

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EFETIVOS DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA NO MUNICÍPIO DE JUÍNA-MT**

Autor: Alan Alves

Orientador: Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho

JUÍNA – MT

2015

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EFETIVOS DE UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA NO MUNICÍPIO DE JUINA-MT**

Autor: Alan Alves

Orientador: Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho

“Trabalho de Conclusão de Curso TCC apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração”.

**JUÍNA - MT
2015**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Elisabete Figueroa dos Santos

Prof. MSc. Fábio Bernardo da Silva

ORIENTADOR: Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho

Dedico este trabalho aos meus pais: Lourdes e Osvaldo, minha esposa Andréia, que sempre me apoiaram e me deram forças, amor e compreensão, pessoas estas, que sempre estiveram ao meu lado, em momentos difíceis, me encorajando para que eu pudesse concluir este curso, bem como pelo incentivo que me deram para nunca desistir dos meus sonhos, por mais difícil que seja o caminho, e principalmente na concretização deste sonho, o tão sonhado diploma de conclusão de curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre ao meu lado me dando saúde, coragem e discernimento.

Ao meu orientador, Prof. Msc. Ariovaldo Lopes de Carvalho por ter colaborado e dedicado grande parte do seu tempo, a me ajudar, para que este trabalho de conclusão de curso tivesse o melhor aproveitamento, e pudesse chegar ao fim.

Agradeço também a toda minha família pelo apoio dado em todos os momentos, foram eles felizes ou não, onde sempre me incentivaram que o que realmente importa, é nunca desistir e sempre seguir em frente.

Agradeço, a minha amada esposa Andréia, por todos os momentos que estive ao meu lado, me dando amor, atenção, conselhos e principalmente a paciência que teve comigo.

Aos meus colegas da faculdade, por todos os momentos que passamos juntos, e nos momentos de dificuldade, se dispuseram a me ajudar.

A todos os professores, diretores e coordenadores que de alguma forma contribuíram para a minha formação.

Agradeço também, todos os meus amigos e colegas de trabalho, por toda compreensão que tiveram comigo, por toda paciência que tiveram para que esse trabalho fosse concluído, pela verdade transmitida ao meu trabalho, através da aplicação do questionário, que resultou neste trabalho de conclusão de curso.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

(Charles Chaplin)

A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido. Não na vitória propriamente dita.

(Mahatma Gandhi)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a motivação dos funcionários efetivos dos setores de caixa e atendimento em uma agência bancária no município de Juina-MT. Para este estudo de caso foi realizada uma pesquisa de campo na qual foi utilizado um questionário contendo 37 questões, construído com base na Teoria dos dois fatores de Herzberg. O questionário foi aplicado aos funcionários efetivos da agência x, relacionados aos setores de caixa e atendimento bancário. Analisou-se o nível de motivação dos funcionários em relação aos fatores higiênicos e motivacionais, que a empresa utiliza para que seus funcionários consigam realizar o seu trabalho motivados. Observou-se que alguns fatores destacados pelos colaboradores podem estar prejudicando os resultados da agência, como a carga horária de trabalho exigida pela organização, que está afetando o horário de saída e de almoço dos colaboradores, os salários não serem compatíveis com a função que exercem, e as tarefas se tornarem rotineiras.

Palavras-chave: Motivação; Incentivo; Teoria dos dois fatores; Instituição financeira; Juina.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico- 1 Sexo	37
Gráfico- 3 Tempo de Serviço	38
Gráfico- 2 Idade	38
Gráfico- 4 Nível de Escolaridade.....	39
Gráfico- 5 A organização proporciona boas condições de trabalho.	40
Gráfico- 6 A organização proporciona um ambiente de trabalho seguro.....	40
Gráfico- 7 A organização proporciona espaços acolhedores e confortáveis ao desempenho das minhas funções.....	41
Gráfico- 8 A organização proporciona um horário de trabalho que atende as minhas necessidades.....	42
Gráfico- 9 A carga de trabalho exigida pela organização é equilibrada.....	42
Gráfico- 10 Recebo um salário compatível com as minhas necessidades.....	43
Gráfico- 11 O meu salário é compatível com a responsabilidade exigida no cargo que ocupo.	44
Gráfico- 12 A organização oferece uma remuneração satisfatória em relação aos salários pagos no mercado de trabalho.....	45
Gráfico- 13 Faço parte de uma equipe de trabalho que mantém boas relações entre os seus membros.....	45
Gráfico- 14 O meu chefe/supervisor motiva os seus colaboradores.	46
Gráfico- 15 As tarefas realizadas no cargo que ocupo são rotineiras.	47
Gráfico- 16 As tarefas realizadas no cargo que ocupo são estressantes.....	48
Gráfico- 17 Na organização existe proporcionalidade entre esforços e recompensas.	48
Gráfico- 18 A minha jornada de trabalho é satisfatória.	49
Gráfico- 19 No exercício das minhas atribuições sacrifico sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.	50
Gráfico- 20 Tenho um trabalho desafiador e interessante.	51
Gráfico- 21 Tenho um bom relacionamento com meus superiores hierárquicos.	51
Gráfico- 22 O meu trabalho proporciona-me prestígio/status.	52
Gráfico- 23 O ambiente de trabalho na organização é motivador.....	53
Gráfico- 24 Sou reconhecido, dentro da organização, pelo trabalho que realizo.	53
Gráfico- 25 O meu trabalho condiz com minha qualificação profissional.	54
Gráfico- 26 A organização proporciona oportunidades de crescimento pessoal.....	55
Gráfico- 27 Sinto-me satisfeito com o trabalho na organização.....	55
Gráfico- 28 Sinto-me motivado(a) com o trabalho que realizo.	56
Gráfico- 29 Sinto-me motivado(a) para atingir os objetivos propostos pela organização.	57

Gráfico- 30 O ambiente de trabalho contribui positivamente para me manter motivados (a).	57
Gráfico- 31 O trabalho na organização dá-me a oportunidade de testar as minhas próprias capacidades.....	58
Gráfico- 32 Sinto-me satisfeito com o plano de cargos e salários oferecidos pela organização.	59
Gráfico- 33 Os programas motivacionais no setor de vendas influenciam a produtividade dos colaboradores.	59
Gráfico- 34 Sinto-me satisfeito quando realizo a venda de um produto bancário.	60
Gráfico- 35 Existe oportunidade para desenvolver e apresentar ideias e sugestões.....	61
Gráfico- 36 Estou satisfeito com os programas motivacionais existentes na organização. ...	61
Gráfico- 37 Os principais fatores que motivam e desmotivam os funcionários.	62

LISTA DE QUADROS

Quadro- 1 Administração - Definições	18
Quadro- 2 Políticas de recursos humanos.....	19
Quadro- 3 Fatores que deram origem das relações humanas.....	26
Quadro- 4 Aspectos da cooperação humana	29
Quadro- 5 Comparação entre teoria clássica e teoria das relações humanas	29
Quadro- 6 A Comparação entre a teoria "X" e "Y"	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das necessidades segundo Maslow	29
---	----

LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CO	Cultura Organizacional
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
1.4 JUSTIFICATIVA	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO E RECURSOS HUMANOS: BREVE HISTÓRICO	17
2.1.2 POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	18
2.1.3 POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	20
2.1.4 POLÍTICA DE ENVOLVIMENTO	21
2.2 MOTIVAÇÃO	22
2.2.1 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.2.2 IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO	24
2.2.3 TEORIA CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM	24
2.2.4 TEORIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS	26
2.2.5 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	28
2.2.6 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG	30
2.2.7 TEORIA MOTIVACIONAL DE MURRAY	31
2.2.8 TEORIA “X” E “Y” DE MCGREGOR	31
2.3 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO SETOR BANCÁRIO	33
3 METODOLOGIA	35
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	37
4.2 FATORES HIGIÊNICOS	39
4.3 FATORES MOTIVACIONAIS	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

A motivação vem ganhando destaque no cenário atual das empresas, por ser um fator importante na gestão de pessoas. A motivação engloba fatores ligados a relação humana e os objetivos a serem alcançados pelas corporações. Neste sentido, faz-se relevante identificar os fatores que levam a motivação ou desmotivação dos funcionários de forma a alcançarem os resultados esperados pela empresa.

O avanço da tecnologia bancária é crescente no Brasil, resultando em ganhos de produtividade para as empresas do setor financeiro. O mercado cada vez mais competitivo e a busca das empresas pela maximização dos lucros fazem com que as empresas busquem tecnologias cada vez mais eficientes. No entanto, o trabalho humano ainda é o grande diferencial competitivo das empresas.

A ciência da administração tem sido enriquecida com teorias ligadas ao estudo da motivação nas empresas. Uma das teorias na área da motivação foi desenvolvida por Frederick Herzberg, que tenta identificar fatores higiênicos e motivacionais que contribuam para a motivação ou desmotivação dos colaboradores. Isso torna-se relevante, pois colaboradores motivados podem auxiliar as empresas a tornarem-se mais competitivas no mercado.

