

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**  
**FINANCEIROS**

**Carlo Enrique Bacchi Monteiro**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**  
**“Estudo de Caso Central de Atendimento Telefônico do Banco Z”**

**Curitiba**

**2011**

Carlo Enrique Bacchi Monteiro

## **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**

**“Estudo de Caso Central de Atendimento Telefônico do Banco Z”**

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

Orientador:

Prof. Carlos Augusto Tejera De Ré

**Curitiba**

**2011**

Carlo Enrique Bacchi Monteiro

## **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof

## **RESUMO**

As empresas estão em busca de um diferencial competitivo e de funcionários que respondam as demandas do mercado, com eficiência e eficácia. Com o intuito de atrair e reter melhores profissionais, tem se buscado compreender melhor o conceito de motivação no ambiente de trabalho, suas teorias e aplicabilidades nas organizações. Este trabalho consistirá em estudar as teorias da motivação dos três grandes estudiosos, Maslow, McGregor e Herzberg e verificar, através de estudo de caso explicativo, o grau de motivação de trabalhadores operacionais de uma Central de Atendimento telefônico de uma grande empresa do ramo financeiro, nesta pesquisa chamado de Banco Z), sobre o ponto de vista da Teoria holística-dinâmica, Teoria X e Y e Teoria dos dois fatores. A amostra será feita sob uma abordagem qualitativa entre os 380 funcionários do local, os mesmos escolhidos por conveniência de acesso. Pretende-se demonstrar o grau de concordância e identificação dos funcionários apesar da convergência dos pressupostos teóricos.

**Palavras-chave:** Motivação – Recursos Humanos - Liderança

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                     | <b>7</b>  |
| <b>2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>           | <b>10</b> |
| <b>2.1 MOTIVAÇÃO.....</b>                     | <b>10</b> |
| <b>2.2 TRABALHO E MOTIVAÇÃO.....</b>          | <b>11</b> |
| <b>2.3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....</b>       | <b>12</b> |
| <b>2.4 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>    | <b>17</b> |
| <b>2.5 ESTÍMULOS MOTIVACIONAIS.....</b>       | <b>18</b> |
| <b>2.6 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA.....</b>         | <b>18</b> |
| <b>3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>     | <b>21</b> |
| <b>3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....</b>     | <b>21</b> |
| <b>3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b> | <b>24</b> |
| <b>4.RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES.....</b>      | <b>25</b> |
| <b>5.CONCLUSÕES.....</b>                      | <b>39</b> |
| <b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>                   | <b>43</b> |
| <b>ANEXO 1.....</b>                           | <b>39</b> |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>GRÁFICO 1 – Faixa Etária. ....</b>   | <b>25</b> |
| <b>GRÁFICO 2 – Grau de escolaridade. ....</b>   | <b>26</b> |
| <b>GRÁFICO 3 – Estado Civil. ....</b>   | <b>27</b> |
| <b>GRÁFICO 4 – Tempo de Empresa. ....</b>   | <b>27</b> |
| <b>GRÁFICO 5 – Tempo no Cargo Atual. ....</b>   | <b>28</b> |
| <b>GRÁFICO 6 – O que o seu trabalho atual representa? ....</b>  | <b>29</b> |
| <b>GRÁFICO 7 – Você se sente motivado para o trabalho? ....</b>   | <b>29</b> |
| <b>GRÁFICO 8 – A falta de sua motivação está ligada a: ....</b>   | <b>30</b> |
| <b>GRÁFICO 9 – Razões para trabalhar na empresa. ....</b>   | <b>31</b> |
| <b>GRÁFICO 10 – Você gosta de suas atividades na empresa? ....</b>                                      | <b>31</b> |
| <b>GRÁFICO 11 – O que de fato lhe traz motivação para o trabalho? ....</b>                              | <b>32</b> |
| <b>GRÁFICO 12 – Você tem planejado sua carreira em sua empresa? ....</b>                                | <b>33</b> |
| <b>GRÁFICO 13 – Pontos fracos para concretização de seus objetivos. ....</b>                            | <b>33</b> |
| <b>GRÁFICO 14 – Existem ações em sua empresa no sentido de administração de carreira? ....</b>          | <b>34</b> |
| <b>GRÁFICO 15 – Sua empresa fornece suporte adequado ao seu desenvolvimento profissional? ....</b>      | <b>35</b> |
| <b>GRÁFICO 16 – Você se sente profissionalmente reconhecido pelo seu trabalho? ....</b>                 | <b>36</b> |
| <b>GRÁFICO 17 – Você possui autonomia para desempenhar suas funções atuais? ....</b>                    | <b>36</b> |
| <b>GRÁFICO 18 – Seu chefe delega responsabilidade a você pela execução de tarefas? ....</b>             | <b>37</b> |
| <b>GRÁFICO 19 – É importante o seu superior ter um papel de liderança para manter o seu grupo? ....</b> | <b>37</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Com os novos conceitos tecnológicos implementados no contexto bancário nos últimos anos, se ampliou muito a maneira dos bancos se relacionarem com os clientes, a comodidade de fazer transações via celular, internet e telefone via centrais de atendimento se tornou imprescindível e até um diferencial competitivo. Dentro dessas inovações citadas que o Banco Z criou sua Central de Atendimento Telefônico (CAT), no intuito de ser um canal de solução ao cliente em termos de serviços bancários.

Ao pesquisarmos mais a fundo a respeito dos problemas encontrados na Central de Atendimento Telefônico do Banco Z, através de observações junto com a administração da dependência, foi percebido uma alta quantidade de campanhas para realização de venda dos produtos, com distribuição de premiações para os melhores vendedores, e quando não era adotada nenhuma campanha, o desempenho era muito inferior.

Também foi identificado um grande número de funcionários com pedidos de remoção para outras dependências, não sabendo certamente qual o verdadeiro motivo do descontentamento com o trabalho na atual dependência.

Esses procedimentos adotados pela empresa e relatados acima refletem num alto desgaste físico e psicológico do setor de gestão de pessoas da dependência, que muitas vezes dispense de uma enorme energia com campanhas motivacionais, através de métodos de tentativa e erro, porém sem uma certeza de resultados positivos,

A escolha desse estudo se dá pelo interesse e grande importância que é dada ao atingimento das metas de produtividade, esta, dentro da esfera de gestão de pessoas, está ligada diretamente às questões motivacionais e de liderança, e procura ser uma base para tentar entender como está a dependência do ponto de vista motivacional, pois há grandes esforços para

manter a operação motivada, com isso foram levantadas as seguintes questões:

- O que realmente motiva os funcionários da empresa?
- Quais informações podemos utilizar para “balisar” ações futuras relacionadas à motivação?

O objetivo da elaboração do estudo de caso com método survey é relacionar as necessidades motivacionais dos funcionários operacionais da Central de Atendimento Telefônico do Banco Z, com os pontos de vista das três teorias expostas pelos estudiosos Maslow, McGregor e Herzberg, tentando assim enquadrar em uma esfera não tão individualizada, e com isso, utilizar essas informações como um dos pontos a serem considerados nas questões de gestão interna pela administração local no que se refere a:

- Dar base técnica para discussão de meios que otimizem os resultados esperados pela gerência no aspecto motivacional;
- Reduzir despesas em ações baseadas na tentativa e erro;
- Minimizar desgastes físicos e psicológicos dos funcionários responsáveis na gestão das pessoas.

O canal CAT, se tornou o foco da pesquisa a ser realizada, pelo fato da convivência direta com alguns administradores, facilitando a percepção de algumas incertezas quanto ao o que motiva mais os funcionários da operação, duvida esta ligada diretamente ao estudo proposto. E também vendo possibilidades de real utilização do estudo para melhoria na gestão de pessoas com o interesse de desenvolvimento e destaque da dependência no cenário global do Banco Z.

Se torna evidente a aceitação e colaboração por parte dos envolvidos, considerando que trabalho na dependência há quase 6 anos, estando ligado diretamente aos envolvidos na pesquisa, esse facilitou a coleta de dados, participação de todos os envolvidos na elaboração da pesquisa e contribuição



de experiências diversas de cada colega a fim de enriquecer ainda mais o estudo e assim o tornando altamente viável em sua execução.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Motivação**

Para início dessa pesquisa, veremos um embasamento teórico para entendermos o comportamento humano, suas motivações e o importante papel da liderança.

Nesse contexto, inicia-se o estudo definindo a motivação, que pode ser entendida como um processo que governa escolhas entre comportamentos, isto é, uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações mais importantes do ser humano. Algumas vezes, como afirma Aguiar (1992), seu conceito é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenções, etc. Sendo assim, a riqueza, a segurança, a posição elevada e todas as demais metas que supõe ser a “causa” do comportamento humano, conforme Boss (1997), não passam de instrumentos para que o indivíduo possa atingir seu verdadeiro objetivo que é ter personalidade própria. Por isso, tornar real a idéia que a pessoa faz de si mesma é a maior motivação (Bergamini, 1997).

