

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

Érica Cristina Magnan

**FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Porto Alegre

2010

Érica Cristina Magnan

**FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

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: Prof^ª. Ângela Beatriz
Scheffer Garay

Tutora Orientadora: Shalimar Gallon

**Porto Alegre
2010**

Érica Cristina Magnan

**FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

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

Aprovado em 10 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Prof. Lílian Weber

A todos da minha família, pessoas queridas que souberam compreender minha ausência durante toda esta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Instituição Financeira do presente estudo que em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul proporcionou e tornou possível essa Graduação.

Agradeço também a todos os professores, tutores e coordenadores que foram fundamentais nesta caminhada, principalmente à Professora Orientadora Ângela Beatriz Scheffer Garay e à Tutora Orientadora Shalimar Gallon. Sou muito grata a vocês pelo auxílio no desenvolvimento deste trabalho de conclusão.

Também aos colegas que através do Messenger, por muitas vezes passaram algum tempo comigo fazendo trabalho e sanando dúvidas.

E finalmente a todos os entrevistados que foram essenciais para este estudo, meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho é um estudo de caso com abordagem qualitativa que buscou identificar, através de entrevistas abertas, os fatores que motivam e os que desmotivam os funcionários de uma Instituição Financeira na cidade de São José do Ouro - RS, bem como propor sugestões de melhoria. Para isso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com cinco dos doze funcionários, estes escolhidos de forma aleatória. A entrevista abordou o significado da motivação, desmotivação, satisfação com a empresa, satisfação com o cargo exercido, relacionamento do líder com os funcionários, reconhecimento do trabalho por parte do líder, colegas e clientes, benefícios e condições de trabalho que a empresa proporciona e ações que poderiam ser tomadas pela Instituição Financeira e pela agência. Os dados foram organizados e classificados nas entrevistas, unindo as respostas de todos os entrevistados com suas respectivas perguntas e organizados em uma única categoria de análise. Conclui-se que, no momento, os funcionários estão motivados e realizados em suas respectivas funções e alguns dos fatores que os motivam são a segurança, clima organizacional, salário, oportunidade de ascensão profissional e reconhecimento pelo trabalho prestado. Como sugestões para a agência ficam a questão do diálogo, este que deve ser mantido sempre, em qualquer nível hierárquico da organização e também o reconhecimento de um funcionário por mês que se destaque de alguma forma, e como sugestões para a Instituição Financeira seria melhorar os salários, reduzir as metas abusivas, aumentar a participação nos lucros e remunerar os funcionários por comissão sobre produtos vendidos.

Palavras-chave: Motivação; Setor Bancário; Satisfação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados	22
Quadro 2 - Fatores que motivam <i>versus</i> fatores que desmotivam	32

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 MOTIVAÇÃO	10
1.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS	10
1.2 PAPEL DO GESTOR NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	16
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	19
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	19
2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	20
2.4 ANÁLISE DOS DADOS	20
3 RESULTADOS	21
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	21
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
3.2.1 Perfil dos Entrevistados	22
3.2.2 Motivação	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	36

INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais competitivo e para acompanhá-lo é essencial que as empresas possuam, além de uma estrutura física capaz de suportar as demandas do mercado, um quadro de colaboradores capacitados e motivados. Percebe-se que a vantagem competitiva nas empresas se dá, também, por meio das pessoas, pois as tecnologias utilizadas podem ser as mesmas e o que as difere são o conhecimento, habilidade e a capacidade de seus colaboradores (BOHLANDER, SNELL E SHERMANN, 2005). Segundo Bergamini (1997), algumas organizações já se deram por conta que a valorização de seus colaboradores é importante, pois as tornam mais criativas, competitivas e eficazes.

O tema Motivação vem sendo discutido desde o início do século XX, mas foi a partir da década de 30 que foi dada ênfase às relações humanas (CHIAVENATO, 1979). Segundo Bergamini (1997), no início do século, o desafio era descobrir o que deveria ser feito para motivar as pessoas, mas isto mudou, pois foi possível perceber que cada indivíduo traz consigo suas próprias motivações.

Dentro do âmbito organizacional, a motivação é relevante, pois, de acordo com Bergamini (1977, p. 35), “em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem”. Diante disso, a motivação torna-se fundamental dentro das organizações que buscam sucesso através de um quadro de funcionários comprometidos e que apresentem bons resultados. Os colaboradores passam grande parte do seu dia nas empresas e é essencial que se mantenham motivados visando prestar um atendimento de excelência aos clientes externos, manter o bom relacionamento com os clientes internos colaborando para que o clima organizacional seja o melhor possível e, também, cumprindo as metas com vontade e não por obrigação. Assim, de acordo com Bergamini (1997), embora existam dificuldades em relação às pessoas nas organizações, é preciso que as empresas criem condições para que seus funcionários desempenhem com eficácia e satisfação as atividades que lhe competem.

Essa preocupação com a motivação dos funcionários é muito comum no âmbito privado. Com o acirramento da competitividade, outros setores, em especial os bancos, tanto públicos, quanto privados, também passaram a perceber a importância desse assunto. Nesse sentido, o setor bancário passou a se preocupar com a motivação a fim de tentar extrair o melhor de seus funcionários, transformando o potencial dos mesmos em resultados para a empresa.

Dentro deste contexto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: **quais os fatores motivacionais dos funcionários de uma Instituição Financeira da cidade de São José do Ouro - RS?** Dessa forma, tem-se como objetivo geral analisar os fatores motivacionais dos funcionários da Agência de uma Instituição Financeira da cidade de São José do Ouro - RS. Para atingir tal objetivo, têm-se como objetivos específicos:

- a) Levantar os fatores de motivação dos funcionários;
- b) Levantar os fatores de desmotivação dos funcionários;
- c) Propor sugestões de melhoria.

Ao término desse estudo, as informações obtidas serão repassadas para a Gerência e para os funcionários da agência, a fim de que se possa avaliar a aplicação das estratégias sugeridas. Desta maneira, busca-se levantar os fatores de motivação dos funcionários que podem vir a aumentar o bem-estar e, possivelmente, refletir no bom atendimento ao cliente, ou mesmo para que o tema seja discutido entre todos.

A seguir será abordado o referencial teórico, o qual se baseia na motivação e suas teorias e o papel do gestor na motivação dos funcionários. Após, será apresentada a metodologia, a qual consiste no método escolhido, instrumento de coleta de dados, aplicação do instrumento da pesquisa e técnica de análise de dados. Por fim serão apresentados os resultados da pesquisa bem como as considerações finais.

1 MOTIVAÇÃO

O referencial teórico deste estudo abordará as teorias motivacionais e o papel do gestor na motivação dos funcionários.

1.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação no âmbito empresarial é um assunto que vem sendo discutido há tempos e mesmo assim não se esgota. Isso se deve ao fato de que segundo Bergamini (1997), uma simples regra geral não pode ser aplicada a todos, pois quando se trata de motivação humana, as pessoas não agem da mesma forma pelas mesmas razões. O tema motivação é entendido por muitos como sendo inato, o que segundo Robbins (2004) está incorreto, pois a motivação resulta da interação da pessoa com determinadas situações, então, “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2004, p. 151). Assim, de acordo com esta definição, intensidade refere-se ao esforço feito pela pessoa, visando conduzi-la em uma direção que beneficie a empresa, e a persistência é o quanto uma pessoa consegue manter seu esforço. Robbins (2004) nos diz então que o nível de motivação varia de indivíduo para indivíduo e também dentro de cada um, conforme a situação vivenciada.

