

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**

**MBA EM GESTÃO BANCÁRIA**

**TATIANA DOS SANTOS GUEDES**

**AS RELAÇÕES ENTRE O DESEMPENHO COMERCIAL E MOTIVAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS RESPONSÁVEIS PELO GERENCIAMENTO DE CLIENTES PESSOA  
FÍSICA E JURÍDICA NO BANCO Y NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE PORTO ALEGRE**

**PORTO ALEGRE**

**2011**

**TATIANA DOS SANTOS GUEDES**

**AS RELAÇÕES ENTRE O DESEMPENHO COMERCIAL E MOTIVAÇÃO DE  
FUNCIONÁRIOS RESPONSÁVEIS PELO GERENCIAMENTO DE CLIENTES PESSOA  
FÍSICA E JURÍCA DO BANCO Y NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso MBA em  
Gestão Bancária, apresentado na Disciplina de  
Fundamentos de Método de Pesquisa, da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS.

Orientador: Professora MS Cátia Venturella

**PORTO ALEGRE**

**2011**

Dedico este trabalho aos meus queridos esposo, pais e avós que souberam compreender a minha ausência temporária familiar; e, principalmente, a meu querido Marino (*in memoriam*) que ensinou-me a sonhar e lutar pelos meus ideias.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a minha Empresa, que mais uma vez oportunizou o meu aperfeiçoamento profissional;

A minha mãe Carmem, pelo carinho, incentivo e lição de vida;

Ao meu pai Carlos Heitor, pelo carinho e correções gramaticais e ortográficas deste trabalho;

A minha amada Doia, por compreender que não pude dar a ela a atenção devida nestes dois meses;

A meu esposo Cezar, por apoiar minha dedicação acadêmica;

Ao colega Darci, por mais uma vez ajudar-me na confecção da tabulação e gráficos;

As minhas amigas, pelo apoio emocional sempre demonstrado em nossos cafezinhos;

A sempre disposta e querida orientadora Cátia;

E a mim, que mais uma vez consegui provar que a persistência e a resiliência são características do meu ser.

O passado é lição para refletir; não para repetir.

Mário de Andrade

Se você não espera o inesperado, não o reconhecerá quando chegar.

Heráclito

Considerar a nossa maior angústia como um incidente sem importância, não só na vida do universo, mas da nossa mesma alma, é o princípio da sabedoria.

Fernando Pessoa

## RESUMO

Este trabalho é um Estudo de Caso realizado com os funcionários que gerenciam clientes Pessoa Física e Jurídica em uma Instituição Bancária em suas Agências localizadas na cidade de Porto Alegre, cuja coleta de dados ocorreu no período de Junho a Setembro de 2011. O referido estudo objetivava fazer a correlação entre comportamentos motivacionais positivos e desempenhos comerciais plenos- cumprimento de metas-. Trabalhou-se com a hipótese de que os funcionários que cumpriram suas metas comerciais estavam motivados; e os que não cumpriram suas metas, estariam com baixo nível de motivação. Após análise e interpretação dos dados coletados através de questionários, conclui-se que não há correlação entre desempenho e comportamentos motivacionais positivos ou negativos.

**Palavras-chave:** Comportamentos motivacionais. Desempenho Comercial. Metas. Motivação. Área Comercial

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de Maslow.....	18
Figura 2: Teoria ERC de Clayton Alderfer .....	19
Figura 3: Pirâmide de Herzberg.....	21

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Entrevistados que atuam na área comercial .....	41
Gráfico 2: O que os entrevistados sentem ao receberem as metas de suas chefias .....	42
Gráfico 3: Como os entrevistados procuram atingir as metas propostas.....	42
Gráfico 4: O que os entrevistados consideram importante para o bom desempenho comercial....	43
Gráfico 5: O que mais motiva os entrevistados .....	43
Gráfico 6: O que os entrevistados sentem ao receberem as metas de suas chefias .....	46
Gráfico 7: O que os entrevistados consideram importante para o bom desempenho comercial....	46
Gráfico 8: O que mais motiva os entrevistados .....	47
Gráfico 9: O que os entrevistados sentem ao receberem as metas de suas chefias .....	49
Gráfico 10: O que os entrevistados consideram importante para o bom desempenho comercial..	50
Gráfico 11: O que mais motiva os entrevistados.....	50



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA .....	9
<b>1.1.1 Situação Problemática e Pergunta da Pesquisa .....</b>	<b>10</b>
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 MOTIVAÇÃO.....	13
<b>2.1.1 O Processo Motivacional.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2 Teorias sobre Motivação .....</b>	<b>16</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1 A PESQUISA .....	31
3.2 O CASO ANALISADO .....	32
3.3 COLETA DE DADOS .....	33
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	34
<b>4 CONCLUSÕES.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO TCC UNISINOS TATIANA GUEDES.....</b>	<b>55</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das organizações modernas, além de mantê-las competitivas no mercado, é saber como cooptar o seu colaborador. Mantê-lo motivado e integrado à cultura organizacional da empresa é um dos grandes desafios dos profissionais de Recursos Humanos.

Para alguns autores, as empresas não podem atrelar os comportamentos motivacionais de seus colaboradores apenas com o oferecimento de benefícios financeiros ou materiais, pois se esta estratégia for mal empregada, poderá fazer com que o funcionário tenha um desempenho satisfatório e desejado, apenas para um curto espaço de tempo, não vislumbrando a perpetuação da empresa. Pode ainda, segundo Braz (2003), permitir que o ambiente de trabalho torne-se um local de competições pessoais, sem considerar os objetivos que norteiam a organização.

Nas empresas atuais, o funcionário motivado, que caminha junto com os objetivos, é um dos principais fatores de sucesso de uma empresa. Como manter uma equipe engajada e motivada é um dos grandes desafios das empresas contemporâneas.

Fazer a correlação entre o desenvolvimento de comportamentos motivacionais e o atingimento de resultados comerciais dos funcionários tornam-se fundamentais para a sobrevivência neste mercado globalizado.

### 1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA

A partir de 1990, há a entrada agressiva de Bancos Internacionais no País; vêm-se fusões de capital brasileiro e estrangeiro e uma mudança radical no foco dessas instituições. Elas deixam de ser encaradas como simples consultores monetários e financeiros e passam a ser efetivamente prestadores de serviços. Há um reposicionamento dessas instituições no mercado uma vez que suas ações passam a ser negociadas no mercado de capitais.

Percebemos, também, uma redução no número de trabalhadores bancários, não somente pelas novas exigências de mercado, mas também devido ao processo acelerado de informatização, em que algumas funções, sistemas, processos, etc. foram substituídos e/ou deixaram de existir.

A Instituição Bancária pesquisada passará por uma reestruturação em seu processo produtivo, buscando a racionalização e melhores resultados devido ao acirramento da concorrência e devido à entrada de novos acionistas. A busca pela competitividade irá impor às empresas a necessidade de ter profissionais altamente qualificados e capacitados; e novas estratégias que privilegiam o desempenho, a produtividade e a motivação dos funcionários é que irão balizar as ações dos gestores de recursos humanos. As empresas, agora, passam a “olhar com outros olhos” o funcionário, e a motivação deles passa a ser fundamental para que os seus objetivos estratégicos sejam alcançados.

As empresas, agora, têm de contar com pessoas pró-ativas, generalistas, comprometidas, e as novas formas de medição de desempenho e motivação serão necessárias para a sobrevivência empresarial e deverão adequar-se às novas realidades sociais e econômicas devendo também saber conciliar e contornar fatores externos como clientes, acionistas, funcionários, conflitos de poder etc.

A Instituição Financeira estudada em 2004, percebendo essas mudanças de mercado e cenários econômicos, contrata uma Consultoria Empresarial Externa que, juntamente com o Departamento de Recursos Humanos e do Departamento Comercial, cria um novo Programa de Gestão Comercial, em que a implantação de novas formas de medição de desempenho, através da “Performance Comercial” é um dos seus pilares. Este modelo também contempla a implantação da Certificação de Agências e da Remuneração Variável para os funcionários.

### **1.1.1 Situação Problemática e Pergunta da Pesquisa**

A implantação de um novo modelo de medição de desempenho comercial baseado em metas específicas semestrais fez com que surgissem comportamentos motivacionais positivos nos funcionários? E será que os funcionários que apresentam um bom desempenho comercial, ou seja, que conseguem cumprir plenamente as metas estabelecidas apresentam comportamentos motivacionais diferentes dos demais?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a correlação entre o desempenho comercial e a motivação apresentados pelos funcionários responsáveis pelo Gerenciamento de Clientes Pessoa Física e Pessoa Jurídica em Agências Bancárias do Banco Y localizadas em Porto Alegre.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) caracterizar as funções desempenhadas pelos funcionários analisados;
- b) analisar o desempenho comercial dos funcionários estudados;
- c) avaliar o conceito de motivação apresentado pelos funcionários analisados;
- d) sugerir melhorias para o desenvolvimento de uma cultura motivacional positiva.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MOTIVAÇÃO

Vários conceitos sobre motivação, sobre o processo motivacional e desempenho rondam a literatura da Administração de Empresas. Este trabalho vai abordar os conceitos que correlacionam estes conceitos a forças, motivos, incentivos, metas e objetivos.

Primeiramente teremos conceituações contemporâneas sobre o que seja motivação; depois teremos a abordagem das teorias de conteúdo – mais clássicas e conceituais e as teorias de processo - que fazem correlação direta com o desempenho apresentado pelo indivíduo.

Chiavenato (2005, p. 241) diz que motivar pessoas a atingir elevados padrões de desempenho organizacional é hoje uma questão de sobrevivência para as organizações. Susiane Pereira (2008) diz que motivação é uma espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano. Também diz que pode ser definida como a disposição de um indivíduo em fazer algo que venha a satisfazer uma necessidade.

Consultando o site do Dicionário Aurélio, motivação é o ato ou efeito de motivar; também diz que é uma palavra popularmente usada para explicar por que as pessoas agem de determinada maneira, e, ainda, no mesmo site, consultando a palavra motivo, vemos que ela é aquilo que faz mover, é causa ou origem de algo ou, ainda, aquilo que justifica nosso comportamento.

Em termos gramaticais, podemos dizer que a palavra motivar é um verbo e significa dar motivo a, causar. A palavra motivação é derivada da palavra motivo (substantivo) + ação (sufixo) que quer dizer movimento ou “[...] manifestação de uma força uma energia, um agente [...] é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa [...] e direciona a pessoa para alguma coisa, ou seja, um objetivo”. (GOMES, 2007, p. 2).

A palavra motivação vem do latim “motivus” e é relativa a movimento, coisa móvel. “Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores - quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores”. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores (NAKAMURA et al., 2005).

Soares (2010) utiliza em sua conceituação elementos da Teoria das Necessidades de Maslow (que falaremos adiante) dizendo que

[...] a motivação é um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando a sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta [...]. As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento [...]. ela refere-se ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas – o porquê de envolverem-se em determinado esforço; a motivação não é transferível.

Pelos conceitos expostos até o momento, vê-se que o conceito de motivação é complexo, tem vários enfoques e, portanto, não é consensual. Para Maximiano

[...] motivação está associada à palavra *motivus* que significa aquilo que movimenta que faz andar [...]; a palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento [...]. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento. (2008, p. 177-178).

Maximiano (2008) também diz que a motivação possui três propriedades: a direção (que é para onde o comportamento motivado vai direcionar-se); a intensidade (o grau, a força que será exercida neste comportamento-ação) e a permanência (quando vai durar esta motivação).

Chiavenato (2005) fala que existem vários conceitos e pontos de vista sobre a motivação e sua aplicação nas organizações. Fala que autores utilizam termos como necessidades, desejos, vontades, metas, objetivos, impulsos, incentivos e motivos. Assim não há um consenso sobre a conceituação de motivação. Assim mesmo, Chiavenato conseguiu dividir os conceitos presentes na literatura oficial em quatro grupos:

- a) As teorias que interpretam de forma diferente e enfatizam alguns aspectos da motivação;
- b) conceitos relacionados com o comportamento e desempenho;
- c) motivação vinculada a metas e objetivos;
- d) existem diferenças fisiológicas, psicológicas e ambientais nas pessoas que são fatores importantes na explicação da motivação. (CHIAVENATO, 2005, p. 242).

