objetiva identificar, junto as agência do Banco Alfa localizadas em Sananduva e David Canabarro, quais são os fatores que geram sentimento de motivação e quais os fatores que geram sentimento de desmotivação. Para analisar esses dados, realizou-se um estudo de caso através de uma pesquisa predominantemente quantitativa por meio da aplicação de 14 questionários aos funcionários das duas agências. A pesquisa realizou-se no período de setembro e outubro de 2010. Os dados analisados foram interpretados tendo como base as teorias motivacionais dos dois fatores (Herzberg), na teoria da equidade (Stancy Adams) e na teoria de fixação dos objetivos (Edwin Loke). Como resultado principal, percebeu-se que o fator de maior motivação refere-se ao reconhecimento pessoal, o qual as pessoas sentem-se úteis e importantes para a empresa. A necessidade que os sujeitos têm em participar nas decisões da empresa, conforme a teoria de fixação dos objetivos, também se apresenta como fator motivacional. Em contra partida, o que mais causa desmotivação, junto ao grupo analisado, é a falta de reconhecimento.

Palavras-chave: Motivação, reconhecimento, feedback, participação na decisões.

1 INTRODUÇÃO

Sempre que sentimos um desejo ou necessidade de algo, estamos em um estado de motivação. Motivação é um sentimento interno, é um impulso que alguém tem de fazer alguma coisa (TODOROV apud Moreira, 2005, p.120-123). A motivação, quando constantemente “alimentada” reflete diretamente na produtividade do funcionário, Herzberg (1968, *apud* SAYLES, 1969).

Segundo Vergara (2000, p. 42, *apud* Fiorelli, 2004, p. 118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”, fazendo assim com que as pessoas tornem-se mais produtivas, atuem com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores.

Em sua teoria, Herzberg dividiu os fatores que afetam o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos, extrínsecos do indivíduo, compreendem salários, benefícios recebidos, segurança no cargo e relações interpessoais no trabalho. No caso da insuficiência provocariam insatisfação, porém atendidas elas não despertam a motivação do indivíduo. Esta seria despertada pelos fatores motivacionais, intrínsecos ao profissional, representados por reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento, riqueza do trabalho, desafios. À ausência desses fatores, contudo não ocasiona insatisfação, no entanto, afetam a motivação dos funcionários (FIORELLI, 2004).

Dutra (2002, p.48-49) relata que “uma vez que a organização faz sua parte, as pessoas são estimuladas a fazer também o que lhes cabem”. Percebe-se então, que a motivação é recíproca.

Segundo Dutra (2002, p. 49):

O papel das empresas, na atualidade, é de criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas. Por isso, a atenção às pessoas tem se configurado como a chave para o caminho da excelência nas organizações.

Assim como Dutra (2002), observa-se que além de outras condições e incentivos, ao qual, faz-se necessário criar para obter uma boa relação entre as partes, nota-se que o suporte, principalmente, aos funcionários da linha de frente, é

um dos fatores de grande importância, para o bom desenvolvimento e crescimento do quadro funcional da empresa. Em empresas onde existe uma carência não somente de estímulo aos funcionários de menor nível hierárquico, é perceptível a necessidade de maior auxílio, por parte dos níveis superiores, quando esses são demandados.

É neste contexto que o trabalho será realizado junto às agências do Banco Alfa, situada nas cidades de David Canabarro e Sananduva, tendo como base a motivação no ambiente profissional, buscando elementos teóricos e práticos que fortaleçam a idéia de que existem várias formas que podem motivar o quadro funcional.

Considerando-se os elementos mencionados, o problema de pesquisa ao qual busca-se uma resposta neste trabalho é: quais fatores influenciam para que uma equipe de trabalho mantenha-se motivada e disposta a atingir os objetivos organizacionais?

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo principal analisar fatores que causam motivação no quadro funcional, buscando elementos teóricos e práticos que ressaltem a importância da motivação junto às pessoas.

A importância de manter os funcionários motivados é refletida nos resultados da empresa, pois assim, conseguem desempenhar um bom trabalho. De acordo com GIL (2001), funcionários motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em equipes, tendem a proporcionar melhores resultados, sendo que a motivação individual pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade de uma empresa. Segundo HELLER (2000), a desmotivação traz conseqüências graves na produtividade de uma empresa que não trabalha com funcionários comprometidos e envolvidos com resultado.

Os objetivos específicos referem-se a identificar quais os aspectos que motivam os funcionários a atingir as demandas organizacionais; verificar os acontecimentos que causam desmotivação e descontentamento dos mesmos para com a empresa; e propor sugestões de melhorias, caso faça-se necessário.

O presente trabalho tem como forma de apresentação a seguinte ordem: primeiramente, apresenta o quadro teórico, que relata as principais teorias motivacionais, tendo como principal teoria de trabalho, a apresentada pelo professor e psicólogo Frederick Herzberg. Em seguida, define-se a metodologia da pesquisa, ressaltando as características do estudo desenvolvido. No capítulo subsequente,

destacam-se os resultados da pesquisa e suas respectivas análises, buscando alcançar os objetivos propostos e contribuir para o desempenho profissional. O trabalho encerra-se com as considerações finais sobre o presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico busca junto aos principais autores que trabalham com o tema motivação, apresentar fundamentos, conceitos e idéias para permitir um melhor embasamento acerca do assunto.

Para que se possa falar em motivação, é necessário, primeiramente, compreender o que mantém uma pessoa entusiasmada querendo agir e dar o melhor de si à equipe. A motivação consiste em influenciar e inspirar a ação, podendo essa ser definida como, o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. Conforme afirma Aguiar (1992), seu conceito é empregado como sinônimo de força psicológica, desejos, impulsos, intuito, necessidade, vontades, intenções, entre outros.

Para chegar ao objetivo da pesquisa, precisa-se averiguar o que causa essa reação aos colaboradores, quais são seus anseios, como fazer para que se sintam parte daquilo que estão construindo e a importância do fornecimento de feedback.

Para Bergamini (1997) a motivação é algo que está contido dentro das próprias pessoas, mas pode ser amplamente influenciada por fatores externos ao indivíduo ou pelo próprio trabalho na empresa.

Segundo Neves (2004, p.1)

a motivação [...] é uma fonte inspiradora para qualquer pessoa ir à busca de uma meta, é o que nos impulsiona para lutar todos os dias pelos nossos sonhos”, compartilhando da mesma idéia Chiavenatto (1994, p.101) reforça que “as necessidades ou motivos não são estáticos; ao contrário são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos.

Essa força que impulsiona o indivíduo, motivando-o, tem características pessoais intrínsecas ao ser humano. Envolvem seus objetivos, anseios e necessidades, de acordo com o ambiente, as condições e o estado físico e emocional de cada um.

Para que se possa melhor entender a relação existente entre a motivação humana e as organizações é necessário perceber que a motivação está ligada ao processo de compreensão do comportamento humano e por serem as pessoas diferentes, a motivação varia de indivíduo para indivíduo, as necessidades e expectativas variam, produzindo diferentes padrões de comportamento, valores

sociais, expectativas e o que é mais complexo, é que estes variam na mesma pessoa ao longo do tempo.

2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias da motivação são muitas. De acordo com Vries (1993), tudo se passa como se cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sentisse obrigado a elaborar a sua própria teoria. As diversas teorias motivacionais podem manter enfoques diferentes, porém o fato é que todas elas são válidas, e não são excludentes, ou seja, muitas são complementares.

2.1.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW.

Bergamini (1982) cita Abraham Maslow como o primeiro dos teóricos que merece destaque no que diz respeito à detecção dos objetivos motivacionais no trabalho.

Maslow busca em seus estudos mostrar que a motivação apóia-se no estado de satisfação das necessidades humanas. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos, isso quer dizer que quando o individuo realiza uma necessidade, surge à outra, fazendo com que a pessoa busque maneiras para satisfazê-la.

Maslow (1954, p. 407) em sua teoria relata:

Há uma graduação das necessidades humanas, que ditam uma hierarquia entre si. Uma vez satisfeita à necessidade localizada na base da hierarquia, o individuo passa a tentar satisfazer a próxima necessidade, ordenando-se da seguinte maneira: Necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidade social, necessidade de estima e necessidade de auto-realização.

Com base em seus estudos, Maslow cria a pirâmide hierárquica das necessidades conforme o Gráfico 01, onde as necessidades seriam satisfeitas da base até o topo:

- a) Necessidades fisiológicas se referem às necessidades biológicas dos indivíduos, como a fome, a sede, o sono. São as mais presentes e dominam fortemente a direção do comportamento caso não estejam satisfeitas
- b) Necessidades de segurança surgem na medida em que as necessidades fisiológicas estejam razoavelmente satisfeitas. Levam as pessoas a proteger-se de qualquer perigo, seja ele real ou imaginário, físico ou abstrato.
- c) Necessidade social refere-se à necessidade das pessoas que consideramos (filhos, amigos). São necessidades sociais presentes em todo ser humano.
- d) Necessidade de estima diz respeito às necessidades ou desejos das pessoas de uma outra avaliação estável, bem como, uma auto-estima firme. Quando satisfeita essa necessidade o indivíduo apresenta sentimento de auto-confiança, de valor, de capacidade e sentimento de utilidade.
- e) Necessidade de auto realização são necessidades de crescimento e revelam uma tendência de todo ser humano em realizar plenamente seu potencial.



