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

Rosana Voigt Silveira

A RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E A AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A EMPRESA SER UMA DAS MELHORES PARA SE TRABALHAR

Londrina
2011

Rosana Voigt Silveira

A RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E A AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A EMPRESA SER UMA DAS MELHORES PARA SE TRABALHAR

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

Profa. Orientadora: Dra. Silvia Generali da Costa

Tutora-orientadora: Roberta Cristina Sawitzki

Londrina - PR

2011

Rosana Voigt Silveira

A RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E A AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A EMPRESA SER UMA DAS MELHORES PARA SE TRABALHAR

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

Aprovado em 18 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

_____

Profa. Dra. Mariana Baldi

DEDICATÓRIA

A Miguel, Caru e Gabi ... com todo meu amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Banco, empresa que se preocupa e incentiva a formação de seus funcionários, pela oportunidade de realização deste curso.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, pela condução deste curso e disponibilização de ferramentas que permitiram a conclusão desta especialização.

A todos os professores, tutores, funcionários que fizeram parte desta caminhada nos dois anos de duração do curso.

A professora, Roberta Cristina Sawitzki, tutora orientadora desta monografia, por sua dedicação e principalmente pelas contribuições e sugestões para este trabalho.

Aos colegas da Agência Estilo Londrina que gentilmente colaboraram com a pesquisa de campo.

A minha família, pelo apoio, incentivo e compreensão com as minhas ausências.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram com a execução deste trabalho.

Epígrafe

"Ama e faz o que quiseres"
Santo Agostinho

RESUMO

Muitas empresas no Brasil, e também mundo afora, se empenham para serem melhores lugares para trabalhar. Estas empresas já perceberam que para alcançar seus objetivos é fundamental que seus funcionários estejam comprometidos e motivados. A pesquisa proposta neste trabalho, feita através da revisão de literatura das principais teorias motivacionais na área da administração e de uma pesquisa de campo, buscou conhecer e compreender a relação entre o nível de satisfação e de motivação de funcionários, bem como a avaliação destes sobre a empresa onde trabalham ser ou não "uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil". Para tanto, buscou-se primeiro conhecer o nível de satisfação e motivação dos funcionários da agência Estilo do Banco Grécia da cidade de Londrina; posteriormente foram identificados os possíveis motivos de insatisfação e desmotivação destes funcionários; por fim, foi investigado se estes funcionários consideravam o Banco Grécia como uma das melhores empresas para se trabalhar do país. Como forma de operacionalizar esta pesquisa fez-se um estudo de caso com análise descritiva e analítica sobre as respostas dadas pelos sujeitos da pesquisa a um questionário com questões fechadas e um questionário complementar, com quatro questões abertas, aplicado a seis funcionários. Os resultados encontrados indicam que, apesar de demonstrarem estar motivados para o trabalho e de sentirem orgulho de fazer parte da referida Empresa, metade dos funcionários não concorda que o banco seja uma das melhores empresas para se trabalhar e a outra metade concorda apenas parcialmente; isto pode indicar que não existe relação entre estar motivado e considerar o banco como uma das melhores empresas para se trabalhar. Todos mencionam que as metas abusivas são fator de insatisfação.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Melhor empresa. Instituição bancária.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow 16
Quadro 1 - Uma síntese das ideias expostas sobre Maslow 17
Quadro 2 - Pressupostos das Teorias X e Y 20
Quadro 3 - Perfil dos participantes da pesquisa 29
Gráfico 1 - Qual é seu grau de motivação? 37
Gráfico 2 - Eu considero o Banco Grécia o melhor lugar para trabalhar 38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO..... 9
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA..... 10
1.3. OBJETIVOS 10
1.3.1. Objetivo Geral 10
1.3.2. Objetivos Específicos 10
1.4. JUSTIFICATIVA..... 11
2. QUADRO TEÓRICO 12
2.1. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO..... 12
2.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS..... 14
2.2.1. Motivação Extrínseca..... 18
2.2.2. Motivação Intrínseca..... 20
2.2.3. Autonomia..... 22
2.2.4. Expectativa e Intenção..... 23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 26
3.1. MÉTODO E JUSTIFICATIVA 26
3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 26
3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS..... 27
3.4. PARTICIPANTES DA PESQUISA..... 27
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS..... 28
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 39
6. REFERÊNCIAS 42
APÊNDICE A..... 45
APÊNDICE B..... 49

1. INTRODUÇÃO

Em matéria publicada na revista dedicada aos funcionários do Banco Grécia, a instituição foi considerada um dos melhores lugares para se trabalhar no ano de 2010 pelo *Instituto Great Place to Work*. O melhor lugar pressupõe uma série de valores que devem ser analisados para justificar este nível de avaliação. Para se chegar a este juízo de valor devemos entender o que motiva as pessoas e, mais especificamente, os funcionários de uma agência bancária.

Segundo um levantamento feito por este mesmo instituto com as 100 melhores empresas, concluiu-se que elas adotam práticas que beneficiam tanto a saúde física como a mental dos funcionários. Do total das empresas, 47% incentivam práticas esportivas fora do ambiente de trabalho e 21% têm alguma atividade física dentro das próprias instalações. Outro ponto relevante é que 78% destas empresas oferecem apoio psicológico para seus funcionários e, em media, 81% dos empregados têm a percepção de ser tratado como pessoa e não somente como funcionário. Estes dados nos dão algumas pistas do que motiva a permanência das pessoas em determinadas empresas, e um dos itens mais relevantes pode ser o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A ideia inicial sobre o sentido da palavra motivação vem do verbo latino *movere* que deu origem entre outros ao nosso termo motivo, assim a motivação ou o motivo, é aquilo que move uma pessoa ou que a põe em ação ou a faz mudar a direção de suas ações (BZUNECK; BORUCHOVITCH, 2002).

A motivação também pode ser considerada como um fator ou ainda um processo que leva o ser humano a fazer escolhas, a iniciar um comportamento com determinado objetivo. Este fator ou processo vem sendo amplamente discutido no âmbito profissional, pois as grandes empresas já perceberam há algum tempo que funcionário motivado produz mais. Então o termo motivação vai assumindo atualmente conotações novas, sobretudo em função das metas pessoais e profissionais, exprimindo assim o porquê ou a razão das escolhas e dos esforços. Além dos estudos feitos na área da administração ou da psicologia, podemos buscar na filosofia o amparo para tentar encontrar o caminho que leve o indivíduo a estar motivado por determinada tarefa e até pela vida.

Recordando Pascal (1963) em seus pensamentos, citado por Sponville (2001), fica evidente que a felicidade interessa a todo mundo, pois todos os homens procuram ser felizes, sem exceção, é esse o motivo de todas as ações de todos os homens. Isto pode levar a pensar que a motivação básica do ser humano é ser feliz, portanto ampliando este conceito é possível

levá-lo para a atividade profissional, e ser esta também a mola propulsora de um funcionário de uma agência bancária. Ou seja, encontrar ou fazer de seu ambiente de trabalho um lugar para ser feliz, na medida do possível.

Quais podem ser os fatores que representam motivação para alguém, como estes fatores atuam na vida da pessoa ou como ocorre esse processo dentro da atividade profissional e, mais especificamente, na atividade bancária é o que se pretende desenvolver neste trabalho, a partir das pesquisas bibliográficas e do resultado da pesquisa de campo. Assim, diante do que foi exposto, surge a questão de pesquisa:

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

Qual a relação entre o nível de satisfação e de motivação de funcionários e a avaliação destes sobre suas empresas serem ou não "uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil"?

Para responder esta questão foram formulados os seguintes objetivos geral e específicos:

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Conhecer e compreender a relação entre o nível de satisfação e de motivação dos funcionários e a avaliação destes sobre a agência Estilo do Banco Grécia da cidade de Londrina ser ou não "uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil".

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conhecer o nível de satisfação e motivação dos funcionários da agência Estilo do Banco Grécia da cidade de Londrina;
- Identificar os possíveis motivos de insatisfação e desmotivação destes funcionários;
- Investigar se estes funcionários consideram o Banco Grécia uma das

melhores empresas para trabalhar do país.

1.4. JUSTIFICATIVA

Para um banco, ser considerado uma das 15 melhores empresas do país para se trabalhar é um dado muito importante, e pressupõe algumas práticas corporativas principalmente com relação aos seus funcionários. Por outro lado é de conhecimento público o alto nível de estresse e cobrança que vivem os funcionários de uma agência bancária. Tal situação desperta interesse em conhecer mais de perto se estes funcionários concordam com o resultado da citada pesquisa.

Além disso, sabe-se que conhecer o nível de satisfação e motivação dos funcionários de uma agencia bancária pode levar ao conhecimento de problemas e possíveis soluções no ambiente interno desta dependência. Este conhecimento pode também ser usado como base para o levantamento da situação do ambiente interno da estrutura bancária como um todo, o que poderá trazer relevantes informações pois, como o bancário tem como principal ferramenta de trabalho o contato com o cliente, o ambiente em que se encontra irá influenciar muito na realização de todos os negócios bancários.

Portanto, conhecer quais os fatores motivacionais dos funcionários e qual o nível de satisfação dentro de uma agencia, além de avaliar se estes consideram o banco uma das melhores empresas para trabalhar, é de fundamental importância para que o serviço bancário seja realizado com mais eficácia, e também colaborar para que estes funcionários e seus familiares tenham a sua qualidade de vida melhorada.

2. QUADRO TEÓRICO

2.1. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A organização do trabalho dentro das empresas, o relacionamento dos trabalhadores com seus superiores e o relacionamento da empresa com os consumidores têm sofrido grandes e significativas mudanças nos últimos anos. A legislação está se adaptando às novas reivindicações de trabalhadores e consumidores, as regras estão ficando cada vez mais claras e podemos observar que dentro desta complexidade do comportamento humano e das dificuldades naturais para mudar e adotar novos conceitos, surgem novos programas, novas ideias e tentativas de atitudes motivacionais com o objetivo de transformar as relações humanas dentro das organizações. As pessoas estão diferentes, têm outras necessidades, buscam experiências diferenciadas e em algumas situações mais complexas e em outras muito mais simples que as gerações anteriores. Isso significa que o ser humano está buscando até novos significados para sua existência, dá importância a coisas que antes não eram consideradas relevantes. A partir disso a vida dentro de uma empresa também está muito mudada (ARAÚJO, 2003; MOTTA, 2007; ROCHA, 2008)

Não somente as relações estão mudadas como o próprio conceito de trabalho sofreu muitas alterações principalmente depois que surgiram as novas teorias de administração. O trabalho era considerado, como diz Motta (2007), contrario ao lazer, caracterizado como algo desagradável, necessário, obrigatório, distante de qualquer autonomia ou satisfação do indivíduo. A história da humanidade mostra que na maioria das vezes o trabalho pesado e braçal sempre esteve reservado aos mais pobres, pois se fosse algo agradável provavelmente os ricos o reservariam para si. Com o desenvolvimento em todas as áreas do conhecimento humano, o trabalho passou a ser visto não como uma atividade material ou braçal do indivíduo sem estudo, porém como uma necessidade sim, só que feita a partir de uma escolha e desempenhada muitas vezes com prazer e satisfação. Devido a estas mudanças o trabalhador está frente a novas situações, nas quais o trabalho não é mais executado unicamente para satisfazer as necessidades básicas de alimentação, moradia, vestuário, mas sim em outro nível de necessidade, a intelectual e emocional.