Dentro deste contexto, Bergamini (1997) observa que cada indivíduo possui sua escala pessoal de valores, ou seja, as pessoas são diferentes com relação ao que lhes dá satisfação e ao seu significado. As diferenças individuais e culturais também devem ser consideradas, pois as pessoas agem de formas diferentes ao buscarem seus objetivos. Assim, em relação às teorias motivacionais, a mesma autora cita que as teorias não se anulam, e sim, se complementam em alguns aspectos, contribuindo para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza.

Dentro das teorias motivacionais, duas das mais conhecidas foram formuladas na década de 50, as quais são a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e teoria dos dois fatores de Herzberg. Segundo Robbins (2002), embora possam ser consideradas inadequadas para o século XXI, é importante conhecê-las, pois ainda são utilizadas para explicar a motivação e representam a base para o desenvolvimento de teorias contemporâneas. Ressalta-

se que as teorias contemporâneas não levam essa denominação por serem desenvolvidas recentemente, mas pelo fato de se adequarem a realidade atual da motivação dos colaboradores.

A primeira teoria a ser tratada é da hierarquia das necessidades que, segundo Robbins (2002) foi formulada em 1943 por Abraham Maslow que justifica essa teoria dizendo que o homem expande suas necessidades ao longo dos anos, e à medida que satisfazem suas necessidades básicas, outras mais importantes passam a ter prioridade. São cinco grupos de necessidades descritas nesta teoria:

- a) Fisiológicas: são as necessidades básicas, como ar, alimentação, repouso, abrigo e sexo;
- b) Segurança: proteção contra danos emocionais e físicos;
- c) Sociais: amizade, aceitação, sentir-se integrado a um grupo de pessoas;
- d) Estima: respeito próprio, autonomia, realização, reconhecimento, atenção e *status*;
- e) Autorrealização: auto-desenvolvimento, crescimento, é utilizar plenamente seus talentos individuais.

De acordo com Robbins (2002), esta teoria mostra que somente as necessidades não satisfeitas é que influenciam o comportamento, ou seja, as necessidades satisfeitas nem sempre são motivadoras. Todo indivíduo desde seu nascimento tem primeiramente que satisfazer suas necessidades fisiológicas, depois disso, surge nova necessidade, no caso, de segurança, ambas são consideradas necessidades primárias. Depois de satisfeitas estas necessidades, é natural que surjam gradativamente as necessidades secundárias, que são as sociais, de estima e de autorrealização. Estas necessidades se complementam, quando uma é alcançada, surge outra conseqüentemente.

Quanto ao ciclo motivacional, as necessidades mais baixas requerem um ciclo mais rápido, pois são satisfeitas quase que em sua totalidade externamente, diferentemente das necessidades mais elevadas que exigem um ciclo motivacional extremamente longo, pois são satisfeitas internamente (ROBBINS, 2002). O mesmo autor cita ainda que, relacionando esta teoria com a motivação, é necessário que se saiba em que tipo de necessidade o colaborador está no momento e tentar direcionar a satisfação para este nível ou para o superior a este.

Baseando-se nesta teoria, e com o intuito de alinhá-la com a pesquisa empírica, Clayton Alderfer criou a teoria ERG, *Existence, Relatedness e Growth*¹. Alderfer substituiu as

¹ *Existence, Relatedness e Growth*¹ (ERG), pode ser traduzida como Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC).

cinco necessidades de Maslow por apenas três, e difere também em outros aspectos, pois “demonstra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará” (ROBBINS, 2002, p. 157).

Segundo esta teoria há três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento. A existência refere-se às necessidades básicas, denominadas por Maslow de necessidades fisiológicas e segurança; relacionamento refere-se à integração com outras pessoas, desejo de *status*, sendo que esta pode ser comparada às necessidades sociais de Maslow; e, finalmente, as necessidades de crescimento, que se trata de um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal e que está de acordo com as necessidades de estima e autorrealização da teoria de Maslow (ROBBINS, 2002). Fazendo um comparativo entre as duas teorias, percebe-se que para Maslow, as necessidades seguem uma progressão rígida em etapas consecutivas, já a teoria ERG não assume esta mesma rigidez, ou seja, os três grupos de necessidades podem estar ativos ao mesmo tempo (ROBBINS, 2002).

Há também a teoria dos dois fatores de Herzberg, denominada de teoria da higiene-motivação, a qual foi proposta por Frederick Herzberg, psicólogo que acreditava que a atitude de uma pessoa com relação a seu trabalho é básica e que pode determinar seu sucesso ou fracasso. Assim, Herzberg procurou entender o que os indivíduos desejam de seu trabalho, sendo que para isso, solicitou que as pessoas detalhassem as situações em que se sentiram excepcionalmente bem ou mal em relação a seu trabalho (ROBBINS, 2002).

Herzberg pôde concluir que as respostas obtidas com relação ao sentir-se bem e mal com o trabalho eram significativamente distintas, sendo que algumas características estão relacionadas com a satisfação e outras com a insatisfação (ROBBINS, 2002). Os fatores intrínsecos, como por exemplo, responsabilidade e realização se mostraram estar relacionados com a satisfação no trabalho (ROBBINS, 2002). Os respondentes satisfeitos com seu trabalho apontaram esses fatores a si mesmos, quando questionados, já os insatisfeitos, apontaram fatores extrínsecos, como remuneração, condições de trabalho e políticas da empresa. Por fim, Herzberg (1987 *apud* ROBBINS, 2002, p. 155) demonstra através dos dados obtidos que “o oposto da satisfação não é a insatisfação”, ou seja, quando se elimina a causa da insatisfação, isto não quer dizer que necessariamente se tornará satisfeito, pois os fatores que levam à satisfação e à insatisfação diferem-se e separam-se.

Já a teoria das necessidades de McClelland enfoca três necessidades: realização, poder e associação. A necessidade de realização é a busca da excelência, lutar pelo sucesso; já a de poder trata de controlar as pessoas, fazer com que as mesmas se comportem de forma

diferente do que a natural; e, por fim, a de associação se refere ao desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis (ROBBINS, 2002). Ainda Segundo Robbins (2002), na teoria das necessidades de McClelland é possível prever, de acordo com a necessidade, o desempenho no trabalho. Os indivíduos com alta necessidade de realização preferem trabalhos que lhes exija muita responsabilidade e um grau de riscos médio, sendo assim, esses indivíduos mostram-se bem sucedidos em atividades gerenciais, como por exemplo, gerenciar seu próprio negócio ou uma grande organização (ROBBINS, 2002). Quando existe uma grande necessidade de realização, normalmente, as pessoas se interessam mais em fazer suas tarefas da melhor maneira, e não influenciar os outros para que desempenhem melhor as suas. Já com relação às necessidades de poder e associação, estas normalmente estão intimamente relacionadas ao sucesso gerencial. Executivos considerados melhores possuem alta necessidade de poder e baixa de associação, sendo assim, quando a pessoa alcança níveis mais elevados dentro da organização, maior é sua motivação pelo poder (ROBBINS, 2002).

