

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

**Adavilso Sartori**

**Motivação e Política de Comissionamento: um estudo de caso com um  
grupo de funcionários de uma instituição bancária**

**Porto Alegre**

**2010**

Adavilso Sartori

**Motivação e Política de Comissionamento: um estudo de caso com um grupo de funcionários de uma instituição bancária.**

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

Professora Orientadora: Profa. Angela B. S. Garay

Tutora Orientadora: Francielle M. da Silva

**Porto Alegre**

**2010**

Adavilso Sartori

**Motivação e Política de Comissionamento: um estudo de caso com um grupo de funcionários de uma instituição bancária.**

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

Aprovado em 10 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Ângela Beatriz Scheffer Garay

---

Profa. Lilian Weber

## **AGRADECIMENTOS**

Aos tutores, Luciano José Martins Vieira e Francielle Molon da Silva, pelo acompanhamento, pela paciência e pela disponibilidade em me auxiliar na elaboração e desenvolvimento desse trabalho, desde o projeto até a sua conclusão.

Aos administradores das agências participantes da pesquisa que permitiram a realização da mesma e a todos que concordaram e se dispuseram a participar.

À minha grande amiga Jussara, pelo incentivo, apoio e auxílio, que me ajudaram a concluir esse trabalho.

Aos amigos e familiares que, de uma forma ou de outra, ajudaram para a concretização desse trabalho.

À todos, um muito obrigado!

## RESUMO

O comportamento humano tem sido considerado cada vez mais relevante no estudo e na prática administrativa. Considerando essa importância, o presente estudo tem o objetivo de investigar como a política de comissionamentos na carreira administrativa de uma instituição financeira, identificada como Banco Alfa, serve como estímulo à motivação dos funcionários na busca do alcance dos objetivos organizacionais. O trabalho foi elaborado na forma de um estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa, e a pesquisa foi viabilizada pela aplicação de questionários e análise estatística das respostas. Participaram dessa pesquisa 51 funcionários lotados em sete agências que formam uma subdivisão da estrutura da empresa, caracterizada como Rede. Os questionários aplicados visavam identificar as percepções dos funcionários participantes com relação à remuneração justa, valoração da qualificação, acessibilidade, regras para seleção dos comissionados, construção de carreiras, e fontes de insatisfação com a política de comissionamentos da empresa. Para subsidiar esse trabalho, foram invocados conceitos sobre motivação, remuneração e carreira, sendo também apresentadas duas teorias motivacionais: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham H. Maslow e a Teoria da Expectância de Victor H. Vroom. Foi possível concluir que, de forma geral, os funcionários estão satisfeitos com a política de comissionamentos e seus critérios são tidos como justos e claros. No entanto, na percepção dos mesmos, esses critérios não são corretamente aplicados, gerando uma lacuna entre o que a empresa prega e o que ela pratica.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Motivação. Carreira. Remuneração. Teorias motivacionais.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura hierárquica das agências .....	30
Gráfico 1 – Tempo no cargo, tempo de agência e nº de agências (combinados com tempo de empresa).....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de questionários enviados e devolvidos por agência.....	26
Tabela 2 – Números consolidados do setor bancário brasileiro – 06/2010.....	29
Tabela 3 – Tempo no cargo, tempo de agência e nº de agências por cargo ocupado.....	33
Tabela 4 – Tempo de empresa – conversão de faixas para valores absolutos.....	33
Tabela 5 – Organização em blocos das perguntas dos questionários.....	35
Tabela 6 – Questões sobre o tema Motivação.....	35
Tabela 7 – Questões sobre o tema Remuneração.....	37
Tabela 8 – Detalhamento da questão 11 em função do cargo ocupado.....	38
Tabela 9 – Questões sobre o tema Carreira.....	39
Tabela 10 – Questões sobre a Teoria de Abraham H. Maslow.....	40
Tabela 11 – Questões sobre a Teoria de Victor H. Vroom.....	42
Tabela 12 – Questões para verificação do Objetivo 1.....	44
Tabela 13 – Questões para verificação do Objetivo 2.....	47
Tabela 14 – Questões para verificação do Objetivo 3.....	47

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 O QUE SE CONHECE SOBRE MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 MOTIVAÇÃO NA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO .....	11
1.2 MOTIVAÇÃO: ALGUNS CONCEITOS .....	12
1.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	15
<b>1.3.1 O trabalho de Abraham H. Maslow .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 O trabalho de Victor H. Vroom .....</b>	<b>17</b>
<b>2 CONSIDERAÇÕES SOBRE CARREIRA, REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>24</b>
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	24
3.2 A AMOSTRA.....	25
3.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	26
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	27
<b>4 O SETOR, A EMPRESA, E A POLÍTICA DE COMISSONAMENTOS.....</b>	<b>28</b>
4.1 O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO .....	28
4.2 A EMPRESA .....	29
4.3 A POLÍTICA DE COMISSONAMENTOS .....	30
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES .....	32
5.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS .....	35
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>55</b>



## INTRODUÇÃO

Desde os primórdios do estudo da Administração, tem-se a consciência da importância de provocar o interesse dos trabalhadores no sucesso da empresa onde trabalham. No pensar de Fayol (1990, p. 62) “[...] um chefe que sabe induzir seu pessoal ao espírito de iniciativa é infinitamente superior a outro que não o sabe”. Com a evolução das teorias e práticas administrativas houve uma humanização e “[...] surgiram estudos sobre motivação que deram maior ênfase às necessidades humanas no trabalho, principalmente à necessidade de auto-realização” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 64), perpetuando a presença do tema nos estudos de Gestão de Pessoas.

Alinhados a essa evolução, Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 42) acrescentam: “originalmente popularizado por Frederick Herzberg, considera-se que o enriquecimento do cargo atende a necessidades superiores dos funcionários, como auto-realização e auto-estima, enquanto, a longo prazo, atinge a satisfação no trabalho e as metas de desempenho”. Segundo os autores, o enriquecimento do cargo pode ocorrer através de acréscimo de autonomia e responsabilidade, possibilitando ao funcionário executar tarefas mais interessantes, significativas e gratificantes.

Considerando tais aspectos, realizou-se este trabalho, buscando-se a análise da política de comissionamentos para a carreira administrativa de uma instituição bancária, a partir de uma pesquisa com os funcionários lotados em sete agências. Esse grupo de agências compõe o que é chamado de Rede. A carreira administrativa da empresa contempla unicamente o cargo de escriturário, e a ascensão profissional se dá através do exercício de comissões, em complementaridade ao exercício e à remuneração desse cargo.

A análise realizada neste estudo objetiva pesquisar indícios do quão eficiente vem a ser a referida política como geradora de estímulo motivacional, considerando a percepção dos funcionários em relação a quatro aspectos: regras para seleção dos comissionados, valoração da qualificação, acessibilidade e remuneração justa. A escolha desses aspectos para orientar o estudo justifica-se pela relação que os mesmos possuem com os princípios de transparência, reconhecimento e respeito à personalidade, sob os quais, em linhas gerais, são pautados os programas de orientação profissional que a empresa possui com o objetivo de orientar a gestão de carreira, e adequá-la as necessidades organizacionais.

Assim, é proposta a seguinte questão para pesquisa: **A política de comissionamentos na carreira administrativa do Banco Alfa serve como estímulo à motivação dos funcionários da Rede Hepta na busca da consecução dos objetivos organizacionais?**

Para orientar este estudo, foi proposto como objetivo principal: investigar como a política de comissionamentos na carreira administrativa do Banco Alfa serve como estímulo à motivação dos funcionários lotados na Rede Hepta na busca do alcance dos objetivos organizacionais. E a fim de possibilitar que o objetivo seja alcançado, propõem-se os seguintes objetivos específicos: identificar o nível de satisfação dos funcionários com relação à política de comissionamentos, concernente a aspectos de remuneração justa, valoração da qualificação, acessibilidade e regras para seleção dos comissionados; identificar aspectos da política de comissionamentos que possam causar insatisfação; e analisar a influência da política de comissionamentos na decisão por construir uma carreira dentro da empresa. Dessa forma espera-se responder à questão acima. Os objetivos do trabalho serão alcançados através de uma pesquisa documental, que verificará os aspectos da política, e de uma pesquisa quantitativa, que verificará aspectos da percepção dos funcionários em relação à ela.

A opção pelo tema é justificada ao se considerar as colocações iniciais sobre a importância da motivação, do ponto de vista da empresa, apontando a importância de manter um quadro de funcionários motivados e comprometidos com os objetivos da organização. Esse aspecto ganha mais importância dentro do Banco Alfa por conta da complexidade e da concorrência acirrada, típicas do setor, e da relativa estabilidade no emprego, que a empresa adota como política e que pode acabar gerando comodismo.

As mesmas colocações iniciais revelam a importância do tema pelo ponto de vista da satisfação do funcionário, e tal importância pôde ser percebida de forma empírica no dia-a-dia do ambiente do trabalho, uma vez que o assunto permeia as conversas dos grupos informais, demonstrando que questões como cargos, promoções, recrutamentos internos e suas regras se tornaram parte da cultura organizacional da empresa. O comissionamento é o caminho que oferece crescimento profissional, melhorias na remuneração e possivelmente realização pessoal. Além disso, a construção de uma carreira se torna o principal estímulo à motivação, uma vez não haver na organização políticas específicas com essa finalidade.

Ainda, considerando a diversidade conceitual e teórica que envolve o tema “motivação”, é improvável que se consiga elaborar uma definição para o tema, ou que se possam identificar suas fontes e resultados de forma estanque e definitiva. Além disso, sempre emerge na discussão a subjetividade, provocada pelas características individuais dos trabalhadores. Dessa forma, trabalhos que visam estudar as relações práticas desse tema,

podem ter a sua utilidade, tanto do ponto de vista acadêmico quanto organizacional.

A oportunidade e a viabilidade para a realização desse trabalho se desvendam pela condição do autor de funcionário da empresa estudada, e pela possibilidade de obter informações diretamente com os demais funcionários, reduzindo assim possíveis resistências.

O trabalho está estruturado em cinco partes: Revisão da Literatura Sobre o Tema; Procedimentos Metodológicos; Apresentação do Setor, da Empresa e da Política de Comissionamentos; Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa; e Conclusões.

## 1 O QUE SE CONHECE SOBRE MOTIVAÇÃO

Nesse capítulo será feita a apresentação dos principais conceitos teóricos que ilustram a literatura especializada sobre o tema motivação. O capítulo inicia com uma breve contextualização histórica, segue em uma tentativa de conceituar motivação, e após apresenta os trabalhos de Maslow e Vroom no que concerne a teorias motivacionais. A escolha dessas teorias se deu pela sua representatividade e aceitação nos estudos organizacionais.

### 1.1 MOTIVAÇÃO NA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

Seria impossível compreender a Administração vendo-a de forma estanque e isenta de qualquer processo histórico. Suas técnicas, práticas e conceitos se desenvolveram ao longo de sua história, e a relação indivíduo-organização foi se transformando ao longo desse processo histórico-evolutivo. Logo, a motivação como um dos assuntos tratados pelos estudos da Administração, também precisa acompanhar essa construção, como bem coloca Bergamini (2008, p. 2) ao citar que “como tudo aquilo que se conhece sobre o homem, a sua motivação pessoal ou a falta dela também tem sua história”. Essa frase sintetiza a importância de se fazer uma breve contextualização histórica da motivação nos estudos administrativos.

O fator humano, dentro das organizações, nem sempre teve a importância que tem hoje. “No início da industrialização, quando as pessoas eram vistas mais como peças substituíveis de uma máquina, as soluções combinavam rígida supervisão com sistemas de remuneração por peça” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1996, p. 27). Motta e Vasconcelos (2006) também têm essa compreensão e a justificam:

O ser humano, no começo, era visto como um ser simples e previsível cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade. Dessa forma, para os principais autores clássicos de administração, [...], o comportamento humano não constituía um problema em si (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 269).

Ainda, segundo Motta e Vasconcelos (2006), as experiências de Elton Mayo introduziram a percepção da complexidade do comportamento humano e a importância de fatores afetivos e psicológicos no ambiente de trabalho, formando a Escola das Relações Humanas, que não compartilhava as idéias da Escola de Administração Clássica, expostas

acima. Porém, os autores da Escola das Relações Humanas ainda “[...] consideram o ser humano um ser passivo, que reage de forma padronizada aos estímulos aos quais eles são submetidos na organização” (MOTTA; VASCONCELOS 2006, p. 271).

Posteriormente a essa escola, autores usam argumentos oriundos da Psicologia para tratar de temas como motivação e liderança, propondo um modelo que entende o ser humano como ser ativo na busca de realização e autodesenvolvimento no ambiente de trabalho (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Nessa mesma direção, Silva e Rodrigues (2007) afirmam que durante mais de um século a relação homem-trabalho tem sido objeto de estudo sendo abordada por diversos pontos de vista, suscitando cada vez mais o interesse da comunidade científica. E percebem haver por parte dos pesquisadores do tema “[...] uma inquietude para explicar a motivação e/ou desmotivação dos trabalhadores em relação ao trabalho, tendo em vista os problemas que delas decorrem não pararem de aumentar” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 1). Os autores ainda apontam alguns fatores que conduzem o indivíduo à insatisfação e a sensação de alienação: a industrialização da sociedade, a burocratização, a automação, a divisão do trabalho e as tarefas rotineiras e repetitivas (SILVA; RODRIGUES, 2007).