Levando em consideração a globalização e o número de empresas que surgem a cada instante no mundo dos negócios, é fundamental que cada organização tenha um diferencial competitivo para que consiga manter-se em funcionamento. A motivação se faz essencial no setor bancário, visto que os funcionários são cobrados cada vez mais para atingir os objetivos propostos pela organização. Os colaboradores precisam de motivação para realizar suas tarefas diárias, cabendo ao gestor sempre conciliar as metas propostas junto à equipe. Neste sentido a organização x deve também analisar os fatores motivacionais que melhorem as condições de vida de seus funcionários, promovendo a auto-realização profissional, possibilitando aos funcionários a capacidade de realizarem seus objetivos no trabalho com qualidade, atendendo as necessidades dos clientes.

Neste contexto, optou-se por realizar uma pesquisa junto aos funcionários de uma das agências da organização x, localizada no município de Juína/MT, visando analisar alguns dos fatores considerados pela empresa na motivação de

seus colaboradores. O foco foi observar o grau de motivação da agencia x e qual seriam os fatores motivacionais mais relevantes destacados pelos funcionários.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Os estudos motivacionais realizados por Frederick Herzberg na área da Administração revelam que fatores higiênicos e motivacionais no trabalho estão relacionados ao desempenho dos colaboradores, tornando-se assim, assuntos recorrentes de pesquisas que demonstram que se não existir um comprometimento do colaborador com a organização onde trabalha, a mesma poderá não se manter por muito tempo no mercado.

Com base nisso, apresenta-se como problema de pesquisa neste trabalho o seguinte questionamento: Os funcionários dos setores de caixa e atendimento bancário da agencia x estão motivados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a motivação dos funcionários efetivos dos setores de caixa e atendimento em uma agência bancária no município de Juína-MT.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- Identificar os fatores higiênicos e motivacionais que causam motivação e desmotivação dos funcionários efetivos da agência x.
- Identificar junto aos funcionários efetivos da agência x quais fatores poderiam ser melhorados para ter motivação na execução de seu trabalho e conseqüentemente aumentar a produtividade.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como foco principal o estudo da motivação dos colaboradores dos setores de caixa e atendimento bancário na agência x localizada no município de Juína-MT. O trabalho teve como foco 4 (quatro) colaboradores efetivos da agência x, sendo eles, 1 (um) supervisor de atendimento, 2 (dois) caixas e 1 (um) atendente bancário. Não participaram da pesquisa os funcionários contratados e terceirizados, bem como 2 (dois) funcionários efetivos que não aceitaram participar.

1.4 JUSTIFICATIVA

A motivação no trabalho é um fator fundamental, pois em um cenário de competitividade deve-se buscar condições favoráveis para que os colaboradores maximizem seu desempenho. Nesse sentido, as organizações devem proporcionar melhorias para que sintam-se bem no que fazem, sendo a auto-realização um dos caminhos necessários para o alcance de suas realizações como indivíduo.

Segundo o ranking de instituições por índice de reclamações do Banco Central (BACEN, 2015) demonstra o aumento de reclamações dos clientes, em especial, da organização x. Além das altas taxas bancárias e juros, a demora no atendimento é um dos fatores apontados pelos clientes como negativos na organização x, sendo um dos principais motivos de baixa satisfação aos serviços prestados. O aumento das reclamações nos órgãos de fiscalização pode vir a prejudicar a imagem da empresa no futuro. Por isso é de interesse dos bancos buscar motivar seus colaboradores, pois podem ser um fator essencial na satisfação dos clientes. Assim, faz-se relevante identificar os fatores motivacionais que podem gerar a motivação/desmotivação nos colaboradores da agência x, influenciando o rendimento no trabalho. Nesse sentido, este trabalho pode auxiliar o gestor a identificar os pontos a serem melhorados para o cumprimento das metas estipuladas na agência x, sem deixar de prestar um ótimo atendimento aos clientes.

A importância desta pesquisa recai também sobre as possíveis contribuições para os acadêmicos interessados no assunto, bem como para as empresas do setor bancário que buscam melhorar sua produtividade através da motivação de seus colaboradores e se tornarem cada vez mais competitivas no segmento bancário.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo de introdução são apresentados a contextualização, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a delimitação do trabalho e a justificativa.

No segundo capítulo será desenvolvido o Referencial Teórico, onde será apresentado as principais teorias em relação à administração de RH e da motivação.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

Já no quarto capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa com a análise dos dados obtidos através da aplicação de um questionário aos funcionários efetivos da agência x do município de Juína/MT.

No último capítulo, apresentam-se as principais conclusões e algumas considerações sobre o estudo empreendido, as quais resultam da relação estabelecida entre a teoria que embasa esta pesquisa e as análises propostas a partir dos resultados apresentados.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO E RECURSOS HUMANOS: BREVE HISTÓRICO

Alguns autores têm apresentado diferentes definições para a administração como ciência, conforme podemos observar no quadro 1.

Quadro- 1 Administração - Definição

Definições de Administração	
Autores	Definição
Stoner e Freeman (1985)	Definem administração como sendo o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho das pessoas da organização e de usar da melhor forma possível, os recursos disponível da organização para conseguir realizar os objetivos estabelecidos.
Chiavenato (2000)	Afirma que a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Também define administração como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos estabelecidos.
Bateman e Snell (1998)	Definem a administração como o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais.
Certo (2003)	Afirma que o termo administração pode ser empregado de diferentes maneiras, mas define administração como o processo que permite alcançar as metas de uma empresa, fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa.
Megginson et al (1998)	Consideram que administração é o trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais para atingir objetivos organizacionais, por meio do desempenho das funções de planejar, organizar, lideres e controlar.
Silva (2001)	Comenta sobre o grande número de conceitos para o termo e formula a seguinte definição: administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.
Montana e Charnov (1999)	Definem administração como o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.
Maximiliano (2002)	Define administração como sendo o processo de tornar e colocar em prática, decisões sobre objetivos e utilização de recursos, salientando que as decisões sobre objetivos e utilização de recursos abrangem quatro funções: planejamento, organização, execução e controle.

Fonte: Peinado e Graeml (2007, p.44)

Segundo Maximiano (2004), o significado de Administração busca além de ser uma ciência, uma interpretação da palavra, o processo de compreender o que as organizações desempenham na sociedade, a partir de objetivos, decisões e recursos.

Chiavenato (2004) ressalta que a administração é um fenômeno universal no mundo desenvolvido, onde as empresas precisam alcançar suas metas em um

cenário altamente competitivo, onde a concorrência é acirrada. Ao mesmo tempo, é necessário que dentro de uma organização, alguns fatores precisam ser observados. Para que o desempenho dessa organização seja o melhor possível, a coordenação de múltiplas atividades, tais como, tomar decisões, conduzir e avaliar pessoas, avaliar as metas, designar recursos, são de suma importância para o sucesso desta organização.

A administração passou a ser crucial na vida das empresas, por que têm princípios, tais como o planejamento, organização, direção e controle no sentido de auxiliar os gestores na coordenação de equipes qualificadas em seus devidos departamentos.

De acordo com Gonçalves (2012) tão importante quanto saber administrar uma empresa, a gestão de pessoas de uma organização tem um papel primordial dentro desta organização, pois permite o alcance de resultados e o perpetuar da vida desta instituição no mercado. A gestão de pessoas se faz cada vez mais presente nas organizações e tem sido cada vez mais valorizada.

2.1.2 POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Lacombe (2005), a política de recursos humanos é fundamentada num conjunto de declarações escritas no qual pretende lidar com seus membros para atingir o objetivo organizacional de modo a que seja alcançado o que a empresa pretende buscar.

As políticas de recursos humanos tratam da maneira pela qual a empresa passará a lidar com seus colaboradores, para que através delas, consigam atingir seus objetivos. No entanto, essas políticas podem variar para cada organização, conforme destaca Chiavenato (2004):

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Variam enormemente conforme a organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 136).

Para Chiavenato (2004) em um mundo de negócios cada vez mais competitivo, as organizações buscam estar sempre à frente de seus concorrentes, sendo assim, as organizações desenvolvem políticas de recursos humanos cada vez

mais voltados as suas necessidades, e respeitando a filosofia da empresa, para isso, é necessário que a política de recursos humanos abranja os seguintes apresentados no quadro 2.

Quadro- 2 Políticas de recursos humanos

1) Políticas de suprimento de recursos humanos:

- a) .Onde recrutar, em que condições recrutar os recursos humanos necessários á organização.
- b) Critérios de seleção de recursos humanos, e padrão de qualidade para admissão.
- c) Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

2) Políticas de aplicação de recursos humanos:

- a) Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho, para o desempenho das tarefas, e atribuições para o universo de cargos da organização.
- b) Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos.
- c) Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.

3) Políticas de manutenção de recursos humanos:

- a) Critério de remuneração direta dos participantes, baseando-se na avaliação dos cargos e salários.
- b) Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo em vista os programas de benefícios segundo cada cargo ocupado na organização.
- c) Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevada, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado.
- d) Critérios relativos as relações físicas, ambientais, higiênicas e de segurança que envolvem o desempenho das tarefas.
- e) Relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.