Há ainda a teoria da fixação de objetivos que foi proposta por Edwin Locke no final da década de 60, que dizia que “a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho” (LOCKE, 1968, *apud* ROBBINS, 2002, p. 162). Ele afirma que o *feedback* e os objetivos específicos melhoram o desempenho, principalmente se estes objetivos forem difíceis, pois agem como um estímulo interno. Se houver aceitação do objetivo e capacitação por parte do funcionário, também é possível afirmar que quanto mais difícil o objetivo, conseqüentemente, maior será o nível de desempenho.

Na teoria da fixação dos objetivos o *feedback* é muito importante, pois, segundo Robbins (2002), as pessoas trabalham melhor e, além disso, funciona como um guia para o comportamento, pois, assim, o funcionário monitora seu próprio progresso através do *feedback* autogerenciado, que tem se mostrado mais eficaz do que o *feedback* externo. Além do *feedback*, outros quatro fatores também influenciam a relação objetivo-desempenho, os quais são: comprometimento com o objetivo, auto-eficácia adequada, características da tarefa e cultura nacional (ROBBINS, 2002). Quando as pessoas participam da fixação dos objetivos, é mais fácil que as mesmas apresentem maior comprometimento e aceitem os objetivos por mais difíceis que sejam. A auto-eficácia diz respeito à convicção individual para a realização de determinada tarefa, ou seja, quanto maior sua auto-eficácia, maior a confiança para realizar certa tarefa com sucesso.

De acordo com Robbins (2002), pesquisas sugerem que a fixação individual de objetivos não tem o mesmo resultado em todas as tarefas, normalmente, quando a tarefa é simples, familiar e independente, o processo funciona melhor. Esta teoria também possui

limitações culturais, sendo adequada às culturas onde os trabalhadores são razoavelmente independentes, buscam metas desafiadoras e onde o desempenho é considerado importante (ROBBINS, 2002).

Em contrapartida surge a teoria do reforço, desenvolvida por Skinner que observa que o reforço condiciona o comportamento. Esta teoria não leva em consideração as condições internas do indivíduo, como sentimentos, atitudes e expectativas, apenas considera o que acontece quando realiza uma determinada ação (ROBBINS, 2002). O comportamento é considerado reflexivo, ou seja, de fora para dentro, assim, quando as pessoas recebem um reforço positivo como, por exemplo, um elogio, passam a adotar comportamentos desejáveis e o contrário também ocorrerá, ao receber um reforço negativo (ROBBINS, 2002).

Outra teoria importante é a teoria da equidade levantada por Adams que observa que os colaboradores comparam seu trabalho com o dos outros colegas considerando esforço, experiência, educação e competência, com os resultados obtidos, que são a remuneração, aumento salarial e reconhecimento. Ao comparar e perceber que estas relações são iguais, considera-se um estado de equidade, de justiça, mas quando esta relação é considerada desigual, cria-se uma tensão de equidade, o que segundo Adams proporciona motivação para que seja feita uma ação corretora (ROBBINS, 2002).

Na teoria da equidade são quatro os pontos de referência que o funcionário pode utilizar para fazer esta comparação. O primeiro é próprio-interno, que levam em consideração as experiências do colaborador em outra posição dentro da mesma empresa; o segundo é próprio-externo, onde se compara as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual; o terceiro é o outro - interno, que compara outra pessoa ou grupo da mesma empresa; e por último o outro - externo que leva em conta outra pessoa ou grupo de fora da empresa (ROBBINS, 2002). Este ponto de referência vai depender das informações que o funcionário possui e também da atração que o referencial possa exercer.

O mesmo autor cita que segundo pesquisas, mulheres e homens preferem compararem-se com pessoas do mesmo sexo, sendo que as mulheres, geralmente, recebem menos que homens por trabalhos iguais e têm expectativas mais baixas com relação à remuneração. Os funcionários que possuem pouco tempo de casa não têm como saber certas informações sobre seus colegas, assim, fazem uso de sua própria experiência, já os mais antigos, comparam-se, principalmente, com seus colegas. Os funcionários que fazem parte de escalões mais altos e também os que possuem um nível maior de escolaridade, geralmente, são mais bem informados sobre pessoas de outras empresas, dessa forma, utilizam como referências o tipo outro – externo (ROBBINS, 2002).

Ainda segundo Robbins (2002), quando o colaborador percebe injustiça, se espera, de acordo com esta teoria, que o mesmo opte por uma dessas escolhas:

- 1- Modificar suas entradas, por exemplo, se esforçar menos;
- 2- Modificar seus resultados, neste caso é citado o exemplo de que quando um funcionário recebe por peça produzida, este pode passar a produzi-las em maior quantidade, mas deixa a desejar na qualidade;
- 3- Distorcer sua auto-imagem, por exemplo, achar que trabalha mais que os colegas;
- 4- Distorcer a imagem dos outros, por exemplo, passar a ver o trabalho de outro colega como menos interessante;
- 5- Buscar outro ponto de referência, como por exemplo, comparar-se à outra pessoa que ganha um salário melhor; e
- 6- Abandonar o emprego.

Esta teoria estabelece algumas preposições com relação à remuneração injusta, como quando um pagamento for feito por tempo, os funcionários que possuem uma remuneração elevada vão produzir mais que os funcionários pagos com equidade; quando o pagamento for baseado por quantidade produzida, os funcionários com remuneração elevada produzirão menos que os funcionários com equidade, mas com maior qualidade nas unidades; no pagamento feito por tempo, os funcionários que recebem salários inferiores passarão a produzir menos ou com menor qualidade; e quando o pagamento é feito por quantidade produzida, os funcionários que recebem menos produzirão grandes quantidades, mas com baixa qualidade, comparando com os funcionários pagos com equidade (ROBBINS, 2002). Cabe ressaltar que embora as pesquisas tenham se concentrado na remuneração, os colaboradores buscam sim, a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais (ROBBINS, 2002).

Todavia, a teoria da expectativa, desenvolvida por Vroom sustenta que “a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo” (ROBBINS, 2002, p. 167). Ou seja, o colaborador se sente motivado ao acreditar que sua ação resultará em uma boa avaliação de desempenho e, conseqüentemente, trará recompensas organizacionais, como bonificação, promoção ou aumento de salário, o que atenderá suas metas pessoais. Esta teoria enfoca três relações:

- 1- Relação esforço-desempenho: o indivíduo percebe a probabilidade de seu esforço levá-lo ao desempenho;

- 2- Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que seu nível de desempenho leve-o a atingir o resultado esperado; e
- 3- Relação recompensa-meta pessoais: grau em que as recompensas satisfazem as necessidades ou metas pessoais do indivíduo e a atração que essas recompensas exercem sobre ele.

Ainda segundo Robbins (2002, p. 168) “em resumo, a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo, e a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais”. Cabe frisar que esta teoria reconhece que não há um preceito universal que explique a motivação de todas as pessoas.

Por fim, de acordo com Bergamini (1997, p. 169) “não existem receitas de como resolver os problemas causados pela falta de motivação generalizada que se encontra disseminada entre a maioria das organizações”. A mesma autora ainda cita que as organizações estão procurando flexibilizar ao invés de somente controlar as pessoas. Percebe-se com isso que as pessoas são diferentes umas das outras, portanto, o que se aplica a uma determinada empresa não se aplica a outra, e também as organizações estão dando maior liberdade aos colaboradores, deixando-os mais à vontade, como por exemplo, aceitando sugestões e deixando-os opinar sobre a empresa, dizendo o que está bom e o que não está.