De uma forma geral, Silva e Rodrigues (2007) assim como Motta e Vasconcelos (2006) apontam o aumento da produtividade como principal indutor para a preocupação com a motivação dos funcionários nas organizações. Tamayo e Paschoal (2003) compartilham do mesmo pensamento ao afirmarem que “o estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional” (TAMAYO; PASCOAL, 2003, p. 35).

## 1.2 MOTIVAÇÃO: ALGUNS CONCEITOS

Muito se fala sobre motivação e sua importância para as empresas em geral. Mas afinal, o que é motivação? De que forma ela se manifesta? É possível motivar alguém? Essas e outras perguntas são frequentes quando o tema é abordado, e por essa razão nas próximas linhas são apresentados alguns conceitos elaborados por estudiosos do tema, que tentam definir a motivação, suas causas, formas e implicações.

“No âmbito de qualquer teoria da administração de recursos humanos encontram-se pressuposições sobre a motivação humana” (MCGREGOR, 1980, p. 43). Considerando essa

onipresença o autor afirma que uma variedade de pontos de vista contraditórios sobre o assunto, gerou muita confusão entre os cientistas sociais, todavia, com o passar dos anos percebeu-se haver uma convergência dos resultados das pesquisas. O que permitiria que se fizessem algumas generalizações (McGREGOR, 1980).

Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que em geral a motivação é considerada como um processo psicológico que orienta um comportamento, que no ambiente de trabalho “manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado” (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 35).

Os autores também trazem uma perspectiva que revela o dinamismo das relações de trabalho entre organização e indivíduo, existindo a interação, e a necessidade de equilíbrio, entre os interesses das partes, e afirmam ser este o contexto onde se situam os problemas relacionados à motivação. Segundo os autores, as empresas apresentam demandas relacionadas ao desempenho e às normas comportamentais, enquanto a demanda por parte dos indivíduos é diferente, primando mais pela realização e satisfação de suas necessidades.

As demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho. Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 36).

Robbins (2005), mantendo o foco nos aspectos organizacionais da motivação, a conceitua através de um tripé de elementos-chave, e a define como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2005, p. 132). Para o autor, a intensidade se refere à quantidade de esforço despendido pelo indivíduo, e seria o elemento principal. No entanto, a intensidade não garante resultados, a menos que tenha uma direção que beneficie a organização. Por fim, o comportamento motivado prescinde de persistência, que representa a manutenção do referido comportamento até que os objetivos sejam alcançados.

Para Silva e Rodrigues (2007, p. 7), “o estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana – suas próprias ações”. Os autores explicam que o comportamento humano é determinado pelo desejo de atingir um objetivo, e citam as necessidades, desejos e impulsos como sendo a mola da ação, dirigindo o comportamento. Tais fatores teriam intensidades diferentes para indivíduos

diferentes e afirmam: “a motivação no homem envolve um procedimento cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica. Constitui um fenômeno essencialmente psíquico” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 7). Ainda, segundo os autores, a motivação pode ser no máximo estimulada, mas seria impossível motivar alguém, uma vez que “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 9).

Steers e Porter (apud BERGAMINI, 2008, p. 33) entendem que a motivação seja constituída de uma “cadeia de eventos, tendo em vista o desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio por acreditar-se que certas ações deveriam servir a esse propósito”. A ação dos indivíduos é regida pela crença no alcance de seus objetivos.

Bergamini (2008) traz a explicação da origem etimológica do termo *motivação* que deriva da palavra latina *movere*, que significa *mover*, e salienta a importância para o assunto contida nessa noção de dinâmica e ação, apontando que “a característica motivacional do psiquismo humano abrange, assim, as diferentes perspectivas inerentes ao processo a partir do qual o comportamento das pessoas entra em ação” (BERGAMINI, 2008, p. 32).

A autora afirma ainda que “a psicodinâmica motivacional depende de numerosos fatores que se acham ligados ao cargo em si, às características individuais, bem como aos resultados que o trabalho pode oferecer” (BERGAMINI, 2008, p. 106). Entendendo a motivação como fenômeno intrínseco, a autora conceitua:

A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes freqüentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem as experimenta (BERGAMINI, 2008, p. 108).

Ainda, pode-se afirmar que “a motivação representa uma fonte autônoma de energia, não respondendo a qualquer tipo de controle do mundo exterior” (BERGAMINI, 2008, p. 208). Nesse sentido a autora preocupa-se em diferenciar o conceito de movimento (condicionado) do conceito de motivação, sendo que para a compreensão nítida desse último é necessário que se possa diferenciar dois tipos de ações:

Aqueles empreendidas pelo indivíduo e que foram condicionadas por fatores externos das que espontaneamente são emitidas pela própria pessoa. As primeiras caracterizam o movimento e as segundas são reconhecidamente denominadas de ações ou atos motivacionais (BERGAMINI, 1986, p. 25).

Para a autora, a principal distinção se deve ao fato de que comportamentos condicionados por fatores externos, como recompensas ou punições, só serão exibidos (comportamento desejável) ou deixarão de aparecer (comportamento indesejável) enquanto os

incentivos existirem. Dessa forma, incentivos externos devem ser obrigatoriamente ininterruptos para que possa condicionar o comportamento das pessoas (BERGAMINI, 1986).

E tendo realizado até aqui a tentativa de sintetizar e confrontar o pensamento de alguns autores em relação à conceituação sobre motivação, passa-se agora a apresentar algumas teorias que objetivam generalizar e explicar o comportamento motivado ou a sua ausência.

### 1.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Dada a importância do estudo da motivação para as organizações e para os trabalhadores, e também a diversidade de pensamentos e direcionamentos que se dá ao tema, não é de surpreender que surjam inúmeros estudos que tentam explicar o fenômeno da motivação. Nesse capítulo serão apresentadas a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow, e a Teoria de Expectância, de Victor Vroom. A escolha por estas duas teorias deve-se pela opção de aprofundar essas duas temáticas e é justificada pela representatividade que as mesmas possuem em relação ao tema, e pela contribuição que tais teorias ofereceram ao estudo da motivação, servindo inclusive de base para inúmeras outras.

Ainda, segundo Tamayo e Paschoal (2003), as teorias motivacionais podem ser organizadas em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo.

As teorias centradas no conteúdo tratam de identificar construtos fundamentais que motivam a atividade humana e, em consequência, a atividade laboral. As necessidades constituem o construto mais utilizado nestas teorias (Maslow, 1954; McClelland, 1985). As teorias centradas no processo tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a direção e a persistência do comportamento. Os construtos mais utilizados são os valores, as expectativas, as intenções e as atribuições (Vroom, 1964; Adams, 1965; Locke e Latham, 1990) (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 38).

Dessa forma, a opção pelas teorias de Maslow e Vroom permite que esse estudo apresente aspectos dos dois grupos de teorias supracitados através da representatividade dos trabalhos desses dois autores.



### 1.3.1 O trabalho de Abraham H. Maslow

Para Sampaio (2009, p. 5), “um dos autores mais citados e criticados por estudiosos do comportamento organizacional, no capítulo do estudo da motivação, é o norte-americano Abraham Maslow”. Bergamini (2008) também faz menção à importância da teoria das hierarquias das necessidades proposta por Maslow, lembrando que a mesma serviu de base para inúmeras outras.

Bergamini (2008) explica que Maslow, psicólogo clínico, desenvolveu sua teoria baseado em suas observações, e lança duas premissas básicas sobre o comportamento motivacional.

Em primeiro lugar, supõe que as pessoas estejam desempenhando um papel característico de seres que perseguem a satisfação de seus desejos, estando principalmente motivados por atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não podem ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se de forma a procurar reduzir essa tensão, isso coloca o ser vivo a caminho de poder reaver, mais adiante, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita uma determinada necessidade ou carência, ela perde seu potencial, enquanto força motivadora do comportamento, e seu desaparecimento faz emergir uma nova necessidade (BERGAMINI, 2008, p. 88).

Ainda Bergamini (2008, p. 88) coloca a importância da noção de necessidade “sendo considerada como um ponto de partida, ela é usada no sentido de caracterizar um estado de carência ou falta de algo que leva ao comportamento”.

Motta e Vasconcelos (2006) explicam como, segundo Maslow, as necessidades complexas que o ser humano possui podem ser hierarquizadas.

O comportamento humano é dirigido primeiro para a satisfação de necessidades simples e fundamentais (*lower-order needs*), as quais são essenciais e se relacionam a fisiologia e à segurança do ser humano. [...] Após satisfazê-las, o ser humano procurará satisfazer suas necessidades mais complexas (*higher-order needs*) (MOTTA; VASCONCELO, 2006, p. 66, grifo do autor).

Os autores colocam que dessa forma as necessidades complexas seriam hierarquicamente superiores às simples e fundamentais, e somente após a satisfação destas últimas é que o indivíduo buscaria satisfazer as primeiras. Robbins (2005) também apresenta essa dualidade de níveis e os diferencia explicando que “as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente [...] enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente” (ROBBINS, 2005, p. 133).

A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow é apresentada através de cinco categorias de necessidades que são organizadas de acordo com a ordem de primazia que costumam apresentar no comportamento humano, ou seja, quando uma delas é atendida, a que

vem logo a seguir se torna dominante (ROBBINS, 2005). As necessidades são apresentadas na ordem, e com o significado conforme segue:

[...] (1) *necessidades fisiológicas*, que dizem respeito à sobrevivência do organismo; (2) *necessidades de segurança*, que buscam encontrar um ambiente livre de ameaças; (3) *necessidades sociais*, voltadas a aceitação e amizade; (4) *necessidades de estima*, direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva; (5) *necessidades de auto-realização*, especialmente orientadas para o desenvolvimento integral dos recursos individuais (BERGAMINI, 2008, p. 92, grifo do autor).

Apesar das necessidades costumeiramente serem apresentadas de forma hierarquizada, “Maslow aceita a idéia da múltipla motivação, ou seja, que os motivos atuam simultaneamente na pessoa, influenciando-a diferentemente ao mesmo tempo” (SAMPAIO, 2009, p. 9). Sampaio (2009) também lembra que a teoria de Maslow sugere uma **preponderância** das necessidades, podendo acontecer de necessidades inferiores parcialmente satisfeitas terem menos influência no comportamento do indivíduo do que necessidades superiores menos satisfeitas. Além disso, o autor também afirma que ao longo de sua vida o indivíduo pode ser alternadamente influenciado por necessidades superiores ou inferiores. “Trata-se de uma teoria dinâmica, portanto as pessoas se encontrariam sob o jugo das influências de suas necessidades, que se alternam ao longo da vida” (SAMPAIO, 2009, p. 9).

Como já explicado, a teoria de Maslow é uma das mais difundidas sobre o tema, sendo praticamente impossível vasculhar a literatura sobre motivação sem esbarrar diversas vezes com ela. Essa teoria defende a idéia simples de que cada indivíduo tem necessidades e vai sempre buscar atendê-las. Sabendo-se quais as necessidades, pode-se orientar o comportamento. Mas apesar de sua popularidade, Maslow não foi o único autor a abordar o tema, dessa forma, segue a apresentação de outra teoria, também bastante representativa.

### 1.3.2 O trabalho de Victor H. Vroom

Segundo Robbins (2005, p. 148) “uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a **teoria da expectativa**, de Victor Vroom” (grifo do autor). Por essa razão, essa teoria surge nesse trabalho como representativa das teorias de processo, que, como explica Lobos (1975, p. 19), são teorias que “objetivam explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina”.

Silva e Rodrigues (2007, p. 43) afirmam ter sido “Victor Vroom, em 1964, o primeiro a mostrar de maneira clara o modelo cognitivo no trabalho”. Esse modelo prega que a motivação não tem sua fonte exclusivamente nas características individuais. Mesmo sendo fortemente influenciada por elas, a motivação depende das circunstâncias, assim, o ambiente de trabalho desempenha um papel fundamental no processo (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Para os autores, os modelos ditos “cognitivos” partem de uma idéia simples:

Cada um de nós reage não a um ambiente objetivo, mas a um ambiente percebido de uma maneira que se interprete o todo da situação na qual se trabalha. Assim sendo, toda a motivação seria, então, fruto de um processo duplamente subjetivo, pois teria, de um lado, as características individuais, motivos, valores, necessidades e que depende da maneira como cada um compreende as características de seu ambiente (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 44).

Os autores explicam que o modelo cognitivo é baseado na racionalidade do indivíduo que deve decidir conscientemente que ações deverão ser tomadas para que se possa alcançar os objetivos, sendo além de um modelo de motivação, um modelo de tomada de decisão. Parte-se da idéia de que o indivíduo sabe o resultado do seu trabalho, e de que forma isso o beneficiará. Assim, “a força, disposta por um indivíduo para agir de uma certa maneira, depende da intensidade com a qual ele espera que sua ação seja seguida dos resultados e dos valores que atrela a tais resultados” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 44).