4) Políticas de desenvolvimento de recursos humanos:

- a) Critérios de diagnósticos e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas dentro da organização.
- b) Critérios de desenvolvimento de recursos humanos à médio e longo prazos, visando à contínua realização do potencial humano.
- c) Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

5) Políticas de monitoração de recursos humanos:

- a) Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativas e qualitativas da força de trabalho disponível na organização.
- b) Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

Fonte: Chiavenato (2004, p.138)

Portanto, a ARH consiste, “no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal.” (CHIAVENATO, 2004, p. 138). As políticas se fizeram necessárias em função da racionalidade das organizações, da filosofia e cultura organizacional das empresas, políticas essas, estabelecidas para governar e assegurar que regras impostas pela própria organização sejam cumpridas, tornando-se assim como guias de orientação e ação, servindo de base para a resolução de problemas que podem vir a existir dentro da empresa.

2.1.3 POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Cerqueira (2009) a “produtividade, excelência no atendimento ao cliente, superação de metas, resiliência, criatividade e muitos outros ingredientes são requeridos para que as organizações sobrevivam e se perpetuem”. Um dos maiores desafios a serem vencidos pelas organizações, segundo a autora, e para que se consiga o tão almejado sucesso das grandes corporações, é que a peça-chave dessa engrenagem, o ser humano, tenha a sua devida atenção.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997) funcionários qualificados na empresa significam maior capacidade produtiva alinhada à eficiência em sua atuação, representando ganhos em serviços e produtos no mercado. Neste sentido as empresas podem aumentar a produtividade na habilidade individual dos funcionários em suas especializações adquiridas.

Para Cerqueira (2009) o grande problema é que os investimentos têm sido priorizados nas áreas como programas normativos, equipamentos tecnológicos, ou seja, acervos voltados para negócios da empresa. Como ressalta a autora o foco principal deveria estar no seu colaborador, o coração da organização, requerendo assim, mudanças urgentes na forma de ver a organização. A autora acredita que mesmo diante de uma realidade tão acirrada, ainda exista empresas que não estão investindo no desenvolvimento de seus colaboradores.

Esta prática não deixa de ser válida, considerando-se a necessidade de desenvolvimento da empregabilidade do profissional. Mas o que observamos, é que os planos de desenvolvimento deixados sob a responsabilidade do próprio colaborador, na maioria das vezes, tendem a inclinar-se para objetivos pessoais, sem considerar as perspectivas da empresa. Quando coincidem com os propósitos, é algo salutar, caso contrário, colaborador e empresa seguirão em caminhos opostos. (CERQUEIRA, 2009, p. 52)

Cerqueira (2009) ressalta que é necessário que as organizações desenvolvam programas que estimulem constantemente seus colaboradores em todos os aspectos, mas para que isso aconteça, é necessário a sistematização de processos de treinamentos e desenvolvimento de pessoas nas organizações. A realização de programas de capacitação de forma segmentada e esporádica não conduz e não condiz com o caminho de desenvolvimento do ser humano e por extensão da organização.

Já para Chiavenato (2003), alguns critérios são necessários para o acontecimento da Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos dentro de uma organização.

Critérios de diagnósticos e programação de preparação e reciclagens constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização.

Critérios de desenvolvimento de recursos humanos à médio e longo prazos, visando a contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização.

Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional através da mudança do comportamento dos participantes. (CHIAVENATO, 2003, p.69).

Sabemos que a inserção da tecnologia no mundo dos negócios é essencial para que as empresas possam se desenvolver e se tornar cada vez mais competitivas. Portanto, muitos profissionais procuram se profissionalizar de forma a atender as necessidades da empresa, uma vez que as empresas necessitam cada vez mais de profissionais capacitados, e que já estejam preparados, não gerando custos para a organização.

2.1.4 POLÍTICA DE ENVOLVIMENTO

Segundo Cerqueira (2009) as políticas de treinamento e desenvolvimento são de suma importância para o sucesso da empresa, sendo a “produtividade, excelência no atendimento ao cliente, superação de metas, resiliência, criatividade e muitos outros ingredientes são requeridos para que as organizações sobrevivam e se perpetuem”. Demo (2010, p. 83) explica que a política de envolvimento também possui um papel muito importante na organização, pois essa política trata da comunicação com a organização, da participação, do relacionamento dos colaboradores, e o reconhecimento por todo o trabalho feito por eles.

Demo (2010) ressalta o pouco uso dessas práticas de reconhecimento e relacionamento da organização com seus colaboradores, e afirma ainda que a comunicação organizacional serve como termômetro para a empresa, pois essa prática serve como medida referencial frente às decisões tomadas pela organização e que a prática da comunicação, nada mais é, que a movimentação da informação no interior da organização e lembra ainda que a empresa deve sempre fazer com

que o colaborador esteja participando das formulações de decisões na empresa onde trabalha.

O relacionamento é lembrado por Demo (2010) como algo muito importante para o sucesso da empresa, onde a integração de toda a equipe resultará em uma recompensa social, “traduzida pela qualidade dos relacionamentos internos da organização”.

A política de envolvimento necessita elevar a autoestima de seus colaboradores para que exista um envolvimento maior da empresa com seus colaboradores, existindo assim, um clima amigável dentro da empresa.

2.2 MOTIVAÇÃO

Para Chiavenato (2003), motivação é:

“A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.” (CHIAVENATO, 2003, p. 287).

Para Bergamini (2013), a motivação adquiriu diferentes aspectos ao longo dos anos.

“A motivação adquiriu, diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada ou ultrapassada, destruindo os argumentos da outra. Como as origens do comportamento humano nascem em diferentes níveis de profundidade do psiquismo, elas possuem um desencadeamento dinâmico qualitativamente diferente.” (BERGAMINI, 2013, p.33)

Segundo Bergamini (2013) o fator motivacional se torna mais complexo quando comparado no coletivo, pois cada indivíduo possui diferentes maneiras de se sentir motivado. Chiavenato (2003) ressalta a importância de se entender as necessidades dos indivíduos dentro de uma organização e o estímulo oferecido a eles.

“Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.” (CHIAVENATO, 2003, p. 287).

Chiavenato (2009) enfatiza que “as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes.” (CHIAVENATO, 2009, p. 121-122). Portanto as pessoas tendem a mudar de comportamento desde que recebam um estímulo externo do ambiente. Contudo, isso vai depender de cada pessoa, pois algumas podem reagir de forma positiva e outras de forma negativa.

2.2.1 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Bergamini (2013) explica que no caso da motivação para o trabalho, parte de seu significado cobre as necessidades econômicas voltadas à sobrevivência. A autora explica que o verdadeiro valor da motivação foi deixado para segundo plano, pois não é necessário estar motivado para se trabalhar.

Bergamini (2013) ainda lembra que enquanto isso, as organizações, diante de seus representantes, estão cada vez mais convencidos que existem para cumprir suas metas e seus objetivos como sentidos da sua sobrevivência. No entanto, a autora relembra também que às organizações dependem muito da motivação daqueles que nelas trabalham, sendo necessário o constante acompanhamento dos líderes dessas organizações para com os seus colaboradores.

Bergamini (2013, p. 67) destaca a importância de alguns aspectos nas organizações, sendo eles “transparência, integridade, honestidade, verdade, responsabilidade compartilhada e esperança” no ambiente de trabalho..

Chiavenato (2009) para alcançar certos objetivos, as pessoas se agrupam em organizações para transpor suas limitações, e juntar esforços com essa união. Assim, tanto as pessoas como as organizações desejam alcançar seus objetivos, sendo de um lado os colaboradores, uma vez recrutados, têm metas e objetivos distintos, e de outro a organização recrutando pessoas para o alcance de suas metas.

2.2.2 IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2009) a interação entre pessoas e organizações é um fenômeno que está ocorrendo em todo o planeta e na vida das pessoas, pois as pessoas passam a maior parte do tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações.

Para Bergamini (1997):

A motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos das organizações (BERGAMINI, 1997, p.18).

Para Chiavenato (2009) a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana, e da explicação do comportamento humano, para o autor, motivar é “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.” (CHIAVENATO, 2009, P. 121).

Desta forma, teorias sobre motivação têm sido apresentadas por diferentes autores como: a teoria contingencial de VROOM, a teoria das necessidades de MASLOW, a teoria dos dois fatores de HERZBERG e a teoria motivacional de MURRAY. Nas próximas seções serão apresentadas sucintamente algumas delas.

2.2.3 TEORIA CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM

Enquanto a teoria de Maslow baseia-se em uma sustentação de hierarquia das necessidades, a teoria de Herzberg baseia-se em duas classes de fatores, ambos os autores concordam que exista uma maneira melhor de motivar as pessoas, seja através da teoria da pirâmide de necessidades humanas, ou da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo. Mas observa-se que pessoas diferentes reagem de maneiras diversas, conforme a situação que são colocadas.

Vroom (1997) desenvolveu a teoria que rejeita noções preconcebidas, essa teoria é uma das mais aceitas pelos psicólogos e sociólogos contemporâneos. Muito

se parece com a teoria desenvolvida por Atkinson e Edwards na psicologia experimental , e por Peak, Rosenberg e Fishbein na psicologia social.

