



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LAIANE SOUZA FONTENELE MORAIS FERREIRA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO
DOS COLABORADORES DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

FORTALEZA

2016

LAIANE SOUZA FONTENELE MORAIS FERREIRA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO
DOS COLABORADORES DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará.

Orientadora: Prof.^a Adj. Jacqueline Pombo.

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F441i Ferreira, Laiane Souza Fontenele Morais.

A importância da motivação no desenvolvimento dos colaboradores de uma agência bancária / Laiane Souza Fontenele Morais Ferreira. – 2016.

85 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2016.

Orientação: Profa. Ma. Jacqueline Maciel Pombo.

1. Motivação. 2. Colaboradores. 3. Setor Bancário. 4. Gestão de Pessoas. I. Título.

CDD 658

LAIANE SOUZA FONTENELE MORAIS FERREIRA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO
DOS COLABORADORES DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará.

Orientadora: Prof.^a Adj. Jacqueline Pombo.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Adjunta Jacqueline Maciel Pombo (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Adjunto João da Cunha Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Associada Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.
Aos meus pais, Aline e Lailson.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por me permitir concluir este trabalho.

Aos meu amados pais, Aline e Lailson, por serem meus maiores incentivadores e principais responsáveis por quem eu sou.

As minhas queridas irmãs e sobrinhos, por estarem sempre presentes me proporcionando momentos de alegria e diversão.

Ao meu esposo, Ugo Castro, por todo amor, carinho, dedicação e ajuda.

A minha orientadora, Prof^a. Jacqueline Pombo, por sua orientação, gentileza e paciência.

Ao Prof João da Cunha e a Prof^a Sueli Cavalcante por aceitarem, gentilmente, compor a banca.

A minha amiga Caroline Tavares, pelo companheirismo e amizade ao longo do curso, tornando a jornada mais leve e feliz.

Aos meu professores, por todo conhecimento compartilhado ao longo da minha graduação.

E a todos os demais que de alguma forma contribuíram para a realização dessa monografia.

“Elevo os meus olhos para os montes; de onde virá meu socorro? O meu socorro vem do Senhor, que fez o céu e a terra.”

(Salmos 126:1-2)

RESUMO

A motivação para a Gestão de Pessoas, nas organizações e no setor bancário, conquista uma maior importância com o desenvolvimento tecnológico, formação especializada e conhecimento por parte dos colaboradores dos seus direitos e deveres no trabalho. A Gestão de Pessoas, ao longo do desenvolvimento da motivação, mostrou-se responsável por gerir e administrar pessoas que se inseriram neste processo. O principal objetivo que se estabeleceu para basear este estudo foi o de verificar junto aos colaboradores de uma instituição financeira a importância do processo de motivação em uma agência bancária, a partir de uma fundamentação teórica. A avaliação proposta pelo objetivo foi feita por meio de uma pesquisa de campo em uma agência bancária na cidade de Fortaleza/CE por meio de questionários distribuídos aos seus colaboradores. A pesquisa mostrou que 65% dos colaboradores da agência em estudo não estão motivados com suas atividades e não se sentem realizados.

Palavras-chave: motivação, colaboradores, setor bancário e gestão de pessoas.

ABSTRACT

The motivation for People Management, into organizations and banking sector, conquest a greater importance with the technological development, specialized training and knowledge, by employees, of their rights and duties on work. People Management, throughout development of motivation, was responsible for managing and administering people that were involved in this process. The main objective established to base this study was to verify with the collaborators of a financial institution, the importance of the motivation process into a bank branch, based on a theoretical foundation. The evaluation proposed by the objective was made through a field research on a bank branch at Fortaleza through questionnaires distributed to their employees. The research has shown that the 65% of the employees from the bank branch in study are not motivated with their activities and they do not feel realized.

Keywords: motivation, collaborators, banking sector and people management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo básico da motivação.	18
Figura 2 - Hierarquia de necessidades de Maslow.....	24
Figura 3 – As três etapas das organizações no decorrer do Séc. XX	42
Figura 4 – O velho e o novo papel de recursos humanos.	47
Figura 5 – O iceberg da cultura organizacional.	52
Figura 6 – Como é o impacto da cultura organizacional sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários.	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Composição por gênero.	64
Gráfico 02 - Composição por idade.	65
Gráfico 03 - Composição por formação acadêmica.	66
Gráfico 04 - Composição por tempo.	66
Gráfico 05 - Gosto por trabalhar.	67
Gráfico 06 - Reconhecimento no trabalho.	68
Gráfico 07 - Ambiente de trabalho.	69
Gráfico 08 - Desempenho com realização.	70
Gráfico 09 - Necessidades Individuais.	71
Gráfico 10 - Expectativa de crescimento profissional.	72
Gráfico 11 - Dinheiro como razão para o trabalho.	73
Gráfico 12 - Setor bancário como vocação profissional.	74
Gráfico 13 - Treinamento e orientação.	74
Gráfico 14 - Motivação para trabalhar.	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Apresentação do Tema	13
1.2 Pergunta de Pesquisa	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Objetivos	15
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i>	16
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16
1.5 Metodologia	16
1.6 Estrutura do Trabalho	16
2 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL	18
2.1 Definição	18
2.2 Histórico.....	20
2.3 Teorias Motivacionais	23
2.3.1 Teorias Clássicas	23
2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	23
2.3.1.2 Teoria X e Teoria Y	26
2.3.1.3 A Teoria dos Dois Fatores	27
2.3.2 Teorias Contemporâneas	30
2.3.2.1 Teoria das Necessidades de McClelland.....	30
2.3.2.2 Teoria E-R-C.....	31
2.3.2.3 Teoria da Expectativa.....	32
2.3.2.5 Orientações Motivacionais	36
2.4 A Importância da Motivação	39
3 GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL	42
3.1 Gestão de Pessoas	42
3.2 Cultura Organizacional	48
3.2.1 Conceito	48
3.2.2 Componentes e Meios de Transmissão	50
3.2.3 Importância da Cultura Organizacional na Gestão de Pessoas	53
4 METODOLOGIA	56
4.1 Classificação da Pesquisa.....	56
4.2 Coleta e Tratamento de Dados	57

4.3 Breve Histórico Bancário no Brasil	58
4.3.1 O Banco em estudo.....	61
5 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	64
5.1 Dados Demográficos.....	64
5.2. Dados da Pesquisa.....	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO.....	83

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção faz-se uma apresentação e contextualização do tema escolhido para a elaboração deste estudo. Apresenta-se, também, a pergunta de pesquisa, a justificativa, bem como, os objetivos gerais e específicos, a metodologia utilizada e descreve-se como está organizado este trabalho.

1.1 Apresentação do Tema

Ao longo dos anos, o setor bancário brasileiro sofreu inúmeras modificações. Dentre elas estão os avanços tecnológicos, que foram adotados juntamente com outras medidas de redução de custos para o setor. Com a modernização dos sistemas bancários houve uma contração no número de agências, aumento dos investimentos em tecnologia da informação, automação de retaguardas, compra de computadores e *softwares*, resultando neste contexto, em uma diminuição considerável do quadro funcional das agências.

Esses avanços modificaram a forma de trabalho do bancário. Merlo e Barbarini (2002) descrevem que para desempenhar suas novas funções, os profissionais bancários deveriam ser bem mais qualificados, com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio da tecnologia para simulações financeiras, habilidade de relacionamento com clientes e equipe de vendas e precisaria saber lidar com tarefas não prescritas.

Com tantas novidades, o profissional bancário tornou-se mais qualificado e, conseqüentemente, mais atarefado. Juntamente ao aumento de tarefas a serem realizadas vieram o aumento da carga horário de trabalho e a pressão por cumprimento de metas. Os treinamentos pessoais também passaram a ser constantes, muitas vezes realizados fora do horário de expediente, tornando-se estes pré-requisitos para possíveis promoções.

Em relação às doenças ocupacionais dos colaboradores bancários, Nehme (2005) esclarece que esses casos vêm aumentando nos bancos, tendo como principais causas a infra-estrutura inadequada, o aumento da carga de trabalho e a pressão por resultados. Observa-se, ultimamente, um número menor de funcionários e a demora no atendimento devido ao acúmulo de tarefas, situação que gera a ocorrência de enormes filas.

Como consequência das condições organizacionais desfavoráveis na execução de suas tarefas; acúmulo de funções, excesso de trabalho, falta de colaboradores e aumento de doenças ocupacionais, os trabalhadores podem ter sua motivação reduzida, podendo, dessa maneira, refletir na sua produtividade positiva.

A motivação nesse caso torna-se algo amplo, tendo em vista que trata-se de expectativas de vida na visão individual de cada profissional. É incontestável que o processo motivacional deve ser desenvolvido no âmbito coletivo, e os resultados devam ser observados e demonstrados na qualidade de vida profissional dos colaboradores, os quais devem ser tratados como seres humanos, ao invés de objetos de um sistema financeiro que visa, tão somente, o lucro. Enquanto a pessoa humana em sua essência é colocada em plano inferior, geram-se graves lacunas que podem ocasionar problemas no seu desempenho profissional.

1.2 Pergunta de Pesquisa

A motivação é fundamental em toda e qualquer organização ou situação de desempenho humano. Diante disso, torna-se extremamente necessária para o crescimento não só da instituição, mas principalmente, do colaborador no desenvolvimento diário de suas tarefas profissionais.

Daí nasce um questionamento fático e existencial no setor bancário: a gestão bancária consegue suprir as expectativas motivacionais de seus colaboradores?

1.3 Justificativa

O propósito da pesquisa é identificar se o modelo motivacional de gerenciamento de pessoas do setor bancário condiz com as expectativas desses profissionais em seu ambiente de trabalho. Além disso, observar a realidade de uma agência bancária dentro de sua rotina funcional.

É primordial conhecer e compreender quais são as expectativas desse corpo funcional em relação às suas atribuições profissionais para que se possa desenvolver uma real qualidade de vida na organização.

O que deve ser visto com bastante seriedade é a questão cultural da condução funcional dos colaboradores, pois, na sistemática brasileira, a relação de

subordinação ainda possui resquícios de atrasos causados por métodos de gestão obsoletos, tendo em vista que, a maioria dos gestores ou gerentes são assolados com níveis limitados de gestão de pessoas, dentro de um perfil controlador e centralizador. Assim, pode-se observar a herança de procedimentos ultrapassados sendo implantados em uma realidade que necessita de sérias e positivas transformações.

As alternâncias do setor bancário estão cada vez mais velozes. Embora o aparato tecnológico substitua, algumas vezes, o trabalho humano, as funções que se vinculam exclusivamente ao conhecimento e treinamento pessoal precisam ser bem executadas para o desenvolvimento do ser humano como indivíduo e colaborador.

Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações é a contratação de colaboradores capacitados e focados, profissionalmente, em suas reais atribuições e, principalmente, comprometidos com a missão da organização, levando-se em consideração competência, compromisso e conscientização que são fundamentais para o futuro das partes envolvidas no processo.

Um reflexo da preocupação atual com os fatores humanos está evidenciado na NBR ISO 9001 (ABNT, 2000), a qual possui requisitos aos recursos humanos:

Generalidades; O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento habilidade e experiência apropriadas. Competência, conscientização e treinamento. A organização deve: determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade de vida do produto; fornecer treinamento ou tomar ações para satisfazer essas necessidades de competência; avaliar a eficácia das ações executadas; assegurar que seu pessoal está consciente que a pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos de qualidade; e manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

A gestão das organizações financeiras é algo que envolve atualização de informações, capacitação e um gestor habilidoso que deve manter o foco motivacional nas pessoas, dentro do contexto das metas traçadas pelo comando da organização; além de saber quais as expectativas do seu corpo funcional, bem como o seu nível de satisfação ou insatisfação; o que ainda continua sendo um intenso e constante desafio.

1.4 Objetivos

Nesta subseção apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo Geral

Verificar se as expectativas motivacionais dos colaboradores são supridas.

1.4.2 Objetivos Específicos

Verificar a Força Motivacional dos colaboradores de uma agência bancária.

Verificar as problemáticas existentes que bloqueiam o desempenho profissional dos colaboradores de uma agência bancária.

Expor a realidade de uma agência bancária do setor privado no centro de Fortaleza em relação as expectativas motivacionais dos colaboradores.

1.5 Metodologia

O presente trabalho possui como metodologia uma pesquisa bibliográfica de natureza quali-quantitativa, bem como fundamentações provenientes de teses, dissertações, artigos, e demais aplicativos da mídia eletrônica relacionados à mediação no processo de transposição didática, com enfoque no aspecto do multiculturalismo como elemento norteador.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em seis seções. A primeira seção apresenta uma introdução acerca do assunto abordado, expondo o problema de estudo, a justificativa para realização, o objetivo geral e os objetivos específicos e a metodologia utilizada na formulação. A segunda seção traz uma abordagem sobre a motivação organizacional, expondo o conceito, o histórico e as teorias motivacionais, apresentando a explicação do comportamento diferenciado entre os seres humanos, suas necessidades e desejos e como isso se transforma em motivação. Na terceira seção foram abordados os temas de gestão de pessoas e cultura organizacional, relacionando-os com fatores motivacionais. Na quarta seção é explicado a metodologia utilizada no desenvolvimento desse estudo, demonstrando a classificação da pesquisa, o método da pesquisa, a técnica de coleta e tratamento de dados, além de propor uma exposição geral do setor em estudo. A quinta seção expõe

os resultados da pesquisa, complementando a abordagem. Por fim, a sexta seção afirma as considerações do trabalho, ditando sobre os objetivos, as limitações sofridas e outras sugestões pertinentes.

2 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Esta seção aborda os aspectos relacionados ao tema proposto, discorrendo sobre a definição da motivação, evolução das teorias motivacionais e a importância da motivação para os colaboradores e as organizações.

2.1 Definição

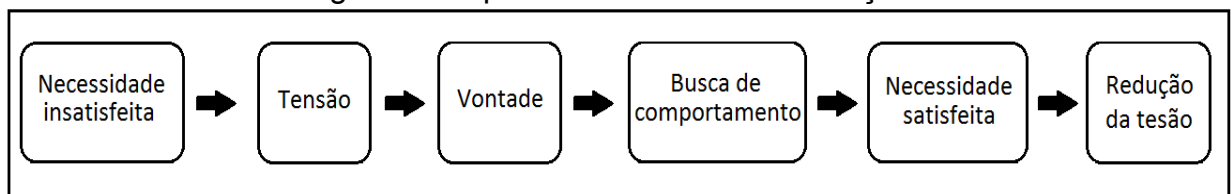
A vida humana necessita de um combustível existencial chamado motivação. Como a própria informa em sua estrutura linguística, é um fator de mobilização de uma iniciativa, de uma atitude ou de uma dinâmica gerando uma ação na prática de vida.

Segundo Vilela (2010, p. 13):

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são outras palavras que têm a mesma raiz. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano.

Não há um consenso à respeito da definição de motivação. Robbins (2009) descreve a motivação como sendo a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. Entende-se por necessidade uma deficiência física ou psicológica que faz com que determinado resultado pareça atraente. Esse processo motivacional pode ser observado na figura 1:

Figura 1 - O processo básico da motivação.



Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p.48)

O processo básico de motivação, segundo o autor, nada mais é do que uma necessidade não satisfeita que gera uma tensão, estimulando uma vontade no indivíduo. Essa vontade estimula a busca por metas determinadas que a partir do momento em que são cumpridas, satisfarão a necessidade e conduzirão,

consequentemente, à redução da tensão. Dessa maneira, observa-se que funcionários motivados estão em estado de tensão.

Para amenizar a tensão eles dedicam-se às atividades. Quanto maior a tensão, maior o número de atividades a dedicar-se para atingir-se a redução ou alívio da tensão. Conclui-se, dessa forma, que profissionais dedicados às suas tarefas, estão sendo movidos pelo anseio de alcançar uma meta que valorizam.

Robbins (2010) define motivação como sendo o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. Ou seja, uma série de condições que incentivam o indivíduo a seguir uma direção até um determinado objetivo.

Para Chiavenato (2005), que também faz emprego dos termos direção, intensidade e persistência, a direção está relacionada com o foco do objetivo. Deve-se direcionar esforços para se alcançar um objetivo, que pode ser individual ou organizacional. A intensidade é o esforço empregado pelo indivíduo na direção estabelecida. A persistência é o tempo em que o indivíduo consegue manter o esforço. Ou seja, quanto maior a motivação, maior a tendência em se persistir até o alcance do objetivo.

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças, na educação, voltada para o processo de aprendizagem. Na vida religiosa, quando se tenta compreender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença. E, nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação (NAKAMURA *et al*, 2005).

Para Newstrom (2008) a motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos. Idealmente, esses comportamentos são orientados para a consecução de uma meta organizacional. Ou seja, a motivação para o trabalho é uma combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo.

Dessa forma, pode-se concluir que, em todas as áreas do desenvolvimento da vida humana, o fundamental é a motivação; algo que dá um sentido positivo e desenvoltura às tarefas e interações da vida diária, gerando algo, necessariamente,

favorável para condução da vida pessoal, familiar, relacional, além da vida profissional.

2.2 Histórico

A motivação é um fenômeno antigo que está presente em todos os indivíduos a partir da sua origem como ser participativo na sociedade em busca de satisfazer suas necessidades. Existem diversos tipos de motivação, que são específicos e individuais, por isso não é tarefa fácil oferecer a mesma orientação motivacional para todos os colaboradores nas organizações, cada um move-se por um objetivo de vida diferente.

De acordo com Bergamini (1997) em meados de 1800 na Inglaterra, durante o período da Primeira Revolução Industrial, o principal meio de motivação dos trabalhadores consistia em punições, acarretando em um ambiente dominado pelo medo. Além da natureza psicológica, as punições também variavam de restrições financeiras a prejuízos de ordem física. Como as organizações já existiam muito antes da Revolução Industrial, percebe-se que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fato bastante recente.

Com o objetivo de aumentar a eficácia dos processos industriais, grandes investimentos foram feitos, o que, por sua vez, passou a exigir maiores retornos recompensadores a partir da Revolução Industrial. O novo rumo nos negócios gerou uma grande preocupação com a melhoria dos procedimentos de modo de trabalho, exigindo que os gerentes e administradores não só encontrassem pessoas mais adequadas para ocupar diferentes cargos, como também de treiná-las na utilização de ferramentas e métodos mais produtivos.

O crescimento das organizações e o acúmulo dos lucros, segundo a mesma autora, eram as principais finalidades das empresas. Dessa maneira, a administração deveria traçar planos salariais que pudessem ser considerados como verdadeiros estimuladores a fim de que o trabalhador se sentisse super valorizado em seus salários à medida que agisse com maior rapidez e presteza, fazendo exatamente aquilo que lhe era imposto por seus superiores.