Sobre as teorias cognitivas, Bergamini (2008, p. 72) explica que são também conhecidas como “[...] teorias da instrumentalidade, para as quais a decisão de se engajar em uma atividade depende do valor que se atribuiu àquilo que se espera obter com o resultado”. Assim, a atividade, seria considerada como um instrumento para se chegar ao resultado pretendido (BERGAMINI, 2008).

Segundo Bergamini (2008), Vroom é freqüentemente ligado à teoria da expectância, segundo a qual o indivíduo pergunta se determinada ação produz resultado, se esse resultado conduz a outro resultado, e se tais resultados têm valor. O estudioso apresentou o modelo VIE (Valência, Instrumentalidade e Expectância) que a autora assim explica:

A valência se refere ao nível de atração pelos fatores do meio ambiente, que nada mais é que a importância ou desejabilidade que o indivíduo atribui a determinado objetivo a ser atingido. A expectância está ligada à probabilidade de se chegar ao resultado desejado, o que corresponde à estimativa da relação entre a ação e seu resultado. Finalmente, a instrumentalidade se refere àquilo que acontecerá depois de se atingir o resultado, isto é, se o resultado permitirá a consecução de objetivos posteriores que foram desejados (BERGAMINI, 2008, p. 75).

A autora salienta que o modelo pressupõe que o indivíduo tenha profundo conhecimento das alternativas dentre as quais opta para obter os resultados desejados,

vinculando a isso a eficácia do processo, caracterizado como consciente e racional (BERGAMINI, 2008).

Conceituando, Ferreira, Fuerth e Esteves (2006) afirmam:

Para Vroom (1964), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados (FERREIRA; FUERTH; ESTEVES, 2006, p. 3).

Em termos mais práticos, a teoria da expectância de Vroom:

[...] sugere que um funcionário se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais [...]; e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais (ROBBINS, 2005, p. 148).

Robbins (2005) explica a teoria de Vroom através do enfoque de três relações, e as apresenta sob a forma de perguntas, do seguinte modo:

- 1) Relação *esforço-desempenho*: um esforço maior resultará numa avaliação de desempenho melhor?
- 2) Relação *desempenho-recompensa*: uma melhor avaliação de desempenho resultará em alguma recompensa?
- 3) Relação *recompensa-metas pessoais*: se eu receber uma recompensa, ela será atraente para mim?

As relações acima explicam a essência da teoria da expectância, que no entanto reconhece não existir um princípio universal que explique a motivação humana, e que mesmo que fosse possível compreender quais necessidades uma pessoa quer satisfazer, não se pode ter certeza que ela perceba o alto desempenho como forma de obter essa satisfação (ROBBINS, 2005).

As críticas em relação aos trabalhos de Vroom apresentam-se no sentido de sua limitada aplicabilidade a todos os trabalhadores por conta de sua fundamentação na racionalidade do indivíduo, fazendo com que sua aplicação funcione melhor nas decisões mais importantes, mas não funcione tão bem em decisões mais simples e corriqueiras. Para Robbins (2005), a teoria da expectância pode ser melhor utilizada para explicar o comportamento de trabalhadores de níveis mais altos, que possuem maior autonomia decisória, mas apresenta limitações quando aplicada ao comportamento de trabalhadores de níveis hierárquicos mais baixos, que tem suas decisões limitadas pelos supervisores, métodos e políticas organizacionais.

As teorias de Maslow e Vroom são, respectivamente, representativas de duas fases dos estudos sobre motivação que Robbins (2005) classificou como antiga e contemporânea. O autor também coloca que a maiorias das teorias motivacionais são complementares, e a validação de uma delas não invalida a outra.

Este trabalho restringe-se à apresentação das duas teorias acima, e concluídas as apresentações, cabem algumas considerações gerais sobre os conceitos e teorias até aqui abordados.

De tudo o que foi dito, duas conclusões são inevitáveis: a primeira, não existe uma conceituação ou teorização universal e inquestionável sobre a motivação. As necessidades, percepções e valores variam de acordo com cada indivíduo, e também ao longo de sua vida, caracterizando a motivação como um processo altamente subjetivo e dependente de fatores externos e internos. E a segunda, consequência da primeira, é a já célebre afirmação: ninguém motiva ninguém. É impossível motivar alguém para um trabalho, o que se pode é criar condições que inibam a desmotivação.

Os estudos sobre motivação evoluíram ao longo do tempo, e continuam evoluindo e suscitando discussões por conta da sua importância para as organizações, que têm nas pessoas, e no seu comportamento, a fonte de crescimento e garantia de continuidade. Como bem colocam Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 2), “as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma empresa”. E complementam dizendo que a fim de trabalhar com pessoas “temos que entender o comportamento humano [...] para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 2).

Vendo os conceitos até aqui apresentados, percebe-se a concordância entre a maioria deles ao afirmarem a motivação como sendo de origem interna ao indivíduo, e ainda é apresentada a importância de diferenciar a motivação do movimento condicionado. Dessa forma, é importante que sejam feitas algumas considerações sobre o uso da remuneração como forma de motivar os trabalhadores, ou ao menos incentivá-los ao movimento condicionado. Essas considerações, e outras sobre o tema Carreira, serão apresentadas no capítulo seguinte.

## 2 CONSIDERAÇÕES SOBRE CARREIRA, REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Bohlander, Snell e Sherman (2005) reconhecem serem inúmeros os fatores de satisfação no trabalho, incluindo tarefas interessantes e desafiadoras, remuneração justa e carreiras recompensadoras, mas lembram que, provavelmente, pouquíssimos funcionários continuariam trabalhando se não fosse pelo dinheiro que recebem, evidenciando a importância da remuneração. “A remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 252).

Justificando o viés motivacional da remuneração para os funcionários os autores afirmam que “o pagamento tem um peso direto não apenas em seu padrão de vida, mas também no status e no reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego quanto fora dele” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 254). Nesse sentido, os autores também se valem da teoria da expectativa, ou instrumentalidade. De acordo com essa teoria, os funcionários terão motivos para se esforçarem mais à medida que acreditem que serão devidamente remunerados por esse esforço, e que atribuam valor a tal remuneração (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Já Bergamini (2008) faz uma crítica ao uso de remuneração como estímulo motivacional. Menciona um período onde o salário era tido como o principal indutor da motivação, partindo de uma idéia simplista, do contrato de trabalho, onde o indivíduo realiza uma tarefa em troca de uma remuneração: o salário. O dinheiro teria a finalidade de suprir as necessidades do indivíduo e sua família, através da aquisição dos meios para satisfazer tais necessidades. Continuando sua crítica a autora afirma que:

São exatamente pontos de vista como este que sacramentaram a firme crença de que o salário deve ser considerado como um importante fator de motivação. Essa crença espalhou-se com rapidez meteórica. A irresistibilidade criada pela grande atratividade dessa idéia reside na simplificação ao extremo a respeito da explicação do comportamento motivado em situação de trabalho. O raciocínio é primário no sentido reducionista de que as pessoas trabalham apenas pelo salário. Oferecer bons e crescentes salários parece representar uma forma de manter pessoas motivadas trabalhando. Dado o estímulo, isto é, mais dinheiro, vem a resposta correspondente, que é mais trabalho (BERGAMINI, 2008, p. 12).

A autora se mostra constantemente preocupada em diferenciar a motivação, que é produzida por aspectos intrínsecos, do movimento, que é condicionado por estímulos extrínsecos, salientando que quando se tem o movimento, “há sempre a necessidade de se estar constantemente precisando empurrar ou puxar as pessoas para que elas se ponham em

movimento” (BERGAMINI, 1986, p. 32). E ainda nesse sentido, é colocado que, uma vez concedido um benefício, se o mesmo for retirado, o indivíduo entenderá isso como punição (BERGAMINI, 2008).

Ainda criticando à costumeira confusão entre movimento e motivação, a autora afirma que “as recompensas extrínsecas matam a verdadeira motivação que é representada por uma necessidade nitidamente de caráter interior a cada um” (BERGAMINI, 2008, p. 15). E conclui que uma pessoa realmente motivada pode perder seu interesse no trabalho se a recompensa oferecida não tiver valor pra ela, uma vez que recompensas extrínsecas esvaziam o sentido do trabalho para o indivíduo, que trabalha unicamente pela remuneração, e não vê no trabalho uma forma de afirmação de identidade (BERGAMINI, 2008).

Após apresentação das considerações sobre remuneração e sentido do trabalho, são agora apresentados alguns conceitos sobre carreira, que para a maioria dos autores não tem necessariamente vínculo com remuneração. Para Greenhaus (*apud* ROBBINS, 2005, p. 459), “carreira é definida como um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida de um indivíduo”. E concordando com essa conceituação, Hall (*apud* VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008, p. 3) define carreira como “a seqüência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”.

Explicando melhor o conceito de desvinculação entre carreira e remuneração, Robbins (2005) coloca que:

O conceito não se aplica apenas ao trabalho remunerado ou profissional, ou àquelas pessoas que passam a vida toda em um único emprego. O conceito também não se refere exclusivamente ao trabalho em uma única ocupação, nem tem relação com a evolução do status ou da remuneração. *Qualquer* trabalho, remunerado ou não, realizado durante um período de tempo pode constituir uma carreira. Dessa forma, além do emprego formal, a carreira pode se referir aos estudos, a atividades autônomas ou ao trabalho voluntário (ROBBINS, 2005, p. 459).

A explicação acima traz à tona a discussão sobre o conceito de Carreiras Sem Fronteira, que Robbins (2005, p. 460) define como “uma seqüência de oportunidades profissionais que extravasam os limites de um único lugar de trabalho”. O autor ainda coloca que as Carreiras Sem Fronteira substituem as carreiras tradicionais que representavam um “modelo de crescimento vertical, com aumento gradativo de remuneração, autoridade, *status*, e estabilidade” (ROBBINS, 2005, p. 459). Esse modelo estaria sendo substituído por outro menos paternalista por parte da empresa, onde o indivíduo assume a responsabilidade pela sua carreira e precisa ser flexível, capaz de aprender continuamente e mudar sua identidade funcional (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) aponta como principais causas dessa mudança o achatamento hierárquico que reduziu o número de cargos dentro da empresa e conseqüentemente a possibilidade de promoções, e as crescentes incertezas que impossibilitam que a empresa planeje corretamente suas necessidades, fazendo-a buscar mais flexibilidade do trabalhador.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) reforçam a tendência apresentada pelas Carreiras Sem Fronteira ao afirmarem que “as pessoas terão menos probabilidade de trabalhar no mesmo emprego por períodos extensos e, de fato, é improvável que a maioria passe toda sua carreira em uma única empresa” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 178).

Os autores também revelam o ponto de vista do trabalhador em relação às Carreiras Sem Fronteira, que se vê obrigado a conciliar sua vida particular às necessidades da empresa e concluem: “um programa de desenvolvimento de carreira deve ser visto como um processo dinâmico que associa as necessidades da empresa com as dos funcionários” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 178).

Considerando o que foi até aqui apresentado, é possível juntar os conceitos e perceber a relação entre eles. A remuneração pode não ser a forma mais “correta” de motivar ou incentivar, e tampouco estar presente em todos os momentos de uma carreira, mas sua imprescindibilidade na vida de qualquer um é indiscutível. Por sua vez, uma carreira, mesmo que sem fronteiras, só motivará se o indivíduo identificar nela algum tipo de evolução em relação à satisfação de suas necessidades, seja em termos financeiros ou não. Dessa forma, fica clara a interconexão entre os temas.

No capítulo seguinte será apresentado o método de que se valeu esse trabalho pra verificar se existe ou não a correspondência entre as concepções teóricas aqui apresentadas e a realidade encontrada na prática da política organizacional que é tema do presente estudo.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo que segue será apresentada a forma como se desenvolveu a pesquisa para o presente trabalho. Serão explicitados os procedimentos que foram adotados pelo pesquisador a fim de levar a cabo o objetivo do trabalho. Também constará aqui a justificativa da escolha por tais procedimentos.

#### 3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Ao longo de sua existência o homem sempre teve a necessidade de buscar e armazenar novos conhecimentos, porém, concomitantemente aos novos conhecimentos adquiridos cresce a necessidade de organizar a busca da construção do saber, através do desenvolvimento de métodos. Segundo Gil (1999, p. 26), “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

O método escolhido para desenvolver o trabalho foi o Estudo de Caso, uma vez que o trabalho analisou uma questão específica dentro de uma determinada empresa, sendo a escolha justificada pela conceituação de Yin (2001, p. 32): “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [...]”.

Para a realização do trabalho foi adotada uma abordagem descritiva, já que o mesmo teve por objetivo a tentativa de conhecer, investigar e identificar aspectos e opiniões referentes a uma política organizacional, e em nenhum momento tratou de explicar ou analisar causas ou fenômenos. Dessa forma, a utilização dessa abordagem se revela mais adequada, uma vez que:

A **pesquisa descritiva** pode ser utilizada pelo investigador quando o objetivo do estudo for: (1) descrever as características de um grupo; (2) estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador; (3) descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão. Cabe ressaltar que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado. Ela visa apenas descrevê-lo [...] (ACEVEDO; NOHARA, 2009, p. 46).

