

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

Marcelo Junior Nascimento de Oliveira

**ESTUDO DE CASO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS EM
AGÊNCIAS DO BANCO BRASILEIRO**

Porto Alegre

2010

Marcelo Junior Nascimento de Oliveira

**ESTUDO DE CASO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS EM
AGÊNCIAS DO BANCO BRASILEIRO**

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

Orientadora: Prof^ª. Ângela Beatriz Scheffer Garay
Tutora Orientadora: Shalimar Gallon

Porto Alegre

2010

Marcelo Junior Nascimento de Oliveira

**ESTUDO DE CASO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS EM
AGÊNCIAS DO BANCO BRASILEIRO**

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

Aprovado em _____ de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha esposa, pelo apoio, paciência e compreensão ao longo de todo o período de desenvolvimento desta pesquisa e em especial no último mês quando passou por uma intervenção cirúrgica e teve de dividir meu tempo com a conclusão deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos por entenderem e me apoiarem quando tive de abdicar do convívio com eles para me dedicar aos estudos.

À minha orientadora Prof^ª Ângela Beatriz Scheffer Garay e à minha tutora Shalimar Gallon pelo suporte e tempestividade no atendimento das demandas que surgiram ao longo do último ano.

Muito Obrigado!

RESUMO

No mundo competitivo de hoje, para que as organizações possam ser bem sucedidas faz-se necessário um certo nível de esforço e comprometimento por parte de seus integrantes. Por isto é importante compreender a motivação, os fatores que a provocam, influenciam e sustentam. Esta pesquisa teve o objetivo de identificar os fatores de motivação dos funcionários do Banco Brasileiro, nas agências da cidade de Rio Grande – RS. Sua importância reside na avaliação dos temas motivacionais, identificando sua inter-relação e sua contribuição para a motivação dos funcionários do Banco Brasileiro. A metodologia utilizada na pesquisa foi o estudo de caso com abordagem quantitativa através da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas aos funcionários das agências do Banco Brasileiro no município. A partir dos dados tabulados, a análise visou mostrar a relação entre o que motiva e desmotiva os funcionários e a forma como a empresa age para com estes levando em conta aspectos como carreira, liderança, treinamento, comunicação, objetivos e clima de trabalho. Através destas análises objetivou-se identificar os fatores que motivam e os que desmotivam os funcionários e propor sugestões para o fomento da motivação na empresa.

Palavras-chave: motivação, comprometimento, fatores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Banco Brasileiro em números.....	23
Figura 2 - Sexo.....	24
Figura 3 - Faixa etária.....	25
Figura 4 - Estado civil.....	25
Figura 5 - Escolaridade.....	26
Figura 6 - Tempo de empresa.....	27
Figura 7 - Função.....	27
Figura 8 - Tempo de função.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Motivação no Banco Brasileiro.....	29
Tabela 2 -	Treinamento no Banco Brasileiro.....	29
Tabela 3 -	Ascensão no Banco Brasileiro.....	30
Tabela 4 -	Benefícios no Banco Brasileiro.....	31
Tabela 5 -	Remuneração no Banco Brasileiro.....	32
Tabela 6 -	Liderança no Banco Brasileiro.....	33
Tabela 7 -	Relação entre objetivos institucionais e pessoais no Banco Brasileiro.....	33
Tabela 8 -	Comunicação no Banco Brasileiro.....	34
Tabela 9 -	Clima de trabalho no Banco Brasileiro.....	35
Tabela 10 -	Fatores motivacionais X Fatores desmotivacionais.....	35

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	09
1	MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
1.1	Teorias Motivacionais.....	11
1.2	O Papel da Motivação e a Importância de se ter Pessoas Motivadas nas Organizações.....	16
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
2.1	Método escolhida e justificativa.....	20
2.2	Instrumentos de coleta de dados	20
2.3	Aplicação do instrumento de pesquisa	21
2.4	Análise dos dados	22
3	RESULTADOS.....	23
3.1	Caracterização da Empresa.....	23
3.2	Análise dos Resultados.....	24
3.2.1	Perfil dos entrevistados.....	24
3.2.2	Motivação.....	28
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
	APÊNDICE A.....	41

INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, onde as organizações estão passando por grandes transformações é necessário que os funcionários se sintam motivados e comprometidos com a organização. Segundo Branham (2002) os funcionários nas organizações se motivam por coisas diferentes e cada um tem que encontrar o que serve de estímulo no seu trabalho, pois em se tratando de motivação, não há regra geral que possa ser aplicada para todos. É preciso refletir e compreender o que é importante para cada um.

Mas há algo que costuma ser comum a um grande número de pessoas: a forma como se vê o trabalho. De acordo com Goulart (1999) quem enxerga o trabalho como uma obrigação penosa certamente tem muito mais dificuldades de se sentir motivado. Quando gostam do que fazem, as pessoas conseguem suportar situações de estresse por longos períodos. Observa-se também que empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente quanto em grupos, tendem a proporcionar melhores resultados. Algumas empresas cada vez mais valorizam e investem para o comprometimento dos funcionários, sendo estes cada vez mais solicitados a fazer parte das soluções e alcance dos objetivos das organizações.

Ressalta-se que a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho, entretanto as organizações nem sempre criam condições motivacionais para melhorar a qualidade de vida das pessoas e para trazer interesse e satisfação no trabalho. As empresas querem funcionários motivados, mas, geralmente, não sabem como motivá-los.

Assim, motivação no contexto organizacional, segundo Megginson *et al.* (1998), é o processo de induzir uma pessoa ou grupo com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, buscando conciliar o atingimento de seus objetivos pessoais. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, ou seja, seus desejos, aspirações e objetivos individuais e essas necessidades são forças internas que impulsionam o comportamento frente às diversas situações na vida.

O assunto em questão tem sido alvo de muitas pesquisas científicas e abordado em muitas organizações por ser um fator de extrema importância para seu sucesso. Quanto maior a empresa, maior será o número de funcionários e, conseqüentemente, encontrar-se-ão uma gama de necessidades e motivações diferentes. Este é o caso do Banco Brasileiro, uma empresa de economia mista que hoje, com a recente aquisição de dois bancos estaduais conta

com mais de 113.000 funcionários (BANCO BRASILEIRO, 2010) . No Brasil são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos e rodoviárias. Além disso, o Banco Brasileiro vem ampliando sua presença internacional contando com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias.

Dentro desse contexto, percebe-se que o crescimento constante dos resultados das instituições financeiras demanda grandes desafios e metas arrojadas e a presença de funcionários motivados contribui em muito para a concretização dos objetivos. Desta forma, pergunta-se: **quais os fatores de motivação no trabalho dos funcionários do Banco Brasileiro, nas agências da cidade de Rio Grande – RS?** Para responder essa questão-problema, tem-se como objetivo geral desta pesquisa identificar os fatores de motivação dos funcionários do Banco Brasileiro, nas agências da cidade de Rio Grande – RS. Para alcançar esse objetivo, têm-se como objetivos específicos:

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

A importância dessa pesquisa reside em avaliar os diversos temas motivacionais, identificar como estes fatores relacionam-se entre si e se eles contribuem positivamente ou negativamente para a motivação dos funcionários da rede de agências. Dessa forma, buscou-se fazer uma análise de como estas diversas variáveis contribuem para o resultado organizacional do Banco Brasileiro, no intuito de fomentar e implementar as melhores práticas identificadas.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico, o qual se baseia nas teorias motivacionais, no papel da motivação e na importância de se ter pessoas motivadas nas empresas. Logo após são demonstrados os procedimentos metodológicos do estudo, bem como a análise dos resultados obtidos e as considerações finais.

1 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nesse capítulo serão desenvolvidas as principais teorias sobre motivação no trabalho. Também será abordado o papel da motivação e a importância de se ter pessoas motivadas nas organizações, detalhando o ciclo motivacional e tipos de motivação.

1.1 Teorias Motivacionais

A motivação é um tema polêmico com várias conceituações e ao longo dos anos, grandes estudiosos da área desenvolveram teorias no intuito de entender este fenômeno e desvendar suas causas. As teorias motivacionais iniciaram de forma simplista e foram sendo aprimoradas onde os autores subsequentes concordaram em alguns pontos e refutaram tantos outros, por vezes agrupando fatores e em outras os dissecando.

A primeira teoria, de acordo com Silva e Rodrigues (2007), foi apresentada por Maslow que afirmava que as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis. Dentre elas estão as necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização, logo estão arranjadas na forma hierárquica de importância de acordo com sua suposta influência no comportamento humano.

