

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**MBA EM GESTÃO BANCÁRIA**

**EDGAR DE BITTENCOURT**

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO CUMPRIMENTO DAS METAS DE UMA**  
**AGÊNCIA BANCÁRIA**

Porto Alegre

2011

EDGAR DE BITTENCOURT

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO CUMPRIMENTO DAS METAS DE UMA  
AGÊNCIA BANCÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Bancária, pelo MBA em Gestão Bancária da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Prof. Me. Catia Terezinha Ligoeki Venturella

Porto Alegre

2011

## RESUMO

O presente estudo objetiva mensurar o nível de motivação atual dos funcionários da Agência Parque dos Anjos do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul e investigar a necessidade de ações que possam contribuir para a motivação de seus colaboradores, visando atingir as metas semestrais. Trata, a título de fundamentação teórica, da gestão de pessoas como fator de competitividade, da satisfação, da motivação e, quanto a esta última, das teorias da motivação, das forças motivacionais e as necessidades. A abordagem metodológica é a da pesquisa explicativa quantitativa, restrita aos nove colaboradores da Agência Parque dos Anjos do Banrisul, sendo os dados coletados por meio de questionário e tabulados e analisados com o auxílio do Excel, sistema integrante da plataforma Office 2003. Os resultados apontam para a motivação ou para a relativa motivação, mas, em geral, os percentuais não se mostraram muito superiores a 50%. Conclui que os vários quesitos que refletem uma motivação mediana não possibilitam afirmar, sem sombra de dúvida, que ela é a causa do sucessivo descumprimento das metas estabelecidas para a Agência, embora possa ter contribuído para isso. Conclui, também, que outros fatores podem explicar os resultados, como, por exemplo, o clima organizacional e a insatisfação dos funcionários – exigindo a realização de novos estudos para a confirmação desta hipótese - e, ainda, o fato de que o atual gestor vem implementando ações para elevação dos níveis de motivação da equipe, desde o seu ingresso na Agência.

**Palavras-chave:** Motivação. Pesquisa motivacional. Instituição bancária.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Respondentes segundo o gênero .....	21
Gráfico 2 – Respondentes segundo o estado civil .....	22
Gráfico 3 – Respondentes segundo a faixa etária .....	22
Gráfico 4 – Respondentes segundo a escolaridade .....	23
Gráfico 5 – Respondentes segundo os anos de trabalho no Banrisul .....	23
Gráfico 6 – Exercício da função dentro da Agência .....	24
Gráfico 7 – Metas comerciais estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos .....	25
Gráfico 8 – Trabalho em equipe para o atingimento das metas comerciais estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos .....	25
Gráfico 9 – Forma adotada pelo Banco para recompensa aos esforços individuais dos colaboradores .....	26
Gráfico 10 – Forma adotada pelo Banco para recompensa dos esforços em grupo e o desempenho das Agências .....	26
Gráfico 11 – Reconhecimento dos superiores em relação ao trabalho desenvolvido .....	27
Gráfico 12 – Autonomia para o desenvolvimento da função na Agência Parque dos Anjos .....	27
Gráfico 13 – Treinamento recebido para o desempenho das funções .....	28
Gráfico 14 – Volume de trabalho exigido para o cumprimento das metas estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos .....	29
Gráfico 15 – Responsabilidade que a função exige .....	29
Gráfico 16 – Métodos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores da Agência Parque dos Anjos .....	30
Gráfico 17 – Envolvimento de colaboradores nos processos de tomada de decisão na Agência Parque dos Anjos .....	30
Gráfico 18 – Envolvimento de colaboradores na organização e planejamento de ações para a busca de resultados e atingimento de metas da Agência .....	31
Gráfico 19 – Forma de avaliação de desempenho dos funcionários em vigor no Banco .....	31
Gráfico 20 – Avaliação de desempenho na Agência Parque dos Anjos .....	32

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....	5
1.2 OBJETIVOS .....	7
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>7</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>9</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETITIVIDADE .....	9
2.2 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO .....	10
<b>2.2.1 Satisfação</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2.2 Motivação</b> .....	<b>12</b>
2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	14
2.4 FORÇAS MOTIVACIONAIS E NECESSIDADES .....	15
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>18</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	18
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	18
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	18
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	19
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	20
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>21</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	21
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA .....	24
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>38</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa</b> .....	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas teorias clássicas e científicas, o enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário. Atualmente, contudo, as crises e a recessão que afetaram países de todo o mundo instituíram um novo panorama no qual o empregado tem maior interesse em manter seu emprego do que na própria remuneração.

Diante desta nova realidade organizacional, os gestores estão convencidos de que não é possível realizar mudanças planejadas sem que seus funcionários estejam comprometidos e adotem posturas coerentes com os objetivos estabelecidos, o que só ocorrerá se eles estiverem motivados.

Nesta perspectiva, somente o gestor que assume a tarefa de motivar e influenciar, de forma sistematizada, seus colaboradores será vitorioso na obtenção desse estado de prontidão, fundamental para o alcance – e até a superação – das metas propostas.

Diante do exposto, o presente estudo propõe mensurar o nível de motivação atual dos funcionários da Agência Parque dos Anjos do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul e investigar a necessidade de ações que possam contribuir para a motivação de seus colaboradores, visando atingir as metas semestrais.

A importância desta abordagem, que justifica a realização do estudo, é a percepção de que é essencial e urgente, para o atingimento das metas propostas pela instituição financeira, um maior envolvimento e comprometimento dos funcionários da Agência, beneficiando a todos, gestor, colaboradores, clientes e empresa.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul é uma sociedade de economia mista, constituída sob a forma de sociedade anônima, que em 2010 obteve um lucro de R\$ 741.200.000,00. Fundado em 12 de setembro de 1928, atualmente conta com 9.345 funcionários e uma rede – com 437 agências e 278 postos de atendimento – que abrange 82,9% dos municípios gaúchos, bem como possui agências nas principais capitais do Brasil, com projeto de expansão na região Sul, notadamente no Estado de Santa Catarina.

Sendo um banco múltiplo, o Banrisul atua em um ambiente bastante competitivo, concorrendo com grandes bancos públicos e privados, destacando-se pela sua ampla variedade de produtos e serviços financeiros, que incluem cartões de crédito, seguros, consórcio, operações de crédito para pessoas físicas e jurídicas e, ainda, financiamentos imobiliários e rurais.

O modelo atual de gestão adotado pelo Banco compreende um período de seis meses para o cumprimento da meta comercial estabelecida, exigindo que os funcionários estejam totalmente comprometidos e motivados para que o objetivo proposto seja atingido a cada semestre.

Neste ponto, cabe esclarecer que a meta corresponde à soma de resultados das carteiras que compõem a agência, das agências que compõem as superintendências e das superintendências que compõem o Banco, razão pela qual o desempenho individual influencia de forma positiva ou negativa no desempenho global da meta.

A Agência Parque dos Anjos do Banrisul, localizada na Avenida Ely Correa, n.º 1.001, no centro de Gravataí, RS, foi inaugurada há oito anos e meio, e desde a sua instalação foi gerenciada por três profissionais: o primeiro, pelo período de um ano; o segundo, durante seis anos; e o terceiro, no cargo de Gerente Geral há um ano e meio.

O quadro de colaboradores da Agência em estudo é composto por três caixas, dois escriturários, um operador de negócio, um gerente adjunto e o gerente geral, além de dois estagiários contratos por empresa terceirizada.

Os funcionários declaram que até junho de 2009 não havia se desenvolvido no ambiente da Agência uma cultura de venda dos produtos da empresa, mantendo-se, por isso, alheios ao processo de comercialização, exercendo apenas as atividades rotineiras atinentes aos seus cargos.

Em vista disto, fica claro que eles não foram treinados para o novo modelo comercial do Banco que se embasa sobre três pilares, a saber: meta comercial, remuneração variável e certificação de agências. A partir de julho de 2009, contudo, passou-se a desenvolver uma nova cultura com o objetivo de envolver os funcionários no processo de certificação da agência, proporcionando-lhes acesso a informações que lhes permitissem entender o porquê da mudança, como ela se processava e para que servia, onde se aplicava, como funcionava, as capacidades exigidas de cada colaborador e, finalmente, o que eles deviam fazer.

Após vinte meses de trabalho, pode-se aferir que o processo de mudança apresenta uma grande evolução. Apesar de alguns fatores que dificultaram seu bom andamento – como as exonerações, transferências e a demora para reposição de recursos humanos –, é possível identificar o envolvimento dos funcionários e a conquista de alguns momentos de motivação.

Assim, os resultados insatisfatórios gerados pela Agência Parque dos Anjos do Banrisul nos últimos três semestres justificam a realização de um estudo aprofundado sobre as razões do não atingimento da meta estabelecida.

Considerando que os resultados de uma organização dependem de vários fatores internos e externos e que a sua capacidade de lidar com esses fatores determinará a obtenção de diferentes níveis de resultados, a questão proposta no presente estudo é:

Os baixos índices de motivação dos colaboradores da Agência Parque dos Anjos do Banrisul constituem a razão do insucesso na realização das metas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência da baixa motivação dos colaboradores da Agência Parque dos Anjos do Banrisul como determinante do insucesso na realização das metas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar, com base na literatura especializada, a importância da satisfação e da motivação dos colaboradores para uma administração de recursos humanos alinhada com os objetivos e metas da organização;
- Mensurar o nível de motivação atual dos funcionários da Agência Parque dos Anjos do Banrisul;
- Verificar os principais fatores de motivação para os funcionários da Agência Parque dos Anjos do Banrisul;
- Determinar, com base nos resultados da pesquisa, a necessidade de ações que possam contribuir para a motivação de seus colaboradores.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Gerenciar pessoas significa administrar indivíduos com múltiplas características, cada um com sua própria personalidade, suas crenças e objetivos, e, por isso, a Gestão de Recursos Humanos é tão complexa. Dito de outra forma, é a heterogeneidade desses indivíduos que dificulta a tarefa de canalizar os esforços individuais em busca do cumprimento das metas organizacionais.

Na Agência Parque dos Anjos do Banrisul, como já comentado, a meta semestral vem sendo recorrentemente descumprida e, até o presente momento, as razões que contribuem para esse resultado não foram investigadas.

Assim, a escolha do tema justifica-se pela oportunidade de identificar possíveis problemas no ambiente de trabalho da agência em estudo, que afetem o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, inviabilizem o atingimento da meta semestral.

Sob esta ótica, avaliar o grau de motivação dos funcionários da Agência Parque dos Anjos do Banrisul pode ser o primeiro passo para melhorar o clima organizacional, e, por conseguinte, alcançar melhores resultados através da administração de pessoas adequadamente motivadas.