Para Vroom (1997) três fatores são fundamentais para que a produtividade individual atinja um nível satisfatório, são eles:

- Os objetivos individuais, ou seja, a força dos desejos de atingir objetivos.
- A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais.
- A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo. (VROOM, 1997 p.67)

Segundo Vroom (1997) um indivíduo é capaz de aumentar sua produtividade quando três condições se impõem:

- 1) Objetivos pessoais do indivíduo:** que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante etc. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
- 2) Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade:** se um operário tem como importante objetivo, ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal para produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
- 3) Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade:** se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em um cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.(VROOM, 1997 p.68)

Vroom (1997) afirma que esses três fatores em conjunto, são determinantes para que a motivação do indivíduo, em produzir algo em um tempo determinado seja concretizada. Neste sentido a comparações que o indivíduo possa sofrer variações de satisfação na percepção da capacidade de atingir seus objetivos.

2.2.4 TEORIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS

A motivação é um processo que envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, demonstrados por meio de atividades que ofereçam significados para o trabalho do empregado.

Com o surgimento da teoria das relações humanas, nos Estados Unidos, em consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, realizada por Elton Mayo e seus ajudantes, sendo este, um movimento de reação à teoria clássica da administração, Chiavenato (2001) explica que a teoria Clássica e a Administração científica nunca foram aceitas de forma tranquila nos Estados Unidos, pois eram vistas por empregados e sindicatos, como um meio sofisticado de exploração a favor dos interesses patronais, observou-se que a administração se sustentava em princípios inadequados quando comparados ao estilo de vida dos americanos, sendo assim, surge à necessidade de coibir tais atos desumanos ao trabalhador, como métodos rigorosos e dolorosos que tinham de se submeter. Chiavenato (2001) ressalta quatro fatos que deram origem a essa teoria, conforme no quadro 3:

Quadro- 3 Fatores que deram origem da teoria das relações humanas

1	A necessidade de humanizar e democratizar a administração, tornando-se assim, um movimento voltado para a democratização dos conceitos administrativos
2	O desenvolvimento das ciências humanas, tendo como foco principal a psicologia, devido sua crescente inserção à organização industrial, e sua grande influencia intelectual.
3	As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin, se tornando fundamentais para a humanização da administração, tendo como seu grande fundador, Elton Mayo
4	As conclusões da Experiência de Hawthorne, realizada entre 1927 e 1932 sob coordenação de Elton Mayo.

Fonte: Chiavenato (2001,p.138)

A Experiência de Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas apresentado a seguir.

a) Nível de produção é resultante da integração social; onde verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado,(como afirmava a Teoria Clássica) mas por normas sociais e expectativas grupais.

b) Comportamento Social dos Empregados; onde a experiência de Hawthorne demonstra que o comportamento do individuo se apoia totalmente no grupo, os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membro de grupos.

c) Recompensas e Sanções Sociais; observou-se que o operário que

produzia acima ou abaixo do que era imposto pelo grupo, perdera o respeito de seus colegas. Onde era mais viável produzir menos, e ganhar menos, do que ariscar suas relações com os colegas.

d) Grupos Informais; A empresa passa a ser vista como uma organização social composta por grupos sociais informais, mas nem sempre essa nova estrutura coincidia com a organização formal da empresa.

e) Relações Humanas; Os indivíduos da organização passam a participarem de grupos sociais dentro da organização, mantendo uma constante interação social.

f) Importância do Conteúdo do Cargo; Mayo e seus colaboradores verificaram que a especialização defendida pela teoria Clássica não deixava a organização mais eficiente, observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotomia, contrariando a política da empresa.

g) Ênfase nos Aspectos Emocionais; Elementos emocionais, não planejados e até mesmo os irracionais, começam a ter uma atenção especial pela teoria das relações humanas, daí a denominação de sociólogos da organização dada aos autores humanistas. (CHIAVENATO, 2001, p.139)

Segundo Motta (2004) os autores da Escola das Relações Humanas tem um ponto em comum com os autores Clássicos, eles acreditam que os indivíduos reagem da mesma maneira aos estímulos que são submetidos no lugar onde trabalham, no entanto, a escola Clássica de Administração considera fatores como o fator econômico, já a escola de Relações Humanas, além dos fatores econômicos, considera também os fatores efetivos e sociais, mantendo a mesma forma de organização do trabalho.

Para Chiavenato (2001 p. 141), “a Teoria das Relações Humanas preocupou-se com o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada”. O que leva a entender que enquanto a eficiência material teve um significativo aumento nos últimos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho em grupo não manteve o mesmo ritmo, ou seja, o progresso industrial trouxe consigo um grande desgaste no sentimento espontâneo de cooperação.

Para Chiavenato (2001) a cooperação humana não tem seu resultado baseado em determinações legais ou da lógica organizacional, onde Mayo defende os seguintes pontos de vista apresentado no quadro 4.

Quadro- 4 Aspectos da cooperação humana

- 1) O trabalho é uma atividade tipicamente grupal.
- 2) O operário não reage como indivíduo isolado, mas como um membro de um grupo social.
- 3) A tarefa básica da administração é formar uma elite capaz de compreender e comunicar, com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal.
- 4) “A pessoa humana é motivada pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecida” de receber adequada comunicação.
- 5) A civilização industrializada traz como consequência a desintegração dos grupos

Fonte: Chiavenato (2001, p. 141- 142)

A teoria das Relações Humanas trouxe novas dimensões e variáveis, conforme quadro 5 a baixo.

Quadro- 5 Comparação entre teoria clássica e teoria das relações humanas

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES
Trata a organizações como uma Máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade Centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência Técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Chiavenato (2001, p.144)

2.2.5 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

São inúmeras as teorias motivacionais existentes, entre elas destacam-se a teoria de Abraham Maslow, conhecida como a teoria das necessidades humanas. Esta teoria é representada em forma de pirâmide, demonstrando como o homem ao decorrer de sua existência, passa a necessitar de certos tipos de necessidades indispensáveis, que partem do princípio da necessidade básica até sua autorrealização. Segundo Maximiano (2006, p. 262) a Teoria de Maslow é representada por uma pirâmide que consiste, desde sua base até seu topo, às necessidades básicas até as mais complexas, experimentadas pelo homem para a sua satisfação pessoal como profissional.

Pirâmide das Necessidades de Abraham Maslow



Figura 1 - Pirâmide das necessidades segundo Maslow

Fonte: Chiavenato (2006, p. 263)

Maximiano (2006) aponta as principais características de cada uma delas:

- Necessidades básicas: são aquelas indispensáveis para a sobrevivência da pessoa, como comida, água, sexo, sono e repouso.
- Necessidades de segurança: esta se refere à necessidade de proteção contra os riscos de integridade física, contra a perda de emprego e riscos a sobrevivência.
- Necessidades sociais: o indivíduo tem necessidade de estar inserido em meio de algum âmbito social e ser aceito por este, refere-se à amizade afeto e aceitação.
- Necessidades de estima: Necessidade de autoestima por parte das outras pessoas que cerca o indivíduo.
- Necessidades de autorrealização: Necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, desenvolvimento e realização pessoal. (MAXIMIANO, 2006. p. 263)

Apesar da teoria de Maslow não ser comprovada cientificamente, essa teoria passou a ser uma das mais aceitas pela sociedade, pois consegue explicar de forma simplificada a teoria da motivação. "A razão da sua grande aceitação é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também da pirâmide da sequencia das necessidades motivacionais." (BERGAMINI, 1997, p. 72-73).

2.2.6 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Segundo Frederick Herzberg, para que os colaboradores de uma organização mantenham-se sempre motivados, são necessários que fatores higiênicos e motivacionais estejam sempre alinhados, fatores estes que compõem a sua teoria.

Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamado dos fatores motivacionais ou intrínsecos. Conteúdo do trabalho em si (natureza e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa); Sentido de realização de algo importante; Exercício da responsabilidade; Possibilidade de crescimento; Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão; Reconhecimento pelo trabalho bem feito. (BERGAMINI, 1997, p.268)

Para fazer alguém se sentir motivado por aquilo que faz é necessário existir oportunidades de se mostrar todas às suas qualidades e competências, só então, haverá a entrega e satisfação por parte dos funcionários para com a empresa.

Os fatores Higiênicos são os que cercam o indivíduo, ou seja, encontram-se no ambiente que o norteia, influenciando assim, no clima organizacional da empresa, na satisfação de como serão realizadas as atividades pelos funcionários.

Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. (CHIAVENATO, 2004, P. 69)

A precariedade dos fatores higiênicos acarretará na insatisfação do funcionário, os principais fatores higiênicos que resultam em uma insatisfação por parte do funcionário são: baixos salários, pouca interação com seus superiores, colegas ou subordinados, ambiente de trabalho que não ofereça uma estrutura de trabalho adequada entre outros.

Os fatores motivacionais são os chamados fatores intrínsecos, atrelados ao indivíduo, pois estão ligados com aquilo que o indivíduo realiza, são causadores de um sentimento sólido e profundo no ser humano.

Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. (CHIAVENATO, 2002, p.118)

Chiavenato (2004, p.70) conclui que, “os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional”.