Gráfico 01 – Pirâmide de Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Robbins, 2002

Maslow (1943, *apud* CHIAVENATTO, 1998) vê o ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste prioritária. Nesta hierarquia, busca-se primeiramente satisfazer as necessidades primárias, neste caso, fisiológicas, fundamentais a existência e, de segurança, anteriormente as necessidades subseqüentes.

2.1.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Segundo Herzberg (1997, p. 61) criador da teoria:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à satisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho, não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

A teoria proposta pelo autor defende que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores: os higiênicos e os motivacionais.

Segundo Davis (1992) os fatores higiênicos (extrínsecos) são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle, no caso que se referem a salário, benefícios sociais, tipo de chefia, políticas e diretrizes orçamentárias. Quando esses são ótimos, evitam a insatisfação, no entanto não proporcionam a motivação.

Os fatores motivacionais (intrínsecos) são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto controlável pelo indivíduo, e que deve levar ao reconhecimento e à valorização profissional.

Conforme afirma Chiavenatto (2004, p. 479):

Os fatores motivacionais ou satisfacientes, relaciona-se com o conteúdo do trabalho e envolvem o trabalho em si, a responsabilidade, o crescimento e progresso, e a realização pessoal. Relacionam-se esses fatores com fontes de satisfação no trabalho.

Para Maximino (2000) essa teoria explica a razão pelo qual, alguns profissionais valorizam mais a atividade realizada, do que as vantagens materiais que dela possam auferir. Os fatores motivacionais suprem as necessidades estabelecidas no topo da hierarquia, enquanto que os fatores higiênicos atendem aqueles que se localizam na base da pirâmide proposta por Maslow.

Para ilustrar a correlação existente entre as teorias de Maslow e Herzberg, Maximino (2000, p.19) relata que "quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importantes se tornam os fatores higiênicos". Então, enquanto a satisfação está ligada ao cargo e a atividade, a insatisfação está relacionada com salário, benefício, clima organizacional, dentre outros fatores. Herzberg, em sua teoria, busca focalizar fontes de motivação que estão relacionadas ao trabalho.

Schermerhorn (1999, p. 89) transcreve as duas questões ao qual serviram de base para a pesquisa de Maslow: "conte as ocasiões em que você se sentiu extremamente bem no seu trabalho e conte as coisas em que você se sentiu extremamente mal no seu trabalho".

Após tabular as respostas dos quase 200 engenheiros e contadores de onze indústrias nas proximidades de Pittsburgh, nos EUA, conforme Hersey (1977, p. 121), Herzberg percebeu que quando as pessoas apresentavam o sentimento de insatisfação, falavam em fatores extrínsecos e, quando apresentavam sentimento de insatisfeitos, referiam-se a fatores intrínsecos, foi então que surgiram os fatores motivacionais e fatores higiênicos. De acordo com Bergamini (1992, p. 123):

Há fatores que quando estão presentes, proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada por sua ausência não chega a ser significativamente proporcional, são os fatores que chamou de motivacionais; diferentemente, há fatores que, quando estão ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentualmente de satisfação, são esses os fatores que chamou de higiênicos.

Herzberg, em sua teoria atribui a satisfação a fatores intrínsecos, fatores esses que proporcionam a motivação e estão diretamente relacionados à valorização e reconhecimento profissional. Na teoria da equidade, vista a seguir, perceber-se-á que a remuneração é fator gerador de insatisfação, quando esse é distribuído de forma desigual, sem equidade.

2.1.3 TEORIA DA EQUIDADE

Em 1963, John Stacy Adams, psicólogo que desenvolveu a teoria da equidade apresenta como visão principal, que toda recompensa deve ser proporcional ao esforço e iguais a todos. Quando duas pessoas fazem o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à outra, ou seja, deve haver equidade na relação.

Para Chiavenatto (2002, p.366):

Quando há ausência de equidade, o funcionário experimenta um sentimento de injustiça e insatisfação. Por exemplo, quando da percepção de um salário menor ou maior do que ele julgar ser justo. Os sentimentos de injustiça e insatisfação levam a tensão, raiva ou culpa que provocam danos ao desempenho do pessoal.

Na interpretação de Robbins (2002), quando uma pessoa percebe que foi cometida uma injustiça, surge um aumento na tensão e conseqüentemente, uma mudança em seu comportamento. Essa injustiça pode ser perceptível não somente no que se refere o salário, mas em vários outros aspectos.

Segundo Fayol (1990, p.61):

Para que o pessoal seja estimulado a empregar no exercício de suas funções toda boa vontade e o devotamento de que é capaz, é preciso que sejam tratados com benevolência; a equidade resulta da combinação da benevolência com a justiça. A equidade exige em sua aplicação, muito bom senso, muita experiência e muita vontade.

Importante perceber nessa teoria, que o que pode parecer justo para o administrador, pode não ser percebido pelo subordinado. No entanto, na teoria a seguir pode-se perceber a influencia do ambiente no desenvolvimento do sentimento de motivação do funcionário.

2.1.4 TEORIA DAS NECESSIDADES DE McCLELLAND

Desenvolvida por David McClelland, esta teoria se concentra nas necessidades que as pessoas adquirem por meio de sua interação com ambiente, dividindo-se em três categorias: necessidade de realização, de poder e de afiliação.

McClelland (1997) considera que as pessoas que tem necessidade de realização como motivadora, buscam, primeiramente, o crescimento pessoal em fazer melhor, recorrentemente ultrapassando os padrões de excelência. Para maximizar sua satisfação, os indivíduos estabelecem metas para si próprios, extremamente desafiadoras, no entanto, passíveis de atingimento pois não querem fracassar e, se caracterizam pela vontade de ser bem sucedidos em situações de competição pelo desejo de fazer alguma coisa melhor ou de forma mais eficiente do que já feito (SOUZA, 2001). O feedback concreto e imediato de seu desempenho, também é uma característica dessa necessidade, para que possam dizer como estão se sentindo.

Segundo Stoner e Freman (1999, p. 326):

Pessoas com alta necessidades de realização gostam de assumir responsabilidades pela solução de problemas; tendem a determinar para si mesmos objetivos moderadamente difíceis, e a riscos calculados para alcançar esses objetivos; valorizam muito o feedback sobre seu desempenho. Assim as pessoas com grande necessidade de realização tendem a ser altamente motivadas por situações de trabalho desafiadoras e competitivas; pessoas com pequena necessidade de realização tende a ter um desempenho fraco no mesmo tipo de situação.

A necessidade de poder vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas (MCCLELLAND, 1997), ou seja, são motivados para influenciar os outros fazendo com que os mesmo se comportam de maneira que não o fariam naturalmente. As pessoas que têm essa necessidade em alta gostam de estar no comando. Possuem preferências por situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2002).

As necessidades de afiliação são perfis de gerentes colaboradores, centrados na equipe, os quais buscam estabelecer um relacionamento pessoal próximo, evitando conflitos e estabelecendo fortes amizades. O grande problema existente é que os gerentes com essas características podem perder sua eficácia se sua necessidade de aprovação social de amizade interferir em sua disposição para tomar decisões gerenciais, pois conforme McClelland (1997), uma característica das pessoas que possuem esta necessidade é que são mais propensas a fazerem concessão a demandas particulares.

Percebe-se que a grande contribuição da teoria das necessidades de McClelland é atribuída as pessoas, dando enfoque à importância de auxiliá-las junto ao seu trabalho.

O quadro a seguir tem um conjunto de características as quais se pode avaliar qual necessidade esta mais dominante em cada indivíduo.

Motivos	O Indivíduo
Realização	<ul style="list-style-type: none"> - Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal. - Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas - Responde positivamente à competição - Toma iniciativa - Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável - Assume riscos moderados - Relaciona-se preferencialmente com peritos
Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência - Tenta assumir posições de liderança espontaneamente - Necessita/gosta de provocar impacto - Preocupa-se com o prestígio - Assume riscos elevados
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> - Procura relações interpessoais fortes - Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações - Atribui mais importância às pessoas que às tarefas - Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades

Quadro 1 – Caracterização dos motivos de sucesso, afiliação e poder

Fonte: Cunha M., Rego A., Cunha R., Cardoso C (2004 p. 113-119)

Assim como McClelland afirma que a motivação é resultado de uma necessidade da qual as pessoas necessitam, as teorias a seguir retratam a importância de um bom ambiente de trabalho, bem como objetivos claros aos quais os funcionários estão sendo avaliados.