1.2 PAPEL DO GESTOR NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Dentro do contexto da importância do papel do gestor, Robbins (2002, p. 304) define liderança “como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. O mesmo autor cita que o líder tem um papel crucial para que seja possível compreender o comportamento do grupo, pois é ele que normalmente indica a direção com relação ao alcance dos objetivos.

De acordo com Bergamini (1997), as pessoas de modo geral, trabalhavam em ambientes coercitivos e foram controladas por anos e isso fez com que elas percebessem o seu superior como o chefe e não líder. Desse modo, chefes autoritários tendem a gerar insatisfação e, assim, poderão comprometer o desempenho da organização. O bom relacionamento entre líderes e colaboradores é de extrema importância, pois se o funcionário

percebe que o líder conhece as suas expectativas e o auxilia na busca das mesmas, ele passa a ter uma percepção positiva do líder (BERGAMINI, 1997).

Dentro deste contexto, existem alguns programas de motivação que são importantes para o administrador, onde este pode unir as teorias já conhecidas por ele sobre motivação e algumas formas de aplicá-la, como por exemplo, a administração por objetivos, que visa converter os objetivos gerais da organização em metas específicas para cada unidade da organização e também para cada colaborador, o que gera um efeito cascata, de cima para baixo. Isto resulta em uma hierarquia de objetivos, que faz uma ligação entre os objetivos de cada nível e, proporciona, individualmente aos funcionários, metas específicas de desempenho pessoal (ROBBINS, 2002).

Outro programa é o de envolvimento dos funcionários, que tem como finalidade estimular o comprometimento dos mesmos com o sucesso da organização e, conseqüentemente, os funcionários terão maior autonomia e controle sobre seu trabalho e se tornarão mais motivados, produtivos e satisfeitos com o emprego (ROBBINS, 2002). Como exemplos de programas de envolvimento têm-se (i) a gestão participativa que trata de um processo decisório coletivo, onde os subordinados compartilham as decisões com seus chefes imediatos; (ii) participação por representação, onde há uma redistribuição de poder, deixando os funcionários que formam um pequeno grupo de representantes, em uma posição de igualdade com os dirigentes e acionistas; (iii) conselhos de trabalhadores, formados por um grupo de funcionários nomeados ou eleitos que são consultados quando uma decisão que envolva os trabalhadores for tomada pela direção os quais são considerados o elo entre os funcionários e os dirigentes da empresa; e (iv) planos de participação acionária os quais têm a capacidade de aumentar a satisfação com o trabalho e a motivação, pois os funcionários sentem-se donos de uma parcela da empresa (ROBBINS, 2002).

Assim, percebe-se que além da empresa tentar fazer com que o funcionário sinta-se parte da organização, o líder também tem um papel de suma importância dentro da empresa. Todo líder deve, na medida do possível, fazer o aconselhamento dos funcionários, pois segundo Bohlander, Snell e Shermann (2005) este é um processo que deixa o funcionário à vontade para discutir sobre qualquer assunto, seja pessoal ou relacionado ao trabalho, a fim de obter ajuda, afinal, estando os problemas resolvidos, é melhor para o bem-estar do funcionário e também da organização. Robbins (2002) diz que para aumentar a motivação dos funcionários é preciso flexibilidade, pois as pessoas são diferentes e suas necessidades também, então, é necessário que o líder saiba tratar essa diversidade, como por exemplo,

permitir que um funcionário se ausente ou adapte seu horário à faculdade. Além disso, é de suma importância que os funcionários recebam de seus líderes *feedback* constante.

Com isso, percebe-se que é importante que o líder trate seus colaboradores de formas diferentes, afinal, eles têm individualidades e necessidades distintas, tentando criar um clima organizacional que permita aos funcionários equilibrar necessidades profissionais e pessoais e principalmente se mostrando uma pessoa acessível, a qual os colaboradores possam sentir-se à vontade para conversar sobre qualquer assunto (ROBBINS, 2002).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será apresentado o método escolhido, os instrumentos de coleta de dados utilizados, bem como a aplicação do instrumento de pesquisa e análise dos dados.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso que de acordo com Yin (2005), é a ferramenta de pesquisa utilizada sobre acontecimentos contemporâneos onde o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, sendo este considerado ideal para questões do tipo “como” e “por que”. A definição técnica de estudo de caso, segundo Yin (2005, p. 32): “trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. A pesquisa também possui abordagem qualitativa, a qual segundo Richardson (1999) é capaz de descrever a complexidade de determinado problema, possibilitando maior profundidade e entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas, pois de acordo com Gil (1999, p. 118):

A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

A entrevista foi realizada através de um roteiro de entrevista semi-estruturado (Apêndice A), extraído das leituras realizadas no referencial teórico, com perguntas abertas, facilitando a conversação continuada entre o entrevistado e o entrevistador. Segundo Gil

(1999, p. 131) “as questões abertas possuem a vantagem de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas”.

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foram entrevistados cinco funcionários da Instituição financeira na cidade de São José do Ouro – RS. São cinco escolhidos, sendo um de cada setor, de forma aleatória: Pessoa Jurídica, Pessoa Física, carteira Produtor Rural, Caixa e o Gerente de Módulo de Atendimento e Serviços. As entrevistas ocorreram de forma individual, marcadas com antecedência e realizadas em uma sala na própria agência, a qual fica distante do atendimento e mostrou-se um local apropriado onde as pessoas se sentiram à vontade para falar sem interferências. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra com o consentimento dos entrevistados para posterior análise. A coleta de dados foi realizada entre os dias 20 e 28 do mês de setembro de 2010, com duração média de uma hora cada.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

A técnica de análise de dados utilizada é a análise de conteúdo a qual, segundo Bardin (1977), deve-se, primeiramente, realizar a pré-análise, depois a exploração do material e por último o tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados. Esses dados foram organizados de forma que, primeiramente, foi levantado o perfil dos entrevistados, e posteriormente, analisado os resultados, unindo as respostas de todos os entrevistados e organizadas em uma única categoria de análise.

3 RESULTADOS

A seguir será apresentado o histórico da empresa, bem como o resultado da análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Instituição Financeira deste estudo é uma das maiores do Brasil. Em seus muitos anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência. (EXTRAÍDO DO SITE INSTITUCIONAL).

A agência da Instituição Financeira da cidade de São José do Ouro - RS foi inaugurada em 2 de Setembro de 1982 e, atualmente, possui 12 funcionários. A agência trabalha, predominantemente, com Operações Rurais e tem se destacado quanto ao cumprimento de metas.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir será abordada a análise dos resultados a qual consiste no levantamento do perfil dos entrevistados e os fatores de motivação dos entrevistados.