Esses objetivos que levam a pessoa a buscar seu ideal podem ser chamados de objetivos motivacionais que Maslow, McGregor e até mesmo Herzberg acreditava que as pessoas buscavam sequencialmente determinadas metas e tão logo tivessem atingido algumas delas, partiria necessariamente à busca de outras. No entanto, observa-se que há objetivos que não são propriamente perseguidos e que outros são realmente perseguidos e quando encontrados, de fato, trazem muita satisfação ao indivíduo. Herzberg denominou-os, respectivamente em fatores higiênicos e motivacionais (Bergamini, 1997; Kondo, 1994; Qualidade Total, 1996), os quais serão detalhados mais adiante.

Faz-se necessário nesse momento compreender o que é motivação. O que motiva as pessoas no ambiente de trabalho, o que isto implica na qualidade de vida delas e na sobrevivência das empresas e empregados.

## 2.2 Trabalho e Motivação

No ambiente de trabalho o tema motivação deve ser tratado com cautela. Ele ganha uma dimensão maior, conforme Fischlowitz, 1970, devido ao intenso impacto tecnológico e o panorama atual da ciência da administração que faz com que as discussões sobre produtividade sejam dirigidas para um contexto mais humanista, lançando mão do aspecto motivacional na cadeia de trabalho.

Logo a motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Por exemplo uma economia instável pode contribuir para a insegurança e insatisfação no trabalhador, podendo prejudicar, conforme os especialistas, a saúde, provocando problemas como: hipertensão, enfarte e úlcera que não são de fundo psíquico, mas de problemas econômicos, políticos e sociais. Uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de uma gama de fatores (Claret, 1998).

Com todos esses fatores envolvendo o campo motivacional Iman (1996), afirma que a “Motivação” visualiza o compromisso do indivíduo no seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gostos e preferências. E ressalta que cada pessoa tem tendência a desenvolver certas forças, que são produto do ambiente cultural em que vive, afetando a maneira pela qual encara seu trabalho e sua vida pessoal.

Estas forças foram classificadas pelos estudiosos de acordo com o seu “princípio ativo”, ou seja, o que mais a impulsiona fará dela o ponto de apoio para a motivação.

A força que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos, é um exemplo de motivação para a realização. Onde realizar é mais importante que qualquer recompensa que possa acompanhá-la (Lessa, 1999). A realização para essas pessoas é o que impulsiona a se motivarem.

Outro é aquela impulsionada por relacionamento com pessoas em bases sociais. A chamada motivação para afiliação faz com que o indivíduo trabalhe melhor quando elogiado por atitudes favoráveis e de cooperação e, tende a

escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta pois, deseja liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho (Bergamini, 1997).

A motivação para competência é impulsionada pelo objetivo de qualidade. Fazer um trabalho com qualidade é seu ponto propulsor. Nesse tipo, conforme afirma Lessa (1999), os empregados procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades, a resolução de problemas e esforçam-se em serem inovadores. Essas pessoas também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes, caso o trabalho não saia como o esperado. Sua preocupação, conforme Bergamini (1997), com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano.

Há ainda a motivação impulsionada pelo desejo de poder, influenciar pessoas e mudar situações. Uma vez obtido, o poder pode ser usado construtiva ou destrutivamente. Conforme Coda (1905), essa categoria se divide em necessidade de poder institucional, quando há necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. Dessa forma as pessoas com essas características se tornam excelentes administradores. A outra é a necessidade de poder pessoal, que é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para prestígio pessoal, e, portanto, as pessoas com essas características têm tendência a serem líderes maus sucedidos.

Essas forças que impulsionam o indivíduo, motivando-o, têm características pessoais intrínsecas do ser humano. Envolvem seus objetivos, anseios e necessidades, de acordo com o ambiente, as condições e o estado físico e emocional de cada um. Sendo assim, um fator importante a ser destacado nesse momento são as necessidades que todo o indivíduo tem durante sua existência. Nesse contexto, destacam-se os trabalhos de estudiosos como Maslow, McGregor e Herzberg, que serão descritos a seguir.

### **2.3 Teorias sobre a Motivação**

Abraham Maslow com base nos trabalhos de outros estudiosos de psicologia, psicanálise e filosofia como Reich, Jung, Adler, Fromm e Freud,

desenvolveu na década de 50 uma teoria que designou de holística-dinâmica das motivações. Porém, esta teoria ficou conhecida como *Hierarquia das Necessidades de Maslow*. Este estudo parte do princípio de que o comportamento de um indivíduo em determinado momento é acionado a fim de buscar satisfação de uma necessidade, ainda que coexistam com diversas outras, está naquele momento se manifestando com mais intensidade. Maslow (1954) pressupõe que uma necessidade surge após uma satisfação das outras mais prementes. Considera ainda, que as necessidades têm valor ou caráter de emergência com dois princípios básicos: (a) *Dominância*: se uma necessidade mais básica não está satisfeita, as outras não têm força para organizar o comportamento. (b) *Emergência*: quando uma necessidade está satisfeita, emerge uma outra em direção ao topo da hierarquia.

Com seus estudos Maslow criou a pirâmide hierárquica das necessidades que têm poder comportamental diferente ao longo do desenvolvimento individual. Conforme Maslow (1954), em primeiro lugar ficam as necessidades fisiológicas ou primárias que são as mais elementares, correspondendo à necessidade de alimentação, sono, abrigo e sexo. Enquanto não satisfeitas monopolizam a atenção das pessoas que são dessa forma, pouco motivadas por outras necessidades. À medida que estas necessidades vão atingindo certo grau de satisfação e perdendo os seus poderes vão dando lugar ao nível imediatamente superior.

Em segundo momento estão as necessidades de segurança física e emocional que em termos organizacionais podem significar os dispositivos e sistemas de proteção para garantir a estabilidade, proteção contra a arbitrariedade e criar lações entre trabalhadores e organização. Em terceiro, ficam as necessidades sociais que é a participação das pessoas em grupos e da sua aceitação por estes.

As necessidades de estima estão em quarto lugar e significa o reconhecimento e o respeito dos outros. A satisfação destas necessidades provoca sentimentos de autoconfiança, prestígio, poder e controle. As pessoas sentem-se úteis e passa a exercer influência no ambiente social a que pertencem.

Em quinto, estão as necessidades de auto realização que implica na vontade de realizar, desenvolver e concretizar o seu potencial. Numa

sociedade desenvolvida quase todas as necessidades se encontram parcialmente satisfeitas e as necessidades básicas de segurança encontram-se num nível mais próximo de satisfação.

Com sua teoria, Maslow consegue criar uma ordem de necessidade que segundo o autor, tem regras rígidas, pois enquanto uma necessidade básica não for atendida o indivíduo não têm condições de satisfazer outras que estejam acima.

Outra teoria importante é a Teoria X e Y de Douglas McGregor, que foi publicada primeiramente em 1960 sob o título *The Human Side of Enterprise*. McGregor procurou em sua pesquisa responder à pergunta formulada por Alfred Sloan, “*Os dirigentes verdadeiramente eficientes são natos ou fazem-se por si?*” (McGregor, 1970, p.18). Durante mais de vinte anos ele pesquisou e estudou organizações buscando responder esta questão. O seu enfoque principal foi sobre a percepção dos gestores, administradores e dirigentes, em relação ao comportamento humano no ambiente de trabalho, que resultou em uma nova teoria denominada de X e Y.

Por um lado têm-se a teoria X que representa as ideias tradicionais sobre o controle do comportamento humano no trabalho e afirma que o ser humano em geral não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalham o mínimo possível. Por essa razão, a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada e ameaçada com castigos, a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização. O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo. (McGregor, 1970).

Por outro lado, a Teoria Y, segundo McGregor (1970), representa a integração de objetivos individuais e organizacionais, através de ações baseadas nas seguintes premissas: O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso. Controle extremo e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. Movido pela auto orientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização. O empenho em alcançar objetivo é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. Em condições apropriadas, o ser humano, em média aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. A

capacidade de exercitar em grau relativamente elevado a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas está distribuída ampla e não escassamente, entre as pessoas.

Dessa forma o autor consegue sintetizar de forma clara o controle do trabalho pela força versus o trabalho pelo esforço pessoal.

Outra teoria a ser destacada aqui, é a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg que partiu dos estudos de Maslow e é decorrente do movimento das Relações Humanas nas organizações. Na época em que a Teoria Clássica da Administração já era severamente criticada pelo quase desprezo com que tratava as questões afetivas, a Teoria das Relações Humanas, período de 1924 a 1934, conforme Maximiano (2000) deu início à abordagem comportamental, que investigava o comportamento e as atitudes dos trabalhadores nas empresas, especialmente nas indústrias. A preocupação principal era buscar explicações do comportamento das pessoas dentro das organizações, especialmente a questão da motivação humana.