2.1.5 TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

Definir, especificamente, o que se espera de um funcionário, tende a produzir mais resultados do que demandar que ele de o máximo de si (CAVALCANTI, 2005), ou seja, a compreensão do funcionário ao objetivo determinado pela empresa bem como o estabelecimento de metas, embora desafiadoras, porém passíveis de atingimento, proporciona um sentimento de motivação para o funcionário. Este sentimento motivacional tende a ser ampliado quando há um envolvimento do funcionário no estabelecimento das metas, gerando assim maior comprometimento e uma aceitação pacífica dos objetivos traçados. De acordo com Edwim Locke (1998, *apud* ROBBINS, 2004), a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho.

Outro fato relevante no que se refere à aceitação das metas, é a necessidade de que não aja conflito com os valores pessoais, pois valor é a crença em algo muito importante para o indivíduo, como a dignidade do trabalho e a honestidade. Portanto, se um executivo preza pela honestidade, estabelecerá uma meta de contratar somente funcionários que tem a honestidade como principal característica.

2.1.6 TEORIA DAS EXPECTATIVAS

A teoria das expectativas, de Victor Vroom, atualmente, é uma das aplicações mais amplamente aceitas sobre motivação (ROBBINS 2002). Ele desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também o contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido (QUEIROZ, 1996).

De acordo com Vroom (1964), a questão da satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante da relação entre expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

Seguindo o raciocínio de Vroom, Robbins (2005, p. 148) afirma que:

Essa teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais.

Há dificuldade de se explicar a motivação de todas as pessoas da mesma forma, sendo que cada qual apresenta sentimento e anseios diferentes. Entretanto, acredita-se que o modelo pode ser mais válido para prezar comportamento em situações nas quais indivíduos percebem claramente as relações entre esforço e desempenho, e, desempenho e recompensa. Faz-se necessário que administradores possuam habilidade para identificar as expectativas dos funcionários e criar um ambiente propício à motivação (BERGAMINI, 1990).

Vroom (1964) em sua teoria olha para o papel da motivação no ambiente de trabalho, ao invés de centrar-se em necessidades individuais, objetivos ou comparações sociais. Para tanto, existem três conceitos principais que contemplam a teoria das expectativas, a saber.

- Valência: valor ou peso que o indivíduo atribui às recompensas obtidas e consequência do seu desempenho. Quando a pessoa prefere atingir o resultado, diz-se que a valência será positiva, porém, quando preferir não alcançar o resultado a valência será negativa, e em caso de indiferença em alcançar o resultado ela será neutra.
- Instrumentalidade: a percepção de que a obtenção de um resultado está associada a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que o resultado facilita o acesso a outro resultado. Pode-se dizer ainda que algo seja instrumental quando nos permite acender a determinado resultado.
- Expectativas: indica à intensidade com que a pessoa acredita que um resultado será possível de ser alcançado. Se determinado esforço for exercido por um indivíduo que disponibilize de meios e competência para atingir o sucesso, o resultado será em desempenho bem sucedido, para tanto, se um determinado esforço tiver sucesso será obtida uma recompensa. (VROOM, 1964).

Em 1964, Victor H. Vroom (*apud*, Chiavenatto, 1995) afirmou que motivação é o processo que governa a escolha de comportamento.

A teoria das expectativas possui algo em comum com a teoria que será apresentada a seguir, principalmente no que se refere à teoria Y, ambas, defendem que um ambiente de trabalho propício, colabora com o bom desempenho dos funcionários.

2.1.7 TEORIA X e TEORIA Y DE MCGREGOR

Mcgregor (1960) em sua teoria apresenta dois grupos de indivíduos, que procura demonstrar uma variedade de estímulo administrativo utilizados nas

organizações; o comportamento das pessoas tem relação direta com a convicção e estilos utilizados pelos administradores. Ela apresenta maneiras com o qual as pessoas se comportam dentro da organização.

A teoria X, conforme McGregor (1960) caracteriza-se pela concepção tradicional, mecanicista e pragmática de administração, que define as pessoas como indolentes, que evitam o trabalho, buscam recompensas para trabalhar, pouco ou quase nada de ambição, eximem-se da responsabilidade, são resistentes a mudanças. Esse modelo de gestão é muito parecido com a administração científica de Taylor, a clássica de Fayol e a burocrática de Weber, as pessoas fazem exatamente aquilo que a organização pretende que façam.

De acordo com Marras (2002, p. 60) a teoria X é baseada nos seguintes hipóteses:

- O ser humano médio ou padrão tem aversão pelo trabalho e o evitaria se pudesse.
- Por isso, a maioria das pessoas deve ser obrigada, controlada, dirigida e intimidada com punição para ser levada a empregar esforços adequados na realização dos objetivos.
- O ser humano médio prefere ser dirigido, evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e deseja segurança acima de tudo.

A Teoria Y, conforme McGregor (1960) possui, no entanto, uma concepção contemporânea de administração, levando em conta conceitos sobre a natureza humana; as pessoas gostam de trabalhar, o trabalho pode trazer satisfação e recompensa, as pessoas aceitam e buscam novas responsabilidades, possuem imaginação criatividade. Essa concepção de administração se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana.

Também para Marras (2002, p 60) a teoria Y se baseia nas seguintes hipóteses:

- Que o esforço físico e mental, despendido no trabalho, é tão natural como o despendido em recreação ou repouso.
- Que o controle externo ou os regulamentos não são únicos meios para dirigir os esforços, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais. O homem exercerá autocontrole e autodireção para alcançá-los.
- Que o homem aprende, em condições apropriadas, a não só aceitar, mas também a procurar responsabilidades. O empenho em alcançar os objetivos é função das recompensas associadas à sua realização.
- Que é característica das pessoas a capacidade de exercer a imaginação, talento, espírito criador, na solução de problemas organizacionais. Essa característica é apenas, parcialmente explorada.

Conforme McGregor (1960), a teoria X é um estilo administrativo de fiscalização e controle rígido, limita a capacidade de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, onde o salário é a única forma de estímulo. No entanto, na teoria Y, a administração deve liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento, apresentando um modelo de gestão participativa.

McGregor (1960) em sua proposta estimula a administração a criar condições para que os membros da organização em todos os níveis buscam seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para o objetivo da organização.

As teorias vistas até o momento e que se referem aos fatores intrínsecos, têm como objetivo demonstrar formas e maneiras para que os indivíduos estejam motivados. Após esta revisão de literatura sobre este tema, segue a seção que apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2002) pode-se definir pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

O método utilizado é um estudo de caso, que possui caráter predominantemente quantitativo, que se destina a descrever as características de uma determinada situação.

O estudo de caso investiga um fenômeno observado dentro de um contexto da vida real, onde é possível ter uma visão mais detalhada. Segundo Benbasat, Goldstein e Mead (1987) “o estudo de caso é um método de pesquisa que investiga um fenômeno em seu ambiente natural, onde são adotadas múltiplas fontes de evidências, sobre uma ou poucas entidades, sem o uso de manipulação e controle”, seguindo esse mesmo raciocínio Yin (2001, p. 27) destaca que:

O estudo de caso é uma estratégia escolhida ao examinarem acontecimentos contemporâneos relevantes. O estudo de caso conta muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências, que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistêmica da entrevista.

Como método utilizado para a coleta de dados definiu-se pela utilização do método quantitativo, que segundo Malhotra (2001 p. 115) “procura quantificar os dados e aplicar alguma fórmula de análise estática”, ou seja, é voltada para mensuração das informações.

Com os questionários, buscou-se, primeiramente, verificar a satisfação dos funcionários das agências do Banco Alfa de David Canabarro e Sananduva, para perceber o que vem sendo feito no atual modelo de incentivo, bem como a verificação de novas maneiras e métodos para buscar a maior satisfação possível desses colaboradores.

Na presente pesquisa teve-se uma amostra do sentimento motivacional dos funcionários do Banco Alfa, pois se trata de duas agências com quadros e públicos diferentes, o que retrata com maior precisão o ambiente vivido dentro da instituição. Essa mescla de agências foi interessante, pelo motivo de apresentarem funcionários contratados recentemente, bem como, aqueles próximo de desfrutarem de suas

aposentadorias, apresentando assim visões distintas, entre o que vinha sendo feito, e o que está sendo realizado na atualidade, no que se refere à motivação funcional.

Neste trabalho, buscou-se discutir o modelo de pesquisa de motivação, utilizado pelo Banco Alfa, verificando quais são os pontos de maior motivação por parte do empregado e aqueles nas quais se pode melhorar, ou até mesmo incluir, para assim encontrar a melhor forma de gestão de RH. Esses dados foram colhidos através de questionários (Apêndice A), onde os participantes responderam a 14 perguntas fechadas.