Neste viés, o estudo proposto é urgente, tendo em vista a necessidade imediata de melhoria nos números apresentados pela Agência. Da mesma forma, a pesquisa é oportuna, considerando que, até agora, as efetivas razões que contribuem para o não atingimento da meta semestral não foram investigadas. Ademais, o trabalho é viável, na medida em que é interesse não apenas dos gestores da Agência, mas do próprio Banco, propor medidas que solucionem esta problemática.

Para o acadêmico, além do acréscimo de conhecimentos práticos aos conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do curso, a pesquisa justifica-se pela facilidade de acesso aos dados e aos pesquisados, bem como pelo baixo custo para o seu desenvolvimento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o embasamento teórico necessário ao desenvolvimento do trabalho, auxiliando na determinação dos parâmetros para a elaboração da pesquisa e na análise de seus resultados.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETITIVIDADE

Gestão de pessoas é um conceito moderno, que passou a ser utilizado na era da informação, com o propósito de indicar as mudanças ocorridas no setor organizacional das relações humanas (CHIAVENATO, 2010).

No século XX, como explica Scaramuzza (2009), quase não existia a necessidade de inovações para atender aos interesses de clientela, mas no século XXI cada vez mais as empresas procuram administrar o conhecimento e as novas regras de competitividade levam as organizações a considerar as idéias de todos, enfatizando a importância de gerir os recursos humanos com foco na criatividade.

Nesta perspectiva, modernamente, muitos especialistas consideram as pessoas que formam uma organização como a fonte primeira de vantagem competitiva sustentável. Assim, se a empresa emprega as melhores pessoas e é capaz de mantê-las, ela dispõe de uma fonte de vantagem competitiva que dificilmente será alcançada por outras organizações, mas se, além disso, dispõe do conhecimento para administrar corretamente seus colaboradores, ela terá uma margem competitiva que pode ser sustentada e fortalecida ao longo do tempo (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Oliveira (2009, p. 20) acrescenta que “a variável humana sempre foi, e ainda é, um ponto crítico das empresas em todo programa de expansão ou reestruturação, melhoria da qualidade, incremento de produtividade, focalização no cliente, competitividade”. Assim, a adequada administração dos recursos humanos constitui-se no desafio crucial para o alcance e manutenção da qualidade, isto é, a criação de vantagem competitiva.

Por outro lado, a gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2010, p. 8), “é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações”, sendo extremamente contingencial e situacional, haja vista que depende de vários aspectos, dentre os quais a cultura organizacional, a estrutura organizacional

adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e o estilo de gestão, além de uma infinidade de outras variáveis.

Ainda, Juchem e Lovatto (2005) afirmam que um bom administrador sabe que os seus melhores colaboradores trabalham com ele – não para ele – e se forem tratados como as verdadeiras relíquias da empresa farão diferença para melhor. No entanto, as autoras enfatizam que o aprimoramento contínuo das ferramentas e programas, visando melhores resultados e maiores lucros, aliado à criação de estímulos geradores de motivação e satisfação profissional a seus funcionários, dão ao empresário a certeza de um bom atendimento aos clientes e a confiança necessária para a realização de projetos mais arrojados.

Ademais, deve-se considerar, como observa Chiavenato (2008), que uma organização só existe quando, simultaneamente, há pessoas capazes de se comunicarem, dispostas a contribuir com ação conjunta e que buscam alcançar um objetivo comum.

## 2.2 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Modernamente, o clima organizacional tem deixado de ser um elemento periférico para se tornar um elemento de elevada importância estratégica. Conhecê-lo e trabalhá-lo é, então, fundamental para o comportamento de quem faz a organização, haja vista auxiliar na potencialização da eficácia, diferenciação, inovação e adaptação ao mercado.

Chiavenato (2005) afirma que o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus membros. Isto é importante porque alguns administradores esquecem que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos, e nem todas as empresas têm interesse em ouvir os seus colaboradores, conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário, ao trabalho que realizam, à integração entre os diferentes setores da empresa, à supervisão que recebem de seus superiores imediatos e mediatos, à comunicação existente na empresa, à sua estabilidade, às suas possibilidades de progresso profissional, à disciplina, aos benefícios e às condições de segurança e higiene e, ainda, ao processo decisório.

Administrar o clima é responsabilidade do gestor de Recursos Humanos e, assim, conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constitui um importante papel gerencial essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos atendimentos aos clientes (CHIAVENATO, 2005).

### **2.2.1 Satisfação**

Como referem Martinez, Paraguay e Latorre (2004), a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e até ao longo do tempo para a mesma pessoa. Contudo, a satisfação está sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato, e pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo no comportamento profissional e no comportamento social dele.

Em face da sua complexidade, a satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. Nesta linha, Locke, *apud* Martinez, Paraguay e Latorre (2004), determina que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados ao próprio trabalho e a seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, relações com colegas e subordinados, características da supervisão e gerenciamento e políticas e competências da empresa. Estes aspectos são os fatores psicossociais no trabalho, isto é, aqueles que se referem:

à interação entre e no meio ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições organizacionais e habilidades do trabalhador, necessidades, cultura, causas extra-trabalho pessoais e que podem, por meio de percepções e experiência, influenciar a saúde, o desempenho no trabalho e a satisfação no trabalho. (p. 56)

Para Archer (1997), satisfação é aquilo que põe de lado a necessidade, ou seja, uma pessoa não pode motivar outra, mas pode satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades desta. Transpondo essa concepção para o ambiente organizacional, o autor conclui que os gestores não induzem seus empregados a comportamentos positivos através de fatores de motivação ou então pela tentativa

de motivá-los, uma vez que são os fatores de satisfação e de contra-satisfação os verdadeiros determinantes do comportamento humano positivo ou negativo.

Herzberg, *apud* Stoner e Freeman (1995, p. 326), chegou à premissa de que “os fatores responsáveis pela satisfação são em geral desligados e distintos dos fatores da satisfação profissional”.

### **2.2.2 Motivação**

A palavra “motivação” deriva do latim “*motivus, movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão” (MAXIMIANO, 2004, p. 14).

Robbins (2004, p. 46) define motivação em termos de um comportamento externo, haja vista que as pessoas motivadas esforçam-se mais em seu desempenho do que as desmotivadas, mas o autor considera essa definição relativa, propondo um conceito mais descritivo, consistindo a motivação “na disposição para fazer alguma coisa” e sendo “condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo”.

Para Maximiliano (2004), a motivação é a mola propulsora que contribui para a realização de um determinado desejo, sendo o motivo e a emoção o segredo do entusiasmo na realização de algum objetivo.

Bergamini (1997), por outro lado, aduz que “a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém”, passando a ser entendida como “fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho” e da busca individual do seu próprio referencial de auto-estima e auto-identidade (p. 54).

Historicamente, segundo a autora supracitada, antes da Revolução Industrial, as formas de motivação consistiam em punições, que não eram unicamente de natureza psicológica, pois eram aplicadas também sob a forma de restrições financeiras ou prejuízos de ordem física.

Ainda conforme a mesma autora, a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fato bastante recente, observando-se investimentos consideráveis no sentido de aumentar a eficiência dos

processos industriais que, por sua vez, passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos somente após a Revolução Industrial.

Assim, os novos rumos nos negócios determinaram uma maior preocupação em termos da melhora dos procedimentos na forma de trabalhar, exigindo que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar as pessoas adequadas para os diferentes cargos como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos. Recentemente, entretanto, constatou-se que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas motivações, o que provocou uma radical mudança de sentido nas investigações que, no início do século passado, eram direcionadas para a descoberta daquilo que deveria motivar as pessoas. Desde então, fundamental é adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas, agindo de tal forma que não percam a sua sinergia motivacional (BERGAMINI, 1997).

Em sua concepção atual:

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isso possa parecer (BERGAMINI, 1997, p. 26).

Sob esta ótica, o estudo da motivação abrange, em última análise, as “tentativas de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina. Isso implica conhecer aqueles tipos de escolhas que são feitas, uma vez que tais escolhas seguem a orientação proposta pela individualidade de cada um” (BERGAMINI, 1997, p. 30).

Para Dubrin (2003), a motivação depende da formação individual, das influências dos grupos de trabalho e da cultura organizacional. Neste viés, os trabalhadores que estão motivados podem melhorar o desempenho das equipes e também contribuir para um relacionamento eficaz e para o aprimoramento da cultura organizacional.

Gondim e Silva (2004) entendem que grande parte das razões da diversidade do comportamento humano é decorrente da motivação, sendo este um dos processos fisiológicos que melhor explica o comportamento dentro das organizações.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) argumentam que motivar os empregados é uma difícil missão para os gestores em geral, e os autores explicam que a liderança exercida passa a ser um fator de grande relevância.

Spector (2003) considera que a motivação tem três dimensões e que cada uma delas tem implicações diretas para as organizações e para os indivíduos, relacionando-se com: a direção, que representa as atividades da vida para as quais as pessoas direcionam suas energias; a intensidade, que representa o esforço que a pessoa aplica na direção definida; e a persistência, que se refere ao tempo em que a pessoa consegue manter seu esforço.

### 2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Estudar a motivação humana permite entender e conhecer um pouco mais sobre o comportamento humano, possibilitando, de uma certa forma, controlar indivíduos, pelo uso de técnicas que viabilizam o controle das necessidades ou dos motivos que impulsionam o comportamento e dos objetivos e metas que o originaram (SCARAMUZZA, 2009).

Segundo Newstrom (2008), as pessoas tendem a desenvolver forças motrizes da motivação como resultado do ambiente cultural no qual vivem, forças essas que afetam a forma como elas vêem seus empregos e compreendem suas vidas, que podem ser classificadas em: motivação para a realização – força que move pessoas na busca e realização de metas; motivação para a afiliação – desejo de relacionar-se com as pessoas em uma base social; e motivação para o poder – desejo de influenciar pessoas, assumir o controle e modificar situações.

Conjugando os três grupos de forças motrizes da motivação e os tipos de necessidades – primárias, que correspondem às necessidades físicas básicas, e secundárias, que englobam as necessidades sociais e psicológicas – é possível estabelecer um comparativo entre as três principais teorias motivacionais, a saber: hierarquia das necessidades de Maslow, modelo dos dois fatores de Herzberg e modelo E-R-C de Alderfer.

Sucintamente, a Teoria de Motivação de Maslow, também denominada Teoria da Hierarquia das Necessidades, está fundamentada na distribuição por ordem de importância e de influência do comportamento humano, representada em forma de pirâmide. Os três primeiros conjuntos de necessidades, que correspondem às

necessidades de carência, devem ser satisfeitos para que o indivíduo se sinta saudável e seguro, enquanto os dois últimos conjuntos, representados pelas necessidades do crescimento, devem ser satisfeitos por estarem relacionados ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa (CHIAVENATO, 2010).