Neste cenário de mudanças, observa-se que as empresas de sucesso são aquelas que aprenderam a interpretar a realidade externa, identificar as transformações, as oportunidades e dar resposta a estas novas situações com velocidade, sem deixar de reconhecer as ameaças e dificuldades com o objetivo de neutralizá-las ou pelo menos amortizá-las. Empresas e

funcionários precisam estar atentos a todas estas mudanças, pois as necessidades dos clientes também mudam, e hoje o profissional precisar estar em constante renovação, adaptação e ajuste a toda uma nova estrutura empresarial direcionada basicamente àquilo que o cliente precisa e deseja. No passado os objetivos das organizações eram basicamente incompatíveis com os objetivos de seus funcionários. Quando a empresa lucrava, deixava de gastar, produzia, nem sempre acontecia o mesmo com os empregados, ou seja, uma levava a sua parte enquanto que o outro ficava sem nada. Hoje as empresa já perceberam que a solução ganha-ganha é a melhor para todos, onde a organização busca alcançar seus objetivos por meio da participação ativa de seus funcionários (CHIAVENATO, 2003).

As reflexões sobre o que move o ser humano, na tentativa de explicar como as pessoas se comportam, existem nas obras dos primeiros pensadores da humanidade, os filósofos, como um princípio de estudo sobre a motivação humana, ainda que com outras denominações. Posteriormente, os estudos sobre a motivação humana, segundo Chiavenato (2003), foram se desenvolvendo na Administração Científica, a qual se baseia na concepção do *homo economicus*, que determina que o comportamento do ser humano é motivado unicamente pelo dinheiro ou por recompensas materiais.

Ultimamente pode ser encontrado um grande volume de publicações sobre o comportamento de funcionários, chefes, líderes e gerentes com o propósito de tentar revelar o "ovo de Colombo" da motivação empresarial. Muitos livros são publicados nesta enxurrada de auto-ajuda, líder-eficiente, funcionário-exemplar, e outras grandes descobertas com proposta de soluções rápidas e fáceis. Em alguns casos, há depoimentos de sucesso, mas com o passar do tempo essas técnicas engenhosas perdem sentido e deixam de ser eficazes, deixam de funcionar. Um dos motivos desse suposto fracasso em motivar os outros pode estar na crença, ainda que disfarçada, às ideias do reforço positivo e da punição defendidas pela teoria do Behaviorismo de Watson (1930) e posteriormente de Skinner (2003), onde pode-se ter a ideia de que seria possível motivar alguém de fora para dentro.

> *Dê-me uma dúzia de crianças saudáveis, bem formadas, e meu próprio mundo especificado para trazê-las, e eu garanto tomar qualquer uma aleatoriamente e treiná-la para se transformar em qualquer tipo de especialista que eu escolher - médico, advogado, artista, comerciante e até mesmo mendigo e ladrão, a despeito de seus talentos, inclinações, tendências, habilidades, vocações e raça de seus antepassados (WATSON, 1930, p-104).*

Hoje é visível que devem sim serem levadas em consideração estas palavras que Watson (1930) utiliza, como talento, inclinação, tendência e habilidade. São exatamente estes

fatores que estão diferenciando uma nova geração de profissionais que está no mercado, a chamada Geração Y, jovens nascidos a partir de 1980 e que dentro das empresas procuram algo muito além do que simples recompensas, as quais os antigos profissionais poderiam considerar satisfatórias. (ROCHA, 2008)

Ainda não existem pesquisas muito concretas, mas já se pode perceber a influência desse novo grupo de profissionais, que são poucos fieis, subordinados e pacientes com empresas que não oferecem remuneração atraente, perspectiva de crescimento rápido e muitos desafios. Estes jovens cresceram num mundo informal e rápido, e consequentemente mudar padrões de gestão tradicionais será inevitável para as empresas que pretendem manter esses profissionais em suas equipes. É possível ver nestes profissionais um estado motivacional muito particular, basicamente não dependem de reforços externos individualizados, como salário ou local de trabalho. Seu apego ao trabalho está em um conjunto grande de outros fatores que unidos promovem a motivação diária para o trabalho, para o desenvolvimento de projetos. Alias apego aos projetos e não às empresas é o que se percebe nestes profissionais (ROCHA, 2008).

No entanto, o mercado não está composto somente destes novos profissionais, principalmente numa agência de um Banco como o Grécia que têm 200 anos de história, se encontram funcionários ainda muito apegados a recompensas e incentivos. Encontrar o caminho do meio ou a resposta certa para a motivação humana não é tarefa fácil, mas já se têm algumas pistas do que não funciona na motivação de profissionais ou qualquer outra atividade do ser humano. São muitas as variáveis, diferenças e necessidades de cada um, e claro também são muitos os motivos que levam uma pessoa a executar determinada tarefa.

Alguns autores definem motivação como oferecer um motivo, ou ainda a capacidade de iniciar ou produzir movimento, todos derivando do verbo latim *mover*. No entanto, embora se tenha uma noção do que possa ser motivação, o problema está em descobrir aquilo que realmente move o comportamento do ser humano nas diversas atividades de seu dia a dia, se a motivação interior ou exterior, ou ainda uma combinação das duas de maneira diferente em cada individuo (BZUNECK , 2002).

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Adair (2010) cita Maslow (1943) e Herzberg (1957) como importantes autores de trabalhos sobre motivação no ambiente empresarial publicados. Herzberg (1957) com o objetivo de explicar o comportamento das pessoas no ambiente laboral formulou a teoria dos

dois fatores. Os fatores chamados higiênicos ou extrínsecos, salário, ambiente, colegas, superiores, benefícios, são assim denominados porque para o autor, seu efeito é similar aos remédios que, numa analogia simples, curam a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Estes fatores estão relacionados ao ambiente de trabalho e suas condições, eles evitam a insatisfação, mas não provocam a motivação, alem de não serem fatores controlados pelo trabalhador. Já os fatores que ele chamou de motivacionais são controlados pelo indivíduo e estão relacionados às atividades em si e a pessoa que a executa. A motivação acontece com o enriquecimento da tarefa, que se da através do aumento da responsabilidade e dos desafios no trabalho.

Maslow publica em 1943 um artigo independente onde o tema principal seria uma teoria da motivação:

> *O homem é um animal voluntarioso e raramente chega a um estado de satisfação completa a não ser por um breve período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro aparece para ocupar seu lugar. Quando esse é satisfeito, um outro ainda vem a tona, etc. É característico do ser humano ao longo de toda a sua vida que ele esteja praticamente o tempo todo desejando alguma coisa. Então deparamos com a necessidade de estudar as relações de todas as motivações entre si e deparamos concomitantemente com a necessidade de parar de considerar as unidades motivacionais isoladas para alcançar a compreensão mais ampla que buscamos (ADAIR, 2010, p-62).*

Em princípio os estudos de Maslow (1943) sobre motivação humana objetivavam o desenvolvimento de uma teoria para entender o ser humano inserido na sociedade, posteriormente estes estudos foram direcionados ao ambiente laboral. Sua teoria se apóia em:

> *uma visão de homem racional, as voltas com seus impulsos e desejos; dotado de corporalidade, não circunscrito, todavia, a ela; possuidor de uma vida interior, que não pode ser reduzida à mera manifestação da cultura ou da sociedade e que não se acha descolada delas; em interação interpessoal, mas também com elementos coletivos, é um 'todo integrado e organizado' e capaz de escolhas e criação de significado para a realidade.* (SAMPAIO, 2009, p. 7)

A motivação está ligada a existência de um propósito, de uma finalidade que gera um certo incômodo até ser atingido, é algo do mundo interior das pessoas cuja gratificação possibilita a emergência de outra necessidade. A hierarquia das necessidades proposta por Maslow (1954) está organizada em uma ordem de relativa preponderância, mesmo não sendo

rigidamente fechada, ou seja, as necessidades se apresentam no ser humano muitas vezes em ordem diversa desta apresentada na hierarquia ou podem ocorrer simultaneamente.

Maslow (1954), mesmo sem direcionar intencionalmente seus estudos para o ambiente corporativo, houve uma grande contribuição de suas teorias em diversos campos da administração e de políticas de gestão, pois é muito significativo entender o homem como um todo, com necessidades básicas, que se satisfeitas podem livrar o organismo da dominação de uma necessidade fisiológica, permitindo então o surgimento de objetivos mais sociais.

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow
Fonte: adaptado de Chiavenato (2003, p. 331)

Sampaio (2009) fez um aprofundado estudo sobre a obra de Maslow (1943, 1954, 1974, 1993, 1998, 2001) e finaliza com uma síntese de suas idéias, que pode ser um importante auxiliar no entendimento da motivação do ser humano em todos os aspectos e mais especificamente no aspecto profissional:

Necessidades Básicas	- A motivação é explicada a partir das necessidades básicas. - Necessidades não são desejos (conscientes e ligados a um determinado objeto) nem impulsos (inconscientes, passíveis de ligarem-se a uma representação mental). - Necessidades básicas são inconscientes, mas sua dinâmica pode ser revelada a partir dos desejos que as pessoas expressam.
Hierarquia das necessidades básicas	- Necessidades básicas estão hierarquizadas, mas a hierarquia não é universal nem rígida. - Gratificações parciais de um nível da hierarquia possibilitam a influência a necessidades de níveis superiores. - São sete as necessidades básicas, expostas em ordem de preponderância: fisiológicas, de segurança, de pertença e amor, de estima, de auto-realização ou auto-atualização, o desejo de saber e entender e as necessidades estéticas. - Uma vez atendidas as necessidades básicas, as pessoas passam a ser motivadas por meta-necessidade. - As meta-necessidades são uma demanda por valores como a verdade, a beleza, a justiça, a perfeição, a integração, a unificação e a tendência em direção à unidade. - A autonomia e a criatividade não asseguram motivação se as pessoas não tiverem gratificadas as suas necessidades básicas. - A motivação para o crescimento não é universal; depende dos talentos e das características de cada pessoa.
Psicodinâmicas básicas de motivação	- Há duas psicodinâmicas básicas de motivação: a privação→gratificação→desmotivação (motivação baseada em deficiência) e a privação→gratificação→motivação adicional (motivação para o crescimento). - Um desejo consciente pode ser motivado por mais de uma necessidade básica. - Há comportamentos que não sofrem influência de necessidade básica alguma.
A auto-realização	- Pessoas auto-realizadas valorizam a criatividade e a autonomia no trabalho (meta-pagamento). - O trabalho auto-realizador possibilita à pessoa sentir-se importante e identificada com causas e trabalhos importantes. - Porém, há empregados que não desejam auto-realizar-se no trabalho.
A proposta de Maslow	- A principal proposta de Maslow para o trabalho é a sinergia, entendida como um pacto cooperativo entre os membros da organização que recompensa e cria vantagem para todos os envolvidos. - Deve-se identificar e evitar situações no trabalho que denigram a dignidade do trabalhador.
A motivação e o comportamento do trabalhador	- A motivação, sozinha, não explica totalmente o comportamento humano, que é influenciado pelo organismo e pelo ambiente cultural e situacional. - O comportamento do trabalhador, embora influenciado, não é totalmente explicável pela motivação.
A satisfação e o papel da administração	- A satisfação plena, se existir, é temporária. As pessoas estão sempre desejando novas coisas e estabelecendo novas metas. - A queixa é um indicador dos graus de gratificação e satisfação do empregado. - Não há gestão capaz de eliminar as queixas, porque não se consegue satisfação plena das necessidades das pessoas. - A motivação é um fenômeno simultaneamente interno e externo, por isso a administração pode criar condições para a gratificação de necessidades no trabalho, embora não seja possível controlar o comportamento dos empregados.