Dos conceitos abordados por Chiavenato (2005), dois vêm ao encontro do objetivo geral deste trabalho:



[...] motivação é um processo psicológico básico. Juntamente com a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente. Da mesma forma como acontece com os processos cognitivos, a motivação não pode ser visualizada. A motivação é um constructo hipotético utilizado para ajudar a compreender o comportamento humano; a motivação é um processo que depende da direção, intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado objetivo. (CHIAVENATO, 2005, p. 242).

Realmente, para haver motivação, é preciso que o indivíduo concentre suas forças, que foque o seu comportamento em determinado objetivo, que poderá ser individual, grupal ou organizacional. O foco, a direção deve canalizar todos os esforços e energias do indivíduo para o alcance as suas metas e manterem-se motivado (permanência).

### 2.1.1 O Processo Motivacional

#### NECESSIDADES ----- IMPULSOS ----- INCENTIVOS

O processo motivacional está baseado na interação de três fatores: necessidades, impulsos e incentivos. As pessoas são mutáveis. O que motiva hoje pode não motivar mais amanhã. As necessidades são de origem fisiológica ou psicológica, dependem de cada indivíduo e da cultura na qual ele está inserido.

“A necessidade é um estado interno que, quando não satisfeita, cria tensão e estimula algum impulso no indivíduo, visando à sua redução ou atenuação”. (CHIAVENATO, 2005, p. 243). Os impulsos são também chamados de motivos e eles “aliviam necessidades”. O impulso gera um comportamento, uma ação de busca para a concretização de um determinado objetivo e pode ser incentivado por forças de intensidade psicológicas fortes. No momento em que o indivíduo atinge o seu objetivo, a sua tensão inicial se reduzirá. Os impulsos é que vão orientar as ações em busca do incentivo e do objetivo.

Os incentivos estão no final do ciclo motivacional. Em síntese, o incentivo é a satisfação da necessidade almejada “[...] o alcance de um incentivo pode reduzir ou eliminar o impulso. Em geral, os incentivos estão situados fora do indivíduo e variam enormemente conforme a situação”. (CHIAVENATO, 2005, p. 244).

Para a maioria das teorias, o processo motivacional está dirigido para metas e objetivos. Podemos ilustrar isto com o modelo de comportamento ilustrado por Maximiano (2008):

## **ESTÍMULO ----- PESSOA ----- OBJETIVO**

O estímulo seria o comportamento que é motivado por algum fator interno (próprio do indivíduo) ou externo (ambiente). Segundo Maximiano: “A motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo o comportamento sempre tem uma causa”. (2008, p.179).

O objetivo é o que o comportamento estimulado quer alcançar, e a concretização deste objetivo pode ser obstaculizada por comportamentos conflituosos, pela ansiedade e podem levar à frustração.

### **2.1.2 Teorias sobre Motivação**

As Teorias sobre a motivação dividem-se em dois grupos: Teorias de Processo, que procuram explicar o funcionamento da motivação, como o comportamento é ativado, qual a sua dinâmica; e as Teorias de Conteúdo, que procuram explicar quais os fatores – necessidades, incentivos – que motivam as pessoas a agir de determinada forma.

E, apesar de existir pouca literatura sobre o assunto, há as Teorias de Reforço que versam sobre os comportamentos operantes positivos e negativos (serão conceituados no item apropriado).

#### 2.1.2.1 Classificação das Teorias

### **TEORIAS DE CONTEÚDO**

Maslow – Teoria da Hierarquia das Necessidades

Alderfer – Teoria ERC (Crescimento, Relacionamento, Existência)

Herzberg – Teoria dos Dois Fatores

McClelland – Teoria das Necessidades Adquiridas

## **TEORIAS DE PROCESSO**

Adams – Teoria da Equidade

Locke – Teoria da Definição de Objetivos

Vroom – Teoria da Expectância

Porter e Lowler – Desempenho e Satisfação

## **TEORIAS DE REFORÇO**

Lawler III – Teorias de Reforço

### 2.1.2.2 Teorias de Conteúdo

Teoria das Hierarquias das Necessidades – Maslow

É uma das teorias mais conhecidas no campo da motivação. Foi desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Maslow e diz que o que move as pessoas é a busca de satisfação de suas necessidades; diz ainda: o comportamento do indivíduo é movido internamente pelo alcance da satisfação de uma necessidade.

Estas necessidades estão dispostas, hierarquicamente, na famosa PIRÂMIDE DE MASLOW: Necessidades de autorrealização; necessidades de estima; necessidades sociais, necessidades de segurança; necessidades fisiológicas. Na base da pirâmide, estão as necessidades primárias ou fisiológicas. Estas já nascem com a pessoa e relacionam-se com a própria existência como dormir, comer, etc.

Depois há as necessidades de segurança que podem ser caracterizadas como proteção contra violência, casa, proteção contra danos físicos e emocionais. Depois teremos as necessidades sociais que se caracterizam pelas relações de família, amizade, interação social.

No quarto nível hierárquico, temos as necessidades de estima que se caracterizam pelo amor-próprio, autonomia, reconhecimento de amigos e familiares e no topo da pirâmide de Maslow, temos as necessidades de autorrealização que podem ser exemplificadas pelo crescimento pessoal, autossatisfação, sucesso.

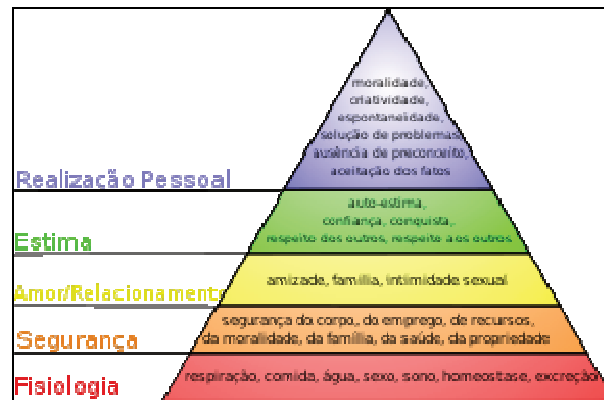


Figura 1: Pirâmide de Maslow

Para Maslow, somente após o indivíduo satisfazer as suas necessidades primárias, ou fisiológicas, é que ele começa a satisfazer as demais, de acordo com a hierarquia proposta.

“Uma necessidade de categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste. Uma vez atendida, a necessidade perde a sua força motivadora e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte da necessidade.” (MAXIMIANO, 2008, p. 186).

Apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação. Por exemplo, somente quando sentimos fome vamos procurar alimento para satisfazer a primitiva vontade fisiológica de sobrevivência. A Teoria de Maslow traz importantes contribuições, na medida em que permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoal e da autorrealização em consonância com os objetivos organizacionais. (MACEDO, 2007, p. 93).

### Teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento)

Clayton Alderfer baseou sua Teoria ERC no estudo interpretativo da Teoria de Maslow. A principal diferença é que, para Maslow, as necessidades mais básicas devem ser satisfeitas primeiramente para que surjam outras de categoria superior; enquanto para Alderfer, mais de uma necessidade pode motivar o homem ao mesmo tempo.

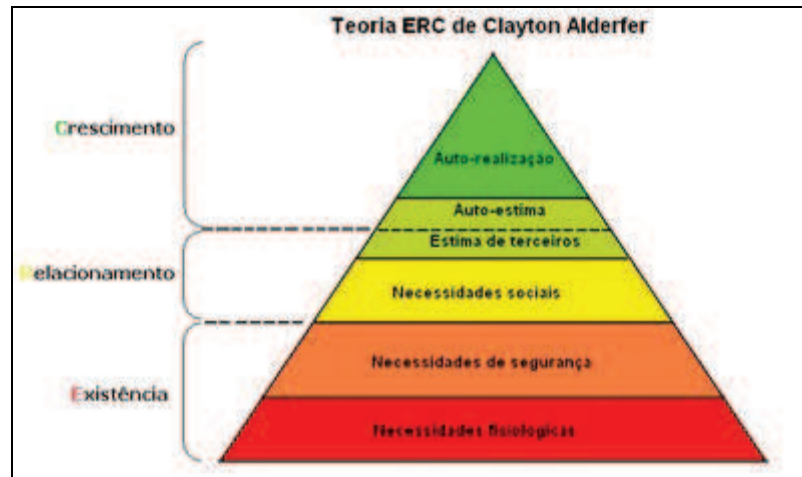


Figura 2: Teoria ERC de Clayton Alderfer

Conforme figura acima, vimos que Aldefer, ao invés de elencar as necessidades do homem em cinco grandes grupos (fisiológicas, segurança, sociais, estima, realização pessoal) como Maslow, dividiu as mesmas em três grupos que são:

- a) necessidades de existência: são necessidades do bem-estar físico e incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow;
- b) necessidades de relacionamento: são as necessidades de termos relações interpessoais. Neste grupo, Alderfer inclui as necessidades sócias e de estima de Maslow;
- c) necessidades de crescimento: são as necessidades ligadas ao potencial humano, ao desejo de crescimento, desejo de autorrealização. Mescla as necessidades de estima e autorrealização de Maslow.

Para Aldefer a satisfação das necessidades não está vinculada aos níveis hierárquicos. Elas podem ser satisfeitas simultaneamente e não dependem do alcance da satisfação de ter realizado e/ou conseguido satisfazer determinada necessidade, para buscar-se a outra .

Na Teoria ERC , quando a necessidade mais elevada não é satisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade inferior [...]. Daí a dimensão da frustração-regressão: a frustração pode conduzir à regressão a níveis mais baixos e incentivar uma necessidade inferior. Muitas pessoas comem demais quando estão ansiosas ou frustradas em suas necessidades mais elevadas. (CHIAVENATO, 2005, p. 251).

## Teoria dos Dois Fatores

A teoria de Frederick Herzberg diz que o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem e produzem motivação. Para ele, estes são os fatores que levam ou não à motivação.

Estes fatores foram classificados como fatores motivacionais e fatores higiênicos. Os fatores motivacionais são relacionados com o próprio trabalho e também são chamados de fatores intrínsecos. Eles referem-se ao conteúdo do trabalho em si, ao sentimento de estar realizando algo importante, ao reconhecimento do seu trabalho.

Ao falar sobre a Teoria de Herzberg, Maximiano (2008) diz que a pessoa tem de estar sintonizada com seu trabalho para haver motivação. Para ele, apenas o trabalho em si é o que ele pode alavancar e/ou oferecer, é que gera a motivação.

Os fatores motivacionais têm a ver com as condições interiores do indivíduo, e eles é que levam aos sentimentos de satisfação.

Já os fatores higiênicos estão relacionados com o ambiente de trabalho, com as condições de trabalho. O autor chama de fatores extrínsecos. Podemos exemplificá-los como: as condições físicas e ambientais do trabalho, o salário e os benefícios sociais. “Na prática, constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação das pessoas”. (CHIAVENATO, 2005, p. 251).

Os fatores higiênicos [...] influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas [...] melhor será esse clima - mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário [...] maior a satisfação com o ambiente de trabalho. Ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho. (MAXIMIANO, 2008, p.189).

Para Herzberg, fatores responsáveis pela satisfação profissional são distintos dos fatores relacionados com a insatisfação. “Para ele, o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Da mesma maneira, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação” (CHIAVENATO, 2005, p. 252).

A satisfação e a insatisfação são dimensões independentes da motivação. Os fatores higiênicos estão ligados à satisfação e os fatores motivacionais à motivação. Portanto, a motivação para o trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho.

Herzberg consolida o princípio de que a motivação vem do próprio trabalho e não do ambiente onde ele está inserido.