A coleta dos dados utilizados para a pesquisa foi efetuada durante os meses de setembro e outubro do corrente ano, sendo que as mesmas foram entregues individualmente para os funcionários localizados na agência de David Canabarro. Para os pesquisados localizados na agência de Sananduva, os questionários seguiram via malote interno do próprio Banco aos cuidados de um funcionário dessa agência, sendo que o mesmo se prontificou a recebê-los, distribuí-los e posteriormente retornar os mesmos para o pesquisador. Ressalta-se que o retorno dos questionários também ocorreu via malote. Cabe destacar que a agência de David Canabarro possui 06 funcionários e a de Sananduva, 15 funcionários. Foram assim, distribuídos 21 questionários, sendo que desses 15 retornaram, ou seja, 71%.

Para melhor compreender o grau de satisfação dos funcionários, realizaram-se também entrevistas semi-estruturadas (Apêndice B) com três funcionários distintos, buscando ouvir funcionários dos três níveis locados nas agências: Administrativo e Diretivo, agência David Canabarro e Gerencial, agência Sananduva. Esta distinção entre os níveis funcionais ao qual foi efetuada a entrevista serviu para que se tivesse a percepção, sobre fatores motivacionais nos três níveis hierárquicos das agências. Assim, foi entrevistado o administrador da agência, ou como popularmente conhecido o Gerente Geral; foi entrevistado também um funcionário da gerência média, onde, enquanto são subordinados ao administrador, também possuem equipe de subordinados e por fim um escriturário, funcionário que está iniciando sua carreira junto ao Banco.

Os dados coletados via questionário, foram tabulados no Excel e apresentados em frequência e percentual, sendo visualizados neste trabalho em tabelas e gráficos. Já as entrevistas foram transcritas e analisadas tendo como base o referencial teórico construído neste estudo.

4 RESULTADOS

Os dados analisados neste capítulo resultaram da pesquisa efetuada em duas agências do Banco Alfa, localizadas nas cidades de David Canabarro e Sananduva, que totalizou na aplicação de 15 questionários. Como o principal foco de trabalho, refere-se à motivação dos funcionários no ambiente de trabalho, primeiramente, analisa-se o perfil do público participante, que assim se apresentou:

- 54% ou seja, 08 participantes são do sexo masculino e 46% ou 07 participantes do sexo feminino.

- quanto ao estado civil, 04 pessoas são solteiras, 08 são casadas, 02 apresentam união estável e uma é separada.

Outro fator importante investigado se refere à faixa etária. Pode-se perceber, conforme gráfico 02, que não existe uma discrepância entre as mesmas, havendo certo equilíbrio.

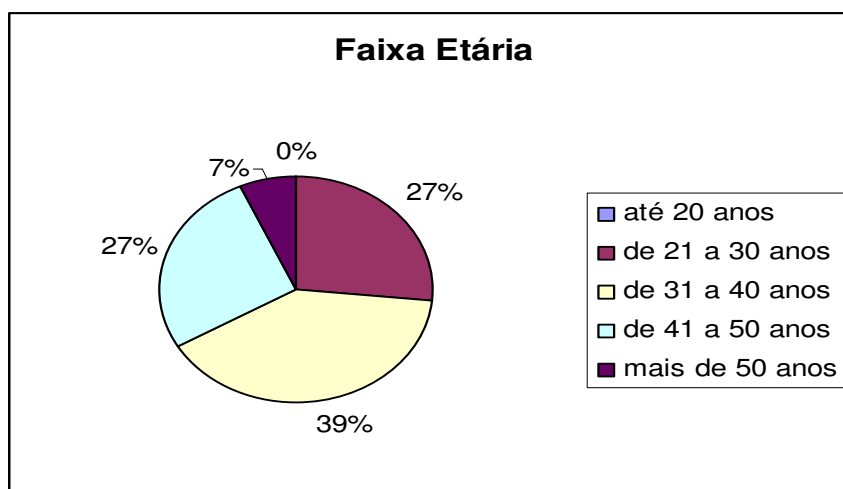


Gráfico 02 – Faixa etária dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau de instrução dos pesquisados, 80% (12) dos mesmos possuem ensino superior, 13,5% (2), possuem superior incompleto e apenas 6,5% (1) apresentam apenas o segundo grau, dados esses que demonstram que os entrevistados, na sua grande maioria, são pessoas com bom conhecimento, e na sua maioria com opinião formada sobre o assunto.

O gráfico a seguir retrata o valor auferido de proventos pelos funcionários do Banco Alfa que fizeram parte da pesquisa. Tais dados serão analisados junto ao gráfico 08.

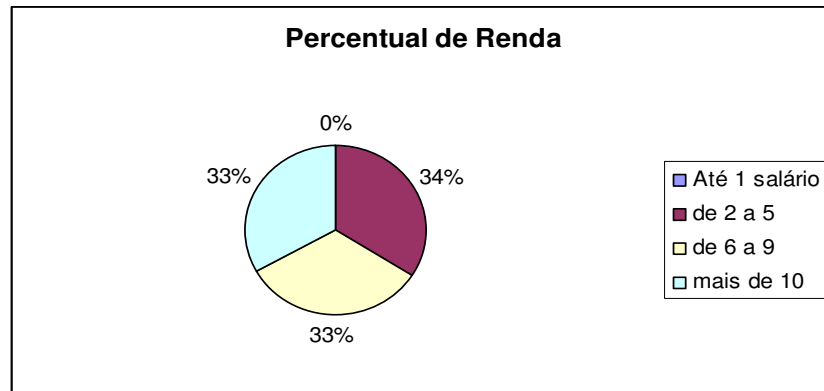


Gráfico 03 – Percentual de renda

Fonte: Dados da pesquisa

O que se pode visualizar no gráfico 03, em consonância com a teoria de Maslow, é que todos os entrevistados, possivelmente, como pode se observar, mantêm supridas as duas primeiras necessidades, fisiológicas e de segurança, buscando então as que gerem reconhecimento e aceitação, o que vem ao encontro do trabalho que esta se realizando.

Buscando encontrar o fator motivacional dos funcionários, elencaram-se no gráfico 04, mais dados para que o leitor tenha bem presente o público que esse trabalho abrange. Para isso, relaciona-se abaixo o tempo em que os entrevistados possuem de empresa, bem como, o tempo que os mesmos possuem de atividade junto ao cargo exercido.

Tempo	Tempo de Empresa	Tempo de Função
Até 1 ano	0	5
De 1 a 3 anos	2	6
De 4 a 6 anos	5	2
De 7 a 10 anos	3	1
De 11 a 15 anos	0	0
Mais de 15 anos	5	1

Gráfico 04 – Tempo de atividade e Função

Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 04, mostra que a grande maioria dos funcionários entrevistados possuem até 3 anos na nova função, ou seja, são funcionários que foram promovidos a pouco tempo, e conforme a teoria de Herzberg, o reconhecimento é um dos principais fatores motivacionais (intrínseco), por gerar sentimento de valorização profissional. Os fatores motivacionais apontados como mais relevantes foram:

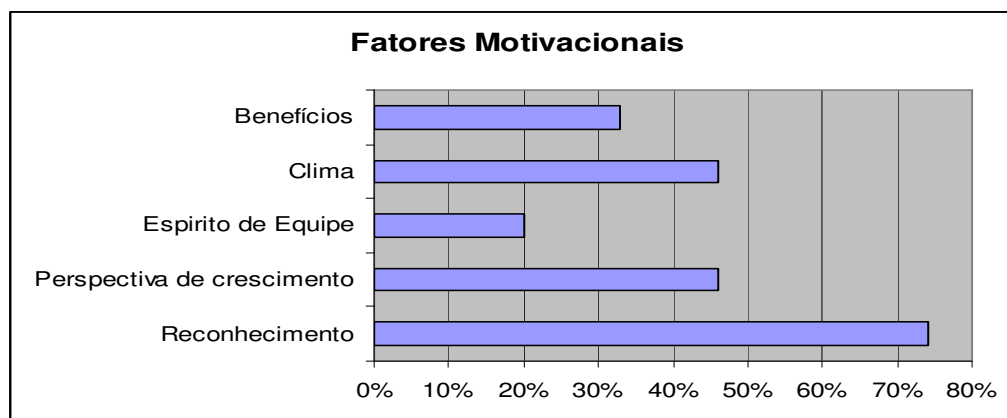


Gráfico 05 – Fatores Motivacionais

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados coletados mostram que, dentre os fatores motivacionais, o que mais afeta o grupo de trabalho é o reconhecimento dentro do ambiente de trabalho. Quando solicitados que assinalassem 03 fatores motivacionais, percebeu-se que 74% (11) dos respondentes atribuíram esse critério como sendo um dos fatores principais de motivação, seguido pela perspectiva de crescimento, 46% (7), e clima junto ao ambiente de trabalho, 46% (7) respondentes.

Percebe-se conforme foi visto anteriormente no referencial teórico, quando os principais itens assinalados pelos respondentes refletem quase que na sua totalidade aos principais elementos abordados junto às teorias. Na teoria das expectativas, percebemos que Queiros (1996) relaciona a motivação ao clima organizacional no ambiente de trabalho, onde analisa que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

Junto à teoria da fixação dos objetivos, existe uma relação com a perspectiva de crescimento, onde o indivíduo deverá ter bem claro quais são os objetivos da empresa, para então buscar o seu crescimento. Isto se percebe, quando evidenciamos o relato dos entrevistados onde os três (100%), informam que a

perspectiva de crescimento, bem como a realização profissional são fatores que os motiva a trabalhar na referida empresa.