Quadro 1 - Uma síntese das ideias expostas sobre Maslow
Fonte: adaptado de Sampaio (2009, p.13)

As atividades do ser humano na vida social são movidas, muitas vezes, por fatores externos a essas tarefas, como o recebimento de recompensas ou pagamento, o cumprimento de uma promessa, a satisfação de uma necessidade fisiológica; todos estes são fatores motivacionais que não tem origem no simples desejo de realização da atividade, são por isso chamados de fatores extrínsecos de motivação (BZUNECK , 2002).

2.2.1. Motivação Extrínseca

Segundo Guimarães (2004), os estudos relacionados à motivação, em sua maioria, têm se concentrado preferencialmente nos fatores relacionados à motivação intrínseca e, por isso, a definição de motivação extrínseca está menos elaborada. Ela tem sido definida como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa ou atividade, como para a obtenção de recompensas materiais, sociais ou de reconhecimento com o objetivo de atender a pressões externas ou demonstrar competência.

Para Bergamini (2003), a partir das descobertas de Ivan Pavlov, pesquisador, Prêmio Nobel de Medicina em 1904 por suas descobertas sobre os processos digestivos de animais; as teorias daí geradas ficaram conhecidas como de enfoque comportamentalista, e se entendia que seria possível fazer com que o comportamento das pessoas fosse dirigido através de condutas pré-estabelecidas, o que foi chamado de *reflexo condicionado*.

A experiência feita por Ivan Pavlov segundo Bergamini (2003) no início do século XX consistia em alimentar seus cães ao som de alguma música, posteriormente quando ouviam a música, esses cães tinham reações com secreção de saliva ou sucos gástricos. Esta experiência deu origem ao Behaviorismo proposto por Watson (1930), que afirmava que o ser humano aprende principalmente através da imitação e reprodução dos comportamentos dos outros, e estas ações são simples respostas ao mundo externo.

Os estudos que se seguiram através da escola Científica de Administração de Taylor (1995), davam a entender que administrar significava recompensar ou punir seus funcionários, e isto bastava para mantê-los motivados. Os chefes adotavam um caráter controlador sobre seus subordinados, e consideravam que o que os motivava vinha de fora do indivíduo. Controle, treino e método rígido são algumas das características desta maneira de administrar, totalmente voltada ao exterior do funcionário.

No entanto, a motivação pode estar perdida na complexidade de tarefas do dia a dia. Leboeuf (1996) analisa este tema e usa como exemplo a loja de roupas *Marks & Spencer*, que

fazia com que seus funcionários perdessem grande tempo de seu horário de trabalho no preenchimento de formulários que no final das contas se mostraram dispensáveis, pois os próprios funcionários não sabiam ao certo qual a necessidade de tantas informações escritas e tão pouco sabiam responder a muitas questões dos formulários. Complexidade nas tarefas sem o devido entendimento por parte daquele que a executa, atividades repetitivas sem o motivo claro e definido, são muitas vezes vistas como perda de tempo e consequentemente altamente geradoras de desmotivação.

Para Guimarães (2004) a principal característica apresentada pela teoria behaviorista está em que a força que dirige o comportamento motivado vem de fora do indivíduo, nasce de fatores extrínsecos e que são soberanos à sua vontade, ou seja, existe uma ligação entre o estímulo externo e a resposta apresentada pelo comportamento da pessoa. A motivação passa a ser vista como um comportamento reativo que leva ao movimento. Esta visão extrínseca dos fatores motivacionais pode levar a um engano ao se chegar indevidamente à percepção de que o homem está verdadeiramente motivado, mas em realidade está apenas modificando seu comportamento, sendo reativo ao meio externo e se movimentando.

Segundo Chiavenato (2003), McGregor (1971) desenvolveu duas teorias para explicar o comportamento dos trabalhadores, a Teoria X ou teoria tradicional, onde o trabalhador é movido por cobrança direta e somente à administração da empresa compete definir projetos, metas e fazer com que os funcionários cumpram por meio de controle e punição. Essa teoria define ainda o funcionário como preguiçoso e movido somente pelo salário que recebe, sem levar em consideração os seus próprios projetos de vida e outras necessidades além das físicas. Esses funcionários evitam assumir responsabilidades e, a maioria, coloca a segurança acima de todos os demais fatores associados ao trabalho, demonstrando pouca ambição. Esse tipo de visão do profissional não cabe nos dias de hoje, mas pode ser observada ainda em algumas empresas, nas quais gerentes e chefes conduzem suas equipes de maneira totalmente autoritária.

White (1975 apud GUIMARÃES, 2004, p. 39) em seus estudos utiliza o termo competência como "a capacidade do organismo de interagir satisfatoriamente com o ambiente". Ele utiliza a criança como exemplo, demonstrando que o ser humano no início de sua vida tem poucas aptidões inatas, e para sua sobrevivência é necessário o aprendizado e desenvolvimento dessas capacidades. Visto deste modo a competência pode ter um aspecto motivacional, que é considerada por este autor como intrínseca, pois a criança na experiência de dominar uma atividade desafiadora, demonstra satisfação e alegria.

2.1.2. Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca pode ser considerada como um impulso íntimo que pode levar as pessoas a atuarem na sociedade, no trabalho, na escola ou em qualquer atividade visando à satisfação de suas necessidades. Ela é determinada pela própria atividade, por esta ser interessante, atraente ou geradora de satisfação de alguma maneira para aquele que a executa (BERGAMINI, 2003; GUIMARÃES, 2004).

Deci (1975) citado em Guimarães (2004) afirma que para que as pessoas possam ser intrinsecamente motivadas elas precisam se sentir competentes e auto-determinadas, contrapondo-se as ideias de teorias anteriores. Percebe-se aqui uma tendência ao estudo do comportamento humano mais voltado para o indivíduo e suas particularidades. Essa ideia leva a um novo paradigma onde a recompensa é a própria atividade em si, sem necessidade de reforços ou punições exteriores.

A segunda teoria desenvolvida por McGregor (1971), segundo Chiavenato (2003), chamada de Teoria Y, apresenta um novo estilo de administração baseada em decisões mais humanistas dos chefes ou superiores. O gerente segundo esta teoria, entende que o trabalhador poderá produzir mais e melhor desde que tenha condições e incentivo para isto. As condições acontecem quando o funcionário é convidado a participar das decisões, pode ser solicitado a apresentar projetos, desenvolver ideias, apresentar soluções, ou seja, participar ativamente das decisões da empresa. O empregado também encara o trabalho como sendo tão natural quanto o lazer ou o descanso. Outro fator importante é a auto-avaliação, onde o próprio funcionário faz uma análise de seu comportamento, de sua produção para ver onde e como poderá melhorar. Para McGregor (1971), o trabalhador é bom e direcionado ao trabalho desde que receba oportunidade para tal.

Pressupostos da Teoria X	Pressupostos da Teoria Y
- As pessoas são preguiçosas e indolentes.	- As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
- As pessoas evitam o trabalho.	- O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
- As pessoas evitam as responsabilidades, a fim de se sentirem mais seguras.	- As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
- As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	- As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
- As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	- As pessoas são criativas e competentes

Quadro 2 – Pressupostos das Teorias X e Y
Fonte: Chiavenato (2003, p. 339)

O conceito de motivação intrínseca, segundo Ryan e Deci (2000) apud ENGELMANN, (2010), pode ser definido como uma tendência natural para buscar novidades e desafios, ou seja, é o fenômeno que pode representar o potencial humano na busca do próprio desenvolvimento e da sociedade onde vive. Este tipo de motivação fica bastante evidente quando o indivíduo realiza uma tarefa pelo simples prazer de fazê-la, sem apego, sem esperar nada em troca. As pessoas que estão intrinsecamente motivadas usufruem da realização da atividade pela atividade em si, pois escolheram realizá-la por ser interessante, atraente e, de alguma maneira, geradora de prazer.

Para Guimarães (2004), a motivação intrínseca está mais associada à competência, à autodeterminação e à autonomia da pessoa, e por outro lado a motivação extrínseca se vincula mais à performance direcionada a uma recompensa proporcionada por um agente externo. É importante observar que algumas pessoas estão motivadas intrinsecamente para algumas atividades e para outras não, demonstrando que este envolvimento intrínseco não faz parte da personalidade, mas de um estado em determinadas condições.

Um funcionário intrinsecamente motivado busca novidade, pesquisa, envolve-se e busca oportunidade de participar das tarefas propostas pelo seu cargo na empresa. A motivação intrínseca pode ser entendida como sendo uma propensão natural dos seres humanos ao se envolverem com suas atividades e exercitarem capacidades, buscando e alcançando desafios. No entanto, esta propensão que em princípio pode parecer ser algo natural no ser humano, é passível de desenvolvimento e aprimoramento no dia a dia durante o desempenho de suas atividades (BERGAMINI, 2003; GUIMARÃES, 2004).

Uma das maneiras de saber se um profissional está desenvolvendo suas atividades com a motivação extrínseca, que vem de fora, é perguntando se ele realizaria tal tarefa se não fosse seguida de recompensas ou se não houvesse a possibilidade de algum tipo de punição. Por outro lado é altamente significativo para as atividades profissionais quando um colega de trabalho, chefe ou gerente descobre maneiras de instigar os subordinados a trabalhar melhor e a realizar muito mais do que poderiam se não recebessem esta motivação externa. Porém, este tipo de motivação funciona até certo ponto, pois com o passar do tempo as pessoas precisam encontrar o verdadeiro sentido na execução daquela tarefa e aos poucos ir transformando a motivação extrínseca em intrínseca.