O trabalho adotou uma abordagem quantitativa com o uso de questionários e análise estatística dos dados. Gil (1999) apresenta como vantagens da utilização dos questionários: a possibilidade de atingir um grande número de pessoas, com um baixo custo, garantindo o anonimato dos respondentes que também usufruem de mais conveniência quanto ao momento de responder.

Os questionários, com 32 perguntas fechadas, tiveram a finalidade de buscar informações sobre a percepção dos funcionários sobre o tema pesquisado. Antes de sua aplicação o questionário foi testado com alguns indivíduos da amostra para verificar sua compreensão, e no que se mostrou necessário, reformulado. As alterações envolveram a substituição de algumas palavras que poderiam gerar confusão por parte dos respondentes, além da modificação na ordem das afirmações.

As perguntas fizeram referência à percepção quanto à comissionamento, à remuneração, ao desenvolvimento de carreira, entre outros temas afins. As escalas utilizadas foram graduadas em níveis de concordância ou discordância dos respondentes em relação às questões enunciadas, e contaram com as seguintes graduações: “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Nem Concordo Nem Discordo”, “Concordo”, e “Concordo Totalmente”, e foram atribuídos às graduações valores de 1 a 5, que possibilitaram a análise estatística das respostas. O método conforme descrito é conhecido como escala tipo Likert, e se enquadra na categoria de escalas sociais conceituadas por Gil (1999, p. 139) como “[...] instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível”. Considerando essa conceituação, o método supriu as necessidades deste estudo. Ainda, os questionários buscaram informações quanto à idade, sexo, estado civil, formação, tempo de empresa, cargo e outros dados que pudessem agregar informação à pesquisa e criar um perfil da amostra.

### 3.2 A AMOSTRA

A amostra foi composta pelos funcionários do Banco Alfa, lotados nas sete agências que formam a Rede Hepta. As redes são subdivisões da estrutura organizacional, cujo principal objetivo é ser um nível intermediário de alçada para tomada de decisões que excedam a responsabilidade dos gerentes de agência, passando as decisões a serem colegiadas. As redes são “encabeçadas” por agências, geralmente de maior porte, que

desempenham o papel de elo entre a rede e as estruturas organizacionais superiores. Nas agências envolvidas neste estudo estavam, quando da aplicação dos questionários, lotados 73 funcionários.

A fim de possibilitar a coleta de dados para a pesquisa os questionários foram enviados para as sete agências, de acordo com o número de funcionários lotados em cada uma delas. A Tabela 1 mostra o número de questionários enviados, o número dos questionários que retornaram respondidos, e o percentual que representaram:

**Tabela 1 – Número de questionários enviados e devolvidos por agência**

<b>Agência</b>	<b>Enviados</b>	<b>Retornados</b>	<b>%</b>
A	11	8	72,73
B	12	3	25,00
C	9	7	77,78
D	10	6	60,00
E	6	6	100,00
F	17	14	82,35
G	8	7	87,50
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>51</b>	<b>69,86</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

### 3.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A aplicação se deu através do envio dos questionários impressos, via malote interno da própria empresa. O envio somente aconteceu após o consentimento dos administradores das agências que participaram da pesquisa. Da mesma forma, seguiu envelope e orientações para a devolução dos questionários respondidos, que foram devolvidos da mesma forma que foram enviados, via malote. Foi solicitado aos respondentes que os devolvessem os no prazo máximo de 3 (três) dias após o recebimento, evitando dessa forma, desestimulá-los pela urgência, e ao mesmo tempo incentivá-los a responder o mais breve possível, evitando que o questionário fosse esquecido sem resposta. O envio ocorreu no dia 06/09/2010 e o retorno se deu entre os dias 13/09/2010 e 21/09/2010. O número de questionários enviados e devolvidos está exposto na Tabela 1.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados colhidos através dos questionários foram analisados e divididos em duas categorias, de acordo com o fim a que se destinaram. Uma categoria formada pelos dados pessoais e profissionais dos respondentes se destinou a traçar um perfil dos mesmos. A outra categoria registrou as percepções dos funcionários através das escalas graduadas de concordância. Conforme já explanado, a atribuição de valores de 1 a 5 para as graduações, que representam seus pesos na escala, possibilitou, através do cálculo da média, e do desvio-padrão, uma indicação simples da discordância ou concordância da totalidade dos respondentes.

Segundo Freund (2006, p. 56), a média é a mais popular medida de tendência central, que pode ser usada para encontrar um “[...] valor que descreva o meio ou o mais típico elemento de um conjunto de dados”. O autor também afirma que “a média leva em conta todos os elementos de um conjunto de dados” (FREUND, 2006, p. 60). Já sobre o desvio-padrão o autor explica que “se o desvio-padrão de um conjunto de dados é pequeno, os valores estão bem concentrados em torno da média, e se o desvio-padrão é grande, os valores estão muito espalhados em torno da média” (FREUND, 2006, p. 89).

Após a coleta dos dados, os mesmo foram analisados conforme a teoria com a aplicação das técnicas estatísticas mencionadas acima, utilizando-se a ferramenta de planilhas eletrônicas.

## **4 O SETOR, A EMPRESA, E A POLÍTICA DE COMISSIONAMENTOS**

Nesse capítulo serão organizadas algumas informações que tem a finalidade de fazer uma breve apresentação do setor bancário brasileiro, do qual a empresa analisada faz parte. Também serão apresentadas informações sobre a empresa e sobre sua política de comissionamentos, que é o foco desse trabalho.

### **4.1 O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

De acordo com a pesquisa O Setor Bancário em Números (2010) o setor bancário brasileiro, ao final de 2009 estava constituído por 158 instituições, sendo 88 privadas nacionais, 60 estrangeiras, e 10 públicas federais e estaduais. Essas instituições eram responsáveis por atender 133,6 milhões de correntistas, e naquele ano, a atividade de intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados representaram 6,5 % do PIB brasileiro.

Esse setor é marcado pela forte concentração em poucas instituições. Segundo o anuário Melhores e Maiores 2010, publicado pela revista Exame, a concentração é uma tendência que foi agravada pela crise financeira de 2008. Segundo o anuário, que lista as 50 maiores instituições, as mesmas tiveram juntas em 2009 um lucro de 24 bilhões de dólares, no entanto, computando apenas as 5 maiores o lucro foi de 19,8 bilhões de dólares, ou seja, 82,5% do lucro foi obtido por 10% das instituições.

Um retrato do setor é apresentado na Tabela 2 onde pode ser visualizado um consolidado de números do setor bancário brasileiro, referente ao primeiro semestre de 2010, elaborado através de informações disponibilizadas ao Banco Central do Brasil pelos próprios bancos.

**Tabela 2 – Números consolidados do setor bancário brasileiro – 06/2010**

<b>Consolidado Setor Bancário</b>	
Ativo Total	R\$ 3,92 trilhões
Operações de Crédito	R\$ 1,42 trilhão
Patrimônio Líquido	R\$ 344,4 bilhões
Lucro Líquido	R\$ 28,8 bilhões
Nº de Funcionários	583.846
Nº de Agências	19.862

Fonte: BACEN – Adaptado pelo autor (2010)

## 4.2 A EMPRESA

A empresa analisada neste estudo está entre as maiores instituições financeiras do país, e é constituída sob a forma de uma pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo. Segundo informações concedidas pela empresa, a mesma conta com 116.370 colaboradores, sendo 10.129 estagiários e 106.241 funcionários. Em relação ao número de agências, possui 4.984 unidades no Brasil e outras 13 no exterior. Essas agências atendem 34,9 milhões de correntistas, que se distribuem em 32,7 milhões de contas de pessoas físicas e 2,2 milhões de contas de pessoas jurídicas.

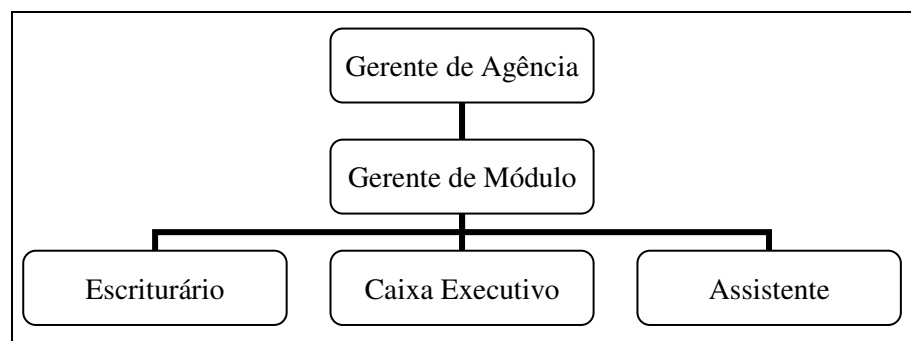
A empresa tem seus funcionários regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no entanto a empresa opta por uma política de evitar demissões, fazendo com que as pessoas permaneçam longos períodos de tempo na empresa.

Para a execução desse trabalho, a pesquisa se restringiu as sete agências que formam uma subdivisão caracterizada como rede. Uma rede é um grupo pequeno de agências, geograficamente próximas, que adquire status de unidade, e forma um nível intermediário para alçada de decisões que excedam a responsabilidade dos gerentes de agência, de forma que as decisões se tornam colegiadas.

Nesse trabalho a empresa não é identificada, sendo caracterizada apenas como Banco Alfa, enquanto a rede recebe a designação de Rede Hepta, e as agências são identificadas por letras, de A até G.

### 4.3 A POLÍTICA DE COMISSIONAMENTOS

No Banco Alfa, segundo informações concedidas pela empresa, as promoções na carreira se dão através das comissões. Os funcionários ao ingressarem na empresa são nomeados no cargo de escriturário, e qualquer promoção que ele venha a receber para ocupar um cargo com mais complexidade, ou hierarquicamente superior, se dará através do pagamento de uma comissão correspondente à nova função ocupada, dessa forma, a construção da carreira na empresa acontece por meio do exercício de comissões. No âmbito das agências envolvidas nesse estudo as comissões são, em ordem de complexidade e valor: Caixa Executivo, Assistente, Gerente de Módulo, e Gerente de Agência. Com relação à hierarquia, a Figura 1 demonstra os níveis existentes nas agências.



**Figura 1 – Estrutura hierárquica das agências**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os comissionamentos acontecem por meio de seleções internas realizadas entre os funcionários que por iniciativa própria decidam participar das mesmas. Os funcionários têm livre acesso para consultar as oportunidades abertas e também os critérios para preenchimento delas. Para as seleções a empresa utiliza um banco de talentos eletrônico que armazena informações sobre a formação, a experiência, os resultados das avaliações de desempenho e outras informações funcionais.

Ainda segundo informações concedidas pela organização, ela se compromete com o princípio de aprendizado contínuo e educação corporativa como forma de gerar o desenvolvimento pessoal e profissional. A empresa, através do estabelecimento prévio de critérios baseados no mérito e competência, se compromete a observar o desempenho profissional em questões concernentes a desenvolvimento, reconhecimento, retribuição e ascensão profissional.

Duas informações chamam atenção sobre a política que a empresa adota em relação aos funcionários. A primeira diz respeito aos treinamentos, sendo que a empresa, no segundo trimestre de 2010 ofereceu uma média de 113 horas de treinamento por funcionário, demonstrando seu compromisso com o desenvolvimento dos mesmos. Outra informação é quanto à rotatividade, que apresenta um percentual de desligamentos de 1,2 %, sendo que este índice está alto em relação à série histórica por conta de um programa de demissões voluntárias que a empresa adotou para os funcionários de outra instituição que foi incorporada em 2009. A empresa atribui esse baixo índice histórico ao investimento que a mesma faz na criação de vínculos que encorajem os funcionários a construir carreira na empresa.

Esse trabalho foi desenvolvido no âmbito das agências, com funcionários ocupantes de comissões conforme acima colocado, e não esgotam a política de cargos da empresa. As agências são os níveis mais baixos da estrutura, havendo ainda superintendências regionais e estaduais, diretorias, unidades de suporte, e tantas outras, sendo estas contempladas pela carreira administrativa da empresa, existindo ainda a carreira técnico-científica, que não é abordada nesse trabalho.

Concluindo com isso a contextualização da empresa, bem como a apresentação das informações sobre a mesma e suas políticas que possam ser pertinentes para esse estudo, passa-se agora para a apresentação dos resultados obtidos com essa pesquisa, que se dará no capítulo a seguir.



## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No capítulo que segue serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada. Em um primeiro momento será traçado o perfil dos respondentes, principalmente em relação aos aspectos demográficos. A seguir será feita a apresentação e a análise das respostas. A mesma será feita por blocos organizados conforme os temas abordados no trabalho, e também será analisada cada questão individualmente quando necessário. A análise das respostas será feita através da média retornada em cada questão, conforme explicado no capítulo referente ao método utilizado. A escala utilizada para avaliar as médias é graduada de 1 até 5 de forma que valores abaixo de 3,0 indicam discordância e valores acima de 3,0 indicam concordância com a afirmação apresentada. As médias resultantes, bem como as afirmações serão apresentadas em tabelas no decorrer do capítulo.