Dessa forma, Silva e Rodrigues (2007) observam que as necessidades fisiológicas são aquelas inatas ou biológicas tendo como principal característica a urgência, demandando satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades e dentre elas temos a fome, a sede, o repouso, o sexo etc. No segundo nível, têm-se as necessidades de segurança que surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão momentaneamente satisfeitas e manifesta-se pela busca por um ambiente ordenado, protegido e que leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Como exemplo, encontra-se desde a necessidade de uma casa ou abrigo até as proteções contra doenças, desemprego e roubo. Quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança.

Após apresentam-se as necessidades sociais as quais surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. Nesse nível

encontram-se as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas, tendo a amizade, o afeto e o amor como pontos altos. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem, geralmente, à falta de adaptação social e à solidão. Em seguida, têm-se as necessidades de estima que são aquelas relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima, envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de *status*, prestígio e consideração. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo (SILVA, 2001). E por fim, apresentam-se as necessidades de auto-realização que são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole e competência e são as necessidades que cada pessoa tem de realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como ser humano. Pode ser conceituada como aquela que gera o impulso do indivíduo se tornar mais do que é e vir a ser tudo o que pode ser (SILVA, 2001).

Segundo Silva e Rodrigues (2007), Maslow observa que as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima podem ser satisfeitas com recompensas externas enquanto que as necessidades de auto-realização só podem ser satisfeitas intrinsecamente com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas. Esta última pode ser insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ela desejará se satisfazer.

De acordo com Robbins (2005) a partir do estudo da teoria de Maslow, o pesquisador Alderfer desenvolveu a teoria Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) concordando que a motivação do trabalhador pode ser medida, mas divergindo de Maslow em dois fatores básicos. O primeiro fator é referente à divisão das necessidades em três categorias diferentes: (i) necessidade existencial que corresponde às necessidades básicas de Maslow e às necessidades de sobrevivência, acrescentando-se os benefícios extras que são oferecidos no local de trabalho; (ii) necessidades de relacionamento, pois o ser humano tem de se relacionar com outras pessoas; e (iii) necessidades de crescimento, que se referem à necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, se sentir importante e desenvolver sua capacidade produtiva.

O segundo fator de divergência de Alderfer em relação à teoria de Maslow é que, para o primeiro, quando ocorre uma frustração no atendimento das necessidades mais elevadas, estas retornam para um nível inferior dentro da hierarquia, ou seja, "(...) quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retomam, mesmo já tendo sido satisfeitas" (STONER; FREEMAN, 1999, p. 116). Com isso, Alderfer percebeu que

dependendo da situação, as necessidades das pessoas poderiam subir ou descer dentro da hierarquia das necessidades.

Posteriormente, de acordo com Silva e Rodrigues (2007), Herzberg identificou duas classes distintas de fatores considerados importantes para a orientação do comportamento das pessoas no trabalho, a quem chamou de fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são encontrados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administrativas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas, sendo que os principais fatores estão relacionados ao salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos, entre outros.

Para Silva e Rodrigues (2007), estes fatores analisados desde então para a motivação dos empregados, devem-se ao pensamento de que o trabalho é considerado uma atividade desagradável e que, para fazer com que as pessoas trabalhem mais, faz-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. Assim, as pesquisas de Herzberg revelaram que, quando os fatores higiênicos são precários provocam a insatisfação dos empregados e caso sejam eficientes tão somente elevam temporariamente a satisfação não a sustentando por muito tempo.

Os fatores motivacionais, por sua vez, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa ficando sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha, envolvendo sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, como afirmam Silva e Rodrigues (2007). Comumente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Com isto, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executa e criavam um efeito de "desmotivação", provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. Assim, percebe-se que os efeitos dos fatores motivacionais sobre as pessoas são profundos e estáveis por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos.

Ainda segundo Silva e Rodrigues (2007), McGregor, com as teorias X e Y, fez uma correlação entre os conceitos básicos de motivação citados anteriormente com as relações humanas no trabalho levando-o a ser considerado mais ousado que os estudiosos anteriores. Nas teorias X e Y verificou-se a forma que os gestores lidavam com seus subordinados e constatou-se que os mesmos tendem a desenvolver um conjunto de assunções, crenças ou

ideias sobre os empregados o qual dividiu em dois grupos, constituindo, assim, duas visões diferentes: a negativa referente à teoria X e a positiva referente à teoria Y.

A teoria X defende que as pessoas, de modo geral, não gostam do trabalho e evitam-no se possível. Por não gostarem de trabalhar, os indivíduos têm de ser coagidos, controlados, dirigidos e até ameaçados. Também é ressaltado que eles não têm ambições, evitam assumir responsabilidades, procuram segurança e recompensas econômicas acima de tudo. Afirma-se que a maior parte das pessoas não tem capacidade criativa e são resistentes às mudanças e que na maioria dos casos, os trabalhadores preocupam-se fundamentalmente consigo próprios e não com os objetivos da organização (SILVA, 2001).

Em contraste a esta visão negativa das pessoas traduzida na teoria X, a teoria Y defende que os empregados encaram o trabalho de uma forma tão natural como o prazer e o descanso e são capazes de se autodirigir e autocontrolar se estiverem empenhadas na execução dos objetivos. O grau de empenho das pessoas no cumprimento das tarefas da organização depende, geralmente, da relação entre o cumprimento dos objetivos e suas respectivas recompensas (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Para Lemos (1999), muitas vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho adotando a teoria X ou a teoria Y, sendo que estes fatores podem ou não ser determinantes da motivação do seu quadro funcional. Nas empresas que adotam a teoria X, a direção tem uma imagem negativa do quadro funcional e as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a empresa adota a teoria Y a imagem é positiva, o homem é acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se; as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

Posteriormente, através do estudo mais aprofundado das teorias X e Y, Skinner criou a teoria do reforço que descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento (SILVA, 2001). Entretanto como ela não lida com os estados internos, de certa forma pode ser considerada uma teoria não motivacional. Nesta teoria, o comportamento é visto como uma resposta ao ambiente e o princípio mais importante desta teoria é a lei do efeito.

Para Silva (2001) esta lei declara que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa e em contrapartida, a probabilidade de um comportamento diminui se ele for seguido de punição. Essa ideia relativamente simples de que o comportamento aumenta, se for recompensado, é para os sistemas de incentivo, como pagamento por peça produzida para operários de fábrica e comissões para vendedores.

A principal razão para isso, conforme explica Silva (2001) é que a teoria do reforço resulta em pouca percepção quanto aos processos de motivação, simplesmente descrevendo as relações entre reforço e comportamento. A teoria do reforço abandona a questão da motivação interna e procura demonstrar como as conseqüências de comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico. Ainda segundo Silva (2001) isto significa que o comportamento voluntário do indivíduo (resposta), a uma determinada situação ou evento (estímulo), é a causa de conseqüências específicas. Se essas conseqüências forem positivas, o indivíduo tenderá no futuro, a dar respostas semelhantes em situações idênticas e se forem negativas, o mesmo é levado a mudar o seu comportamento de forma a evitá-las.

De acordo com Silva e Rodrigues (2007), foi Vroom em 1964, o primeiro a mostrar de maneira clara o modelo cognitivo da motivação no trabalho e a aplicar a análise de escolha profissional e do esforço dispensado para a realização de uma tarefa. Vroom acreditava que a motivação não é um estado estável baseado em características individuais e independentes do ambiente e que seria ilusório pensar em selecionar pessoas que sejam motivadas por tudo e em todo lugar.

Para Silva (2001), a teoria de Vroom assume antes de tudo que cada pessoa se conduz de maneira racional, decidindo conscientemente envidar esforços em direção às atividades que acreditam render-lhes os resultados e recompensas esperados. Mais que um modelo de motivação no trabalho, trata-se de um modelo que explica as escolhas relativas ao trabalho ou ainda um esquema de tomada de decisões.

Seguindo a mesma ótica de que o indivíduo age e é motivado em função daquilo que vai maximizar a satisfação de suas necessidades, Stoner e Freeman (1999) explicam a teoria da equidade, resultado dos estudos de Cosier e Dalton. Eles defendem que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro as recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes.

Segundo Stoner e Freeman (1999), equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes. De acordo com esta teoria, o indivíduo faz avaliações subjetivas, que não precisam, necessariamente, corresponder a um fato real e desta avaliação dependem a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas.

Para Silva e Rodrigues (2007), o foco principal acaba sendo a recompensa em forma de dinheiro onde as pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto

ganham para realizá-los, com os esforços e recompensas dos seus colegas. Ao perceberem que não está havendo equiparação nas recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais, geralmente, procuram se empenhar para justificar o que recebem.

Stoner e Freeman (1999) observam que esta teoria prega que há um limite de tolerância para as pessoas se sentirem vítimas de injustiças e, neste caso, pode acontecer de uma injustiça, relativamente pequena, levar o indivíduo à explosão. É neste momento que muitas pessoas passam a ser vistas como injustas ou rebeldes, porque do ponto de vista de quem presencia a cena, a pessoa não tem motivos para se comportar de tal maneira.