Com essa preocupação é que na década de 50, século próximo passado, Frederick Herzberg, professor de Psicologia na *Western Reserve University*, concentrou sua pesquisa na motivação para o trabalho. Partindo do princípio de que o trabalho pode ser ao mesmo tempo, fonte de satisfação ou de aborrecimento. O autor entrevistou cerca de 200 indivíduos de onze indústrias na área de *Pittsburgh* (EUA), pertencentes aos dois dos mais importantes grupos de técnicos da indústria da época: engenheiros e contadores. Nas entrevistas, eram perguntados sobre os fatores em sua atividade profissional, que os deixavam mais satisfeitos ou mais insatisfeitos. Pelas respostas, Herzberg percebeu que os fatores que causavam satisfação eram os indicadores de sucesso ou apontavam para a possibilidade de crescimento profissional. Já os sentimentos de insatisfação, não estavam associados ao trabalho propriamente dito, mas às condições do ambiente em que o trabalho era realizado. Com seus estudos Herzberg concluiu existir no homem duas categorias de necessidades independentes entre si, influenciando o comportamento de diferentes formas (Herzberg, 1959; Hersey & Blanchard, 1977).

Primeiro, fatores higiênicos que estão relacionados ao contexto do trabalho, ao ambiente, e quando não estão presentes, em níveis aceitáveis pelos empregados, geram aumento da insatisfação. No entanto, sua presença, mesmo em termos ótimos, não aumenta a satisfação, apenas impede a insatisfação. Sua ausência, em níveis adequados, representaria uma psicopatologia do ambiente organizacional. Já o segundo trata dos fatores motivacionais relacionados ao conteúdo do trabalho e sua presença está diretamente relacionada com a auto realização dos funcionários, o desenvolvimento de seu potencial intelectual e de suas habilidades inatas e criativas. (Herzberg,1959)

O autor considera que os administradores devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender essas necessidades, com isso gerar ausência de insatisfação. Porém, acrescenta Herzberg (1959), que se quiserem ter funcionários motivados, deverão atuar sobre os fatores motivacionais, criando condições organizacionais para que estes fatores, ligados ao conteúdo do trabalho, possam ser percebidos e apropriados pelos funcionários, para de fato se motivarem. Esta separação dos fatores higiênicos e motivacionais permitiu a compreensão de que a motivação depende dos fatores motivacionais e não de todos os fatores indistintamente.

Das teorias até aqui estudadas, Maslow e McGregor centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades. Os três modelos, Bergamini (1997) indicam que antes de um gestor tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento. Pois quando se fala de necessidade e conseqüentemente de motivação, é preciso examinar as diferenças individuais, para chegar a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento, com cada um. Para Kondo (1994) o objetivo motivacional é então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.



Portanto, satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano, pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização, sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais frequentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos, parece ingênua e inadequada. Pois para Bergamini (1997) cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional, poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas.

Conclui-se, portanto, que a compreensão mais realista de motivação só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas.

## **2.4 Motivação nas Organizações**

O ambiente organizacional é caracterizado por relações de interesse, necessidade e poder. Portanto o clima organizacional está ligado diretamente ao ambiente interno existente entre os membros da organização e, conforme Fleury & Fischer (1989), está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Trata-se das propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação em seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades, portanto, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (Fleury & Fischer, 1989).

Conclui-se que os objetivos das organizações são afetados pelo grau de motivação de seus participantes.

## **2.5 Estímulos Motivacionais**

Outro fator importante a ser destacado é com relação aos estímulos motivacionais, quais as formas de estimular os indivíduos a se motivar para o trabalho,

Como a motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem (Aquino 1981), cabe ao administrador estar consciente da sua função e motivar os subordinados, para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

Cabe a ele também se preocupar constantemente com o aspecto da motivação preventiva, ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados. Torna-se incômodo para o administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situação de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da motivação corretiva, nessas situações, torna vulnerável o trabalho do administrador, expondo-o a situações por vezes não muito cômodas. (Claret, 1998).

Conforme Claret (1998), para que o administrador possa planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para um conjunto de incentivos dos quais se destacam dinheiro, segurança, elogios, reconhecimentos, a participação, o aperfeiçoamento profissional, a avaliação de esforços e o incentivo à criatividade.

## **2.6 Motivação e Liderança**

A motivação tem relação direta com o líder, isto é, aqueles que conseguem fazer com que seus subordinados façam o que deseja sem que seja necessário o uso de coação ou força. O líder pode ser formal ou informal.

O líder formal é aquele que ocupa o cargo formal de líder, já o líder informal é aquele que é levado a liderar sem, no entanto “exercer” o cargo de fato, mas possui grande apoio do grupo que lidera (CHIAVENATO, 1991). Ou seja, os líderes são pontes que ligam pessoas ao futuro. Eles incorporam as

visões dos outros à própria visão, formando alianças e parcerias baseadas em aspirações compartilhadas. (Banco do Brasil, jan. 1998)

Dessa forma o conceito de liderança é de suma importância nesse trabalho, pois vem esclarecer os pontos que a motivação pode estar sendo impedida de acontecer devido a falta de liderança ou devido à má liderança. Como veremos a seguir, a liderança tem primordial importância na motivação do indivíduo.

Ao analisar a relação entre liderança e motivação, Bergamini (1997, p.105) constata que esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de “causa e efeito” A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Esta proposta baseia-se na premissa de que quando aceitam um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperança e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação. (BERGAMINI 1997, p.105).

Toda esta emoção deve ser trabalhada de forma a fazer do indivíduo, um ser produtivo e constantemente motivado, cabendo ao líder manter essa motivação. É no sentido de não desmotivar o trabalhador que é fundamental o processo de liderança. E nem sempre, o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. Muitas vezes ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional.

Com esse enfoque é que Bergamini (1997) relata que ser um líder implica em contribuir para o aumento da motivação nos liderados, pois o papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca de forma a despertar no funcionário e sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação. Além disso, ressalta que cabe ao líder manter a motivação dos liderados, de forma que o líder, através de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, possa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.

Portanto a liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações, desejos e necessidades, aspirações e expectativas. É o processo de influenciar as

atividades de um indivíduo, ou de um grupo, para consecução de um objetivo. É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais (Bartlett & Goshal, 1997). Portanto é a realização de uma meta, por meio da direção de colabores humanos.

Já no trabalho de Bergamini (1997, p.103), o autor aponta dois aspectos à definição de liderança: “Em primeiro lugar, a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influencia exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores”.

Estes aspectos levam os outros fatores de suma importância no ato de liderar que são a coerência e o respeito ao indivíduo. Se um líder tratar todos os seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente. Um líder deve conhecer seu pessoal, a maturidade de cada um para saber como tratar todos os colaboradores. Da mesma forma, tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais, até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas com respeito.

No entanto, há vários tipos de líderes e todos os estilos podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação. Estudos independentes realizados por mais de vinte anos concluíram que tanto os líderes diretivos (orientados para a tarefa) quanto os não diretivos (orientados para as relações) são bem sucedidos em certas condições, ou seja, situações diferentes de liderança exigem estilos diferentes de líderes.

Portanto é possível dizer que ao líder, cabem dois papéis fundamentais: o primeiro é auxiliar o aumento da energia motivacional nos liderados, e manter essa energia. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa.. Portanto o líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação de seu liderado.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos adotados neste Estudo de Caso se deram através dos moldes à seguir.

#### **3.1 Enquadramento da Pesquisa**

O trabalho em questão, embasado nas teorias de Motivação e Liderança foi focado na Central de Atendimento do Banco Z. A estratégia é aprofundar o conhecimento teórico a respeito das teorias propostas por Maslow, McGregor e Herzberg, após foi efetuado um Estudo de Caso juntamente com aplicação do método Survey exploratório com o objetivo de enquadrar o mais perto possível, o perfil da grande maioria dos funcionários da operação com um desses fatores teoricamente vistos, essas informações poderão ser utilizadas como fator preponderante em planejamentos de gestão interna de pessoas da dependência no que diz respeito a motivação dos funcionários.

A coleta de dados foi feita através do regime de corte-transversal, ou seja, a coleta dos dados ocorrerá em um só momento, a fim de avaliar o estado das variáveis neste dado momento.

#### **3.2 Contextualização da Pesquisa**

Como o objeto do estudo de caso trata-se de uma dependência do Banco Z, iremos abordar inicialmente a história da empresa.

##### **3.2.1 A empresa Banco Z**

O Banco Z foi fundado em 1808, é uma empresa de economia mista que até janeiro de 1996 sua principal atividade monetária se consistia na administração da conta movimento do Banco Central e do Tesouro Nacional.

Ao passar dos tempos, para acompanhamento do cenário econômico, o banco passou por reestruturações para ajustes de funcionamento sendo em 1985 criado o Programa de Desligamento Voluntário (PDV), havendo uma grande redução no quadro funcional.

A partir de 1998 a legislação aplicável ao Banco Z limitou ao estabelecimento da CLT a concessão de benefícios admitidos após aquela data.

Atualmente o quadro funcional do banco está em aproximadamente 90 mil funcionários, adotando uma política mais voltada ao bem estar e qualidade de vida do funcionário e disposta a reconstruir os laços de confiança com uma nova política de gestão de pessoas.

Em 2010 foi criado um projeto no qual tem a estratégia de melhoria da qualidade de atendimento do banco, prezando a qualidade no trabalho de cada funcionário, com isso está sendo expandido ainda mais o quadro de funcionários com a premissa que, quanto mais satisfeito o funcionário tiver com seu trabalho, melhor irá executá-lo, refletindo assim, na melhoria do atendimento e na fidelização do cliente.