### 5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Para melhor situar a análise dos dados coletados, primeiramente foi traçado um perfil dos participantes. Dos 51 funcionários que responderam os questionários, 35 eram homens (69%) e 15 eram mulheres (31%). Em relação ao estado civil, 25 eram casados (53%), 18 solteiros (38%) e 4 divorciados (9%); 23 indivíduos tinham filhos e 24 não. Com relação à idade, a média foi de 34,8 anos, com um desvio-padrão de 10,5. Do total de indivíduos que responderam os questionários, 4 não responderam se tinham filhos, outros 4 não responderam sobre o estado civil, e 2 não responderam a idade.

No quesito tempo de empresa há uma predominância de indivíduos com mais de 20 anos, havendo 14 nessa faixa. Os que estão na empresa há menos de um ano totalizam 11 funcionários. Na faixa de 3 a 5 anos, assim como na de 6 a 10 anos encontram-se 10 indivíduos. Apenas 5 indivíduos encontram-se na faixa de 1 a 2 anos, e um único informou possuir de 11 a 20 anos de empresa. Também foi solicitado aos respondentes qual o cargo que ocupam o que resultou em um grupo composto por 20 escriturários, 10 gerentes de módulo, 7 assistentes, 7 caixas executivos, e 6 gerentes de agência. Um dos indivíduos não respondeu a essa questão.

Quanto ao grau de instrução o grupo estudado é formado por 24 indivíduos que concluíram o ensino médio, 14 que concluíram uma graduação e 13 que são pós-graduados. Ainda, dentre os indivíduos do grupo, 16 ainda estudam, 11 realizam alguma atividade não remunerada fora da empresa, 1 realiza algum tipo de atividade remunerada, 20 indivíduos não realizam qualquer atividade fora da empresa, e 2 indivíduos não responderam essa questão.

Continuando a traçar um perfil dos participantes dessa pesquisa, foi perguntado há quanto tempo ocupam o cargo atual, há quanto tempo trabalham na agência atual, e o número de agências onde já trabalharam desde o seu ingresso na empresa. Os resultados, obtidos através do cálculo das médias, estão sintetizados na Tabela 3. Da mesma forma que ocorreu com as outras questões, 4 não responderam a questão referente ao tempo no cargo e 1 não respondeu sobre tempo na agência.

**Tabela 3 – Tempo no cargo, tempo de agência e nº de agências por cargo ocupado**

	Tempo no cargo (anos)	Tempo na agência (anos)	Nº de agências (unidades)
Gerente de agência	8,17	1,83	8,00
Assistente	2,29	3,11	1,71
Escriturário	1,34	2,14	1,30
Gerente de módulo	2,34	6,64	2,90
Caixa executivo	14,39	15,29	3,43

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

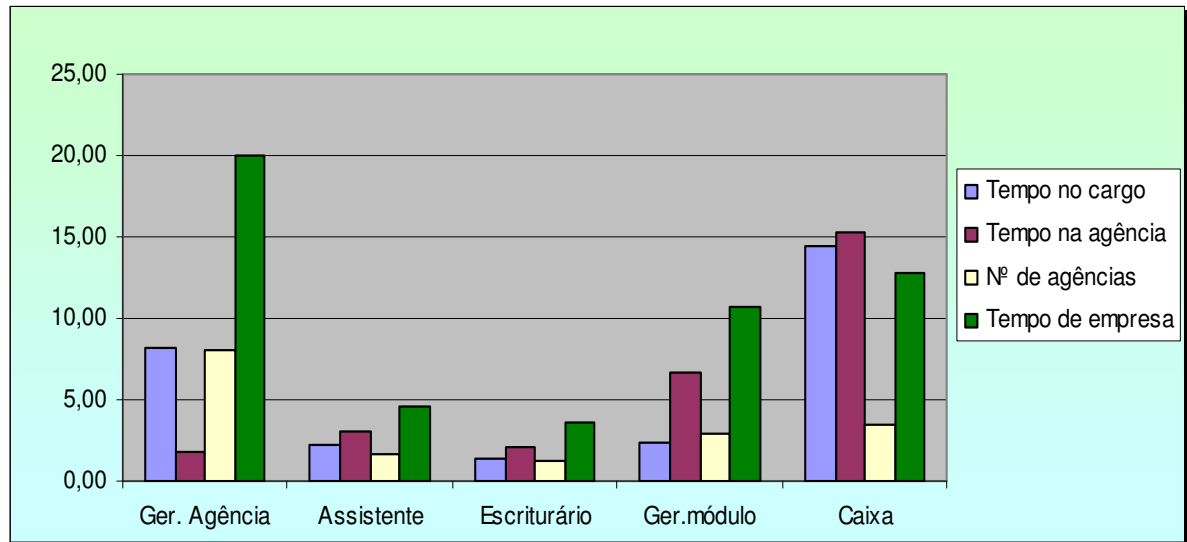
Os dados da tabela acima ao serem representados em gráfico, e combinados com a informação sobre o tempo de empresa, permitem a visualização dos perfis de cada cargo em relação às informações analisadas. Para possibilitar a representação gráfica do tempo de empresa, as faixas foram convertidas em valores absolutos, através do cálculo da média dos extremos, conforme demonstra a Tabela 4.

**Tabela 4 – Tempo de empresa – conversão de faixas para valores absolutos**

Faixa	Cálculo	Média usada para o gráfico
Menos de 1 ano	$(0 + 1) / 2$	0,5
De 1 a 2 anos	$(1 + 2) / 2$	1,5
De 3 a 5 anos	$(3 + 5) / 2$	4,0
De 6 a 10 anos	$(6 + 10) / 2$	8,0
De 11 a 20 anos	$(11 + 20) / 2$	15,5
Mais de 20 anos	----	20,0

Fonte: Elaborada pelo autor (2010)

Depois de convertidos, os dados foram combinados com o tempo na agência, tempo no cargo, e número de agências onde já trabalhou, e o resultado está apresentado no Gráfico 1.



**Gráfico 1 – Tempo no cargo, tempo de agência e nº de agências (combinados com tempo de empresa)**  
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A observação dos perfis que resultaram no gráfico demonstra que os indivíduos que ocupam o cargo de gerente de agência trabalham na empresa há mais tempo, e como o cargo exige grande experiência há uma demora até que galguem esse cargo, de forma que o tempo de ocupação do cargo é mediano. Ainda sobre os gerentes de agência se destaca o pouco tempo de permanência na agência e conseqüentemente, o grande número de agências onde trabalharam. Os indivíduos que ocupam o cargo de escriturário, por ser o cargo ocupado quando de ingresso na empresa, apresentam obviamente reduzido tempo de empresa, de agência, de cargo e de número de agências onde trabalharam. O cargo de assistente geralmente é a primeira promoção que o escriturário recebe, por conta disso, o perfil dos que ocupam esse cargo é muito semelhante ao perfil dos que ocupam o cargo de escriturário, apenas apresentando valores mais elevados no gráfico.

Continuando a análise dos perfis, os indivíduos investidos da comissão de gerente de módulo apresentam características semelhantes aos gerentes de agência na relação tempo de empresa e tempo de cargo, porém há uma inversão na relação tempo na agência e número de agências onde trabalhou assim o perfil de gerente de módulo aponta indivíduos que permanecem mais tempo na mesma agência. Já os indivíduos que ocupam o posto de caixa exibem um perfil diferenciado, permanecendo bastante tempo na empresa, no cargo e na agência, apresentado baixa mobilidade entre agências.

## 5.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

A análise das respostas se deu através da divisão das perguntas em blocos, de acordo com os temas a que se relacionam. A divisão se deu conforme apresentada na Tabela 5. Algumas questões, que estão assinaladas com um asterisco, estão presentes em mais de um bloco uma vez que a verificação dos objetivos envolve conceitos tratados em outros blocos, o que torna a pergunta relevante na análise de ambos. Em busca de atender os objetivos do presente estudo, onde se buscou medir a satisfação dos funcionários com a política de comissionamentos, todas as questões que faziam referência ao tema foram consideradas na análise.

**Tabela 5 – Organização em blocos das perguntas dos questionários**

<b>Tema do Bloco</b>	<b>Perguntas</b>
Motivação	1, 13, 20
Remuneração	6, 11, 15, 26, 29
Carreira	4, 8, 16, 21
Teoria de Maslow	2, 9, 10, 12, 22, 31
Teoria de Vroom	14, 18, 24, 28
Verificação do Objetivo 1	3, 5, 6*, 7, 11*, 15*, 17, 19, 21*, 23, 25, 30
Verificação do Objetivo 2	3*, 4*, 5*, 17*, 19*, 21*, 30*, 32
Verificação do Objetivo 3	4, 8*, 16*, 27

Fonte: Elaborada pelo autor (2010)

Para iniciar a análise das questões é feita uma verificação quanto à percepção dos respondentes em relação a alguns conceitos sobre **motivação** apresentados na revisão da literatura. As questões que tratam desse tema estão apresentadas na Tabela 6, bem como a média das respostas e o desvio-padrão.

**Tabela 6 – Questões sobre o tema Motivação**

	<b>Motivação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
1	A empresa percebe o valor dos funcionários.	3,5	0,86
13	Se a empresa atingir seus objetivos eu também serei beneficiado(a) nos meus objetivos.	3,6	1,00
20	Na maior parte do tempo sinto-me disposto(a) a realizar meu trabalho de forma eficiente e produtiva.	4,0	0,79
	Média do bloco	3,7	

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O bloco como um todo apresentou uma média de 3,7 o que representa que de forma geral as percepções dos funcionários estão mais inclinadas a confirmar as proposições do que refutá-las. Mas uma análise mais detalhada das perguntas pode ser feita.

A conceituação de motivação apresentada na revisão da literatura coloca o tema como sendo uma inter-relação dos interesses do funcionário e da empresa (TAMAYO; PASCHOAL, 2003) e que se manifesta através da persistência da disposição por parte do funcionário de despende esforço na realização de um trabalho bem feito e direcionado com os objetivos da empresa (TAMAYO e PASCHOAL, 2003; ROBBINS, 2005).

Partindo desses pressupostos, a questão 13 tenta verificar se os funcionários percebem a existência dessa inter-relação de interesses, onde os objetivos de um seriam atingidos se forem atingidos os objetivos de outro. Os resultados obtidos com a resposta a essa pergunta indicam que essa inter-relação é percebida mas não é tão clara quanto poderia ser, uma vez que a média não se deslocou muito do centro da régua, resultando em 3,6 . Além disso, o desvio-padrão dessa pergunta foi relativamente alto, o que demonstra existir entre os funcionários percepções bem diferentes sobre essa questão.

Já a questão 1 visa saber se os indivíduos entendem que a empresa percebe os funcionários como parte importante do negócio, sendo essa percepção uma condição necessária para a construção da citada inter-relação. A questão retornou uma média de 3,5, o que pode ser compreendido como uma confirmação tímida da afirmação, e o desvio-padrão relativamente baixo demonstra que a percepção da maioria dos respondentes orbita próximo à média.

Por sua vez, considerando a conceituação acima sobre a manifestação da motivação, é possível afirmar que os funcionários entrevistados demonstram-se motivados, já que a média da questão 20 foi de 4,0 e apresentou um desvio-padrão baixo, o que significa concordância em relação à afirmação.

O bloco de perguntas sobre o tema **remuneração** apresentou os resultados conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Questões sobre o tema Remuneração

	Remuneração	Média	Desvio
6	Eu trabalharia mais se meu salário fosse melhor.	3,0	1,22
11	O salário que recebo é compatível com minha função e minhas responsabilidades.	2,7	1,09
15	Gostaria de ser comissionado(a) para um cargo melhor para melhorar o salário.	4,1	0,83
26	O salário é o principal motivo que me leva a trabalhar na empresa.	3,0	1,14
29	Os benefícios que recebo (plano de saúde, previdência, PLR) são o principal motivo que me leva a trabalhar na empresa.	3,2	1,03
Média do bloco		3,2	

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A literatura estudada traz a questão da remuneração como a razão principal que leva as pessoas a trabalhar, e afirma que trabalharão melhor se perceberem que isso renderá uma remuneração melhor. Ainda, afirma-se que remuneração não se limita ao salário em termos pecuniários, mas envolve benefícios e vantagens (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Ao mesmo tempo, a remuneração como fonte de motivação é criticada por esvaziar o sentido do trabalho e gerar unicamente o movimento condicionado (BERGAMINI, 2008).

A análise da questão 6 e da questão 26, ambas com média 3,0, coloca em cheque a simplicidade da primeira afirmação do parágrafo anterior, e dá força à crítica de Bergamini (2008), uma vez que através dessas perguntas é impossível negar ou afirmar que o salário seja o principal atrativo de um emprego, e que melhores salários signifique obrigatoriamente mais disposição para o trabalho. Porém, cabe lembrar que as questões tampouco são suficientes para confirmar a crítica apresentada acima. Ainda nesse aspecto, a análise da questão 29 confirma que a remuneração não se limita ao salário ao apresentar a média de 3,2. Apesar de estar apenas ligeiramente acima da média, aponta para a concordância, algo que não se pode observar nas outras questões. E continuando a análise das questões 6, 26 e 29, observa-se o desvio-padrão das mesmas, que resultou respectivamente 1,22, 1,14 e 1,03, todos relativamente altos, o que revela haver pouca coesão entre as respostas, impossibilitando ainda mais a confirmação e generalização da crítica ou da defesa da remuneração como fonte de motivação.