Tavares (2004) explica que, por volta de 1911, a partir do estudo taylorista, as punições são substituídas pela crença de que o dinheiro seria o principal fator de motivação dos trabalhadores. As operações de trabalho foram tornando-se cada vez

mais simples e repetitivas, iniciadas pela divisão de tarefas nas linhas de montagem. Diante disso, acredita-se que a maioria dos trabalhadores escolhiam seus empregos pelo salário, e não pelo tipo de trabalho a ser desenvolvido.

Com os avanços no setor industrial surgiu uma nova filosofia de gestão. De acordo com a Chiavenato (2003) a Administração Científica baseou-se no conceito de *homo economicus*, ou seja, homem econômico, no qual toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Portanto os operários não trabalhavam porque gostavam das atividades realizadas, mas sim por ser um meio de ganhar dinheiro para sobreviver.

Taylor e seus seguidores, ainda segundo o autor, perceberam que somente o incentivo salarial e o método de trabalho não seriam suficientes para o aumento da eficiência produtiva. O conforto do operário e a melhoria do ambiente físico de trabalho passaram a ser valorizados, não por merecimento das pessoas, mas porque eram essenciais para a melhoria da eficiência do trabalhador.

No final da segunda década do Século XX, teve início a abordagem humanística. Ela propunha que a ênfase colocada nos métodos de trabalho e na organização formal e os princípios da administração cedessem lugar para a preocupação com as pessoas, individualmente, e os grupos sociais.

Conforme Chiavenato (2003) Elton Mayo percebeu que os trabalhadores não reagiam à administração, a suas decisões, normas, recompensas e punições como indivíduos isolados, mas como membros de grupos sociais e cujas atitudes são influenciadas por códigos de conduta grupais. Demonstrando, dessa forma, a teoria do controle social sobre o comportamento individual. Os trabalhadores eram orientados para sentirem-se úteis e importantes no trabalho. Esta estratégia promoveria o reconhecimento do valor de cada pessoa e promoveria a satisfação das suas necessidades sociais.

Para Bergamini (1997) os adeptos da Escola de Relações Humanas, tinham por objetivo de motivação satisfazer o desejo natural dos empregados de considerarem-se parte integrante de um grupo social, sem esquecer o reconhecimento individual, caracterizando-se em recompensas sociais e simbólicas. Essas necessidades eram consideradas as mais importantes porque substituíam com vantagem as recompensas salariais. Os supervisores deveriam deixar clara a sua preocupação e simpatia com os problemas, as necessidades e os desejos dos subordinados.

Embora de forma diferente, continuou-se a manipular as pessoas no ambiente de trabalho. Ainda segundo a autora, a partir desse novo modelo de compreensão do ser humano em situação de trabalho, passou-se a valorizar a intensificação dos canais de comunicação entre gestores e subordinados. Os trabalhadores deveriam conhecer, de forma tão ampla quanto possível, tudo o que dissesse respeito à organização, tendo, ao mesmo tempo, abertura suficiente para emitir suas opiniões a respeito das estratégias produtivas ou das diretrizes administrativas da organização. Como consequência, as formas de recompensa dos esforços no trabalho deixaram de ser individuais para serem aplicadas sob a forma de incentivos grupais.

Chiavenato (2003) também reforça a idéia de manipulação ao dizer que a abordagem parcialista da Teoria das Relações Humanas também se revela na relegação a segundo plano das recompensas salariais e materiais, dando ênfase as recompensas sociais na indústria e utilizando-as com a finalidade manipulativa de apaziguar os operários, oferecendo-lhes símbolos baratos de prestígio e afeição, em vez de aumentos salariais.

A suposição que relaciona a motivação a um único fator, seja ele financeiro ou de relacionamento interpessoal, mostra-se frágil como explicação capaz de oferecer maior segurança como escolha da melhor filosofia administrativa. O ser humano, em si mesmo, e como força de trabalho mostra-se claramente mais complexo do que se imaginava. Meignez (1982, *apud* BERGAMINI, 1997, p.22) ressalta que “tudo se passa um pouco como se os homens apresentassem decididamente mais problemas em seu funcionamento natural do que as máquinas em seu funcionamento artificial”.

Saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas das organizações, a fim de se obter o maior rendimento, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste. O administrador deve, de um lado, ser capaz de criar condições para que sua empresa atinja da melhor forma os seus objetivos e, de outro lado, criar condições para que seu pessoal atinja os seus objetivos individuais (CHIAVENATO, 2003).

O grande desafio dos novos tempos é perceber que cada um já traz consigo suas próprias motivações, não deixando os recursos organizacionais sufocarem as forças motivacionais inerentes às pessoas. O significado da motivação para um trabalho varia conforme cada um que exerce uma atividade. Portanto, a motivação

passou a ser considerada como um aspecto intrínseco, que, no trabalho, especificamente, depende do sentido dado a ele.

2.3 Teorias Motivacionais

Nesta subseção abordam-se as principais teorias motivacionais clássicas e contemporâneas.

2.3.1 Teorias Clássicas

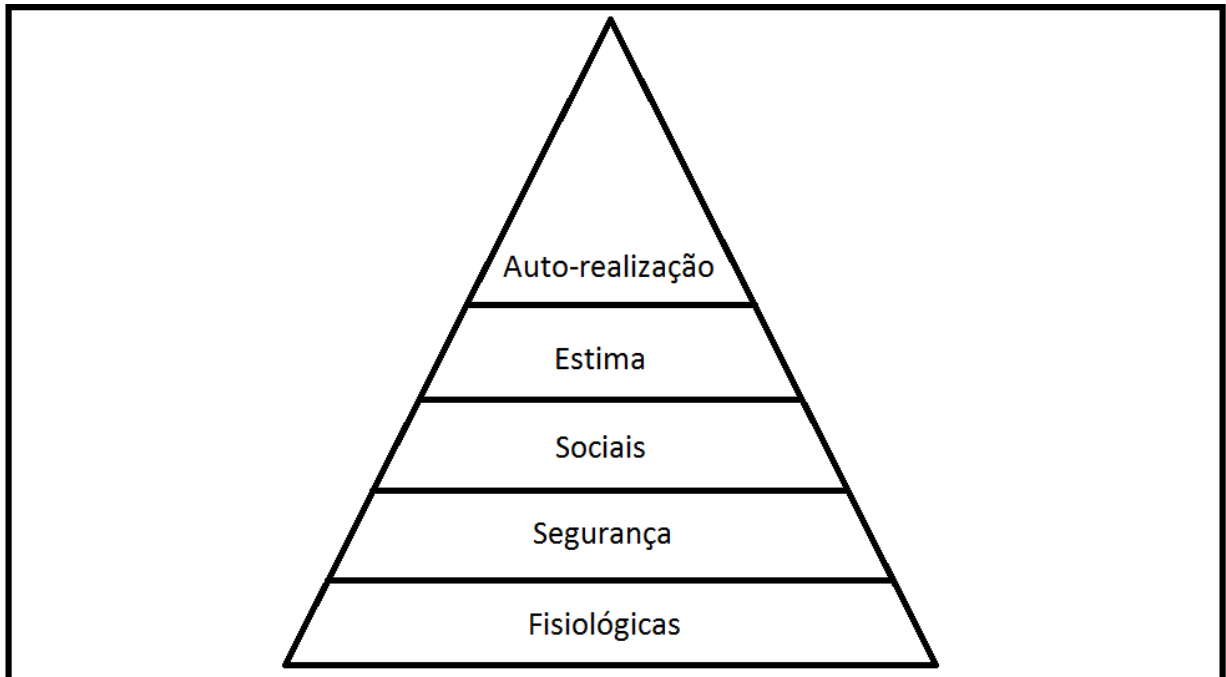
Desenvolvidas na década de 50, estas antigas teorias, devem ser conhecidas por representarem os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram e por ter seus conceitos e terminologias utilizados por alguns executivos, até hoje, para explicar a motivação de seus funcionários. Três teorias específicas foram formuladas nessa época e, provavelmente, ainda sejam as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores. São elas: a hierarquia das necessidades, as Teorias X e Y e a teoria dos dois fatores.

2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

É, provavelmente, a teoria motivacional mais conhecida, de Abraham Maslow. Robbins (2009) esclarece, segundo Maslow, que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. À medida que uma dessas necessidades é atendida, a próxima torna-se dominante, como indica na figura 2.

Segundo o autor, definem-se as necessidades de acordo com a sequência: a) Fisiológicas: que incluem fome, sede, repouso, abrigo, sexo e outras necessidades corporais. b) Segurança: que inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. c) Sociais: que incluem afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade. d) Estima: que inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. e) Autorrealização: ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser, incluindo crescimento, alcance do próprio potencial, sucesso profissional e autodesenvolvimento.

Figura 2 - Hierarquia de necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p.48)

Segundo Robbins (2010), Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares superiores e inferiores. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas de nível inferior, e aquelas relacionadas à estima, à vida social e à auto-realização são consideradas necessidades de nível superior. A diferença entre os dois níveis surge da premissa de que as necessidades de nível superior são satisfeitas internamente, ao passo que as de nível inferior são satisfeitas quase sempre externamente.

Newstrom (2008) interpreta a Hierarquia das necessidades de Maslow propondo que as pessoas possuem necessidades que elas desejariam satisfazer e que as necessidades já preenchidas não são um motivador tão poderoso quanto aquelas não saciadas. Em outras palavras, uma necessidade plenamente satisfeita não será um forte motivador, pois os colaboradores se motivam muito mais por aquilo que ainda não possuem do que pelo recebimento daquilo que já foi conquistado. Diante disso, os colaboradores protegem o que já foi conquistado, mas passam a movimentar-se com maior afinco apenas quando estiverem em busca de algo novo, levando às seguintes conclusões:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.

- O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias. De início, seu comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação dessas necessidades, como fome, sede, ciclo sono-atividade, sexo etc.
- A partir de certa idade, o indivíduo ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, ameaças ou privação. As necessidades de segurança, bem como as fisiológicas, contêm as necessidades primárias do indivíduo, voltadas para sua conversão pessoal.
- À medida que o indivíduo passa a satisfazer e a controlar suas necessidades fisiológicas de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realização. Quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de auto-realização. Isto significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de auto-realização são complementares às de estima. Os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e relativamente satisfeitos pelo indivíduo. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual.
- As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades traçada por Maslow. O comportamento do indivíduo é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades concomitantes, porém as necessidades mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas (CHIAVENATO, 2006, p.112).

Para Newstrom (2008), esse modelo tem tido grande impacto sobre os gerentes contemporâneos, oferecendo algumas idéias úteis para auxiliá-los a motivar os seus funcionários. Portanto os gerentes de hoje devem identificar e aceitar as necessidades dos funcionários, reconhecer que essas necessidades podem variar de acordo com o cada um, oferecer a satisfação dessas necessidades particulares que ainda não foram atendidas e perceber que a concessão de um volume maior do mesmo tipo de recompensa, especialmente aquelas que satisfazem as necessidades do níveis inferiores, pode ter um impacto decrescente sobre a motivação.

Robbins (2010) concorda com o amplo reconhecimento da teoria das necessidades de Maslow por parte dos gestores e dos consultores, pois afirma possuir uma lógica intuitiva e de fácil compreensão. Contudo, as pesquisas empíricas não validam a teoria. Há poucas evidências de que as estruturas de necessidades são organizadas dentro das dimensões propostas por Maslow, de que aquelas não satisfeitas são um fator motivador e de que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção ao próximo nível.

O modelo de Maslow possui muitas limitações. Segundo Newstrom (2008), como uma estrutura de pensamento filosófica, ele é difícil de ser estudado e ainda não

pode ser totalmente verificado. Da perspectiva prática, não é fácil proporcionar oportunidades para a auto-realização para todos os funcionários. Além disso, a pesquisa não apoiou a presença de todos os cinco níveis como algo único, tampouco ficou estabelecida a progressão em cinco passos a partir das ordens inferiores em direção às superiores.

2.3.1.2 Teoria X e Teoria Y

A Teoria X e a Teoria Y, desenvolvidas por Douglas McGregor, propuseram duas visões antigas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e a outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y.

Segundo Robbins (2009), essas teorias foram estabelecidas a partir da observação da forma como os executivos tratavam seus funcionários, concluindo que eles tendiam a moldar seu próprio comportamento em relação à equipe de acordo com um agrupamento de premissas.

Segundo o autor, as quatro premissas dos executivos em relação a Teoria X são: a) Os indivíduos, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentam evitar o trabalho. b) Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam metas. c) Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível. d) A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e demonstra pouca ambição.

Nesta teoria, parte-se do pressuposto que os funcionários possuem uma aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens superiores para ter algum tipo de rendimento profissional. Estas ordens vêm sempre acompanhadas de punições, elogios, dinheiro etc. Esses são artifícios usados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do colaborador. McGregor acreditava que as necessidades de ordem inferior dominavam as pessoas nesta teoria.

Ainda segundo o autor, em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas em relação a Teoria Y: a) Os indivíduos podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se. b) As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos. c) Na média, as pessoas podem aprender a aceitar ou até buscar, a

responsabilidade. d) Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras. Não se trata de privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Nesta teoria, os colaboradores são vistos como pessoas altamente competentes, criativas, responsáveis e compromissadas, que gostam de trabalhar e o fazem como diversão. Dessa forma, faz-se necessário que as empresas proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o seu melhor, com mais desafios, participações e influência na tomada de decisões. McGregor acreditava que as necessidades de ordem superior dominavam os colaboradores nesta teoria.

De acordo com Robbins (2009), McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y são mais válidas que as da Teoria X, por isso ele propôs idéias, tais como, o processo de tomada de decisão participativo, tarefas desafiadoras que demandam muita responsabilidade e bom relacionamento em grupo, como formas de maximizar a motivação do funcionário.

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de quaisquer dessas teorias sejam válidas, nem que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com elas resulte em um funcionário mais motivado. Portanto, essas teorias não são consideradas válidas por não possuírem comprovação. Entretanto, Godim e Silva (2004) esclarecem que a Teoria Y trouxe o reconhecimento de que o desempenho do homem no trabalho é mais de natureza gerencial que motivacional, uma vez que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de punição, dependendo do contexto.

2.3.1.3 A Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores, também conhecida por Teoria da Higiene-Motivação ou Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg e trata da motivação para o trabalho. Segundo Chiavenato (2006), Herzberg fundamentou sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

De acordo com Soto (2002), esta teoria foi desenvolvida através do estudo da relação entre a satisfação no trabalho e a produtividade, com profissionais da área de contabilidade e engenharia. Nesta pesquisa foi solicitado aos participantes que descrevessem experiências que causassem sensações agradáveis e desagradáveis

no seu ambiente de trabalho. Com os resultados, verificou-se que, a satisfação e a insatisfação com as atividades realizadas eram produtos de dois fatores: motivacionais e de higiene.

De acordo com Newstrom (2008), Herzberg revolucionou a visão tradicional - que até aquele momento acreditava que a motivação e sua ausência eram apenas dois extremos opostos em um fator contínuo - ao afirmar que certos fatores associados ao emprego, como a segurança e as condições de trabalho, desagradam os funcionários essencialmente quando elas estão ausentes. No entanto, quando estão presentes apenas levam os funcionários para um estado neutro. A esses potentes elementos da insatisfação, fatores que não são fortemente motivadores, deu-se o nome de fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais, segundo o mesmo autor, determinam que outras condições de trabalho operam primariamente pra construir essa motivação, mas que sua ausência raramente produz insatisfação. A auto-realização e a responsabilidade, por exemplo, são alguns fatores motivacionais ligados diretamente, em sua maior parte, a elementos como o trabalho em si, o desempenho do funcionário e o reconhecimento e crescimento pessoal que os funcionários experimentam. Ou seja, a maioria dos elementos motivadores estão centrados no trabalho; eles estão associados ao conteúdo do trabalho.

Em contrapartida, os fatores higiênicos ou de manutenção relacionam-se fundamentalmente ao contexto do trabalho, pois estão mais ligados ao ambiente que o envolve. Essa diferença entre conteúdo e contexto de trabalho é muito significativa, pois demonstra que os funcionários se motivam primeiramente por aquilo que fazem para si mesmos. Dessa maneira, quando assumem responsabilidades e conquistam reconhecimento por causa de seus comportamentos, tornam-se extremamente motivados.

Robbins (2009) afirma que algumas características tendem a estar consistentemente relacionadas com a satisfação no trabalho e outras com a insatisfação. Os elementos intrínsecos, como promoção, reconhecimento, responsabilidade e realização, parecem relacionados com a satisfação no trabalho. Os participantes que se sentiam bem com suas atividades atribuíam esses elementos a si mesmos. Em contrapartida, os outros participantes que se sentiam insatisfeitos relacionavam esses elementos a fatores extrínsecos, como supervisão, remuneração, políticas corporativas e condições de trabalho.

Entende-se por intrínsecos os fatores motivacionais e por periféricos e extrínsecos os fatores higiênicos. Enquanto eficientes os fatores extrínsecos apenas afastam a insatisfação, mas, quando não eficientes, acarretam a insatisfação. E é por meio desses fatores que as organizações vem tentando motivar seus empregados, como por exemplo: nas condições de trabalho e conforto, nas políticas da organização e administração, nas relações com superiores, na competência técnica do supervisor, nos salários, na segurança do cargo e nas relações com os colegas. “Na prática, a abordagem de Herzberg enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor de fatores insatisfacientes, nas tentativas para elevar o desempenho e a satisfação do pessoal.” (CHIAVENATO, 2006, p.117)

Para Herzberg, de acordo com Robbins (2009), os dados da pesquisa sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como tradicionalmente se acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna via de regra satisfatório, pois, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e independentes dos que levam à insatisfação. Portanto, se um gestor conseguir eliminar os elementos que causam insatisfação no ambiente de trabalho ele pode alcançar a harmonia, mas não necessariamente a motivação de seus funcionários.

Este modelo foi amplamente divulgado, mesmo sendo criticado, pois, segundo Newstrom (2008), ele não é universalmente aplicável por ter sido baseado em gerentes, profissionais liberais e funcionários dos níveis executivos superiores. O modelo também parece reduzir a importância motivacional da remuneração do *status* e das relações com os outros indivíduos, já que estes são considerados fatores higiênicos. As críticas a esta teoria atacam os seguintes pontos:

1. O procedimento utilizado por Herzberg é limitado em sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar créditos para si. Caso contrário, culpam o ambiente externo pelo fracasso.
2. A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e podem contaminar os resultados, interpretando respostas semelhantes de maneiras diferentes.
3. Não há uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável.
4. A teoria é inconsistente com pesquisas anteriores. A teoria de dois fatores ignora as variáveis situacionais.
5. Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa usada por ele enfoca apenas a satisfação, não a

produtividade. Para tornar essa pesquisa relevante, é necessário pressupor um forte relacionamento entre satisfação e produtividade. (ROBBINS, 2009, p. 51 e 52).

Apesar das críticas, segundo o autor, o modelo foi importante para o entusiasmo inicial em valorizar o trabalho, permitindo que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho de acordo com as descobertas e recomendações de Herzberg.