### **3.2.2 Política de gestão de pessoas no Banco Z**

Nos últimos anos a política de gestão de pessoas no Banco Z é permanentemente discutida e levada ao conhecimento da direção através de ferramentas internas e com isso a empresa segue sua gestão com a participação dos funcionários.

O 4º fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do Banco Z, realizado em 2004, trouxe contribuições que foram implantadas e colaborou para inúmeras mudanças que engloba remuneração, ascensão profissional, treinamento, qualidade de vida no trabalho e demais benefícios. Considerado uma das grandes mudanças na gestão participativa do Banco Z, foi a criação da ouvidoria interna, que é constituída de um fórum permanente aberto às contribuições dos funcionários, e o mais importante, com garantia de sigilo e confiabilidade das informações.

Quanto a remuneração, leva-se em consideração as características e responsabilidades de cada cargo, mantendo uma equalização com o mercado externo de forma a manter uma hierarquia das comissões. O ajuste é feito anualmente através dos acordos coletivos com a ajuda do sindicato dos bancários.

Há também o recebimento da Participação nos Lucros e Resultados, sendo descartada a remuneração por venda, com o intuito de valorização do esforço coletivo quando as metas globais da empresa são atingidas, o programa de alimentação, incentivo à capacitação de funcionários, programas de assistência social, auxílio doença e previdência complementar, pelo qual fazem parte mais de 160mil pessoas, entre funcionários da ativa e inativos.

### **3.2.3 Recursos Tecnológicos do Banco Z**

Acompanhando as inovações tecnológicas das últimas décadas, o Banco Z vem efetuando diversas mudanças em seu parque tecnológico, visando a melhoria na qualidade do trabalho e com isso buscar aumentar o nível de satisfação de seus clientes e funcionários. Há grandes investimentos na área de segurança dos recursos tecnológicos oferecidos, quanto nas inovações dos recursos, sendo o Banco Z o pioneiro em inúmeras facilidades tecnológicas, se mantendo no topo das inovações.

A indústria financeira nos últimos anos sofreu grandes transformações tecnológicas, proporcionando aos seus clientes maior mobilidade, flexibilidade e adaptações às necessidades diárias, esse cenário se tornou uma tônica dentro do Banco Z, atingindo também seus funcionários.

Podemos citar dentro das inovações para os funcionários do banco, com foco na ascensão profissional, a constância nas avaliações no que diz respeito a certificações e demais formações do funcionário, disponibilizando cursos auto instrucionais via web e cursos de MBA a distância.

#### **3.2.3.1 Central de Atendimento Telefônico do Banco Z**

A Central de Atendimento do Banco Z (CAT) está destacada como um promissor recurso tecnológico do banco e será o objeto principal do nosso estudo de caso. A CAT foi criada em 2004 e desde sua implantação, todo o quadro de funcionários de base (atendimento) é constituído de funcionários novos, convocados por concurso público. São funcionários que de início não escolheram e muitos nem imaginavam tal tipo de trabalho, pois relacionamos o trabalho bancário diretamente à rede de agências e há ainda o impacto de que

seu trabalho é relacionado a área de telemarketing, uma atividade discriminada por muitos em nossa sociedade. Esse impacto na inclusão dos funcionários dentro da atividade bancária é, entre vários outros, um fator desmotivador e um dos desafios encontrados para gerenciamento de pessoal.

Atualmente a Central de Atendimento conta com aproximadamente 380 funcionários divididos em 21 módulos de atendimento, cada módulo é liderado por 1 gerente de grupo, totalizando aproximadamente 18 atendentes para cada gerente e o grande desafio é como manter cada funcionário motivado sem prejudicar sua liderança e assim buscar maiores resultados de produtividade.

Com o conteúdo teórico visto até o momento, podemos compreender o estudo de liderança, motivação e como o banco trata essa questão internamente, e a partir daí extrair os conceitos importantes para geração do questionário de pesquisa e, através dos resultados, traçarmos nossas conclusões e considerações com base na teoria dos grandes estudiosos.

### **3.3 Operacionalização da Pesquisa**

O estudo abrangeu um universo de aproximadamente 380 funcionários, será elaborado um questionário exploratório (anexo 1) que irá abranger dados numéricos, para termos uma distinção de sexo, faixa etária e etc, para podermos detalhar mais as informações obtidas, além de perguntas qualitativas baseadas na teoria estudada para obtermos níveis de identificação motivacional com as linhas apresentadas. Os questionários foram enviados por e-mail e na medida em que as respostas foram chegando, foram feitas as análises dos resultados para exposição e conclusão de qual teoria se identificou com a realidade dos funcionários da Central de Atendimento do Banco Z.



#### 4. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES

O questionário elaborado foi enviado por canal eletrônico (e-mail) para todos os funcionários atendentes do Central de Atendimento Telefônico (CAT) do Banco Z, exaltando o precioso auxílio do setor administrativo da dependência que nos forneceu a listagem de contatos dos funcionários. Apesar do envio em tempo, o período de greve foi bastante prejudicial, pois os e-mails fornecidos pela administração se tratavam de caixas corporativas que foram muito pouco acessadas pelos funcionários nesse período. Consideramos também algumas ausências por motivo de férias, licenças, abonos e etc. Dentro do universo de 380 funcionários, foram respondidos 194 questionários (51%), considerando os fatores anteriormente citados. Após o processo de coleta e análise do conteúdo, seguem abaixo os seguintes valores e considerações:

##### Questões Introdutórias: Perfil dos entrevistados

Começamos com os dados de distribuição de idade e sexo dos funcionários entrevistados. Como resultado, obtivemos 65% dos funcionários do sexo feminino e 35% do sexo masculino.

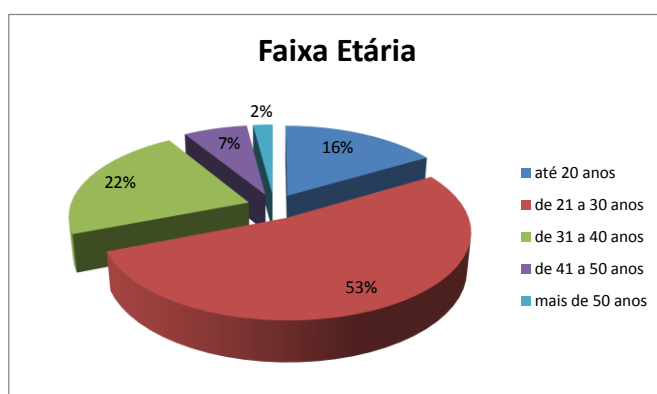
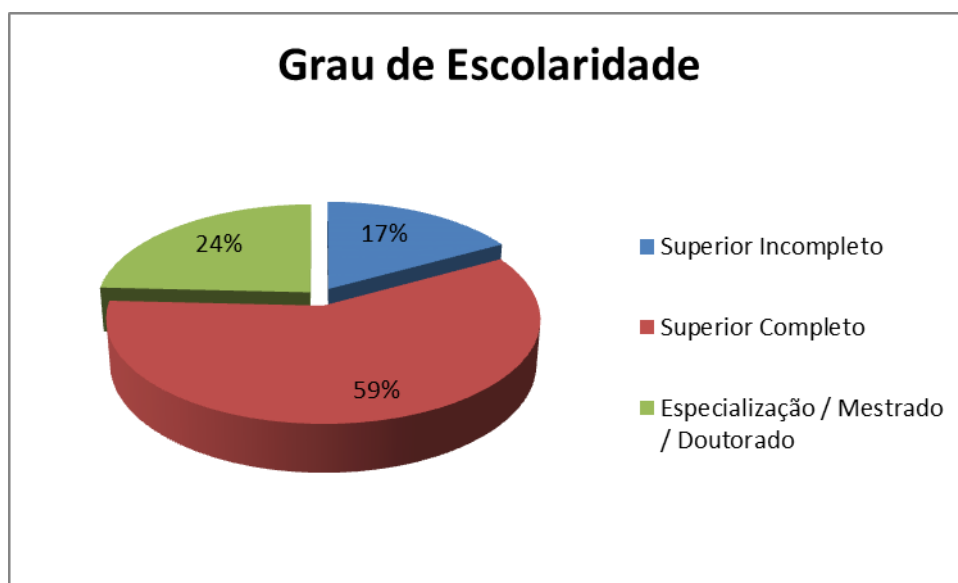


Gráfico 1 – Faixa etária dos funcionários

Do total de funcionários que participaram da pesquisa, 53% estão na faixa etária de 21 a 30 anos (Gráfico 1) e 69% do total estão na faixa etária dos 18 aos 30 anos.