As pessoas trabalham pelos seus próprios motivos, no início pode até ser que a motivação de fora funcione, que seja um incentivo inicial, mas aos poucos pode ser percebido que a realização de determinada tarefa está submetida sempre ao querer daquele que a executa. Quando este querer passa a ser constante se observa que a motivação intrínseca já

começa a atuar. Algumas empresas já estão percebendo este tipo de situação, estão investindo na participação dos funcionários através de consultas, opiniões e participações nas soluções mais adequadas para os problemas levantados pelos próprios funcionários. E, aos poucos, estes funcionários estarão desenvolvendo um tipo de motivação mais duradoura, auto-determinada, em que tanto empresa como trabalhador saem ganhando (BERGAMINI, 2003; GUIMARÃES, 2004).

A autodeterminação, ou este sentimento de competência, leva a outra qualidade do ser humano que lhe dá a capacidade de tomar decisões por conta própria usando seus conhecimentos e sua razão: a autonomia (MOTTA, 2007).

2.1.3. Autonomia

Chiavenato (2003) faz um estudo da evolução das várias teorias de administração sobre o comportamento humano com relação à autonomia na tomada de decisão do trabalhador. A *Teoria Clássica da Administração* vê o individuo como instrumento passivo cuja produtividade pode ser elevada dependendo das condições que a empresa oferece como salário e ambiente favorável, é uma visão simplista e mecanicista. Para a *Teoria das Relações Humanas*, o trabalhador participa da empresa mas como possuidor de necessidades e de outros fatores que precisam ser estimulados para ter eficiência. Já para a *Teoria Comportamental*, o indivíduo é participante da organização por sua vontade e decisão, age racionalmente dando opinião e participando da solução dos problemas num processo de mais autonomia.

A autonomia das pessoas ou das equipes dentro das organizações é premissa básica para a evolução da cultura voltada à motivação intrínseca. Promover o autogerenciamento das pessoas é permitir que elas assumam a análise e solução de problemas diários, a realização de retrabalhos, a distribuição de tarefas, a busca e melhoria dos relacionamentos entre os colegas e também com seus superiores. Pessoas auto-gerenciadas vão se tornando competentes, responsáveis e seguras, entendem a importância da disciplina, do conjunto e da interdependência de todos para o alcance dos objetivos comuns (MOTTA, 2007).

Na filosofia, a autonomia pode ser entendida como liberdade. Sponville (2001) a define como o potencial de agir. Talvez a única característica do ser humano cuja realidade e cujo valor não se pode contestar, é a capacidade de escolher, tomar decisões e agir de acordo com as escolhas feitas. As pessoas devem ser livres para fazer suas escolhas, ainda que estas os levem a caminhos não muito produtivos ou seguros. O homen quer poder escolher, e isto

não é diferente no meio profissional, pois o ser humano não pode ser dividido em ser familiar, social, profissional ou muito outros. É um único ser, que atua em muitas áreas e em todos é possível ser livre para poder escolher.

É evidente que a autonomia ou liberdade deve ter limites, pois o ser humano está inserido em ambientes onde suas decisões e atitudes vão refletir ou interferir na vida de outros, portanto cada um é livre para escolher onde atuar, mas deve respeitar o direito do outro em exercer a sua liberdade. Como disse Rousseau (1762) citado por Sponville (2001), "a obediência à lei que nós nos preceituamos é liberdade".

Para Bandura (1986) segundo Bzuneck (2002) a crença da auto-eficácia faz parte da classe de expectativas ligadas ao ser e que pode ser definida como o "julgamento das próprias capacidades de executar cursos de ação exigidos para se atingir certo grau de performance" (p. 116). Pode-se dizer que é uma avaliação ou ainda uma percepção pessoal das capacidades, da inteligência e das habilidades que o indivíduo possui. Esse julgamento pode ser observado nas atividades profissionais quando o executor sabe que pode realizar tal tarefa, não se trata de possuir a habilidade, mas de acreditar que a possui. Esse conceito é importante para a motivação, pois é em função desses julgamentos que a pessoa pode ter um incentivo para as suas ações, acreditando antecipadamente que é capaz de executar a tarefa e ao mesmo tempo visualizando os resultados pretendidos. Pode-se dizer que acreditar na sua capacidade pode fazer com que o indivíduo sofra por isso influência nas escolhas de suas ações, no estabelecimento de metas de vida, na perseverança ou no esforço que faz para realizar seus objetivos e nas expectativas que coloca em suas atividades.

2.1.4. Expectativa e Intenção

Alguns autores são claros em dizer que o ser humano age de acordo com suas expectativas; assim, serão suas intenções que o conduzirão à ação. É muito comum observar o comportamento das pessoas nesta direção, mas é pouco comum as pessoas serem totalmente transparentes quanto as suas intenções. Este é um ponto que deve ser levado em consideração: a intenção das pessoas.

Para Motta (2007), a expectativa de algum comportamento leva o ser humano a provocar um certo desempenho, isso acontece ao avaliar algumas alternativas de comportamento segundo a sua capacidade de executar a tarefa, ou quando a crença de que desempenhando a tarefa de determinada maneira o levará ao resultado desejado, ou ainda se sua percepção de que o resultado e a recompensa esperados têm mais valor comparados às

outras alternativas que tinha a sua disposição antes de agir. A sua motivação aumenta quando ele se julga capaz de desempenhar a tarefa e diminui quando se julga incapaz.

O profissional que está atento as suas intenções age de maneira mais motivada pois cada tarefa é executada não somente para cumprir uma rotina imposta pelo seu superior, mas baseada na expectativa dos resultados produzidos pela atividade. Esse resultado no ser humano não precisa ser na conclusão da tarefa, mas pode ser encontrado na atividade em si. Por isso, quando o profissional tem como meta ser feliz em cada momento de sua vida, irá agir nas suas atividades profissionais buscando encontrar esta satisfação diariamente, independente de receber de fora alguma recompensa, pois esta recompensa somente será motivação para aquele que a considerar como tal, daí a importância em conhecer realmente a intenção de cada um. Para se chegar a este nível de auto-analise é preciso desenvolver a capacidade de criticar-se e buscar a autonomia tanto profissional como pessoal (MOTTA, 2007).

Haak (2000) em seu estudo sobre a influência dos programas de qualidade de vida no trabalho, chega a conclusão que o que os trabalhadores das empresas investigadas buscam não diferem do que a maioria dos autores aponta como motivacionais para o trabalho. Os itens apontados como mais valorizados pelos trabalhadores são a valorização do cargo, a identidade do executor com a sua função, alem da possibilidade de mostrar sua capacidade.

Albuquerque e França (1998) chegam à conclusão em seu trabalho *Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total* que há muitos fatores que devem ser levados em consideração quando se fala em expectativa do profissional. São muitas as novas políticas de recursos humanos encontradas nas empresas, Lima (1995 p. 23-42) citado por Albuquerque (1998) fazendo uma caracterização de muitas delas, percebeu que alem da variedade de denominações encontradas, todas têm por objetivo absorver os talentos individuais. Entre essas políticas podem ser observados uma série de fatores em comum, como:

> . recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas;
> . substituição dos mecanismos clássicos de controle pela confiança;
> . substituição de linguagem, preconizando-se colaboradores, parceiros e portas abertas;
> . espírito global, isto é, empresa algo mais do que local de trabalho;
> . oportunidade de promoções horizontais e verticais;
> . estabilidade de emprego;
> . controle via autodisciplina, autonomia outorgada, valorização do trabalho;
> . medidas para aumentar fluxos de informações;
> . intelectualização das tarefas;
> . grande exigência de flexibilidade e adaptabilidade;
> . tendência a eliminar o papel autoritário da hierarquia;

> . valorização do consenso, antecipação dos conflitos;
> . educação como ênfase à educação profissional;
> . síntese dos modelos japonês (equipe) e americano (esforço individual);
> . existência do outro, isto é, visando à impressão de respeito e valorização do próximo;
> . substituição da programação pela estratégia.

Estes fatores que estão mesclados entre intrínsecos e extrínsecos, representam anseios de muitos trabalhadores durante décadas na tentativa de desenvolver em suas atividades de trabalho um ambiente com mais qualidade de vida e mais motivador.

Bergamini (1994) também discute a importância do líder perceber as verdadeiras necessidades de seus subordinados, entender seus anseios e deixar que esta motivação interior seja a mola propulsora de suas ações, além de procurar proporcionar condições favoráveis para que essas necessidades sejam atendidas, este é o papel do verdadeiro líder. Todos estes itens podem ser relevantes e dar um indicativo do que os indivíduos buscam em suas vidas profissionais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o método e a justificativa, o instrumento de coleta de dados e sua aplicação, além do local de desenvolvimento e os participantes da pesquisa.

3.1. MÉTODO E JUSTIFICATIVA

O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso descritivo, pois segundo Gil (2009) a pesquisa descritiva tem por objetivo estudar as características de um grupo, além de também poder levantar opiniões, atitudes e crenças desta população.

Para Gil (2008), o estudo de caso é o procedimento adequado quando se tenta levantar dados ou informações, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, bem como a busca pelo aprimoramento de ideias ou situações. Permite ainda explorar situações da vida real, e descrever o contexto da pesquisa, o que foi feito por meio de um questionário.

Este tipo de pesquisa permite a obtenção de informações sobre um grupo de funcionários de determinada agência, e o possível levantamento de percepções, características e habilidades que interferem na sua motivação, bem como a satisfação com sua empresa.

3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2009) o questionário é uma técnica de investigação composta por um grupo de perguntas ou questões que são submetidas a uma ou a um grupo de pessoas com a finalidade de obter informações a respeito de vários assuntos que são o objeto de uma pesquisa. A pesar de algumas limitações, o questionário apresenta a vantagem de poder atingir um grande número de pessoas, com pouco custo e pode garantir o anonimato do participante. Quando utilizado com questões fechadas dá maior uniformidade às respostas o que facilita a análise.

A pesquisa deste trabalho foi desenvolvida através da aplicação de um questionário a todos os funcionários da agencia com 17 perguntas fechadas de múltipla escolha de uma escala lickert de 5 pontos de respostas que são: concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente, com o objetivo de levantar dados quantitativos. Foram feitas também 4 perguntas abertas a 6 participantes da

pesquisa, escolhidos aleatoriamente, com o objetivo de levantar dados qualitativos.

3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Como o objetivo desta pesquisa é conhecer o nível de satisfação e motivação dos funcionários de determinada agencia bancária e, também, se esta pode ser considerada como uma dos melhores para se trabalhar no país, os dados coletados serão analisados descritiva e analiticamente.

Os dados coletados foram analisados de forma descritiva e analítica, com a intenção de descobrir o nível de motivação dos funcionários no desempenho de suas funções e também questionar o nível de satisfação com a empresa onde trabalham. As análises feitas neste trabalho foram baseadas nas teorias anteriormente consultadas através de analogia e comparações com as respostas dadas pelos funcionários.