2.3.2 Teorias Contemporâneas

As teorias contemporâneas possuem uma fundamentação básica com razoável grau de validação empírica. Mesmo que não tenham sido desenvolvidas recentemente, Robbins (2009) esclarece que são consideradas contemporâneas por representarem o atual estado da arte na explicação da motivação dos trabalhadores.

2.3.2.1 Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria de David McClelland também discorre sobre as necessidades, porém com uma idéia contrária à hierarquia das necessidades de Maslow. Ele e sua equipe, de acordo com Robbins (2009), propuseram três principais motivos ou necessidades no trabalho:

1. **Necessidade de realização:** o impulso para superar-se, atingir determinados padrões, lutar pelo sucesso, conquistar objetivos e seguir em frente.
2. **Necessidade de poder:** a necessidade de induzir outras pessoas a se comportarem como não fariam normalmente, influenciando pessoas e situações.
3. **Necessidade de associação:** o desejo por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, relacionando-se de maneira eficaz com as pessoas.

Segundo Newstrom (2008), a motivação para a realização é uma força que move pessoas a buscar e realizar metas. O indivíduo que a possui deseja conquistar determinados objetivos e alcançar o sucesso. A conquista é entendida como um elemento, fundamentalmente, importante em si mesmo e não apenas pelas

recompensas que a acompanham. As pessoas com alta motivação para a realização assumem a responsabilidade por suas ações e resultados, controlam seus destinos, buscam *feedback* regularmente e almejam participação nas grandes conquistas através do esforço individual ou coletivo.

A motivação para o poder, de acordo com o mesmo autor, é o desejo de influenciar pessoas, assumir o controle e modificar as situações. Os indivíduos motivados para o poder almejam criar um impacto sobre suas organizações estando dispostos a aceitar os riscos envolvidos nesse processo. A obtenção de tal poder pode ser utilizada tanto de forma construtiva, como destrutiva. Caso as motivações sejam relacionadas ao poder institucional em vez de desejos de poder pessoal, os indivíduos motivados para o poder podem tornar-se excelentes gerentes. Entende-se por poder institucional a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização.

Esse mesmo autor utiliza o termo afiliação para denominar a necessidade por associação. A motivação para a afiliação é o desejo de relacionar-se com as pessoas em uma base social. Os indivíduos orientados para a afiliação trabalham melhor quando são elogiados por suas atitudes favoráveis e sua cooperação. Eles adquirem uma satisfação interior por estarem entre amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolver essas relações. Os gerentes com fortes necessidades de afiliação podem ter dificuldade em serem eficazes, pois os relacionamentos interpessoais podem comprometer a delegação de atividades desafiadoras, a condução das atividades de trabalho e monitoramento dos seus subordinados.

2.3.2.2 Teoria E-R-C

O modelo E-R-C de Clayton Alderfer, conforme Newstrom (2008), propõe a hierarquia das necessidades de Maslow de forma modificada, possuindo apenas três níveis. Além disso, supõe que os colaboradores encontram-se, inicialmente, interessados em satisfazer suas necessidades existenciais, as quais combinam fatores psicológicos e fisiológicos, podendo ser satisfeitos por fatores como remuneração, benefícios adicionais, condições físicas e segurança no trabalho. As necessidades de relacionamento, que compõem o segundo nível, envolvem a compreensão e a aceitação do colaborador por indivíduos que estejam acima, abaixo e em torno de seu trabalho ou fora dele.

Em último nível, encontram-se as necessidades de crescimento, que de acordo com o mesmo autor, envolvem os desejos de estima e de auto-realização. Este modelo sugere que um indivíduo insatisfeito em qualquer um dos dois níveis mais elevados possa regredir e focar-se no nível mais baixo da pirâmide, pois “enquanto os primeiros dois níveis são limitados de alguma maneira quanto as suas exigências de satisfação, as necessidades de crescimento não somente são ilimitadas, como também se tornam, na realidade, cada vez mais estimuladas sempre que a satisfação de alguma necessidade é obtida.” (NEWSTROM, 2008, p.106).

O autor desta teoria também ressalta que dois níveis de necessidades podem, concomitantemente, influenciar a ação do indivíduo. Dessa maneira, tem-se o enfraquecimento da idéia de hierarquia, como pode ser visto na afirmação abaixo:

Aldefer difere de Maslow porque acredita que a satisfação das necessidades não é sequencial, mas simultânea. Dois princípios formam a base da teoria de Alderfer: 1. Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo. 2. Se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita aumenta o desejo de satisfazer uma ordem inferior. A teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à ideia das hierarquias das necessidades ao considerar esses dois princípios (MAXIMIANO, 2007, p.264).

2.3.2.3 Teoria da Expectativa

O modelo da expectativa é uma abordagem amplamente aceita para a motivação. Foi desenvolvido por Victor H. Vroom e expandido e refinado por Porter, Lawler e colaboradores. De acordo com Newstrom (2008), Vroom explica que a motivação é o resultado de três fatores: quanto uma pessoa deseja uma recompensa, a estimativa de um indivíduo em torno da probabilidade de que seu esforço resultará em um desempenho bem-sucedido e a estimativa de uma pessoa de que seu desempenho terá como consequência o recebimento de uma recompensa.

Conforme esclarece Chiavenato (2006), a teoria do modelo contingencial de Vroom rejeita as idéias preconcebidas à respeito das diferenças individuais, sendo este o modelo mais aceito por psicólogos e sociólogos contemporâneos. Para ele, a produtividade aparenta depender de três forças que prevaleçam dentro do indivíduo: os objetivos pessoais do indivíduo, a relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade e a percepção da sua capacidade de influenciar sua produtividade.

De acordo com esse mesmo autor, este modelo fundamenta-se na hipótese de que a motivação é um processo que comanda escolhas entre comportamentos. O indivíduo passa a compreender as consequências de cada opção de ação como um conjunto de possíveis resultados determinados pelo comportamento particular, que pode ser representado nas relações entre meios e fins. Portanto, quando o indivíduo busca um resultado de primeiro nível (produtividade elevada, por exemplo), ele está buscando alcançar meios para obter resultados de nível final (dinheiro, benefícios sociais, promoção ou aceitação do grupo).

Segundo Mullins (2004), o modelo de Vroom encontra-se especificamente nas situações do trabalho. Para melhor entendê-las são explicadas suas três variáveis fundamentais: a valência, a instrumentalidade e a expectativa. A valência é a antevisão da satisfação ofertada por um resultado, quer dizer, a expressão da quantidade do desejo de um indivíduo para alcançar determinada meta. A instrumentalidade é o ponto em que os resultados relacionados ao desempenho proporcionam a satisfação de resultados relacionados às necessidades, ou seja, representa a crença do funcionário de que a recompensa será recebida uma vez que a tarefa seja concluída. A expectativa é o grau da probabilidade de que a escolha de uma ação particular de fato atingirá os resultados esperados, ou seja, a intensidade da crença na idéia de que o esforço relacionado ao trabalho de um indivíduo resultará na realização da tarefa, e, além disso, “caso alguém receba uma recompensa salarial (reforço positivo) por alguma façanha no trabalho, da próxima vez que se necessite da repetição desse comportamento será necessário, mais um vez acenar com um novo aumento salarial, isto é, rerepresentar o estimulador salário” (BERGAMINI, 1997, p.56).

Os três fatores do modelo da expectativa podem existir em número infinito de combinações. A combinação multiplicadora que produz as motivações mais fortes são valência altamente positiva, expectativa elevada e alta instrumentalidade. Se o desejo de recompensa for alto, mas algumas das estimativas de probabilidades forem baixas, então, no melhor dos casos, a motivação será provavelmente moderada. Se a expectativa e a instrumentalidade forem baixas, a motivação será baixa, ainda que a recompensa tenha um valência alta (NEWSTROM, 2008, p.114).

De acordo com Maximiano (2007), a teoria da expectativa relata que as pessoas se esforçam para conquistar resultados positivos ou recompensas ao mesmo tempo em que evitam conquistar resultados negativos. As pessoas só escolhem os comportamentos em função da expectativa da satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam. Lawler mostra em sua pesquisa

que as recompensas (o dinheiro) pouco contribuem para a motivação em contraposição da sua incorreta aplicação pela maioria das organizações. Os indivíduos desejam dinheiro por este permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, e ,principalmente, por dar condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. “O dinheiro é um meio e não um fim em si mesmo. Ele pode comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais” (CHIAVENATO, 2006, p. 123).

Pode-se concluir, conforme Newstrom (2008), que o modelo da expectativa mostra-se uma valiosa ferramenta para auxiliar os gerentes a pensar sobre os processos mentais por meio dos quais ocorre a motivação. Observa-se que os funcionários não agem simplesmente por forças motrizes internas, necessidades insatisfeitas ou pela aplicação de recompensas ou punições, mas sim como indivíduos pensantes nos quais suas crenças, percepções e estimativas de probabilidade influenciam poderosamente seus comportamentos. Este modelo reflete as suposições da Teoria Y sobre as pessoas capazes e, nesse sentido, valoriza a dignidade humana, estimulando os gerentes a criarem um clima motivacional que estimule o comportamento apropriado dos funcionários através de um processo eficaz de comunicação.

Embora seja amplamente aceito, o modelo ainda necessita da realização de testes adicionais para que se tenha uma base científica para dar-lhe suporte e maior fundamentação.

2.3.2.4 Teoria da Equidade

O modelo da equidade baseia-se na noção de comparação entre os colaboradores para acrescentar novas dimensões à compreensão geral sobre a motivação dos funcionários. De acordo com Newstrom (2008), esta teoria desenvolvida por J. Stacy Adams, afirma que os funcionários tendem a julgar o conceito de justiça por meio da comparação dos resultados dos seus atributos profissionais mais relevantes com os resultados das outras pessoas. Defende que o sistema de recompensas seja proporcional ao esforço e igual para todos alcançarem o equilíbrio entre os colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2005) e Robbins (2010), essa teoria parte do pressuposto de que cada pessoa define um estado de equidade positiva ou negativa

quando realiza comparações. Os funcionários podem comparar-se a amigos, vizinhos, colegas da mesma organização, ou ainda comparar sua experiência atual com experiências antigas. O ponto de referência adotado varia de acordo com as informações que o funcionário possui sobre eles, como também da atração que eles possam exercer. Existem quatro tipos de referência que podem ser utilizados na comparação:

1 – Próprio-interno: as experiências da própria pessoa ocupando outra posição dentro da mesma organização.

2 – Próprio-externo: as experiências da própria pessoa ocupando a mesma posição ou situação fora da sua atual organização.

3 – Outro-interno: comparação com outras pessoas pertencentes a mesma organização.

4 – Outro-externo : comparação com outras pessoas pertencentes a outras organizações.

Segundo Robbins (2009), a teoria da equidade reconhece que os colaboradores não se preocupam apenas com o total de recompensas que recebem por seus esforços, mas também com o total de recompensas recebidos pelos outros. As entradas como experiência, educação, dedicação e competência são comparadas a resultados como aumentos salariais, segurança no trabalho, reconhecimento, recompensas sociais e psicológicas e outros fatores. Quando uma injustiça é percebida através das relações desiguais desses fatores, experimenta-se uma tensão de equidade, que forma a base da motivação, visto que as pessoas lutam por aquilo que acham justo, como pode ser visto na afirmação abaixo:

A motivação é influenciada de maneira significativa tanto pelas recompensas relativas quanto pelas recompensas absolutas. Quando percebem injustiças, os trabalhadores agem para corrigir a situação. O resultado poderá ser uma produtividade maior ou menor, redução ou melhoria na qualidade dos resultados, aumento do absenteísmo ou demissão voluntária (ROBBINS, 2009, p.60).

Ainda segundo Robbins (2010), quando os colaboradores percebem a injustiça espera-se que assumam uma dessas seis escolhas: a) Modificar seus insumos; b) Modificar suas recompensas; c) Rever sua autoimagem; d) Rever a percepção que tem dos outros; e) Buscar outro ponto de referência; f) Pedir demissão. Sendo importante salientar que, embora a maioria das pesquisas tenha concetrado-

se na remuneração, os funcionários parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais.

Conforme esclarece Newstrom (2008), a alta compensação para os funcionários gera efeitos positivos, pois estes sentirão o desequilíbrio no seu relacionamento com a organização e tendem a restaurar o equilíbrio antes existente esforçando-se mais nos seus trabalhos. Esta situação de maior empenho no trabalho para os colaboradores, servirá para descontar o valor das recompensas recebidas (internas e psicológicas), podendo convencer outros colaboradores a exigirem maiores recompensas (externa e física) e também encontrar outro alguém para estabelecer novas comparações (externas e psicológicas). Os colaboradores não bem recompensados agirão com as mesmas estratégias, mas de maneira inversa.

Entretanto, Robbins (2010), afirma que o sobrepagamento não parece gerar um impacto relevante sobre o comportamento na maioria das situações profissionais. E que pessoas que tendem à benevolência preferem que suas relações insumos-recompensas sejam menores do que aquelas dos seus pontos de referência. Todavia, o autor não explica a razão dessa percepção, apenas atribui a uma característica do indivíduo.

2.3.2.5 Orientações Motivacionais

Respeitando as diferenças individuais, as organizações devem compreender que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmo motivos, evitando que o trabalho se torne uma fonte de sofrimento para o colaborador. Os indivíduos são diferentes e interagem de inúmeras maneiras com o meio em que vivem.

Com esse entendimento, Bergamini (1997) identificou quatro estilos de comportamento motivacional dentro das organizações. Acredita-se que cada pessoa é ao mesmo tempo a combinação especial desses quatro estilos de orientação, sendo que um se sobrepõe aos demais. Os estilos são: a) Orientação participativa, de maior destaque; b) Orientação para a ação, bastante presente nas pessoas; c) Orientação para a manutenção, não muito perceptível entre as pessoas; d) Orientação para a conciliação, tendo sua prática vista como um desconforto ao realizá-la.

Para a autora, este estilo indica os traços individuais que cada pessoa evidencia em seu comportamento quando buscam por seus próprios elementos de satisfação motivacional. Esta é uma função da vida psíquica humana, de natureza

intrínseca tão típica de cada pessoa que, através da sua composição, torna possível a individualização da pessoa em relação aos demais. É o compartimento motivacional que faz com que os indivíduos busquem os mesmos objetivos adotando posturas diferentes, particulares.

As pessoas que possuem orientação participativa acreditam que o mais importante na vida é promover os valores que os outros possuem, descobrindo o que há de melhor neles, fomentando o desejo de contribuir ou auxiliar. São considerados formadores de talentos por buscarem, em meio a sensibilidade, o que seja mais produtivo para os tais. Tornam-se facilmente reconhecidas por mostrarem-se disponíveis a ajudar. São idealistas e assumem a responsabilidade por estarem envolvidas em causas importantes, sendo leais e prestativas. Portanto, essas pessoas possuem grande satisfação motivacional quando: “pode seguir orientação grupal; consultar pessoas e ser consultadas por elas; usar seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização; promover o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalha.” (BERGAMINI, 1997, p.123).

As pessoas que possuem orientação para a ação têm o desejo de fazer com que as coisas aconteçam. Elas são atraídas por situações desafiadoras onde possam demonstrar suas competências pessoais vencendo, através delas, esses desafios e chegando ao domínio da situação. O importante não é o que o mundo lhes apresenta como dado da realidade, mas sim o que representam como realidade para si mesmas. Apresentam-se de maneira rápida e ágil para assumir comandos e comandar, demonstram confiança em si mesmas e têm espírito inovador. Apreciam a competição e possuem um forte poder de convencimento dentre os demais do grupo. Logo, a pessoa possui grande satisfação motivacional quando: “sentir-se desafiada a comprovar a sua eficiência; poder dirigir-se com autonomia; desenvolver atividades variadas; ser tratada de igual para igual sem medo.”(BERGAMINI, 1997, p.125).

As pessoas que possuem orientação para a manutenção preocupam-se, primordialmente, com a segurança. Baseiam a construção de suas vidas, cuidadosamente, em conquistas passadas e as projetam para as suas conquistas futuras. Normalmente, agem de maneira lenta e gradativa para garantir a boa qualidade daquilo que estão fazendo. Possuem raciocínio privilegiado, percebendo aspectos ligados a determinados problemas não percebidos pelos demais e desenvolvem suas atividades de forma lógica e ordenada. São pessoas persistentes, organizadas, reservadas e desenvolvem ricas análises sobre os assuntos que lhes

são delegados. Entretanto não gostam de depender dos demais para a realização de suas tarefas, podendo gerar problemas de relacionamento dentro das organizações (BERGAMINI, 1997).

A orientação para a conciliação está presente nas pessoas que têm como preocupação, principal, estar em sintonia com os demais, valorizando a boa aceitação de si próprias dentro do grupo para desenvolverem suas atividades. Essas pessoas são negociadoras e procuram entender o outro a partir do ponto de vista dele, sendo flexíveis e dispostas a reverem seus conceitos em benefício da sociedade. Possuem bom humor e otimismo, características essenciais para transformar um ambiente de preocupações em um ambiente mais agradável e amistoso. Além disso, aceitam as inovações de maneira a contagiar o grupo para que todos entrem com o mesmo afinco no novo projeto. As situações que trazem grande satisfação motivacional são: “desfrutar de uma convivência social harmônica; contar com um ambiente flexível onde seja possível fazer concessões; reconhecer-se importante dentro do grupo e conhecer a repercussão social das suas ações.” (BERGAMINI, 1997, p.129).

Por outro lado, para Mullins (2004) existem outros orientadores motivacionais. O trabalhar possui vários significados e valores diferentes para as pessoas, desempenhando diversos papéis em suas vidas. É o ele que auxilia o preenchimento das necessidades e expectativas relacionadas à remuneração, à satisfação intrínseca e às relações sociais. Como as pessoas são diferentes na maneira e no envolvimento com o trabalho, foram identificados três grupos de atitudes relativas a ele.

De acordo com o mesmo autor, a orientação instrumental indica que as pessoas talvez tenham apenas envolvimento econômico com o trabalho, o qual não é uma questão fundamental em suas vidas, mas simplesmente um meio para atingir um fim. A orientação burocrática afirma que o trabalho pode ganhar importância máxima, gerando uma sensação de comprometimento com as atividades organizacionais e um forte envolvimento positivo na formação de uma estrutura de carreira. Já na orientação solidária, com forte vínculo entre as atividades de trabalho e sociais, os indivíduos podem interpretar o trabalho como uma atividade coletiva e de envolvimento egoístico com os grupos de trabalho, não considerando a organização por trás de tudo.

Desse modo, essas são orientações que determinarão as atitudes das pessoas no trabalho e terão uma influência significativa na importância atribuída aos fatores que afetarão suas motivações e satisfações com o que fazem. Alguns indivíduos possuem uma orientação firme, determinada que não muda conforme o

ambiente de trabalho, para outros, as diferentes situações de trabalho implicam em diferentes orientações. Quando percebe-se que há uma falta de oportunidade para receber maior remuneração ou falta de segurança no emprego, predomina a orientação solidária e uma primeira preocupação com o trabalho de equipe e com a satisfação de expectativas de caráter social.