Assim, percebe-se que as diversas teorias motivacionais concordam em muitos pontos, mas divergem em outros tantos. Desta forma pode-se verificar que a motivação não é algo simples de ser entendido, justificando a gama de estudos da área ao longo dos anos.

1.2 O Papel da Motivação e a Importância de se ter Pessoas Motivadas nas Organizações

Uma das dúvidas antigas que persistem até os dias de hoje é referente à responsabilidade pela motivação das pessoas dentro das empresas. A pergunta nesse caso é se o próprio indivíduo é que se motiva ou se a motivação é uma função gerencial. Para Bergamini (2008), a motivação está contida dentro das próprias pessoas e elas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Por isso, um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas, buscar fazê-las decididas, confiantes e comprometidas a alcançar os objetivos propostos. Deve-se buscar energizar e estimular os colaboradores o suficiente para que estes sejam bem sucedidos através do seu trabalho na organização.

Segundo Bergamini (2008) até a Revolução Industrial, utilizavam-se as recompensas e as punições como principal maneira de motivar as pessoas, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de insegurança e medo. As punições ora aplicadas não se atinham às de natureza psicológica, se estendendo a restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física.

De acordo com Bergamini (2008) se, no passado, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Hoje, passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias

motivações e aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.

Maximiano (1995) afirma que a motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Para tanto, o autor observa que estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, o qual é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços.

Entretanto, segundo Bergamini (2008), a maioria dos estudos publicados até então não corrobora o senso comum de que a tentativa por parte dos administradores de prover incentivos, sejam eles financeiros ou sociais, seja produtiva no tocante a motivação dos funcionários. Ao contrário, grandes estudiosos do assunto chegam a afirmar que estas táticas e estratégias não surtem qualquer efeito sobre a motivação alheia.

De acordo com Bergamini (1990), muitos mitos, crenças e mal-entendidos surgiram ao longo das últimas três décadas influenciados, em parte, por teorias e hipóteses motivacionais errôneas ou simplistas que geraram interpretações e modelos dos mais variados quanto à compreensão desse tema. Assim, observa-se que existe uma confusão entre aquilo que se pode chamar de pura reação ou condicionamento e que deve ser reconhecido como a autêntica motivação. É importante salientar que, ao contrário do provérbio que diz que se deve fazer aos outros o que quer que façam para si, o correto seria fazer aos outros o que eles querem que lhes seja feito (BERGAMINI, 1990).

Segundo Bergamini (2008), mesmo sendo possível perceber que as pessoas podem agir movidas por agentes internos ou externos, não se pode confundir estes dois tipos de comportamento, já que eles são qualitativamente distintos e, conseqüentemente, demandam explicações diferentes. O indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, de maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. Assim, percebe-se que há forças motivacionais dominantes no indivíduo e que essas demonstram a importância da motivação.

Segundo Teixeira (1998), para que seja possível entender motivação é preciso entender o chamado ciclo motivacional. Este ciclo é disparado por um estímulo para a satisfação de uma dada necessidade que se manifesta, gerando uma tensão causadora de desequilíbrio do organismo. Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não diminui, persistindo o desequilíbrio. A volta ao equilíbrio somente se dará quando o indivíduo conseguir por em prática os comportamentos adequados à satisfação dessa necessidade.

De acordo com Lopes (1980), a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva e tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. Desta forma, conclui-se que o organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade, cedendo lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente sanada. Assim, se mesmo com as ações desenvolvidas pelo indivíduo, a satisfação da necessidade não for satisfeita, o equilíbrio desejado não será atingido, levando o indivíduo a um estado de frustração. Neste caso, a tensão somente terá seu efeito reduzido através de um comportamento compensatório que substitua a satisfação não verificada daquela necessidade (LOPES, 1980).

Bergamini (2008) afirma que embora as etapas do ciclo motivacional sejam iguais para todos, as motivações variam de um indivíduo para o outro. Estas diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um tem sua origem nas carências que podem ser dos mais diversos tipos, tanto no que diz respeito às estruturas físicas como psíquicas de cada um (BERGAMINI, 2008, p. 32).

Desse modo, observa-se que as necessidades são os motivos pelos quais cada um põe-se em movimento em busca de certos fins e se materializam nas ações que os indivíduos realizam ao longo de sua vida. Mesmo assim, uma única ação pode expressar numerosos outros motivos potenciais, ou seja, motivos semelhantes podem gerar comportamentos diferentes e motivos diferentes podem expressar-se por atos semelhantes (BERGAMINI, 2008). A simples observação do comportamento aparente não garante que se esteja conhecendo verdadeiramente o tipo específico de carência ao qual corresponde. A compreensão mais próxima da motivação em jogo deve levar em conta a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas (BERGAMINI, 2008, p. 33).

Dentro desse contexto, dada a característica intrínseca da motivação constata-se que não é possível motivar ninguém. As pessoas já trazem dentro de si expectativas próprias que tem o potencial de ativar a busca de objetivos previamente estabelecidos. Os resultados negativos geralmente encontrados ao orientar pessoas para determinados tipos de tarefas, que não preenchem as expectativas motivacionais retratam a típica impossibilidade de conseguir motivá-las (BERGAMINI, 2008).

Para Silva e Rodrigues (2007), o conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa fomentar esta motivação e, principalmente, evitar a desmotivação dos colaboradores. Este conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de seus colaboradores no trabalho, podendo

lidar com cada pessoa de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

Os gestores de uma organização devem buscar soluções compensatórias quando as necessidades não forem satisfeitas, pois as frustrações, além de provocar efeitos negativos no desempenho dos trabalhadores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, sempre prejudiciais. Desse modo, o importante é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional e, tendo em vista que é nas organizações que as pessoas passam maior parte de seu tempo, é natural perceber que trabalhar não pode ser um ato mecânico. Com isso, perde a empresa e o empregado, pois a primeira deixa de ter uma produtividade adequada e o segundo mina sua auto-realização.

Assim, a relação do homem com o trabalho pode ser de manipulação ou de comprometimento dependendo de como se trabalha suas necessidades e motivações. Esta relação é permeada por fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalhador e é isso que caracteriza e dinamiza o trabalho humano (SILVA; RODRIGUES, 2007). Verifica-se, então, que o ambiente organizacional afeta a personalidade dos indivíduos e é preciso que este seja sadio, o que para tanto, se faz necessário, administração centrada no indivíduo. Isso pode não ser tão fácil de ser vivenciado, pois interfere na relação de dominador e dominado tão comodamente assumida pelo ser humano.

O comportamento humano nas empresas é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. É preciso valorizar cada componente humano da empresa e repensar a filosofia atual que dá valor ao lucro indiscriminado em detrimento dos indivíduos que o constroem dia a dia (SILVA; RODRIGUES, 2007).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão apresentados o método escolhido para a pesquisa, a população-alvo, o instrumento de coleta de dados utilizado no presente trabalho e a técnica utilizada para a análise dos dados obtidos.

2.1 Método escolhido e justificativa

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso que de acordo com Yin (2001) é um dos principais modos de realizar uma pesquisa sólida com as características indicadas e se constitui na estratégia preferida quando o "como" e/ou o "por que" são as perguntas centrais. Ainda segundo o autor, esse tipo de pesquisa é indicado quando o investigador detém pouco controle sobre os eventos e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real como no caso deste estudo.

A pesquisa também possui uma abordagem quantitativa, que segundo Richardson (1999), caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Essas técnicas vão desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

2.2 Instrumentos de coleta de dados

Para a realização dessa pesquisa, o instrumento de coleta de dados utilizado consistiu em um questionário composto de perguntas fechadas e abertas submetido à população de escriturários e funcionários detentores de cargos comissionados dos níveis operacional, técnico e gerencial. O questionário (Apêndice A) foi preparado com base no referencial teórico e foi dividido em três seções, onde na primeira são encontradas as questões referentes ao perfil do respondente, a segunda parte consiste em questões fechadas referentes aos fatores motivacionais nas agências e a terceira parte possui questões abertas sobre as percepções dos

respondentes e sugestões para melhorias na empresa. O questionário foi aplicado a título de pré-teste a uma amostra de 7 funcionários não pertencentes à população efetivamente pesquisada no intuito de detectar eventuais problemas na formulação das questões.

Segundo Yin (2001) para a elaboração de um questionário eficiente é preciso direcionar sempre um ponto principal e a partir dele tentar extrair o maior número de pontos que possam circundar este ponto principal. Um questionário bem feito não é aquele que tem o maior número de questões e sim, aquele que possui uma maior abrangência daquilo que se quer investigar. Assim, procurar opiniões diferentes, bem como analisar pessoas de posições hierárquicas diferentes permite, muitas vezes, uma visão mais ampla.