Os fatores aqui vistos também possuem uma forte ligação com a teoria de Herzberg, pois como o mesmo relata, os fatores motivacionais são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa, são aqueles que levam o indivíduo ao reconhecimento e a valorização profissional.

Nos dados apresentados, pode-se perceber, que o reconhecimento é um dos grandes fatores de motivação dentro da empresa. Não somente nas respostas dos questionários, mas também nas entrevistas, esse fator é perceptível junto às pessoas. Dentre os entrevistados, apresenta-se a seguinte distinção: entrevistado A, refere-se ao escriturário, entrevistado B, gerência média, pessoas que possuem cargos ao qual apresentam subordinados em sua equipe, e entrevistado C, trata-se de administrador de agência. A seguir, apresentam-se as falas dos mesmos, quando perguntados sobre quais principais situações contribuem para sentirem-se motivados:

“Quando os superiores chegam para mim e dizem que estou fazendo certo, estou correspondendo” (Entrevistado A)

“Tudo é reconhecimento” (Entrevistado B)

“A alegria do cliente. O reconhecimento pelo trabalho realizado”.
(Entrevistado C)

Nota-se que no caso estudado, o que motiva o funcionário é a sua valorização, fazendo com que se sinta parte integrante da empresa, não sendo apenas uma pessoa que cumpre ordens. Isso vem corroborar com o que dizem as teorias sobre a necessidade de envolvimento do funcionário nas decisões da empresa, bem como no estabelecimento dos objetivos estabelecidos pela mesma.

Sobre o que lhes causa desmotivação, novamente percebe-se, conforme gráfico a seguir, que a falta de reconhecimento aparece como principal motivo. Analisando o gráfico anterior juntamente com o atual, percebe-se que o reconhecimento está ligado a realização das pessoas, o que vem ao encontro do conceito de McClelland, que em sua teoria, reforça que a motivação é proporcionada

pela necessidade de realização, onde as pessoas buscam o seu crescimento pessoal.

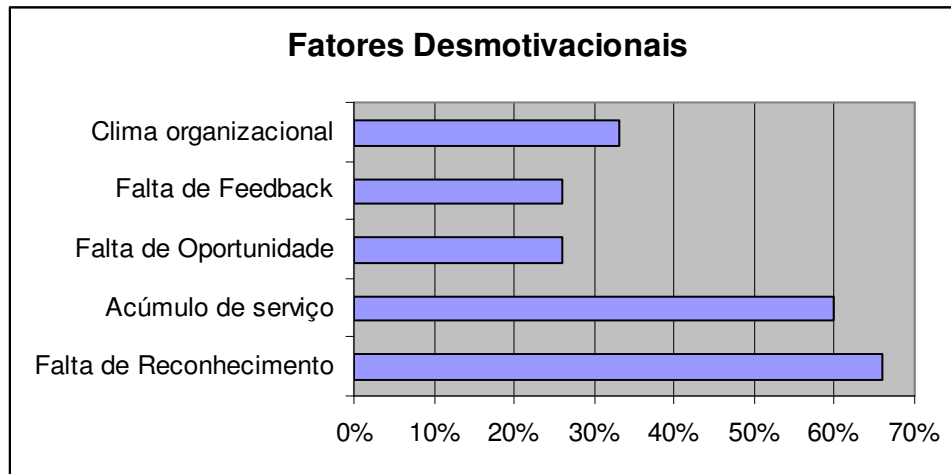


Gráfico 06 – Fatores desmotivacionais

Fonte: Dados da pesquisa

Vindo ao encontro do gráfico 06, em uma das entrevistas feitas com o entrevistado B, percebe-se nitidamente o que foi identificado acima, pois conforme palavras do mesmo: “a gente é pouco reconhecido pelo que se faz”, o que vem reforçar a necessidade de reconhecimento para com as pessoas que fazem parte de uma equipe de trabalho.

A desmotivação pode estar ligada a condições inadequadas ou ao excesso de trabalho, é preciso identificar o foco da desmotivação. Nem sempre o baixo desempenho profissional está ligado à organização, pode ser algo pessoal (HELLER, 1999).

O acúmulo de serviço é outro fator que deve ser analisado pela empresa, tendo em vista o grande nível de indicações refletindo que é um dos fatores que pode estar reduzindo a produtividade dos seus funcionários, prejudicando assim, o atingimento de seus objetivos. Conforme relatado junto às entrevistas, pode-se identificar que a burocratização nos processos, o que resulta indiretamente, em acúmulo de serviço, também foi mencionado por todos os entrevistados, como sendo fatores que lhes causam desmotivação.

Quando questionados sobre o que o trabalho representa para os mesmos, percebe-se que um percentual de 40%, (6) responderam que o mesmo é uma fonte de prazer, enquanto que 13%, (2) que o trabalho é uma obrigação a ser cumprida e

13% (2) que não tem outra opção no momento, o que pode ser visualizado na tabela a seguir.

Descrição	Valor absoluto	Percentual %
Uma fonte de prazer	6	40 %
No momento não tenho outra opção	2	13 %
Uma obrigação	2	13 %
Outros	5	34 %
Total	15	100 %

Gráfico 07 – Para você seu trabalho significa

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre aqueles que assinalaram a opção outros significado, 02 dessas pessoas informaram que o trabalho é uma fonte de renda, os demais responderam que se trata de parte da vida com momentos bons e ruins (01), opção de trabalho (01) e realização (01).

Conforme os dados do gráfico 07 percebe-se mais uma vez o que as teorias relatam. A motivação pode ser instigada, incentivada, mas é algo intrínseco de cada indivíduo. As pessoas que responderam o questionário trabalham na mesma empresa, no entanto, algumas estão motivadas (fonte de prazer) e outras apresentam sentimento oposto (uma obrigação).

No gráfico 08, observa-se o grau de satisfação dos pesquisados e seus respectivos salários.

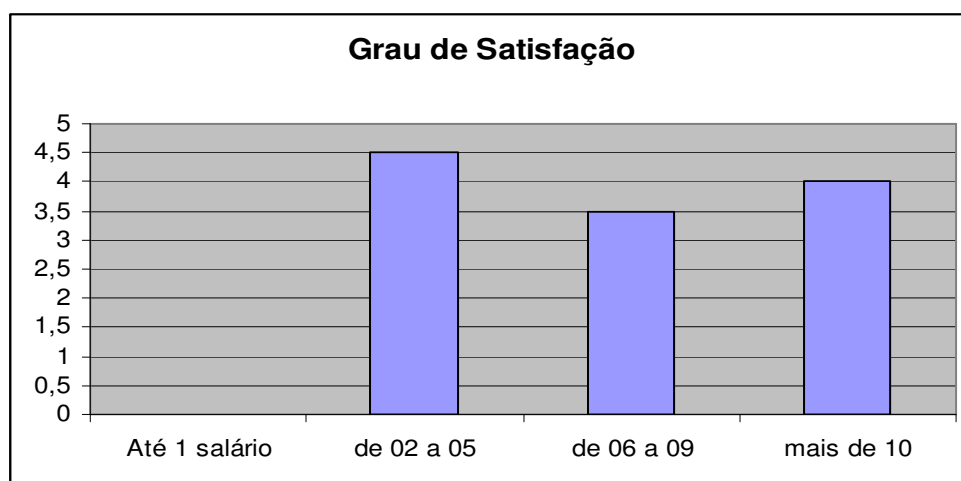


Gráfico 08 – Grau de Satisfação

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se faz uma correlação entre a motivação e remuneração, observa-se que existe uma confusão entre o sentimento de motivação e o sentimento de satisfação, pois conforme Steur (1989), explica a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa à sensação de atendimento da necessidade.

Os dados apresentam que há maior grau de satisfação por parte dos pesquisados que recebem entre 02 e 05 salários. A análise mostra o que já foi evidenciado nas teorias vistas anteriormente, mais enfaticamente, na teoria dos dois fatores, pela qual se percebe que o salário, quando refere-se ao apenas ao valor bruto, não se trata de um fator motivacional, pois conforme pode ser visto, as pessoas que recebem melhores salários, não necessariamente são as mais motivadas. O que se percebe é que, de acordo com a teoria da equidade, a satisfação é resultado de uma remuneração justa e principalmente com equidade, para que pessoas que exercem o mesmo cargo ou possuem a mesma responsabilidade, percebam a mesma remuneração, isso evita a geração de conflitos, e a melhora na satisfação da equipe

Importante ressaltar ainda que o aumento de remuneração dentro da empresa pesquisada, só é possível através da promoção, ou seja, através do reconhecimento e do crescimento profissional, o que gera essa confusão entre a remuneração e o reconhecimento, pois o que realmente as motiva é a possibilidade de ascensão, que é expressa na forma de reconhecimento, e por conseqüência se obtêm uma elevação das verbas salariais.