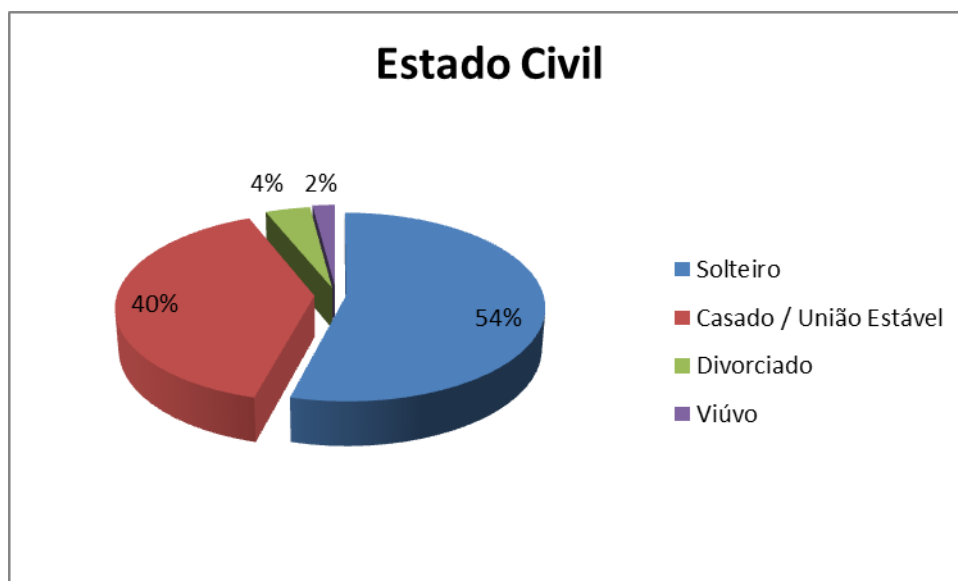
Como podemos observar, a grande maioria dos funcionários ingressados são de uma faixa etária mais jovem, com desejos de crescimento profissional rápido, porém ainda com pouco conhecimento agregado, grande parte não terminou curso superior ou não iniciaram curso de especialização, fato que dificulta a rápida ascensão profissional, como demonstrado no gráfico 2 à seguir:



**Gráfico 2 – Grau de Escolaridade**

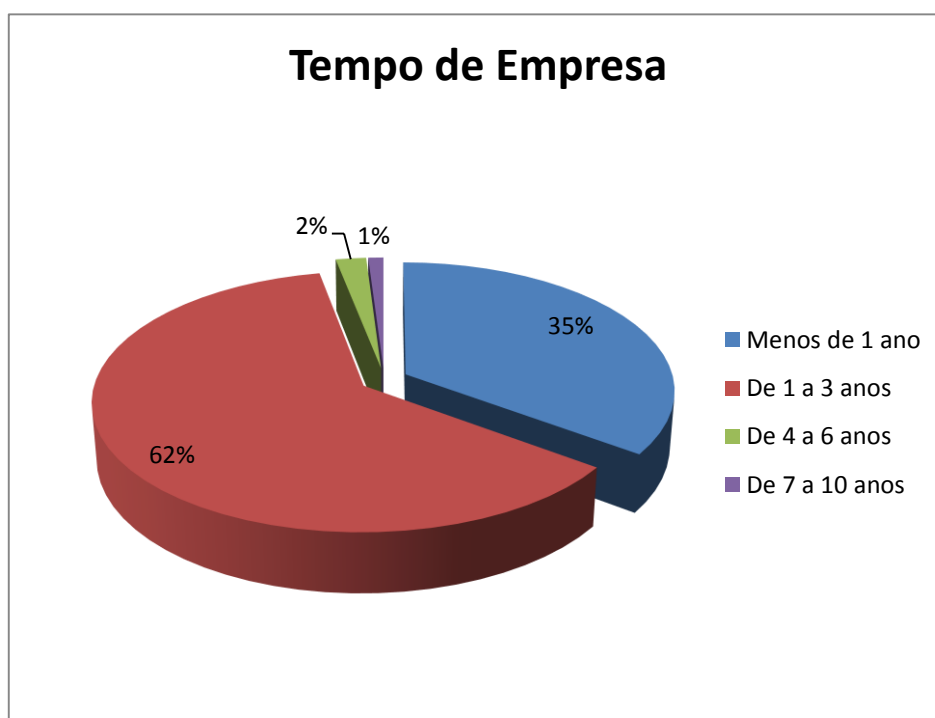
Podemos aqui observar que a porcentagem de funcionários com grau de escolaridade com especialização, mestrado ou doutorado é elevada, e correlacionando com a faixa etária, se identificam com os funcionários mais velhos. O grau médio incompleto foi suprimido do questionário, pois segundo a administração o grau de escolaridade mínimo para ingresso na empresa é grau médio completo, o que também notamos é que todos os que entraram na empresa com médio completo, já iniciaram curso superior, muitos com o auxílio

de bolsa graduação, projeto de incentivo ao crescimento do funcionário oferecido pela empresa.



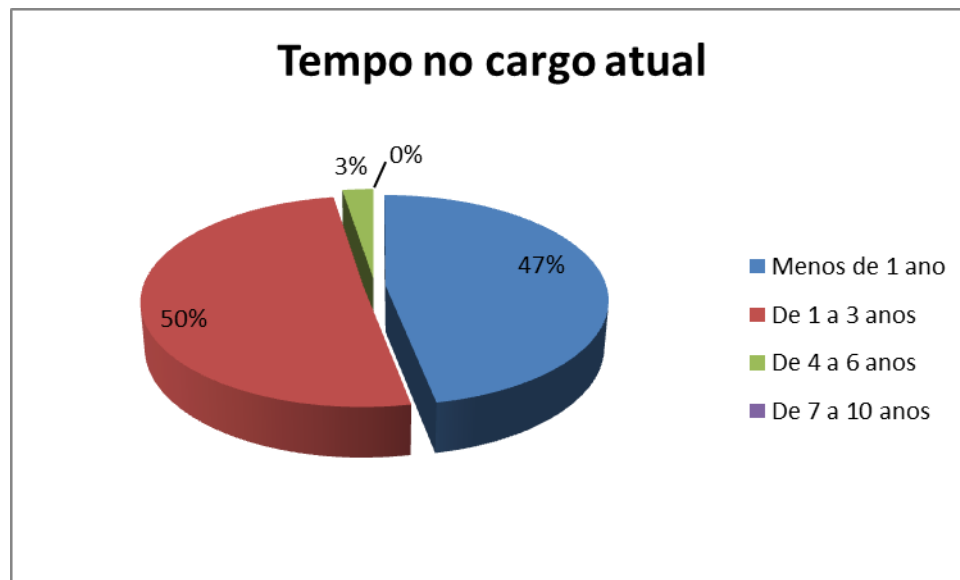
**Gráfico 3 – Estado Civil**

Quanto ao estado civil dos funcionários entrevistados, verificamos pouco mais da metade solteiros, fator que relacionamos diretamente com a baixa faixa etária dos mesmos.



**Gráfico 4 – Tempo de Empresa**

Na verificação do tempo de empresa, temos que considerar que a dependência analisada é uma dependência nova, tem apenas 10 anos de existência, porém a maioria dos funcionários também são novos, 97% dos funcionários tem até 3 anos de empresa.

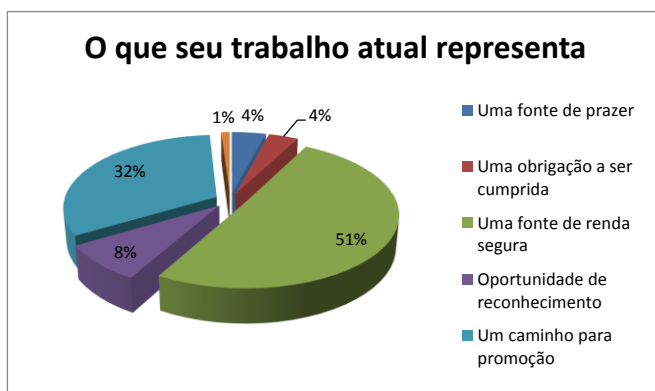


**Gráfico 5 – Tempo no cargo atual**

Avaliamos aqui também o tempo de cada funcionário exercendo o cargo atual, podemos dizer que é mínimo o número de funcionários que estão exercendo o seu último cargo a mais de 3 anos, apenas 5 dos 194 entrevistados. A maioria está na faixa de até 3 anos, que seria um tempo razoável para uma promoção, temos que considerar também o alto número de funcionários recém chegados na empresa, além do pouco tempo de existência da dependência pesquisada.