O corpus de documentos analisados foram capturados na rede intranet do Banco Brasileiro. Como fonte de informação, também foram utilizados dados disponíveis pela empresa, tais como os registros documentais contendo procedimentos e normas bem como ferramentas e formas de aprendizagem que o Banco disponibiliza.

2.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

Os questionários foram aplicados a 98 funcionários, sendo esses 5 gerentes de agência, 2 gerentes de administração, 27 gerentes de contas, 11 assistentes de negócios, 24 caixas executivos e 29 escriturários lotados nas 5 agências da cidade de Rio Grande - RS. Os respondentes receberam o questionário via malote interno e o retornaram respondidos por esta mesma via, no intuito de evitar custos de postagem.

Dos questionários enviados foram recebidos 57 dos quais 5 foram de gerentes de agência, 2 de gerentes de administração, 13 de gerentes de conta, 9 de assistentes de negócios, 13 de caixas executivos e 15 de escriturários. Os questionários recebidos geraram uma amostra de 58,16% da população a qual foi aplicado.

De acordo com Malhotra (2001) o percentual de retorno razoável de questionários é de 15% quando enviados pela internet ou correio. O envio dos questionários aconteceu durante o mês de outubro de 2010 e o retorno ocorreu dentro do mesmo mês. O sigilo da identidade dos entrevistados foi preservado e a análise dos dados foi realizada através do agrupamento destes e levando em consideração os aspectos elencados no referencial teórico.

2.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram tabulados em uma planilha do *Excel* e posteriormente analisados.

3 RESULTADOS

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

3.1 Caracterização da Empresa

O Banco Brasileiro foi um dos primeiros bancos a operar no País e, atualmente está entre as maiores instituições financeiras do Brasil e da América. Com muitos anos de história vem acumulando experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Possui hoje mais de 113.000 colaboradores entre funcionários concursados e estagiários, quase 10.000 agências e cerca de 44.000 terminais de auto-atendimento espalhados pelo Brasil, conforme pode ser verificado na Figura 1 (BANCO BRASILEIRO, 2010).

	Jun/08	Jun/09	s/ Jun/08 %
Colaboradores	93.733	113.401	21,0 %
Funcionários	84.258	103.458	22,8 %
Estagiários	9.475	9.943	4,9 %
Rede de Distribuição - País	15.353	17.203	12,0 %
Agências	4.052	4.928	21,6 %
Outros	11.301	12.275	8,6 %
Rede de Distribuição - Exterior	42	44	4,8 %
Agências	15	13	- 13,3 %
Outros	27	31	14,8 %
Terminais de Auto-Atendimento	38.766	43.976	13,4 %
Contas Correntes (em mil)	28.830	34.747	20,5 %
Pessoas Físicas	27.055	32.555	20,3 %
Pessoas Jurídicas	1.775	2.192	23,5 %
Adm. de Recursos de Terceiros (R\$ bilhões)	245,9	293,9	19,5 %

Figura 1 – O Banco Brasileiro em números
Fonte: BANCO BRASILEIRO, 2010.

Das cinco agências da cidade de Rio Grande analisadas 2 são de nível II e 3 são de nível III de uma escala que vai do nível I ao V onde o nível I corresponde às maiores agências e o nível V corresponde às menores.

3.2 Análise dos Resultados

A seguir será apresentado o perfil dos participantes, a análise dos dados obtidos com as respostas do questionário e sua relação com o referencial teórico previamente apresentado.

3.2.1 Perfil dos participantes

A seguir serão apresentados os dados socioeconômicos e funcionais dos participantes da pesquisa. Os dados foram caracterizados conforme o resultado das variáveis: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de empresa, função exercida e tempo de função.

Verificou-se que 45,61% dos funcionários são do sexo feminino e que 54,39% são do sexo masculino como mostra a Figura 2. O resultado encontrado se dá predominantemente pela forma de seleção dos funcionários que se dá por seleção externa (ou concurso) que por sua natureza não permite de forma alguma a escolha do funcionário. Outro fator que contribui para este resultado é o programa de equidade de gênero implementado pelo Banco. Ambos os fatores contribuem para que a relação entre os sexos não seja tão discrepante como o era no passado.

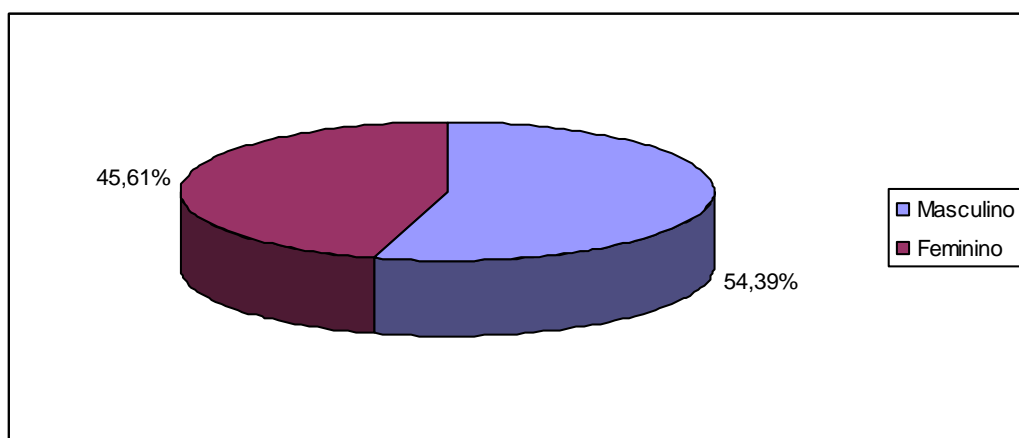


Figura 2 – Sexo

No tocante à faixa etária verificou-se que 15,79% possuem idades entre 18 e 25 anos, 33,33% tem entre 26 e 33 anos, 31,58% tem entre 34 e 41 anos, 14,04% tem entre 42 e 49 anos e 5,26% tem mais de 50 anos de idade conforme mostra a Figura 3. Pode ser observado que o grupo da amostra é relativamente jovem pois cerca de 80% destes possuem menos de 42 anos. Em números absolutos verifica-se que apenas 3 dos 57 respondentes possui idade igual ou superior a 50 anos.

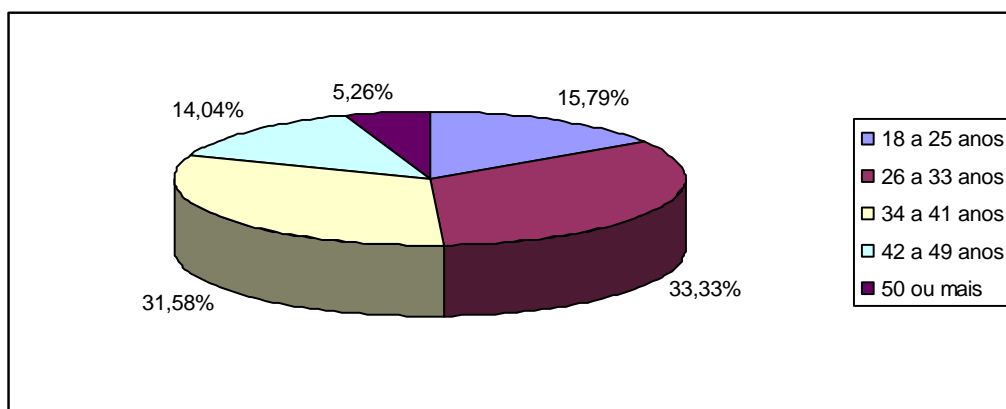


Figura 3 – Faixa etária

Em relação ao estado civil, verificou-se que 28,07% dos funcionários são solteiros, 49,12% são casados, 15,79% possuem união estável, 3,51% são viúvos e 3,51% estão separados ou divorciados. Os estados civis casado e união estável tem predominância perfazendo juntos um total de 64,61% da amostra, conforme mostra a Figura 4.