Já a Teoria dos Dois Fatores foi elaborada por Frederick Herzberg, em 1959, quando pesquisou diretamente no contexto de trabalho quais os fatores que se acham relacionados com as atitudes que influem na produção e situações que determinam satisfação no trabalho. Como resultado do estudo, ele concluiu que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação, e, assim, o contrário de insatisfação não pode ser entendida como satisfação, mas nenhuma insatisfação. Um outro aspecto de grande interesse prático do trabalho de Herzberg é o de poder distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes, identificando pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido, que são consideradas como tipos que “procuram motivação”, e, em contrapartida, indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo, centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalho, denominadas por Herzberg como pessoas que “procuram manutenção” (MACIEL; SÁ, 2007).

Ainda, a Teoria ERC foi desenvolvida por Alderfer como um complemento à teoria de Maslow, diferenciando-se, no entanto, por três níveis de necessidades organizadas de forma contínua e não hierarquizadas. A necessidade de existência envolve aspectos físicos, a necessidade de relacionamento envolve as pessoas em suas relações sociais e afetivas, e a necessidade de crescimento refere-se à capacidade do ser humano de utilizar sua potencialidade desenvolvendo as competências, colocando em prática seus conhecimentos, habilidades e atitudes na busca pelo aprimoramento (NEWSTROM, 2008).

## 2.4 FORÇAS MOTIVACIONAIS E NECESSIDADES

Cada pessoa tem tendência a desenvolver certas forças, que são produto do ambiente cultural em que vive, afetando a maneira pela qual o indivíduo encara seu

trabalho e sua vida pessoal, entre as quais, cabe enfatizar a motivação para a realização, a motivação para o poder, a motivação por afiliação e a motivação para a competência, a seguir brevemente comentadas.

A motivação para a realização consiste na forma que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos, sendo a realização mais importante do que alguma recompensa que possa acompanhá-la. Como informa Lessa (1999), as pessoas motivadas para a realização trabalham mais quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles.

A motivação para o poder é o impulso para influenciar pessoas e mudar situações. As pessoas motivadas para o poder criam impacto nas organizações e assumem os riscos de criá-lo, e uma vez obtido, o poder pode ser usado construtiva ou destrutivamente. Para Bergamini (1997), existem dois tipos de motivação para o poder: por afiliação e para a competência.

A motivação por afiliação é um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais. Segundo Bergamini (1997), as pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e de cooperação e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem à sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho.

A motivação para a competência é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas, esforçam-se em ser inovadores, e em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso (LESSA, 1999). As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior, mas sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano (BERGAMINI, 1997).

A necessidade de poder, por outro lado, divide-se em institucional e pessoal – a primeira é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização, e as pessoas com essas características tornam-se excelentes administradores; e a última é a necessidade de influenciar o

comportamento dos outros para prestígio pessoal, e as pessoas com essas características têm tendência a tornarem-se líderes mal sucedidos.

Dito isto, passa-se a comentar os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa de campo, seguidos dos resultados apurados.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta a abordagem metodológica que norteia a pesquisa, a partir do seu delineamento e definição da unidade de análise, das técnicas de coleta e análise dos dados e das limitações do método.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de pesquisa explicativa quantitativa, tendo em vista que o seu propósito é analisar a influência da baixa motivação dos colaboradores da Agência Parque dos Anjos do Banrisul como determinante do insucesso na realização das metas.

A pesquisa explicativa tem como foco central a identificação dos fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade e explicando a razão e o porquê das coisas, mas o risco de cometer erros aumenta consideravelmente (GIL, 2009).

A pesquisa quantitativa, segundo Roesch (2010), é mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, na medida em que utiliza instrumentos padronizados, sendo, por isso, adequada quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa, permitindo que se realizem projeções para a população representada, além de testar, de forma precisa, as hipóteses levantadas para a pesquisa e fornecer índices que podem ser comparados com outros.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é a Agência Parque dos Anjos do Banrisul e a pesquisa será aplicada aos seus nove colaboradores, incluídos os dois estagiários.

#### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada é a de levantamento de dados ou *Survey*, que consiste na coleta de dados referentes a uma dada população, isto é, usa técnicas estatísticas e

análise quantitativa, permitindo a generalização dos resultados obtidos para o total da população (ROESCH, 2010).

O instrumento utilizado para a pesquisa é o questionário, o qual, segundo McDaniel e Gates (2003), é um conjunto de perguntas direcionadas para gerar os dados necessários para atingir os objetivos de um projeto de pesquisa. Os mesmos autores afirmam que o questionário proporciona a padronização e uniformidade no processo de coleta de dados.

Levando em consideração as particularidades apontadas na revisão teórica empreendida, optou-se por um questionário especialmente elaborado para este estudo, com o intuito de melhor adequá-lo aos interesses da pesquisa (apêndice A).

O questionário elaborado compôs-se de duas partes, sendo a primeira destinada à caracterização dos sujeitos, levantando informações sobre gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade e tempo de trabalho no banco, enquanto a segunda parte prestou-se à investigação da percepção dos colaboradores de seus níveis de satisfação e motivação, a partir de 15 perguntas respondidas em escala Likert de cinco pontos: 1 – extremamente desmotivado; 2 – desmotivado; 3 – relativamente motivado; 4 – motivado; e 5 – extremamente motivado.

Para a aplicação do questionário aos colaboradores da Agência, foi realizada uma reunião após o encerramento do expediente, na qual foram esclarecidos os objetivos da pesquisa, garantiu-se o anonimato dos participantes e solicitou-se a total sinceridade dos respondentes como requisito indispensável para que o estudo obtivesse êxito.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Marconi e Lakatos (2009) ensinam que a organização dos dados coletados exige a utilização de procedimentos para a sua classificação sistemática, e descrevem três passos para a elaboração dos dados: seleção, que consiste no exame detalhado dos dados, devendo ser feita uma verificação crítica do material coletado com o objetivo de se detectar falhas ou erros, para eliminar informações confusas ou incompletas; codificação, que é utilizada para a categorização entre os dados que se relacionam de modo que se consiga tabular as informações coletadas; e tabulação, que consiste na disposição dos dados coletados em tabelas, de forma a

facilitar a verificação das suas inter-relações. A partir disso, é possível construir tipos, modelos ou esquemas e ligá-los com a teoria.

Na pesquisa de caráter quantitativo, como refere Roesch (2010), os dados coletados são submetidos à análise estatística, com o auxílio de computadores, e o tratamento estatístico depende do tipo de dado coletado.

As respostas foram analisadas de acordo com os resultados obtidos através do Excel, sistema integrante da plataforma Office 2003, que permite a tabulação dos dados e posterior conversão em gráficos.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Vergara (2007), todo o método tem possibilidades e limitações, e a autora enfatiza a importância de antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao estudo, explicando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.

Deve-se observar, em relação ao método, que os resultados refletem apenas os índices de motivação dos colaboradores da Agência Parque dos Anjos do Banrisul, de acordo com a percepção destes, não permitindo, por isso, a extensão dos achados a todas as agências, nem a outras instituições financeiras.

Além disso, deve-se frisar que a pesquisa se embasa na percepção dos funcionários sobre a própria motivação, e, por se tratar de percepção, é subjetiva.

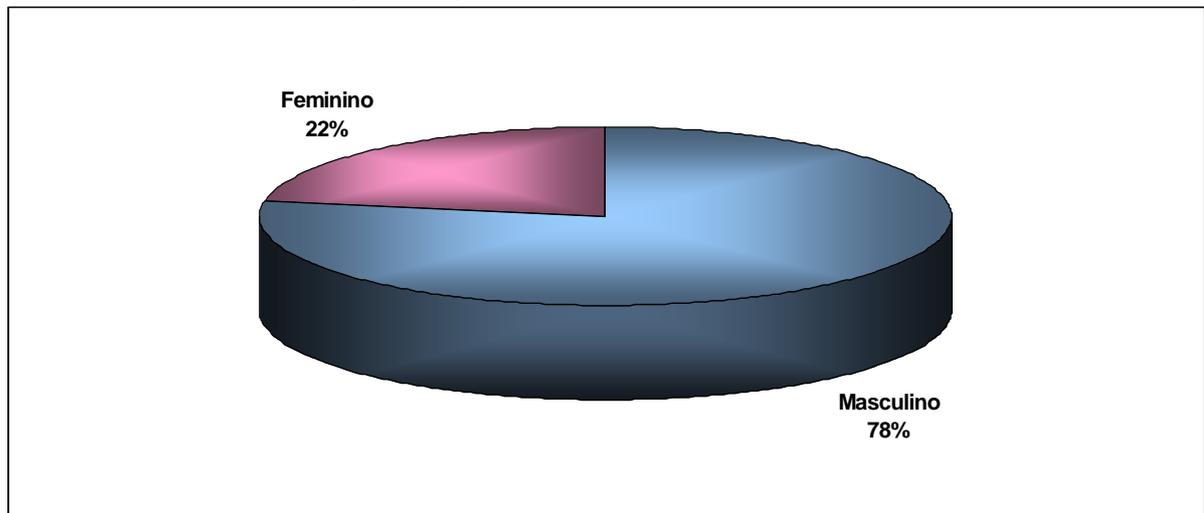
## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, analisados em face da fundamentação teórica pertinente, com vistas a extrair destes a solução da situação problemática identificada na agência em estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Em relação ao sexo dos respondentes, 78% são homens e 22% são mulheres (gráfico 1).

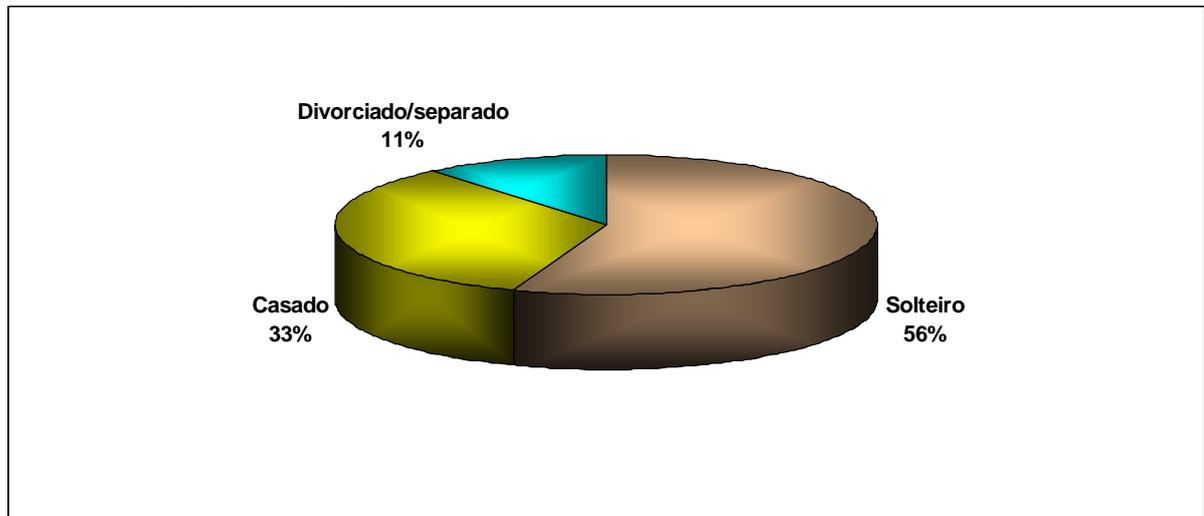
Gráfico 1 – Respondentes segundo o gênero



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

No tocante ao estado civil dos respondentes, apurou-se que 56% são solteiros, 33% são casados e 11% são divorciados ou separados (gráfico 2).