3.2.1 Perfil dos Entrevistados

Optou-se por preservar a identidade dos entrevistados, sendo assim, foi utilizada a palavra entrevistado com um número ao lado para diferenciá-los. Os entrevistados têm idades variadas, 26, 30, dois deles tem 40 e outro, 46 anos. Quatro funcionários ocupam o cargo de Gerência Média e o outro é Caixa Executivo. No total, foram cinco entrevistados, com tempo de empresa variado, sendo que quatro são casados e um é solteiro com união estável. Dos quatro que ocupam o cargo de gerência média, três deles foram nomeados recentemente e quatro já possuem nível superior completo e estão cursando pós-graduação. No quadro 1 se encontram o perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Tempo de Empresa	Cargo Atual
Entrevistado 1	46 anos	Casado	Superior Completo, Pós-Graduação em andamento	32 anos	Gerente de Módulo de Atendimento e Serviços
Entrevistado 2	26 anos	Solteiro com união estável	Superior em andamento	5 anos	Gerente de Módulo Pessoa Jurídica
Entrevistado 3	40 anos	Casado	Superior completo, Pós-Graduação em andamento	7 anos	Gerente de Módulo Pessoa Física
Entrevistado 4	40 anos	Casado	Superior Completo, Pós-Graduação em andamento	17 anos	Gerente de Módulo Rural Personalizado
Entrevistado 5	30 anos	Casado	Superior Completo, Pós-Graduação em andamento	6 meses	Caixa Executivo

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Fonte: A autora

3.2.2 Motivação

Os entrevistados consideram que se sentir motivado é ser reconhecido pelo trabalho realizado, ser útil à sociedade, fazer o que gosta e desempenhar o que lhes é designado com alegria. Esse pressuposto pode ser relacionado com o fato das pessoas enxergarem de formas distintas o significado da motivação, conforme cita Bergamini (1997), e também por ser algo intrínseco como ela mesma cita, onde a motivação é um impulso que vem do interior de cada pessoa.

“Fazer o que gosto, ser reconhecido pelo trabalho que executo e saber que estou sendo útil para a sociedade de uma forma geral”. (Entrevistado 4)

“É estar disposto a realizar determinada tarefa com alegria. Na verdade, qualquer ato que realizamos, desde levantar pela manhã, depende da motivação de cada um, desse modo, levantar pode ser algo bom, natural, tarefa fácil para quem está motivado ou pode ser difícil, árduo para quem não está motivado a se levantar”. (Entrevistado 5)

Embora seja possível perceber que os entrevistados entendem que a motivação é algo interno, eles vinculam a motivação a fatores externos também, como a remuneração, por exemplo. Assim, observou-se que os fatores de motivação descritos pelos entrevistados são a possibilidade de ascensão profissional, remuneração, plano de saúde e demais benefícios como vale-alimentação, auxílio creche, segurança, carga horária, satisfação por trabalhar em uma grande empresa, clima organizacional e ajuda de custo para despesas com estudo. Observa-se que esses fatores citados são internos e externos e conforme Herzberg (1987 *apud* ROBBINS, 2002) os fatores internos tendem a estar relacionados com a satisfação com o trabalho e os externos com a insatisfação.

“Segurança (estabilidade), plano de saúde e clima organizacional”. (Entrevistado 1)

“Salário, oportunidade de ascensão profissional e reconhecimento pelo trabalho prestado”. (Entrevistado 2)

“Possibilidade de ascensão, benefícios como vale alimentação, plano de saúde e auxílio-creche e a atividade que desempenho”. (Entrevistado 3)

“Satisfação de trabalhar em uma grande empresa, remuneração e possibilidade de ascensão”. (Entrevistado 4)

“Possibilidade de crescimento profissional, carga horária de trabalho que impacta positivamente em minha qualidade de vida, o que no emprego anterior eu não tinha, também a possibilidade de futuramente poder cursar um mestrado ou até mesmo doutorado e poder receber ajuda de custo e a certeza de estar em uma empresa idônea, correta, que preza seus colaboradores e é vista pela sociedade desta mesma forma”. (Entrevistado 5)

Através das respostas é possível perceber que as pessoas são diferentes quanto aos fatores que lhes deixam motivadas, o que condiz com as palavras de Bergamini (1997), onde cada pessoa possui sua escala de valores e não agem da mesma maneira diante das mesmas circunstâncias. É importante salientar que os entrevistados têm noção disso.

“O fato de uma pessoa estar mais motivada que outra depende das necessidades de cada uma, por isso é tão complicado para as empresas desenvolverem planos de benefícios e salários que satisfaçam a todos. Enquanto alguns querem mais qualidade de vida, ou seja, tempo para ficar com a família, outros querem trabalhar mais e ganhar maiores salários. As particularidades de cada um devem ser respeitadas e estudadas para que se possa ter uma equipe motivada em uma organização”. (Entrevistado 5)

Da mesma forma, diferem com relação aos fatores que lhes causam desmotivação, sendo destacado pelos entrevistados a pressão por metas, metas exageradas, assédio moral, gerentes despreparados para exercer tal função, o “apadrinhamento” e o não reconhecimento pelos esforços, os quais são classificados por Herzberg (1987 *apud* ROBBINS, 2002) como fatores extrínsecos, ou seja, que a organização tem controle, e pode reduzir esses fatores que causam essa desmotivação, porém é importante salientar que fazendo isto, não necessariamente a empresa irá motivar os funcionários, e sim poderá deixá-los não insatisfeitos (ROBBINS, 2002). Vale ressaltar que apenas um entrevistado não falou sobre o que lhe causa desmotivação, pois se trata de um funcionário com menos tempo de casa.

“No atual momento, por estar na empresa há apenas seis meses, não posso relatar com precisão o que me deixa desmotivado, pois estou com gás total para aprender, desenvolver minhas atividades diárias, levanto diariamente motivado a ir trabalhar”. (Entrevistado 5)

Quando questionados sobre momentos na empresa em que se sentiram mais motivados, as respostas de quatro, dos cinco entrevistados foram idênticas, todos falaram do reconhecimento ao conquistarem os cargos almejados. Isso pode estar relacionado ao ciclo motivacional citado por Robbins (2002), onde os entrevistados depois de algum tempo de espera, supriram uma necessidade mais elevada, no caso a comissão.

“No momento em que fui nomeado para Gerente de Módulo, porque o meu trabalho foi reconhecido”. (Entrevistado 1)

“No momento em que recebi os parabéns pelo novo cargo de Gerência Média, sendo esse reconhecimento fruto de meus esforços”. (Entrevistado 2)

“No momento em que fui promovido a Gerente de Módulo, porque havia um bom tempo em que eu estava assumindo o papel de gerente, mas sem o “carimbo”, acho que veio na hora certa e merecida”. (Entrevistado 3)

“Há poucos meses, quando fui nomeado para o cargo que ocupo e que almejava há bastante tempo”. (Entrevistado 4)

Pode-se perceber com isso, que a maioria dos entrevistados supriu uma necessidade que segundo Robbins (2002) é considerada secundária de acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Trata-se da necessidade estima, pois neste caso, eles foram reconhecidos pelos seus trabalhos e alcançaram as comissões pretendidas. Embora, pode-se observar também que de acordo com Robbins (2002), essa teoria demonstra que na verdade o comportamento é influenciado pelas necessidades ainda não satisfeitas, o que significa que uma necessidade satisfeita não necessariamente é motivadora.

Já com relação ao momento em que se sentiram mais desmotivados as respostas foram variadas. Isso reforça as palavras de Robbins (2004), quando cita que cada pessoa, de acordo com determinada situação vivenciada tem seu nível de motivação modificado ou variado.