2.4 A Importância da Motivação

As teorias motivacionais são compreendidas no dia a dia das organizações, em que se convive com diversas situações e pessoas. A motivação funciona por etapas e por características próprias de quem é motivado. Motivação é uma questão de ação, tanto na sua presença quanto na sua ausência, esta é a melhor maneira de descobrir pessoas motivadas. Dentro das etapas motivacionais deve-se levar em conta as necessidades de cada colaborador da organização, ou se não, pelo menos encontrar algum ponto possível de ser satisfeito, pois é imprescindível para que as pessoas sintam-se importantes e necessárias para a realização de seus trabalhos.

É fundamental destacar uma diferença muito importante dentro do entendimento da motivação. Confunde-se muito a motivação com a satisfação, tanto é que as teorias que explicam a motivação estão mais ligadas ao conceito de satisfação do que a própria motivação em si. Nem sempre a satisfação alcançada pode afetar o poder motivador. A motivação, como anteriormente dita, é uma força interior em busca de um objetivo que independe do ambiente para existir. A satisfação é a realização obtida após o alcance de um objetivo. Compreende-se então que a motivação é um meio para se alcançar a satisfação:

A satisfação com o emprego é um conceito complexo e nem sempre é fácil de ser medido objetivamente. Satisfação não é o mesmo que motivação. A satisfação com o emprego é principalmente uma atitude, um estado interno. Poderia, por exemplo, estar associado ao sentimento de realização pessoal, quantitativa ou qualitativa. A motivação é um processo que pode levar à satisfação com o emprego (MULLINS, 2004, p.173).

Glasser (1994, *apud* BERGAMINI, 1997) constata em seus estudos que a falta de uma boa maneira de lidar com as pessoas é um grande responsável pelo fracasso de muitas empresas. Atualmente, as organizações atingiram uma eficiente estabilidade através da tecnologia e da economia globalizada, e apenas com esse quadro de estabilidade foi percebido que o problema da decrescente produtividade,

muitas vezes não está ligado à falta de tecnologia ou de capital, mas sim aos funcionários que reagem de acordo com o tratamento recebido pela direção das empresas.

Compreender a variedade e a singularidade das pessoas é uma dimensão importante do processo de administrar as organizações. Ao passar do tempo, notou-se que a tradicional técnica de tratar funcionários de forma padronizada e genérica não supria a necessidade das organizações de encontrar pessoas qualificadas e que fizesse diferença no potencial produtivo. Agora, existe uma valorização das diferenças individuais, após a percepção de que cada indivíduo possui criatividade e inovação diferente de outro, e que precisa ser “explorado” de acordo com sua especificidade. A psicologia explica as diferenças individuais como o conjunto de experiências obtidas ao longo da vida, que se modifica entre as pessoas à medida que elas vão crescendo. “As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha as suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito as influências de uma enormidade de variáveis.” (CHIAVENATO, 2006, p.99).

Dessa forma, percebe-se que a motivação coletiva não pode ser garantida, pois cada indivíduo é um ser único que possui desejos e objetivos que vão se formando – e mudando – ao longo do tempo, influenciados pelos estímulos externos do ambiente em que este indivíduo está inserido. Não pode-se dizer que estímulos semelhantes terão o mesmo efeito em pessoas diferentes, pois cada um reage de maneira distinta, de acordo com suas necessidades e anseios. Portanto, lidar com essas diferenças entre os colaboradores é essencial às organizações. Entender as necessidades individuais dentro da organização e oferecer condições que possam satisfazê-las, pode ser um diferencial nos resultados de uma empresa.

As necessidades e anseios variam entre colaboradores, mas também variam para um mesmo indivíduo no decorrer do tempo, pois as constantes mudanças evolutivas do mundo moderno influenciam nos objetivos e metas, impactando diretamente a motivação para atingir tais desejos. Dessa forma, torna-se difícil estabelecer um padrão de estímulos, como defendem as teorias comportamentais, pois um estímulo que hoje motiva, amanhã pode ter efeito nulo ou até mesmo ser desmotivador.

Além das necessidades, é importante destacar que as vontades podem exercer influência na motivação do colaborador dentro do ambiente organizacional. Isso está diretamente ligado às características da personalidade de cada indivíduo, afetando a forma de percepção e interação com o ambiente. Estes últimos são fatores essenciais para a motivação intrínseca e cabe aos gestores oferecer as condições

necessárias para que seus colaboradores mantenham-se motivados, ressaltando a importância de atender as necessidades e não as vontades dos funcionários. Dessa forma, amenizam-se os conflitos entre os desejos do colaborador e as exigências da empresa.

As pessoas também se motivam para fazer coisas que vão na direção oposta à desejada pela empresa, como greves, sabotagens, roubo de mercadorias ou invasões de fábricas que demitem funcionários. Por causa disso, o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre administradores e pesquisadores, dada a importância de entender e se possível manejar o estado de disposição para realizar tarefas (MAXIMIANO, 2007, p.250).

Os gestores, geralmente, são vistos como um modelo a ser seguido pelos subordinados, pois tornam-se a figura de referência mais próxima dentro da organização. Portanto, têm como desafio estimular seus funcionários para que gostem da empresa em que trabalham, de seu ambiente e das atividades que realizam, reforçando positivamente a motivação extrínseca.

De acordo com o desenvolvimento das teorias motivacionais, as organizações procuraram encontrar a melhor maneira de gerenciar pessoas, reconhecendo de fato o significado e importância de cada uma delas. Por fim, com essa busca observou-se necessária a reciclagem do setor de recursos humanos, chegando hoje ao que se conhece por Gestão de Pessoas, que direcionou suas atividades em atender o bem comum das organizações e das pessoas que nelas trabalham. Este assunto será melhor explorado no próximo capítulo.

3 GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta secção apresenta-se a contextualização da inserção da Gestão de Pessoas no cenário atual, bem como, o surgimento, a evolução e as influências desta abordagem dentro das organizações. Além disso, discorre sobre a cultura organizacional.

3.1 Gestão de Pessoas

As grandes transformações ocorridas a partir da Revolução Industrial ocasionaram mudanças que influenciaram em grande escala as organizações, sua administração e seu comportamento, especialmente durante o século XX. E para Chiavenato (2006, p. 34), “as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a forma de administrar as pessoas”. Nesse contexto, o autor ainda enumera três eras organizacionais distintas: era industrial clássica, era da industrialização neoclássica e era da informação, como pode ser visto na figura 3.

Figura 3 – As três etapas das organizações no decorrer do Séc. XX

Eras	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900 - 1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase em equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado. Ênfase na manutenção do status quo. Valor à tradição e à experiência	Transição. Foco no presente. Ênfase na adaptação do ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro. Ênfase na mudança. Valor ao conhecimento e criatividade
Ambiente organizacional	Estático, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e imensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos de para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004, p.40)

O setor de recursos humanos também sofreu mudanças. Inicialmente, era responsável apenas pela parte burocrática, na qual selecionava, contratava, cuidava dos benefícios e da folha de pagamento dos funcionários. Não se dava importância para as qualificações e as aptidões. Atualmente, o setor é responsável por gerir recursos humanos para as organizações.

[...] a administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p.13).

A Administração dos Recursos Humanos está, atualmente, voltada ao processo de Gestão de Pessoas, considerando-se esta como a nova definição para as atividades desenvolvidas pelo RH. Este novo conceito é responsável por elaborar novas estratégias com uma maior participação dos colaboradores, dando ênfase aos objetivos empresariais e particulares.

Nesta era de economia digital, da internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento, representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.22).

A gestão de pessoas considera que o desempenho de uma organização depende vigorosamente da contribuição dos colaboradores que a ela pertencem, e da forma pela qual são organizados, estimulados, capacitados e mantidos em um ambiente e clima organizacional adequados. Leva-se em consideração também, como são estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de maneira a capacitá-los para exercerem maior poder e liberdade de decisão, gerando uma maior flexibilidade e levando à uma reação mais rápida aos requisitos variáveis exigidos pelo mercado de trabalho. Portanto, “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p.17).

A partir de uma visão moderna, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) afirmam que a gestão de pessoas desenvolve suas tarefas baseadas nas características dos indivíduos e dos recursos organizacionais para a qualificação dos colaboradores, estabelecendo uma relação de parceria entre os funcionários e a organização.

Conforme Chiavenato (2004), as organizações vêm ampliando sua visão e atuação estratégica. Dessa forma, o processo produtivo se realiza por completo com a participação conjunta dos vários parceiros, cada um contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologia. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que são a base financeira para o acúmulo de recursos. Os empregados contribuem com os seus conhecimentos, capacidades e habilidades em tomada de decisões, proporcionando dinamismo à organização. Os clientes contribuem com a organização consumindo seus bens ou serviços disponibilizados no mercado. Cada parceiro se dispõe a dar continuidade aos seus investimentos caso obtenha retorno e resultados satisfatórios aos investir seus recursos.

Dentro das organizações, como cita esse mesmo autor, as pessoas eram tratadas apenas como recursos produtivos. Para isso, elas eram administradas, o que envolvia planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. Utilizavam-se as pessoas como recursos por acreditar ser um meio para se obter delas o máximo rendimento possível, constituindo-as parte integrante do patrimônio físico da contabilidade organizacional.

Entretanto, quando se fala sobre gestão de pessoal ou em gestão de recursos humanos é importante lembrar que – diferentemente dos recursos físicos – os empregados não são propriedade da empresa onde atuam. As pessoas têm suas próprias impressões, sentimentos e atitudes a respeito da organização, dos sistemas e dos estilos de gestão, de seus deveres e responsabilidades, e das condições sobre as quais trabalham. O que realmente importa é a gestão efetiva das pessoas (MULLINS, 2004, p.265).

Assim como Mullins, Chiavenato também acredita que as pessoas não devam ser tratadas como recursos:

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e organizadores do negócio da empresa (CHIAVENATO, 2004, p. 34).

As características básicas do novo modelo de gestão de pessoas trata os indivíduos como seres dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, agentes ativos e como parceiros da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso.

Conforme destaca Chiavenato (2004), os objetivos básicos do novo modelo de gestão são ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e a realizar sua missão, proporcionando competitividade à organização através da disponibilização de pessoas bem treinadas e motivadas, aumentando, assim, o nível de auto-realização e de satisfação das pessoas no ambiente organizacional, desenvolvendo e mantendo, desta forma, a qualidade de vida no trabalho, administrando e impulsionando a mudança.

De acordo com o mesmo autor, a moderna gestão de pessoas consiste em uma série de atividades, tais como, descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento e seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar. A otimização do retorno sobre os investimentos aplicados nos colaboradores, pode ser um fator de sucesso para sustentar o crescimento e longevidade das organizações.

Portanto, a gestão de pessoas tem uma enorme responsabilidade quanto à capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, buscando atender a demanda da empresa e a realização pessoal e profissional de seu quadro funcional. Deve desenvolver políticas para promover, coordenar, planejar e controlar as atividades estabelecidas quanto à seleção, orientação, avaliação de desempenho comportamental e funcional, qualificação, capacitação, acompanhamento global na organização, bem como atividades relacionadas à manutenção da segurança e saúde no trabalho. Além de desenvolver programas que possam integrar cada vez mais seus colaboradores à sociedade como um todo.

As organizações necessitam que seus colaboradores sintam-se parte integrante delas, pois somente assim desenvolverão com afinco, através de seus talentos, meios para que as empresas tornem-se competitivas diante da concorrência, podendo, dessa forma, superá-las. O potencial do trabalho humano é sem dúvida o bem mais precioso que uma organização pode ter, pois somente ele poderá customizar estratégias de acordo com a demanda da empresa, com o intuito de projetá-la a um futuro promissor.

Segundo Mullins (2004), as organizações são compostas por pessoas que trabalham juntas, porém os indivíduos oferecem-lhes diferentes atitudes e percepções acerca de seu trabalho. Estas diferenças podem tornar-se uma fonte para o desenvolvimento da criatividade ou a raiz de um conflito potencial, de frustração e

problemas organizacionais. É possível diferenciar os indivíduos em relação a seus tipos e características, psique, sexo, capacidade, aspectos relativos ao seu desenvolvimento, atitudes, percepção, motivação e ambiente social e cultural de onde são oriundos.

Para facilitar a compreensão do comportamento das pessoas, de acordo com esse mesmo autor, os gestores precisam estar atentos e serem sensíveis aos fatores que afetam as diferenças entre os indivíduos, os seus conceitos e as suas atitudes. Referir-se á atitude de alguém é comum no ambiente de trabalho, principalmente no setor bancário, pois as pessoas trabalham muito próximas uma das outras e têm contato direto com o cliente. “ (MULLINS, 2004, p.60).

Conforme esclare Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de gestão de pessoas são:

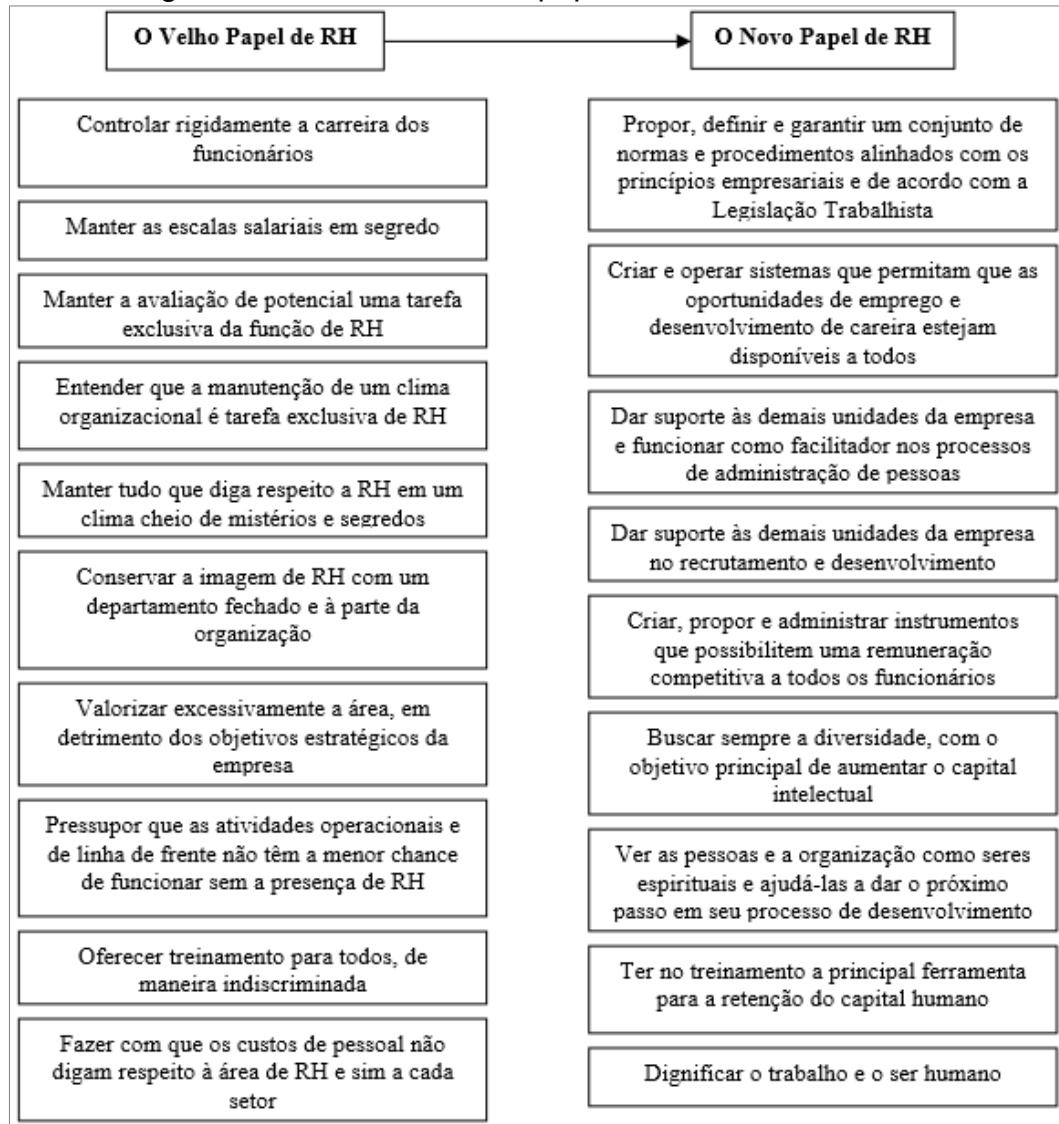
1. **Processo de Agregar Pessoas:** atua na inclusão de novas pessoas através de recrutamento e seleção;
2. **Processo de Aplicar Pessoas:** desenha as atividades que as pessoas irão realizar dentro das empresas e avalia seus desempenhos;
3. **Processo de Recompensar Pessoas:** incentiva as pessoas a satisfazerem suas necessidades individuais mais elevadas incluindo recompensas e remunerações;
4. **Processo de Desenvolver Pessoas:** desenvolve a capacidade profissional e pessoal das pessoas através de treinamento, mudanças e comunicação.
5. **Processo de Manter Pessoas:** proporciona condições psicológicas satisfatórias no ambiente de trabalho para a realização das atividades das pessoas através de fatores como, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida.
6. **Processo de Monitorar Pessoas:** acompanha e controla as pessoas através de bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Dessa forma, os processos devem funcionar como um sistema aberto e participativo gerando como resultados: produtos e serviços de alta qualidade, práticas éticas e socialmente responsáveis e qualidade de vida no trabalho.

Com todas as transformações ocorridas no mundo todo, o papel desempenhado pela gestão de pessoas passou a ser de supervisionamento e

parceria, no qual controla as atividades operacionalmente necessárias e atua de maneira estratégica. Na figura 4 pode-se verificar algumas transformações apresentadas nos últimos tempos, de acordo com Ribeiro (2006):

Figura 4 – O velho e o novo papel de recursos humanos.



Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006, p.16 e 17)

Como pode-se concluir, as mudanças foram muitas. Transformou-se em atividade estratégica o que, originalmente, era uma atividade mecânica, atuando juntamente com os colaboradores em busca de sua capacitação, e deixando de ser um processo centralizador e burocrático para ser um ambiente flexível e descentralizado, afim de se obter parcerias capazes de gerar resultados positivos e competitivos para as organizações.

3.2 Cultura Organizacional

Todo e qualquer indivíduo possui sua própria cultura e personalidade, características que o difere dos demais. Com as organizações não seria diferente, elas também possuem culturas próprias, levando em consideração suas crenças, valores e costumes, o que a torna igualmente diferente das demais.

3.2.1 Conceito

A partir dos primeiros contatos com a organização, pode-se observar a presença de uma cultura organizacional, pois esta pode apresentar-se de diversas formas. Um dos meios mais comuns de manifestação da cultura, conforme afirma Srour (2005), consiste no cenário interno da empresa, onde percebe-se a interferência maior ou menor das ações proporcionadas pelos fatores externos.