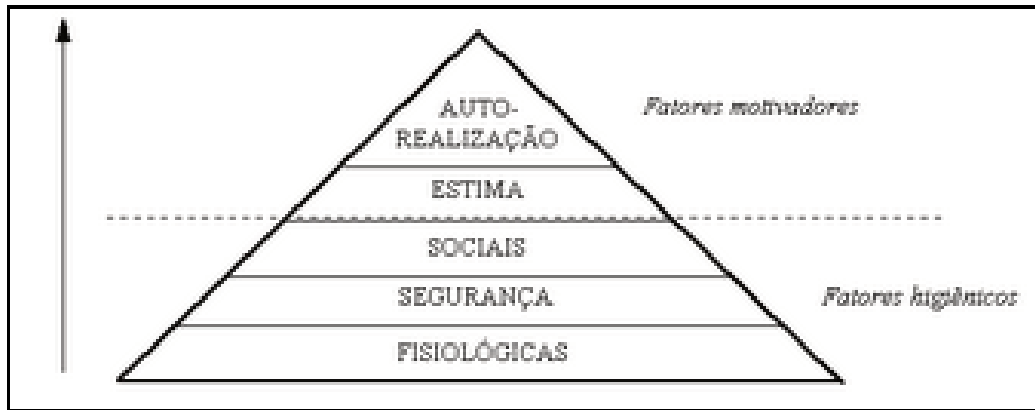


Figura 3: Pirâmide de Herzberg

A teoria de Herzberg complementa a teoria de Maslow. Os fatores motivacionais atendem a necessidades que estão no topo da hierarquia das necessidades. Os fatores higiênicos atendem às necessidades que estão na base da pirâmide. Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importante se tornam os fatores higiênicos (MAXIMIANO, 2005, p. 190).

### Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

David McClelland desenvolveu uma teoria baseada em pesquisas de padrões motivacionais em diversas pessoas. Os padrões foram divididos em três grupos:

- a) necessidades de realização: referem-se à necessidade de superar desafios, metas, obter sucesso; internalizam a excelência;
- b) necessidades de afiliação: referem-se a necessidades de relacionamento social e familiar; são as necessidades sociais de Maslow;
- c) necessidades de poder: a necessidade de influenciar e controlar pessoas.

Para McClelland estas necessidades são apreendidas e adquiridas pelos indivíduos ao longo da vida, e eles vão dar ênfase a uma determinada necessidade de acordo com a sua inclinação psicológica.

### 2.1.3.3 Teorias de Processo

#### Teoria da Equidade

Esta teoria baseia-se na comparação que as pessoas estão sempre fazendo em relação às que rodeiam o seu ambiente social e de trabalho. Elas estão sempre comparando se a recompensa por ela recebida está de acordo com o seu esforço e se está em grau de igualdade com a de seu colega que realizou a mesma tarefa, ou uma tarefa semelhante.

“As recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos.” (MAXIMIANO, 2008, p.183). As pessoas “[...] buscam garantir que não estão sendo tratadas de forma injusta, recebendo menos que os outros pelo mesmo esforço”. (CAVALCANTI, 2009, p. 98).

Quando, ao comparar as recompensas recebidas, o indivíduo percebe que foi uma relação igualitária, dizemos que existe um estado de equidade; mas, quando esta comparação faz com que ele se sinta injustiçado ou lesado, haverá um sentimento negativo que poderá levar a frustração ou sensação de desprezo em relação aos colegas. Aqui é a iniquidade negativa. Quando, ao comparar as recompensas recebidas, o indivíduo verificar que elas foram superiores às de seus colegas, dizemos que há uma iniquidade positiva.

A teoria da equidade ajuda-nos a entender uma disfunção grupal chamada ociosidade social, que ocorre quando as pessoas dedicam menos esforço ao trabalho coletivamente do que individualmente. Esse fenômeno é facilmente observado nos trabalhos de grupo nas faculdades. (CAVALCANTI, 2009, 1998).

Para que isto não cause maiores sensações de injustiça e prejuízos às organizações, Cavalcanti sugere que as empresas adotem metas individuais associadas a metas coletivas e ambas devem ter um real significado para o funcionário.

#### Teoria da Definição de Objetivos e Metas

Teoria defendida por Edwin Locke. Para ele, o alcance de um objetivo é primordial para o indivíduo. A pessoa foca todos os seus esforços para o atingimento da meta ou objetivo proposto, gerando comportamentos pró-ativos.



Ter objetivos claros faz com que a pessoa se concentre, esforce-se na concretização daquele objetivo/meta. Segundo Cavalcanti (2007), “[...] as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade”.

A teoria também diz que não é qualquer objetivo que irá motivar o indivíduo. O objetivo deve ser claro, definido, desafiador e possível de ser atingido. “[...] ter um objetivo consciente energiza. Assim um gestor deve dar a devida atenção à definição das metas de trabalho de cada colaborador [...]” (CAVALCANTI, 2007, 95).

As metas e/ou objetivos levam à motivação; mas elas devem ser aceitáveis e compreendidas, assim geram o comprometimento necessário para a concretização do objetivo. Mas a organização não pode estabelecer metas que possam vir conflitar com os valores internos, pessoais de seus funcionários sob pena de elas não serem cumpridas.

Para Cavalcanti (2007), as metas têm de ser possíveis e desafiadoras e, se o indivíduo não tiver a habilidade necessária para realizar a tarefa e/ou objetivo proposto, dificilmente ele se sentirá motivado.

Também é necessário que o indivíduo receba uma opinião e/ou relatórios referentes a sua atuação, em tempo hábil, para que possa fazer as correções e/ou intensificar os seus esforços – impulsos emocionais – para atingir os objetivos propostos.

No livro de Macedo (2007), ele cita algumas conclusões de pesquisas que foram realizadas e que vêm a ratificar alguns preceitos da Teoria de Locke:

- a) os objetivos considerados mais difíceis conduzem a um melhor desempenho;
- b) os objetivos específicos produzem melhor desempenho do que objetivos vagos e imprecisos;
- c) a participação na definição dos objetivos aumenta sua aceitação pelo colaborador e o seu grau de comprometimento;
- d) o monitoramento do próprio progresso motiva mais do que o feedback de outra pessoa;
- e) pessoas com elevado grau de auto-eficácia tendem a vencer mais desafios.

E ainda, segundo Locke (apud MACEDO, 2007) os quatro principais elementos que provocam a motivação são: recompensas financeiras; fixação de metas individuais e de equipe; participação nas decisões da empresa; e criação de cargos com tarefas mais amplas.

### Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa ou expectância foi proposta por Victor Vroom. Ela diz que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir o objetivo proposto e que a recompensa por isto será de grande valia, de grande valor.

As pessoas esforçam-se pois o resultado deste ato é a recompensa e ela é valorosa. “A teoria da expectativa retrata a idéia intuitiva de que o esforço depende da importância do resultado que se deseja alcançar.” (MAXIMIANO, 2008, p.180). As pessoas vão canalizar as suas forças, vão estimular e adotar comportamento e ações para a concretização de algo maior: a recompensa.

A teoria da expectância, [...] propõe que os conteúdos mentais mais importantes são aqueles disparados pelo comportamento motivacional, que são representados pelos valores armazenados na mente. Esses valores configuram a percepção individual em termos de desejabilidade percebida quanto aos resultados que podem ser atingidos por algum tipo de desempenho [...] propõe que o indivíduo, por meio do conhecimento que tem, escolhe determinado curso de ação, que proporcione maior grau possível de prazer, e, conseqüentemente produza o menor grau possível de sofrimento. (BERGAMINI, 2008, p.78-79).

A teoria da expectativa possui três componentes:

- a) Valência: que é o valor atribuído ao resultado desejado. É o que vai desencadear o esforço inicial para a obtenção do resultado;
- b) Expectativa ou Expectância: a pessoa acredita que o seu esforço, que o seu desempenho é que irá levá-lo ao resultado desejado. Se ele fizer um esforço maior, certamente atingirá o seu objetivo;
- c) Instrumentalidade: é a relação que a pessoa faz entre o seu desempenho e a recompensa desejada. É o que a pessoa precisa fazer para conquistar o seu objetivo. Ex.: para ganhar a promoção. O funcionário tem de trabalhar mais;

este trabalhar mais é o meio, é a instrumentalidade que fará com que ele atinja o seu objetivo: a promoção.

Para atuar sobre a expectativa, devem-se escolher pessoas com habilidades adequadas, treiná-las bem, apoiá-las com os recursos necessários e definir metas de desempenho alcançáveis [...] Para influenciar a instrumentalidade, é preciso esclarecer as relações entre desempenho e recompensa e, principalmente, cumprir o estabelecido, sob pena de tanto o gerente quanto a organização perderem a credibilidade. (CAVALCANTI, 2007, p.97).

A pessoa fará um esforço determinado que a levará ao resultado desejado, pois a recompensa a ser recebida é de grande valor e ainda, para ilustrarmos o exposto acima, segundo Macedo (2007), esta teoria sugere três maneiras que podem auxiliar as empresas e seus gestores a gerarem um maior grau de motivação em seus funcionários:

- a) criar um ambiente propício de trabalho, oferecendo treinamentos, estímulos;
- b) que o bom desempenho seja recompensado por elogios, avaliações positivas, aumento de salários e/ou de cotas de participação nos resultados;
- c) identificar as recompensas com maiores valências.

#### Teoria do Desempenho – Satisfação

Teoria desenvolvida pelo inglês Edward Lawler III que fala que o comportamento motivacional do indivíduo está baseado na remuneração pecuniária - dinheiro - que ele obtém. O dinheiro recebido permite a satisfação das necessidades primárias, de estima e autoestima dos indivíduos, por isso eles darão mais ênfase ao seu desempenho para obter mais “recompensas”.

[...] a motivação para o desempenho depende da situação percebida bem como das necessidades da pessoa. Isto ocorre porque as pessoas têm as suas próprias necessidades e seus próprios mapas mentais daquilo que seja o mundo. Elas usam estes mapas para escolher aqueles comportamentos que levam a resultados considerados como satisfatórios às suas necessidades [...]. (BERGAMINI, 2008, p. 80-81).

“O dinheiro pode ser um poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e consequente aumento de remuneração.” (CHIAVENATO, 2005, p. 262).

As pessoas desejam dinheiro porque ele permite a satisfação das necessidades primárias, fisiológicas e de segurança, bem como ele proporciona que as necessidades sociais, de estima e autorrealização (todas já descritas por Maslow) sejam satisfeitas. O dinheiro é um meio, é o acesso à satisfação das necessidades.

Entretanto, se a remuneração – dinheiro – a ser recebida, não for corretamente esclarecida e aplicada nas organizações, se houver demora no recebimento dela, em relação ao desempenho já realizado; se as avaliações de desempenho feitas não gerarem distinções salariais; se as organizações não optarem por políticas salariais diversas das propostas pelas políticas governamentais, poderá, sim, haver comportamentos não motivacionais.

#### 2.1.2.4 Teoria do Reforço

Está baseada na lei de efeito de Thorndyke (apud CHIAVENATO, 2005, p. 263) e fala que o comportamento que proporciona um resultado agradável tende a se repetir, enquanto o comportamento que gera um resultado desagradável tende a não se repetir.

Esta teoria fala que recompensas ou reforços podem afetar o comportamento de uma pessoa e se seu comportamento positivo levar a um determinado tipo de recompensa, ele tende a se repetir; se for uma punição, ele tende a não se repetir. O comportamento é visto como uma resposta ao ambiente.

As recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), e podem ser dadas pela organização ou serem derivadas das tarefas em si. Assim, a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, ou o bom desempenho pode resultar em uma noção de realização por si própria. Ambos podem igualmente reforçar e levar a um bom desempenho contínuo. [...] esta idéia relativamente simples de que o comportamento aumenta se for recompensado, é a base para os sistemas de incentivo, como pagamento por peça produzida para operários de fábricas ou comissões para vendedores. (A IMPORTÂNCIA..., [2010]\*)

---

\* Documento eletrônico. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/431\\_Artigo\\_Motivacao\\_10.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/431_Artigo_Motivacao_10.pdf)>.