“Período em que estava subordinado a um gerente despreparado para exercer a função”. (Entrevistado 1)

“Quando houve cobrança por algo que já havia sido feito, cobrança sobre metas que já estavam atingidas”. (Entrevistado 2)

“Justamente quando estava para ser promovido, tive que ir para outra agência, deixando para trás um trabalho que há meses eu estava me preparando”. (Entrevistado 3)

“Foi quando fui sorteado com uma viagem que a agência havia sido contemplada e por ter participado de uma greve, esse prêmio foi repassado para um colega, que sob minha ótica não merecia”. (Entrevistado 4)

“Foi num momento de transição na empresa que ocorreu entre o mês de junho e julho de 2010. Não gerou para mim exatamente desmotivação, mas insegurança e medo, pois a equipe no geral estava preocupada e apreensiva, e assim, eu estando a par da situação, me sentia do mesmo modo que a maioria”. (Entrevistado 5)

No geral, todos os entrevistados se mostraram satisfeitos com a empresa em que trabalham e com o cargo exercido atualmente, se identificam e defendem a Instituição Financeira, “tem amor à camiseta” e não vão largar a empresa por qualquer coisa que vier a acontecer. Porém, é importante salientar que alguns dos entrevistados usaram o termo “no momento”, o que dá a entender que existem pretensões futuras de ascensão profissional dentro ou fora da empresa, ou seja, a busca constante pela autorrealização, que é o último grupo das necessidades de Maslow. Também este desejo de crescimento profissional pode estar relacionado à atitude do indivíduo perante seu trabalho, o que segundo Herzberg (1987 *apud* ROBBINS, 2002) pode ser determinante com relação ao seu sucesso ou fracasso.

“Sim, no momento estou satisfeito, pois consegui muitas realizações”. (Entrevistado 1)

“Sim, pois mesmo com seus defeitos, ela tem sido uma boa opção de trabalho e é através deste trabalho que estou conseguindo realizar meus sonhos”. (Entrevistado 2)

“Sim, no momento estou satisfeito com a empresa, pois consegui ser promovido”. (Entrevistado 3)

“No momento sim, esse foi um cargo conquistado há pouco tempo e que muito me esforcei para alcançar. Para o futuro não estou satisfeito, pois almejo algo a mais”. (Entrevistado 2)

Em relação ao líder que segundo Robbins (2002) tem um papel importante na organização, percebe-se através das respostas dos entrevistados que todos o vêem de forma positiva por ser uma pessoa acessível e que contribui para que o clima organizacional seja o melhor possível, isso condiz com o que foi citado por Bergamini (1997), onde o líder que conhece e auxilia na busca das expectativas de seus colaboradores passa a ser bem visto por eles, e explicado também por Robbins (2002), onde o líder demonstra que tem a percepção de que cada funcionário possui suas particularidades e necessidades distintas.

“Excelente relacionamento”. (Entrevistado 1)

“Ótimo, em clima de harmonia, sem pressão e opressão, os negócios têm fluído muito bem. O líder é uma pessoa simples e humilde e está sempre interagindo com a equipe”. (Entrevistado 2)

“Uma pessoa comprometida com a empresa. Possui um ótimo relacionamento com os funcionários, fazendo realmente um trabalho de união entre as partes, tornando muito mais fácil o atendimento aos objetivos”. (Entrevistado 3)

“Possui um ótimo relacionamento, engajando todos os colaboradores através do seu exemplo”. (Entrevistado 4)

“Percebo um relacionamento agradável, onde o líder desenvolve um clima organizacional amistoso entre toda a equipe, consegue moldar os atritos e conflitos diários, com diálogo e humildade. Mantém sua equipe unida, onde todos buscam o mesmo foco de atuação”. (Entrevistado 5)

Analisando o reconhecimento do trabalho dos funcionários por parte do líder, pode-se perceber que a forma mais citada pelos entrevistados foi o *feedback*, que segundo Locke

(1968 *apud* ROBBINS, 2002) através da teoria da fixação dos objetivos explica que com isso é possível melhorar o desempenho, pois age de maneira a estimular internamente os colaboradores. Além disso, Robbins (2002) diz que é possível através do *feedback* trabalhar melhor e monitorar o próprio comportamento.

“Através de feedback constantes”. (Entrevistado 1)

“Sempre que possível é feito um feedback, colocando os pontos positivos e o que precisa ser melhorado, acho que isso é reconhecer e mostrar o interesse pelo funcionário e ao mesmo tempo valorizar o esforço”. (Entrevistado 3)

“Ele procura reconhecer o trabalho como um todo, da equipe, sem destacar muito individualmente nenhum funcionário”. (Entrevistado 4)

“Percebo um reconhecimento constante, com incentivo para a aprendizagem e desenvolvimento profissional. Está sempre disponível para esclarecer dúvidas e para dialogar quando necessário”. (Entrevistado 5)

Em relação ao clima entre os colegas, o reconhecimento do trabalho por parte dos colegas é percebido pela maioria de forma positiva, pois existe união, troca de *feedback*, o clima de trabalho é bom e a grande maioria dos colegas auxilia sempre que necessário. Um dos entrevistados citou que sempre existem pessoas, independentemente da empresa, que somente se preocupam com seu trabalho e não leva em consideração o trabalho dos outros.

“Como na área em que atuo, poucas pessoas tem conhecimento, é difícil chegar a uma conclusão a certa do ponto de vista de meus colegas sobre meu trabalho. Ocorre que ao longo dos dias de trabalho, meus colegas vêm me procurando sempre que necessário ajuda, considero positivo o reconhecimento e percebo que os mesmos vêm em mim o reconhecimento como responsável pela carteira”. (Entrevistado 2)

“Alguns reconhecem, auxiliam, mas sempre tem aqueles que só olham para o próprio trabalho, não se envolvem”. (Entrevistado 3)

“Percebo que os colegas reconhecem meu esforço, bem como as minhas deficiências, devido, principalmente, ao pouco tempo de serviço. No geral, são colegas prestativos, disponíveis a ajudar e que incentivam o meu desenvolvimento profissional”. (Entrevistado 5)

Em relação ao reconhecimento do trabalho por parte dos clientes, todos os funcionários percebem de forma positiva. Nota-se com isso que os entrevistados sentem-se bem por deixar o cliente satisfeito, sanar suas dúvidas e resolver seus problemas. O fato de

alguns clientes terem preferência pelo atendimento de determinado funcionário também faz com que os mesmos sintam-se orgulhosos por prestar um atendimento de qualidade, afinal, se o cliente faz questão de ser atendido por aquela pessoa, ele está demonstrando confiança e faz com que o funcionário vá para casa com a sensação do dever cumprido.

“Pela satisfação dos mesmos quando da resolução de algum problema”. (Entrevistado 1)

“Tenho grande demanda em procura por atendimento personalizado, sendo isso, reflexo do reconhecimento por meus trabalhos prestados”. (Entrevistado 2)

“Isso é muito bom, alguns falam diretamente que meu trabalho é bom, outros querem presentear, procuram a agência e querem falar só com você, não se importando em esperar pelo atendimento”. (Entrevistado 3)

“Percebo que executo um bom trabalho, prova disso é que muitas vezes sou procurado por alguns clientes fora do horário normal de expediente, recebo muitos convites para visitá-los em suas propriedades (agricultores), e também já escutei muitos falarem: “você não pode ir embora daqui”. Isso para mim é reconhecimento do trabalho que realizo”. (Entrevistado 4)

Quanto à oportunidade de crescimento profissional que a empresa proporciona para seus colaboradores, todos foram unânimes ao dizer que a Instituição Financeira oferece cursos, treinamentos, ajuda financeira, enfim, proporciona oportunidades para que o próprio funcionário escolha qual caminho seguir, pois a empresa dispõe dos mais diferentes setores para trabalhar. Desta maneira, basta o funcionário decidir de acordo com sua vocação ou vontade e se adequar às exigências da empresa para determinado cargo.