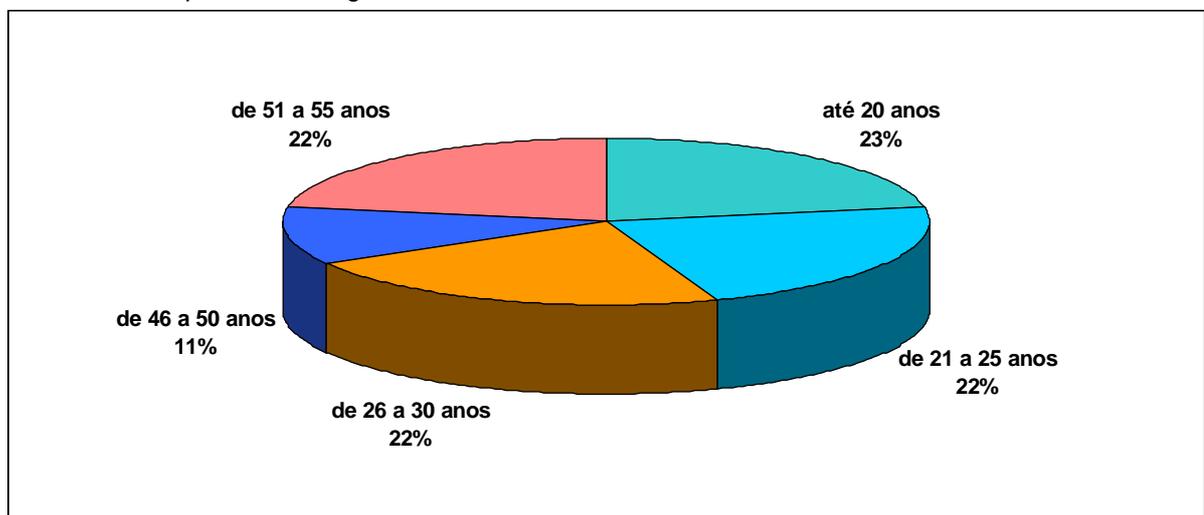
Gráfico 2 – Respondentes segundo o estado civil



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Tendo em vista a faixa etária dos colaboradores da Agência em estudo, observou-se que 23% deles têm menos de 20 anos, enquanto 11% têm de 46 a 50 anos. Registrou-se percentual igual de 22% para as faixas etárias entre 21 e 25 anos, 26 e 30 anos e 51 e 55 anos (gráfico 3).

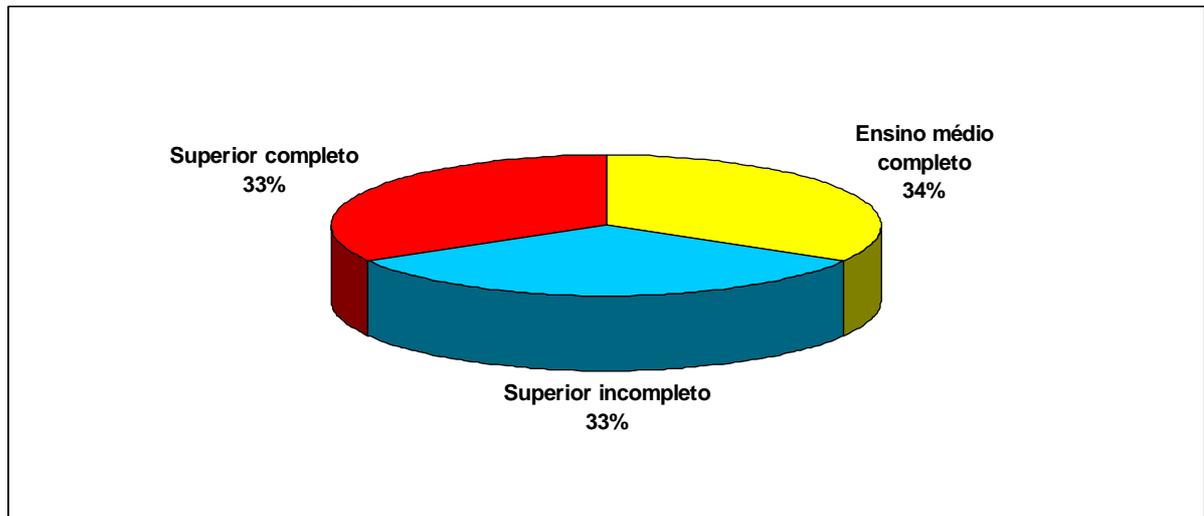
Gráfico 3 – Respondentes segundo a faixa etária



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Quanto ao grau de instrução, 34% dos colaboradores da Agência Parque dos Anjos do Banrisul completaram o segundo grau, 33% concluíram o curso superior e 33% estão cursando uma faculdade (gráfico 4).

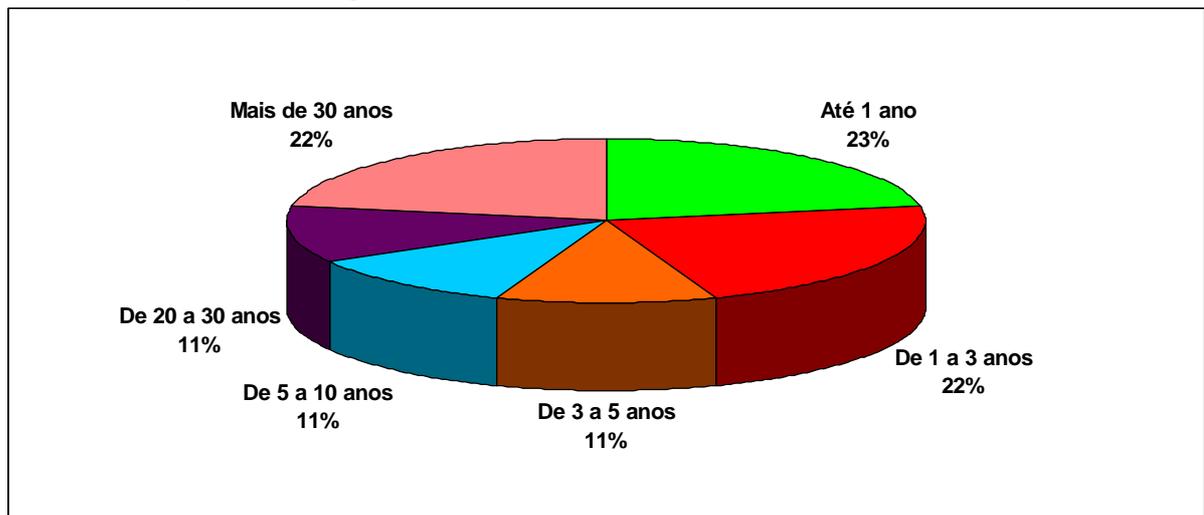
Gráfico 4 – Respondentes segundo a escolaridade



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de trabalho no Banco, os percentuais variam de menos de um ano (23%) a mais de 30 anos (22%), como demonstrado no gráfico 5.

Gráfico 5 – Respondentes segundo os anos de trabalho no Banrisul



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

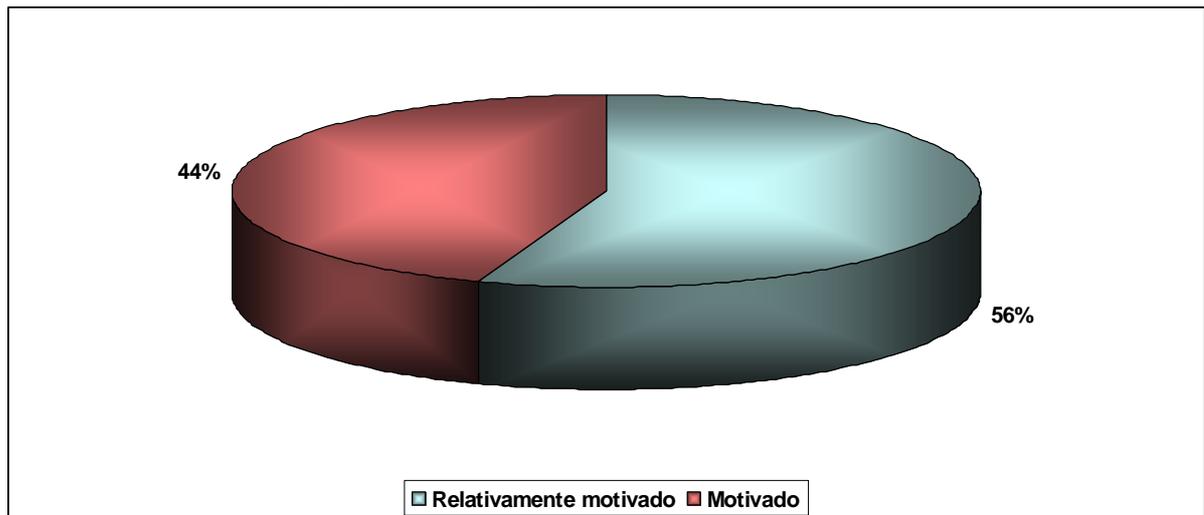
Em síntese, considerando os nove colaboradores da Agência Parque dos Anjos do Banrisul que participaram da pesquisa, aferiu-se que eles são na maioria do sexo masculino, solteiros, com grau de instrução variável do ensino médio completo ao superior completo e idade entre 18 e 55 anos, trabalhando no Banco há menos de um ano até mais de 30 anos, representando, assim, uma população que se identifica em alguns aspectos, mas é extremamente heterogênea em outros pontos.

## 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa objetivou analisar a influência da baixa motivação dos colaboradores como determinante do insucesso na realização das metas da Agência Parque dos Anjos do Banrisul, e como vai se observar nos gráficos e comentários a seguir a maioria deles encontra-se no limite entre a motivação e a desmotivação, o que pode ser explicado por diferentes fatores.

Investigando-se a motivação dos funcionários quanto ao exercício de suas funções dentro da Agência, apurou-se que 44% dos colaboradores está motivado e 56% está relativamente motivado (gráfico 6).