Henne & Locke (1985) e Locke (1976; 1984) identificam salários como fatores causais de satisfação no trabalho, desde que com equidade. Novamente percebe-se que esses são fatores de satisfação, sentimento que aquilo que recebe é justo e esta de acordo com aquilo que esperava obter, e não de motivação, o que leva as pessoas a fazerem mais e melhor.

Conforme Spector (2007, p. 198), “a motivação é um estudo interior que induz uma pessoa a assumir determinado tipo de comportamento”. Observa-se então, que a motivação pode ser vista como um desejo de adquirir ou atingir um objetivo. Nota-se que as pessoas que ganham menos, dentre o grupo pesquisado, são as que mais apresentaram estado de motivação. Isso comprova que o estado de motivação, parte do interior de cada pessoa, ou seja, é um fator intrínseco ao

indivíduo, ninguém motiva ninguém, as pessoas é que se motivam, o que vem de fora serve apenas como estímulo e incentivo para a motivação (VERGARA 2005).

Ainda, referindo-se ao resultado demonstrado no gráfico 08, o fator motivacional, principalmente dos que recebem salários menores, é a oportunidade que a empresa lhes proporciona para o desenvolvimento profissional, pois quando perguntados sobre a existência de oportunidade de desenvolvimento profissional dentro da empresa, na sua totalidade assinalaram que a empresa fornece subsídios para tal.

Nos dados do gráfico 09, pode-se visualizar mais um motivo que estimula o sentimento de motivação, que se refere à possibilidade de os funcionários participarem das decisões junto à empresa. Para confirmar essa posição pode-se verificar o resultado apresentado na seqüência, onde foi solicitado aos participantes assinalarem o grau de motivação quando de sua participação junto ao processo decisório da organização onde trabalham.

	Número de Pessoas
Concordo totalmente	9
Concordo parcialmente	5
Não concordo nem discordo	1
Discordo parcialmente	0
Discordo totalmente	0
Total	15

Gráfico 09 – Grau de motivação quando da participação nas decisões

Fonte: Dados da pesquisa

O que é perceptível nestes dados assinalados, é que todo o funcionário precisa de uma forma ou de outra ser “visto” dentro da empresa ao qual o mesmo desenvolve suas funções. Na grande maioria das informações coletadas, identificou-se que os fatores que causam motivação estão diretamente ligados a percepção que se tem do funcionário, ao valor atribuído a ele, bem como a importância que se dá ao trabalho por ele realizado. Conforme Robbins (2005, p 164), “envolvimento do funcionário é o processo participativo que utiliza toda a capacidade dos funcionários e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da empresa”. Assim, nota-se que quanto mais houver o envolvimento do funcionário, maior será sua determinação, bem como seu comprometimento, para com os objetivos da empresa.

Outro dado importante e que vem ao encontro do que já foi visto, é saber qual motivo faz com que as pessoas busquem atingir os objetivos ao qual a empresa os propõe. Muitas vezes, acredita-se que isso ocorre devido uma pressão por parte das empresas ou do próprio mercado. Entretanto, no gráfico a seguir, pode-se compreender que as pessoas buscam realmente a sua satisfação e o seu reconhecimento, por esses motivos, além é claro, do profissionalismo, que cada uma delas desempenha o seu melhor dentro do seu âmbito de trabalho.

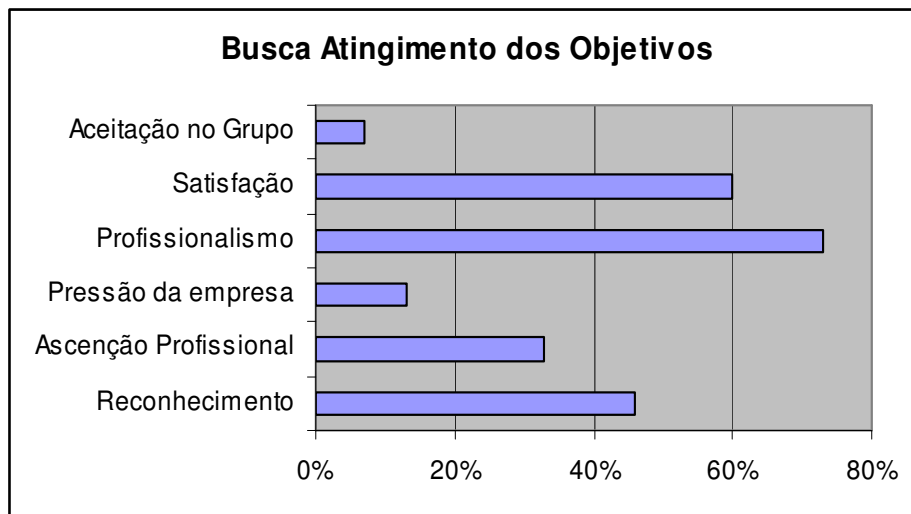


Gráfico 10 – Motivos para busca dos objetivos da empresa

Fonte: Dados coletados

Na questão apresentada no gráfico 10, os pesquisados podiam optar por até três motivos, sendo que, a opção agradar os seus superiores, não foi elencado por nenhum dos participantes. De acordo com a teoria Y de McGregor, as pessoas dirigem seus esforços para atingir os objetivos da organização bem como os seus interesses, o que demonstra que as mesmas buscam alcançar os objetivos do todo, não apenas de alguns.

No gráfico 11, pode-se verificar que quando os superiores são considerados líderes e esses exercem tal liderança de forma produtiva e construtiva, isso passa a ser mais um fator motivacional para seus liderados. E o mais importante disso é perceber que o liderado não busca agradar o seu superior, mas preocupa-se em não desapontá-lo, até pelo fato de que o verdadeiro líder não se considera superior aos outros, mas sim, um orientador, um auxiliar.

O que um verdadeiro líder busca é identificar e satisfazer as necessidades legítimas de seus liderados e remover todas as barreiras para que os mesmos possam então servir o cliente da melhor maneira possível, conforme afirma Hunter (2004).

	Número de Pessoas
Concordo totalmente	4
Concordo parcialmente	7
Não concordo nem discordo	3
Discordo parcialmente	1
Discordo totalmente	0
Total	15

Gráfico 11 – Liderança exercida pelo superior como fato motivacional

Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 12, observa-se quais são os motivos pelos quais os pesquisados permanecem nesse determinado emprego. O que se verificou foi exatamente o que Maslow elencou em sua pirâmide das necessidades, onde primeiramente é necessário suprir as necessidades fisiológicas e de segurança, para então, posteriormente suprirem as demais necessidades elencadas por Maslow.

Em conformidade com a questão anterior, os pesquisados, dentre as opções disponíveis, poderiam elencar até três que melhor refletisse seus motivos.

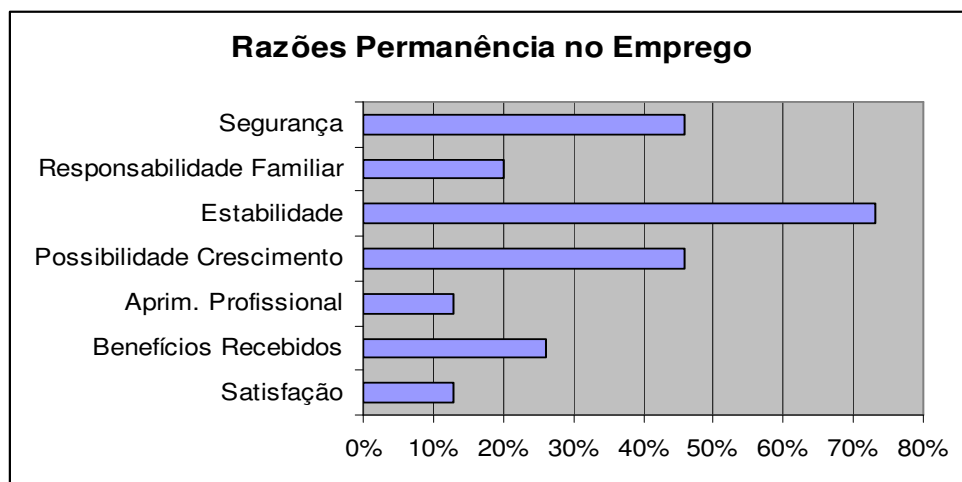


Gráfico 12 – Razões pela permanência no emprego

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se a importância que os pesquisados têm para com a estabilidade no emprego, que é uma relação de trabalho, de confiança mútua, a qual não é aceitável quando uma das partes queira encerrar o contrato com a outra, se a mesma estiver fazendo o que foi anteriormente acordado. Quando se compara as informações apresentadas na pirâmide das necessidades, verifica-se que a estabilidade encontra-se no segundo nível (segurança), pois o primeiro, as necessidades fisiológicas, são supridas quando se analisou anteriormente os valores auferidos pelos entrevistados.