3.4. PARTICIPANTES DA PESQUISA

O Banco Grécia conta hoje com mais de 100 mil funcionários, e por isso seria impossível pesquisar um universo tão grande, motivo este que levou a seleção do local de pesquisa ser uma única agencia. A dependência selecionada é de atendimento exclusivamente negocial a pessoa física do segmento alta renda, construída há dois anos, ampla e totalmente projetada para dar um atendimento diferenciado ao cliente, oferecendo salas individuais para cada gerente de relacionamento, proporcionando mais privacidade durante o atendimento. No seu quadro estão 19 funcionários e estes ocupam na agência os cargos de um gerente geral, nove gerentes de relacionamento, um gerente de serviços, seis assistentes, todos com carga horária de 8 horas diárias; um caixa e dois escriturários trabalhando por 6 horas diariamente.

Para a aplicação da pesquisa foi solicitado a colaboração dos funcionários lotados na dependência através do preenchimento de um questionário impresso entregue em mãos na própria agência. Todos os funcionários da agência foram convidados a participar da pesquisa, não ouve seleção seja de cargo ou de tempo de banco do funcionário para a coleta de dados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Nesse capítulo apresentam-se os dados coletados e faz-se uma análise dos mesmos. Assim, para a realização desta parte da pesquisa foi feita uma análise descritiva e analítica dos dados levantados, a partir das respostas dadas pelos funcionários da agência ao questionário proposto, à luz da teoria levantada no referencial teórico.

A pesquisa teve uma etapa quantitativa e uma etapa qualitativa. A etapa quantitativa buscou invetigar quais aspectos incentivavam e estimulavam o desenvolvimento profissional desses funcionários no banco, elencando fatores como se o trabalho era estimulante e desafiador, como percebiam o salário, os desafios, as oportunidades de crescimento, as condições de trabalho e o desenvolvimento profissional. Sobre esses aspectos pediu-se que pontuassem se eles ocorriam no banco (de concordo totalmente a discordo totalmente) e qual o grau de importância na sua motivação (de extremamente importante a nem um pouco importante).

Questionou-se também sobre se havia autonomia, reconhecimento e ambiente de trabalho saudável e amigável. Para as afirmativas propostas pediu-se que pontuassem de concordo totalmente a discordo totalmente.

Pediu-se também que indicassem qual o seu grau de motivação no trabalho, numa escala que ia de muito desmotivado a muito motivado. Em seguida, perguntou-se como eles sentiam orgulho, bem-estar, felicidade e se consideravam o banco uma das melhores empresas para se trabalhar. Para esta última questão, colocaram-se afirmativas e pediu-se que pontuassem de concordo totalmente a discordo totalmente.

Como tais questões não permitiam compreender os porquês das respostas, entendeu-se como fundamental para compreender melhor a percepção dos participantes da pesquisa a realização de uma etapa qualitativa, a qual buscava aprofundar os dados coletados. Um dos limitadores do questionário fechado é justamente o fato dos dados obtidos poderem apresentar um caráter superficial, Devido a isto, a 6 participantes da pesquisa, escolhidos aleatoriamente, foi questionado o seguinte: 1) Você sente que o seu trabalho é motivador? Por quê? 2) Qual é seu grau de motivação no trabalho? Que fatores influenciaram na sua resposta? 3) Você sente orgulho e bem-estar em poder trabalhar neste banco. Por quê? 4) Você considera o Banco Grécia o melhor lugar para trabalhar? Por quê?

Antes de entrar diretamente nas questões objeto desta pesquisa foi solicitado ao participante que respondesse a 5 perguntas relacionadas ao perfil do profissional, como sexo, faixa etária, escolaridade, cargo ocupado e tempo de ocupação no cargo. O quadro abaixo

mostra o resultado:

Questão	Especificação	RESPOSTA
Sexo	Masculino	9
	Feminino	7
Faixa etária	Até 25 anos	0
	De 26 a 30 anos	2
	De 31 a 35 anos	3
	De 36 a 40 anos	4
	De 41 a 45 anos	3
	Acima de 45 anos	4
Escolaridade	2º grau	0
	3º grau incompleto	0
	3º grau completo	6
	Especialização	10
	Mestrado	0
	Doutorado	0
Cargo ocupado	Gerente de Agência	1
	Gerente de Relacionamento	8
	Escriturário	2
	Assistente	5
Tempo de atuação no cargo	Menos de 1 ano	0
	De 1 a 5 anos	8
	De 6 a 10 anos	5
	De 11 a 15 anos	3
	De 16 a 20 anos	0
	Mais de 20 anos	0

Quadro 3: Perfil dos participantes da pesquisa[1].

Dos 19 funcionários da agência que receberam o questionário, 16 devolveram com todas as perguntas respondidas. A pesquisa envolveu todos os níveis hierárquicos da agência, sendo que a maioria, 14 dos respondentes possuem cargos comissionados. Este grupo é composto de 9 homens, e 7 mulheres.

[1] Os dados são assim apresentados para garantir o anonimato dos participantes da pesquisa.

No grupo de pesquisa dois funcionários têm entre 26 e 30 anos, 3 possuem entre 31 e 35 anos, 4 tem de 36 a 40 anos, 3 possuem idade entre 41 e 45 anos e 3 funcionários têm mais de 45 anos. Foi constatado que o quadro de funcionários em sua maioria tem mais de 31 anos e menos de 45 anos, ou seja, um quadro relativamente jovem.

A formação é uma preocupação dos funcionários desta agência do Banco Grécia, pois foi possível observar que todos os 16 que responderam a pesquisa têm um curso superior completo e destes 10 possuem alguma especialização.

Quanto aos cargos ocupados, por se tratar de uma agência com atendimento específico de cliente pessoa física do segmento alta renda, a maioria dos funcionários é gerente de relacionamento; são um total de 7, 1 é gerente de serviços, 1 é o gerente geral, 3 são assistentes, todos com carga horária de trabalho de 8 horas e 2 escriturários trabalhando 6 horas diárias.

Com relação ao tempo de ocupação no cargo, oito funcionários afirmaram que estão a menos de 5 anos no cargo, o que demonstra a possibilidade de ascensão profissional, 4 funcionários tem de 6 a 10 anos na função e 3 já estão ocupando a função a mais de 11 anos.

Após ser feita a análise do perfil dos funcionários da agência objeto da pesquisa foram feitas 19 perguntas específicas relacionadas à percepção pelo funcionário do clima motivacional na agência e no banco como um todo. As perguntas propostas foram feitas com base nos objetivos específicos do trabalho e amparadas pelo referencial teórico.

A primeira pergunta foi se o salário é compatível com as necessidades básicas do funcionário e de sua família. Do universo pesquisado 8 responderam que concordam totalmente ou parcialmente que o salário é compatível com seus gastos e também 8 disseram que não concordam. Foi perguntado ainda se este é um fator importante para a sua motivação, e 13 consideram o salário muito ou extremamente importante para medir a sua motivação no trabalho, apenas 3 responderam que a questão salarial é de pouca ou mediana importância para medir a sua motivação no trabalho.

Este resultado vem confirmar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1930) quando atendida uma necessidade mais alta, uma necessidade mais baixa não desaparece, pois o perfil dos funcionários mostra que todos têm preocupação com a sua formação mas não deixam de querer receber uma remuneração compatível com as suas necessidades. A remuneração pode ser considerada uma motivação extrínseca como define Bergamini (2003), pois é um fator externo ao trabalhador, esse tipo de estímulo é temporário, mas também fundamental para dar ao profissional outras possibilidades por meio da obtenção dos recursos financeiros.

A questão seguinte foi feita para saber se o funcionário considera que tem oportunidade de testar a sua capacidade e de alcançar os resultados esperados. Observou-se que 2 concordam totalmente e 12 concordam parcialmente e 2 discordam, destes 14 disseram que consideram este um fator muito importante para sua motivação e apenas 2 disseram que era medianamente importante. Nesta questão se buscou avaliar se o banco é um local que possibilita o desenvolvimento pessoal auxiliando na motivação intrínseca como define Ryan e Deci (2000), apud ENGELMANN (2010), em sua teoria afirmam que o profissional intrinsecamente motivado procura oportunidade de aperfeiçoar-se constantemente. A autodeterminação também é confirmada na resposta dos funcionários, pois dos 16, 14 consideram este um fator muito importante para a sua motivação como afirma Guimarães (2004).

Foi perguntado ao funcionário se ele tem oportunidade de ascensão profissional e a resposta obtida foi de que 4 concordam totalmente, 9 concorda parcialmente, e apenas 1 discorda parcialmente que esta oportunidade ocorre no banco. Com estas respostas percebe-se que a instituição demonstra preocupação com o crescimento profissional de seus funcionários e a maior parte dos que trabalham na agência pesquisa já estão em cargos comissionados. Com relação ao grau de importância, 9 consideram esta uma questão extremamente importante, 9 disseram ser muito importante e apenas 1 considera esta uma questão medianamente importante para a sua motivação.

Outra pergunta feita aos funcionários é se há boas condições físicas no seu ambiente de trabalho, a grande maioria, 11 disseram que concordam totalmente, 4 concorda parcialmente e apenas 1 não concorda nem discorda. Destes 14 consideram este um fato extremamente ou muito importante para a sua motivação, enquanto que apenas 2 disseram ser medianamente importante. Como a agência pesquisada é bastante nova, foi construída há menos de dois e está totalmente pensada para o atendimento ao público de alta renda, com salas individuais, conforto tanto para os clientes como para os funcionários, a pesquisa demonstrou o nível de satisfação dos funcionários com as condições físicas e também nível importância deste item para os funcionários.

A pergunta seguinte trata de saber se o funcionário considera que seu potencial é devidamente reconhecido pelos seus superiores, e a resposta foi de que 10 concordam parcialmente, 3 não concordam nem discordam e também 3 discordam parcialmente. Ainda para entender o apoio e incentivo da instituição para com os funcionários foi perguntado se o funcionário recebe apoio e incentivo para fazer cursos e outros treinamentos, e 2 concordaram totalmente que a empresa disponibiliza estes instrumentos de capacitação, e 14 concordam

parcialmente. Como na pergunta sobre o nível de escolaridade percebeu-se que todos os funcionários pesquisados tinham nível superior e parte destes uma especialização, era importante saber se a instituição incentiva a prática do desenvolvimento profissional através de cursos, treinamentos ou estudos de um modo geral, as respostas a esta pergunta e também a anterior, confirmaram também os estudos de Bergamini (2003) onde ela diz que a motivação pode ser constituída de fatores internos e externos. Portanto, o profissional que considera que seu trabalho é relevante e faz sentido, espera receber reconhecimento e valoriza os investimentos feitos pela empresa em seu favor. A motivação passa a vir do interior do indivíduo pois a vontade de trabalhar estará diretamente ligada aos objetivos traçados por ele para a sua vida. Bergamini (2003, p. 67) complementa que "não são os fatores existentes no meio ambiente que criam necessidades interiores, mas essas necessidades que destacam do meio aqueles fatores que lhe são complementares".