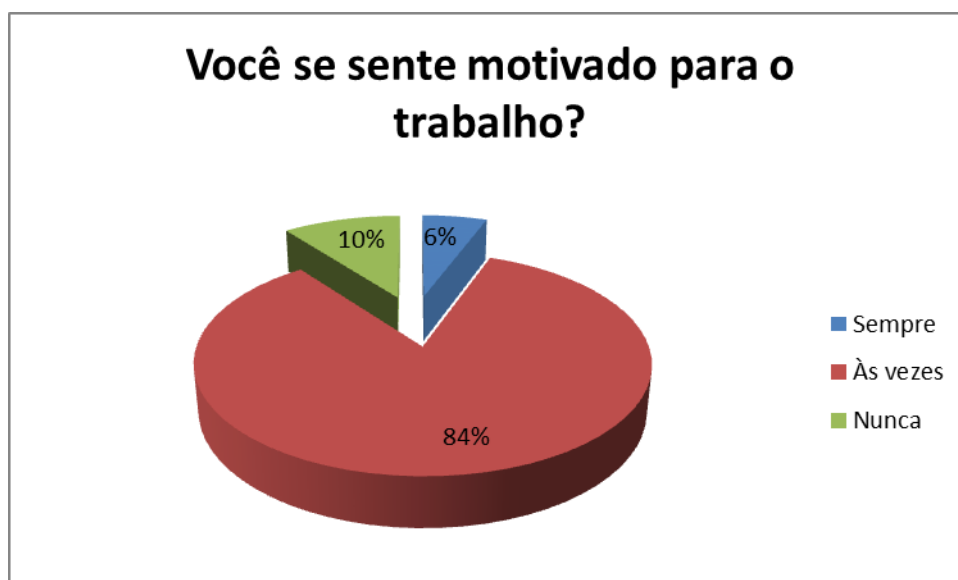
### **Questões Principais: Análise do Comportamento Motivacional e de Liderança**

Após o levantamento quantitativo para termos ideia do perfil dos funcionários que responderam a entrevista, iniciaremos agora a demonstração dos resultados de análise comportamental dos funcionários no ponto de vista motivacional e de liderança.



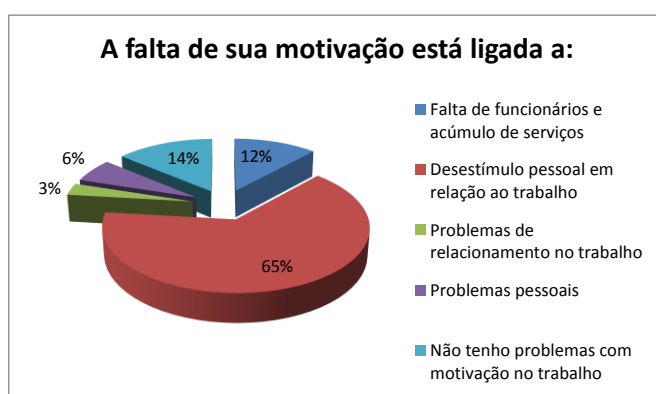
**Gráfico 6 – O que seu trabalho atual representa**

A grande maioria respondeu que seu trabalho representa uma fonte de renda segura, seguido de um caminho para promoção. Tais respostas vão de encontro à teoria da pirâmide de Maslow, se levarmos em consideração os dados de perfil (idade, renda familiar, estado civil, etc) relatados nos gráficos iniciais.



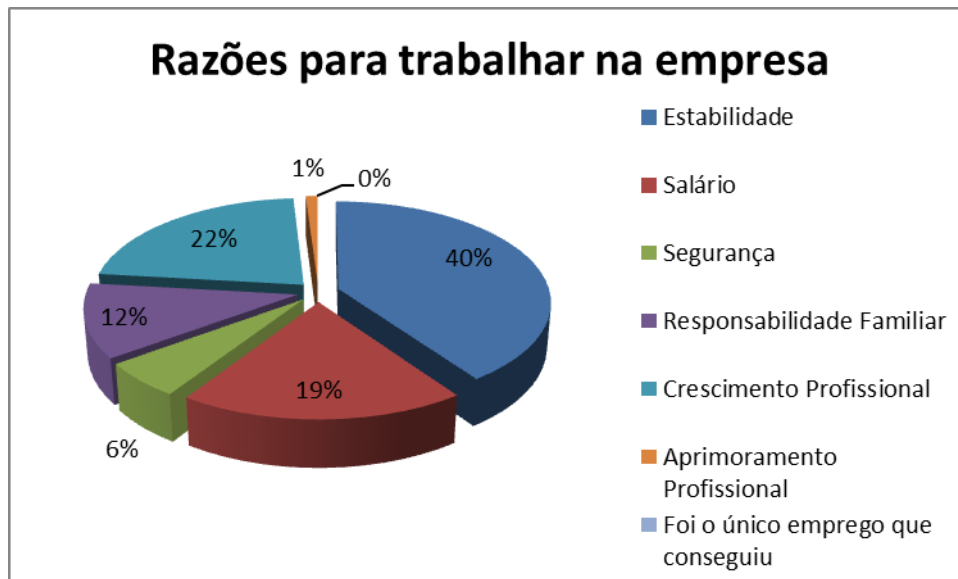
**Gráfico 7 – Você se sente motivado para o trabalho**

O gráfico acima foi elaborado com relação a questão 9 do questionário de perguntas (anexo 1) no qual, a fim de maior aprofundamento, foi incluído um campo de justificativa no qual verificamos que a maior motivação foi a financeira e de incentivos da empresa (vale-alimentação, planos de saúde, previdência, odontológico e além de bolsas de estudo e desenvolvimento profissional) e também o bom clima com os colegas de trabalho. Quanto às respostas negativas foram do trabalho no atendimento telefônico ser repetitivo, limitado e visto negativamente por clientes e funcionários, tal posição se confirma no próximo gráfico.



**Gráfico 8 – A falta de sua motivação está ligada a:**

Além das considerações feitas anteriormente podemos verificar que há um baixo índice de insatisfação relacionado a problemas de relacionamento no trabalho.



**Gráfico 9 – Razões para trabalhar na empresa**

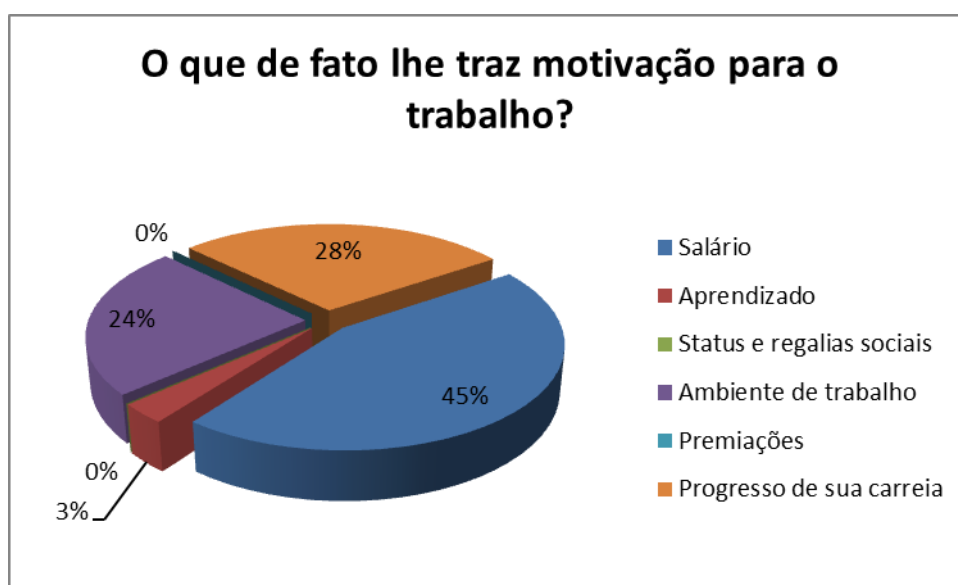
Quantos às razões para trabalhar no Banco Z temos 40% dos funcionários valorizando a estabilidade, seguidos de 22% que objetivam seu crescimento profissional e 19% tem como principal razão o salário, acredito que pelo Banco Z ser uma instituição pública, e com isso os interessados ingressam por concurso público, ninguém está na instituição por ser o único emprego que conseguiu.



**Gráfico 10 – Você gosta de suas atividades na empresa?**

Apesar das atividades relacionadas serem repetitivas, limitadas e até certo ponto criticadas, 55% dos funcionários questionados responderam que gostam de suas atividades. Em conversa com alguns funcionários no local, descobrimos que por mais que a atividade em si tenha seus pontos negativos, o fato de ser um trabalho que cumpre período de 6 horas diárias e um horário de trabalho que pode variar das 7hs às 22hs, é um ponto altamente positivo para a maioria do público estudado, pois devido a faixa etária (maioria entre 18 a 30anos) e escolaridade (maioria com superior completo ou incompleto) tais períodos mais curtos e maleabilidade de horários, favorecem a dedicação aos estudos e ao aprimoramento profissional.

Os 45% que não gostam das atividades revelam na maioria os problemas já relatados de repetitividade, limitação de atendimento e recebimento de críticas pelos colegas de banco principalmente.



**Gráfico 11 – O que de fato lhe traz motivação no trabalho?**

Em relação ao que de fato lhe traz motivação para o trabalho a maioria revelou o salário e o progresso de sua carreira, também visando a melhoria salarial. Obtivemos também uma grande parcela que se revelou motivada pelo ambiente que encontra em seu trabalho, em sondagem com os funcionários do local, foi identificado alto grau de companheirismo e amizade entre os



funcionários motivados por eventos realizados pela dependência para estreitamento ainda maior das relações entre os funcionários.



Gráfico 12 – Você tem planejado sua carreira em sua empresa?

Entre os questionados, 90% tem algum planejamento de carreira na empresa, os demais que não tinham, ou era porque desconheciam das oportunidades ou dos procedimentos.