Sendo de muita importância, tanto para o crescimento profissional como para motivar uma equipe, o gráfico a seguir mostra a resposta dos pesquisados quando perguntados se o recebimento de feedback auxilia no crescimento profissional.

	Número de Pessoas
Concordo totalmente	5
Concordo parcialmente	6
Não concordo nem discordo	2
Discordo parcialmente	2
Discordo totalmente	0
Total	15

Gráfico 13 – Auxílio do feedback no crescimento profissional

Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 13, observa-se que o feedback é valorizado pelos participantes por ser esse um dos mecanismos utilizados para demonstrar a satisfação, ou não, de seu desempenho profissional. O feedback não necessariamente deverá ser de reconhecimento, por vezes, o feedback de aprimoramento se faz necessário, por ser uma maneira de ajuda ao crescimento profissional. Junto às entrevistas realizadas, quando perguntados de algum momento que se sentiram motivados, o feedback é identificado como fator de grande importância. A seguir são transcritas algumas falas:

“Quando percebo que falam bem de mim, do meu trabalho. Quando erro os administradores me dão o caminho certo.” (Entrevistado A)

“Quando recebi um feedback positivo de meu superior hierárquico porque observei naquele momento o reconhecimento pelo trabalho até então desenvolvido.” (Entrevistado C)

De acordo com Rocha (2001), o feedback, além de ser uma ferramenta de gestão, é uma excelente técnica de desenvolvimento pessoal, e uma maneira de demonstrar atenção. O feedback requer evolução significativa e de confiança entre as partes, ausência de julgamento de valor, pois deve focar no crescimento mútuo.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o feedback é um método que auxilia no processo de mudança de comportamento, ou seja, é a comunicação entre uma pessoa ou um grupo no sentido de fornecer-lhes informações sobre sua performance Reynierse (1994)

Caudrom (1997) ressalta que o feedback proporciona aos empregados uma forma de medir seu desempenho, além de mostrar que a organização interessa-se pela opinião dos seus funcionários, Brown (1976) ressalta que informar a um funcionário sobre seus resultados, sobre seu progresso, aumenta sua eficiência pessoal, servindo de incentivo.

A maneira com o qual o feedback é dado e recebido, contribui para o processo de aprendizagem e crescimento dos funcionários. Não existe feedback negativo, todos, mesmos os mais difíceis (isto é, aqueles em que é necessário tratar questões delicadas) são realizados para reorientar as pessoas, além de ser uma maneira de oferecer ajuda. É o princípio da educação, e isso na maioria das vezes é positivo.

Funcionários que se sentem reconhecidos por sua contribuição, tornam-se positivos e entusiasmados em relação a todos os aspectos da organização. O feedback é visto por vários autores como uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite, como a que recebe precisam estar abertas e flexíveis à mudança para que os resultados sejam alcançados.

Em resumo, o feedback não deixa de ser uma forma de reconhecimento, de valorização e de crescimento das pessoas participantes, por esse motivo muitos dos participantes o percebem como um fator de motivação.

Outro fator de grande importância que pode ser visto junto a pesquisa, é a necessidade de aprimoramento e necessidade de efetivamente utilizar o feedback, tal como mostra a gráfico 14.

Na sequência, apresenta-se o resultado dos pesquisados quando perguntados sobre como se sentem quando seus superiores lhe dão feedback, motivando a obterem melhores resultados.

	Número de Pessoas
Concordo totalmente	3
Concordo parcialmente	2
Não concordo nem discordo	6
Discordo parcialmente	4
Discordo totalmente	0
Total	15

Gráfico 14 – Motivação quanto a maneira de recebimento de feedback

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com gráfico 13, pode-se perceber que o feedback é uma das maneiras de motivar os funcionários através do reconhecimento, no entanto, analisando a gráfico 14, nota-se que o mesmo está sendo pouco utilizado, ou utilizado de forma não desejada, por isso a necessidade de melhoramento dessa ferramenta dentro da empresa pesquisada.

Tamanha é a importância do feedback, que o mesmo pode ser relacionado a várias teorias analisadas no quadro teórico desse trabalho, pois quando visto a teoria Herzberger, dentre os fatores motivacionais encontra-se o sentimento de reconhecimento, que na maioria dos casos é transmitido na forma de feedback.

Um dos fatores motivacionais elencados na pesquisa trata-se do crescimento profissional, visto junto à teoria de McClellan, no entanto para que isso possa se concretizar faz-se necessário receber informações, sugestões, mudança ou confirmação de posição e isso só será possível através do feedback.

O reconhecimento profissional é a necessidade que o indivíduo busca constantemente para ser valorizado dentro de seu ambiente de trabalho. Esse sentimento faz com que o indivíduo sinta-se útil e necessário naquilo que ele desenvolve. Este sentimento não pode ser desprezado, para evitar que o indivíduo gere um sentimento de inferioridade, o que é extremamente prejudicial, tanto para si próprio como para a empresa ao qual trabalha.

O que pode ser percebido nesta análise, é que as pessoas apresentam um sentimento muito forte de motivação quando seus trabalhos são reconhecidos, bem como, a mesmas percebem que de fato são úteis à empresa. Isso pode ser verificado nas respostas das questões causadoras de motivação e desmotivação, que em ambos os casos, esse sentimento de reconhecimento ou falta do mesmo foram apontados pela maioria dos respondentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar fatores teóricos e práticos que ressaltem a importância da motivação no quadro funcional das agências analisadas. Procurou-se conhecer quais fatores influenciam uma equipe de trabalho para que se mantenha motivada e disposta a atingir os objetivos organizacionais, bem como, verificar os acontecimentos que causam desmotivação e descontentamento dos mesmos para com a empresa.

A participação junto às decisões foi um dos fatores de destaque, pois 14 entrevistados relacionaram-no como sendo fator que lhes proporciona motivação. O estudo deixa claro que, a grande maioria das pessoas demonstra sentimento de valorização quando da participação nas decisões que direta ou indiretamente, reflete no seu dia-a-dia junto ao ambiente de trabalho. Isso pode ser visto na teoria de fixação, onde a mesma alerta para definição específica do que se espera do funcionário, ao invés de simplesmente demandar o máximo de si. Informa que as pessoas devem fazer parte do processo decisório, para que saibam exatamente onde devem chegar para atingir os objetivos da empresa, e conseqüentemente, os seus, pois o mesmo fez parte da decisão ao qual definiu os objetivos traçados.

Destaca-se ainda a questão do reconhecimento profissional, como fator de grande relevância. O reconhecimento é um dos fatores que não dependem de dispêndio de valores, apenas de um reposicionamento dos dirigentes e, conseqüentemente elevará o nível motivacional do quadro funcional. E esse reconhecimento, não é apenas por intermédio de promoção, esse reconhecimento pode ocorrer no dia-a-dia, através de feedbacks.

Vroom (1964) defende que a motivação provém do resultado da relação das expectativas a qual a pessoa desenvolveu e, aos resultados obtidos. Com isso, o autor demonstra que todas as pessoas possuem alguma expectativa, no entanto, se as mesmas não são atingidas, acabam transformando-se em frustrações o que é prejudicial ao desenvolvimento das pessoas. A possibilidade de crescimento também figura como sendo um dos principais fatores motivacionais, o que está diretamente ligado ao reconhecimento, fortalecendo ainda mais a percepção de que o funcionário precisa constantemente ser percebido e incentivado a buscar novos horizontes, novos desafios.

De acordo com a Teoria Y de McGregor, ao qual se baseia na concepção contemporânea de administração, as pessoas valorizam o ambiente onde desenvolvem suas atividades, ou seja, o clima organizacional. Várias vezes mencionado, esse fator, auxilia, tanto no desenvolvimento de tarefas como na criação do sentimento de motivação.

Existe também fatores que se entende estarem na contramão dos fatores motivacionais, como é o caso do acúmulo de trabalho, que se percebeu um grande número de indicações, refletindo que as pessoas estão dispostas e preocupadas com o bom desenvolvimento das suas atividades. No entanto, quando existe este acúmulo mencionado, o bom andamento das tarefas fica fragilizado, o que pode causar enorme descontentamento entre os respondentes, até pelo fato de a grande maioria dos mesmos, terem respondido que o profissionalismo é um dos grandes fatores para a busca do atingimento dos objetivos.

Verificou-se que, a falta de feedback pode acarretar em dificuldade de relacionamentos interpessoais, comunicação e falta de motivação, porém, quando esta ferramenta é utilizada de forma adequada, pode propiciar uma melhoria junto a motivação e ao clima organizacional.

Percebe-se também, conforme já foi visto na análise dos resultados, que o principal fator desmotivacional está diretamente ligado a falta de reconhecimento, podendo esse problema ser resolvido apenas com uma mudança de atitude. As pessoas querem ser vistas, querem ser lembradas e esperam sempre um retorno quando conseguem desenvolver um bom trabalho, que vá ao encontro dos objetivos da empresa. Recorrentemente pode-se perceber que a palavra chave para a motivação é o reconhecimento.