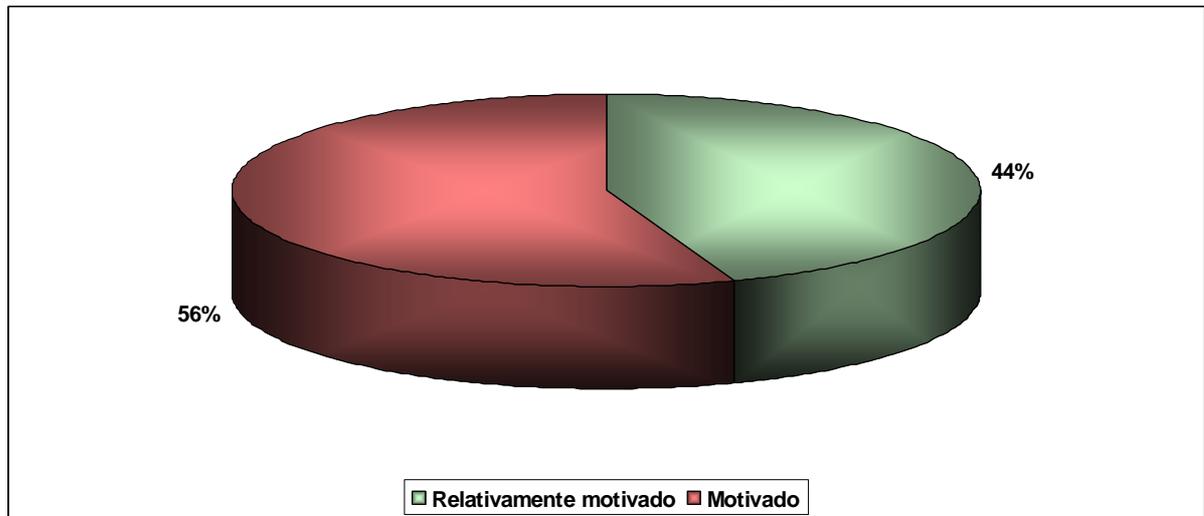
Gráfico 6 – Exercício da função dentro da Agência



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Perguntou-se aos funcionários como se sentem quanto às metas comerciais estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos, aferindo-se que 56% deles está motivado e 44% está relativamente motivado (gráfico 7).

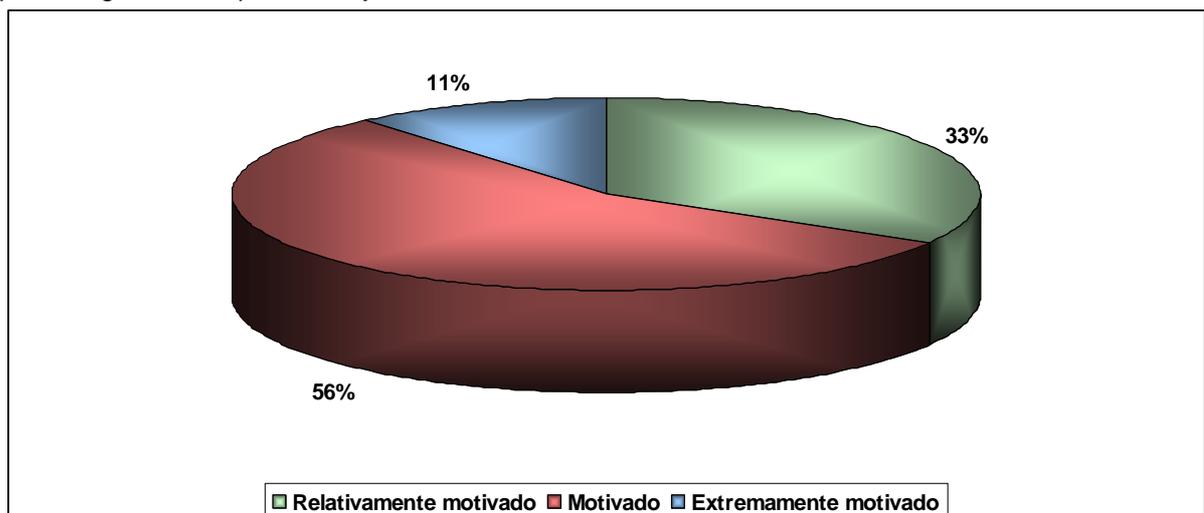
Gráfico 7 – Metas comerciais estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Questionou-se como os colaboradores percebem o trabalho em equipe no atingimento das metas comerciais estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos, aferindo-se que 56% sente-se motivado, 33% relativamente motivado e 11% extremamente motivado (gráfico 8), indicando um bom nível de satisfação destes com o grupo, o que pode ser um fator importante na obtenção dos resultados esperados.

Gráfico 8 – Trabalho em equipe para o atingimento das metas comerciais estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos

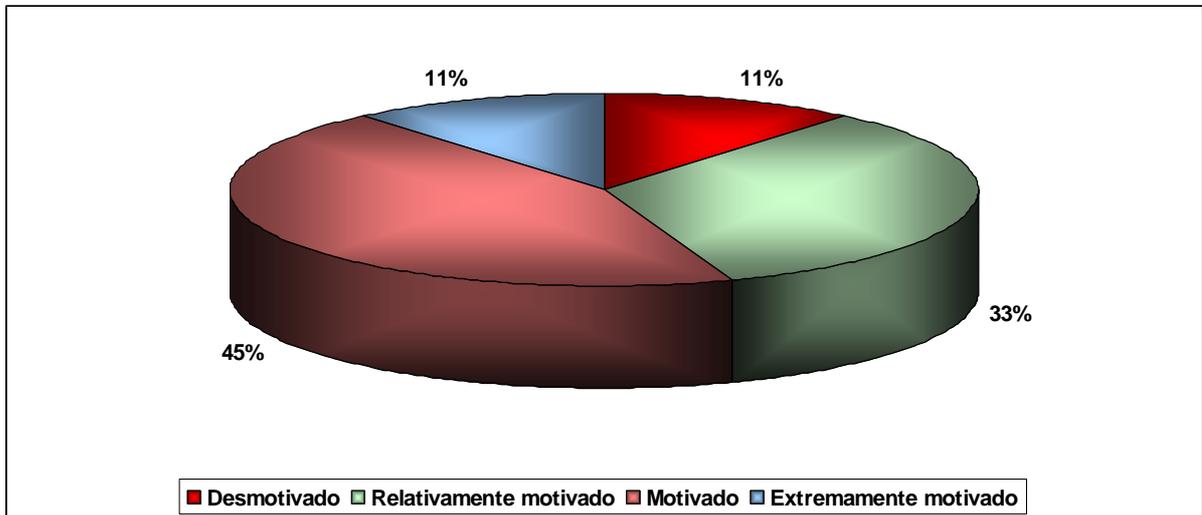


Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Inquiriu-se quanto ao sistema adotado pelo Banco para recompensa aos esforços individuais, constatando-se que 45% dos funcionários estão motivados,

33% estão relativamente motivados, 11% estão extremamente motivados e igual percentual de colaboradores está extremamente desmotivado (gráfico 9).

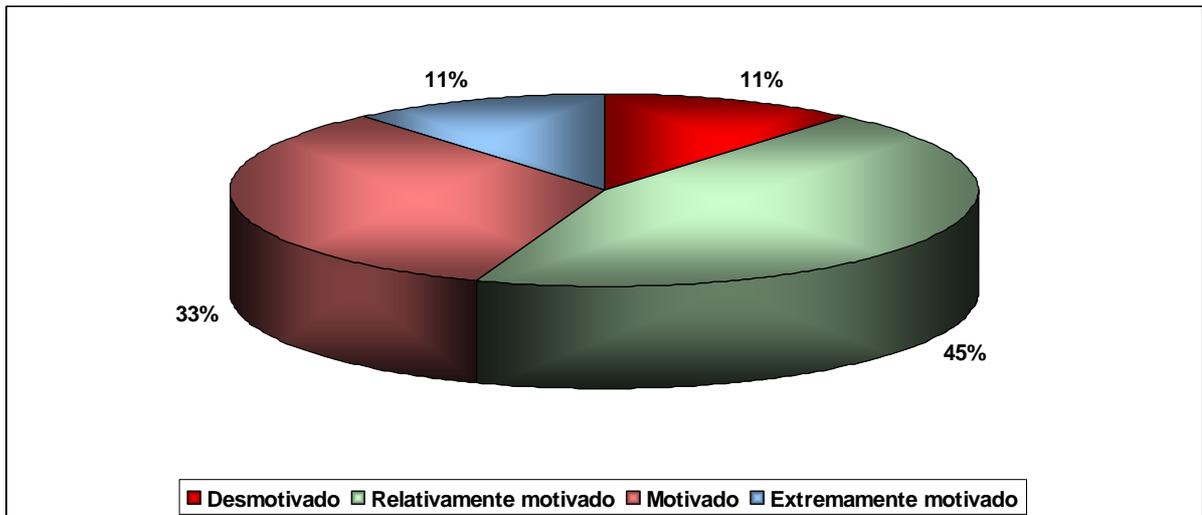
Gráfico 9 – Forma adotada pelo Banco para recompensa aos esforços individuais dos colaboradores



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Já a forma adotada pelo Banco para recompensa dos esforços em grupo e o desempenho das Agências indicou 45% de motivação relativa, 33% de motivação, 11% de motivação extrema e 11% de desmotivação (gráfico 10). Sob um enfoque amplo, estes resultados são positivos, tendo em vista que 66% dos colaboradores está motivado ou muito motivado.

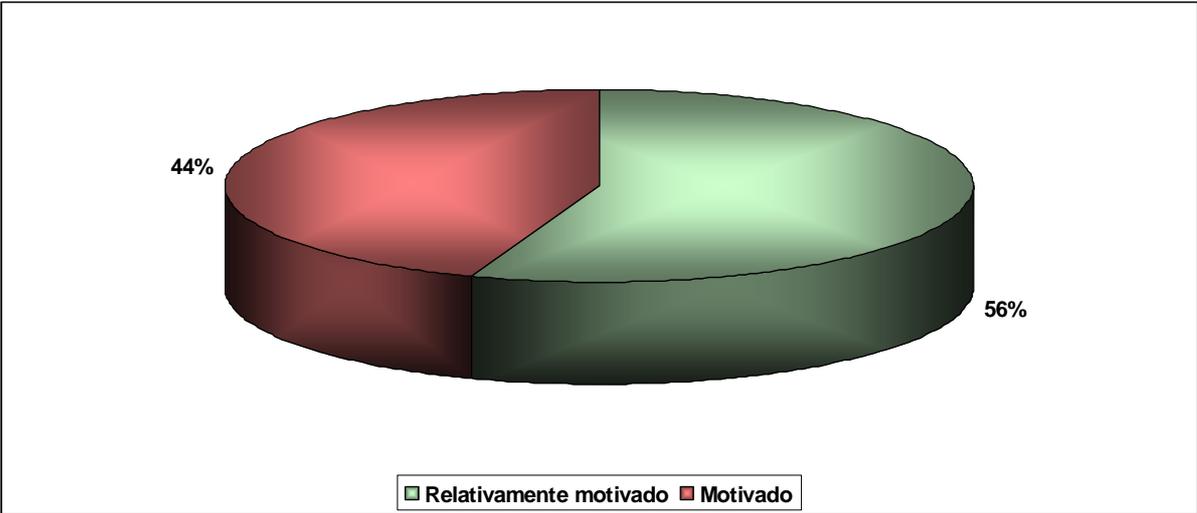
Gráfico 10 – Forma adotada pelo Banco para recompensa dos esforços em grupo e o desempenho das Agências



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Considerando o reconhecimento dos superiores em relação ao trabalho desenvolvido, aferiu-se que 56% dos colaboradores da Agência encontram-se relativamente motivados, enquanto 44% dos funcionários estão motivados (gráfico 11).