Por mais fácil que seja a percepção da existência da cultura organizacional, a sua definição não revela-se tarefa fácil, uma vez que, diante do cenário em que as organizações estão inseridas, torna-se muito complicado limitar a cultura a um conceito, mesmo porque esta varia de uma para a outra. Considera-se, então, praticamente impossível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto no qual ela se encontra estabelecida.

Por diversas ocasiões os gestores realizam mudanças em alguns fatores materiais ou financeiros, mas por motivos desconhecidos não o fazem nos setores de gestão de pessoas. Verifica-se, dessa maneira, que a cultura organizacional está sendo desconsiderada ao invés de ser valorizada e vista de modo essencial para a vida da organização, o que muitas vezes pode levar à frustração das ações, pois “a simples mudança técnica dos equipamentos ou dos sistemas operacionais, sem a correspondente alteração das relações de poder dos padrões culturais pode produzir baixa relação custo-benefício ou pode gerar efeitos de curto alcance” (SROUR, 2005, p.376).

Como anteriormente mencionado, compreender a cultura de uma organização não se mostra uma missão simples, dado que esta é constituída de elementos que se agregam a organização desde a sua fundação e que percorrem toda trajetória de sua história. Para Marras (2011), o conceito definido por Schein é um dos mais ricos e o que mais se aproxima do entendimento da Gestão de Pessoas:

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Schein (2007, *apud* MARRAS, 2011, p. 292).

De acordo com o mesmo autor, a cultura organizacional constitui-se de maneira consensual, pois à medida em que os membros de um grupo descobrem e aceitam as respostas apropriadas ao padrão do grupo ao qual pertencem, essas soluções passam a ser utilizadas e difundidas aos demais membros do grupo como o “padrão ideal” a ser seguido para obter-se a resposta desejada daquelas situações em particular.

Segundo Chiavenato (2010), a cultura é a maneira pela qual as organizações aprenderam a lidar com o seu universo e os seus parceiros (acionistas, investidores, funcionário, clientes e fornecedores). Trata-se de uma complexa mistura de hipóteses, crenças, valores, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, juntas, correspondem ao modo peculiar de uma organização funcionar e trabalhar. Os colaboradores que a elas pertencem, aprendem de maneira bem singular a lidar com uma diversidade de assuntos pertinentes à vida e ao cotidiano do trabalho.

Newstrom (2008), por sua vez, destaca a cultura organizacional como sendo o conjunto de suposições, crenças, valores e normas que é compartilhado pelos membros de uma organização. O que é de suma importância para o sucesso de uma empresa, pois oferece identidade organizacional, representa uma fonte relevante de estabilidade e continuidade, direciona novos funcionários e os estimula para a realização de suas tarefas, indicando os modelos ideais a serem seguidos.

Não há nenhum tipo de cultura organizacional que seja ideal e única para todas as empresas, pois ela depende claramente das metas organizacionais, do setor de atuação, da natureza da competição e de outros inúmeros fatores presentes em seu ambiente. Ainda conforme o mesmo autor, as culturas tornam-se mais facilmente reconhecidas quando seus elementos são completamente integrados e consistentes uns com os outros. Dessa forma, a maior parte dos membros deve pelo menos aceitá-la, se não, assumir as suposições e os valores da cultura.

Em conformidade com estas definições, presume-se que a cultura desempenha uma enorme influência sobre as organizações, pois, conforme Barbosa (2002), a cultura organizacional pode tanto consolidar como desassociar uma organização a um ambiente de competição. A forma como a empresa se comporta

diante das frequentes transformações, bem como as estratégias por ela praticadas diante do mercado, suas crenças e decisões são definidas pela cultura da empresa. Por essa razão, ela mostra-se tão importante para se estabelecer o grau de competitividade em relação às demais organizações.

Conforme esclarece Chiavenato (2010), uma organização que possui uma cultura relutante às mudanças e evoluções do mercado, isto é, uma cultura conservadora, possivelmente não conseguirá permanecer em um ambiente de competitividade á medida em que as demais concorrentes busquem incorporar novos valores e conhecimentos, estando sempre atentas às mudanças e transformações dos fatores externos buscando integrá-los internamente. Dessa maneira, faz-se uma distinção de dois tipos de cultura: a cultura forte, na qual os valores são intensamente compartilhados pela maior parte dos colaboradores e influenciam comportamentos e expectativas, que irão refletir diretamente no desempenho da organização. Por sua vez, a cultura fraca é aquela que permite e aceita mudanças com maior facilidade, podendo levar a empresa a extinção.

Robbins (2010) destaca que a cultura organizacional possui o papel fundamental de definir fronteiras criando distinções entre uma organização e outra, proporcionando identidade e facilitando o compromisso dos funcionários com os objetivos da organização, além de estimular a estabilidade do sistema social. Portanto, conclui-se que a cultura desempenha um papel bastante significativo dentro das organizações, pois através dela são definidos os procedimentos, orientações, formas e meios para se alcançar o sucesso.

3.2.2 Componentes e Meios de Transmissão

A cultura organizacional possui vários componentes. Marras (2011) destaca como sendo os mais importantes os valores, os ritos, os mitos e os tabus. A seguir, pode-se observar uma sucinta descrição de cada um deles, de acordo com a visão do próprio autor:

- **Valores:** conjunto de crenças e conceitos que moldam o perfil cultural de um grupo através do estabelecimento de padrões comportamentais, de avaliação e de imagem. Demonstram quais as prioridades e os caminhos que as organizações pretendem seguir em busca de seus objetivos, tais

como inovação tecnológica, lucratividade, assistência e desenvolvimento de pessoas, seriedade e honestidade, preocupação com a qualidade etc;

- **Ritos:** ações praticadas com a intenção de transmitir os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa. Os ritos de passagem são aqueles nos quais as celebrações enfatizam uma mudança de situação, já o rito de iniciação são aqueles que identificam momentos de entrada em determinadas situações ou grupos;
- **Mitos:** narrativa utilizada para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos valores históricos, podendo ser originários de interpretação de fatos concretos ou não. São renovados constantemente através dos ritos e correspondem a um precioso legado cultural;
- **Tabus:** têm a função orientar comportamentos e atitudes através da perspectiva de proibições ou de questões não bem-vistas pela organização.

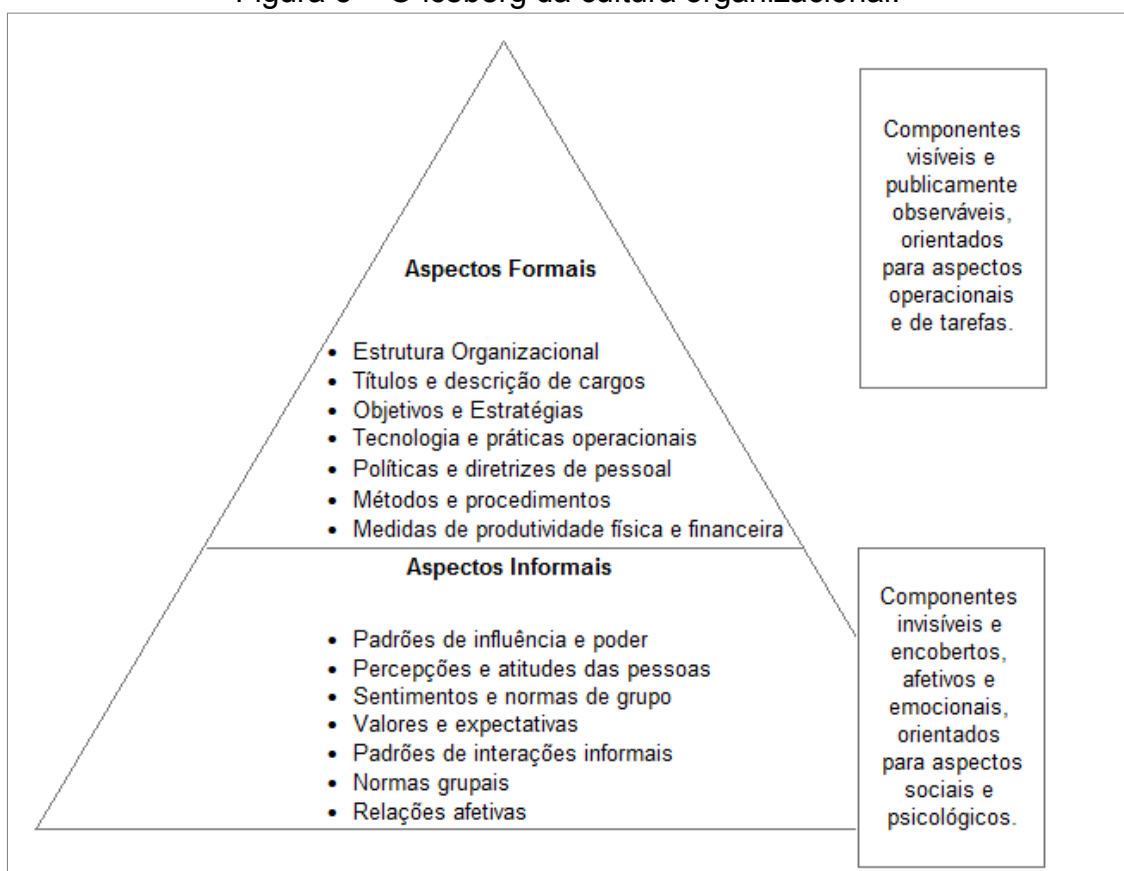
A cultura organizacional também pode ser transmitida aos funcionários de diversas maneiras, dessa forma, Robbins (2009) apresenta as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem como os principais meios de transmissão. Abaixo, verifica-se uma breve caracterização de cada um, de acordo com o mesmo autor:

- **Histórias:** são histórias e contos a respeito da vida do fundador, sua trajetória dentro da organização, suas lembranças de onde e como tudo começou, bem como as dificuldades enfrentadas. São fatos que ocorreram no passado que justificam e dão legitimidade para as atitudes do presente;
- **Rituais e cerimônias:** são sequências de atividades que se repetem de tempos em tempos para reforçar os valores da organização, fixando na mente dos funcionários as suas metas, objetivos e qual o caminho a ser seguido por todos;
- **Símbolos materiais:** dizem respeito a aparência da organização. São os, os tipos de vestimentas dos funcionários, os objetos presentes nas salas, as ferramentas de trabalho, o espaço físico etc. Tudo isso constitui os símbolos materiais e servem para sinalizar aos colaboradores quem é importante, o grau de igualdade desejado pelos dirigentes e qual o tipo de comportamento considerado apropriado;

- **Linguagem:** é uma forma peculiar de comunicação que funciona como um denominador comum que une os membros de uma mesma cultura. As organizações desenvolvem termos para descrever os equipamentos, escritórios, fornecedores, clientes ou produtos relacionados ao negócio.

A utilização de todos esses meios de transmissão evidencia quais são os aspectos relevantes para as organizações através da disseminação de suas crenças e valores. Ou seja, revelam qual a cultura da empresa e o que ela espera de cada colaborador, promovendo maior comprometimento com os objetivos organizacionais.

Figura 5 – O iceberg da cultura organizacional.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.174)

Chiavenato (2010), por sua vez, destaca ainda a atribuição de dois aspectos à cultura organizacional: os formais (como estrutura organizacional, políticas e diretrizes, métodos e procedimentos etc) e os informais (como valores, expectativas, percepções etc), de forma similar a um *iceberg*, conforme ilustra a figura 5.

Pode-se observar que os aspectos formais são aqueles que compõem a cultura da organização de maneira facilmente perceptível, representando tudo o que está evidente aos olhos dos colaboradores, ou seja, as políticas adotadas pela empresa,

sua forma de trabalhar, a estrutura física, as ferramentas de trabalho, as metas e objetivos. Por outro lado, os aspectos informais estão relacionados a assuntos intangíveis, tais como sentimentos e emoções dos membros da organização, caracterizando-se por um aspecto de difícil compreensão, interpretação, mudança ou alteração.

3.2.3 Importância da Cultura Organizacional na Gestão de Pessoas

De acordo com Robbins (2010), conforme a figura 6, a cultura organizacional mostra-se uma variável intermediária. Primeiro os funcionários formam uma percepção geral subjetiva à respeito da organização com base em fatores como grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipes e o apóio às pessoas. Em seguida, essa percepção genérica torna-se, efetivamente, a cultura ou personalidade da organização e afeta diretamente o desempenho e a satisfação dos funcionários. Portanto, quanto mais forte for a cultura, maior será o seu impacto.

Figura 6 – Como é o impacto da cultura organizacional sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários.



Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p.522)

A personalidade das pessoas tende a ser estável ao longo do tempo, o que também acontece com as culturas organizacionais mais fortes. Por esse motivo, os gestores possuem uma dificuldade maior em modificá-las quando não mais se adaptam ao seu ambiente. Compreende-se que a mudança cultural é um processo longo e complicado e, justamente por isso, os gestores devem tratar a cultura de suas organizações como relativamente estáveis, pelo menos a curto prazo.

Chiavenato (2005, p. 165), também afirma que “a cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, com valores e pressuposições básicas.”

Porém, mesmo havendo essa dificuldade, está surgindo nas organizações uma nova forma de adequação da administração através do multiculturalismo, que nada mais é do que “a existência de muitos e diferentes elementos e fatores culturais trazidos às organizações por pessoas provavelmente de diferentes culturas e que coexistam e florescem dentro das organizações” (CHIAVENATO, 2005, p. 165).

Um bom gestor é aquele que percebe se a cultura organizacional está contribuindo de forma positiva para os resultados e objetivos da empresa e busca melhorias, caso contrário. Essa percepção compreende um aspecto fundamental no processo de definição das estratégias da empresa, pois a cultura exerce influência direta nestas, servindo de base para a implantação das ações estratégicas. Portanto, é importante que os gestores estejam atentos às mudanças externas e internas às organizações. Dessa forma, podem buscar novos conhecimentos e aplicá-los em benefício da empresa.

A administração estratégica de recursos humanos, voltada para a gestão de pessoas, utiliza uma metodologia que prevê, basicamente cinco passos, conforme esclarece Marras (2011, p.298):

1. Analisar e diagnosticar o perfil cultural da empresa;
2. Identificar os elementos que compõem o conjunto cultural da organização, cruzando o real com o desejado;
3. Negociar e fixar junto aos grupos componentes da estrutura organizacional os valores e crenças compartilhados que deverão sustentar o programa de cultura da empresa;
4. Desenvolver as lideranças como referenciais de fixação dos elementos culturais e multiplicadores internos;
5. Acompanhar e avaliar o processo através de instrumentos de pesquisa de clima e de cultura organizacional, recebendo feedback e os subsídios necessários para a introdução de eventuais ajustes.

Para Robbins (2010), umas das principais implicações da cultura organizacional sobre a gestão de pessoas está relacionada às decisões sobre recrutamento e seleção. A admissão de pessoas que não compartilham das mesmas crenças, valores e costumes da organização pode resultar em funcionários com pouca motivação e baixo comprometimento, além da insatisfação com a realização de seu trabalho e com a própria organização. O desempenho desse funcionário também depende do grau de conhecimento sobre suas atribuições, pois a compreensão acerca da forma de execução de uma determinada tarefa indica uma socialização adequada.

De acordo com Marras (2011), o papel da Gestão de Pessoas é fundamental não apenas pela implementação de um programa formal de identificação e fixação de uma cultura organizacional, mas principalmente por fazer sua manutenção ao longo do tempo. Do ponto de vista da análise cultural a Gestão de Pessoas é o canal que “materializa a consistência interna da cultura”, através de:

- Definição de perfis compatíveis com os valores que orientarão o R&S;
- Desenho de programa de treinamento e desenvolvimento que passam a enfatizar a história da organização, incluindo depoimentos de heróis e filmes que fazem o primeiro trabalho de inculcação socializante;
- Elaboração de sistemas de recompensas e status que visam premiar não somente a competência, mas também – e às vezes principalmente – a lealdade e o comprometimento com os valores esposados;
- Definição de carreiras e critérios para avaliação, buscando reforçar a filosofia, as crenças e os mitos existentes;
- Recuperação de “desviantes”, esclarecendo e aconselhando quanto às normas de comportamento exemplar;
- Preparação de solenidades para celebrar heróis e destacar o reconhecimento do comportamento exemplar;
- Veiculação de histórias que revigorem os valores, as prioridades, os mitos eleitos etc;
- A definição e interpretação de mensagens adequadas através da “imprensa interna”. (MARRAS, 2011, p.298).

Por fim, de acordo com esse mesmo autor, é importante salientar que todo o trabalho de acompanhamento cultural, inicialmente coordenado pela Gestão de Pessoas, é implementado na organização através da participação de todas as lideranças existentes na estrutura. Esses são, na realidade, os elementos enriquecedores e proliferadores da cultura e dos subprodutos que se originam dela para orientar e falcitar o alcance dos objetivos individuais, grupais e empresariais.

4 METODOLOGIA

Nesta seção propõe-se a definição dos processos metodológicos utilizados no desenvolvimento desse estudo, com base no referencial teórico anteriormente apresentado.

4.1 Classificação da Pesquisa

O estudo se desenvolve sobre uma abordagem quali-quantitativa, apresentando tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos. Em relação a abordagem quantitativa, conforme esclarece Soares (2003, p. 19) “[...] o pesquisador interpreta os fatos, procurando solução para o problema proposto”. Desta forma, a partir da análise de dados coletados através de questionário, serão sugeridas soluções para o problema proposto neste estudo.

Apesar de ser considerada predominantemente como qualitativa, os elementos quantitativos também estão presentes, no estudo, pelo fato de apresentarem dados estatísticos importantes. Segundo Leite (2008, p.2) “[...] há uma preocupação em mensurar os eventos estudados, medindo e quantificando os dados e buscando a precisão nos resultados”. Para Richardson (2012), o método quantitativo busca apresentar de maneira segura e objetiva, os resultados de uma coleta de dados, evitando distorções de análise ou interpretação.

Com relação à finalidade da pesquisa, o presente estudo possui caráter descritivo-exploratório. De acordo com Gil (2008), a pesquisa será considerada como descritiva quando descrever ou definir as características de determinados grupos, assuntos ou eventos, a partir da utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. Já a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o assunto pouco conhecido ou pouco explorado, geralmente, assumindo a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Portanto, a pesquisa deste estudo busca avaliar a situação de uma agência bancária, situada no centro de Fortaleza/CE, em relação a atuação da Gestão de Pessoas no processo motivacional de seus colaboradores, por meio de questionário, pesquisa bibliográfica e estudo de campo.

Em relação à forma de como os dados foram coletados, Severino (2007) define a pesquisa bibliográfica como “aquela que se realiza a partir do registro

disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.” Ou seja, foram analisadas informações em registros disponíveis, a fim de embasar essa pesquisa. A fundamentação dessa pesquisa se deu através de dados coletados a partir da pesquisa bibliográfica na literatura, como livros de autores na área de comportamento organizacional e administração de recursos humanos, relatórios disponíveis na internet e revistas eletrônicas.