As questões levantadas até este ponto da pesquisa estão mais direcionadas aos fatores chamados higiênicos de Herzberg (1966 apud CHIAVENATO, 2003), pois trataram do salário, das condições do ambiente, dos incentivos e oportunidades dadas pela empresa tanto de ascensão como de capacitação. Estes fatores segundo o autor não são capazes de gerar satisfação, mas somente evitam a insatisfação e que quando estão plenamente satisfeitos não são capazes de sustentar a manter esta satisfação por muito tempo. Os participantes da pesquisa, a partir das respostas dadas concordam que a empresa oferece condições de ambiente para o desenvolvimento de suas atividades, mas estas condições não tiveram uma influencia muito grande sobre o seu estado motivacional.

As próximas questões foram feitas com o objetivo de saber como o funcionário se posiciona em relação ao seu trabalho, qual é a sua percepção aos fatores considerados motivacionais no ambiente laboral. Foi perguntado se ele sente que o seu trabalho é motivador e a resposta obtida foi de que 1 concorda totalmente, 7 concordam parcialmente, 3 não concorda nem discorda e 5 discordam parcialmente.

Este é um ponto que, pelo resultado das respostas se percebe a diversidade de opiniões, para entender melhor esta questão foi solicitado a 6 participantes que complementassem suas respostas dizendo o porquê dela. A justificativa daqueles que discordam que o seu trabalho é motivador disseram basicamente a mesma coisa, ou seja, que o trabalho bancário no atendimento ao cliente e o conhecimento do mercado financeiro é estimulante, mas o grande problema está na cobrança de altas metas, o que colabora para um ambiente desmotivador. Um dos participantes disse: "Trabalhar no banco seria estimulante e motivador se as metas não fossem abusivas. O trabalho de prestar serviços, atendendo as

necessidades dos clientes é gratificante, porém não existem limites para as exigências, no sentido de venda de produtos, que o Banco nos faz" (Participante A). Outro participante respondeu: "O trabalho bancário pode ser estimulante pelo simples fato de proporcionar ao profissional o contato diário com o mercado financeiro o que lhe concede um bom nível de conhecimento para orientar os clientes sobre como obter melhores resultados em seus investimentos. Porém o nível reduzido de funcionários e a obrigatoriedade constante de oferecer ao cliente produtos os quais ele não tem nenhum interesse em adquirir é deveras frustrante" (Participante E). Esta questão ajuda a levantar e a entender os fatores que podem responder a um dos objetivos específicos deste trabalho, que é identificar os possíveis motivos de insatisfação e desmotivação dos funcionários. A resposta daqueles que concordam que o seu trabalho é motivador, indica que todos os funcionários gostam das tarefas, pois têm a possibilidade de resolver muitos problemas dos clientes e ainda oferecer soluções em produtos financeiros que levam a satisfação daqueles que necessitam dos serviços bancários. Um participante disse: "Me identifico com as funções que realizo. Como lido com a realização do 'sonho' da moradia, gosto de poder participar e contribuir para que os processos fluam com a máxima eficácia para satisfação dos clientes", depois ele completou: "Me sinto motivado pois realizo uma função onde me identifico com o trabalho, crédito imobiliário, mas também me sinto desmotivado pela forma como o banco impõe metas abusivas e remuneração que não condiz com o exigido" (Participantes B).

Quando foi perguntado se ele tem autonomia no desenvolvimento de suas atividades, 9 disseram que concordam parcialmente, 6 discordam parcialmente e 1 discorda totalmente. A autonomia é premissa básica para o autogerenciamento segundo Motta (2007), e como o quadro de funcionários da agência é na sua maioria de comissionados, ou seja, tem algum nível de confiança, este deve ser um fator de muita influência na percepção motivacional de cada um.

O objetivo da seguinte pergunta é saber se o funcionário gosta de expor suas ideias ou opiniões para auxiliar no cumprimento das metas. A grande maioria concordou, 5 concordam totalmente e 9 parcialmente, 2 não concordam nem discordam.

Foi perguntado ao funcionário se ele considera o banco um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar e a resposta obtida foi de que 6 discordam totalmente desta afirmativa, 4 discordam parcialmente, 2 não discordam nem concordam, 3 concordam parcialmente e somente 1 concordam totalmente. Para entender melhor a característica do ambiente de trabalho, foi perguntado se este é amigável e a resposta dos funcionários foi que 7 concordam totalmente, 7 concordam parcialmente, 1 não discordam nem concordam e 1

também discordam parcialmente. Se compararmos esta pergunta a pergunta se o banco é psicologicamente e emocionalmente saudável, pode ser percebida a divergência de resposta, e com isto pode-se concluir que os funcionários pesquisados consideram o ambiente com os colegas na agência bom, mas o ambiente do banco, de maneira geral, não tão bom assim.

A seguinte questão foi sobre o entendimento do funcionário se ele podia sentir que o seu desenvolvimento era possível, com chances de melhorar e com perspectivas de alcançar seus objetivos, a esta pergunta 3 responderam que concordavam totalmente, 12 concordavam parcialmente e somente 1 disse não concordar nem discordar.

A pergunta seguinte foi bem objetiva, querendo saber qual é o grau de motivação para o trabalho no banco, 1 disse estar muito motivado, 9 disseram estar motivados, enquanto que 3 afirmaram que não estavam nem motivados nem desmotivados e também 3 disseram estarem desmotivados. Como esta pergunta tem um grau de relevância para a pesquisa muito alto e também para entender melhor a resposta dada, foi perguntado a 6 participantes que fatores influenciaram sua resposta. Cinco disseram estar motivados, destes, 4 justificaram sua motivação principalmente por estar trabalhando em uma empresa reconhecida nacionalmente, ou seja, se sentem orgulhosos em fazer parte de uma empresa com muito relevância não somente no mercado financeiro, mas na sociedade em geral; outra justificativa destes respondentes é que a empresa oferece também muitas possibilidades de crescimento profissional. Dois dos participantes disseram:

> "Embora muitas vezes me sinta desmotivada, pois em uma grande parte de minhas atividades e atribuições tenho que cumprir metas pesadas e que muitas vezes vendemos produtos não são os que os clientes necessitam ou tenham desejo de adquirir, isso causa desestimulo e um sentimento de incapacidade, ainda assim busco motivos e os encontro para continuar a minha trajetória profissional, trabalhamos em uma empresa sólida com mais de 200 anos, que passa por diferentes fases e diretorias, e estamos em constantes mudanças, ainda acredito em melhores e mais justas condições de trabalho" (Participante C).

> "Eu me considero uma pessoa motivada, pois só a motivação nos faz sair do lugar e caminhar para frente. Eu vou trabalhar todos os dias de bom humor por que eu sei que é só assim que eu vou conseguir trabalhar bem para que eu possa progredir na empresa" (Participante A).

Dois disseram que não estavam nem motivados nem desmotivados e a justificativa é que ambos executam seus trabalhos com dedicação e gostam do que fazem, mas por outro lado não concordam com a imposição de metas que consideram abusivas e ainda discordam da maneira como o acesso a cargos de maior responsabilidade é conduzido pela empresa.

Perguntou-se também se o funcionário se sentia orgulhoso e bem-estar em poder trabalhar neste banco. 4 responderam que concordavam totalmente, 9 que concordavam

parcialmente e 3 que nem concordavam nem discordavam. Para entender melhor o motivo da resposta dada, foi também solicitado a 6 participantes que esclarecessem o porquê de sua resposta para a mesma pergunta. Todos disseram sentir orgulho de trabalhar na empresa principalmente pela relevância na sociedade. Abaixo se colocam alguns trechos das falas dos funcionários:

> "Eu sinto orgulho em trabalhar no Banco, o Banco é uma das instituições mais respeitadas do Brasil e bem vistas pela sociedade" (Participante A).
>
> "Sinto orgulho de fazer parte de uma instituição séria, que leva o nome do nosso pais e está no mercado a 203 anos. Porém nem sempre no local onde trabalhamos por motivos pessoais e individuais de cada um tem-se um clima harmonioso de trabalho" (Participante B).
>
> "Eu me sinto com orgulho, por que acho que é uma grande empresa, com um grande potencial, porém acredito que poderia fazer mais coisas pelos funcionários e pela sociedade em geral" (Participante D).
>
> "Sinto orgulho devido a representatividade econômica e social que o banco desempenha no país" (Participante F).

Estas respostas confirmam o estudo feito por Tolfo e Piccinini (2001) onde as autoras analisam algumas empresas que foram indicadas pelo instituto *Great Place to Work* e concluem que o ponto mais relevante para os funcionários que responderam sua pesquisa é o orgulho que sentem em trabalhar na sua empresa, demonstrando a relevância social da vida no trabalho.

O pergunta seguinte tem por objetivo saber se o funcionário gosta e é feliz trabalhando no banco, e a maioria concorda com esta afirmativa, 1 disse que concordava totalmente, 12 parcialmente; 2 disseram que não concordavam nem discordavam e 1 disse discordar parcialmente. Segundo Bergamini (2003) o grau de satisfação dos funcionários pode estar muito relacionado com o prazer no desempenho de determinada tarefa ou com a atuação em seu cargo. Este sentimento de busca da felicidade está intrínseco no ser humano, segundo Sponville (2001) para saber viver e para viver melhor.

O primeiro objetivo da pesquisa proposta neste trabalho é saber se os funcionários na agência estão motivados, e analisando as últimas respostas ainda entendendo que a percepção deste estado motivacional é particular, se observa que, de modo geral, os participantes demonstram que estão motivados para o trabalho no banco. Bergamini (1997) descreve este estado motivacional que muitas vezes oscila, como um processo influenciado por muitos fatores externos e internos do indivíduo:

> O verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal "motivado" dentro do mesmo

> espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea; não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Em realidade a desmotivação não é nenhum defeito de uma geração, nenhuma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situação específica.
> "Um indivíduo motivado aqui, será diferente em outro lugar". Isso significa, portanto, que as pessoas, no desenrolar de seu processo motivacional têm a sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam atingir determinado fim, dentro de uma contingência particular.
> (BERGAMINI, 1997, p. 43).