Já a questão 15 aponta para outro lado. Com um desvio-padrão relativamente baixo (0,83) e uma média de 4,1 demonstra haver grande concordância quanto ao desejo de ser melhor remunerado, mesmo que isto seja através de uma comissão, o que certamente representará mais trabalho. O resultado obtido nessa pergunta indefine ainda mais a questão

da remuneração, já que indica que os indivíduos entrevistados gostariam de um cargo com mais responsabilidades e obrigações em troca de um salário melhor, sendo que, ao mesmo tempo, o resultado da pergunta 6 não permite afirmar que os indivíduos trabalhariam mais por um salário melhor. Essa aparente contradição pode ser explicada. Bohlander, Snell e Sherman (2005), por exemplo, defendem que a remuneração tem impacto não apenas no padrão de vida do indivíduo, mas também no seu status e reconhecimento perante a sociedade, e isso explica o resultado da questão 15, já que um melhor salário traria junto outros benefícios pra o funcionário. Em outro sentido, Bergamini (2008) aponta que a motivação é intrínseca e, portanto, o salário não serve como estímulo motivador, dessa forma, a concepção da autora justifica o resultado da questão 6, ou seja, um salário maior não garante maior disposição para o trabalho. Isso demonstra que o salário é importante e que estimula e orienta o movimento dos indivíduos, mas que seu efeito como fonte de motivação para o trabalho pode ser questionado.

Em relação à questão 11, a Tabela 8 mostra um detalhamento das respostas em função do cargo ocupado, e conseqüentemente em função da faixa salarial. O que se pode perceber é que a insatisfação em relação ao salário é generalizada. Apenas o resultado dos indivíduos que ocupam o cargo de gerente de agência ficou acima da média, mas foi o que apresentou o maior desvio-padrão. Esses resultados confirmam a posição de Bergamini (1986) ao afirmar que a melhora da remuneração do funcionário como incentivo extrínseco ao movimento precisa ser mantido constantemente sob pena de perder seu efeito. A posição da autora pode ser confirmada ao combinar o resultado das questões 11 e 15, uma vez que a maioria gostaria de um salário melhor através de uma promoção, mas independente do cargo ocupado, o indivíduo está insatisfeito com o salário.

**Tabela 8 – Detalhamento da questão 11 em função do cargo ocupado**

<b>Cargo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
Assistente	2,3	0,76
Caixa	2,4	1,13
Escriturário	2,8	1,21
Ger. de Agência	3,2	1,47
Ger. de Módulo	2,7	0,82

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A seguir estão apresentados os resultados obtidos para as questões que fazem referência ao tema **Carreira**. Tais resultados estão apresentados na Tabela 9.

**Tabela 9 – Questões sobre o tema Carreira**

	<b>Carreira</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
4	A estrutura de cargos da empresa oferece boas possibilidades para a construção de uma carreira.	3,8	0,81
8	Tenho planos de sair da empresa para continuar minha carreira profissional.	2,4	1,15
16	A possibilidade de construir uma carreira na empresa é atraente para mim.	3,8	0,99
21	É fácil conciliar as oportunidades de comissionamento com minha vida pessoal e familiar.	3,2	1,03
Média do Bloco		3,3	

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A literatura sobre esse tema afirma que a carreira extrapola os limites do trabalho remunerado, e que existe uma tendência para a formação de Carreiras Sem Fronteira onde os indivíduos dificilmente constroem suas carreiras numa única empresa. Essa mobilidade entre as empresas é atribuída ao achatamento das estruturas hierárquicas, restando menos possibilidades de promoções (ROBBINS, 2005). E, como consequência dessa mobilidade, os indivíduos se vêem obrigados a conciliar sua vida particular com os interesses da empresa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

No entanto, a questão 8 parece negar as afirmações acima. Apesar de um desvio-padrão relativamente alto, a média de 2,4 indica que a maioria dos respondentes não pretende sair da empresa para construir uma carreira, não confirmando dessa forma a tendência das Carreiras Sem Fronteira. Nesse mesmo sentido aponta a questão 16 que, com um desvio-padrão relativamente baixo (0,99) e uma média de 3,8, confirma que os indivíduos questionados se sentem atraídos a construir uma carreira na empresa.

Mas apesar desses resultados aparentemente contrários aos pressupostos teóricos apresentados, é necessário que se analise o porquê dessa contrariedade. A teoria aponta como causa para as Carreiras Sem Fronteiras o achatamento das estruturas hierárquicas e como consequência desagradável a obrigatoriedade de construir a vida particular em função dos interesses da empresa onde o indivíduo trabalha. Dessa forma, a análise das questões 4 e 21, demonstra não existirem esses aspectos no ambiente da empresa estudada. A questão 4, com um desvio-padrão baixo e média de 3,8 aponta claramente que os indivíduos percebem que a estrutura de cargos permite o crescimento profissional e a construção de uma carreira. Da mesma forma a questão 21, que apesar de um desvio-padrão relativamente alto, aponta haver uma tendência para a concordância à afirmação de que é fácil conciliar a vida particular com



as oportunidades que a empresa oferece, não sendo exigido do funcionário grandes sacrifícios pessoais em troca de crescimento profissional.

Assim, ao considerar que a estrutura de cargos da empresa oferece oportunidades para a construção de carreiras, e que não é difícil conciliar a vida particular a essas oportunidades, entende-se por que os indivíduos não pretendem sair da empresa para continuar suas carreiras profissionais. Dessa forma, os pressupostos teóricos apresentados acabam sendo confirmados na prática deste estudo.

Cabe lembrar que existem outros fatores, como a política que a empresa adota de evitar demissões, os benefícios, a solidez da empresa, entre outros, que contribuem para a permanência do funcionário na empresa por longos períodos de tempo, construindo assim sua carreira. No entanto, o escopo deste trabalho é a análise da política de comissionamentos através de vários aspectos, entre eles, a influência pela decisão de construir uma carreira na empresa, e é nesta análise que o estudo se deteve. Dessa forma, apesar da reconhecida importância dos aspectos levantados acima, os mesmos seriam melhor analisados no âmbito de um trabalho cujo escopo seria a construção de carreiras, restando assim a indicação para novos trabalhos.

A seguir, a Tabela 10 apresenta os resultados das questões que faziam referência à teoria motivacional de **Abraham H. Maslow**. As afirmações desse bloco buscavam identificar aspectos da referida teoria na prática estudada, e como o bloco apresentou uma média de 3,5 é possível verificar uma tendência a confirmar essa teoria. Porém cabe uma análise mais detalhada.

**Tabela 10 – Questões sobre a Teoria de Abraham H. Maslow**

	<b>Teoria de Maslow</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
2	Sinto-me realizado(a) com o meu trabalho.	3,8	0,75
9	Gostaria de ser comissionado(a) para um cargo melhor pelo status que o novo cargo proporcionaria.	2,3	0,92
10	Sinto orgulho do cargo que ocupo.	3,8	0,93
12	Meu trabalho oferece segurança para mim e minha família.	3,4	1,09
22	Sinto orgulho do meu trabalho	4,1	0,70
31	Meu trabalho me confere status perante a sociedade.	3,5	0,70
Média do bloco		3,5	

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A teoria de Maslow, também tida como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, é uma das mais difundidas teorias sobre o tema (SAMPAIO, 2009). Afirma que o ser humano possui necessidades que devem ser satisfeitas, e a tensão gerada pelas necessidades não satisfeitas orienta o comportamento do indivíduo. As necessidades são hierarquizadas em cinco categorias, apresentadas aqui conforme sua posição hierárquica, da menos para a mais complexa: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima, e necessidade de auto-realização (BERGAMINI, 2008). Ainda, essas necessidades podem ser organizadas em duas categorias: fundamentais (*lower-order needs*) e complexas (*higher-order needs*) (MOTTA; VASCONCELO, 2006).

As afirmações apresentadas aos respondentes neste bloco tiveram seu foco direcionado para as necessidades mais complexas, por se entender que as necessidades mais fundamentais (que segundo Motta e Vasconcelos (2006) seriam as relacionadas à fisiologia e a segurança) não seriam muito relevantes no ambiente organizacional e na construção de carreiras, pois supõe-se que essas necessidades já estariam satisfeitas nos indivíduos participantes da amostra deste estudo. Ainda assim, a questão 12 faz referência ao tema da segurança, até pelo risco de assalto e outros crimes a que estão expostos os trabalhadores de instituições financeiras e as suas famílias, sendo uma preocupação constante para estes indivíduos. Essa questão retornou uma média de 3,4 demonstrando que os indivíduos se sentem seguros com o seu trabalho. Essa segurança pode ser financeira, representada pela política de evitar demissões que a empresa adota, ou pode ser física, provocada pelas práticas que a empresa adota no sentido de coibir assaltos e crimes relacionados.

Com relação às necessidades sociais, a pergunta 31, com média de 3,5 e desvio-padrão baixo, mostra que os indivíduos percebem desfrutar de status perante os membros da sociedade com que se relacionam, certamente facilitando e ampliando esse relacionamento. A necessidade de estima também parece estar satisfeita, uma vez que as afirmações 10 e 22, que afirmam ser o cargo e o trabalho motivo de orgulho, foram corroboradas pelas médias de 3,8 e 4,1 que essas questões apresentaram respectivamente, e o baixo desvio-padrão resultante demonstra que há convergência entre as percepções dos indivíduos sobre o tema.

Seguindo a mesma tendência das outras necessidades, a de auto-realização, que pode ser testada na questão 2, também tem sua satisfação proporcionada pelo trabalho. A questão retornou uma média de 3,8 e um baixo desvio-padrão (0,75). Cabe lembrar que a média apresentada não se desloca muito do centro da escala que se estende entre 1 e 5, mas pode ser entendida como uma tendência para a concordância à afirmação de que o indivíduo se sente realizado no trabalho.

Por sua vez a questão 9, que visa saber se os respondentes se mostram dispostos a buscar um cargo melhor para aumentar o status que desfrutam, retornou uma média de 2,3 e um desvio-padrão relativamente baixo, o que significa discordância em relação à afirmação. Porém essa discordância pode ser entendida como a confirmação das questões 10 e 22, que sugerem que os indivíduos já desfrutam de status com o trabalho e o cargo que ocupam. Conforme a teoria de Maslow, o que orienta o comportamento é a tensão gerada por uma necessidade não satisfeita, estando eliminada a tensão através da satisfação da necessidade, esta não serve mais como estímulo, o que explicaria por que a busca por status não estimula os indivíduos a buscarem cargos melhores.

Na Tabela 11 estão apresentados os resultados das afirmações sobre a teoria de **Victor H. Vroom**, também conhecida como a Teoria da Expectância. Uma forma prática de entender essa teoria é apresentada por Robbins (2005) através de três relações: relação entre esforço e desempenho, onde mais esforço significa melhor avaliação de desempenho; relação desempenho e recompensa, onde uma melhor avaliação de desempenho representa melhor recompensa; e relação recompensa e metas pessoais, onde as recompensas são capazes de atender as metas pessoais dos indivíduos.

**Tabela 11 – Questões sobre a Teoria de Victor H. Vroom**

	<b>Teoria de Vroom</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
14	Sou recompensado(a) de alguma forma se realizo um bom trabalho.	3,1	1,04
18	Sou bem recompensado pelo meu esforço no trabalho.	3,0	0,99
24	O que a empresa oferece como recompensa atende aos meus objetivos pessoais.	3,4	1,02
28	O meu esforço no trabalho é percebido pela empresa.	3,0	0,96
Média do bloco		3,1	

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A análise das médias que resultaram das respostas não permite que a teoria seja verificada na percepção que os funcionários têm da realidade. A questão 28 que busca a percepção da primeira relação retornou média 3,0 o que impede qualquer inferência. Da mesma forma, as questões 14 e 18 que tratam da relação entre desempenho e recompensa, retornaram respectivamente as médias 3,1 e 3,0. Apesar da média 3,1 inclinar-se para a concordância, o deslocamento de 0,1 em relação ao centro da escala entre 1 e 5 não é suficiente para qualquer afirmação. A única questão que de fato permite que seja interpretada

como uma tendência pela concordância da afirmação é a questão 24, que se refere à relação recompensa e metas pessoais. A média de 3,4 que resultou dessa questão indica que de fato os indivíduos percebem o valor das recompensas oferecidas, mas não é possível afirmar que os indivíduos relacionem essas recompensas com desempenho ou esforço. E seria essa relação que validaria as recompensas como estímulos à motivação.

No entanto, as inferências que podem partir dos resultados desse bloco não residem apenas nas médias, mas também nos resultados obtidos no cálculo do desvio-padrão. Todas as questões retornaram um desvio-padrão próximo a 1,0, o que não pode ser considerado baixo, indicando haver razoável divergência entre as percepções dos respondentes. E dessa divergência pode-se tirar conclusões.

A literatura sobre a teoria de Vroom a classifica como teoria cognitiva. Segundo Silva e Rodrigues (2007), as teorias cognitivas sugerem um processo de motivação duplamente subjetivo. Primeiro pelos desejos e objetivos, únicos e exclusivos de cada ser humano, e segundo por entender que cada pessoa percebe o ambiente e suas interações de acordo com uma visão pessoal e subjetiva. Considerando isso, o desvio-padrão relativamente alto que resultou em todas as questões desse bloco confirma essa subjetividade. A forma como os indivíduos interpretam as 3 relações acima não é objetiva, mas sim, dependente da visão pessoal de cada um.