Com relação à classificação como estudo de campo, Marconi e Lakatos (2010, p.69) afirmam que a pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta [...]”. E Gil (2008) complementa que ao se utilizar desse tipo de estudo, seu universo delimita-se a um grupo específico, destacando-se a relação entre seus membros, como uma comunidade de trabalho, por exemplo.

Foi definida como população-alvo do estudo todos os colaboradores de uma unidade bancária situada no centro da cidade de Fortaleza, aqui representada por Agência X. A referida agência possui atualmente 34 funcionários que atuam em três setores distintos: atendimento geral de pessoa física, atendimento preferencial de pessoa física e atendimento de pessoa jurídica. A Agência X foi escolhida por critério de conveniência, pois de acordo com Selltiz (1975), serão estudadas as organizações que apresentarem condições e motivação para a realização da pesquisa. Os indivíduos selecionados como respondentes caracterizam-se por serem dotados de personalidade e características próprias, conforme a fundamentação teórica.

4.2 Coleta e Tratamento de Dados

A coleta de dados está relacionada aos métodos utilizados pelo pesquisador a fim de obter-se os dados relativos a fundamentação de sua pesquisa. Conforme esclarece Martins (2002, p. 54), “os estudos bibliográficos, exploratórios, descritivos e experimentais dependem da coleta de dados”.

Para esta pesquisa os dados foram coletados com *survey*, que pode ser entendido como “a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa” (FONSECA, 2002, p. 33). Trata-se de um tipo de pesquisa sigiloso, no qual os respondentes não são identificados. Dessa forma, foi aplicado aos colaboradores

da Agência X um questionário composto por 14 perguntas objetivas e 1 pergunta subjetiva, dividida em duas seções: dados demográficos e dados de pesquisa.

A aplicação dessa ferramenta de pesquisa aos respondentes foi realizada pela pesquisadora, de forma presencial, em visita realizada a Agência X no mês de Novembro de 2016. Dentre os 34 funcionários ativos, distribuídos em diversos níveis hierárquicos, o questionário foi respondido por 20 funcionários distintos, no qual pelo menos um funcionário de cada setor respondeu a pesquisa.

Com base nos dados obtidos através desta ferramenta de pesquisa e análise documental, os dados foram tabulados e tratados de forma quantitativa por meio de ferramentas estatísticas presentes no Microsoft Excel 2016. A partir da utilização desse software, foram gerados os gráficos para facilitar a compreensão e análise dos resultados.

Nos elementos pós-textuais desta pesquisa localiza-se o apêndice, no qual pode-se encontrar o questionário aplicado.

4.3 Breve Histórico Bancário no Brasil

A dinâmica do setor bancário no país teve início com a vinda forçada da Corte Portuguesa para o Brasil, em virtude das invasões napoleônicas. De acordo com Costa Neto (2004), em 1808 surgiu a primeira instituição financeira oficial, o primeiro Banco do Brasil, por meio de um Ato Real baixado por D. João VI. A Instituição emitia notas bancárias que formavam o meio circulante do país, e dispunha de algumas vantagens como a isenção de tributos e o monopólio sobre a comercialização de produtos.

Em 1829, essa primeira instituição foi liquidada sob acusação de que suas emissões concorriam para a desvalorização do meio circulante, êxodo de metais preciosos e elevação geral dos preços. Em 1853 surgiu um novo Banco do Brasil com o intuito de auxiliar o governo no resgate do papel-moeda e promover o aumento do crédito e das riquezas nacionais.

Entre 1889 e 1906, a recessão econômica afeta a expansão do setor bancário. Os bancos passaram a integrar o sistema financeiro, mas a recuperação econômica ocorreu de forma lenta. Entre 1906 e 1918 o sistema bancário foi reorganizado e consolidado.

Além de sua atividade com a operação comercial, até 1945, cabia ao Banco do Brasil a atuação como banco central. Neste mesmo ano criou-se a Superintendência da Moeda e do Crédito, responsável pela formulação da política monetária.

Conforme Barbachan (2004), em 1964 ocorreu a Reforma Bancária, instituída pela lei nº 4595 de 31/12/1964, que foi o marco inicial do surgimento de grupos financeiros de portes diversos. Eles passaram a operar em bases nacionais. Essa mesma lei constituiu a criação do Banco Central do Brasil, que iniciou suas atividades em 1965. A reforma visava à segmentação do sistema financeiro, induzindo a especialização das instituições e estabelecendo vínculos entre captação e aplicação de recursos. A partir dos anos 70, ocorreram muitos processos de fusão, ocasionando a redução do número de bancos no sistema financeiro.

No período do regime militar, de acordo com Kretzer (1996), a organização institucional do sistema financeiro brasileiro dividiu-se em sistema monetário, representado por bancos comerciais públicos e privados, e sistema não-monetário, representado pelos demais. A ordem econômica dentro do sistema financeiro era de ter maior controle sobre as instituições financeiras, estimular financiamento aos setores produtivos e permitir maior especialização em vários tipos de crédito. Além disso, foram criadas as autoridades monetárias: o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (BACEN), em 1964 e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em 1976.

Na década de 80, o país enfrentou uma grande crise, proveniente da instabilidade dos fluxos financeiros, das taxas de juros, das regras de indexação da inflação e da contração da política monetária e de crédito, ocasionando no elevado endividamento das famílias e organizações. A crise levou as instituições financeiras a não cumprirem suas funções de intermediação. Com isso, o governo passou a buscar condições para o financiamento do crescimento econômico a partir de um regime de estabilidade de preços. Para se alcançar esse objetivo, foram criados os bancos múltiplos. Esses, possuíam maior capacidade na composição de passivos e de ativos com prazos maiores, podendo disponibilizar recursos para investimentos em longo prazo.

Em 1986, o governo iniciou a implantação de políticas econômico-financeiras, com a criação do Plano Cruzado, a fim de estabilizar a economia e conter a inflação. Dessa forma, iniciou-se uma reestruturação bancária para conseguir manter os lucros.

O sistema bancário voltou a crescer em ritmo acelerado. O surgimento dos bancos múltiplos, com ajuste na estrutura de custos, corte de pessoal, e redução do espaço físico, resultou na ampliação do sistema financeiro, o que favoreceu os grandes bancos privados.

Desde 1964, com o advento da reforma bancária, o volume de serviços prestados pelos bancos teve um aumento significativo, decorrente do crescimento econômico e tecnológico (MERLO& BARBARINI, 2002). Dentre os novos serviços ofertados, pode-se destacar o recebimento de tributos e contribuições da previdência social, venda de seguros, disponibilização de linhas de crédito e administração de investimentos.

Esse processo de reestruturação compreendeu a redução dos custos operacionais, com a adoção do uso da informática, culminando em demissões progressivas, que por sua vez, acarretaram no fechamento de agências. Além disso, diversas atividades foram terceirizadas e ocorreu um processo de exclusão de contas pequenas, consideradas não rentáveis, a fim de reduzir-se os custos de manutenção.

De acordo com Segnini (2000), a partir do momento em que a inflação deixou de ser uma fonte segura de lucratividade para os bancos, as tendências observadas desde a década de 70 se intensificaram:

- a) a evolução, bem como o uso intensivo das tecnologias de informação, informática e telemática permitiram a automação dos serviços, o que reduziu custos e aumentou a segurança e a qualidade dos serviços oferecidos a uma parcela da população, por meio de fax, telefones e computadores;
- b) percebeu-se a terceirização de um volume crescente de trabalhos considerados não bancários, como transporte, segurança, limpeza, engenharia, manutenção de prédios e equipamentos, restaurantes, desenvolvimentos de softwares. Posteriormente, alguns serviços também passaram a ser terceirizados, como análise de crédito, compensação de cheques e as centrais de atendimento;
- c) observou-se diferentes formas de gestão com o objetivo de realizar fusão nos postos de trabalho, a redução dos níveis hierárquicos como programas de Reengenharia, com foco nas redução de custos e maximização de resultados financeiros.

Conforme esclarece Merlo e Barbarini (2002), com os avanços na automação, houve um grande investimento para a migração de um enorme volume de operações bancárias para as plataformas de microcomputadores, o que permitiu conexões diretas dos clientes com o banco através de *internetbanking*, *home-banking* ou salas de auto-atendimento, localizadas estrategicamente do lado de fora da agência, o que contribuiu para a diminuição do tamanho das agências e as transformou em pontos de negócios com atividades altamente especializadas.

A estrutura operacional e de gestão dos bancos também se modificou nessa fase da automação. Houve uma maior ênfase no trabalho em equipe, com maior poder decisório para os empregados e também para a qualidade do atendimento. Com isso os níveis hierárquicos foram reduzidos a dois, contemplando as funções de gerência e atendimento, porém a função de atendimento deverá ser eliminada no futuro e todos os colaboradores deverão exercer funções gerenciais, permitindo que os clientes possam realizar todas as operações com o mesmo funcionário (MERLO E BARBARINI, 2002).

Ao longo de todas essas mudanças, o perfil do trabalhador bancário passou a ser de um profissional bastante capacitado e qualificado, com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio das tecnologias bancárias e poderosa habilidade de relacionamento com os clientes internos e externos. A rotina de trabalho tornou-se exaustiva com o aumento de tarefas devido ao acúmulo de funções e aumento da carga horária de trabalho para o cumprimento das metas, normalmente conquistadas sob enorme pressão. Os treinamentos para capacitação também passaram a ser constantes, representando um quesito necessário para a ascensão na organização.

4.3.1 O Banco em estudo

O estudo foi realizado em uma agência bancária localizada no centro da cidade de Fortaleza, o qual buscou identificar, a partir do contexto teórico abordado, a situação motivacional de seus colaboradores, verificando possíveis problemas e propondo melhorias que possam auxiliar no desenvolvimento desses colaboradores por meio da utilização dos recursos disponíveis.

Inicialmente serão apresentados dados acerca da organização, seguido por dados gerais da Agência X, os quais são considerados como necessários a

compreensão do estudo. Em seguida, serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada submetida a uma análise pela teoria exposta.

A organização em análise atua no setor financeiro há mais de setenta anos, sendo considerada como um dos maiores bancos privados no Brasil. Teve seu crescimento baseado, principalmente, em fusões e aquisições de outras instituições financeiras. Manteve-se sempre à frente no mercado de varejo e está e entre os líderes em diferentes segmentos, como *Corporate*, *Private* e no atendimento de micro, pequenas e médias empresas. Atualmente a instituição emprega cerca de noventa mil funcionários, sendo o maior empregador privado do país, inclusive, sendo também, o maior empregador de mulheres no Brasil.

Os principais produtos e serviços oferecidos pelo banco compreendem operações bancárias, tais como: operações de crédito e captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários.

A instituição financeira tem por missão, fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente, por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade. E por visão, ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do país e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.

As principais políticas utilizadas baseiam-se na qualidade, declarando o compromisso com a satisfação do cliente, com a eficiência operacional e a excelência de seus produtos e serviços. Trata o cliente respeitando sua individualidade, estreitando o relacionamento por meio da segmentação e contribuindo para que seja por ele percebida como referência de desempenho e eficiência.

Além disso, enfatiza a conduta ética, o bem-estar de seus colaboradores, o desenvolvimento social e o respeito ao meio ambiente, desenvolvendo ações continuamente, a fim de capacitar seus colaboradores, entendendo que o crescimento pessoal e profissional, mais a eficácia organizacional, refletem diretamente na qualidade dos produtos e serviços, proporcionando, também, um ambiente favorável ao trabalho em equipe, com o objetivo de tornar-se o primeiro banco da população brasileira.

A cultura organizacional do banco em estudo está moldada nas crenças, nos valores e na ideologia de seu fundador. De acordo com Segnini (1992, *apud* Guedes, 1999), a disposição para ser socializado e aculturado por este banco integra e norteia os critérios de recrutamento e seleção. Em princípio, não se admitem pessoas que já tenham trabalho em outros bancos, pois o trabalhador deverá ser moldado de acordo com os valores, crenças e comportamentos da cultura da instituição, característica que acaba por funcionar como mecanismo de controle e poder (GUEDES, 1999).

Ainda de acordo com a mesma autora, esta empresa enfoca o sistema de carreira fechada, no qual o treinamento assume um papel muito importante, pois não forma apenas profissionais capazes para exercerem seus cargos, como também submissos à ideologia da empresa por entendê-la como degrau para o ingresso e promoção. Essa promoção é meritocrática e busca mobilizar aspirações profundas do trabalhador ao lhe oferecer respostas às contradições que vivencia na sociedade e na organização em que trabalha, uma vez que afirma que qualquer funcionário pode sonhar com a presidência desde que trabalhe com total dedicação e de acordo com os ideais organizacionais.

Sendo parte integrante da empresa em questão, sabe-se, através da utilização da técnica de observação sistemática (GIL, 2008), que a Agência X possui trinta e quatro funcionários, os quais são convenientemente distribuídos nos cargos de aprendiz, escriturário, caixa, supervisor/chefe de serviço, assistente e cargos de média e alta gerência.

A atual distribuição dos cargos da Agência X, conforme pôde ser constatada por documentos de controle interno – recursos humanos (DCI-RH) de outubro de 2016, os quais foram fornecidos pelo Gerente Administrativo é de: 02 aprendizes, 04 escriturários, 06 caixas, 05 supervisores, 03 chefes de serviço, 05 assistentes, 08 cargos de média gerência e 01 de alta gerência.

5 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

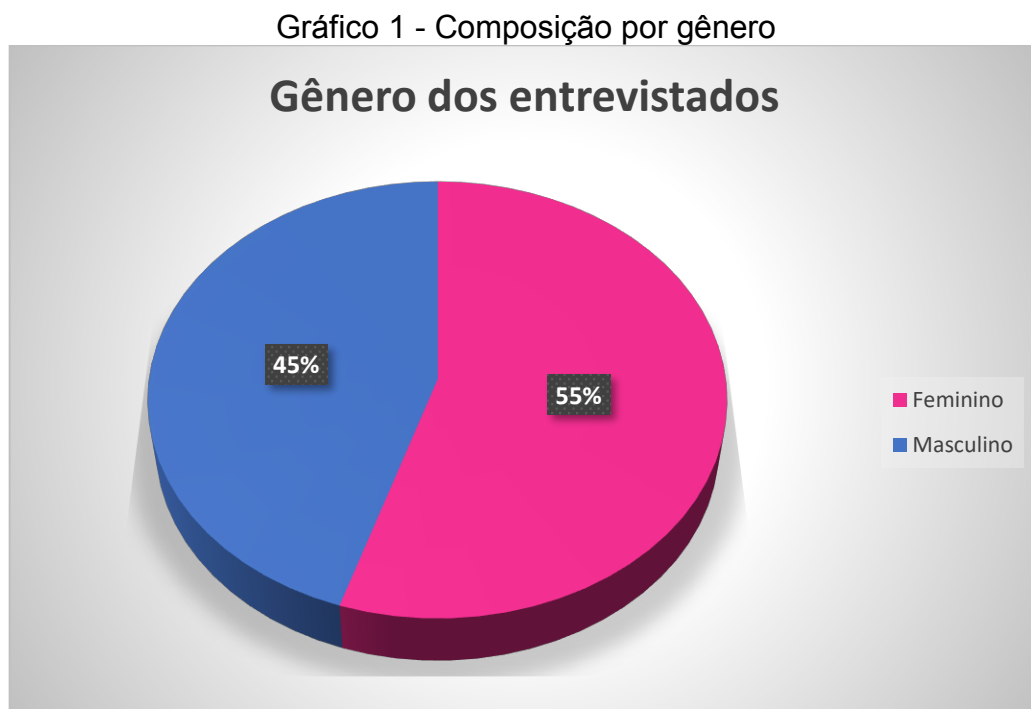
Esta seção tem por objetivo expressar uma análise acerca dos resultados obtidos com a aplicação da pesquisa junto aos funcionários da Agência X. A aplicação da pesquisa foi realizada na própria agência bancária em um dia considerado habitual de trabalho.

Após a coleta das informações, os dados foram tabulados e inseridos na plataforma Excel 2016 para que fossem gerados os gráficos informativos para uma melhor análise e visualização da apresentação dos resultados.

A pesquisa foi dividida em duas partes, a primeira apresenta os dados demográficos acerca da composição da Agência X por amostra dos entrevistados. A segunda busca retratar alguns dados orientados pela teoria abordada neste estudo.

5.1 Dados Demográficos

A pesquisa foi iniciada por perguntas relacionadas a questões gerais com a finalidade de traçar um perfil dos colaboradores da Agência X em relação a: gênero, idade, formação acadêmica e tempo de serviço. Essas questões auxiliam no entendimento do funcionamento da agência e proporcionam uma maior confiança nas análises futuras.



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico de gênero dos colaboradores entrevistados, 55% eram do sexo feminino e 45% eram do sexo masculino. Percebe-se a predominância do gênero feminino na Agência X. Além disso, é prática comum da organização em estudo a disposição para contratação de profissionais do gênero feminino, sendo comprovadamente a empresa privada brasileira que mais emprega mulheres no país.

Gráfico 2 - Composição por idade



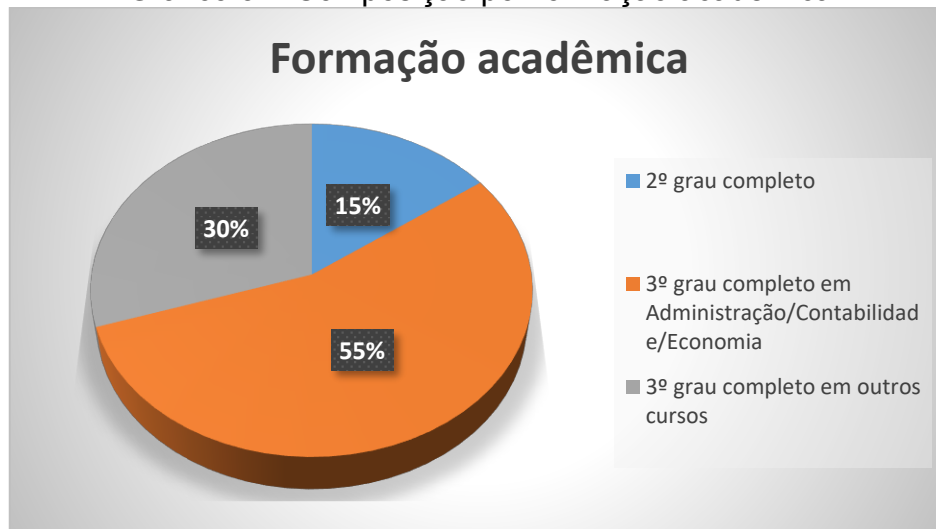
Fonte: Elaboração própria

A idade, como mostra o gráfico 02, foi apresentada em quatro variáveis, em que: 20% dos entrevistados estavam entre 16 e 25 anos; 50% dos entrevistados estavam entre 26 e 35 anos; 10% dos entrevistados estavam entre 36 e 45 anos e 20% dos entrevistados estavam com mais de 46 anos. Tem-se um total de 70% dos entrevistados entre a faixa etária de 16 a 35 anos, o que pode ser considerado como força de trabalho de maioria jovem, de acordo com o estudo da UNFPA – Fundo de População das Nações Unidas (2010), que afirma que a indivíduos compreendidos entre 18 a 32 anos são considerados jovens ao mercado de trabalho.