2.2.7 TEORIA MOTIVACIONAL DE MURRAY

De acordo com Bergamini (1997) na década de 30, Henry A. Murray juntamente com o grupo Harvard Psychological Clinic, propuseram uma nova teoria das necessidades humanas ligada a motivação diferente da teoria proposta por Maslow. Ainda segundo a autora eram dois os fatores que compunham essa necessidade defendida por Murray. A primeira era de ordem qualitativa, que reconhecia o motivo para o qual era direcionada a ação. A segunda era de ordem quantitativa, caracterizada pela força ou intensidade desse motivo, na direção de seu grande objetivo. A teoria ainda nos revela que essas necessidades manifestam-se quando o indivíduo está em processo de atividade, quando ainda não encontraram uma forma clara, de expressão.

Para Bergamini (1997) são considerados exemplos de necessidades: realização, afiliação, autonomia, resistência, impulsividade, poder, compreensão, entre outras, a autora explica que Murray afirma que essas necessidades são consideradas, como aprendidas, ou seja, podem ser ativadas com base em sinais recebidos do meio em que vivem. Diferentemente de Maslow, a teoria de Murray, está organizada de forma diferente, não apresentando-se de forma hierarquizada, pois Murray afirma que se estivessem em hierarquia, poderiam entrar em ação ao mesmo tempo. No entanto, como na teoria das motivações de Maslow, esta também não teve seu reconhecimento pelas pesquisas empíricas.

2.2.8 TEORIA “X” E “Y” DE MCGREGOR

A teoria parte do preposto de que as pessoas ao tentar influenciar umas as outras testando os seus conhecimentos num conjunto de concepções e de percepções não conscientizadas através do comportamento humano no cotidiano das organizações.

Douglas McGregor, um dos mais conceituados nomes relacionados a teoria das relações, ele nos revela duas concepções opostas de administração, que se baseiam acerca da natureza humana, para o autor, “a tradicional (a qual denominou de Teoria “X”) e a moderna (a qual denominou teoria “Y”). (CHIAVENATO, 2003, p. 148).

“A teoria “X” está baseada, “em certas concepções e premissas incorretas e distorcidas acerca da natureza humana e que predominaram durante décadas no passado”. (CHIAVENATO, 2003, p. 148).

Para Chiavenato (2003), na concepção da natureza humana, o homem é motivado por incentivos econômicos, no entanto, como esses incentivos são controlados pela organização, o homem se torna um agente passivo que precisa ser administrado, pois, as emoções humanas são irracionais, devendo as organizações se planejarem de tal forma que o sentimento e as caracterizações possam ser neutralizadas ,sendo o homem essencialmente preguiçoso, ele deve ser estimulado por motivos externos.

Já a teoria “Y” baseia-se em um conjunto de suposições da teoria da motivação humana. Segundo Chiavenato (2003) a aplicação de esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar, confiar objetivos é uma função de premiar associada com seu alcance efetivo, as mais significativas dessas recompensas, com a satisfação das necessidades do ego ou de alta realização, são produtos direto dos esforços dirigidos quanto aos objetivos organizacionais.

No quadro 6 são apresentadas as diferentes concepções da natureza humana, segundo a teoria “X” e teoria “Y”.

Quadro- 6 A Comparação entre a teoria”X” e “Y”

TEORIA X	TEORIA Y
1. As pessoas não gostam do trabalho e evitarão, sempre que isso esteja ao seu alcance. 2. Toda organização tem uma série de objetivos e, para que sejam abrangidos, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, controladas e mesmo ameaçadas com punições, para que seus esforços sejam orientados no sentido daqueles objetivos. 3. As pessoas preferem ser dirigidas a dirigir. 4. As pessoas procuram evitar as responsabilidades sempre que possível.	1. O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis. 2. O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir os esforços. As pessoas podem exercer autocontrole e auto dirigir-se desde que possam ser convencidas no sentido de se comprometerem a fazê-lo. 3. As recompensas do trabalho estão em ligação direta com os compromissos assumidos. A

<p>5. As pessoas médias tem relativamente pouca ambição.</p> <p>6. As pessoas preocupam-se acima de tudo, com a própria segurança.</p>	<p>satisfação do ego e da necessidade de autorrealização pode ser recompensada de esforços dirigidos no sentido dos objetivos da organização.</p> <p>4. As pessoas podem aprender a aceitar a assumir responsabilidade.</p> <p>5. A imaginação, a criatividade e a engenhosidades podem ser largamente encontradas na população.</p> <p>6. A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida.</p>
--	---

Fonte: Chiavenato (2003, p. 151)

2.3 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO SETOR BANCÁRIO

De acordo com Fonseca, Meirelles e Diniz (2010), o sistema financeiro absorveu o aumento do volume de serviços prestados pelas instituições financeiras e cresceu de forma intensa desde a reforma bancária de 1964. Isso se deu em função do crescimento econômico do país, e conseqüentemente, a linha de produtos oferecidos aos clientes aumentou significativamente. Entre outros serviços já prestados, os bancos passaram a receber tributos e contribuições da previdência social, administração de vários tipos de investimentos financeiros, a venda de diferentes produtos e serviços bancários, como seguros de vida, residências, entre outros, a fazer operações de cobrança, oferecer às mais diferentes linhas de crédito aos mais diferentes tipos de clientes, entre outros serviços.

O ramo da economia considerado mais informatizado e que relativamente mais gasta e investe em Tecnologia de Informação (TI) é dos Bancos. Esse setor acredita e demonstra que investimentos em TI promovem uma crescente lucratividade e uma vantagem competitiva, com uma nova estrutura de serviços e custos (FONSECA, MEIRELLES e DINIZ, 2010 p.13).

A reformulação bancária no Brasil proporcionou mudanças na forma dos bancos trabalharem cada vez mais com usos das tecnologias, conseguindo gerar mais lucros, com novos produtos mais eficazes a seus clientes.

De maneira geral, a tecnologia bancaria bastante desenvolvida no Brasil, facilita o desenvolvimento de novos produtos. Os bancos deverão estar em processo permanente de avaliação de sua vocação própria, de seu posicionamento mercadológico, de seus mercados-alvo, do impacto das novas tecnologias em escolhas, da logística de distribuição dos produtos e

serviços, de seus custos e benefícios e dos resultados operacionais vis-à-vis os riscos envolvidos. (FORTUNA, 2014, p.5)

Conforme Fortuna (2014), os clientes preferem cada vez mais o uso dos bancos depois da estruturação bancária devido às facilidades oferecidas nos dias atuais com uso das tecnologias disponíveis aos clientes, desde pagamento de contas até contratar produtos financeiros pela internet, caixas eletrônicos ou correspondentes bancários. Os bancos desempenham um papel importante nesse novo cenário, adquirindo uma nova dimensão da realidade vivenciada no Brasil que possibilitam desenvolver uma nova cadeia de valor que as empresas estão formando no novo ambiente, ao mesmo tempo em que essas instituições precisam ficar atentas aos desafios dos novos concorrentes.

3 METODOLOGIA

Para a execução de um trabalho científico, é necessária a utilização de alguns métodos ou procedimentos que servirão de orientação para que se consiga atingir o resultado esperado. O presente trabalho baseou-se em uma pesquisa bibliográfica fundamentada em livros especializados no tema proposto para a execução do referencial teórico apresentado no capítulo anterior.

A pesquisa também desenvolveu um estudo de caso, que segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010 p. 29) “estudo de caso é quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.” Realizou-se também uma pesquisa de campo, no intuito de coletar informações sobre o tema deste trabalho na agência x no município de Juína-MT.

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada através de um questionário construído com base em artigos científicos (Quirino, 2008; SHL Group Limited, 2008), fundamentado na teoria dos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg. O questionário denominado “Análise da motivação dos funcionários efetivos de uma agência bancária no município de Juína/MT”, (Alves & Carvalho, 2015), contém 32 questões fechadas, divididas em 2 (dois) dimensões (fatores motivacionais e higiênicos), sendo utilizada uma escala de Likert com 5 opções (*1.Concordo totalmente, 2.Concordo, 3.Não concordo nem discordo, 4.Discordo, 5.Discordo totalmente*), 1 questão de múltipla escolha na qual o participante poderia escolher até 5 opções que considerasse serem os principais fatores relacionados a sua motivação/desmotivação na agência x; 1 questão aberta para que pudesse deixar uma sugestão a ser implementada pela empresa. O questionário ainda conta com uma seção inicial de caracterização da amostra com os itens, sexo, idade, tempo de serviço aproximado na empresa e nível de escolaridade.

O questionário foi entregue pessoalmente e de forma impressa aos participantes, que o preencheram no ambiente de trabalho, mas fora do horário de serviço. Foi entregue junto ao questionário um termo de consentimento livre e esclarecido visando elucidar os objetivos da pesquisa e a participação, junto das instruções de preenchimento.