Confirma-se assim a subjetividade do processo de motivação como afirmado pelas teorias cognitivas, entre elas a Teoria de Vroom. Mas não se pôde confirmar a existência das 3 relações conforme apresentadas na obra de Robbins (2005). Uma possibilidade é que a verificação dessas relações possa demandar um método menos objetivo do que o método quantitativo usado neste estudo.

Prosseguindo a análise das respostas obtidas, a seguir são apresentados blocos de questão que tiveram por finalidade permitir que os objetivos aos quais se propôs esse trabalho pudessem ser atingidos. Considerando que tais objetivos não são isentos dos conceitos teóricos apresentados, muitas das questões já analisadas serão novamente apresentadas. A análise se dará mais clara e diretamente através da análise de cada um dos três objetivos específicos propostos.

A Tabela 12 apresenta os resultados das questões do bloco que visa identificar a proposição do **primeiro objetivo específico** que seria: identificar o nível de satisfação dos funcionários com relação à política de comissionamentos, concernente a aspectos de remuneração justa, valoração da qualificação, acessibilidade e regras para seleção dos comissionados.

Tabela 12 – Questões para verificação do Objetivo 1

<b>Objetivo 1: Identificar o nível de satisfação dos funcionários com relação à política de comissionamentos, concernente a aspectos de remuneração justa, valorização da qualificação, acessibilidade e regras para seleção dos comissionados</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
3	Não é difícil conseguir uma comissão na empresa.	3,3	0,99
5	Acho justos os critérios de comissionamento instituídos pela empresa.	3,2	0,87
6	Eu trabalharia mais se meu salário fosse melhor.	3,0	1,22
7	Sei exatamente o que devo fazer para conseguir uma comissão.	3,6	0,87
11	O salário que recebo é compatível com minha função e minhas responsabilidades.	2,7	1,09
15	Gostaria de ser comissionado(a) para um cargo melhor para melhorar o salário.	4,1	0,83
17	Os critérios instituídos pela empresa para os processos de comissionamentos são seguidos na prática.	2,9	0,88
19	Os critérios instituídos pela empresa para os processos de comissionamentos são claros para mim.	3,4	0,80
21	É fácil conciliar as oportunidades de comissionamento com minha vida pessoal e familiar.	3,2	1,03
23	Pretendo me qualificar mais para ter mais chances de conseguir uma comissão.	4,0	0,85
25	Conheço os critérios usados para a seleção dos comissionados.	3,5	0,76
30	Os critérios que a empresa institui para a seleção dos comissionados possibilitam a escolha dos funcionários mais bem preparados para aquela vaga.	2,9	0,88
Média do bloco		3,3	

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Em relação ao aspecto de remuneração justa podem ser analisadas as questões 6, 11, e 15, que apresentaram respectivamente as médias 3,0, 2,7 e 4,1. Estas questões já foram analisadas quando se falou sobre remuneração, inclusive a relação entre a questão 6 e 15. Porém agora elas serão analisadas em relação à satisfação com a política de comissionamentos. Nesse sentido a questão que mais acrescenta para a análise é a questão 15, e que apresentou média de 4,1. O escopo da análise desse objetivo é verificar o nível de satisfação com a política de comissionamentos relativa à remuneração justa. Assim, pode-se afirmar que a remuneração na referida política gera estímulo a motivação, uma vez que os respondentes indicaram o salário como um motivo importante na busca de uma comissão. A discordância representada pela média de 2,7 na questão 11 também já foi analisada.

Como um todo, essas questões podem ser explicadas pela ótica de Bergamini (1986) sobre a remuneração como incentivo extrínseco ao movimento, e que precisa ser continuamente mantido. Os indivíduos gostariam de um cargo melhor para garantir um salário melhor, ou seja, estão condicionando o seu comportamento em função da melhora na remuneração, porém a análise da questão 11 feita anteriormente mostrou que de modo geral,

os indivíduos detentores de qualquer cargo sentem-se insatisfeitos com o salário. Ou seja, o que estimula o movimento não é o salário, mas a possibilidade de melhorá-lo.

Para a análise do aspecto que diz respeito à valoração da qualificação, é analisada a questão 23 que apresentou uma média de 4,0 e um desvio-padrão baixo, de 0,85. A questão demonstra que os respondentes percebem a qualificação como sendo importante dentro da política de comissionamentos. Dessa forma, a política tem sucesso no sentido de incentivar os funcionários a buscarem qualificação profissional. Mas aqui se faz necessária uma observação. Quando na questão 30 se afirmou que os funcionários mais bem preparados é que são escolhidos para preencher as comissões, foi obtido um resultado que tende a discordância, com média de 2,9. Essa média, praticamente no centro da escala, não permite que se conclua haver discordância da afirmação, mas permite afirmar que não existe concordância. Isso significa que, apesar de perceberem a necessidade de qualificação, e estarem dispostos a buscá-la, os funcionários não concordam em afirmar que o critério da qualificação seja efetivamente considerado na escolha dos comissionados, e dessa forma, podem perder o estímulo, que hoje têm, de buscar melhor qualificação. Conclui-se que os critérios para comissionamentos criam uma cultura a favor da qualificação, mas que na prática essa cultura não se manifesta como deveria, o que pode produzir efeitos negativos na motivação dos funcionários em relação a essa questão.

Com relação ao aspecto da acessibilidade das oportunidades de comissão, as questões 3 e 21, com suas médias de 3,3 e 3,2 respectivamente, e ambas com desvio-padrão próximo de 1,0, permitem concluir que existe uma tendência para a concordância nesse tema. Os funcionários estão inclinados a concordar que as oportunidades de comissionamento são acessíveis e conciliáveis com a vida pessoal dos indivíduos.

Analisando os aspectos referentes às regras para a seleção de comissionados, pode-se afirmar que os respondentes percebem que os critérios são justos (questão 5 com média 3,2), claros e do conhecimento de todos (questão 7 com média 3,6; questão 19 com média 3,4; e questão 25 com média 3,5). Todas as questões acima apresentaram um baixo desvio-padrão. Porém, na análise das questões 17 e 30, que fazem afirmações quanto ao uso dos critérios na prática, ambas resultaram uma média de 2,9 e desvio-padrão 0,88. Dessa forma, é possível concluir que os funcionários demonstram satisfação em relação aos critérios, mas não concordam que os mesmos sejam aplicados na prática. Por mais que a média de 2,9 não tenha se distanciado muito do centro da escala, seria natural esperar que essa média fosse significativamente alta já que se espera que qualquer empresa adote na prática os critérios que

defende. Dessa forma, por mais que os critérios sejam percebidos como justos, claros e conhecidos, a sua não aplicação prática pode provocar um estímulo contrário a motivação.

Em relação às análises das respostas relacionadas ao primeiro objetivo do trabalho, até aqui elas foram feitas de forma individual em relação a cada um dos aspectos citados no referido objetivo, quais sejam: remuneração justa, valoração da qualificação, acessibilidade e regras para seleção dos comissionados. Cabe agora a junção de tais análises com a finalidade de formar a indicação de um resultado único para objetivo, e esse resultado indica que os funcionários não demonstram grande satisfação no que concerne aos quatro aspectos supracitados.

Mesmo que a média do bloco aponte para a concordância, a análise mais detida de cada aspecto demonstrou pouca satisfação. A remuneração não é percebida como justa, apesar de os indivíduos almejarem uma comissão para terem melhores salários. Com relação à valoração da qualificação e às regras para seleção dos comissionados a pesquisa também revelou indícios de insatisfação já que, apesar de os funcionários reconhecerem a importância da qualificação e a validade das regras, os mesmos não percebem a presença de tais aspectos na prática adotada pela empresa em relação ao tema. Somente o aspecto relativo à acessibilidade é visto como satisfatório pelos respondentes, que concordam em afirmar que as oportunidades são acessíveis e conciliáveis com a vida particular dos funcionários.

A seguir, na Tabela 13, são apresentadas as questões cuja análise visa identificar aspectos da política de comissionamentos que possam causar insatisfação, o que vem a ser o escopo do **segundo objetivo específico** desse trabalho.

As questões 3, 4, 5, 19 e 21 já foram anteriormente analisadas e versam sobre a acessibilidade das oportunidades de comissionamento, e sobre a clareza, justiça e conhecimento de seus critérios. Todas essas questões apresentaram média acima de 3,0, o que indica a concordância com as afirmações feitas, e não podem ser apontadas como fontes de insatisfação. A questão 32, a única do bloco que ainda não foi analisada nesse trabalho, faz uma afirmação direta sobre a satisfação dos funcionários sobre a política de comissionamentos e ao retornar uma média de 3,3 a afirmação é confirmada.

Tabela 13 – Questões para verificação do Objetivo 2

<b>Objetivo 2: Identificar aspectos da política de comissionamentos que possam causar insatisfação</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
3	Não é difícil conseguir uma comissão na empresa.	3,3	0,99
4	A estrutura de cargos da empresa oferece boas possibilidades para a construção de uma carreira.	3,8	0,81
5	Acho justos os critérios de comissionamento instituídos pela empresa.	3,2	0,87
17	Os critérios instituídos pela empresa para os processos de comissionamentos são seguidos na prática.	2,9	0,88
19	Os critérios instituídos pela empresa para os processos de comissionamentos são claros para mim.	3,4	0,80
21	É fácil conciliar as oportunidades de comissionamento com minha vida pessoal e familiar.	3,2	1,03
30	Os critérios que a empresa institui para a seleção dos comissionados possibilitam a escolha dos funcionários mais bem preparados para aquela vaga.	2,9	0,88
32	De modo geral, estou satisfeito com a política de comissionamentos da empresa.	3,3	0,89
Média do bloco		3,2	

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Já as questões 17 e 30, com média abaixo de 3,0 e também já analisadas, revelam a insatisfação dos funcionários em relação à aplicação da política na prática da empresa. Como já explicado acima, mesmo que os funcionários estejam satisfeitos com a política, se a mesma não for aplicada na prática ela fica vazia e frustra as expectativas dos indivíduos que se orientam pelos critérios pregados na referida política. Assim, a maior fonte de insatisfação identificada neste estudo não aparece exatamente na política, mas sim na sua aplicação.

A análise dos resultados não estaria completa se não fosse analisada a influência da política de comissionamentos na decisão por construir uma carreira dentro da empresa, foco do **terceiro objetivo específico** do presente trabalho. Os resultados das perguntas que fazem parte do bloco que se presta a essa análise encontram-se na Tabela 14.

Tabela 14 – Questões para verificação do Objetivo 3

<b>Objetivo 3: Analisar a influência da política de comissionamentos na decisão por construir uma carreira dentro da empresa</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
4	A estrutura de cargos da empresa oferece boas possibilidades para a construção de uma carreira.	3,8	0,81
8	Tenho planos de sair da empresa para continuar minha carreira profissional.	2,4	1,15
16	A possibilidade de construir uma carreira na empresa é atraente para mim.	3,8	0,99
27	As regras e programas para ascensão profissional me estimulam a construir uma carreira na empresa.	3,4	0,87
Média do bloco		3,3	

Fonte: Dados da pesquisa (2010)



A análise das questões aponta para uma influência positiva da política de comissionamento na decisão por construir uma carreira. A questão 8, com média de 2,4, aponta que os funcionários pretendem construir suas carreiras na empresa, e a questão 16, com média de 3,8, corrobora essa pretensão apontando o interesse dos funcionários nesse sentido. Já a questão 4, com média de 3,8, e a questão 27, com média de 3,4, apontam, respectivamente, a estrutura de cargos e os programas para ascensão profissional como os motivos que estimulam o interesse em manter-se na empresa para fazer carreira.

Apesar de existirem outros aspectos que possam influenciar a formação de carreiras, como já explicado quando da análise dos pressupostos teóricos sobre o tema, o objetivo aqui analisado tem seu foco em aspectos da política de comissionamentos que possam influenciar por construir ou não uma carreira na empresa, e essa pesquisa se limitou ao escopo de tal objetivo. Da mesma forma, a análise evitou incorrer em aspectos não contemplados na pesquisa.

Completa assim a apresentação e a análise das respostas obtidas com a pesquisa, o capítulo que segue apresenta as conclusões do estudo, bem como suas limitações.

## CONCLUSÕES

O tema Motivação está presente em quase toda a literatura sobre gestão de pessoas, e já suscitou o surgimento de inúmeras teorias, sendo que nenhuma delas pode ser completamente comprovada ou refutada. Porém, alguns aspectos são reconhecidos como válidos pela maioria dos autores, entre eles Bergamini (2008) e Silva e Rodrigues (2007): a subjetividade que envolve o tema e a impossibilidade de gerar motivação através de estímulos externos.

A motivação adquire tamanha importância nos estudos organizacionais pela relevância que o fator humano vem ganhando historicamente. E, dessa forma, este trabalho está alinhado com as tendências dos estudos das organizações. Na empresa analisada, o tema motivação ainda adquire mais importância por conta de dois aspectos: o primeiro, é uma prestadora de serviço, e nesse tipo de negócio a mão-de-obra é o maior ativo da empresa, uma vez que a empresa será avaliada pela qualidade do serviço que seu funcionário prestar; o segundo, a empresa é do ramo financeiro, onde os serviços e produtos, até pela forte regulação, são muito parecidos, e o diferencial fica mesmo por conta do atendimento.