A formação acadêmica, de acordo com o gráfico 03, apresentou-se em três variáveis. São elas: 2º grau completo, que abrangeu 15% dos entrevistados que podem estar cursando, ou não, uma faculdade; 3º grau completo com formação em Administração, Contabilidade e Economia, que abrangeu 55% dos entrevistados e 3º grau completo com formação em outros cursos, que abrangeu 30% do entrevistados.

Observa-se que é de fundamental importância a contratação de colaboradores formados em áreas afins para se obter maior qualidade nos serviços oferecidos por serem realizados por pessoas que tenham o conhecimento dos procedimentos necessários à atividade. Observa-se que isto tem relevância na organização em questão.

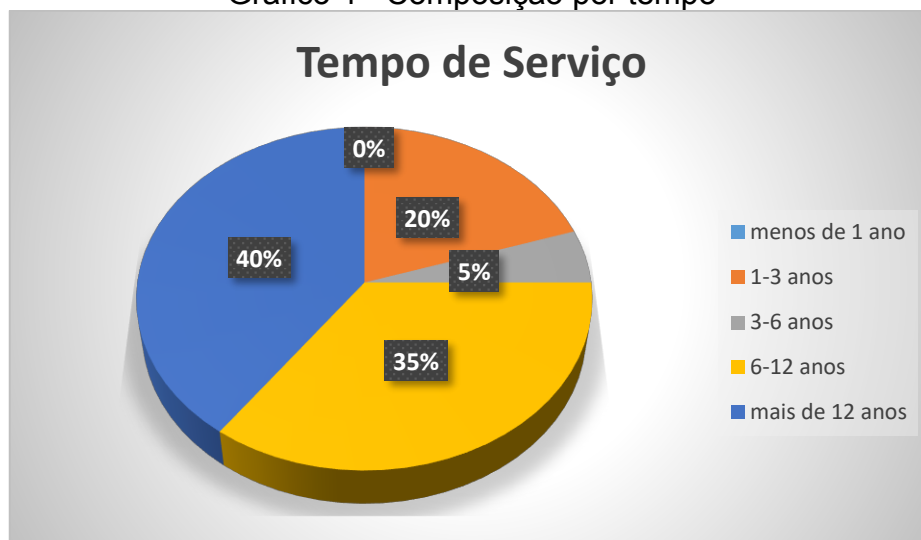
Gráfico 3 - Composição por formação acadêmica



Fonte: Elaboração Própria

Conforme pesquisa do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2014), o índice de rotatividade média global, por ano, para o setor bancário ficou em 23,55% no país, entre os anos de 2007 e 2012. Esse índice global considera como rotatividade o desligamento de qualquer natureza e os remanejamentos entre os setores da mesma organização.

Gráfico 4 - Composição por tempo



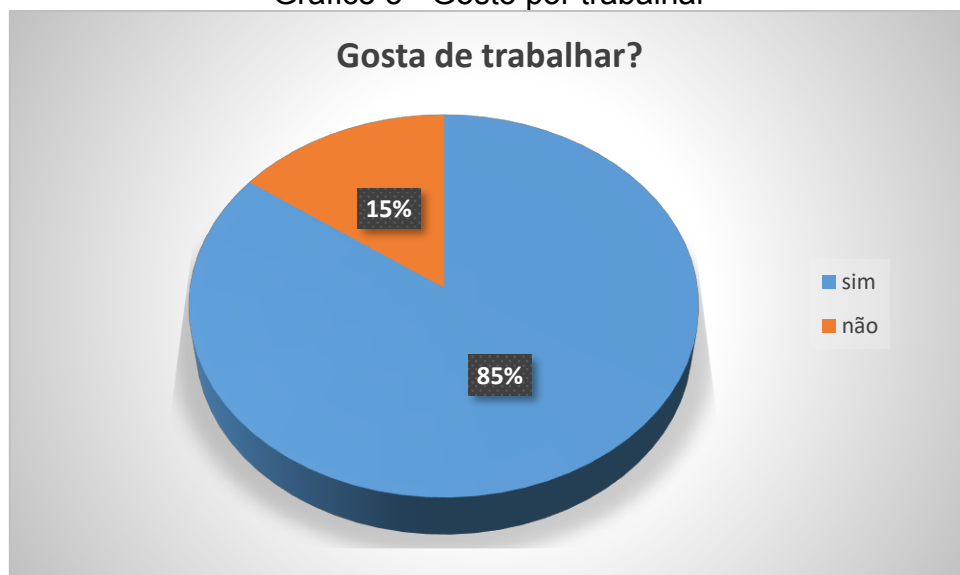
Fonte: Elaboração própria

Como pode-se observar no gráfico 04, o tempo de serviço predominante na organização em estudo foi de mais de 12 anos, sugerindo aparentemente um certo nível de estabilidade. Em contrapartida, ao analisar-se a porcentagem de funcionários com tempo de serviço de 1 até 3 anos, observa-se que 20% dos respondentes estão dispostos nessa classe, indicando que são profissionais “novos” nessa organização em relação aos que tem mais de 12 anos de casa. Desse modo, observa-se quase o mesmo índice apontado pelo DIEESE, conforme a pesquisa de 2014, sugerindo também um certo nível de rotatividade.

5.2 Dados da Pesquisa

Tendo como base do estudo a análise da importância da motivação no desenvolvimento dos colaboradores, as perguntas realizadas nessa segunda parte foram formuladas a partir da teoria apresentada neste estudo. Os questionamentos buscaram identificar, na percepção dos colaboradores, se a gestão de pessoas atua de forma satisfatória e descobrir se a organização bancária emprega funcionários felizes com seus cargos e funções utilizando suas motivações como principal alavanca para a realização de seus trabalhos.

Gráfico 5 - Gosto por trabalhar



Fonte: Elaboração própria

O trabalho é um meio para se atingir a realização e traz consigo uma série de expectativas. Espera-se que as necessidades pessoais, de acordo com o as teorias motivacionais do segundo capítulo, sejam supridas com o auxílio do trabalho para o

alcance de bons relacionamentos, reconhecimento e auto-realização, uma vez que, as pessoas são movidas por esses sentimentos e os buscam com empenho. Observa-se, de acordo com o gráfico 05, que com os colaboradores da Agência X não foi diferente, pois 85% dos respondentes afirmaram gostar de trabalhar.

Gráfico 6 - Reconhecimento no trabalho



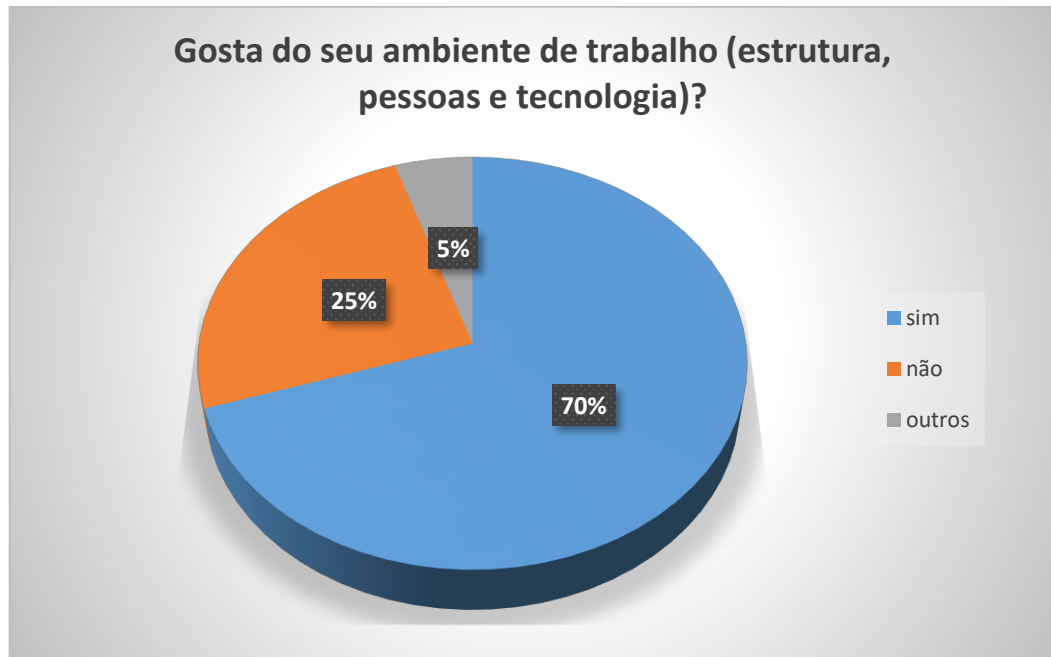
Fonte: Elaboração Própria

O sexto questionamento feito aos funcionários buscou compreender se na organização há o reconhecimento da importância das suas atividades realizadas. Conforme o gráfico acima, 70% dos entrevistados declararam que não e 30% declararam que sim. O reconhecimento no trabalho afeta toda a estrutura física e psicológica do funcionário influenciando na sua produtividade. Dessa forma, uma pequena parcela se considera importante para o bom funcionamento das atividades realizadas na agência, executando-as com satisfação. O que sugere que os funcionários são tratados, em sua maioria, como recursos.

No enfoque da nova Gestão de Recursos Humanos, o colaborador deve ser visto como parceiro por ser de fundamental importância para as organizações, que dependem de seus conhecimentos, habilidades e esforços para se desenvolverem e serem competitivas. Pode-se também incluir ao reconhecimento as gratificações (divisão de lucros excedentes), promoções (viagens, qualificações, mudança de cargo) e recompensas, formas de agradecimento pelo bom desempenho do colaborador, como visto no terceiro capítulo.

Ainda pelos dados mostrados no gráfico, sugere-se que exista alguma ou algumas dessas formas de reconhecimento no trabalho da Agência X, mas precisa ser aperfeiçoado e intensificado. O reconhecimento conforme a teoria das necessidades de Maslow é uma fator externo de grande influência para a manutenção da motivação nas pessoas junto ao ambiente organizacional.

Gráfico 7 - Ambiente de trabalho.



Na sétima questão, perguntou-se aos colaboradores se eles gostavam do seu ambiente de trabalho (considerando estrutura, pessoas e tecnologia) e 70% assinalou que sim, 25% assinalou que não e 5% assinalou outros. Na variável “outros” houve uma recomendação de melhoria da estrutura, porém sem sugestões e nem explicações do motivo para o qual deseja-se que haja essa mudança.

O bom ambiente de trabalho auxilia na otimização dos serviços prestados aos clientes, por isso, deve estar estruturado com todas as ferramentas necessárias para a execução e finalização dos procedimentos necessários a cada atividade. A Agência X aparenta mostrar preocupação em oferecer aos seus colaboradores um bom ambiente de trabalho, mas encontra-se necessitando de algumas melhorias, conforme os resultados acima. De acordo com o que foi visto no terceiro capítulo, quando o colaborador encontra um ambiente organizacional que o ajuda a crescer em sua carreira, a produtividade da organização aumenta combinando a satisfação pessoal e a satisfação organizacional.



Fonte: Elaboração própria

O oitavo questionamento feito aos colaboradores dizia respeito ao sentimento de realização em relação ao desempenho de suas funções. Conforme o gráfico acima, 25% optaram pela variável sim e 75% optaram pela variável não. Dessa forma, pode-se observar que a maioria dos colaboradores que trabalham na Agência X não desempenham suas funções com realização.

Entende-se como realização no desempenho de suas funções que os colaboradores foram designados a executar funções, por meio de procedimentos adequados, das quais possuem qualificação e sentem-se satisfeitos. Pois, para a geração de motivação faz-se necessário a realização de trabalhos de acordo com suas especializações, do contrário, exercer funções que não agradam a pessoa pode gerar baixa estima em relação a produtividade e a relacionamentos, desânimo e falta de vontade de trabalhar.

Segundo Maximiano (2007), os colaboradores também podem se motivar para fazer coisas que vão à direção oposta à desejada pela empresa, conforme visto no item 2.4 no segundo capítulo. Desse modo, observa-se a importância de se entender e se possível administrar o estado de disposição dos colaboradores para a realização de suas tarefas

De acordo com o terceiro capítulo deste estudo, a nona pergunta foi direcionada a responder se existe satisfação das necessidades pessoais de cada

colaborador com o seu trabalho. 45% dos respondentes marcaram a opção sim, mas 55% dos respondentes marcaram a opção não, conforme o gráfico 09.

As necessidades individuais justificam-se com a hierarquia das necessidades de Maslow, na qual somente se alcança realização com a conquista de fato de objetivos e metas traçadas por um motivo que cada indivíduo encontrou para mover suas vidas em um dado momento. Como já visto, as necessidades possuem etapas determinadas e cada indivíduo as buscam por motivos diferentes. De acordo com Newstrom (2008), nesta ocasião os colaboradores reagem de forma a proteger o que já possuem, mas se movimentarão com maior afinco apenas quando estiverem em busca de algo a mais.



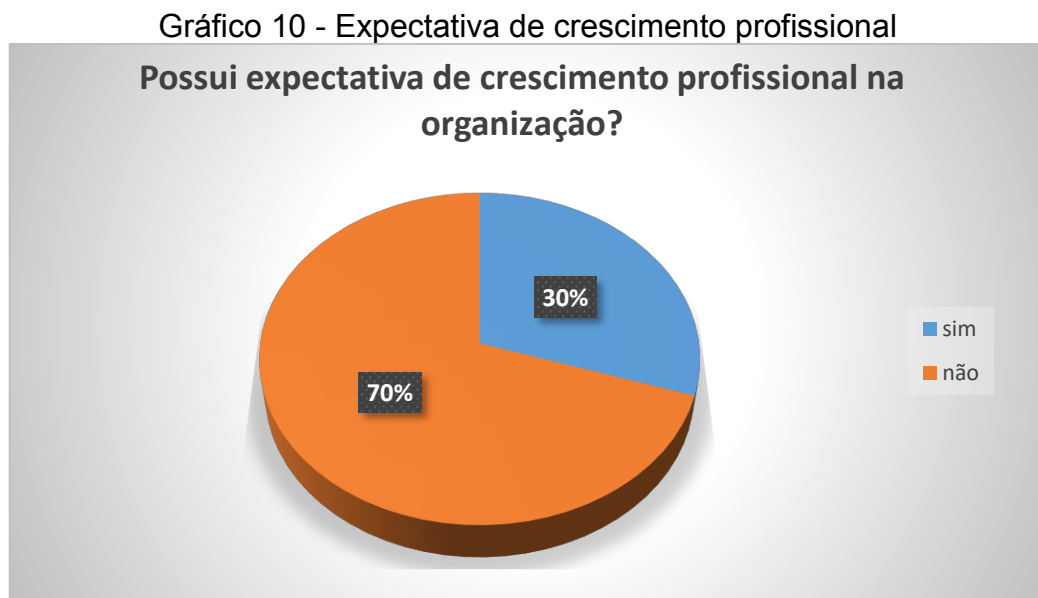
Fonte: Elaboração própria

Considerando os dados acima, um pouco menos da metade dos colaboradores da Agência X encontravam-se satisfeitos por suprirem suas necessidades individuais com o trabalho, enquanto que, um pouco mais da metade, não possuíam esta opinião. As necessidades podem aparecer pela carência de relacionamentos, habilidades, reconhecimento, dinheiro, bens e outros fatores que refletem na conduta de trabalho. Portanto, seja qual for a necessidade de cada indivíduo lotado nesta agência, o trabalho vem ajudando a suprir a carência de apenas 45% dos colaboradores.

Na décima pergunta questionou-se a possibilidade de crescimento profissional na organização bancária, e 30% dos entrevistados responderam que

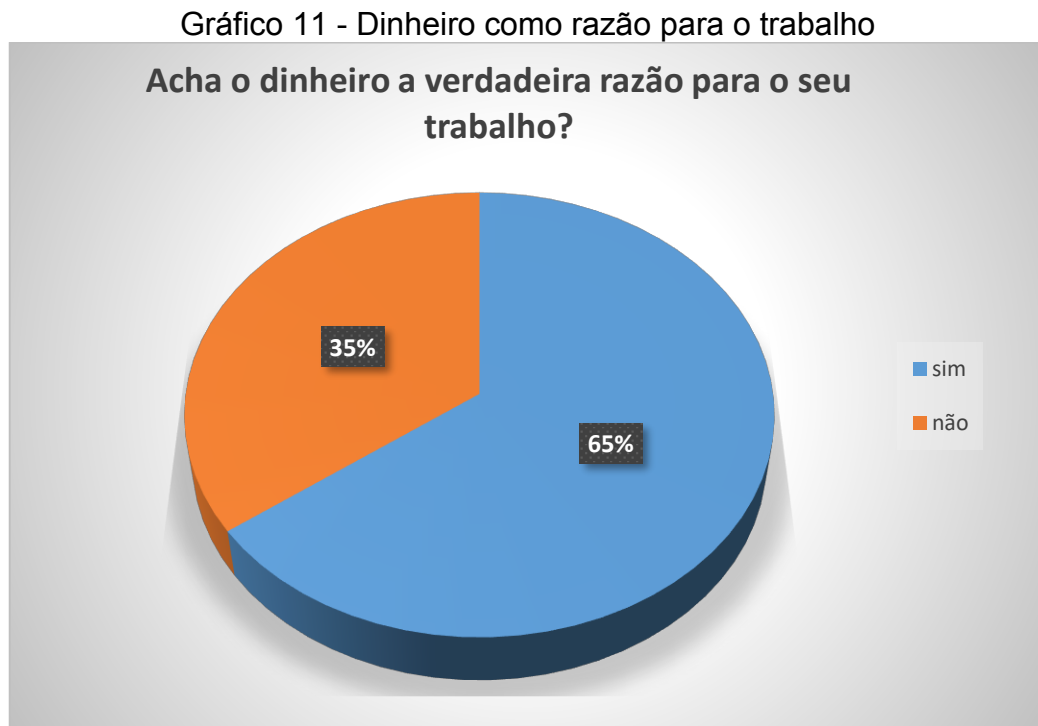
havia sim a possibilidade de crescimento; enquanto que 70% respondeu que não havia possibilidade de crescimento. O crescimento profissional é um dos fatores externos que influencia a motivação das pessoas na busca de suprir a necessidade de auto-realização. De acordo com o gráfico 10, os colaboradores não possuem expectativa de crescimento profissional.

Para Chiavenato (2004), a finalidade de um programa de desenvolvimento profissional é incentivar os colaboradores a melhorarem cada vez mais seu desempenho. Sendo, portanto, este um desejo ou uma aspiração pessoal que é sustentada por ações que denotam apoio dos gestores da organização. Dentro do programa de desenvolvimento podem-se encontrar as revisões de desenvolvimento e a orientação para a melhoria do desempenho.