A repetição de comportamento é chamada de condicionamento operante. O comportamento que se repete chama-se comportamento operante. “Como o comportamento produz o efeito desejado, a pessoa fica condicionada a repeti-lo nas situações de necessidade.” (MAXIMIANO, 2008, p.182). O condicionamento operante também chamado de reforço deve estimular o comportamento positivo e inibir ou desencorajar o condicionamento negativo.

Quando se dá este comportamento negativo e ele gera um resultado desagradável, para que ele não se repita, algumas organizações utilizam-se de medidas como punições, suspensão de trabalho, diminuição de alguma forma pecuniária, etc.

Pode parecer que a punição seja o oposto da recompensa e que, portanto, o comportamento que se castiga tende a não se repetir. No entanto, o comportamento não funciona assim. Enquanto a recompensa aumenta a probabilidade de repetição do comportamento, o castigo não aumenta a probabilidade de evitá-la. (MAXIMIANO, 2008, p.183).

O condicionamento operante de Thorndike será a base da Teoria do Reforço Positivo e Negativo do psicólogo americano behaviorista Skinner. Para Skinner, o reforço positivo ou negativo pode resultar em determinado comportamento ou não. Skinner fez seus experimentos com animais e, resumidamente (não é nosso objetivo tratar de teorias psíquicas) após oferecer-se uma premiação-comida; por exemplo – o animal tende a apresentar um comportamento positivo-ganha a recompensa- e após ser colocado uma barreira punitiva- uma descarga elétrica- o animal tende a não mais apresentar aquele comportamento positivo para chegar a sua recompensa-comida-.

Esta teoria, em termos de Administração de Recursos Humanos, ainda não está bem estudada, pois ela confunde-se com muitas teorias psíquicas e para entendê-la melhor, teríamos que entrar com mais profundidade, no campo da psicologia humana, que não é o objetivo deste trabalho.

Ainda, para o psicólogo Andrew Dubrin (apud BERGAMINI, 2008, p.55), a Teoria do Reforço de Skinner diz que os comportamentos são determinados por suas consequências e que as consequências são as recompensas e punições que as pessoas recebem por se comportarem de certa maneira. Para tanto, os executivos administradores procuram tão-somente encontrar recompensas que encorajem certos comportamentos e punições que desestimulem outros. Agir assim, para tais executivos é resolver da maneira mais rápida possível os problemas humanos que ocorram nas organizações que dirigem.



### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido na forma de um Estudo de Caso e Pesquisa-ação. O objetivo principal deste estudo é verificar se os funcionários que gerenciam contas pessoa física e jurídica do Banco Y e que apresentam um bom desempenho comercial, ou seja, cumprem as metas estabelecidas, possuem comportamentos motivacionais diferente dos demais empregados que não cumprem essas metas.

Trabalhou-se com a hipótese inicial de que os funcionários que tiveram um desempenho superior, maior ou igual a 100%, portanto cumprindo sua meta, tivessem comportamentos motivacionais positivos e os demais, que não conseguiram um bom desempenho comercial, tivessem comportamentos motivacionais negativos.

Para atingir-se o objetivo deste trabalho, fez-se uma revisão bibliográfica das principais teorias acerca do conceito de motivação e suas implicações, mais especificamente em uma organização empresarial, juntamente com a aplicação de um questionário que visava, além da coleta de informações sobre o desempenho comercial dos participantes, obter dados acerca de seu comportamento motivacional.

O delineamento da pesquisa foi feito através da coleta e análise de dados de um grupo pré-determinado de 25 funcionários da Instituição Y que trabalhavam no Gerenciamento de Contas Pessoa Física e Jurídica.

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. [...] O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados.... assim podem ser definidos dois grandes grupos: aqueles que se valem das fontes de 'papel 'e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso. Neste último grupo, ainda que gerando certa controvérsia, podem ser incluídas também a pesquisa-ação e a pesquisa participante. (GIL, 2009, p.43).

Elaborou-se um questionário com 31 perguntas, sendo que 30 fechadas e somente 1 subjetiva, que versava sobre sugestões de melhoria para o desenvolvimento de uma cultura motivacional positiva, e este tinha por objetivo colher dados e informações que subsidiassem e fizessem correlações entre motivação e desempenho comercial.

Cabe ressaltar que os dados obtidos sobre o desempenho comercial foram informados através dos questionários respondidos pelos participantes. Não se obteve acesso aos números oficiais, pois isto demandaria uma solicitação de uma permissão expressa da Instituição Financeira Y, que além de poder ser negativa- pois estaria infringindo a sua estratégia comercial-, inviabilizaria o presente estudo, tendo em vista que a autora deste trabalho é funcionária ativa desta Instituição. Como não havia tempo hábil para tal, (processo burocrático), optamos por considerar verdadeiras as informações colhidas nos questionários.

Dos 25 funcionários selecionados inicialmente, analisou-se apenas um grupo de 14 pessoas que atuavam na Área de Comercial da Instituição. Robert Yin (2005) diz que o estudo de caso é atualmente encarado como a forma mais adequada, em termos de planejamento e estratégia de pesquisas para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos [...]. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas [...]; o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas, observações - além do que pode estar disponível no estudo histórico. (YIN, 2005, p. 26-27).

Para Yin (2005) o investigador deverá saber usar as fontes e evidências coletadas, deverá saber fazer as ligações entre as questões, os dados e as conclusões a que ele chegou; assim, a investigação de um estudo de caso terá a sua qualidade substancialmente aumentada.

Também podemos dizer que se tratou de uma pesquisa ação pois a autora deste trabalho é co-participante deste processo, pois no semestre analisado(01/2011) gerenciava uma carteira de clientes Pessoa Jurídica e também semestralmente seu desempenho comercial é analisado e poderá fazer contribuições na fase conclusiva desta trabalho através de suas observações direta e participativa.

Segundo Thiollent (2007),

A pesquisa ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real.



### 3.1 A PESQUISA

A pesquisa foi realizada com 14 funcionários de agências bancárias da capital (Porto Alegre) da Instituição Bancária Y que atuam no Gerenciamento de Clientes Pessoa Física e Jurídica. Foram enviados 25 questionários por meios eletrônicos no período de 23 a 26 de agosto de 2011. Foi solicitado que os entrevistados respondessem o mesmo até o dia 26/08, tendo em vista que a pesquisadora dependeria de terceiros para a tabulação dos dados no Excel. Talvez, pelo curto espaço de tempo, 03 dias, tenhamos tido apenas 56% de retorno dos questionários. Isto pode ser comprovado porque, após o dia 29/08, a autora recebeu mais 03 questionários, mas eles, infelizmente, não puderam ser inseridos na tabulação pois a mesma já estava em fase final de elaboração.

Dos dias 28 a 30 de agosto foi feita uma tabulação manual das 31 respostas e ainda foram selecionadas 12 perguntas e os questionários foram divididos em 02 grupos: os funcionários que cumpriram a meta e os funcionários que não cumpriram a meta. A tabulação final retornou no dia 01/09/2011.

Para nossa surpresa, ao tabularmos os funcionários que cumpriram ou não a meta, os números demonstraram que 50% dos entrevistados cumpriram a meta (07) e 50% (07) não cumpriram.

Infelizmente estes números não representam o desempenho final apresentado pelos funcionários do Banco Y, pois no final do Primeiro Semestre de 2001, apenas 19% dos funcionários que gerenciavam clientes pessoa física cumpriram a meta estipulada e 53% dos funcionários que gerenciavam carteiras pessoa jurídica cumpriram a meta e fizeram jus às recompensas proporcionadas pelo Modelo de Gestão Comercial(fonte:dados fornecidos pela observação participante).

O questionário contava com 31 perguntas. Trinta perguntas eram fechadas e somente a última, que versava sobre sugestões de melhoria, era aberta. Com certeza a tabulação inicial realizada foi trabalhosa pois foi feita manualmente, mas forneceu uma gama de informações importantes e que, com o auxílio dos dados repassados para o Excel, deram maiores subsídios para a elaboração das conclusões finais.

Segundo Gil (2009, a “[...] elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.” Daí a importância de

um questionário bem estruturado, objetivo e claro. Os questionários não tinham identificação de nome para preservarmos o anonimato das pessoas; somente foram solicitadas informações dos seguintes tipos: tempo de serviço, tempo na função, orientações recebidas, percepção sobre desempenho, metas comerciais e conceitos de motivação; todos os indícios que poderiam fazer inferências a algum tipo de conclusão.

Os dados foram analisados pelo conteúdo apresentado, organizados segundo os objetivos da pesquisa. Esta análise encontra-se no capítulo seguinte.

### 3.2 O CASO ANALISADO

Esta pesquisa foi realizada no Banco Y que atualmente conta com aproximadamente 9.762 funcionários, possuindo mais de 444 Agências Bancárias distribuídas pelos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Ceará e no Distrito Federal. Em Porto Alegre, temos um total de 65 Agências Bancárias e temos cerca de 370 funcionários envolvidos no Gerenciamento de Clientes Pessoa Física e Jurídica.

Do total 9.762 funcionários da Instituição Bancária Y, 25 % pertencem à Área de Vendas e atuam nas Agências Bancárias diretamente em contato com os clientes. Estes 25% possuem funções distintas dentro da Instituição e exercem os cargos de Gerentes-Gerais, Gerentes-Adjuntos, Gerentes de Negócios Pessoa Jurídica, Gerentes de Negócios Pessoa Física e Plataformistas. Há também funcionários que atuam como caixas, tesoureiros, supervisores de serviços, escriturários, e os funcionários que atuam na sede administrativa do Banco - a Direção-Geral mas não são objeto deste Estudo de Caso.

Para esta pesquisa, selecionamos somente os funcionários que atuavam no Gerenciamento de Clientes Pessoa Física e Jurídica. Os funcionários que atuam no Gerenciamento de Pessoa Física, são responsáveis por uma carteira com 500 clientes; os funcionários que atuam no Gerenciamento de Pessoa Jurídica são responsáveis pelo gerenciamento de 200 clientes-empresas.

As metas comerciais que eles recebem são divididas em: metas de captação, metas de aplicação e metas de serviço. Podemos exemplificá-las dizendo que:

- a) metas de captação - referem-se à busca de recursos, através de aplicações financeiras em CDB, poupança, fundos de investimento e depósitos à vista;
- b) metas de aplicação - referem-se a operações de oferecimento de recursos financeiros aos clientes, como empréstimos pessoais, capital de giro, desconto de recebíveis (cartão de crédito, cheques e duplicatas), financiamentos imobiliários, financiamentos de carros, etc;
- c) metas de serviços - oferecimento de seguros, consórcio, pacote de tarifas, débito em conta, acesso a internet, etc.

Por oportuno, os funcionários analisados que tiveram um desempenho comercial positivo, cumpriram 100% ou mais da meta comercial estabelecida pela Instituição. Os que apresentaram um desempenho inferior, não cumpriram plenamente a meta não fazendo jus às recompensas proporcionadas pelo Modelo de Gestão Comercial (renda adicional- um dos benefícios) da Instituição Financeira Y. Não será analisado o Modelo de Gestão Comercial do Banco Y, mas o que se pode informar (e é público), é que, quanto maior o desempenho comercial do funcionário envolvido no Gerenciamento de Contas Pessoa Física e Jurídica, ele recebe uma recompensa - uma remuneração variável - assim como os seus gestores. Cabe ressaltar que é somente para os que atuam no Setor de Vendas, no Setor Comercial da rede de Agências do Banco Y e, ainda, quanto melhor este desempenho, este é inserido numa classificação interna, num sistema de “ranqueamento” em que este desempenho comercial é um dos quesitos elencados. Cabe esclarecer que este “ranqueamento” é somente para a concorrência a cargos gerenciais na Rede de Agências da Instituição.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para a elaboração deste estudo de caso, os dados coletados foram obtidos através de:

- a) questionários fechados, que foram enviados por meios eletrônicos com prazo determinado para retorno das respostas;
- b) informações obtidas através dos questionários acerca do desempenho comercial apresentado no Primeiro Semestre de 2011.