A pesquisa foi limitada tendo em vista o pouco tempo para efetiva realização e elaboração do trabalho. Outros pontos poderiam ser analisados como questões salariais, benefícios, plano de cargos e salários, liderança, no entanto, tais assuntos ficam de sugestões para outras pesquisas.

Por fim, cabe ressaltar que esse assunto é muito importante para o crescimento e desenvolvimento das empresas, por isso, se faz necessárias pesquisas rotineiras sobre o mesmo, para que se possa perceber se existem mudanças com o passar do tempo nos fatores motivacionais das pessoas.

A referida pesquisa foi efetuada durante o período de negociação coletiva e greve junto ao Banco, sendo que em pesquisas posteriores, podem-se perceber

alterações junto aos dados analisados. Em virtude do pequeno número de participantes (21) sendo que desses, apenas 15 responderam os questionários, esta não pode ser generalizada, pois trata-se de uma pesquisa realizada em apenas duas agências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de (2001), "**A Gestão e Organização Horizontal; o fim da hierarquia**", *Cadernos Ebape*, (122) Dezembro.

ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Tipos de pesquisa**. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997. Mimeografado.

BERGAMINI, C. W.. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1982

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: Mitos e crenças e mal entendidos**, ERA abr/jun 1990.

CAUDRON, S. (1997) - **O que Motiva os Empregados**, *in* HSM Management, mar/abr, pp.82-86.

CHIAVENATO, I. **Administração – teoria, processo e prática**. 3ª. Ed., São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas 7ª Ed. 2002.

CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5ª. Ed., São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: ABERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª. Ed., São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: ABERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª. Ed., São Paulo: Atlas, 1997.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo : Atlas, 1990.

FREUD [1930(1929)]. **O mal estar na civilização**. ESB, vol. XXI, Rio de Janeiro: Imago, 1996.

FRITZEN, Silvino José, **Janela de Johari** Exercícios vivenciados de Dinâmica de Grupo, Relação Humana e de Sensibilidade. Petrópolis: Vozes, 1991.

GIL, Antonio Carlos, **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas 2001.

HELLER, Robert, **Como motivar pessoas**, 3ª ed, São Paulo, Publifolha, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMINO, Antônio Cesar Amaro. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V.H. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana da análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

REYNIERSE, J.H. (1994) - **Ten Commandments for CEOs Seeking Organizational Change**, *in Business Horizons*, jan/feb, 37(1), pp.40-45.

Recursos Humanos – **o capital humano das organizações**. 8ª. Ed., São Paulo: Atlas, 2006. CIVITA, V. Grande Dicionário Larousse da Língua Portuguesa. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

ROBBINS, S. P. e COULTER, M. **Administração**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. Atlas, 2002.

ROCHA, E. P. **Feedback 360º**. Alínea. Campinas, 2001. SANDBERG, J. Human competence at work.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Caros Colegas

Venho por meio deste questionário, com finalidade acadêmica, solicitar sua ajuda que é de fundamental importância para que se possa identificar aspectos que causam motivação dentro da empresa em que trabalha.

Não é necessária a identificação. As respostas não serão consideradas como certas ou erradas, o que se busca é perceber a realidade vivida dentro da empresa, por isso responda com o máximo de reflexão e sinceridade.

Perfil da população

1) Sexo

() Masculino () Feminino

2) Idade

() até 20 anos () de 31 a 40

() de 21 a 30 anos () de 41 a 50

() mais de 50 anos

3) Estado civil

() Solteiro () Separado

() Casado () Viúvo

() Companheiro (a)

4) Renda familiar

() até 1 salário mínimo () de 6 a 9 salários mínimos

() de 2 a 5 salários mínimos () 10 ou mais

5) Grau de escolaridade

() Ensino fundamental () Ensino médio técnico () Superior Completo

() Ensino médio () Superior Incompleto ()

Pós/Mestrado/Doutorado

6) Há quanto tempo trabalha no Banco?

- menos de 01 ano de 4 a 6 anos de 11 a 15 anos
 de 1 a 3 anos de 07 a 10 anos mais de 15 anos

7) Há quanto tempo está no cargo atual?

- menos de 01 anos de 4 a 6 anos de 11 a 15 anos
 de 1 a 3 anos de 7 a 10 anos mais de 15 anos

Dados específicos

8) Para você seu trabalho é?

- Uma fonte de prazer
 no momento não tenho outra opção
 uma obrigação a ser cumprida
 Outro significado. Qual? _____

9) Assinale com um "X" os 3 atributos que você considera como mais importantes para a sua motivação no seu ambiente de trabalho:

- Reconhecimento
 Perspectiva de carreira no Banco
 Espírito de equipe
 Possibilidade de recebimento de feedback
 Relacionamento que mantém com a liderança
 Benefícios
 Clima no ambiente de trabalho
 Trabalho realizado
 Remuneração
 Outros. Qual? _____

10) O que lhe causa desmotivação? Assinale com "X" os 3 atributos que você considera como mais desmotivador.

- Falta de reconhecimento
- Acúmulo de serviço
- Falta de oportunidade de crescimento
- Falta de suporte de órgãos superiores
- Problemas de relacionamento com os colegas
- Falta de feedback
- Dificuldade na comunicação com os superiores
- Benefícios oferecidos
- Falta de clareza quanto ao estabelecimento das metas
- Clima Organizacional desfavorável
- Outra razão. Qual? _____

11)Quais as principais razões pelas quais você está hoje neste emprego.
Assinale até três alternativas

- Segurança
- Responsabilidade familiar
- Estabilidade
- Possibilidade de crescimento
- Possibilidade de aprimoramento profissional através de cursos e treinamentos
- Benefícios recebidos
- Satisfação com o trabalho exercido
- Outra razão. Qual? _____

12)O que faz você buscar atingir os objetivos propostos pela empresa

- Reconhecimento
- ascensão profissional
- agradar a seus superiores
- pressão por parte da empresa
- Profissionalismo
- Própria satisfação
- Aceitação no grupo em que está inserido
- Outra razão. Qual? _____

- 13) Marque um “X” em relação ao seu grau de motivação com cada um dos itens abaixo que se referem ao seu trabalho. A escala varia de 1 (nada motivado) e 5 (completamente motivado).

Questões	1	2	3	4	5
Trabalho que realizo					
Possibilidade de assumir novas responsabilidades					
Recebimento de feedback para o crescimento profissional.					
O clima organizacional no meu ambiente de trabalho					
Reconhecimento					
Possibilidade de promoção e crescimento					
Ambiente de trabalho					
Equipe em que trabalho					
Liderança exercida pelo seu superior					
Treinamentos realizados					
Comunicação com o superior					
Comunicação com os colegas					

- 14) Assinale as afirmativas abaixo, seguindo a escala de 1 a 5, sendo 1 concordo totalmente e 5 discordo totalmente

Questões	1	2	3	4	5
O meu trabalho realiza-me profissionalmente					
São me reconhecidas capacidades e competências pelos meus superiores					
Sinto que meus superiores me dão feedback, motivando-me a obter melhores resultados					
Considero que trabalhar nessa empresa me dá prestígio social/profissional					
Tenho oportunidades de participar nas tomadas de decisões organizacionais					
Em caso de ser convidado a participar das decisões, isso me causaria sentimento de valorização/motivação					
Sinto que meus superiores são acessíveis					
Os meus superiores hierárquicos ouvem as minhas opiniões e sugestões sobre meu trabalho.					
A empresa me dá oportunidade de desenvolvimento profissional					
Sou recompensado pelo bom desempenho no trabalho					

Quando há algum problema, posso contar com a colaboração das pessoas que fazem parte da empresa					
A empresa adota algum tipo de punição para as pessoas que não executam seu trabalho como foi determinado					
Sou reconhecido quando realizo meu trabalho de forma eficiente e eficaz					
As regras e normas da organização estão claramente definidas					
A chefia confia no trabalho das pessoas, sem precisar vigiá-las					
Há cooperação entre as pessoas para realização das atividades					

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perfil dos pesquisados:

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Faixa etária:

até 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos
mais de 50 anos

3. Estado civil:

Casado Solteiro Companheiro Viúvo Separado

4. Grau de instrução:

	completo	incompleto
<input type="checkbox"/> ensino médio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> pós graduado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Tempo de empresa:

1 a 12 meses 1 a 2 anos 3 a 5 anos 6 a 10 anos
 11 a 20 anos 21 a 30 anos acima de 30 anos

6. Área de atuação na empresa:

Administrativo/Serviços Gerência/Negócios

7) O que mais lhe motiva a trabalhar no Banco?

8) Quais principais situações contribuem para você sentir-se motivado?

9) Quais os fatores ou situações que lhe causam desmotivação?

10) Dentre os fatores que lhe causam desmotivação, existe algo que o Banco possa fazer para reduzir esse sentimento?

11) Você se lembra de algum momento que sentiu-se muito motivado? Por quê?