Este estudo teve o objetivo de responder se a política de comissionamentos que a empresa adota é capaz de gerar estímulo à motivação dos funcionários na busca da consecução dos objetivos empresariais, e em que sentido esse estímulo poderia ser verificado. Esse objetivo foi viabilizado através de um estudo de caso com uma pesquisa quantitativa realizada com 51 funcionários da empresa. A pesquisa buscou verificar percepções sobre remuneração, carreira e regras para comissionamentos, além de confirmar alguns pressupostos teóricos.

Em relação à teoria, o estudo verificou alguns conceitos sobre motivação, e duas teorias motivacionais, a formulada por Abraham H. Maslow e a formulada por Victor H. Vroom. Os conceitos sobre motivação foram ao longo do trabalho confirmados, e o mesmo aconteceu com a teoria das hierarquias de Maslow. No entanto, a teoria de Vroom, não pôde ser suficientemente confirmada, ou refutada. A pesquisa quantitativa revelou-se insuficiente para verificar essa teoria que prega a subjetividade dos objetivos que movem o indivíduo, e ao mesmo tempo a subjetividade com que cada indivíduo percebe o ambiente e sua capacidade de proporcionar a consecução dos seus objetivos pessoais. Aqui se deparou com uma limitação dessa pesquisa. A abordagem quantitativa apresenta restrições para o estudo de temas subjetivos quanto a motivação.

Ainda assim, os resultados que a pesquisa retornou possibilitaram realizar algumas inferências sobre os temas estudados. O tema da remuneração como estímulo a motivação, que gera críticas e apoios entre os autores visitados nesse trabalho, continuou gerando indefinição. No entanto, foi possível confirmar a proposição de Bergamini (1986), que afirma que estímulos, como a remuneração, devem ser mantidos permanentemente sob pena de perder seu efeito. O resultado da pesquisa demonstra haver uma insatisfação geral com a remuneração, e um desejo também geral por um cargo que remunere melhor. Conclui-se que, não a remuneração em si, mas a possibilidade de melhorá-la e os benefícios que isso traria, é o que pode provocar estímulo à motivação.

Fazendo uma análise desse resultado sob o ponto de vista da teoria de Maslow que, segundo Bergamini (2008), utiliza o conceito de necessidade como um estado de carência que gera uma tensão e orienta o comportamento, é possível concluir que a insatisfação com a remuneração representa uma carência que precisa ser sanada, e como forma de fazer isso, surge a possibilidade de comissionamento, o que pode estimular a motivação do indivíduo.

Já o tema Carreira ficou mais definido. Os indivíduos que participaram da pesquisa confirmaram seu interesse pela construção de uma carreira profissional na empresa, e a estrutura de cargos, as regras para comissionamentos e o acesso às oportunidades contribuem para manter os indivíduos interessados. Dessa forma, é possível afirmar que os funcionários sentem-se estimulados a construir uma carreira na empresa, e que esse estímulo tem em sua origem aspectos da política de comissionamentos. Algumas particularidades da empresa, como a política de evitar demissões, que podem influenciar a permanência de um indivíduo na empresa, e a conseqüente construção de uma carreira, não estão na abrangência do escopo desse trabalho. Como já dito, entre os objetivos aqui perseguidos, está a análise de aspectos da política de comissionamentos que possam influenciar a decisão por construir uma carreira na empresa. Dessa forma, fica a sugestão para novos trabalhos, esses sim direcionados à análise da construção de carreiras que possam identificar quais são os fatores que influenciam essa decisão, e como isso acontece.

As análises relativa às regras para seleção dos comissionados demonstram que os indivíduos percebem essa questão de forma positiva. Aspectos como clareza e justiça, acessibilidade e difusão dos critérios que orientam a política de comissionamentos faz com que a mesma seja bem aceita pelos respondentes.

Por fim, considerando a análise da pesquisa como um todo, é possível responder como a política de comissionamentos na carreira administrativa do Banco Alfa serve como estímulo à motivação dos funcionários lotados na Rede Hepta na busca do alcance dos objetivos

organizacionais. Desde o início da análise, quando se cotejou com o conceito de motivação, pôde-se inferir que os funcionários demonstravam-se motivados, mas é preciso definir quanto dessa motivação provêm da política de comissionamentos.

Nesse sentido, a pesquisa demonstrou que os funcionários estão satisfeitos com a política de comissionamento, percebendo seus critérios como justos e claros, e sentem-se inclinados a buscar mais qualificação como forma de facilitar o acesso aos cargos comissionados e à construção de uma carreira dentro da empresa. A estrutura de cargos e a forma como se dão as promoções também são percebidas como acessíveis.

Considerando esses resultados, e os resultados que afirmam que os funcionários acreditam que seus objetivos podem ser atendidos se a empresa conseguir atingir os seus, é possível construir uma resposta à questão acima. A política de comissionamentos da empresa estimula a motivação através da oferta de cargos acessíveis e com melhores salários, do status e da realização com o trabalho, e da possibilidade de atingir os objetivos pessoais dos funcionários.

No entanto, uma observação importante, e que pode comprometer todo o estímulo gerado pela política, é o indício de que os funcionários não percebem a aplicação da política na prática. As questões que visavam verificar de que forma a política era praticada, retornaram resultados pouco abaixo da média, quando o que se esperava era um resultado em outro sentido, já que seria de se imaginar que, uma vez que a empresa tem uma política bem aceita pelos funcionários, a empresa envidaria esforços para que a mesma fosse praticada em sua totalidade. O fato de não ocorrer o reflexo da política na prática anula o efeito motivador que a mesma poderia representar, já que frustra as expectativas dos indivíduos e pode tornar-se fonte de insatisfação.

Todas as conclusões obtidas nesse estudo, apesar de sua importância, carecem de novos estudos nesse sentido para serem confirmadas. A amostra de 51 indivíduos na totalidade da população de funcionários da empresa é uma limitação que as conclusões apresentam. Além disso, pela subjetividade do tema, muitas das respostas podem ter sido influenciadas pelo momento vivido pelo indivíduo, assim as conclusões dessa pesquisa representam o momento da amostra, sendo necessárias novas pesquisas com o intuito de corroborar, ou não, os resultados aqui apresentados e tentar com isso identificar uma tendência.

Por fim, fica a sugestão para a realização de novos trabalhos nesse sentido. Como já dito, o tema ganha mais importância a cada dia, e a miríade de teorias sobre o assunto carece de comprovações práticas. Por conta disso, como já sugerido no parágrafo anterior, novas

pesquisas se uniriam às pesquisas já feitas na tentativa de identificar tendências pautadas na combinação prática-teoria. Além disso, pesquisas de caráter mais qualitativo poderiam auxiliar na tentativa de generalização de alguns conceitos que não são claramente mensuráveis por métodos quantitativos, e identificação das causas que justifiquem o comportamento, motivado ou não, o que permitiria aos administradores uma melhor compreensão e utilização de estímulos motivacionais.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana J. **Monografia no curso de administração**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/ArquivoZip.asp>.> Acesso em 01/11/2010.

BRASIL. Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN. **O Setor Bancário em Números**. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34++5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Setor\\_Banc%Elrio\\_N%FAmeros\\_Junho\\_2010%20%282%29.pdf](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Setor_Banc%Elrio_N%FAmeros_Junho_2010%20%282%29.pdf).> Acesso em 01/11/2010.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais – Indicadores de Volume e Valores Correntes 2009**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm>.> Acesso em 09/10/2010.

EXAME MELHORES E MAIORES 2010. São Paulo: Abril, 2010. Anual.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, Andre; FUERTH, Leonardo R., ESTEVES, Rodrigo C. P. M. Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes. *EnAnpad*, Salvador, 2006.

FREUND, John E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, p. 17-25, mar./abr. 1975.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MOTTA, Fernando C.P.; VASCONCELOS, Isabela F.G. de. **Teoria geral da administração**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, Stephens P. **Comportamento organizacional**. 11ª Edição. São Paulo: Pearsons Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, Jader dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009.

SILVA, Walmir R. da; RODRIGUES, Cláudia M. Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.

VELOSO, Elza F. R.; DUTRA, Joel S.; NAKATA, Lina E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. *EnAmpad*, Rio de Janeiro, 2008

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO

Este questionário objetiva levantar percepções dos funcionários sobre a política de comissionamentos instituída por uma empresa do ramo financeiro e o estímulo à motivação. É parte integrante de um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração à Distância da UFRGS, realizado em parceria com a Universidade Aberta do Brasil.

**Em nenhum momento do trabalho ocorrerá a identificação do funcionário, da agência onde trabalha ou da empresa.**

Por favor, preencha o questionário seguindo as instruções abaixo, e após, devolva-o utilizando o envelope em anexo já endereçado. Peço a gentileza de devolver o questionário preenchido o mais rápido possível, de preferência no prazo máximo de 3 (três) dias.

Agradeço pela disponibilidade e colaboração!

Adavilso Sartori

(54) 9963-9119

adavilso@yahoo.com.br

<b>Dados Pessoais:</b>	
Idade: ____ anos	Sexo: M( ) F( )
Tempo de empresa: (anos) ( ) menos de 1 ( ) de 1 a 2 ( ) de 3 a 5 ( ) de 6 a 10 ( ) de 11 a 20 ( ) mais de 20	
Estado Civil: _____	Filhos: N( ) S( )
Nível de instrução: (colocando: C para completo; e I para incompleto) ( ) Ensino Médio ( ) Graduação ( ) Pós-graduação ( ) _____	
Cargo que ocupa: _____	Tempo no cargo: _____
Tempo na agência atual: _____	Número de agências onde já trabalhou: _____
Realiza alguma atividade fora da empresa: ( ) Não ( ) Estudo ( ) Atividade remunerada ( ) Atividade não remunerada	

### **Instruções para preenchimento:**

Atribua para cada afirmação abaixo uma “nota”, marcando um X sobre o número que representa o quanto você concorda ou discorda do que está sendo dito conforme escala abaixo:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente



1. A empresa percebe o valor dos funcionários.	1	2	3	4	5
2. Sinto-me realizado(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
3. Não é difícil conseguir uma comissão na empresa.	1	2	3	4	5
4. A estrutura de cargos da empresa oferece boas possibilidades para a construção de uma carreira.	1	2	3	4	5
5. Acho justos os critérios de comissionamento instituídos pela empresa.	1	2	3	4	5
6. Eu trabalharia mais se meu salário fosse melhor.	1	2	3	4	5
7. Sei exatamente o que devo fazer para conseguir uma comissão.	1	2	3	4	5
8. Tenho planos de sair da empresa para continuar minha carreira profissional.	1	2	3	4	5
9. Gostaria de ser comissionado(a) para um cargo melhor pelo <i>status</i> que o novo cargo proporcionaria.	1	2	3	4	5
10. Sinto orgulho do cargo que ocupo.	1	2	3	4	5
11. O salário que recebo é compatível com minha função e minhas responsabilidades.	1	2	3	4	5
12. Meu trabalho oferece segurança para mim e minha família.	1	2	3	4	5
13. Se a empresa atingir seus objetivos eu também serei beneficiado(a) nos meus objetivos.	1	2	3	4	5
14. Sou recompensado(a) de alguma forma se realizo um bom trabalho.	1	2	3	4	5
15. Gostaria de ser comissionado(a) para um cargo melhor para melhorar o salário.	1	2	3	4	5
16. A possibilidade de construir uma carreira na empresa é atraente para mim.	1	2	3	4	5
17. Os critérios instituídos pela empresa para os processos de comissionamentos são seguidos na prática.	1	2	3	4	5
18. Sou bem recompensado pelo meu esforço no trabalho.	1	2	3	4	5
19. Os critérios instituídos pela empresa para os processos de comissionamentos são claros para mim.	1	2	3	4	5
20. Na maior parte do tempo sinto-me disposto(a) a realizar meu trabalho de forma eficiente e produtiva.	1	2	3	4	5
21. É fácil conciliar as oportunidades de comissionamento com minha vida pessoal e familiar.	1	2	3	4	5
22. Sinto orgulho do meu trabalho	1	2	3	4	5
23. Pretendo me qualificar mais para ter mais chances de conseguir uma comissão.	1	2	3	4	5
24. O que a empresa oferece como recompensa atende aos meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
25. Conheço os critérios usados para a seleção dos comissionados.	1	2	3	4	5

<b>26. O salário é o principal motivo que me leva a trabalhar na empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>27. As regras e programas para ascensão profissional me estimulam a construir uma carreira na empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>28. O meu esforço no trabalho é percebido pela empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>29. Os benefícios que recebo (plano de saúde, previdência, PLR) são o principal motivo que me leva a trabalhar na empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>30. Os critérios que a empresa institui para a seleção dos comissionados possibilitam a escolha dos funcionários mais bem preparados para aquela vaga.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>31. Meu trabalho me confere <i>status</i> perante a sociedade.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>32. De modo geral, estou satisfeito com a política de comissionamentos da empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>