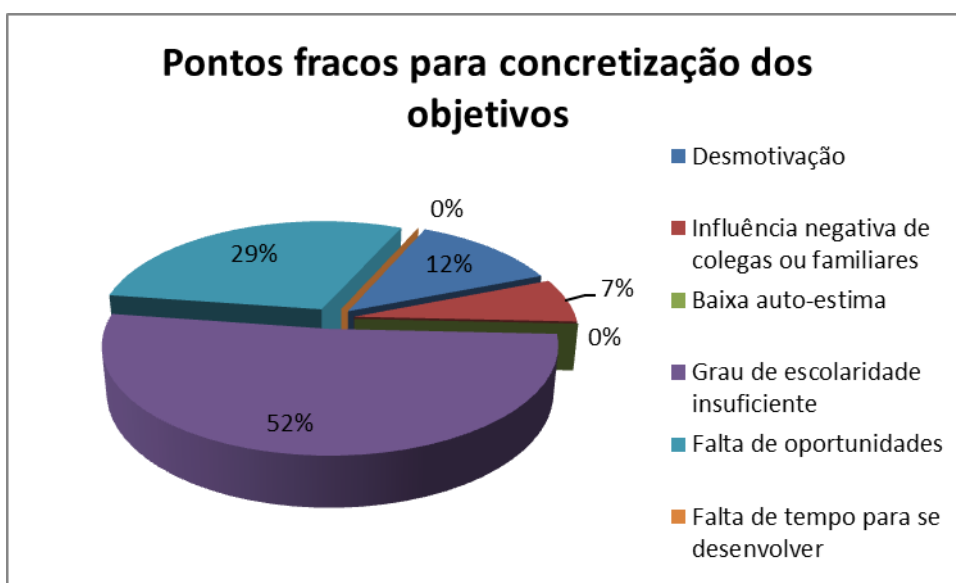
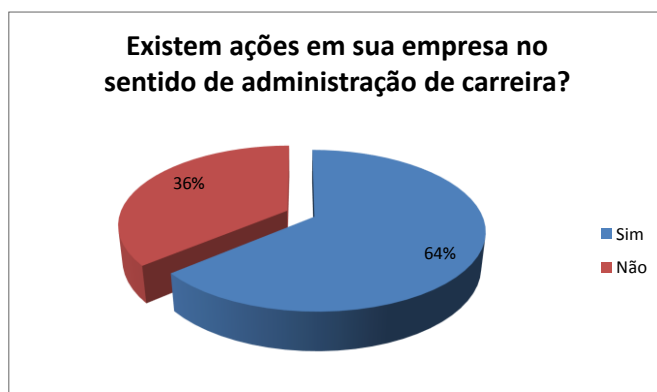


Gráfico 13 – Pontos fracos para concretização dos objetivos

O sistema de concorrência do Banco Z, se dá por sistema de pontuação de reconhecimento aos conhecimentos comprovados através de diplomas e experiências quanto a tempo de banco e setores já trabalhados, como a maioria dos funcionários são novos de empresa ou com escolaridade baixa em relação aos veteranos, dificulta bastante a possibilidade de concorrência para demais dependências do banco, contudo quando se trata de abertura de vagas da dependência, em decisão do gestor, é feita a abertura de processo seletivo aos funcionários somente da dependência, proporcionando assim boas chances de promoção. O ponto negativo é o alto número de funcionários que trabalham nos primeiros níveis de comissão na dependência, pois a mesma recebe na grande maioria, funcionários recém admitidos, sendo que muitas vezes o número de vagas para ascensão ofertadas, em relação ao total de funcionários, fica proporcionalmente baixo.



**Gráfico 14 – Existem ações em sua empresa no sentido de administração de carreira?**

A maioria dos funcionários conhecem ações para administração de carreira, segundo pesquisa, a empresa possui o sistema PDC (plano de desenvolvimento de carreira) que após o funcionário traçar seus objetivos no banco, o mesmo indica os principais cursos e opções para direcionamento do

funcionário, a maior dificuldade, segundo os funcionários e administradores, é a dificuldade de preenchimento e a falta de divulgação interna.



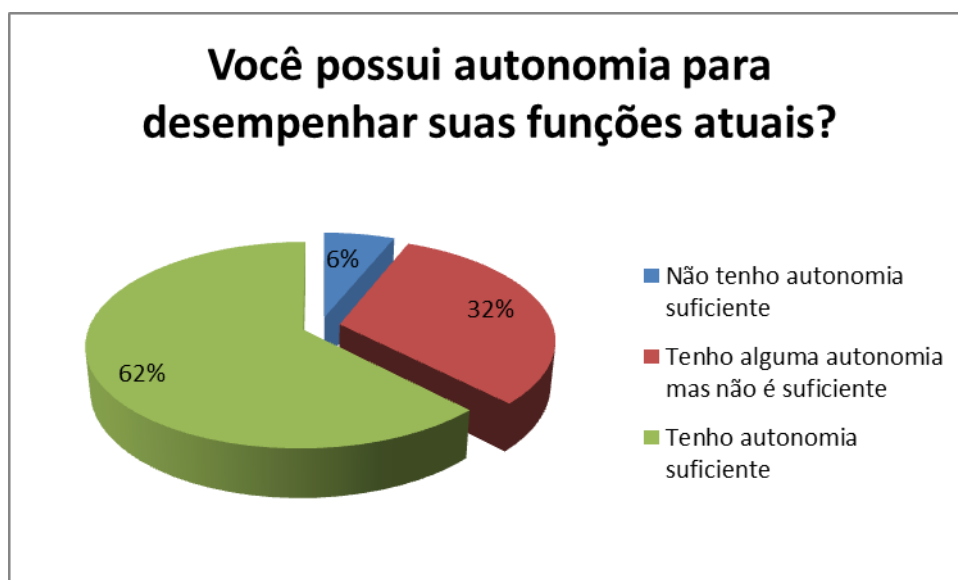
**Gráfico 15 – Sua emp. fornece suporte adequado ao seu desenvolvimento profissional?**

Quanto ao oferecimento de suporte pela empresa ao desenvolvimento profissional do funcionário, 53% reconhecem que sim, também vimos que a empresa oferta bolsas de graduação, especialização, mestrado e doutorado. O alto número de funcionários que responderam negativamente, podemos atribuir ao alto número de funcionários ainda novos e sem conhecimento de todos os programas apresentados ou tais programas não atendem satisfatoriamente ao desejo do funcionário.



**Gráfico 16 – Você se sente profissionalmente reconhecido pelo seu trabalho?**

Esse item da entrevista revela que 83% dos funcionários não se sentem reconhecidos pelo seu trabalho. Em pesquisa junto à administração da dependência, são executados programas de reconhecimento aos funcionários que se destacam no atendimento, contudo relatam dificuldades de boas premiações pela grande quantidade de funcionários envolvidos.



**Gráfico 17 – Você possui autonomia para desempenhar suas funções atuais?**

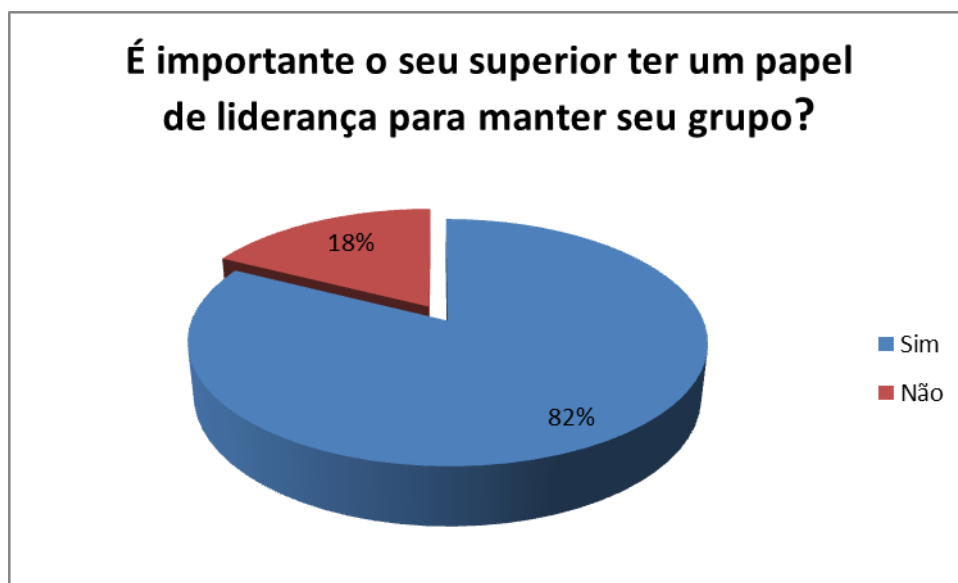
Vemos que quanto a parte de delegação de autonomia para desempenho de sua função, a grande maioria considerou ter autonomia

suficiente para desempenhar seu trabalho, 6% dos funcionários foram contrários a essa opinião.



**Gráfico 18 – Seu chefe delega responsabilidade a você pela execução de tarefas?**

Quanto a responsabilidade de execução de tarefas, 92% dos funcionários entrevistados responderam que sim.