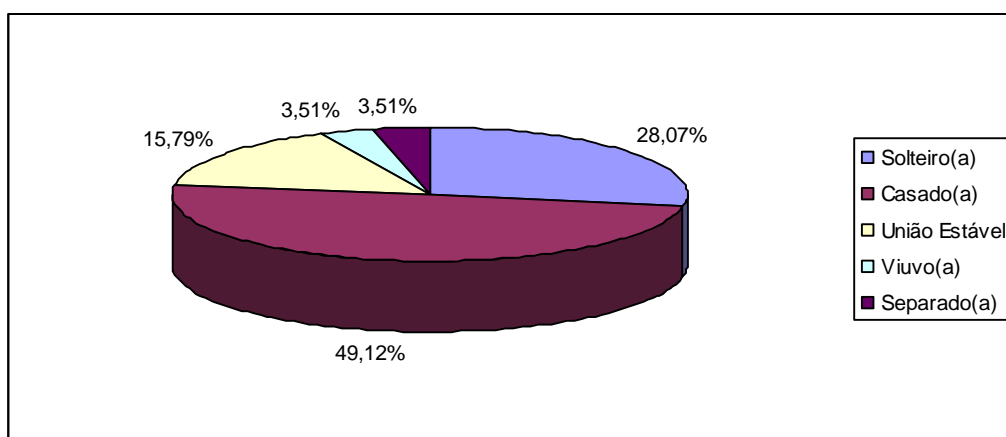


Figura 4 – Estado civil

Quanto à escolaridade verificou-se que 10,53% possuem curso superior incompleto, 28,07% estão com o curso superior em andamento, 43,86% tem curso superior completo e 17,54% possuem cursos de pós-graduação, conforme mostra a Figura 5. Os dados mostram que 61,4% dos respondentes encontram-se formados em cursos superiores sendo que 17,54% do total possuem inclusive pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Verificou-se também que nenhum dos respondentes parou seus estudos no ensino médio mostrando que 38,6% estão cursando um curso superior ou trancaram suas matrículas nos últimos 12 meses, segundo alegações dos mesmos, conforme mostra a Figura 5. O motivo de trancamento de matrículas em sua grande maioria é a mudança de localidade de trabalho gerada por transferências e/ou promoções, conforme relato dos funcionários.

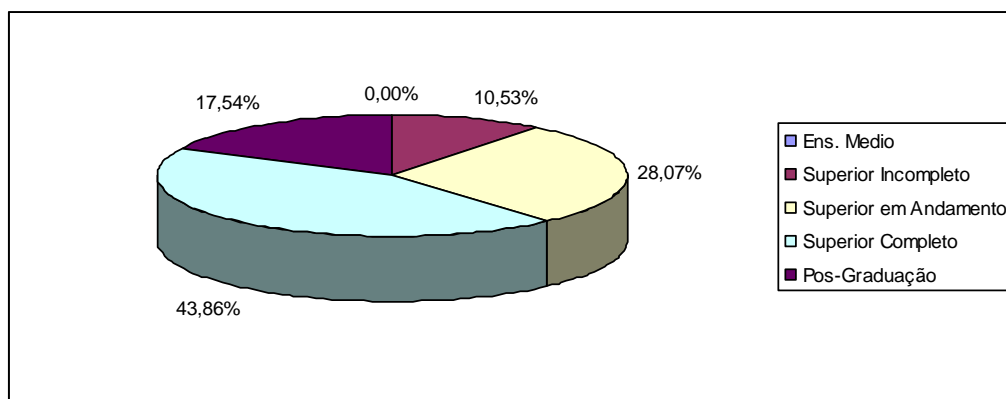


Figura 5 – Escolaridade

No que concerne ao tempo de empresa os dados mostram que 33,33% tem menos de 5 anos de empresa, 42,11% possuem entre 5 e 10 anos de empresa, 1,75% tem entre 11 e 20 anos de empresa, 19,30% possuem entre 21 e 30 anos de empresa e 3,51% estão na empresa a 31 anos ou mais, conforme mostra a Figura 6. Percebe-se que a grande maioria (75,44%) tem menos de 11 anos de empresa devido aos recentes programas de incentivo às demissões voluntárias que objetivaram minimizar o tempo de empresa do funcionalismo do Banco Brasileiro como um todo.

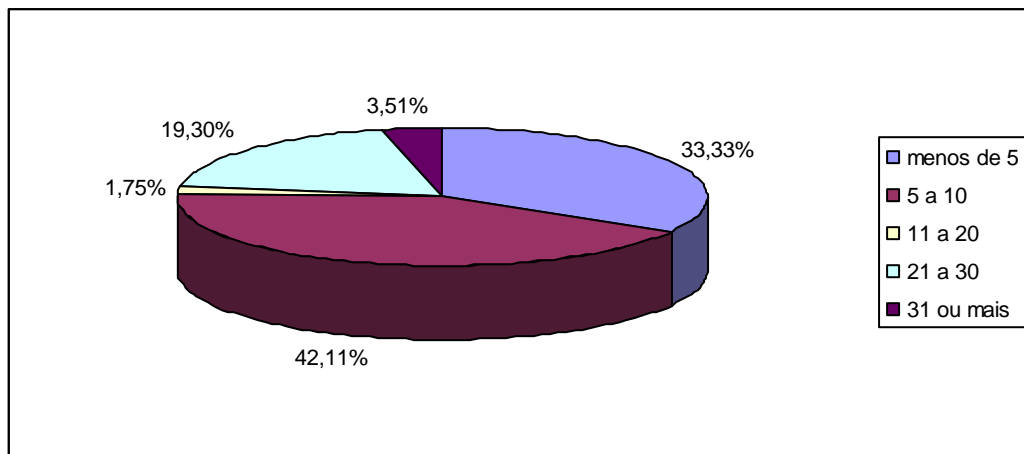


Figura 6 – Tempo de empresa

Com relação às funções no Banco Brasileiro verificou-se que 26,32% exercem as funções de escriturários, 22,81% de caixas, 15,79% de assistentes de negócios, 22,81% de gerentes de contas, 3,51% de gerentes de administração e 8,77% de gerentes gerais como mostra a Figura 7. A análise dos dados mostra que escriturários e caixas totalizam 49,12% e o somatório dos funcionários comissionados nas funções gerenciais totalizam 50,88%. Estes percentuais demonstram que atualmente o número de funcionários exercendo cargos comissionados como o de assistentes e gerentes já suplanta o dos demais funcionários.

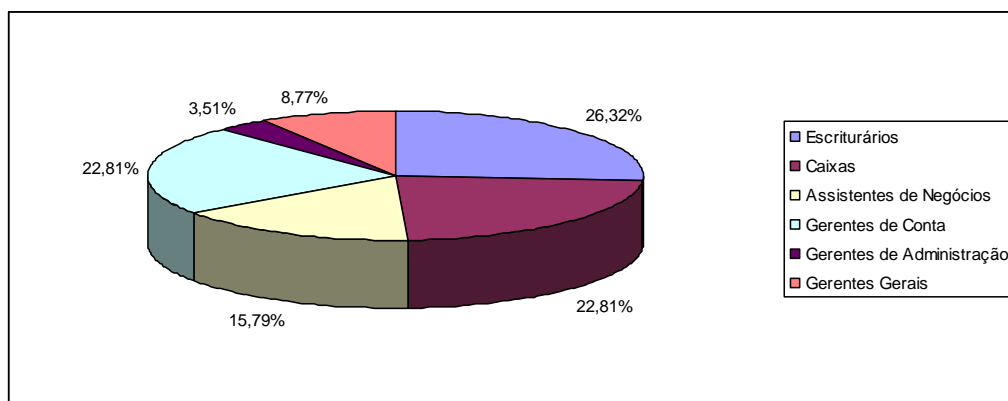


Figura 7 – Função

Quanto ao tempo de função pode-se verificar que 26,32% dos funcionários exercem a função atual a menos de 1 ano, 42,11% exercem a função atual entre 1 e 3 anos, 28,07% exercem a função atual entre 4 e 6 anos e 3,51% exercem a função atual entre 7 a 9 anos, conforme mostra a Figura 8.

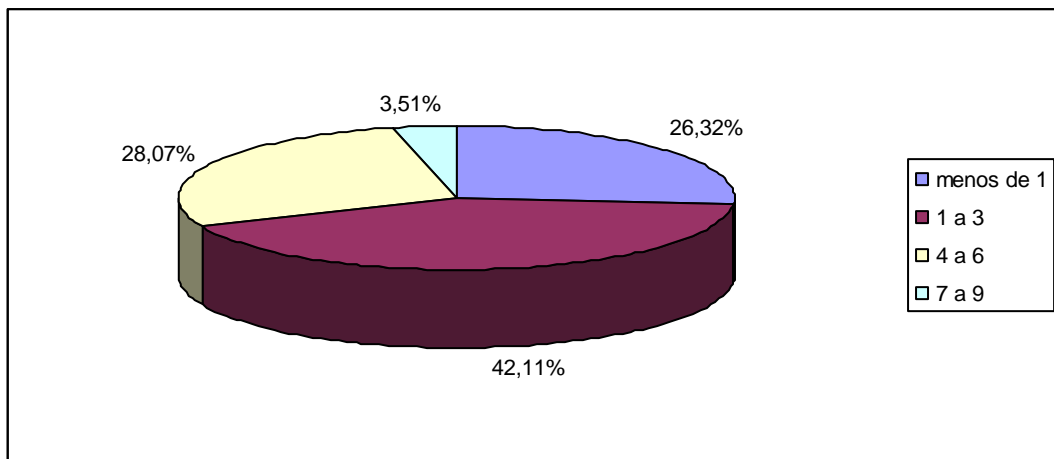


Figura 8 – Tempo de função

Observa-se uma movimentação muito freqüente entre os cargos e funções no Banco Brasileiro. A maioria (68,42%) encontra-se a no máximo 3 anos na função atual.