O questionário foi entregue para 6 (seis) funcionários efetivos da agência x, mas só 4(quatro) funcionários aceitaram responder. A amostra foi selecionada de forma não probabilística e intencional em que segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.61) são “escolhidos casos para a amostra que representem o bom julgamento da população/universo”. Foi adotado o critério de amostragem por conveniência que de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010) “o pesquisador simplesmente seleciona membros da população mais acessíveis”. Estes critérios foram adotados visto que a amostra refere-se a um grupo restrito de elementos com as características (funcionários efetivos), da população alvo (efetivos da agência x) do estudo.

Assume-se como limitação o tamanho da amostra que é representativa, apenas dos funcionários efetivos da agência x, não sendo possível realizar a generalização dos resultados obtidos para os demais funcionários da agência x, outras agências da organização x ou outras organizações. Para isso a amostra a ser colhida deve ser ampliada. Consideramos também que podem ocorrer vieses nas respostas devido ao não entendimento das questões, mesmo com as instruções dadas por parte do pesquisador no momento da entrega dos questionários.

A coleta dos dados se realizou nas dependências da empresa, aplicado pelo próprio pesquisador aos colaboradores da empresa. A agência x é composta por 06 (seis) colaboradores efetivos, sendo que participaram da pesquisa apenas 4 (quatro) deles: 01 (um) supervisor de atendimento, 02 (dois) caixas e 01 (um) atendente. Este questionário somente foi aplicado aos funcionários efetivos, não sendo aplicado aos funcionários contratados temporariamente ou estagiários.

Os dados obtidos com o questionário foram posteriormente tabulados e organizados no software Microsoft Excel, que foi também utilizado para gerar gráficos para melhor compreensão da pesquisa. Estes gráficos serão apresentados e discutidos no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste Capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa. Através dos gráficos pode ser analisado os fatores que influenciam na motivação dos funcionários efetivos da agência x no município de Juína/MT. Os dados coletados através do questionário com 37 questões serão analisados de forma descritiva. Como referido na seção anterior, serão analisados os fatores higiênicos e fatores motivacionais com base na teoria de Herzberg.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nesta pesquisa foi utilizada uma amostra representativa dos funcionários efetivos da agência x. Nesta seção, apresentam-se os dados obtidos através da caracterização da amostra, que inclui itens como sexo, idade, tempo de serviço e nível de escolaridade.



Gráfico- 1 Sexo

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Dos 4 funcionários efetivos da empresa todos são do sexo masculino. Vale ressaltar que esses dados correspondem a 4 dos 6 funcionários efetivos da agência x, sendo que não existe nenhuma representante do sexo feminino na pesquisa.

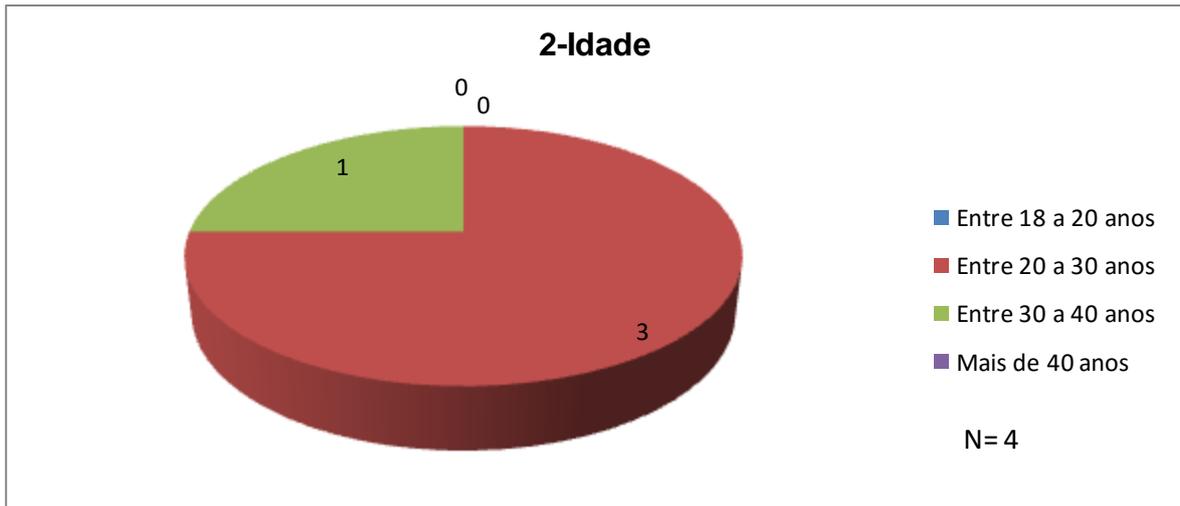


Gráfico- 2 Idade

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

A segunda questão refere-se a idade de cada colaborador participante da pesquisa. Conforme dados apresentados no gráfico 2, 3 dos entrevistados possuem idade entre 20 a 30 anos, e 1 tem idade entre 30 a 40 anos.



Gráfico- 3 Tempo de Serviço

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Conforme dados apresentados no gráfico 03, pode-se observar uma variância no tempo de serviço de cada colaborador, sendo que 2 dos participantes possuem entre 0 a 1 ano de serviço na empresa, 1 possui entre 1 a 3 anos, e outro possui entre 3 a 8 anos de serviços prestados a essa organização.

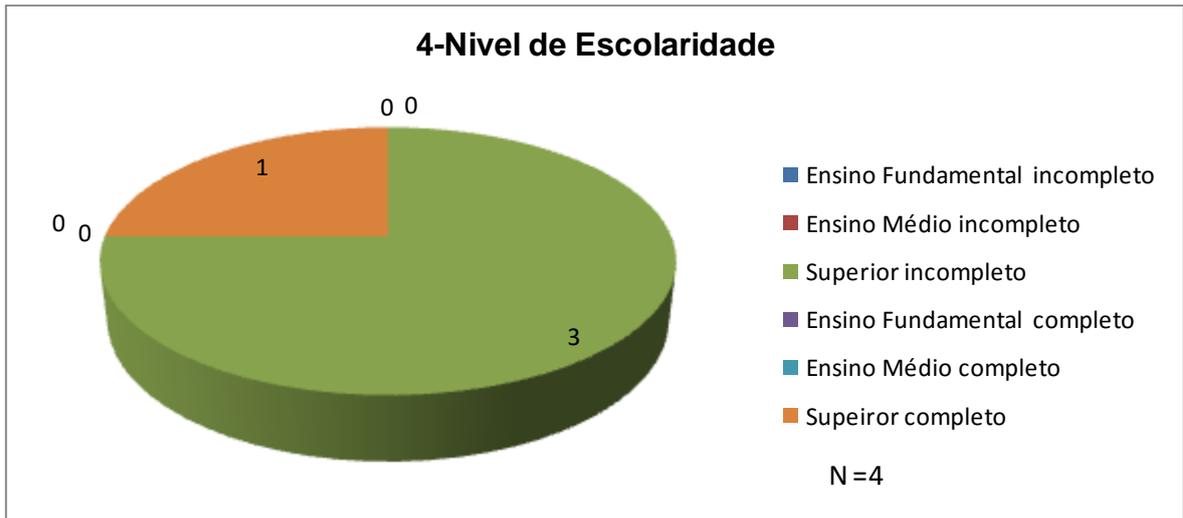


Gráfico- 4 Nível de Escolaridade

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Conforme o gráfico 4 identifica-se que 3 dos colaboradores possuem nível superior incompleto, e apenas 1 possui ensino superior completo. Vale ressaltar que em um mercado cada vez mais competitivo, é necessário que as organizações apoiem seus colaboradores no quesito escolaridade, mantendo-se sempre atentas aos seus colaboradores e suas formações acadêmicas para o crescimento profissional.

4.2 FATORES HIGIÊNICOS

Nesta seção serão observados os fatores higiênicos que influenciam na motivação dos funcionários efetivos da agência x no município de Juína/MT tendo como base a teoria de Herzberg.

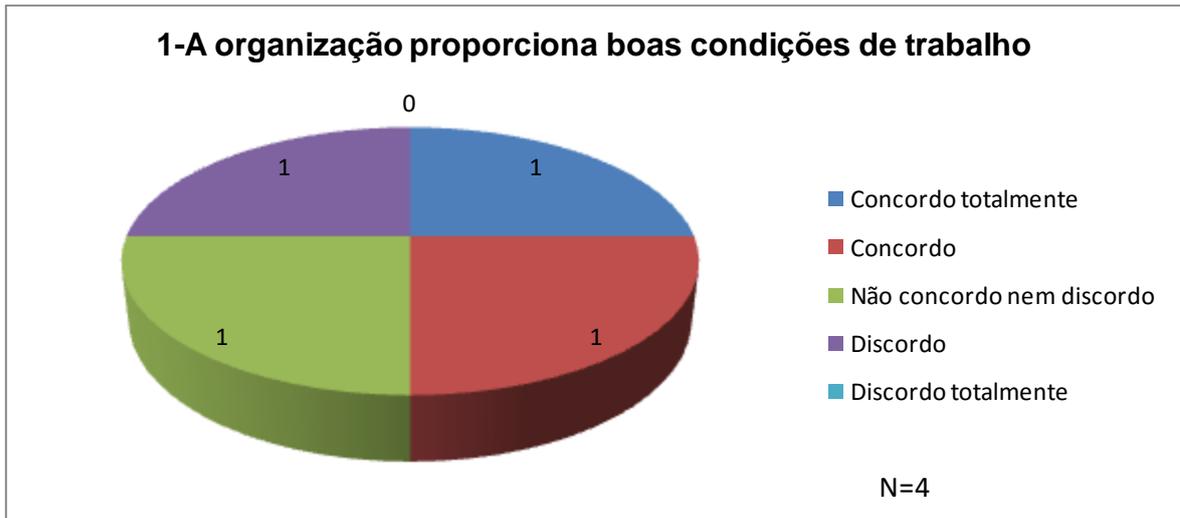


Gráfico- 5 A organização proporciona boas condições de trabalho.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Quando questionados se a organização proporciona boas condições de trabalho a seus colaboradores (gráfico 5) é possível afirmar que existe uma grande divisão na opinião referente a este assunto, pois 1 respondeu que concorda totalmente, 1 apenas, 1 não concorda, mas também não discorda, sendo neutro e 1 discorda das condições de trabalho oferecidas pela empresa.