**Gráfico 19 – É importante o seu superior ter um papel de liderança para manter seu grupo?**

Dos questionados, 82% consideraram importante o papel do seu superior como líder para a manutenção do grupo.

## 5. CONCLUSÕES

Após análise dos dados proporcionados pelos funcionários, podemos verificar primeiramente que a grande parte dos atendentes expressou que uma das principais razões de trabalhar no Banco Z é a estabilidade, o que corresponde ao que diz a teoria de Maslow (1954), pois devido a baixa faixa etária dos envolvidos, além de outros fatores como renda familiar e escolaridade, suas necessidades no momento são fisiológicas, de buscar uma base sólida para início de sua independência familiar (base da pirâmide de Maslow). Também quanto à questão da estabilidade e já levando em conta o favorável ambiente físico e social verificado, podemos refletir as afirmações de Fleury & Fischer (1989), de que o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral e é desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades, portanto podemos afirmar que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado, podemos dizer que quanto a esse ponto a dependência está atuando acertadamente de acordo com a estrutura oferecida.

Outro fator muito importante, no qual 82% de todos os funcionários entrevistados consideraram primordial, é o papel fundamental da liderança em seus gerentes para assim manter o seu grupo motivado. Segundo Bergamini (1994), ser um líder implica em contribuir para o aumento da motivação nos liderados e, ressalta que o papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca para despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação. Podemos enquadrar nesse enfoque, a preocupação dos líderes em dar autonomia e responsabilidades no desempenho do trabalho de seus funcionários, fazendo estimular a capacitação e participação de cada um ao objetivo maior da empresa, fazendo-o se sentir como peça essencial no processo produtivo.

Vemos também traços da Teoria Y de McGregor (1970), que representa a integração de objetivos individuais e organizacionais. Vimos através de números e pesquisa *in loco* que a disposição dos administradores da dependência em adequar os horários de trabalho dos funcionários às

atividades de aprimoramento educacional e profissional, realmente foi essencial na motivação dos funcionários em trabalhar na dependência.

Registramos também o que foi relatado pela grande maioria como grande causador da desmotivação na maioria dos funcionários, o fato do trabalho repetitivo e principalmente discriminado por funcionários de outras dependências da mesma empresa. O fato de ser na área de telemarketing, o preconceito que já vem dentro de cada indivíduo se revela frustrante já no ingresso ao banco, pois todos se imaginam trabalhando em uma agência, se agravando após serem discriminados dentro da própria empresa. Tal situação vem de encontro ao estudo de Herzberg (1959), que trata dos fatores motivacionais relacionados ao conteúdo do trabalho e sua presença está diretamente relacionada com a auto realização do funcionário, o desenvolvimento de seu potencial intelectual e de suas habilidades inatas e criativas. A situação de saber que os próprios colegas de empresa que estão em outras dependências não acreditam na sua prestação de serviço, é o principal fator de desmotivação encontrado na dependência, inclusive sendo o grande motivo de evasão para outros setores do banco, também constatado pelo alto número de funcionários novos. Uma sugestão de melhoria seria a empresa levar maior conhecimento sobre a dependência em questão a todos os funcionários, valorizando a qualidade do trabalho desses funcionários e com o tempo ir proliferando esse novo conceito de serviço com qualidade.

Como o proposto, no estudo em questão conseguimos identificar a realidade da Central de Atendimento do Banco Z com diversas linhas de estudo vistas na teoria, nos dando possibilidade de com base nessas informações a confirmação prática dando base para futuros estudos de melhoria no ambiente dessa organização.



## ANEXO 1

*Liderança e Motivação – T-18 GP*

*Aluno: Carlo Enrique Bacchi Monteiro*

### **Questionário**

Prezado funcionário, esta é uma pesquisa para fins acadêmicos.

Sua ajuda é de fundamental importância para identificação de falhas ou sugestão de melhorias no ambiente organizacional de sua empresa.

Não é necessário se identificar. Não existem respostas certas ou erradas, o que vale é a sua opinião, portanto, responda com o máximo de reflexão e sinceridade.

### **Características do entrevistado**

1-Sexo

Masculino    Feminino

2-Idade

até 20 anos

de 21 a 30 anos

de 31 a 40 anos

de 41 a 50 anos

mais de 50 anos

3-Estado Civil

Solteiro

Casado

Divorciado

Outros

4-Renda Familiar

de 2 a 5 salários

de 6 a 9 salários

10 ou mais salários

5-Grau de Escolaridade

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Especialização / Mestrado / Doutorado

6-Há quanto tempo trabalha na empresa?

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

7-Há quanto tempo está no cargo atual?

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 6 anos
- de 7 a 10 anos

### **Dados Específicos**

8-Seu trabalho atual representa:

- Uma fonte de prazer
- Uma obrigação a ser cumprida
- Uma fonte de renda segura
- Oportunidade de reconhecimento
- Um caminho para promoção
- Uma oportunidade de aprendizado

9-Você se sente motivado pelo trabalho?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

10-A falta de sua motivação está ligada a:

- Falta de funcionários e acúmulo de serviço
- Desestímulo pessoal em relação ao trabalho
- Problemas de relacionamento no trabalho
- Problemas pessoais
- Não tenho problemas com motivação no trabalho

11-Quais as razões pelas quais você está hoje trabalhando nesta empresa?  
(assinale mais de uma alternativa se necessário)

- Estabilidade
- Salário
- Segurança
- Responsabilidade familiar
- Possibilidade de crescimento profissional
- Possibilidade de aprimoramento profissional
- Foi o único emprego que conseguiu

12-Você gosta de suas atividades dentro de sua empresa  
( ) Sim ( ) Não

13-O que de fato lhe traz motivação para o trabalho?  
( ) Salário  
( ) Aprendizado  
( ) Status e regalias sociais  
( ) Ambiente de trabalho  
( ) Premiações  
( ) Progresso de sua carreira

14-Você tem planejado a sua carreira em sua empresa?  
( ) Sim ( ) Não

15- O que você considera que sejam seus pontos fracos para concretização destes objetivos?  
( ) Desmotivação  
( ) Influência negativa de colegas ou familiares  
( ) Baixa Auto-estima  
( ) Grau de Escolaridade ainda insuficiente  
( ) Falta de Oportunidades  
( ) Falta de Tempo para se desenvolver

16- Existem ações em sua empresa no sentido de administração de carreiras?  
( ) Sim ( ) Não

17- Você acha que sua empresa fornece um suporte adequado ao desenvolvimento de seus profissionais?  
( ) Sim ( ) Não

18- Você se sente profissionalmente reconhecido pelo seu trabalho?  
( ) Sim ( ) Não

19-Você acha importante o seu superior ter um papel de liderança para manter o grupo?  
( ) Sim ( ) Não

20- Você se considera com autonomia necessária para desempenhar as suas funções atuais?  
( ) Não tenho autonomia suficiente  
( ) Tenho alguma autonomia mas não é suficiente  
( ) Tenho autonomia suficiente

21- O seu Chefe tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?  
( ) Nunca  
( ) Algumas vezes  
( ) Sempre

**Obrigado pela atenção e colaboração!**

## 6. BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, M. A, **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ALVES & ARAUJO, **Motivação e Liderança**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, Volume 8, nº2 abr/jun 2001.

AQUINO, C. P., **Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução**. São Paulo. Atlas, 1981.

BARTLETT, C. & GHOSHAL S., **Novas Formas de Gerências**. HSM Management, mar/abril 1997.

BERGAMINI, C. W, **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 1997.

BOSS, M.. A., **Culpa e Libertação**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Duas Cidades, 1997.

CHIAVENATO, L., **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

CLARET. M., **A essência da Motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.

ERVILHA, A. J. Limão, **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. 3ª Edição. São Paulo, Nobel 2008.

FISCHLOWITZ, E., **Valorização dos Recursos Humanos no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

FLEURY M. & FISCHER R., **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

HERZBERG, F. & SNYDERMAN, B., **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 2<sup>nd</sup>. Ed., 1959.

IMAN, Instituto., **Inovação e Melhoramento na Administração Moderna**. São Paulo: 1996.

KOLASA, Blair J. **Ciência do Comportamento na Administração**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A 1978.

KONDO, Y., **Motivação Humana**: um fator-chave para o gerenciamento. Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente, 1994.

LESSA, J., **A Construção do Poder Pessoal**. Rio de Janeiro. Editora da SAEP, 1999.

MASLOW, A. H., **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review, p.370-396, jul. 1943.

MAXIMIANO, A., **A Teoria Geral da Administração**: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, D., **Os aspectos humanos da empresa**. 2ª Edição. Lisboa: Livraria Classica, 1970

NEWMAN, William, H, **Ação Administrativa**. As técnicas de Organização e Gerência, 4ª Edição, São Paulo, Atlas,1991.

QUALIDADE TOTAL. Lund Editores Associados, Vol. 4 , nº10.

VIANA, Marco Aurélio Vieira, **Que crise é esta?** Atributos da Empresa Triunfadora, Rio de Janeiro, Qualymark Editora Ltda, 1993.

SHINYASHIKI, Roberto T. **A Revolução dos Campeões**. São Paulo, Editora Gente, 1995.