A décima primeira questão aponta como o principal quesito para a razão do trabalho o dinheiro, como pode ser constatado pelo gráfico abaixo: 65% dos colaboradores afirmaram que sim e 35% dos colaboradores afirmaram que não. O dinheiro é considerado um bom motivo para trabalhar, pois proporciona a conquista de bens, conforto individual e lazer. Porém os quesitos de socialização, auto-realização e autoconfiança são independentes de serem conquistados pelo dinheiro, pois as pessoas que não se sentem satisfeitas nesses quesitos não conseguem ser realizadas no trabalho porque suas motivações encontram-se reprimidas, como pode ser visto neste estudo onde a maioria dos colaboradores tem o dinheiro como principal razão do trabalho, mas não se sentem realizados.

Bergamini (1997) afirma que os fatores extrínsecos ao trabalhador, tais como, salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por esta conquista. São fatores imediatos que causam satisfação, mas que não preenchem ou suprem uma necessidade.



Fonte: Elaboração Própria

Para se trabalhar em alguma coisa faz-se necessário ter vocação. No décimo segundo questionamento foi perguntado aos colaboradores se a carreira bancária era a sua verdadeira vocação profissional e 85% responderam que a carreira bancária não era a sua verdadeira vocação profissional, enquanto que apenas 15% responderam que sim. Considerando que a vocação profissional é a afinidade que a pessoa tem por exercer um ofício e a motivação para a conquistas das necessidades intrínsecas a cada ser humano.

Pelos resultados dos outros questionamentos anteriores, vê-se que esta questão de vocação para o trabalho influencia as outras. Também sugere-se que muitos colaboradores não estejam satisfeitos com a área e se sintam desmotivados para trabalhar. Pode-se entender que o setor bancário não seja de fácil adaptação para aqueles que investiram trabalhar nele podendo, portanto, desempenhar uma outra profissão que esteja mais de acordo com suas afinidades.

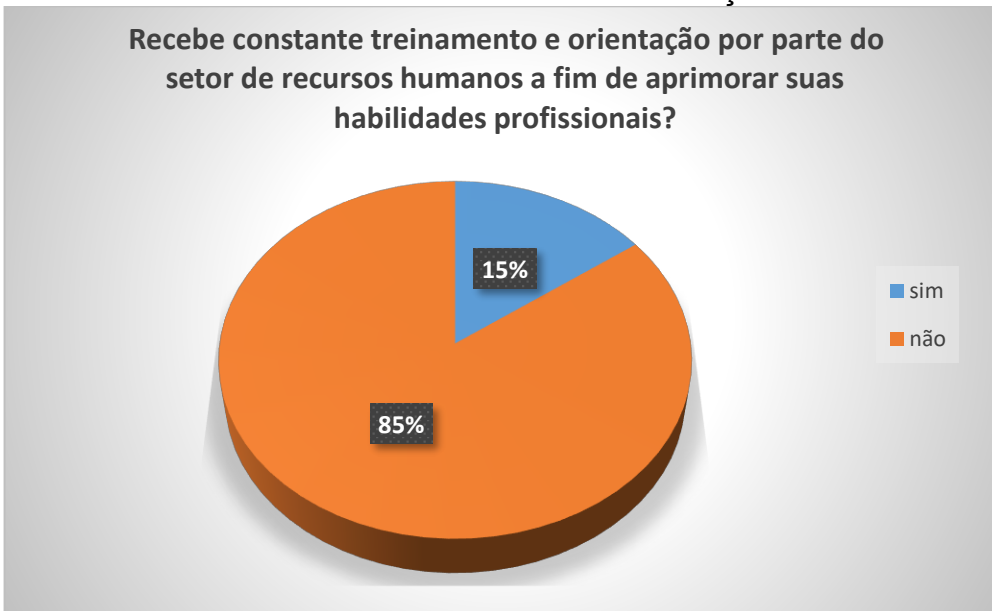
Gráfico 12 - Setor bancário como vocação profissional
Escolheu trabalhar no setor bancário por ser sua verdadeira vocação?



Fonte: Elaboração própria

Em décimo terceiro, foi questionado aos colaboradores se havia treinamento e orientação por parte do setor de Recursos Humanos com a finalidade de aprimorar suas habilidades profissionais. 15% dos respondentes escolheram a opção sim e 85% escolherem a opção não.

Gráfico 13 - Treinamento e orientação



Fonte: Elaboração própria

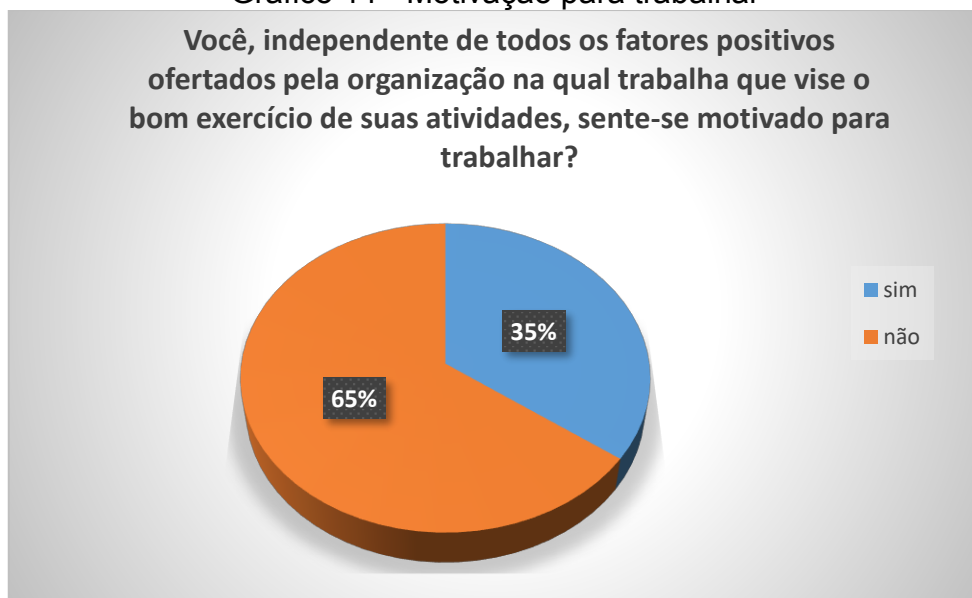
O treinamento deve ser realizado para garantir um número suficiente de colaboradores que possuam técnicas e sejam socialmente competentes e capazes de progredir em suas carreiras. O objetivo do treinamento é aumentar o conhecimento e

as habilidades, desenvolvendo atitudes. O treinamento está relacionado ao desempenho nas tarefas e na prestação de serviços. Também é a base para o crescimento individual gerando muitos benefícios potenciais, tanto para o indivíduo quanto para a organização (MULLINS, 2004).

O papel da Gestão de Pessoas dentro das organizações, de acordo com o terceiro capítulo, é zelar pela qualidade da sua estrutura funcional. Os treinamentos, cursos, palestras, trabalhos em grupo, reconhecimento de competências, distribuição de tarefas e horários, recompensas e promoções são funções atreladas aos responsáveis pela gestão dos colaboradores colocando as pessoas certas nas funções adequadas. É nesse cenário que se viabiliza o crescimento de uma organização.

A décima quarta questão veio para certificar se realmente as pessoas que trabalham no banco, independentemente dos fatores contribuintes para o bom exercício de suas atividades ofertados pela organização, sentem-se motivadas para trabalhar. A motivação é um fenômeno interno que independe das influências externas e é causada pelo surgimento de uma necessidade própria a cada indivíduo. Supostamente, a maioria das pessoas que escolheram trabalhar no setor bancário não viram nele as satisfações de suas necessidades pela afinidade com o trabalho e por um motivo que só elas podem identificar. Do total de entrevistados, 65% não se sentem motivados para trabalhar e 35% se sentem motivados, de acordo com o gráfico 14.

Gráfico 14 - Motivação para trabalhar



Fonte: Elaboração própria

Os fatores externos, como já citados nas questões anteriores, só ajudam a manter a motivação nas pessoas para se alcançar algo e por isso detém o poder de alimentar desejos, o que pode ser fundamental para se trabalhar pessoas dentro de uma organização. A Gestão de Pessoas é a responsável pela alimentação desses desejos com suas estratégias, transformando-se em um instrumento capaz de identificar nas pessoas “o seu melhor” visando o benefício da empresa. Estes processos funcionam como uma troca positiva de favores entre empresa e empregado.

E, por fim, foram solicitadas sugestões para o alcance das expectativas motivacionais dos colaboradores. Foram sugeridos diversos fatores, tais como: respeito à meritocracia, aumento salarial, melhoria na gestão, fim das metas abusivas, mudança da cultura organizacional, atuação na área de formação, diminuição da carga horária, incentivos para educação, reconhecimento e capacitação para os colaboradores e *feedback* para se alcançar as expectativas de realizações pessoais.

Cabe a organização bancária observar que esses fatores devem ser tratados com uma importância ímpar, tendo a noção de que, a medida em que a utilização das estratégias de gestão de pessoas e os influenciadores motivacionais forem instrumentalizados com competência, os profissionais passarão a não se prejudicar emocionalmente, inclusive podendo converter essa desmotivação em um impulso que o promova profissionalmente, justificando esse impulso através de seu desempenho produtivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O alcance das metas organizacionais depende do desempenho dos colaboradores, que por sua vez, agem profissionalmente impulsionados pela motivação. O fenômeno motivacional sempre existiu nas pessoas, mas somente ganhou importância quando o desenvolvimento e a tecnologia passaram a exigir altos níveis de conhecimento e qualificação. Com tantas mudanças, os indivíduos, enquanto trabalhadores, tomaram conhecimento de seus direitos, deveres e da importância de seus papéis no interior do universo da organização.

Somente as organizações possuíam exigências para encontrar pessoas com perfis ideais que pudessem ocupar cargos e nelas exercerem funções, como pode ser visto no segundo capítulo. Entretanto, com a evolução dos estudos e da percepção à respeito da motivação, o cenário encontra-se diferente; os colaboradores também possuem suas exigências, desejam encontrar um ambiente organizacional considerado favorável a sua realização e compatível com as suas necessidades.

Portanto, os indivíduos não buscam mais o trabalho apenas para trabalhar. O que eles buscam é a satisfação de suas necessidades através do trabalho que deve estar de acordo com suas habilidades e afinidades. Os colaboradores da Agência X foram questionados em diversos pontos que levassem à formulação de uma conclusão sobre o estudo da motivação nas pessoas, e a análise dos resultados mostrou que estas mudanças refletiram na rotina de trabalho da agência.

O objetivo geral e a resposta à questão de pesquisa foi alcançado quando se identificou os motivos pelos quais as expectativas motivacionais dos colaboradores não conseguem ser supridas, apesar da limitação na quantidade de colaboradores respondentes. Ela foi baseada de acordo com a perspectiva acima citada e constatou que 65% dos colaboradores entrevistados na instituição financeira não se sentiam motivados para trabalhar no setor bancário.

Levando-se em consideração os objetivos específicos, foi possível verificar e expor a realidade de uma agência bancária a partir das indagações feitas aos colaboradores que apresentaram uma sequência de motivos pelos quais não se sentem motivados: 70% declarou falta de reconhecimento no trabalho por seus gestores, 75% declarou insatisfação com as funções que desempenham, 70% declarou falta de expectativa de crescimento profissional e 85% declarou falta de

vocação profissional para o setor bancário, o que gera desmotivação para a realização de suas funções e atribuições de trabalho.

Todos esses fatores já foram identificados como importantes para a manutenção da motivação nas pessoas no capítulo três deste estudo. As recomendações apresentam-se na prática das seguintes estratégias: recrutamento e seleção mais rigorosos por parte dos gestores, já que a contratação é feita pelos gerentes gerais das agências; uma melhor identificação e determinação por parte do setor de Recursos Humanos das competências necessárias para cada função; fornecimento de treinamento ou outras ações substitutas a todos os funcionários; no acompanhamento e avaliação da eficácia das ações executadas para qualificar o trabalho; na manutenção de registros de educação, treinamentos, habilidades e experiências, a fim de detectar mais facilmente as falhas e solucioná-las imediatamente e, por fim, na consideração do estágio de desenvolvimento dos colaboradores como parceiros da organização.

Para que essas estratégias tornem-se eficazes, faz-se necessária a execução da Gestão de Pessoas, mencionada no terceiro capítulo, compreendendo seus objetivos de desenvolvimento dos colaboradores por suas competências, percebendo que cada um reage de maneira distinta, de acordo com suas necessidades e anseios. Lidar com essas diferenças entre esta população é essencial às organizações. Entender as necessidades individuais dentro dela e oferecer condições para que possam satisfazê-la, pode ser um diferencial nos resultados de uma empresa.

O mercado de trabalho é dinâmico, as estratégias se modificam rapidamente, o perfil do colaborador também, por isso é imprescindível acompanhar a evolução com planejamento e mensuração de resultados. Reunir pessoas com as suas motivações direcionadas ao setor bancário engloba todo este estudo e considerações. O funcionamento das sugestões dadas só poderá gerar resultados se existirem pessoas compromissadas a fazer e querer que isto dê certo.

A prática de políticas adotadas para melhorar a vida dos funcionários de uma organização refletirá na forma como estes assistem seus clientes. A organização bancária, possuidora dos serviços como seu principal produto de venda, precisa de pessoas que transmitam para os seus clientes compromisso, gentileza, discrição, honestidade, responsabilidade e confiabilidade.

Portanto, espera-se que a Agência X passe a valorizar seus funcionários e a tratá-los como parte integrante da organização; como parceiros que possuem desejos

e expectativas e trabalham em busca de suas realizações, combinando os interesses da organização com os interesses pessoais dos colaboradores em benefício do crescimento dos negócios, da demanda de clientes, desenvolvimento, produtividade e competitividade no setor bancário junto a prática de uma gestão estratégica de pessoas eficiente.

De acordo com o estudo, compreende-se que as expectativas propostas foram atingidas e, como fator mais importante, tenha assumido uma contribuição para melhorar as relações humanas entre os colaboradores e as organizações financeiras. Dessa forma, sugere-se a realização de novos estudos sobre esse tema dando ênfase às maneiras de como solucionar a problemática junto à Gestão de Pessoas de acordo com as sugestões expostas pelos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BARBACHAN, José Santiago Fajardo e Fonseca, Marcelo Maciel da. **Concentração Bancária Brasileira: Uma Análise Microeconômica**. FinanceLab Working Paper - FLWP - 2004
- BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zabar. 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRASIL. DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade Setorial: dados e diretrizes para a ação sindical**. 142f. 2014. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2014/rotatividadeSetorial.pdf>> Acesso em 08/11/2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do sucesso das Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Campus, 2005.
- _____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- COSTA NETO, Yttrio Corrêa da. **Bancos oficiais no Brasil: origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Apostila.
- GUEDES, Rita de Cássia. **Bradesco S.A.: Uma Cultura Organizacional Forte dentro do Sistema Bancário Brasileiro**. São Paulo, 1999. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8588/6386>> Acesso em 03/11/2016
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

Godim, S. M. G; Silva, N. (2004), *Motivação no Trabalho*. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, & Bastos, A.V. B. (2004) **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.

KRETZER, Jucélio. **Os Efeitos das fusões e incorporações na estrutura do mercado bancário brasileiro: 1964 – 1984.** [S.I.]: UFSC, 1996.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Francisco Tarciso. *Metodologia Científica: Métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros.* Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração dos recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MERLO, Á. R. C.; BARBARINI, N. **Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso.** *Psicol. Soc.*, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, jun. 2002 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v14n1/v14n1a07.pdf>> . Acesso em: 30/09/2016

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** Tradução de Vinicius Figueira. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NAKAMURA, Cristiane Carlis, *et al.* **Motivação no Trabalho.** Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/26/13>>. Acesso em 01/10/2016

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento Humano no trabalho.** 12ª ed. Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NEHME, Frederico Rebelo. *LER Cresce entre Bancários da Região.* In: Silva, Juliana Lemos. **Organização do trabalho e saúde dos trabalhadores.** Dissertação (Mestrado). Ribeirão Preto: USP, 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Desemprego, terceirização e intensificação do trabalho nos bancos brasileiros. *In*: ROCHA, Maria Isabel Baltar da. **Trabalho e gênero: mudanças permanentes e desafios**. (Org) 34ª ed. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo, 2000.

SELLTIZ, C. e outros. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU. Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e FORTUNA, Alfredo. **Gestão com pessoas – uma abordagem aplicada à estratégia de negócios**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001.

TAVARES, F. P. (2004). **Motivação e Desmotivação sob o enfoque organizacional**. Disponível em:
<<http://www.convibra.com.br/2004/pdf/31.pdf>> Acessado em: 03/10/16

VILELA, Adriana V. **A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho**. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo fazer um levantamento de informações junto aos colaboradores de uma agência bancária relativas ao estudo da importância da motivação para o seu desenvolvimento. Possui somente valor acadêmico e as informações aqui contidas possibilitarão a coleta de dados essenciais para a formulação dos resultados. Esta pesquisa está sendo desenvolvida como complemento do trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará.

Para cada item, marque apenas uma resposta.

1. Gênero:

- () Feminino
- () Masculino

2. Faixa Etária:

- () 16 – 25 anos
- () 26 – 35 anos
- () 36 – 45 anos
- () mais de 46 anos

3. Formação acadêmica:

- () 2º grau
- () 3º grau formado em Administração/Contabilidade/Economia
- () 3º grau formado em outros cursos

4. Há quanto tempo trabalha na organização bancária?

- () menos de 1 ano
- () 1 a 3 anos
- () 3 a 6 anos
- () 6 a 12 anos
- () mais de 12 anos

5. Gosta de trabalhar?

() sim () não

6. Acha que a organização reconhece a importância do seu trabalho?

() sim () não

7. Gosta do seu ambiente de trabalho (estrutura, pessoas e tecnologia)?

() sim () não () outros: _____

8. Sente-se realizado(a) com o desempenho de suas funções?

() sim () não

9. Suas necessidades individuais são satisfeitas com o seu trabalho?

() sim () não () outros: _____

10. Possui expectativa de crescimento profissional na organização?

() sim () não

11. Acha o dinheiro a verdadeira razão para o seu trabalho?

() sim () não () outros: _____

12. Escolheu trabalhar no setor bancário por ser sua verdadeira vocação profissional?

() sim () não () outros: _____

13. Recebe constante treinamento e orientação por parte do setor de recursos humanos a fim de aprimorar suas habilidades profissionais?

() sim () não

14. Você, independente de todos os fatores positivos ofertados pela organização na qual trabalha que vise o bom exercício de suas atividades, sente-se motivado para trabalhar?

() sim () não () outros: _____

15. Quais fatores você poderia sugerir para o alcance das suas expectativas motivacionais?