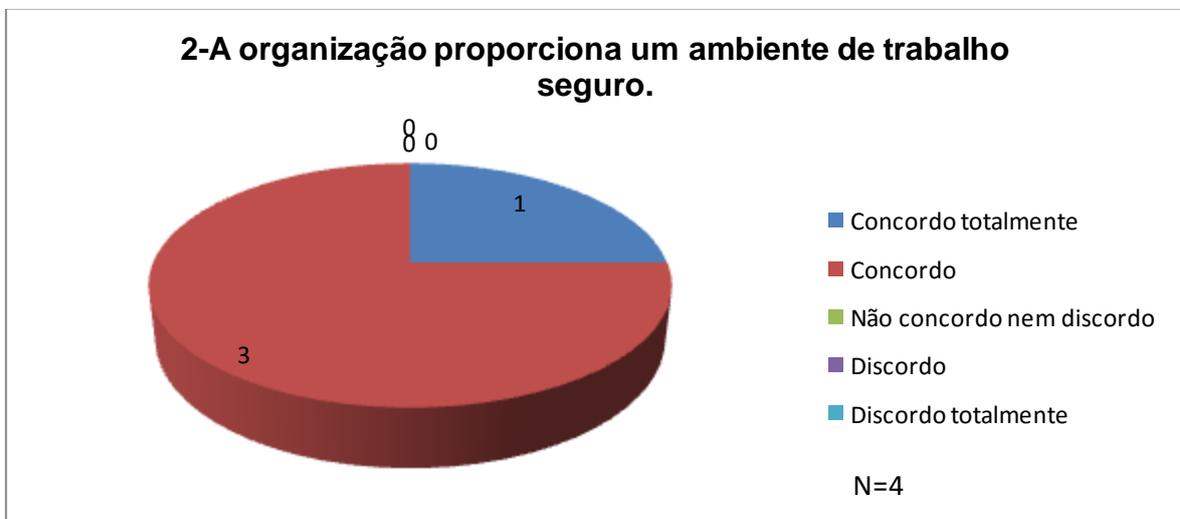


Gráfico- 6 A organização proporciona um ambiente de trabalho seguro.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A questão de número 2 refere-se a segurança no local de trabalho oferecido pela empresa. Conforme dados apresentados no gráfico 6, analisa-se que 3 dos colaboradores concordam que a organização proporciona um ambiente de trabalho

seguro para que possam realizar seu trabalho com segurança e 1 concorda totalmente. Sendo assim, é possível observar que a empresa pesquisada proporciona um ambiente de trabalho considerado seguro pelos seus colaboradores.



Gráfico- 7 A organização proporciona espaços acolhedores e confortáveis ao desempenho das minhas funções.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 3 refere-se ao ambiente de trabalho, para o exercício da função (gráfico 7), sendo que os 4 colaboradores dizem concordar (2 concordo totalmente e 2 concordo) que os espaços são acolhedores e confortáveis para a execução de suas funções, . Pode-se concluir então que a empresa em questão tenta proporcionar um ambiente de trabalho para que seus colaboradores se sintam acolhidos e confortáveis para exercerem suas funções.



Gráfico- 8 A organização proporciona um horário de trabalho que atende as minhas necessidades.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 4 refere-se ao horário de trabalho que seus colaboradores necessitam para atenderem suas necessidades (gráfico 8). É possível verificar que 3 colaboradores dizem que o horário de trabalho estabelecido pela empresa não atende as suas necessidades e 1 se declara neutro. Sendo assim pode-se observar que, a cada 4 colaboradores da empresa pesquisada, 3 estão insatisfeitos, ou discordam do horário estabelecido pela organização.



Gráfico- 9 A carga de trabalho exigida pela organização é equilibrada.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Conforme dados apresentados no gráfico 9 (pergunta de número 5), verifica-se que 3 colaboradores dizem discordar que a carga horária exigida pela organização seja equilibrada e 1 discorda totalmente. Desta forma é possível observar que a satisfação referente a carga horária exigida pela empresa é um fator negativo.



Gráfico- 10 Recebo um salário compatível com as minhas necessidades.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 6 refere-se à relação entre salário e necessidades (gráfico 10), sendo possível analisar-se que 2 concordam que o salário recebido seja compatível com suas necessidades, e outros 2 se mostraram neutros diante do salário recebido. Sendo a remuneração um fator muito importante aos colaboradores, é de se salientar que os funcionários da empresa pesquisada estão satisfeitos com os salários recebidos, não havendo nenhum colaborador que discorde que a remuneração recebida não satisfaça as suas necessidades.



Gráfico- 11 O meu salário é compatível com a responsabilidade exigida no cargo que ocupo.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 7 refere-se a compatibilidade de salário quando comparado com responsabilidade/cargo (gráfico 11). Analisa-se que 2 concordam e 2 discordam (1 discorda e 1 discorda totalmente) que os salários recebidos são compatíveis com a responsabilidade do cargo que ocupam. Sabendo-se que a remuneração é um fator de motivação para os trabalhadores, e que os seres humanos estão sempre na busca de melhores salários, é necessário que o gestor da empresa pesquisada fique atento aos seus colaboradores e se as responsabilidades a eles impostas, realmente são compatíveis com os salários recebidos, pois os mesmos podem vir a deixar o local de trabalho, e buscar algum outro serviço que lhe seja atrativo, quando comparados à remuneração versus responsabilidade atribuída.



Gráfico- 12 A organização oferece uma remuneração satisfatória em relação aos salários pagos no mercado de trabalho.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 8 refere-se à remuneração paga pela empresa, quando comparada aos salários pagos no mercado de trabalho (gráfico 12). Analisa-se que 1 considera-se neutro e 3 concordam (2 concordam e 1 concorda totalmente) que a remuneração é satisfatória em relação aos salários pagos no mercado de trabalho.



Gráfico- 13 Faço parte de uma equipe de trabalho que mantém boas relações entre os seus membros.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Conforme os dados apresentados no gráfico 13 (pergunta 9), verifica-se que os 4 colaboradores participantes da pesquisa concordam que a equipe a qual fazem parte possui uma boa relação entre seus membros. Podemos observar que isso é um fator muito importante na motivação da equipe, pois trabalhar em um ambiente onde existam conflitos pode vir a prejudicar a produtividade da empresa.

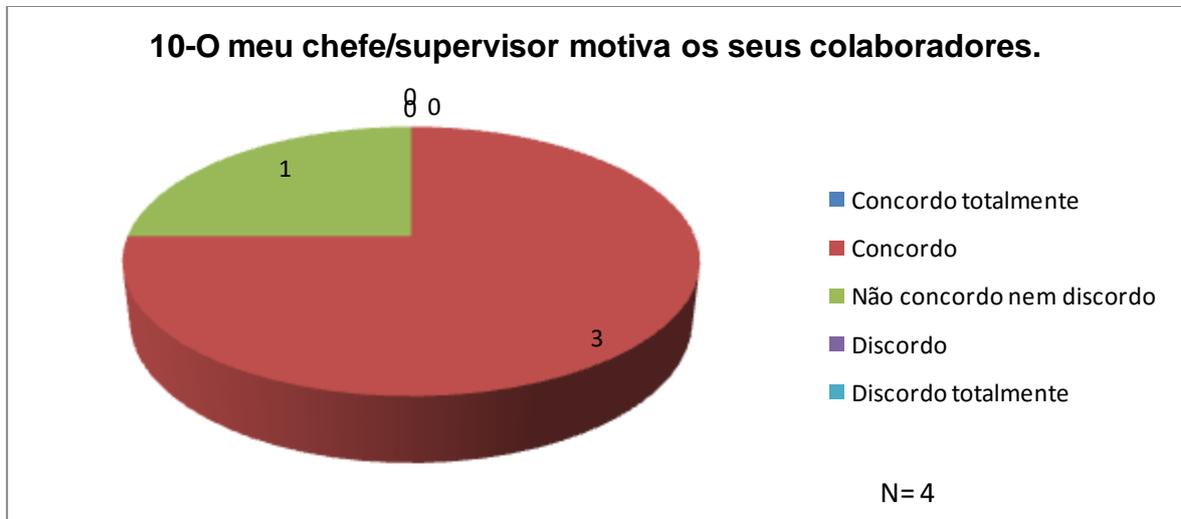


Gráfico- 14 O meu chefe/supervisor motiva os seus colaboradores.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Conforme dados apresentados no gráfico 14 (pergunta 10), é possível analisar que 3 dos participantes concordam que o chefe motiva seus colaboradores, e 1 respondeu de forma neutra. De um modo geral, é possível observar que a equipe se sente motivada por seu chefe e isso é fundamental para que uma equipe possa realizar suas atribuições com mais eficiência e qualidade. No entanto, é necessário que o chefe desta empresa atente ao colaborador que se mostra neutro diante dessa afirmativa, pois pode estar passando por algum tipo de problema e isso muitas vezes pode acontecer devido a falta de comunicação de ambas as partes, e no dia-a-dia isso se torna algo difícil de ser detectado.