- c) observação participante da autora deste Estudo no período de janeiro de 2011 a junho de 2011.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com os resultados obtidos, 43% dos entrevistados trabalham há mais de 12 anos na Instituição Bancária Y. Nos espaços temporais de 4 a 7 anos e de 8 até 12, há o mesmo percentual de pessoas que participaram da entrevista: 28,5%.

Dos 14 entrevistados, 78,5% atuam há mais de 6 semestres na área de Vendas; entretanto, somente 35,7% sempre atuaram neste setor (vendas) o que pode explicar o percentual de 43% de sentimentos de preocupação quando do recebimento das metas comerciais semestrais a serem cumpridas, pois estes advinham de setores administrativos da instituição que não possuíam metas e nem tinham o seu desempenho analisado semestralmente.

Apesar da maioria dos entrevistados (93%) dizerem que preferem trabalhar com orientação gerencial e que as suas chefias (85%) fazem algum tipo de ação no auxílio à execução das metas, somente 50% disseram que estas ações influenciam bastante no atingimento de suas metas; 35% disseram que estas ações influenciam pouco; e 15% não responderam. De acordo com a pergunta 6, na qual ela versava sobre como o funcionário fazia para atingir as metas propostas, 58% dos entrevistados disseram que a atingiam com seu esforço individual e apenas 7% disseram que procuravam atingir os objetivos com o auxílio de sua chefia, o que é relevante. E ainda, de acordo com a pergunta 10, constatou-se que apenas 50% dos entrevistados cumpriram a meta comercial estabelecida no Primeiro Semestre de 2011 e a outra metade, não cumpriu.

Pode-se inferir que está ocorrendo um descasamento entre o tipo de orientação dada e/ou ou tipo de liderança exercida pelas chefias da instituição e mostrando uma falta de direção (que é para onde o comportamento motivacional deve ser direcionado) segundo conceitos de Maximiano - como vimos na fundamentação teórica deste trabalho. Sabemos que isto seria objeto de um novo estudo - chefia, liderança, mas não poderíamos deixar de registrar este resultado porque demonstra falta de foco, de orientação adequada aos funcionários pois constatamos que as orientações repassadas não foram importantes e/ou necessárias no auxílio para o desempenho comercial desejado pela Instituição Bancária Y. Este fato causa certa apreensão na autora deste estudo pois recentemente (3 meses) ocupa

cargo de chefia na Instituição analisada. Segundo Cavalcanti (2009, p 99-10) “[...] é função do líder transmitir aos colaboradores a importância do trabalho de cada um, e isso deve ser feito de forma autêntica e empática. Antes, porém, o dever de casa: o líder deve pensar na relevância de seu próprio trabalho e, então, pensar o mesmo para cada membro de sua equipe. E tal relevância deve ser considerada em relação aos diferentes públicos: os clientes, os colegas da organização, as empresas parceiras, a comunidade”.

Setenta e oito por cento dos entrevistados consideraram que o interesse é o fator mais importante para o atingimento de um bom desempenho e quase 65% disseram que precisavam de algum tipo de incentivo para atingir as metas. E quando perguntados se o funcionário que atingisse as metas deveria ser recompensado, 93% disseram que sim; e destes, 69,3% consideram como recompensa benefícios pecuniários, enquanto que, para 30,7%, o reconhecimento profissional é visto como recompensa.

Indagados sobre o que os motivaria mais, somente 12 entrevistados responderam; destes, 42% disseram que as recompensas financeiras é que motivam mais, resposta esta vinda ao encontro das respostas da questão 14, comentada no parágrafo anterior. O reconhecimento profissional é apontado em 25% das respostas como o fator que mais motivaria, seguidos dos desafios (17%) e necessidade e satisfação que juntos somam quase 16%.

Ao serem perguntados (questões 25, 26, 27) sobre a relação entre o grau de dificuldade de uma meta (fácil, média, alta) e o seu desempenho, mais de 90% dos entrevistados, responderam que se empenhariam como sempre, independentemente do grau de dificuldade apresentado; entretanto, ao serem perguntados sobre o que acharam de seu próprio desempenho no semestre analisado, quase 70% disseram que poderiam melhorar o seu desempenho, enquanto somente 30% disseram que se achavam satisfeitos com o desempenho apresentado. Isto poderia estar dificultando o pleno funcionamento do processo motivacional, ou seja, não está havendo a intensidade necessária para a realização do objetivo maior- a meta, quebrando o ciclo do processo motivacional (necessidades, impulsos, incentivos). O funcionário está demonstrando comportamentos não motivacionais, pois está fazendo apenas o necessário para o cumprimento do que foi lhe solicitado; não está despendendo um esforço maior para que a meta seja cumprida (apenas 50% dos funcionários cumpriram a meta no semestre analisado).

[...] a motivação é um processo que depende da direção, intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado objetivo. (CHIAVENATO, 2005, p. 242).

As questões 15, 16, 19 e 20 perguntavam mais especificamente sobre quais os conceitos e sentimentos que os entrevistados tinham sobre a palavra motivação. Para 64%, motivação significa vontade de superar desafios. Sob este ângulo de resposta, tendo em vista que somente 50% dos funcionários entrevistados cumpriram a meta estabelecida, podemos dizer que mais da metade não estava, então, motivada, pois os desafios impostos não foram superados.

Analisando a questão 16, em que a mesma pergunta, em ordem crescente de importância, que poderia motivar mais o funcionário, em primeiro lugar, existe o reconhecimento profissional, com 54% das respostas; e em segundo lugar, com 38,5% das respostas, há os benefícios pecuniários que poderiam motivar no atingimento dos objetivos. Isto pode ser explicado, através do conhecimento empírico e de observação-participativa da autora deste estudo. Infelizmente, na Instituição Bancária Y, não há um Plano de Carreira específico para os Gerentes Pessoa Física e Jurídica; o que existe é o pagamento de remunerações variáveis adicionais, de acordo com o desempenho comercial deles e um tipo de ranqueamento dos Gerentes de Negócios Pessoa Jurídica para concorrência há vagas gerenciais não muito utilizado. Existe, sim, uma demanda interna de um Plano de Carreira específico para estas duas funções que está tramitando na Gestão de Pessoas da organização, mas sem tempo determinado para sua implantação.

A questão 19 perguntava se o funcionário se considerava motivado: 69% achavam que eram funcionários motivados, entretanto o seu desempenho comercial não demonstra tal índice. Podemos inferir, então, que há um descompasso entre as metas que são estabelecidas e sua execução plena, no sentido de atingimento dos objetivos propostos. Se o funcionário se sente motivado, o que estaria acontecendo para ele não ter um desempenho comercial satisfatório?

Podemos encontrar algumas respostas na questão 12 do questionário, em que os funcionários que não cumpriram a meta (50%) responderam que as metas não factíveis e o seu desinteresse pelas metas foram os fatores apontados como principais e ao analisarmos a questão 31, a única subjetiva do Questionário, que pedia sugestões de melhoria ao sistema de medição da Instituição Bancária Y, houve respostas que muito ilustram os motivos pelos quais os funcionários não estão conseguindo cumprir plenamente o desempenho comercial proposto e estão apresentando comportamento não motivacionais :

- a) recompensas financeiras;

- b) recompensas profissionais;
- c) sistema mais justo de remuneração;
- d) metas quantitativas;
- e) maior clareza do sistema;
- f) mais igualdade;
- g) foco;
- h) parâmetros de crescimento compatível com cada carteira de clientes;
- i) pagamento de recompensas (remuneração variável) de acordo com o desempenho individual, não o correlacionado com desempenhos diversos (agência, superintendência, segmentos);
- j) bônus para quem realizar desempenhos superiores ao solicitado.

Outra resposta à indagação acima (se o funcionário se sente motivado, o que estaria acontecendo?) se encontra na Teoria do Estabelecimento de Metas e Objetivos que diz:

[...] as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo [...] assim um gestor deve dar a devida atenção à definição das metas de trabalho de cada colaborador. E, naturalmente, dessa afirmativa surge uma pergunta: que características deve ter uma meta, de forma a provocar maior nível de motivação? Inicialmente as metas devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Envolver os funcionários no estabelecimento de suas metas torna mais provável tal aceitação, gerando maior comprometimento. Em segundo lugar as metas devem ser desafiadoras, porém possíveis de serem atingidas. Se um indivíduo não possuir as habilidades necessárias para realizar uma tarefa e não houver tempo para adquiri-las, dificilmente se sentirá motivado com o desafio. As metas devem também ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. (CAVALCANTI, 2009, p. 95-96) e também:

“O dinheiro pode ser um poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração.” (CHIAVENATO, 2005, p. 262).

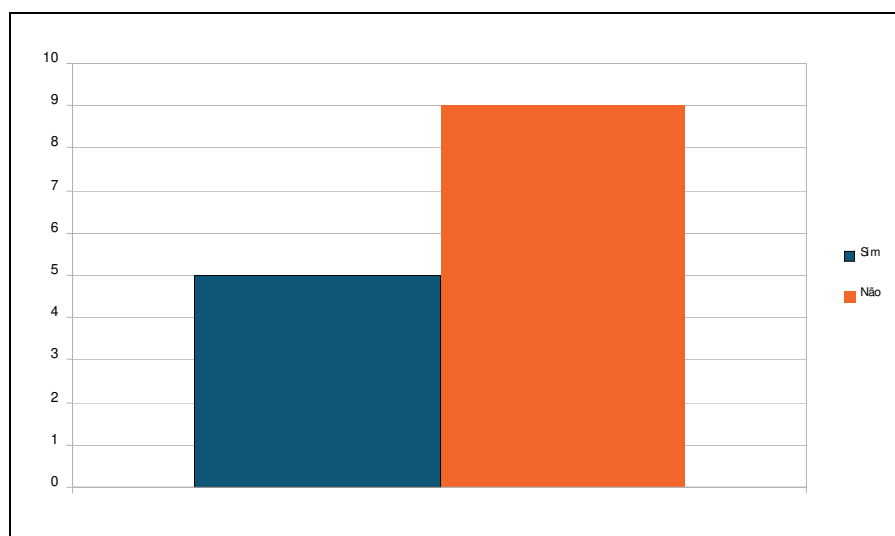
<b>Consolidação das respostas do questionário</b>	
<b>1) Há quanto tempo você trabalha na Instituição Bancária Y?</b>	
De 1 a 3	
De 4 a 7	4
De 8 a 12	4
12 ou mais	6
<b>2) Há quanto tempo desempenha as funções na área comercial?</b>	
De 1 a 3 sem.	1
De 4 a 6 sem.	2
Mais de 6 sem.	11
<b>3) Sempre atuou na área comercial?</b>	
Sim	5
Não	9
<b>4) Como você prefere trabalhar?</b>	
Sem orientação	13
Com orientação	1
<b>5) Qual seu sentimento quando recebe de sua chefia as metas comerciais semestrais?</b>	
Preocupado	6
Desafiado	8
Indiferente	
<b>6) Como você procura atingir as metas propostas?</b>	
Esforço individual	8
Auxílio dos colegas	3
Auxílio chefia	1
Não responderam	2
<b>7) A sua chefia faz alguma ação para auxiliá-lo no atingimento das metas comerciais?</b>	
Sim	12
Não	2
<b>8) Se sua resposta for positiva, você acha que isto o ajuda a melhorar seu desempenho?</b>	
Não influencia	
Influencia pouco	5
Influencia bastante	7
<b>9) Se a resposta da questão 8 for negativa, ou seja, sua chefia não faz nenhuma ação de auxílio, você acha que isto :</b>	
Não influencia meu desempenho	1
Não responderam	12
<b>10) No semestre passado(jan- junho 2011) você atingiu as metas comerciais propostas:</b>	
Sim	7
Não	7
<b>11) Se sua resposta for positiva, quais os fatores relacionados abaixo que mais influenciaram no seu desempenho. Enumere de 1 a 5, em ordem crescente, por grau de importância.</b>	
Necessidade	4
Superar desafio	3
Conhecimento das metas	