3.2.2 Motivação

No intuito de favorecer o entendimento das médias, as respostas foram indexadas de forma que as alternativas “Concordo Totalmente” “Concordo”, “Nem Concordo nem discordo”, “Discordo” e “Discordo Totalmente” representam 5, 4, 3, 2 e 1 ponto, respectivamente. Desta forma quanto mais próxima de 5 pontos a média estiver, maior será o nível de concordância e por conseqüência quanto mais próxima de 1 ponto, menor o nível de concordância ou maior o nível de discordância. Seguindo esta linha, as médias acima de 3 pontos indicam concordância, e abaixo de 3 pontos, discordância.

Primeiramente os respondentes foram questionados sobre sua motivação atual para o trabalho no Banco Brasileiro. Analisando as respostas encontradas pode-se perceber 68,4% concordam em certo nível que estão motivados para o trabalho (questão 1) e que 54,4% concordam em certo nível que sua capacidade é utilizada de forma adequada em suas funções atuais (questão 4) tendo índices de discordância em certo nível de 19,3% em ambas as questões.

Entretanto, os níveis de concordância em relação ao sentimento de reconhecimento e valorização (questão 2) e satisfação com a carreira (questão 3) caem para 50,9% e 47,4%, respectivamente. Os índices de discordância destas duas questões sobem percentualmente

mais do que a redução dos níveis de concordância apresentando índices de 35,1% e 36,9%, respectivamente.

Este resultado demonstra que embora as médias tenham sido superiores a 3 pontos, ou seja, indicando concordância, mesmo dentre aqueles que se encontram motivados, existe um percentual de funcionários que sente falta de reconhecimento e valorização por parte do Banco Brasileiro, gerando insatisfação na carreira, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Motivação no Banco Brasileiro

QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
1. Me sinto motivado para o trabalho no Banco Brasileiro.	3,5%	15,8%	12,3%	52,6%	15,8%	3,61
2. Eu me sinto reconhecido e valorizado pelo meu potencial.	0,0%	35,1%	14,0%	31,6%	19,3%	3,35
3. Estou satisfeito com minha carreira dentro do banco.	15,8%	21,1%	15,8%	31,6%	15,8%	3,11
4. Minha capacidade é utilizada de forma adequada em minha função atual.	3,5%	15,8%	26,3%	42,1%	12,3%	3,44

No tocante ao treinamento oferecido pela empresa aos funcionários levantados nas questões 5 e 6 encontra-se uma certa divergência conforme pode ser visto na Tabela 2. Nesta área 70,1% concordam que o banco oferece treinamento aos seus funcionários, contudo somente 47,4% acreditam que estes treinamentos atendem as necessidades de desenvolvimento dos funcionários, denotando que a empresa não tem focado seus esforços no provimento de treinamento nas áreas onde os funcionários encontram carências.

Tabela 2 – Treinamento no Banco Brasileiro

QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
05. A empresa oferece treinamento para os funcionários	0,0%	14,0%	15,8%	36,8%	33,3%	3,89
06. Os treinamentos oferecidos pela Empresa atendem as minhas necessidades de desenvolvimento	12,3%	15,8%	24,6%	24,6%	22,8%	3,30

Analisando as possibilidades de ascensão na carreira dentro do banco percebe-se que existe um descontentamento de grande parte do funcionalismo quanto ao mérito do processo de seleção para as promoções. Conforme mostrado na Tabela 3, enquanto 86% afirmam que envidam esforços com objetivo de se destacar e alavancar suas carreiras (questão 7) e 84,2% concordem que existem oportunidades de crescimento profissional na empresa, somente 31,6% concordam que o processo de seleção para provimento dos cargos superiores seja meritocrático.

Tabela 3 – Ascensão no Banco Brasileiro

QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
07. Realizo esforços com o objetivo de me destacar profissionalmente e alavancar minha carreira.	3,5%	5,3%	5,3%	47,4%	38,6%	4,12
08. Existem oportunidades de crescimento profissional na Empresa.	0,0%	7,0%	8,8%	42,1%	42,1%	4,19
09. O processo de seleção e as promoções decorrentes são meritocráticas	8,8%	40,4%	19,3%	21,1%	10,5%	2,84

No que concerne à relação entre os benefícios concedidos pela empresa e a motivação dos funcionários cujo resultado é detalhado na Tabela 4, pode-se perceber que o nível de concordância com os benefícios oferecidos pelo banco (questão 10) é elevado apresentando um índice de 61,4% com um nível de rejeição apurado de 22,8%. Todavia estes benefícios não são entendidos como incentivos à motivação, pois somente 29,9% dos respondentes concordaram que a empresa oferece incentivos para que eles se sintam motivados (questão 11) corroborando as teorias de Herzberg de que estes benefícios são vistos como fatores estimuladores mas não motivacionais enquadrando-se na classe dos fatores higiênicos.

Provavelmente isto se reflete nas respostas à questão 12 que buscou levantar o quanto estes incentivos contribuem para o incremento da motivação resultando num índice de concordância de 38,6%. Estes índices confirmam os estudos de Bergamini (1990) no que concerne à confusão muitas vezes feita entre aquilo que se pode chamar de pura reação ou condicionamento e que deve ser reconhecido como a autêntica motivação. Esta confusão na

percepção é reforçada pelos maiores índices de indiferença da pesquisa encontrados nas questões 11 e 12 que apresentaram índices de 36,8% e 33,3%, respectivamente.

Tabela 4 – Benefícios no Banco Brasileiro

QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
10. Eu estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Empresa.	12,3%	10,5%	15,8%	54,4%	7,0%	3,33
11. A Empresa oferece incentivos para que eu me sinta motivado e aumente a minha produtividade.	12,3%	21,1%	36,8%	21,1%	8,8%	2,93
12. Eu acredito que os incentivos contribuem (ou contribuiriam) efetivamente para o incremento de minha motivação.	14,0%	14,0%	33,3%	26,3%	12,3%	3,09

A percepção dos funcionários da relação entre remuneração e motivação é mostrada na Tabela 5 onde pode-se perceber que a política de remuneração e de benefícios do Banco Brasileiro é explicitada de forma clara dada a expressividade da concordância por parte dos funcionários (questão 13) que apresentou o índice de 75,5%. O percentual de discordância quanto à equidade nas recompensas recebidas pelas contribuições semelhantes na empresa (questão 16) observado foi de 21% sendo considerado baixo. Isto demonstra que existe uma grande preocupação por parte do Banco Brasileiro neste quesito, corroborando a Teoria da Equidade de Cosier e Dalton que defende que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro as recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes (STONER; FREEMAN, 1999).

O índice de discordância quanto à adequação da remuneração à função desempenhada (questão 14) apresentou o índice de 59,6% demonstrando ser este um dos grandes fatores desmotivadores do trabalho no Banco Brasileiro. Enquanto os índices de concordância da relação entre benefícios e motivação analisados anteriormente mostraram-se baixos, 65% dos respondentes concordam em algum nível que se seu salário fosse maior se sentiria mais motivado e desempenharia melhor suas funções (questão 15) contrariando em parte os estudos de Bergamini (2008) que afirmam não haver relação entre remuneração e motivação pois este benefício em especial está sendo entendido como motivador e não como estímulo.

Tabela 5 – Remuneração no Banco Brasileiro

QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
13. A política de remuneração e de benefícios é explicitada de forma clara.	3,5%	7,0%	14,0%	47,4%	28,1%	3,89
14. A remuneração oferecida está de acordo com as funções desempenhadas.	22,8%	36,8%	8,8%	22,8%	8,8%	2,58
15. Se meu salário fosse maior eu me sentiria mais motivado e desempenharia melhor as minhas funções.	15,8%	8,8%	10,5%	24,6%	40,4%	3,65
16. As recompensas que recebo pela contribuição que dou em meu trabalho são equivalentes às recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes	7,0%	14,0%	22,8%	35,1%	21,1%	3,49

Conforme a Tabela 6, pode-se visualizar as percepções dos funcionários na relação entre liderança e motivação, onde o índice de discordância das respostas sobre as ações dos superiores de acordo com seus discursos (questão 17) apresentou o índice de 3,5% demonstrando haver alinhamento entre teoria e prática na administração.