“Na empresa existe uma regra clara de ascensão profissional”. (Entrevistado 1)

“Ao oferecer cursos para aperfeiçoamento, proporciona oportunidades para que eu escolha os caminhos que pretendo seguir”. (Entrevistado 2)

“Ao tempo que oferece cursos e treinamentos, tanto presenciais, quanto auto-instrucionais, provas de conhecimento interno e outros que possibilitam especialização, acredito que isso é oportunidade de crescimento”. (Entrevistado 3)

“Para quem quer crescer profissionalmente, hoje, diferentemente de alguns anos atrás, existem muitas oportunidades, basta querer, estar disposto a mudanças e dedicar-se à carreira”. (Entrevistado 4)

“Disponibiliza cursos para todos os colaboradores, cursos específicos para determinados setores, além de ajudar financeiramente nos cursos de graduação e pós-graduação”. (Entrevistado 5)

Quando questionados sobre as condições de trabalho proporcionadas pela empresa, como materiais e tecnologia, os entrevistados disseram que a mesma é desenvolvida nesse sentido e traz novas tecnologias que visam facilitar o trabalho dos funcionários e também a vida dos clientes, porém o volume de serviços ainda representa um “problema” para os funcionários. Esse volume de serviços, segundo Herzberg (1987 *apud* ROBBINS, 2002) é considerado um fator extrínseco, que pode estar relacionado à insatisfação, embora a estrutura física seja considerada um fator de motivação.

“Nesse sentido a empresa é atualizada, oferece ótimas condições de trabalho, sempre se atualizando com softwares modernos e inovadores, fornecendo tudo o que é necessário para o desempenho das atividades”. (Entrevistado 3)

“Possui nesse sentido um sistema muito bom, porém o volume de serviço ainda é muito grande”. (Entrevistado 4)

Quanto aos planos de benefícios proporcionados pela empresa, todos os entrevistados se mostraram satisfeitos e os citaram por ordem de importância. Percebe-se através das respostas que os entrevistados têm opiniões distintas, o que vem a reforçar as palavras de Bergamini (1997) que explica que as pessoas são diferentes umas das outras, cada uma delas com diferentes tipos de necessidades e também com relação ao que lhes dá satisfação.

“Ajuda alimentação, assistência médica e previdência complementar”. (Entrevistado 1)

“Mesmo que em alguns planos a coisa está um tanto quanto desleixada, a empresa oferece planos excelentes como a previdência complementar, vale-alimentação e o plano de saúde (este que está deixando muito a desejar)”. (Entrevistado 2)

“Estou satisfeito com o vale alimentação, mas acho que o plano de saúde poderia melhorar, pois, muitos médicos já não atendem mais porque se queixam pela remuneração ser muito baixa. O auxílio-creche também poderia ser um pouco mais, porque se você vai pagar uma creche de boa qualidade é um salário mínimo e uma babá não cobra menos que isso também”. (Entrevistado 3)

“Salário, plano de saúde, plano de aposentadoria complementar, planos de adiantamento com desconto em folha sem juros (oftalmológico, odontológico)”. (Entrevistado 4)

“Estou satisfeito com os benefícios oferecidos. Para mim, a previdência complementar que a empresa ajuda a pagar é um dos principais incentivos porque no futuro vai ser de grande ajuda. Além disso, o vale alimentação e o plano de saúde”. (Entrevistado 5)

Em relação ao salário que recebem pela função que desempenham, três dos entrevistados mostraram-se insatisfeitos e dois satisfeitos. É bom salientar que destes dois que estão satisfeitos, um é funcionário novo, possui seis meses de empresa e, normalmente, quando se inicia em uma nova empresa não se tem muitas reclamações. Neste caso, percebe-se que o salário é um fator extrínseco segundo Herzberg (1987 *apud* ROBBINS, 2002), e está relacionado à insatisfação, e dessa forma está ao alcance da empresa fazer alguma melhoria nesse sentido.

“Nosso salário ficou muito tempo sem aumento (8 anos) no período do Presidente Fernando Henrique Cardoso”. (Entrevistado 1)

“A questão salarial pela visão do funcionário sempre está defasada, dessa forma, quando chegamos em épocas, como por exemplo, a que estamos presenciando no momento, onde está sendo discutido o reajuste salarial e que a empresa está preferindo a greve ao invés de negociar um aumento justo, fica claro que poderia haver muita melhora nesse sentido. Também se levado em consideração a pressão pelas metas abusivas, a responsabilidade pelas operações que conduzimos e a rentabilidade apresentada, nosso salário poderia ser muito melhor”. (Entrevistado 2)

“Pela quantidade de serviço podia ser um pouquinho melhor, a responsabilidade é grande e a demanda também, mas sabemos que em comparação a outros trabalhos no mercado, está dentro da média”. (Entrevistado 3)

Dos cinco entrevistados, três sentem-se plenamente realizados na empresa, os outros dois disseram que embora não se sintam plenamente realizados, gostam do que fazem. É possível relacionar com o que foi explicado por Robbins (2002), na teoria das necessidades de McClelland, onde se percebe que existe a necessidade de realização que é a busca pela excelência, pelo sucesso profissional por parte dos dois entrevistados que não estão plenamente satisfeitos.

“Não me sinto plenamente realizado, pois almejo muito mais, mas gosto da função que desempenho”. (Entrevistado 1)

“Plenamente realizado não, mas gosto do que faço e defendo a empresa em que trabalho, pois se nós funcionários não defendermos a empresa, quem defenderá? A concorrência é que não!”. (Entrevistado 2)

Dos entrevistados questionados sobre possíveis ações que a agência poderia desenvolver para melhorar a satisfação, três deles disseram que não precisa melhorar e que

está ótimo assim, já os outros dois responderam de formas distintas, sendo que um deles disse que manter o diálogo é importante, já o outro citou que seria interessante fazer um reconhecimento ao funcionário que se destacasse durante o período de um mês. Percebe-se que as duas sugestões dadas pelos entrevistados envolvem, principalmente, o líder, pois ele pode incentivar os colaboradores a conversar sobre qualquer assunto e fazer com que o diálogo seja uma prática comum na empresa e também estudar a viabilidade de implantar uma forma de recompensa para o funcionário que de alguma maneira tenha se destacado.

“Manter sempre o diálogo aberto entre os funcionários, desde o Gerente até os Postos Efetivos, permitindo que os funcionários possam tomar decisões que impactem favoravelmente aos negócios do banco”. (Entrevistado 1)

“Reconhecer mensalmente um funcionário que se destacou em algum negócio, ou uma prática que trouxe bons resultados para a agência, colocando seu nome no mural e premiando-o, por exemplo, com um dia de folga”. (Entrevistado 4)

Quanto às possíveis ações que a Instituição Financeira poderia desenvolver para melhorar a motivação, a grande maioria dos entrevistados citou a redução das metas abusivas e também aumento de salário ou algum outro benefício como, participação nos lucros e resultados e criação de uma remuneração por produtos vendidos. Esse tipo de prática poderia aumentar a motivação dos funcionários, pois assim quanto mais a pessoa se esforçar para vender os produtos, mais reconhecimento financeiro ela terá. Porém, é importante destacar que a remuneração por produtos vendidos não se aplica a todos os funcionários da Instituição Financeira, pois alguns não trabalham diretamente com vendas.