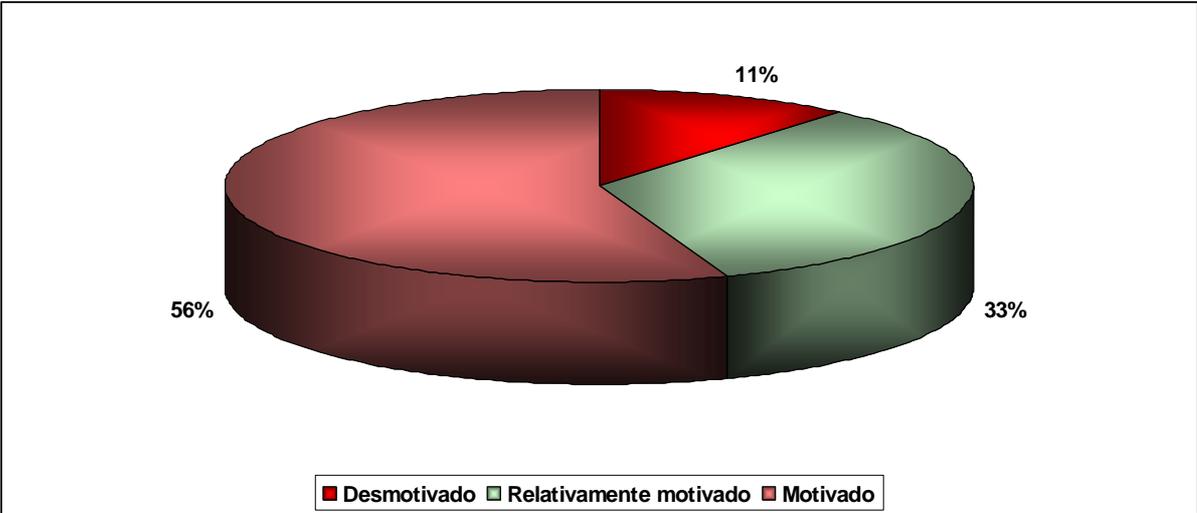
Gráfico 11 – Reconhecimento dos superiores em relação ao trabalho desenvolvido



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Em se tratando da autonomia para o desenvolvimento da função na Agência Parque dos Anjos do Barrisul, 56% dos colaboradores sentem-se motivados, 33% deles sentem-se relativamente motivados e 11% estão desmotivados (gráfico 12).

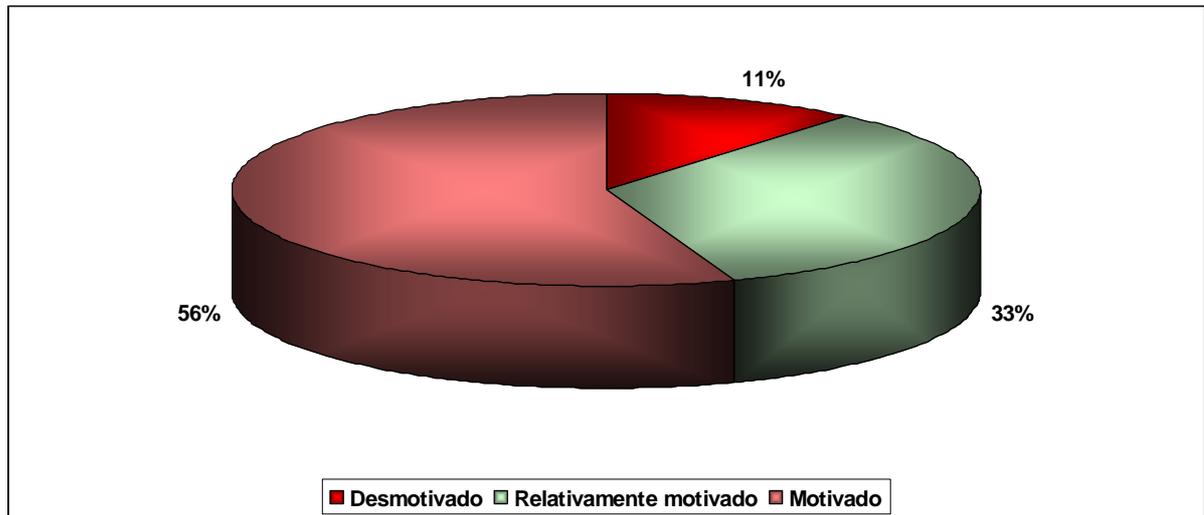
Gráfico 12 – Autonomia para o desenvolvimento da função na Agência Parque dos Anjos



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

A percepção dos colaboradores sobre o treinamento recebido para o desempenho de suas funções resultou em 56% de funcionários motivados, 33% de funcionários relativamente motivados e 11% de funcionários desmotivados (gráfico 13).

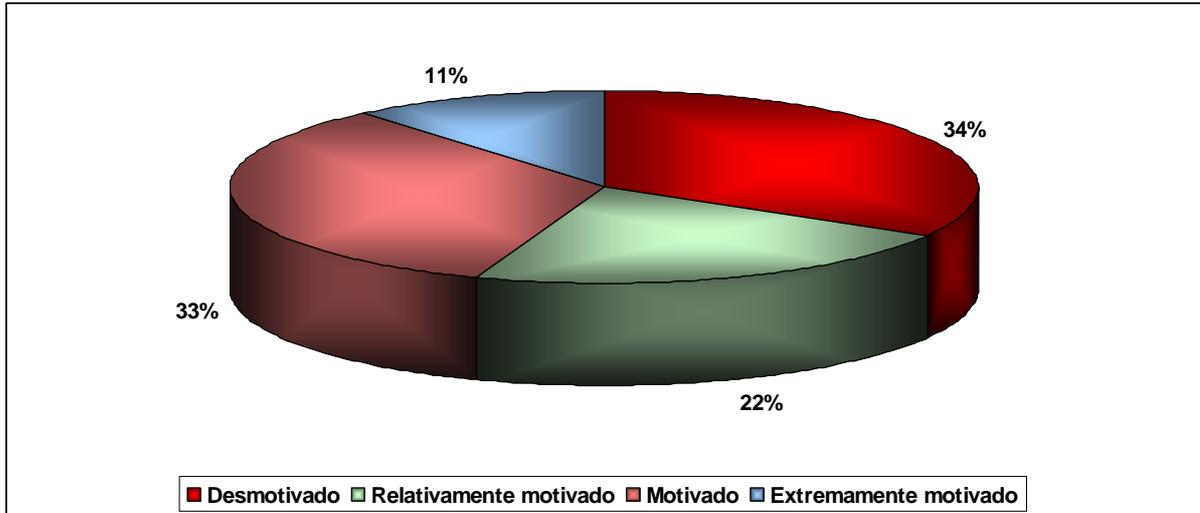
Gráfico 13 – Treinamento recebido para o desempenho das funções



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Quanto ao volume de trabalho exigido para o cumprimento das metas estabelecidas para a Agência, 34% dos colaboradores percebem-se desmotivados, 33% sentem-se motivados, 22% estão relativamente motivados e 11% encontram-se extremamente motivados (gráfico 14). Aqui, novamente a soma dos percentuais de funcionários motivados e extremamente motivados supera os desmotivados, embora estes últimos representem um fator de preocupação, devendo ser implementadas ações que melhorem estes indicadores.

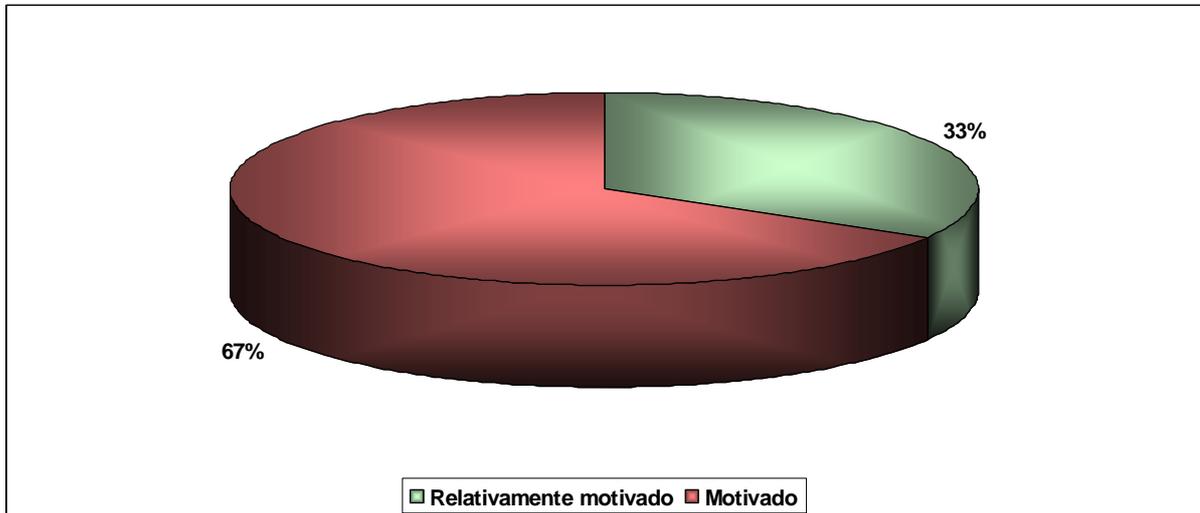
Gráfico 14 – Volume de trabalho exigido para o cumprimento das metas estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

No tocante às responsabilidades que a função exige na Agência Parque dos Anjos, 67% dos colaboradores estão motivados e 33% estão relativamente motivados, indicando que o grau de responsabilidade atribuído a cada funcionário é satisfatório (gráfico 15).