Verificou-se que a maioria (52,6%) concorda em algum nível com a existência do diálogo entre superiores e subordinados quanto aos pontos fortes e fracos encontrados e questões sobre aprimoramento profissional (questão 19). Vale ressaltar que 22,8% encontram-se indiferentes a esta questão.

Os maiores percentuais de concordância foram encontrados na importância da forma de condução do trabalho por parte dos gestores (questão 18) apresentando o índice de 66,6% e na importância do reconhecimento quando da realização de um bom trabalho para a motivação (questão 20) que apresentou índice zero de discordância, refletindo em uma das maiores médias da pesquisa. Estas práticas do Banco Brasileiro estão alinhadas aos recentes estudos citados por Silva e Rodrigues (2007) que exaltam a importância do fomento à motivação e, principalmente, buscam mitigar os fatores geradores da desmotivação no trabalho.

Tabela 6 – Liderança no Banco Brasileiro

QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
17. Meu superior hierárquico age de acordo com o que fala	0,0%	3,5%	5,3%	57,9%	33,3%	4,21
18. Acredito que a forma como meu superior hierárquico conduz o trabalho da equipe contribui para que eu me sinta mais motivado ou menos motivado	8,8%	10,5%	14,0%	36,8%	29,8%	3,68
19. Meu superior hierárquico debate comigo sobre meus pontos fortes e minhas necessidades visando o meu aprimoramento profissional	5,3%	19,3%	22,8%	42,1%	10,5%	3,33
20. O reconhecimento quando realizo um bom trabalho ou presto um serviço de qualidade contribui para minha motivação.	0,0%	0,0%	3,5%	35,1%	61,4%	4,58

As questões 21, 22 e 23 do questionário aplicado tratam da relação entre os objetivos da empresa e a motivação dos funcionários, como mostra a Tabela 7. Foi possível perceber uma grande indecisão quanto à percepção da consonância entre os objetivos institucionais e pessoais e constatou-se que o percentual de concordância aumentaria consideravelmente caso estes objetivos se alinhassem mutuamente. Também ficou claro que a maioria, mesmo não concordando com os objetivos da empresa, não prioriza os seus próprios em detrimento daqueles.

Tabela 7 – Relação entre objetivos institucionais e pessoais no Banco Brasileiro

QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
21. Existe consonância entre os objetivos da empresa e meus objetivos pessoais	3,5%	35,1%	14,0%	38,6%	8,8%	3,14
22. Me sinto mais motivado quando existe consonância entre estes objetivos	0,0%	1,8%	0,0%	42,1%	56,1%	4,53
23. Me preocupo mais com o atingimento de meus próprios objetivos em detrimento dos objetivos da empresa	31,6%	24,6%	19,3%	21,1%	3,5%	2,40

O nível de indecisão mostrado na Tabela 7 remete às teorias X e Y de McGregor levando-nos a inferir que no Banco Brasileiro ainda existem gestores conduzindo suas ações pela Teoria X onde não é fomentada a capacidade criativa dos colaboradores. Os resultados mostram que os funcionários anseiam por uma gestão orientada pela teoria Y dada sua manifestação no sentido de buscar a consonância entre objetivos e no repúdio à ideia de que priorizam seus objetivos em detrimento dos do Banco Brasileiro.

Em relação à comunicação interna do Banco Brasileiro, obteve-se um índice de concordância de 54,4% quanto à clareza dos meios de comunicação interna no Banco Brasileiro (questão 24) e um índice de 52,7% quanto à abertura da empresa às sugestões dos funcionários (questão 25). Vale ressaltar que ambas as questões apresentaram índices de indiferença em torno de 20%, conforme mostra a Tabela 8.

Tabela 8 – Comunicação no Banco do Brasileiro

QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
24. Os meios de comunicação interna (formais e informais) são claros	8,8%	14,0%	22,8%	47,4%	7,0%	3,30
25. A Empresa tem canais de comunicação para que seus funcionários possam apresentar sugestões	8,8%	17,5%	21,1%	24,6%	28,1%	3,46

As maiores médias foram encontradas na relação entre clima de trabalho e motivação, pois as duas questões relativas ao tema não receberam quaisquer manifestações de discordância. Os resultados encontrados foram de 93% de concordância em ambas as questões referentes ao clima de trabalho entre os funcionários das agências (questão 26) e da crença de que o bom relacionamento entre os colegas contribui para a motivação (questão 27) conforme mostra a Tabela 9.

Estes números corroboram as teorias ERC de Alderfer na categoria das necessidades de relacionamento e dos fatores higiênicos de Herzberg que mostram a importância do relacionamento interpessoal para a motivação nas organizações e na vida.

Tabela 9 – Clima de trabalho no Banco Brasileiro

QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Média
26. Tenho um bom clima de trabalho em relação aos colegas em meu setor/agência	0,0%	0,0%	7,0%	43,9%	49,1%	4,42
27. Acredito que o bom relacionamento entre os colegas na agência contribui para a minha motivação	0,0%	0,0%	7,0%	26,3%	66,7%	4,60

As questões abertas 28 e 29 incentivaram os funcionários a citarem os fatores que os motivam e os fatores que os desmotivam, respectivamente. Em resposta a estas questões alguns respondentes citaram vários fatores enquanto outros se abstiveram, portanto o número de fatores diferiu do número de respondentes. Embora tenha havido uma diversidade muito grande de fatores citados em ambas as questões que corroboram a característica intrínseca da motivação houveram algumas respostas recorrentes que contrariam alguns dos mais recentes estudos de que incentivos externos como remuneração, benefícios, estabilidade e reconhecimento não influenciam a motivação das pessoas.

Através dos fatores motivacionais citados pode-se perceber que a teoria ERC de Alderfer ainda se confirma atualmente pois muitos deles atendem as necessidades de relacionamento como o clima organizacional, o ambiente de trabalho e o reconhecimento e as necessidades de crescimento através das possibilidades de ascensão. Os fatores motivacionais da teoria de Herzberg por estarem relacionados ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas envolvendo sentimentos de crescimento profissional e auto-realização são corroborados por muitas citações como os anseios por ascensão profissional, reconhecimento, satisfação pessoal e desafios no ambiente de trabalho.

Por outro lado os fatores desmotivacionais apurados na pesquisa remetem a frustrações que segundo Silva e Rodrigues (2007) as organizações devem buscar evitar, já que é mais fácil evitar a desmotivação do que prover a motivação. Estes fatores dizem respeito à forma como o Banco Brasileiro conduz suas operações, principalmente no tocante aos salários baixos pagos aos funcionários aliado a metas consideradas abusivas, cobrança excessiva de resultados, grande volume de trabalho e promoções sem critérios bem definidos, entre outras.

Esta diversidade de fatores tanto motivacionais quanto desmotivacionais confirmam as afirmações de Vroom citadas por Silva (2001) de que motivação não pode ser vista como algo estanque baseado em características individuais e independentes do ambiente não existindo

portanto algo que motive a todos e em todo lugar. Os fatores motivacionais e desmotivacionais mais citados são mostrados na Tabela 10.

Tabela 10 – Fatores motivacionais X Fatores desmotivacionais

Fatores motivacionais mais citados	Fatores desmotivacionais mais citados
Perceber um bom salário	Baixa remuneração
Possibilidade de ascensão profissional	Metas abusivas
Benefícios	Cobrança excessiva
Estabilidade	Excesso de trabalho
Reconhecimento	Falta de funcionários
Clima/Ambiente de trabalho	Falta de critério nas promoções
Prestar serviço qualidade	Assédio moral / Pressão emocional
Marca da Instituição	Falta de reconhecimento
Satisfação pessoal	Burocracia
Desafios	Mudança constante de prioridades

A análise dos dados levantados na pesquisa mostrou que a maioria dos funcionários encontra-se motivado para o trabalho no Banco Brasileiro e envida esforços no intuito de destacar-se profissionalmente e alavancar suas carreiras. Embora acreditem haver muitas oportunidades de crescimento na empresa sentem falta de critérios claros nas promoções e conseqüente falta de reconhecimento por parte da empresa. Estas e outras contradições contribuem de forma significativa para determinar os níveis de motivação dos funcionários do Banco Brasileiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância de se pesquisar sobre motivação reside em buscar entender o que leva as pessoas a iniciarem uma determinada ação, o que influencia a escolha desta ação e o porquê delas perseverarem nesta ação ao longo do tempo. A motivação se refere às forças internas e externas que impulsionam as pessoas, que geram entusiasmo e persistência para seguir um determinado curso de ação. A motivação do empregado afeta a produtividade, sendo importante canalizar a motivação para a realização das metas organizacionais.