A última pergunta trata exatamente de um dos objetivos específicos desta pesquisa, ou seja, saber se os funcionários da agência estilo do banco Grécia consideram este banco o melhor lugar para trabalhar e a resposta dos funcionários foi que 7 concordam parcialmente e 6 discordam parcialmente; 2 não concordam nem discordam e 1 discordam totalmente desta afirmativa. Devido a importância desta pergunta e para aprofundar o entendimento das respostas dadas, foi solicitado a 6 participantes que explicassem o porquê de suas respostas para a mesma pergunta. Abaixo segue a transcrição parcial destas respostas:

> "Acho que o banco é um bom lugar para trabalhar, porém certamente não é o melhor, fora o problema das metas, temos que valorizar alguns pontos que não é toda empresa que tem: salário sem atraso; vale refeição, poucas empresas pagam este valor; plano de previdência; licença prêmio; plano de lucros e resultados". (Participante A)

> "Devido à exigência de tantas metas e da forma como somos tratados pela instituição (principalmente quando ocorrem reestruturações sem aviso prévio) sinto que não somos valorizados como devemos ser, visto que realizamos o segundo maior lucro entre todas as instituições financeiras." (Participante B)

> "Concordo pela estrutura da empresa, pelas oportunidades de ascensão, segurança, ambiente e pelas relações interpessoais, o que realmente causa descontentamento são as metas abusivas e a forma como são tratadas, a cobrança não estimuladora e sim ameaçadora". (Participante C)

> "Acho que é uma boa empresa para se trabalhar, porém devido às cobranças e metas abusivas, geram desgaste e descontentamento, acredito que outras empresas que não sejam do setor bancário isto não ocorra de forma tão forte." (Participante D)

> "Bancos não são os piores lugares para se trabalhar, mas não podemos alegar que são também os melhores, pois alguns fatores como a imposição de metas abusivas, assedio moral, grande volume de trabalho são fatores que desencadeiam altos níveis de estresse, existem ainda doenças características da profissão como a lesão por esforço repetitivo (LER), por exemplo, soma-se ainda os salários defasados e as gratificações que não causam impacto na aposentadoria tudo isto deixam uma imagem bem clara que a profissão não é uma das melhores do mercado". (Participante E)

> "É um bom lugar para se trabalhar devido à estabilidade e oportunidades de carreira, mas ruim devido às condições de trabalho, tais como assédio moral e centralização excessiva das decisões". (Participante F)

O conteúdo das respostas deixa evidente a percepção por parte dos funcionários de que a empresa apesar de oferecer condições de trabalho diferenciadas se comparada com o mercado, tem na cobrança pelo cumprimento de metas, consideradas abusivas, um fator de insatisfação dos funcionários.

Comparando a resposta dada quando perguntado "qual o seu grau de motivação?" a esta última pergunta é possível observar que por um lado os funcionários se consideram motivados, quando resolvem os problemas dos clientes, quando usam sua autonomia para tomar decisões e também quando têm oportunidade de adquirir conhecimento e de ascensão profissional, mas por outro lado não concordam com algumas imposições feitas pela empresa. Esta comparação pode ser remetida à teoria de Herzberg (1973 apud CHIAVENATO, 2003) onde, dentre os fatores de higiene estão os relacionados ao tratamento que os funcionários recebem da empresa, eles não são motivadores, mas evitam a insatisfação. A expressão 'higiene' foi usada pelo autor exatamente com o objetivo de refletir seu caráter preventivo e, além disso, para mostrar que para o ser humano eles se destinam a afastar as condições desagradáveis. Portanto, fatores como salário, ambiente físico, política da organização, salário e incentivos não são fatores que motivam intrinsecamente o funcionário. Nos dois gráficos abaixo fica mais fácil visualizar e comparar as respostas.

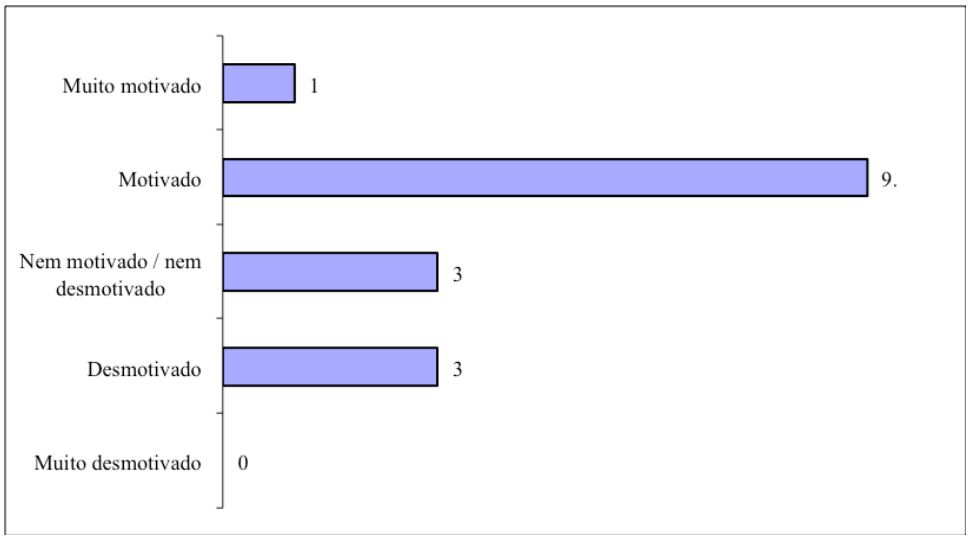

Gráfico 1 - Qual é seu grau de motivação?

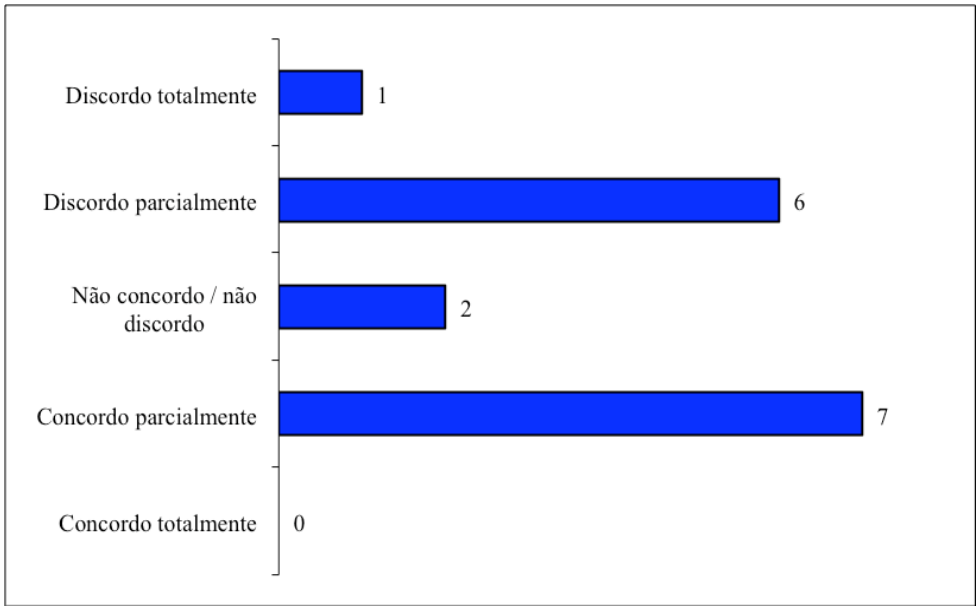

Gráfico 2 – Eu considero o Banco Grécia o melhor lugar para trabalhar.

Independente de considerar o banco o melhor lugar para trabalhar ou não, os 6 respondentes usaram as palavras 'metas abusivas' ou 'cobrança' em suas respostas como sendo fatores de descontentamento a justificativa por não concordar totalmente que a sua é a melhor empresa. Estas respostas podem indicar o uso por parte da organização bancária da concepção tradicional de administração baseada no que McGregor (1971 apud CHIAVENATO, 2003) chamou de Teoria X, onde se vê pouca liberdade à iniciativa individual.

Nessa concepção, "as pessoas são forçadas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais" (p. 338). É um estilo rígido e autocrático de administrar, onde as pessoas são forçadas a trabalharem dentro de padrões organizados e planejados para alcançar os objetivos da empresa.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os aspectos motivacionais que fazem parte da vida do trabalhador possuem ainda grande campo de estudo e investigação. As teorias motivacionais, principalmente desenvolvidas pelas escolas de administração apontam caminhos que as pesquisas de campo estão comprovando.

A proposta de pesquisa deste trabalho foi buscar conhecer e compreender o nível de satisfação e de motivação dos funcionários da agência Estilo do Banco Grécia, identificar os possíveis motivos de insatisfação e de desmotivação no exercício de suas funções e buscar a relação entre estes fatores e a avaliação sobre suas empresas serem ou não "uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil", pois o Banco constou da lista de um importante instituto de pesquisa empresarial como sendo uma das melhores empresas para trabalhar no ano de 2010 segundo a visão dos funcionários que responderam a pesquisa.

Como a agência avaliada é nova e estruturada para ter conforto, os funcionários se disseram satisfeitos com a estrutura física. Porém, no ambiente bancário, objeto de estudo deste trabalho, foi possível verificar que ainda que as condições de ambiente de trabalho, programas de incentivo ao aprimoramento, oportunidade de ascensão profissional, salário, entre outros, sejam muito importantes, o funcionário espera algo mais de sua empresa e, por isso, pode alternar momentos de muita ou pouca motivação, como demonstraram os dados.

Os funcionários que responderam as perguntas demonstraram interesse e satisfação com relação às tarefas e atividades que executam, gostam e estão satisfeitos com as condições físicas de seu ambiente de trabalho, além de considerarem importante a atividade chamada por eles de 'resolver o problema do cliente'. Ter autonomia sobre suas atividades, ser reconhecido, poder expor suas ideias e ainda sentir que pode melhorar seu desenvolvimento são fatores que os respondentes consideraram de muita importância para o seu estado motivacional. A maioria diz encontrar tais fatores na agencia, porém, também a maioria, diz que o banco não é psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar. Embora as condições anteriormente citadas possam indicar um ambiente propicio à motivação, o resultado da pesquisa demonstra que, mesmo os que disseram que estavam motivados, tinham ressalvas quanto à grande pressão existente no ambiente bancário para cumprimento de metas de vendas, as quais são consideradas por estes funcionários como abusivas.

Com relação às metas de vendas, como se está avaliando o ambiente de uma instituição bancária que visa entre outras coisas, o lucro, pode-se dizer que como vender seja um dos objetivos da organização, motivar seus funcionários para as vendas deve ser também

um dos seus objetivos. Contudo, não foi objetivo deste trabalho se aprofundar neste tema, mas fica a sugestão para outras monografias fazer um estudo e avaliar se as formas como as metas são impostas cumprem seus objetivos.

Se por um lado os funcionários reclamam das cobranças que recebem, por outro são unânimes em dizer que são felizes e gostam do trabalho desempenhado, sentem orgulho em trabalhar em uma empresa com tamanha história, com tanta representatividade nacional e internacional e ainda com um grande potencial de crescimento. Este orgulho também foi destaque entre os funcionários das maiores empresas pesquisadas pelo Instituto *Great Place to Work,* isto mostra que este sentimento de fazer parte daquilo que se admira pode ser considerado motivador.

As teorias motivacionais estudadas neste trabalho demonstram que não é possível contratar alguém motivado, ou imaginar que o trabalhador esteja sempre neste estado, como se isso fosse uma qualidade permanente das pessoas. Tão pouco a desmotivação pode ser considerada uma deficiência, pois os dois estados estão sempre ligados a situações específicas. Em um momento o funcionário está motivado e em outro não. Percebeu-se nas respostas que por um lado o funcionário está motivado pelo trabalho que executa, mas desmotivado pelo excesso de cobrança e falta de liberdade no exercício de suas funções.