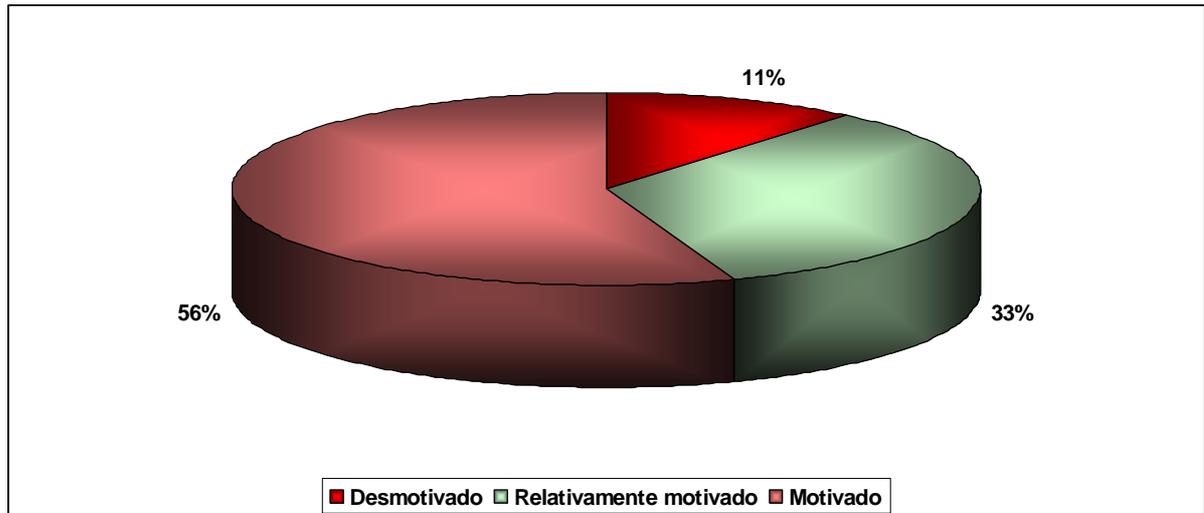
Gráfico 15 – Responsabilidade que a função exige



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Sobre os métodos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores da Agência, 56% dos funcionários sentem-se motivados, 33% sentem-se relativamente motivados e 11% sentem-se desmotivados (gráfico 16).

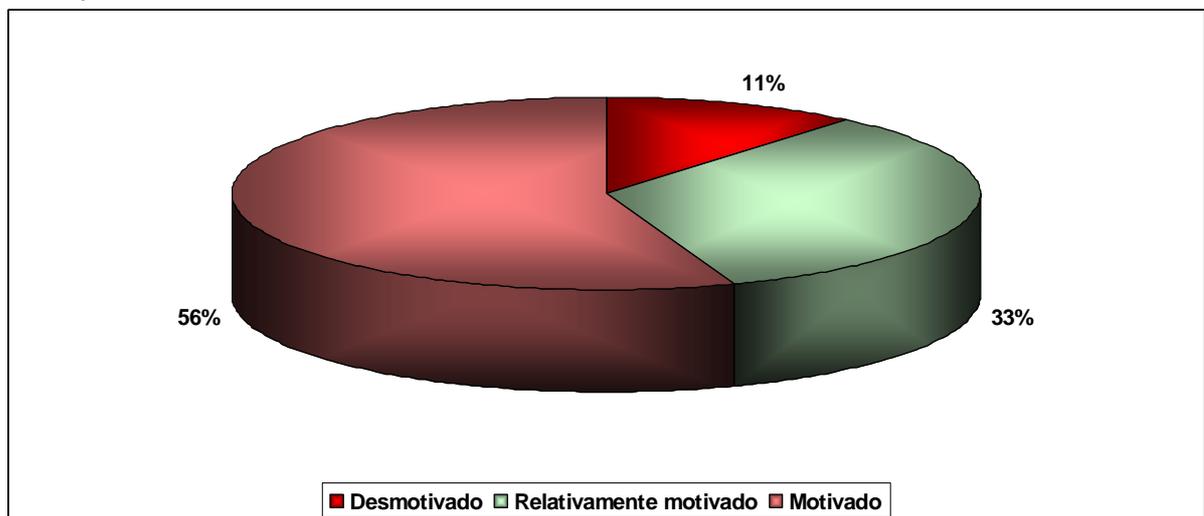
Gráfico 16 – Métodos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores da Agência Parque dos Anjos



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

O envolvimento nos processos de tomada de decisão na Agência Parque dos Anjos faz com que 56% dos colaboradores sintam-se motivados, 33% deles sintam-se relativamente motivados e 11% dos funcionários sintam-se desmotivados (gráfico 17).

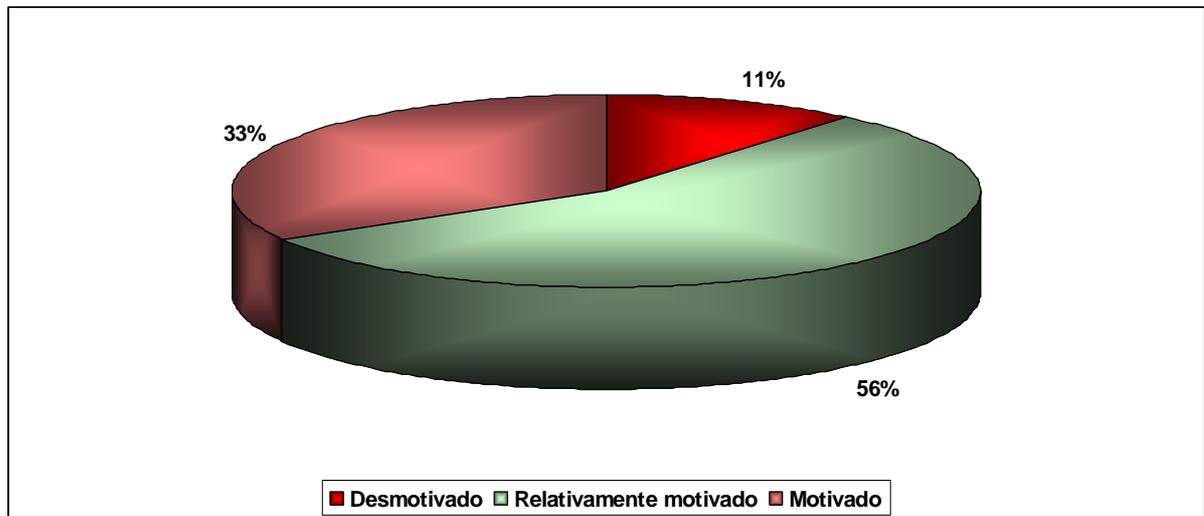
Gráfico 17 - Envolvimento de colaboradores nos processos de tomada de decisão na Agência Parque dos Anjos



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

No tocante ao envolvimento de colaboradores na organização e planejamento de ações para a busca de resultados e atingimento de metas da Agência, 56% dos funcionários sentem-se relativamente motivados, 33% sentem-se motivados e 11% sentem-se desmotivados (gráfico 18).

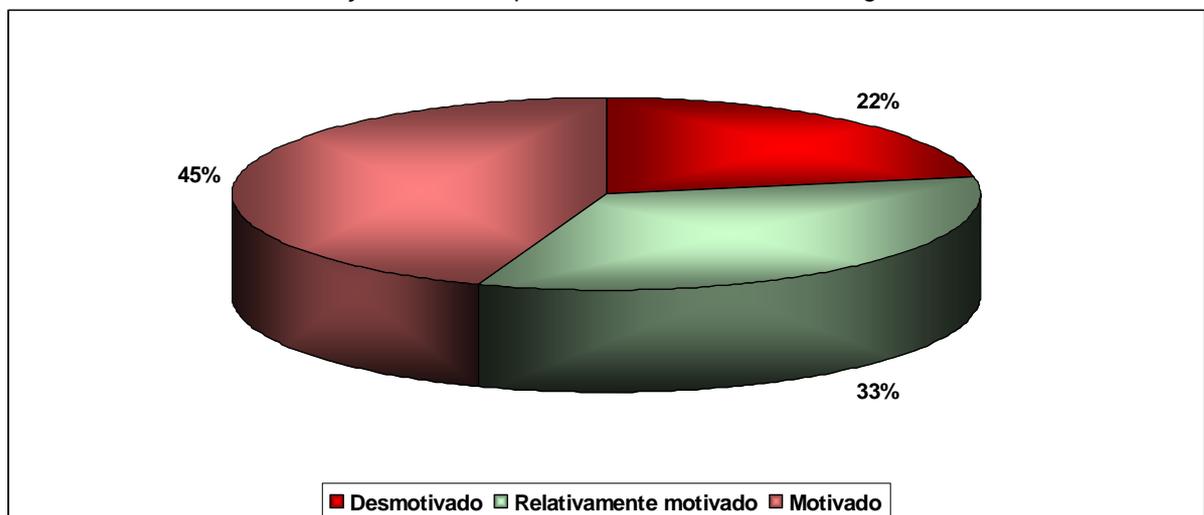
Gráfico 18 – Envolvimento de colaboradores na organização e planejamento de ações para a busca de resultados e atingimento de metas da Agência



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

A forma de avaliação de desempenho dos funcionários adotada pelo Banco determina que 45% dos colaboradores sintam-se motivados, 33% sintam-se relativamente motivados e 22% sintam-se desmotivados (gráfico 19).

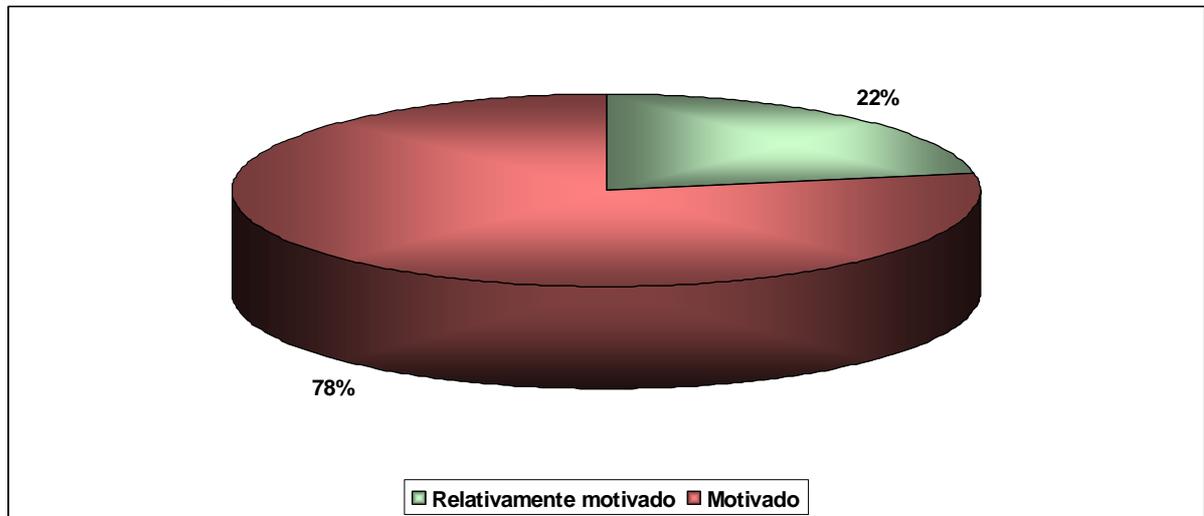
Gráfico 19 – Forma de avaliação de desempenho dos funcionários em vigor no Banco



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Quanto à avaliação de desempenho na Agência Parque dos Anjos, 78% dos funcionários sentem-se motivados e 22% sentem-se relativamente motivados (gráfico 20), resultados estes bastante positivos.