Dada a importância do assunto, esta pesquisa foi realizada objetivando identificar os fatores de motivação dos funcionários do Banco Brasileiro, nas agências da cidade de Rio Grande – RS. Em virtude das respostas obtidas foi possível perceber que no que concerne à motivação não existe uma fórmula mágica a ser aplicada a todos os casos no intuito de incrementá-la. A gama de fatores motivacionais citadas pelos respondentes corrobora os estudos que mostram a natureza intrínseca da motivação, ou seja, que não existe um fator específico que motive a todos sem exceção.

Entretanto fatores como um bom salário, possibilidades de ascensão, benefícios, estabilidade, reconhecimento e um bom clima no ambiente de trabalho apareceram em muitas respostas de forma conjunta e por vezes associadas a outros fatores mais específicos. Percebe-se então que estes fatores chamados de condicionamento nos estudos mais conceituados ainda são vistos por muitas pessoas como motivação e, ao menos no público da amostra deste estudo, foram considerados fatores motivadores para o trabalho no Banco Brasileiro.

Associado a isto, percebeu-se que grande parte dos funcionários concorda que o Banco Brasileiro oferece treinamento aos seus funcionários, mas a eficácia deste treinamento para o trabalho nas agências mostrou-se duvidosa segundo a percepção dos respondentes. Ficou clara a valorização que os funcionários dão a liderança e principalmente ao reconhecimento por parte desta liderança. O resultado mais expressivo de concordância se deu em relação à importância do clima de trabalho entre os funcionários das agências para a motivação de seus integrantes sugerindo que o fomento desta rede de relacionamento é salutar para a empresa e para os funcionários.

Quanto ao questionamento sobre o que desmotiva os funcionários na empresa o resultado foi similar ao da motivação, pois foram citados vinte e quatro fatores diferentes que geram esse sentimento nos funcionários. Houve, ainda, uma incidência muito grande de respostas citando fatores como baixa remuneração, metas abusivas, cobrança excessiva,

excesso de trabalho e falta de funcionários. Estes dois últimos apareceram, geralmente, em conjunto, dada a natureza interdependente deles.

Como sugestões para melhoria das condições de trabalho no Banco Brasileiro no intuito de fomentar a motivação e/ou mitigar a desmotivação pode-se buscar potencializar os fatores motivacionais ou buscar alternativas que modifiquem as situações ou regras que levam à desmotivação. O fator desmotivador mais citado foi a baixa remuneração, principalmente pelos funcionários que ocupam as funções de escriturários, caixas e assistentes de negócios que percebem salários mais baixos. Evidentemente que, dada a complexidade e o porte do Banco Brasileiro acredita-se que seria utópico pensar em mudanças significativas nos salários a curto ou médio prazos.

Todavia, ao analisar os demais fatores percebe-se que a contratação de mais funcionários geraria a conseqüente melhoria nas condições de trabalho. Estas ações, poderiam ser associadas a uma revisão nos orçamentos de metas e no plano de cargos e salários evitando que muitos se desmotivassem, especialmente aqueles que assumiram seus cargos no banco a pouco tempo. A importância destas atitudes, conforme levantado no referencial teórico e comprovado nos resultados obtidos, reside no fato de que é muito mais fácil evitar ou minimizar os fatores que levam à desmotivação do que encontrar o que motiva cada um dos funcionários, pois a gama de possibilidades é enorme e não existe fator que motive a todos sem distinção.

Assim, como sugestão de tema para futuros trabalhos indica-se analisar a questão da motivação de forma segmentada por função já que por sua característica dinâmica as motivações variam ao longo do tempo e à medida que novos cargos são galgados as aspirações e anseios geralmente mudam alterando as percepções das pessoas sobre o assunto.

Dado o exposto pode-se avaliar que foram atingidos os objetivos a que este trabalho se propôs, através do levantamento dos fatores que motivam e dos que desmotivam os funcionários, e da sugestão de melhorias para o incremento da motivação dos funcionários no Banco Brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos**. In: Bergamini e Coda. *Psicodinâmica da Vida Organizacional Motivação e Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença**. São Paulo: Campus, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Lima; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GOULART, Íris Barbosa. **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Jr. Paul H. **Administração Conceitos e Aplicações**. 4 ed., São Paulo: Harbra, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Reinaldo O. da – **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

SILVA, Walmir Rufino; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Rio de Janeiro: McGraw, 1998.

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS

Caro funcionário,

Sou aluno da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e através deste questionário estou realizando uma pesquisa sobre a motivação no âmbito das cinco agências do Banco Brasileiro, na cidade de Rio Grande-RS. Solicito a gentileza de responder as questões abaixo, marcando com um X no nível de concordância ou discordância que melhor expresse sua posição sobre a questão. A identidade do entrevistado terá o sigilo preservado e a análise dos dados será realizada através do agrupamento destes.

Agradeço sua colaboração,

Marcelo Oliveira

Telefone para contato: (53) 8121.76.36

BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

Para possibilitar uma análise mais detalhada das informações coletadas, favor preencher os itens abaixo de acordo com seus dados pessoais:

1. Gênero:

Masculino Feminino

2. Idade (anos):

18 a 25 26 a 33 34 a 41 42 a 49 50 ou
mais

3. Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) União Estável Viúvo(a)
 Separado(a)

4. Escolaridade:

Ensino médio Superior incompleto Superior em andamento Superior completo
 Pós-graduação

5. Tempo de empresa (em anos):

menos de 5 5 a 10 11 a 20 21 a 30 31 ou mais

6. Função:

Escriturário Caixa Executivo Assistente Supervisor atendimento
 Gerente de módulo Gerente segmento Gerente geral Outro: _____

7. Tempo na função atual (em anos):

menos de 1 1 a 3 4 a 6 7 a 9 10 a 15 mais de 15

BLOCO 2 – QUESTÕES FECHADAS SOBRE MOTIVAÇÃO

1 – Discordo Totalmente

2 – Discordo parcialmente

3 – Não concordo, nem discordo

4 – Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

QUESTÕES	1	2	3	4	5
01. Me sinto motivado para o trabalho no Banco Brasileiro.					
02. Eu me sinto reconhecido e valorizado pelo meu potencial.					
03. Estou satisfeito com minha carreira dentro do banco.					
04. Minha capacidade é utilizada de forma adequada em minha função atual.					
05. A empresa oferece treinamento para os funcionários					

06. Os treinamentos oferecidos pela Empresa atendem as minhas necessidades de desenvolvimento					
07. Realizo esforços com o objetivo de me destacar profissionalmente e alavancar minha carreira.					
08. Existem oportunidades de crescimento profissional na Empresa.					
09. O processo de seleção as promoções decorrentes são meritocráticas					
10. Eu estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Empresa.					
11. A Empresa oferece incentivos para que eu me sinta motivado e aumente a minha produtividade.					
12. Eu acredito que os incentivos contribuem (ou contribuiriam) efetivamente para o incremento de minha motivação.					
13. A política de remuneração e de benefícios é explicitada de forma clara.					
14. A remuneração oferecida está de acordo com as funções desempenhadas.					
15. Se meu salário fosse maior eu me sentiria mais motivado e desempenharia melhor as minhas funções.					
16. As recompensas que recebo pela contribuição que dou em meu trabalho são equivalentes às recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes					
17. Meu superior hierárquico age de acordo com o que fala					
18. Acredito que a forma como meu superior hierárquico conduz o trabalho da equipe contribui para que eu me sinta mais motivado ou menos motivado					
19. Meu superior hierárquico debate comigo sobre meus pontos fortes e minhas necessidades visando o meu aprimoramento profissional					
20. O reconhecimento quando realizo um bom trabalho ou presto um serviço de qualidade contribui para minha motivação.					
21. Existe consonância entre os objetivos da empresa e meus objetivos pessoais					
22. Me sinto mais motivado quando existe consonância entre estes objetivos					
23. Me preocupo mais com o atingimento de meus próprios objetivos em detrimento dos objetivos da empresa					
24. Os meios de comunicação interna (formais e informais) são claros					
25. A Empresa tem canais de comunicação para que seus funcionários possam apresentar sugestões					
26. Tenho um bom clima de trabalho em relação aos colegas em meu setor/agência					
27. Acredito que o bom relacionamento entre os colegas na agência contribui para a minha motivação					

BLOCO 3 – QUESTÕES ABERTAS SOBRE MOTIVAÇÃO

28. Quais são o(s) fator(es) que mais o motiva(m) para o trabalho no Banco Brasileiro? (Caso seja citado mais de um fator explicitar a ordem de importância)

29. Quais são o(s) fator(es) que mais o desmotiva(m) para o trabalho no Banco Brasileiro? (Caso seja citado mais de um fator explicitar a ordem de importância)

30. O que poderia ser melhorado pela instituição, pelos funcionários e por você mesmo para que as pessoas trabalhassem mais motivadas no Banco Brasileiro?