Portanto a pesquisa identificou que os funcionários se sentem motivados, principalmente: a) por terem orgulho da empresa onde trabalham; b) por terem possibilidade de ascensão profissional e acesso a aperfeiçoamento profissional; c) pelas atividades que executam proporcionarem a satisfação dos clientes; d) pela empresa ser reconhecida nacionalmente. Por outro lado os fatores indicados pelos respondentes como geradores de insatisfação são: a) excessiva pressão por vendas; b) metas abusivas; c) ter que vender aquilo que o cliente nem sempre precisa; d) assedio moral.

Os resultados parecem apontar para uma falta de relação entre o estado motivacional dos funcionários e estes consideraram o banco uma das melhores empresas para trabalhar, pois a maioria disse estarem motivados para o trabalho, mas não são unânimes em considera o banco a melhor empresa para trabalhar.

Um dos limitadores da pesquisa é a pouca representatividade, para que o resultado desta pesquisa possa ser ampliado, fica a sugestão de aplicar em outras agencias, de outros níveis que envolvam o atendimento à pessoa jurídica, e pessoa física de outros níveis negociais, incluindo também outros setores do banco onde as vendas não sejam as atividades principais.

Pode-se concluir que estes funcionários, sendo peça chave na atividade bancária, principalmente em uma agência de atendimento exclusivo de pessoa física, onde o contato com o cliente é diário e direto, deveriam receber maior atenção por parte da empresa no sentido de oferecer condições para que atuem com autonomia, que tenham suas ideias ouvidas, que possam participar da decisão com relação a que produtos oferecer aos clientes e que as metas sejam um assunto melhor discutido para evitar a desmotivação e insatisfação dos funcionários.

As organizações estão vivendo a era do conhecimento e do foco total no indivíduo, seja o cliente ou seus funcionários, e o entendimento da motivação é uma das grandes preocupações das empresas. Perceber que apesar de estarmos diante de constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de atualização dos conhecimentos, as pessoas devem cada vez mais ser vistas como o maior patrimônio da empresa. Dar meios para que os funcionários desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes pode ser a resposta para a geração de motivação e competência para o trabalho. Trabalhador motivado trabalha mais feliz e, consequentemente, os resultados aparecem.

6. REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança e Motivação: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros**. São Paulo: Clio Editora, 2010.

AIRES, A. (Org). **Dicionário Escolar de Filosofia**. Lisboa: Plátano, 2003. Versão online: http://www.defnarede.com/. Acesso em 22 de maio de 2011.

ALBUQUERQUE, L. G. e FRANÇA, A. C. L. **Estratégia de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** São Paulo: Revista de Administração. v. 33, n. 2. 1998, p. 40-51.

ARAÚJO, P. **Motivação, hoje e sempre.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BERGAMINI, C. W. **Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas da USP. Abr.-Jun. 1990, p. 23-34.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: A administração do sentido.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas. v. 34, n. 3, 1994, p.102-114.

BERGAMINI, C. W. **Motivação das Organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação: Uma viagem ao centro do conceito.** São Paulo: RAE executivo, v.1 n. 2, 2003, p.63-67.

BZUNECK, J. A. e BORUCHOVITCH, E. (Orgs). **A motivação do aluno**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

CARDOSO, M. **O melhor lugar para trabalhar. BB com você.** n. 65, p. 27, 2010.

CHAUI, M. **Boas-vindas à Filosofia**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

CHIAVENATO; I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO; I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ENGELMANN, E. **A motivação de alunos dos cursos de artes de uma universidade pública do norte do Paraná.** Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, S.E.R. **Psicologia: Reflexão e Critica.** p. 143-150. 2004.

HAAK, M. K. **Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços.** São Paulo: Revista de Administração. v. 35, n. 3. 2000, p. 60-70.

LEBOEUF, M. **Obtendo Resultados.** Rio de Janeiro:Record, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

ROCHA, M. **Impacientes, infiéis e insubordinados.** Revista Exame. 2008

SAMPAIO, J. R. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas da USP. Jan/Fev/Mar. 2009. p.5-16.

SAVIAN FILHO, J. **Argumentação: a ferramenta do filosofar.** São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

SINGER, P. **Ética Prática.** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano.** São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SPONVILLE, A. C. **A felicidade desesperadamente.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SPONVILLE, A. C. O capitalismo é moral? São Paulo: Martins Fontes, 2005.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C.. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática.** Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 5, n. 1, Abr. 2001. Versão online: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000100010&lng=en&nrm=iso. Acesso em 07 de setembro de 2011.

VIEIRA, L. (Org). **Administradores.** João Pessoa, PB. Versão online: www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/conheca-algumas-praticas-adotadas-pelas-100-melhores-empresas-para-trabalhar. 2011. Acesso em 02 de agosto de 2011.

WATSON, J. B. **Behaviorism**. New York: Norton. 1930.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS
(Modalidade à Distância)

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA SOBRE O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA ESTILO DO BANCO GRÉCIA

Prezado colega,

Peço sua colaboração nesta pesquisa que tem como objetivo principal descrever os itens que mais motivam os funcionários desta agência, bem como verificar se os funcionários consideram o banco o melhor lugar para trabalhar.

Esta pesquisa será usada como base para o trabalho de conclusão do MBA em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, da aluna Rosana Voigt Silveira.

Agradeço a sua participação!

A. Perfil do entrevistado:

1. Nome (opcional): _____

2. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

3. Faixa Etária:

( ) até 25 anos ( ) de 36 a 40 anos

( ) de 26 a 30 anos ( ) de 41 a 45 anos

( ) de 31 a 35 anos ( ) Acima de 45 anos

4. Escolaridade:

( ) 2º grau ( ) Especialização

( ) 3º grau incompleto ( ) Mestrado

( ) 3º grau completo ( ) Doutorado

5. Cargo ocupado: _____

6. Tempo de atuação no cargo:

( ) menos de 01 ano ( ) de 11 a 15 anos

( ) de 1 a 5 anos ( ) de 16 a 20 anos

( ) de 6 a 10 anos ( ) mais de 20 anos

B. Questões específicas:

Como você se posiciona em relação às afirmativas abaixo?

Em relação ao que incentiva e estimula o seu desenvolvimento profissional...	**Isso ocorre no Banco.**	**Grau de Importância na sua Motivação:**
7. O salário é compatível com minhas necessidades básicas e de minha família.	( ) Concordo Totalmente ( ) Concordo Parcialmente ( ) Não Conc./Nem Disc. ( ) Discordo Parcialmente ( ) Discordo Totalmente	( ) Extremamente Importante ( ) Muito Importante ( ) Medianamente Importante ( ) Pouco Importante ( ) Nem um pouco Importante
8. Tenho oportunidade de testar minha capacidade e de alcançar os resultados.	( ) Concordo Totalmente ( ) Concordo Parcialmente ( ) Não Conc./Nem Disc. ( ) Discordo Parcialmente ( ) Discordo Totalmente	( ) Extremamente Importante ( ) Muito Importante ( ) Medianamente Importante ( ) Pouco Importante ( ) Nem um pouco Importante
9. Tenho oportunidade de ascensão profissional.	( ) Concordo Totalmente ( ) Concordo Parcialmente ( ) Não Conc./Nem Disc. ( ) Discordo Parcialmente ( ) Discordo Totalmente	( ) Extremamente Importante ( ) Muito Importante ( ) Medianamente Importante ( ) Pouco Importante ( ) Nem um pouco Importante
10. Há boas condições físicas no ambiente de trabalho.	( ) Concordo Totalmente ( ) Concordo Parcialmente ( ) Não Conc./Nem Disc. ( ) Discordo Parcialmente ( ) Discordo Totalmente	( ) Extremamente Importante ( ) Muito Importante ( ) Medianamente Importante ( ) Pouco Importante ( ) Nem um pouco Importante
11. Recebo apoio e incentivo por parte da empresa, a qual disponibiliza cursos e treinamentos.	( ) Concordo Totalmente ( ) Concordo Parcialmente ( ) Não Conc./Nem Disc. ( ) Discordo Parcialmente ( ) Discordo Totalmente	( ) Extremamente Importante ( ) Muito Importante ( ) Medianamente Importante ( ) Pouco Importante ( ) Nem um pouco Importante

Como você se posiciona em relação às afirmativas abaixo?

Em relação ao trabalho...	Concordo totalmente	Concordo Parcialmente	Não conc./ nem	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente

			disc.		
12. Sinto que meu trabalho é estimulante e motivador.					
13. Tenho autonomia no desenvolvimento de minhas atividades.					
14. Percebo que meu potencial é devidamente reconhecido pelos meus superiores.					
15. Eu gosto de expor minhas idéias/opiniões para auxiliar o cumprimento das metas					
16. O Banco é um lugar psicologica e emocionalmente saudável para trabalhar.					
17. O relacionamento no meu ambiente de trabalho é amigável.					

18. Qual é seu grau de motivação no trabalho? (Marque com um X).

Muito Desmotivado	Desmotivado	Nem motivado/nem desmotivado	Motivado	Muito Motivado

Como você se posiciona em relação às afirmativas abaixo?

Como você se sente no seu trabalho?	Concordo totalmente	Concordo Parcialmente	Não conc./ nem disc.	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
19. Sinto orgulho e bem-estar em poder trabalhar nesse banco.					

20. Eu gosto e sou feliz no meu trabalho.					
21. Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.					
22. Eu considero o Banco Grécia o melhor lugar para trabalhar.					

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS
(Modalidade à Distância)

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA SOBRE O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA ESTILO DO BANCO GRÉCIA

Prezado colega,

Peço sua colaboração nesta pesquisa que tem como objetivo principal descrever os itens que mais motivam os funcionários desta agência, bem como verificar se os funcionários consideram o banco o melhor lugar para trabalhar.

Esta pesquisa será usada como base para o trabalho de conclusão do MBA em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, da aluna Rosana Voigt Silveira.

Agradeço a sua participação!

A. Perfil do entrevistado:

1. Nome (opcional): _____

2. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

3. Faixa Etária:

( ) até 25 anos ( ) de 36 a 40 anos
( ) de 26 a 30 anos ( ) de 41 a 45 anos
( ) de 31 a 35 anos ( ) Acima de 45 anos

4. Escolaridade:

( ) 2º grau ( ) Especialização
( ) 3º grau incompleto ( ) Mestrado
( ) 3º grau completo ( ) Doutorado

5. Cargo ocupado: _____

6. Tempo de atuação no cargo:

( ) menos de 01 ano ( ) de 11 a 15 anos

( ) de 1 a 5 anos ( ) de 16 a 20 anos

( ) de 6 a 10 anos ( ) mais de 20 anos

B. Questões específicas:

1) Você sente que o seu trabalho é motivador? Por quê?

2) Qual é seu grau de motivação no trabalho? Que fatores influenciaram na sua resposta?

3) Você sente orgulho e bem-estar em poder trabalhar neste banco. Por quê?

4) Você considera o Banco Grécia o melhor lugar para trabalhar? Por quê?