Gráfico 20 – Avaliação de desempenho na Agência Parque dos Anjos



Fonte: elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Sintetizando os resultados do estudo: 56% dos colaboradores estão relativamente motivados quanto ao exercício de suas funções dentro da Agência; 56% sentem-se motivados no tocante às metas comerciais estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos; 56% estão motivados e 11% estão extremamente motivados com o trabalho em equipe no atingimento das metas comerciais estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos; 45% sentem-se motivados com o sistema adotado pelo Banco para recompensa aos esforços individuais, mas relativamente motivados quanto aos esforços em grupo; 56% encontram-se relativamente motivados com o reconhecimento dos superiores em relação ao trabalho desenvolvido; 56% estão motivados com a autonomia para o desenvolvimento da sua função na Agência; 56% estão motivados com o treinamento recebido para o desempenho de suas funções; 34% sentem-se desmotivados com o volume de trabalho exigido para o cumprimento das metas estabelecidas para a Agência, mas 33% sentem-se motivados, 22% estão relativamente motivados e 11% encontram-se extremamente motivados; 67% dos colaboradores estão motivados com as responsabilidades que a função exige; 56% sentem-se motivados com os métodos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores da Agência; 56% sentem-se motivados com o envolvimento nos processos de tomada de decisão na Agência Parque dos Anjos; 56% dos funcionários sentem-se motivados com o envolvimento de colaboradores na organização e planejamento de ações para a busca de resultados e atingimento de metas da Agência; 45% sentem-se motivados com a forma de avaliação de desempenho dos funcionários

adotada pelo Banco; e 78% sentem-se motivados com a avaliação de desempenho na Agência Parque dos Anjos.

Com base nos resultados apurados nesta pesquisa, pode-se considerar que a motivação dos colaboradores é mediana, encontrando-se, em muitos pontos investigados, no limite intermediário da escala adotada, precisando ser trabalhada, e em outros aspectos, é satisfatória, o que pode ser explicado pelas ações motivacionais que já vêm sendo implantadas pelo atual gerente geral desde o seu ingresso na Agência em estudo.

Tendo em vista que os resultados não podem ser reputados como conclusivos, não há como afirmar, sem sombra de dúvida, que o nível de motivação é o único responsável pelo não atingimento das metas estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos, mas, de qualquer forma, a atuação dos gestores para a elevação deste nível certamente vem colaborando para a melhoria gradativa dos resultados alcançados pela equipe, pois, como afirma Dubrin (2003), os trabalhadores que estão motivados podem melhorar o desempenho das equipes e também contribuir para um relacionamento eficaz e para o aprimoramento da cultura organizacional.

Nesta mesma linha, Juchem e Lovatto (2005) enfatizam a possibilidade de criação de estímulos geradores de motivação e satisfação profissional dos funcionários visando a obtenção de melhoria de resultados e lucros.

Contudo, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) lembram que motivar os empregados é uma difícil missão para os gestores em geral, e neste mister a liderança exercida passa a ser um fator de grande relevância.

Os resultados podem, também, atrelar os pontos de motivação mediana a problemas decorrentes do clima organizacional, haja vista que, como afirma Chiavenato (2005), ele está diretamente relacionado com o grau de motivação dos membros da organização.

Ainda, os achados da pesquisa podem indicar a insatisfação dos colaboradores com o trabalho, considerando o que afirma Locke, citado por Martinez, Paraguay e Latorre (2004), no sentido de que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados ao próprio trabalho e a seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, relações com colegas e subordinados, características da supervisão e gerenciamento e políticas e competências da empresa.

Observa-se, contudo, que a correlação dos níveis de motivação aferidos na Agência Parque dos Anjos do Banrisul com o clima organizacional e a satisfação de seus colaboradores exige a realização de novos estudos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar a motivação dos colaboradores da Agência Parque dos Anjos do Banrisul com o intuito de verificar a influência da baixa motivação dos colaboradores como determinante do insucesso na realização das metas mostrou-se uma tarefa árdua.

Nos quesitos investigados os resultados apontaram para a motivação ou para a relativa motivação, mas, em geral, os percentuais não foram muito superiores a 50%.

No entendimento do pesquisador, os vários quesitos que refletem uma motivação mediana não possibilitam afirmar, sem sombra de dúvida, que ela é a causa do sucessivo descumprimento das metas estabelecidas para a Agência, embora possa ter contribuído para isso.

Com base no referencial teórico utilizado neste estudo, pode-se pensar que o clima organizacional e a insatisfação dos funcionários também concorrem para o insucesso na realização das metas, sugerindo-se a realização de novas pesquisas direcionadas para a avaliação de ambos.

De qualquer forma, a motivação dos funcionários da Agência analisada precisa ser trabalhada, devendo os gestores manter e até ampliar as medidas que vêm sendo implementadas para a elevação dos níveis de motivação da equipe, o que deve colaborar para a melhoria dos resultados da Agência Parque dos Anjos.

Tem-se, assim, ao final do presente estudo, a certeza de que a pesquisa foi proveitosa, porque permitiu observar que é possível reverter a situação problemática identificada na Agência, bem como demonstrou a necessidade da manutenção das ações já tomadas para a melhoria do nível de motivação e, até, da implementação de novas estratégias para atingir este objetivo.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. rev. e atual., 2. tir. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

JUCHEM, Dionise Magna; LOVATTO, Suzana Domingas. Sistema de gestão relacionado ao gerenciamento, sucessão e comportamento nas empresas familiares. In: **Anais do VII SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP**, São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE17\\_-\\_Sistemas\\_de\\_gest%E3o\\_relacionado\\_ao\\_ger.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE17_-_Sistemas_de_gest%E3o_relacionado_ao_ger.PDF)>. Acesso em: 10 set. 2011.

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro: SAEP, 1999.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, Paraíba, v. 1, p. 62-86, out. 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed., 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra; LATORRE, Maria do Rosário Dias. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 55-61, 2004.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Denis Renato de. **A relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho financeiro**: um estudo multicase no setor sucroalcooleiro. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Reinaldo Marcondes. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração**. 3. ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

SCARAMUZZA, Bruno Cezar. **Comportamento organizacional**: processos gerenciais. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TASHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECJ, John R. **Comportamento organizacional criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. Porto Alegre: Saraiva, 1999.

## APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa

Este questionário integra o Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão Bancária da Universidade do Vale do Rio dos Sinos do Pós-graduando Edgar de Bittencourt. Tem por objetivo investigar possíveis razões que contribuam para o não atingimento das metas propostas pelo Banrisul para a Agência Parque dos Anjos. Não é necessária a sua identificação, respeitando-se o anonimato do colaborador, mediante a garantia de sigilo das informações prestadas, mas sua sinceridade é fundamental, para que seja possível trabalhar os fatores que interferem na motivação funcional.

### 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

1. Sexo  Feminino  Masculino
2. Idade
- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> até 20 anos     | <input type="checkbox"/> de 21 a 25 anos | <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos  |
| <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos | <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos | <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos  |
| <input type="checkbox"/> de 46 a 50 anos | <input type="checkbox"/> de 51 a 55 anos | <input type="checkbox"/> acima de 56 anos |
3. Estado civil  Casado  Viúvo(a)  Divorciado/separado
4. Escolaridade
- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1.º grau incompleto | <input type="checkbox"/> 1.º grau completo   | <input type="checkbox"/> 2.º grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> 2.º grau completo   | <input type="checkbox"/> 3.º grau incompleto | <input type="checkbox"/> 3.º grau completo   |
| <input type="checkbox"/> Especialização      | <input type="checkbox"/> Mestrado            | <input type="checkbox"/> Doutorado           |
5. Tempo de trabalho no Banco
- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> até 1 ano       | <input type="checkbox"/> de 1 a 3 anos   | <input type="checkbox"/> de 3 a 5 anos   |
| <input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos  | <input type="checkbox"/> de 10 a 15 anos | <input type="checkbox"/> de 15 a 20 anos |
| <input type="checkbox"/> de 20 a 30 anos | <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos | <input type="checkbox"/> mais de 30 anos |

### 2 – AVALIAÇÃO MOTIVACIONAL

Nas questões seguintes, você deve ter em mente o seu nível de motivação em relação aos fatores propostos, identificado dentre os cinco níveis seguintes:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

1. Quanto ao exercício de sua função dentro da Agência, você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado

- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

2. No tocante às metas comerciais estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos, você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

3. Em relação ao trabalho em equipe para o atingimento das metas comerciais estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos, você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

4. Quanto à forma adotada pelo Banco para recompensa aos esforços individuais dos colaboradores você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

5. Quanto à forma adotada pelo Banco para recompensa dos esforços em grupo e o desempenho das Agências você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

6. Considerando o reconhecimento dos seus superiores em relação ao trabalho que você desenvolve, você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

7. Tendo em vista a autonomia para o desenvolvimento de sua função na Agência Parque dos Anjos, você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

8. Em face do treinamento recebido para o desempenho de suas funções, você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

9. Quanto ao volume de trabalho exigido para o cumprimento das metas estabelecidas pelo Banco para a Agência Parque dos Anjos, você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

10. Considerando as responsabilidades que a sua função exige na Agência Parque dos Anjos, você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

11. Quanto aos métodos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores da Agência Parque dos Anjos você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

12. Quanto ao envolvimento de colaboradores nos processos de tomada de decisão na Agência Parque dos Anjos você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

13. Quanto ao envolvimento de colaboradores na organização e planejamento de ações para a busca de resultados e atingimento de metas da Agência Parque dos Anjos você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

14. Quanto à forma de avaliação de desempenho dos funcionários em vigor no Banco você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

15. Quanto à sua avaliação de desempenho na Agência Parque dos Anjos você se sente:

- (1) Extremamente desmotivado
- (2) Desmotivado
- (3) Relativamente motivado
- (4) Motivado
- (5) Extremamente motivado

Sua participação é muito importante.  
Obrigado!