“Acabar com as metas abusivas”. (Entrevistado 1)

“Melhora salarial e metas mais brandas”. (Entrevistado 2)

“Aumentar a participação nos lucros”. (Entrevistado 3)

“Remuneração por comissão sobre produtos vendidos e diminuir a pressão por metas”. (Entrevistado 4)

“Acredito que a motivação depende de cada indivíduo, talvez a Instituição deva pagar salários mais elevados, mas a motivação vai depender das necessidades particulares de cada indivíduo”. (Entrevistado 5)

Por fim, o Quadro 2 sintetiza, de acordo com as respostas dos entrevistados, os fatores que motivam e os fatores que desmotivam os funcionários da Instituição Financeira do presente estudo.

Fatores que motivam	Fatores que desmotivam
<ul style="list-style-type: none"> - Segurança (estabilidade); - Clima organizacional; - Salário; - Oportunidade de ascensão profissional; - Reconhecimento pelo trabalho prestado; - Benefícios como vale alimentação, plano de saúde e auxílio-creche; - A própria atividade; - Satisfação de trabalhar em uma grande empresa; - Carga horária; - Ajuda de custo para os estudos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressão por metas; - Metas exageradas; - Assédio moral; - Gerentes despreparados; - Apadrinhamento; - Volume de serviços; - Não reconhecimento pelos esforços.

Quadro 2 – Fatores que motivam e fatores que desmotivam

Assim, percebe-se que as pessoas são diferentes umas das outras, como já observava Bergamini (1997), e neste caso, os entrevistados têm um ponto de vista diferente sobre os fatores que motivam e desmotivam. Todos os fatores citados são intrínsecos ou extrínsecos, o que destaca a teoria dos dois fatores de Herzberg, porém, os fatores intrínsecos não estão relacionados somente com a satisfação e nem os fatores extrínsecos somente com a insatisfação. O mesmo autor explica que para motivar as pessoas, é preciso dar ênfase aos fatores intrínsecos, como oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento, ascensão profissional, responsabilidade e realização porque geralmente as pessoas os consideram recompensadores (ROBBINS, 2002, p.155). Embora na pesquisa observou-se que muitos relacionam o salário e benefícios, como plano de saúde, vale alimentação e auxílio creche também como fatores motivadores.

Relacionando com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é possível perceber que as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais estão satisfeitas, já as de estima e autorrealização ainda não estão plenamente satisfeitas. Segundo Robbins (2002, p.152) para motivar os colaboradores, de acordo com esta teoria, é preciso saber em qual nível destas hierarquias a pessoa está no momento, para que o líder foque a satisfação neste nível ou em outro superior.

Em relação ao líder, percebe-se que ele consegue manter um clima de harmonia, sabendo enfrentar os problemas que aparecem de forma tranqüila e, pelas respostas obtidas, é

possível identificar também que todos têm uma admiração pela forma de trabalho deste gestor. Embora o líder neste caso consiga manter um bom clima organizacional é importante salientar que as pessoas precisam estar dispostas a contribuir, a tornar o clima sempre melhor, pois o líder sozinho não é capaz de transformar toda uma empresa, sendo assim, o colaborador tem papel fundamental nessa relação líder-liderados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação é de suma importância para as organizações, tornando pesquisas relacionadas a este tema relevantes, uma vez que delas se podem extrair informações valiosas que poderão servir de base para melhorias. Assim, buscou-se neste estudo identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais dos funcionários da agência de uma Instituição Financeira na cidade de São José do Ouro – RS.

Como resultado das entrevistas, obteve-se como fatores que motivam a segurança (estabilidade), plano de saúde, clima organizacional, salário, oportunidade de ascensão profissional, reconhecimento pelo trabalho prestado, benefícios como vale alimentação, plano de saúde e auxílio-creche, a própria atividade, satisfação de trabalhar em uma grande empresa, carga horária e ajuda de custo para os estudos. E como fatores que desmotivam foram citados a pressão por metas, metas exageradas, assédio moral, gerentes despreparados, apadrinhamento e volume de serviços.

Foram feitas algumas sugestões para a Instituição Financeira como, por exemplo, melhorar os salários, reduzir as metas abusivas, aumentar a participação nos lucros e remunerar os funcionários por comissão sobre produtos vendidos. Já as sugestões para a agência foram manter o diálogo sempre, entre todos os níveis hierárquicos e reconhecer um funcionário por mês que se destaque de alguma forma, como por exemplo, com um dia de folga. Esta é só uma sugestão de um funcionário, para que isso aconteça é necessário que o líder se informe da viabilidade do mesmo. Com isso, a Instituição Financeira pode rever as metas impostas às dependências, buscando conciliar aquilo que é bom para a empresa e que seja atingível para os funcionários.

É importante salientar que os resultados encontrados são de um público-alvo pequeno, então não se pode generalizar e nem considerar como conclusivos os dados obtidos, porque existe viés pelo fato de a pesquisadora ser funcionária desta agência e todos sabem quem está participando. Através de estudos posteriores torna-se possível ampliar o número de agências da Instituição Financeira estudada, visando comparar ou também acrescentar os fatores que motivam e que desmotivam encontrados no presente estudo, bem como algumas sugestões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA. **História da Instituição Financeira**. 2010. Acesso em: 28 jul de 2010. Acesso livre.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Fale sobre você (idade, estado civil, formação, tempo de banco e cargo exercido).

BLOCO 2 – FATORES MOTIVACIONAIS

- 1 – Qual o significado de sentir-se motivado para você?
- 2 - O que lhe deixa motivado a permanecer na empresa? Cite por ordem de importância.
- 3 - O que lhe causa desmotivação na empresa? Cite por ordem de importância.
- 4 - Em todo o período em que trabalha nessa empresa, qual o momento em que se sentiu mais motivado? Por quê?
- 5 - Em todo o período em que trabalha nessa empresa, qual o momento em que se sentiu mais desmotivado? Por quê?
- 6 - Você está satisfeito com a empresa em que trabalha? Se não, por quê?
- 7 - Você está satisfeito com o cargo que ocupa na empresa? Se não, por quê?
- 8 - Como você percebe o relacionamento do líder com os funcionários?
- 9 - Como você percebe o reconhecimento do seu trabalho por parte do líder?
- 10 - Como você percebe o reconhecimento do seu trabalho por parte dos colegas?
- 11 - Como você percebe o reconhecimento do seu trabalho por parte dos clientes?
- 12 - Como você sente que a empresa lhe proporciona oportunidade de crescimento profissional?
- 13 - Como você avalia as condições de trabalho proporcionadas pela empresa, como por exemplo, materiais e tecnologia?
- 14 - Está satisfeito com os planos de benefícios que a empresa proporciona? Cite-os por ordem que considere de maior importância. E se não está satisfeito, por quê?
- 15 - Acha que o salário que recebe é condizente com a função que desempenha e com as responsabilidades que tem? Se não, por quê?
- 16 - Sente-se plenamente realizado na empresa?
- 17 - Quais as ações que a agência poderia tomar para melhorar a motivação?
- 18 - Quais as ações que a Instituição Financeira poderia tomar para melhorar a motivação?
- 19 – Gostaria de falar algo mais que possa vir contribuir com este trabalho?