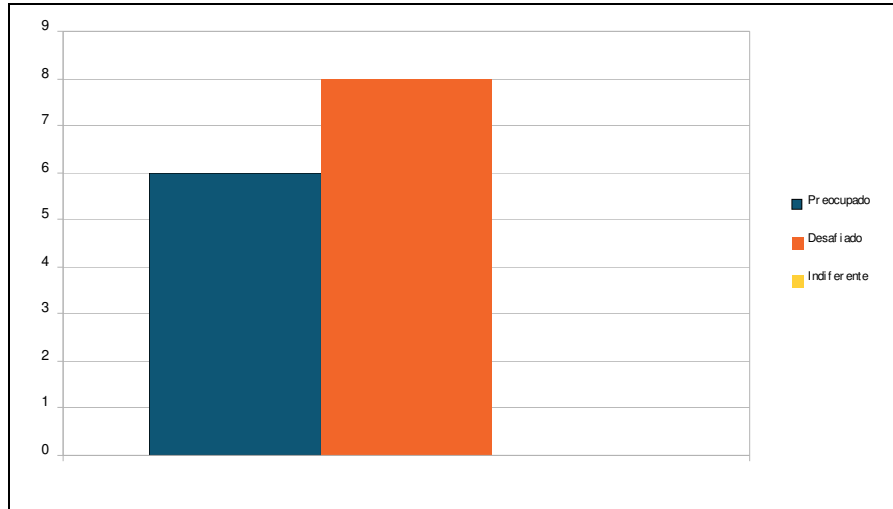
Motivação	
Apoio gerencial	
<b>12) Se você não atingiu o desempenho comercial no semestre passado, quais os fatores abaixo podem ter contribuído para o desempenho negativo. Enumere de 1 a 5, por grau de importância.</b>	
Apoio gerencial	1
Empatia com a função	1
Metas não-factíveis	2
Desconhecimento das metas	
Não interesse	2
Não respondeu	1
<b>13) O que você considera mais importante para o atingimento de um bom desempenho comercial?</b>	
Interesse	11
Orientação Gerencial	2
Não respondeu	1
<b>14) Você precisa de algum tipo de incentivo para ter o desempenho comercial proposto pela sua gerência?</b>	
Sim	9
Não	4
Sem resposta	1
<b>15) O que você entende por motivação ?</b>	
Atingir resultados esperados	
Interesse pela função	2
Vontade de superar desafios	9
Ter direcionamento adequado da chefia	1
Outro	1
Sem resposta	1
<b>16) O que poderia motivar você a buscar o atingimento das metas estabelecidas? Enumere de 1 a 3 por grau de importância.</b>	
<b>EM PRIMEIRO LUGAR:</b>	
Reconhecimento profissional	7
Benefícios financeiros	5
Desafios	1
<b>EM SEGUNDO LUGAR</b>	
Reconhecimento profissional	4
Benefícios financeiros	4
Desafios	5
<b>EM TERCEIRO LUGAR</b>	
Reconhecimento profissional	1
Benefícios financeiros	4
Desafios	5
Sem resposta	3
<b>17) Você acha que possui o perfil adequado para a função desempenhada atualmente?</b>	
Sim	1
Não	3
<b>18) Se sua resposta for negativa qual dos setores abaixo você gostaria de atuar:</b>	
Administrativa	3
<b>19) Você se considera um funcionário motivado ?</b>	
Sim	9

Não	4
<b>20) Quando você pensa em motivação, quais das palavras abaixo, em ordem crescente de importância de 1 a 5 , vem primeiro a sua mente ?</b>	
<b>PRIMEIRO LUGAR</b>	
Intensidade	3
Desafios	6
Preocupação	2
Indiferença	1
Obrigação	1
<b>SEGUNDO LUGAR</b>	
Intensidade	5
Desafios	2
Preocupação	2
Indiferença	1
Obrigação	1
<b>TERCEIRO LUGAR</b>	
Intensidade	
Desafios	3
Preocupação	7
Indiferença	
Obrigação	2
<b>QUARTO LUGAR</b>	
Intensidade	2
Desafios	1
Preocupação	1
Indiferença	1
Obrigação	6
<b>21) O funcionário que atinge a meta estabelecida deve ser recompensado?</b>	
Sim	13
<b>22) Se sua resposta a questão anterior for positiva, o que você entende por recompensa:</b>	
Elogios recebidos	
Benefícios pecuniários	9
Reconhecimento profissional	4
<b>23) Sabemos que as metas comerciais estabelecidas pela Instituição Financeira Y são individuais e coletivas.Você concorda com isto ?</b>	
Sim	1
Não	3
<b>24) Se as metas individuais propostas a você forem arrojadas, você:</b>	
Não se importa	1
Se importa	11
Indiferente	1
<b>25) Se as metas estabelecidas a você forem consideradas de fácil atingimento, você:</b>	
Se empenhará como sempre	12
Trabalhara só o necessário	1
<b>26) Se as metas estabelecidas a você forem consideradas de médio grau de dificuldade de atingimento, você:</b>	
Se empenhará como sempre	13

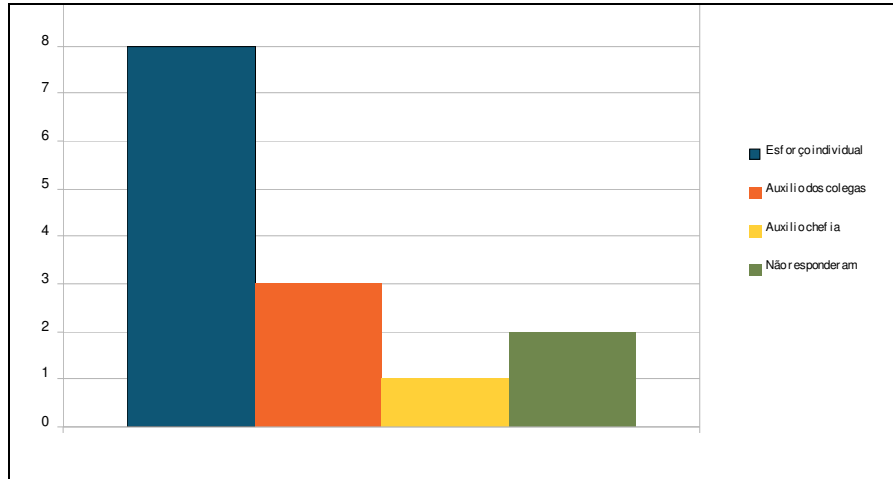
<b>27) Se as metas estabelecidas a você forem consideradas de alto grau de dificuldade para serem atingidas, você:</b>	
Se empenhará como sempre	<b>12</b>
Não se empenhará, pois sabe que é difícil atingir as metas	<b>1</b>
<b>28) Quando você atinge as metas propostas você se sente?</b>	
Entusiasmado	<b>8</b>
Satisfeito	<b>5</b>
<b>29) O que te motiva mais ? Enumere de 01 a 6 em ordem crescente por graus de importância.</b>	
Campanhas	
Desafios	<b>2</b>
Satisfação	<b>1</b>
Necessidade	<b>1</b>
Recompensas financeiras	<b>5</b>
Recompensas profissionais	<b>3</b>
<b>30) Sabemos que o seu desempenho comercial é avaliado semestralmente pela Instituição Financeira Y. Como você avalia o seu próprio desempenho?</b>	
Satisfeito	<b>4</b>
Poderia melhorar	<b>9</b>



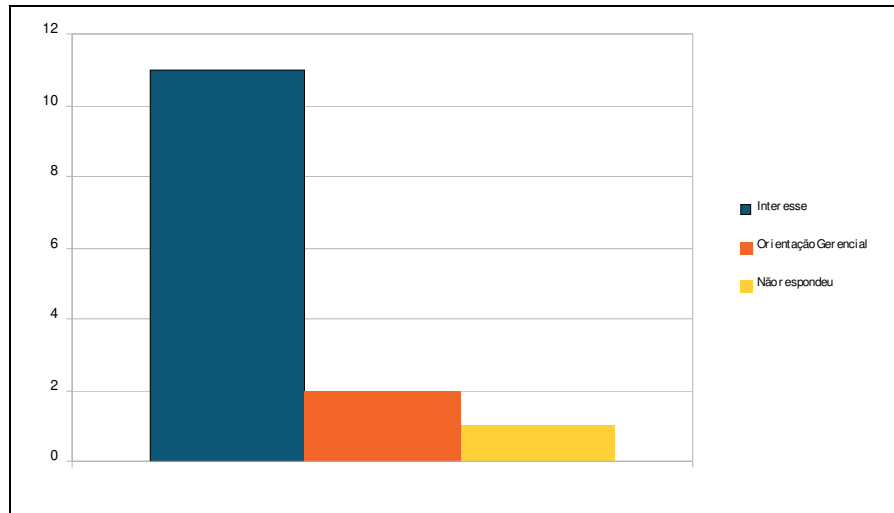
**Gráfico 1: Entrevistados que atuam na área comercial**



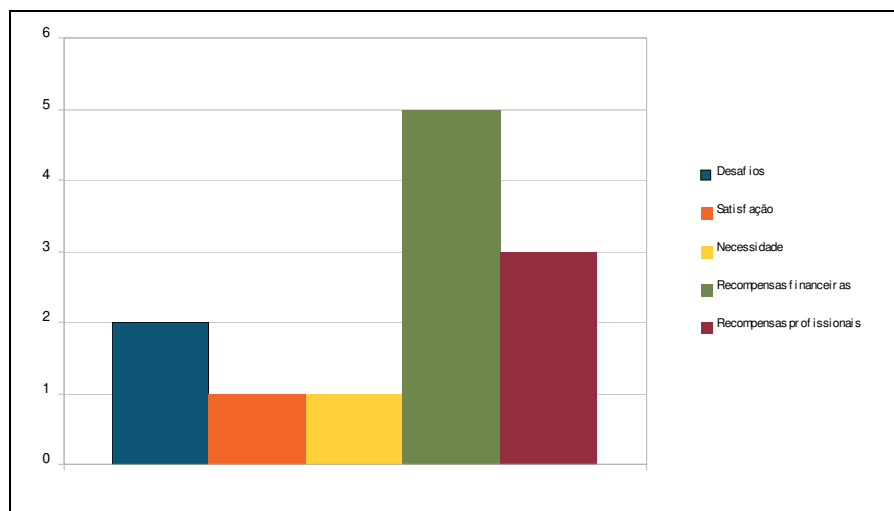
**Gráfico 2: O que os entrevistados sentem ao receberem as metas de suas chefias**



**Gráfico 3: Como os entrevistados procuram atingir as metas propostas**



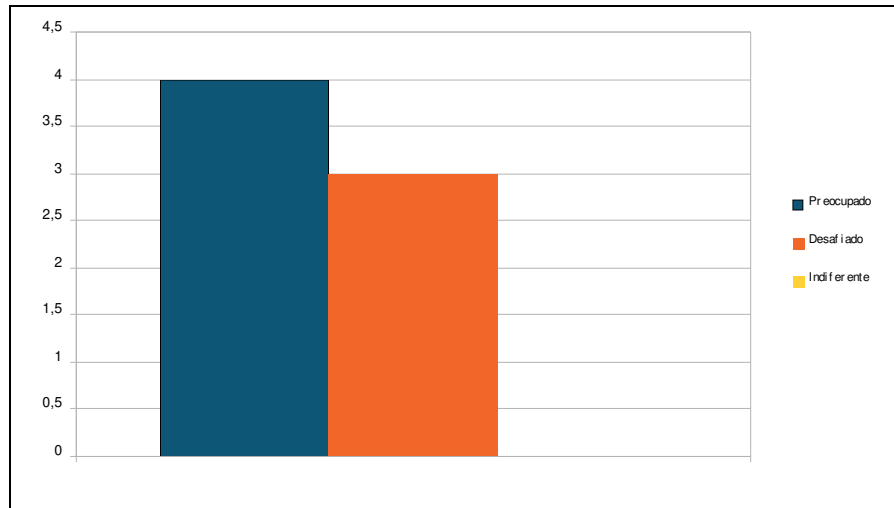
**Gráfico 4: O que os entrevistados consideram importante para o bom desempenho comercial**



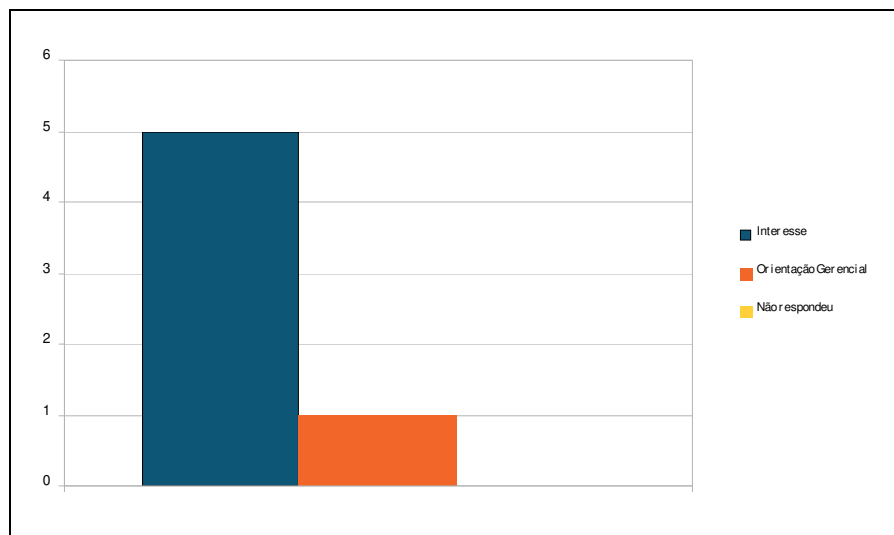
**Gráfico 5: O que mais motiva os entrevistados**

<b>Consolidação das respostas do questionário NÃO ATINGIRAM A META</b>	
<b>5) Qual seu sentimento quando recebe de sua chefia as metas comerciais semestrais?</b>	
Preocupado	<b>4</b>
Desafiado	<b>3</b>
Indiferente	
<b>7) A sua chefia faz alguma ação para auxiliá-lo no atingimento das metas comerciais?</b>	
Sim	<b>6</b>
Não	<b>1</b>
Apoio gerencial	<b>1</b>
Empatia com a função	<b>1</b>
Metas não-factíveis	<b>2</b>
Desconhecimento das metas	
Não interesse	<b>2</b>
Não respondeu	<b>1</b>
<b>13) O que você considera mais importante para o atingimento de um bom desempenho comercial?</b>	
Interesse	<b>5</b>
Orientação Gerencial	<b>1</b>
Não respondeu	<b>0</b>
<b>14) Você precisa de algum tipo de incentivo para ter o desempenho comercial proposto pela sua gerência?</b>	
Sim	<b>4</b>
Não	<b>2</b>
Sem resposta	<b>0</b>
<b>15) O que você entende por motivação ?</b>	
Atingir resultados esperados	
Interesse pela função	<b>1</b>
Vontade de superar desafios	<b>4</b>
Ter direcionamento adequado da chefia	
Outro	<b>1</b>
Sem resposta	
<b>16) O que poderia motivar você a buscar o atingimento das metas estabelecidas? Enumere de 1 a 3 por grau de importância.</b>	
<b>EM PRIMEIRO LUGAR:</b>	
Reconhecimento profissional	<b>1</b>
Benefícios financeiros	<b>1</b>
Desafios	<b>4</b>
<b>EM SEGUNDO LUGAR</b>	
Reconhecimento profissional	<b>2</b>
Benefícios financeiros	<b>2</b>
Desafios	<b>2</b>
<b>EM TERCEIRO LUGAR</b>	
Reconhecimento profissional	
Benefícios financeiros	<b>3</b>
Desafios	<b>3</b>
Sem resposta	

<b>19) Você se considera um funcionário motivado ?</b>	
Sim	<b>3</b>
Não	<b>3</b>
<b>20) Quando você pensa em motivação, quais das palavras abaixo, em ordem crescente de importância de 1 a 5 , vem primeiro a sua mente ?</b>	
<b>PRIMEIRO LUGAR</b>	
Intensidade	<b>2</b>
Desafios	<b>2</b>
Preocupação	<b>1</b>
Indiferença	<b>1</b>
Obrigaçao	
<b>SEGUNDO LUGAR</b>	
Intensidade	<b>3</b>
Desafios	<b>1</b>
Preocupação	<b>1</b>
Indiferença	
Obrigaçao	<b>1</b>
<b>22) Se sua resposta a questão anterior for positiva, o que você entende por recompensa:</b>	
Elogios recebidos	
Benefícios pecuniários	<b>2</b>
Reconhecimento profissional	<b>4</b>
<b>28) Quando você atinge as metas propostas você se sente?</b>	
Entusiasmado	<b>4</b>
Satisfeito	<b>2</b>
<b>29) O que te motiva mais ? Enumere de 01 a 6 em ordem crescente por graus de importância.</b>	
Campanhas	<b>1</b>
Desafios	
Satisfação	<b>1</b>
Necessidade	
Recompensas financeiras	<b>1</b>
Recompensas profissionais	<b>3</b>
<b>30) Sabemos que o seu desempenho comercial é avaliado semestralmente pela Instituição Financeira Y. Como você avalia o seu próprio desempenho?</b>	
Satisfeito	<b>2</b>
Poderia melhorar	<b>4</b>

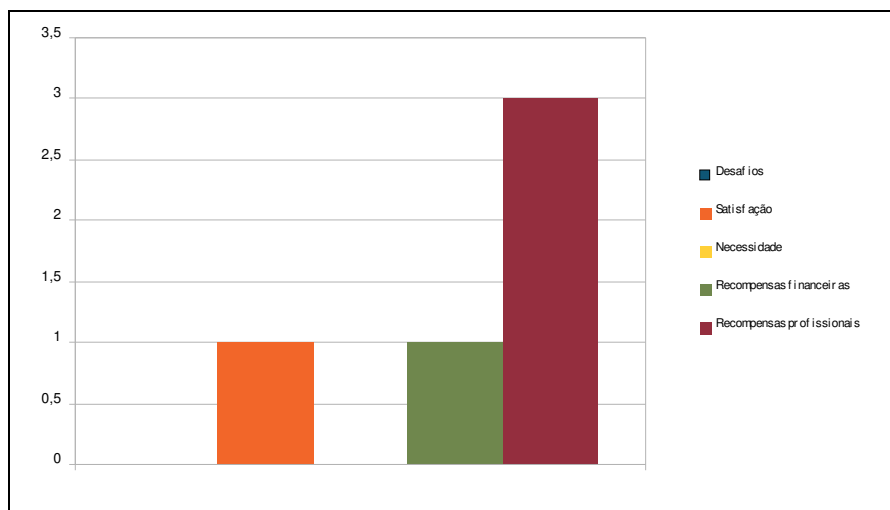


**Gráfico 6: O que os entrevistados sentem ao receberem as metas de suas chefias**



**Gráfico 7: O que os entrevistados consideram importante para o bom desempenho comercial**





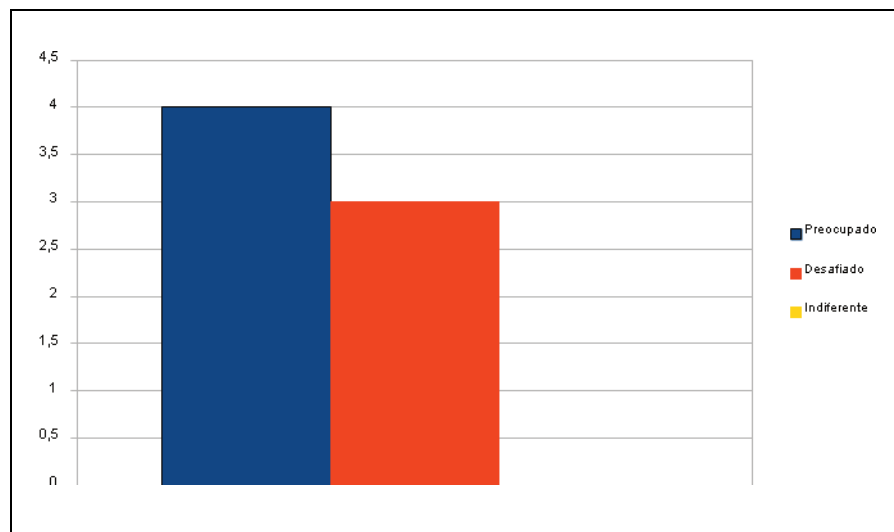
**Gráfico 8: O que mais motiva os entrevistados**

Em relação aos funcionários entrevistados que não cumpriram a meta (7) podemos inferir que 57% se sentem preocupados quando recebem as metas comerciais; 43% dizem serem as recompensas profissionais as que motivam mais e 72% acham que o mais importante para cumprimento das metas é o interesse.

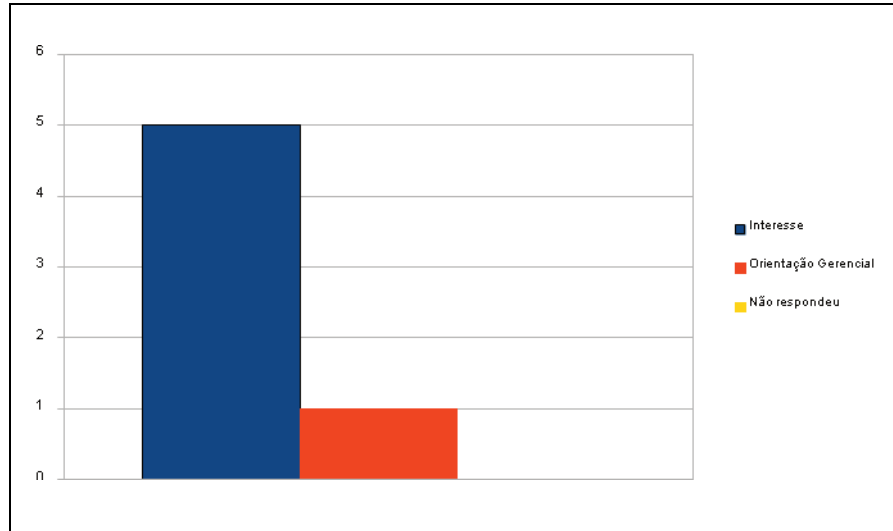
<b>Consolidação das respostas do questionário ATINGIRAM A META</b>	
<b>5) Qual seu sentimento quando recebe de sua chefia as metas comerciais semestrais?</b>	
Preocupado	<b>2</b>
Desafiado	<b>5</b>
Indiferente	
<b>7) A sua chefia faz alguma ação para auxiliá-lo no atingimento das metas comerciais?</b>	
Sim	<b>7</b>
Não	
<b>13) O que você considera mais importante para o atingimento de um bom desempenho comercial?</b>	
Interesse	<b>6</b>
Orientação Gerencial	<b>1</b>
Não respondeu	
<b>14) Você precisa de algum tipo de incentivo para ter o desempenho comercial proposto pela sua gerência?</b>	
Sim	<b>6</b>
Não	<b>1</b>
Sem resposta	
<b>15) O que você entende por motivação ?</b>	

Atingir resultados esperados	
Interesse pela função	1
Vontade de superar desafios	5
Ter direcionamento adequado da chefia	1
Outro	
Sem resposta	
<b>16) O que poderia motivar você a buscar o atingimento das metas estabelecidas? Enumere de 1 a 3 por grau de importância.</b>	
<b>EM PRIMEIRO LUGAR:</b>	
Reconhecimento profissional	3
Benefícios financeiros	4
Desafios	
<b>EM SEGUNDO LUGAR</b>	
Reconhecimento profissional	2
Benefícios financeiros	
Desafios	4
<b>EM TERCEIRO LUGAR</b>	
Reconhecimento profissional	3
Benefícios financeiros	1
Desafios	2
Sem resposta	
<b>19) Você se considera um funcionário motivado ?</b>	
Sim	6
Não	1
<b>20) Quando você pensa em motivação, quais das palavras abaixo, em ordem crescente de importância de 1 a 5 , vem primeiro a sua mente ?</b>	
<b>PRIMEIRO LUGAR</b>	
Intensidade	1
Desafios	4
Preocupação	1
Indiferença	1
Obrigações	
<b>SEGUNDO LUGAR</b>	
Intensidade	2
Desafios	1
Preocupação	2
Indiferença	
Obrigações	1
<b>TERCEIRO LUGAR</b>	
Intensidade	
Desafios	
Preocupação	
Indiferença	
Obrigações	
<b>QUARTO LUGAR</b>	
Intensidade	
Desafios	
Preocupação	
Indiferença	
Obrigações	

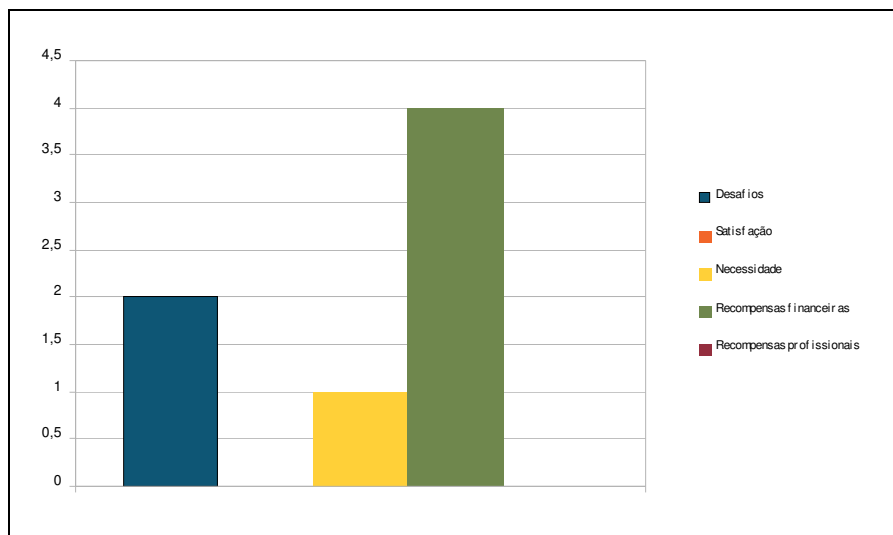
<b>22) Se sua resposta a questão anterior for positiva, o que você entende por recompensa:</b>	
Elogios recebidos	
Benefícios pecuniários	7
Reconhecimento profissional	
<b>28) Quando você atinge as metas propostas você se sente?</b>	
Entusiasmado	4
Satisfeito	3
<b>29) O que te motiva mais ? Enumere de 01 a 6 em ordem crescente por graus de importância.</b>	
Campanhas	
Desafios	2
Satisfação	
Necessidade	1
Recompensas financeiras	4
Recompensas profissionais	
<b>30) Sabemos que o seu desempenho comercial é avaliado semestralmente pela Instituição Financeira Y. Como você avalia o seu próprio desempenho?</b>	
Satisfeito	2
Poderia melhorar	5



**Gráfico 9: O que os entrevistados sentem ao receberem as metas de suas chefias**



**Gráfico 10: O que os entrevistados consideram importante para o bom desempenho comercial**



**Gráfico 11: O que mais motiva os entrevistados**

Quanto aos funcionários que cumpriram a meta (7 que representam 50%) podemos inferir que, ao contrário dos que não cumpriram, 72% se acham desafiados quando recebem as metas. O mais importante para atingirem o desempenho solicitado é o interesse, segundo 86% das respostas; resposta idêntica aos que não cumpriram a meta, porém com 15% a mais em termos percentuais; e, no tocante ao que os motiva mais, 57% disseram que as recompensas financeiras vêm em primeiro lugar.

## 4 CONCLUSÕES

De acordo com a análise do questionário, constatou-se que, apesar de 50% dos funcionários pesquisados terem cumprido sua meta comercial tendo apresentado um bom desempenho, eles não estão apresentando um comportamento motivacional positivo, pois, quando analisada a questão na qual eles tinham de opinar sobre o seu próprio desempenho, a maioria disse que este poderia ser melhor. Podemos inferir, então, que ao não colocar toda a sua energia e força na ação, o processo motivacional é rompido.

Constatou-se que por não ser importante para a maioria dos funcionários a orientação de sua chefia, apesar de afirmarem que ela existe, cinquenta e oito por cento dos entrevistados disseram que preferem atingir o seu desempenho sozinho. Verifica-se, portanto, novamente uma quebra do ciclo motivacional pois a direção da motivação foi rompida e, ao apresentarem apenas comportamentos satisfatórios, demonstra que suas ações não tiveram a intensidade necessária para superar com eficácia os objetivos propostos.

Esta falta de sintonia entre chefia e funcionários é preocupante, pois a Instituição bancária analisada participa de um mercado extremamente competitivo e se não revir em tempo hábil os seus critérios e conceitos de motivação organizacional, está correndo o risco de ver nos próximos semestres funcionários que continuaram a apresentar desempenhos comerciais insatisfatórios, espelho de seu próprio comportamento motivacional negativo.

A Instituição Bancária Y tem de rever o tipo de comportamento motivacional que espera e deseja de seus funcionários, não apenas os alicerçando a desempenhos comerciais semestrais, pois, neste curto espaço de tempo, o comportamento motivacional que possa surgir será efêmero, terá pouca permanência, afetando, com certeza, o Planejamento Estratégico desta ou de qualquer empresa.

E finalmente, constata-se que não apenas os benefícios pecuniários motivam os funcionários; o reconhecimento profissional também é e foi lembrado com grande frequência como grande fonte de motivação e sabe-se que qualquer elogio ou promoção, além de fazer bem ao ego da pessoa, faz com que suas necessidades de estima e crescimento sejam satisfeitas, conforme os teóricos das Teorias de Conteúdo Motivacionais Maslow e Aldefer.



## REFERÊNCIAS

A IMPORTÂNCIA da aplicação das teorias de motivação nos recursos humanos das organizações. [2010]. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/431\\_Artigo\\_Motivacao\\_10.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/431_Artigo_Motivacao_10.pdf)>. Acesso em: 2 set. 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas: 2008.

BRAZ, Valesca. **Motivação e suas particularidades**. 2003. Disponível em: <<http://www.smartrh.com.br/scrips/artigosintegra.asp>>. Acesso em: 31 mar. 2011.

CAVALCANTI, Vera Lúcia et al. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

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

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. A motivação no ambiente organizacional. **Produção Online**, Florianópolis, v. 3, n. 3, 2003. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/567/612.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2011.

GOMES, Elaine Dias; MURILLO, Michel. A motivação das pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, ano 7, n. 13, dez. 2007.

MACEDO, Ivanildo Izaias et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

NAKAMURA, Cristiane Carlis et al. Motivação no trabalho. **Maringá Management** - Revista de Ciências Empresariais, Maringá, v. 2, n. 1, p. 20-25, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/26/13>>. Acesso em: 23 set. 2011.

PEREIRA, Susiane Ferreira. **Motivação profissional e suas teorias**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com/informe-se/artigos/motivação-profissional>>. Acesso em: 30 mar. 2010.

SOARES, Daniele. **A motivação profissional**: a essência da administração. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivação-profissional>>. Acesso em: 3 mar. 2010.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

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



**APÊNDICE**  
**QUESTIONÁRIO TCC UNISINOS TATIANA GUEDES**

**1 Há quanto tempo você trabalha na Instituição Bancária Y?**

1 – 3 anos    4 – 7 anos    8 – 12 anos    12 a mais

**2 Há quanto tempo desempenha as funções na área comercial?**

1 sem- 3 sem    4 sem – 6 sem    6 sem ou mais

**3 Sempre atuou na área comercial?**

sim    não

**4 Como você prefere trabalhar?**

sem orientação    com orientação

**5 Qual seu sentimento quando recebe de sua chefia as metas comerciais semestrais?**

preocupação    desafiado    indiferente

**6 Como você procura atingir as metas propostas?**

com esforço individual    com o auxílio da chefia    com auxílio dos colegas

**7 A sua chefia faz alguma ação para auxiliá-lo no atingimento das metas comerciais?**

sim    não

**8 Se sua resposta for positiva, você acha que isto o ajuda a melhorar seu desempenho?**

não influencia    influencia pouco    influencia bastante

**9 Se a resposta da questão 8 for negativa, ou seja, sua chefia não faz nenhuma ação de auxílio, você acha que isto:**

não influencia no meu desempenho    influencia no meu desempenho

**10 No semestre passado (jan./jun. 2011) você atingiu as metas comerciais propostas:**

sim       não

**11 Se sua resposta for positiva, quais os fatores relacionados abaixo que mais influenciaram no seu desempenho. Enumere de 1 a 5, em ordem crescente, por grau de importância.**

necessidade

superar desafios

conhecimento das metas

motivação

apoio gerencial

**12 Se você não atingiu o desempenho comercial no semestre passado, quais os fatores abaixo podem ter contribuído para o desempenho negativo. Enumere de 1 a 5, por grau de importância.**

apoio gerencial

empatia com a função

metas não factíveis

conhecimento das metas

não interesse

**13 O que você considera mais importante para o atingimento de um bom desempenho comercial?**

interesse

necessidade

orientação gerencial

**14 Você precisa de algum tipo de incentivo para ter o desempenho comercial proposto pela sua gerência?**

sim       não

**15 O que você entende por motivação?**

- atingir os resultados esperados
- interesse pela função desempenhada
- vontade de superar desafios
- ter direcionamento adequado de sua chefia
- outro

**16 O que poderia motivar você a buscar o atingimento das metas estabelecidas? Enumere de 1 a 3 por grau de importância.**

- desafios
- reconhecimento profissional
- benefícios financeiros

**17 Você acha que possui o perfil adequado para a função desempenhada atualmente?**

- sim             não

**18 Se sua resposta for negativa qual dos setores abaixo você gostaria de atuar:**

- área administrativa     área operacional

**19 Você se considera um funcionário motivado?**

- sim             não

**20 Quando você pensa em motivação, quais das palavras abaixo, em ordem crescente de importância de 1 a 5, vem primeiro a sua mente?**

- intensidade
- desafios
- preocupação
- indiferença
- obrigação

**21 O funcionário que atinge a meta estabelecida deve ser recompensado?**

sim       não

**22 Se sua resposta a questão anterior for positiva, o que você entende por recompensa:**

elogios recebidos de sua chefia

benefícios pecuniários

reconhecimento profissional

**23 Sabemos que as metas comerciais estabelecidas pela Instituição Financeira Y são individuais e coletivas. Você concorda com isto ?**

sim       não

**24 Se as metas individuais propostas a você forem arrojadas, você:**

não se importa

se importa

fica indiferente pois sabe que as metas são difíceis

**25 Se as metas estabelecidas a você forem consideradas de fácil atingimento, você:**

não se empenhará, pois sabe que vai atingir o resultado

se empenhará como sempre

trabalhará somente o necessário

**26 Se as metas estabelecidas a você forem consideradas de médio grau de dificuldade de atingimento, você:**

não se empenhará , porque sabe que irá atingir o resultado

se empenhará como sempre

trabalhará somente o necessário

**27 Se as metas estabelecidas a você forem consideradas de alto grau de dificuldade para serem atingidas, você:**

- não se empenhará, pois sabe que é difícil atingi-las
- se empenhará como sempre
- trabalhará mais que o necessário

**28 Quando você atinge as metas propostas você se sente?**

- normal/indiferente
- entusiasmado
- recompensado
- satisfeito

**29 O que te motiva mais? Enumere de 01 a 6 em ordem crescente por graus de importância.**

- campanhas
- desafios
- satisfação
- necessidade
- recompensas financeiras
- recompensas profissionais

**30 Sabemos que o seu desempenho comercial é avaliado semestralmente pela Instituição Financeira Y. Como você avalia o seu próprio desempenho?**

- satisfeito. Fiz o necessário
- muito satisfeito
- não satisfeito
- satisfeito, mas poderia melhorar

**31 Que tipo de melhorias para o sistema de medição de desempenho comercial você poderia elencar? Obs.: no máximo três itens.**

-----

-----

-----

Obrigado por sua participação!!!

Tatiana Guedes