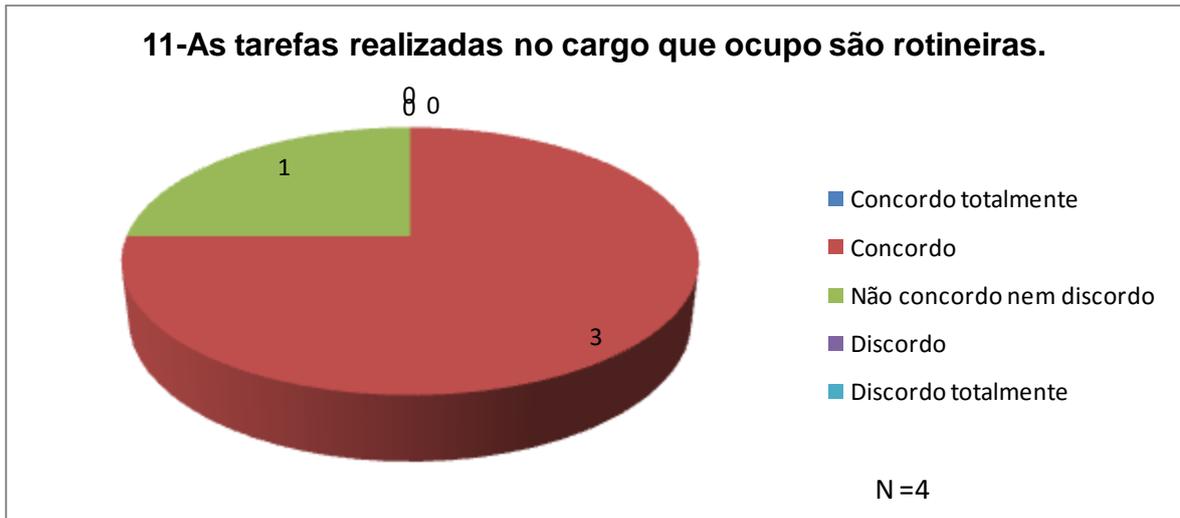


Gráfico- 15 As tarefas realizadas no cargo que ocupo são rotineiras.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Os colaboradores foram questionados se às tarefas realizadas acontecem de forma rotineira (gráfico 15) sendo que a maioria considera as tarefas realizadas por eles em seus cargos como rotineiras (3 concordam) e 1 apresenta-se de forma neutra. Isso é um fator negativo, pois muitas das vezes isso faz com que o colaborador possa se acomodar na função que exerça, não sendo capaz de demonstrar sua total capacidade e eficiência. Isto porque se encontra em uma situação de comodismo, podendo impactar nos resultados da empresa, fazendo-se necessário que o gestor se atente a este tipo de situação, provocando uma rotação de funções dentro da organização. Não sendo isso possível, é necessário que o gestor desta unidade se utilize de mecanismos que possibilitem aos colaboradores uma rotina mais equilibrada, e mais diversificada possível em suas funções.



Gráfico- 16 As tarefas realizadas no cargo que ocupo são estressantes.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 12 refere-se ao estresse na realização das tarefas em seus devidos cargos. Conforme dados apresentados no gráfico 16, verifica-se que 3 dos colaboradores concordam que as tarefas realizadas no cargo que ocupam são estressantes e 1 deles demonstra-se neutro. Portanto, é possível observar que o estresse no desempenho das tarefas pode vir a afetar seu rendimento perante a empresa, prejudicando assim os resultados dessa organização. Este é um fator a ser melhorado com programas a serem implantados pela empresa na busca da qualidade de vida dos colaboradores.



Gráfico- 17 Na organização existe proporcionalidade entre esforços e recompensas.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Conforme dados apresentados no gráfico 17 (pergunta 13), analisa-se que 2 dos colaboradores concordam com as políticas referentes à esforços e recompensas dentro da organização, e 2 se mostraram neutros diante desta afirmativa. Pode-se observar que a empresa está no caminho certo, embora possa existir uma expectativa dos colaboradores que se dizem neutros por um reconhecimento maior da empresa em que trabalha ou do gestor que coordena esta equipe.

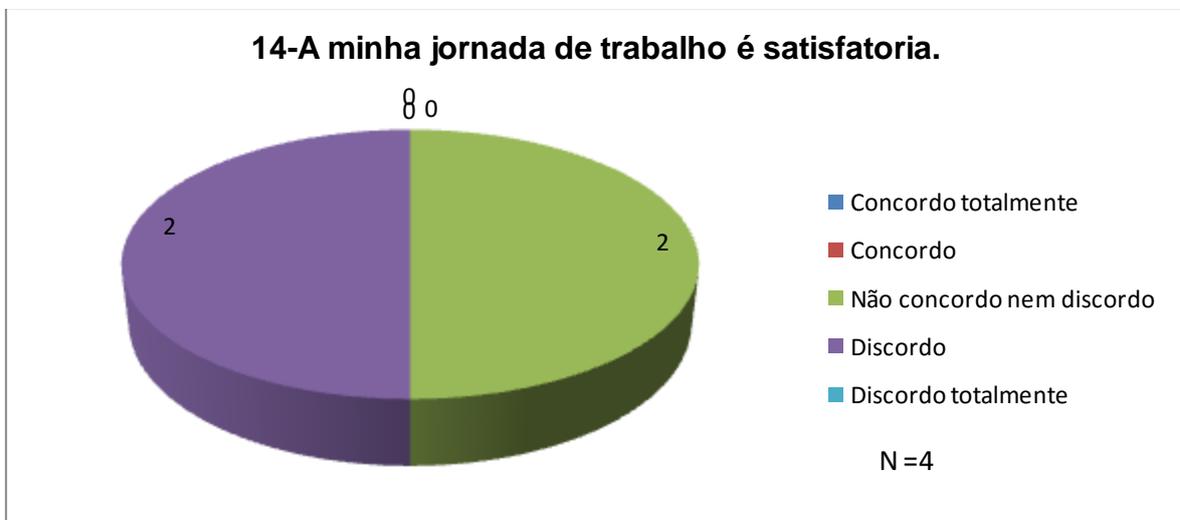


Gráfico- 18 A minha jornada de trabalho é satisfatória.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 14 refere-se ao nível de satisfação com a jornada de trabalho (gráfico 18). Identifica-se que 2 discordam e 2 se posicionaram como neutros. Sendo assim, é possível observar que estamos diante de uma insatisfação desses colaboradores diante da jornada de trabalho que enfrentam, cabendo ao gestor desta unidade verificar junto dos seus colaboradores o que pode ser melhorado para o bom funcionamento da empresa, e conseqüentemente proporcionar uma jornada de trabalho que não sobrecarregue esses colaboradores.



Gráfico- 19 No exercício das minhas atribuições sacrifico sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

No gráfico 19 é possível verificar que 3 colaboradores dizem concordar que sacrificam sistematicamente seu horário de almoço ou de saída para cumprir as suas atribuições e 1 se declara neutro. Desta forma é possível constatar que a empresa necessita rever a jornada de trabalho desses colaboradores, para que não sacrifiquem os horários de almoço desses colaboradores. Segundo o artigo 71 da lei 5.452 de 1º de maio de 1943 (a lei das consolidações trabalhistas) “em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de 6 (seis) horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de 2 (duas) horas.”

4.3 FATORES MOTIVACIONAIS

Os fatores motivacionais de acordo Herzberg proporcionam ao empregado analisar o que causa motivação ou desmotivação na empresa, pois procura analisar os pontos destacados importantes que os colaboradores buscam no cargo em que ocupam. Estes fatores vão desde a realização pessoal e profissional até o reconhecimento do trabalho em si.



Gráfico- 20 Tenho um trabalho desafiador e interessante.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Os dados apresentados no gráfico 20 (pergunta 16), permitem verificar que 3 concordam ter um trabalho desafiador e interessante no seu dia-a-dia, e 1 não concorda nem discorda dessa afirmativa. Sendo assim, podemos constatar este fator como sendo positivo para a empresa, pois colaboradores que trabalham em cargos considerados por eles como sendo desafiadores e ao mesmo tempo interessantes, que estão sempre aprendendo algo novo na empresa e criam sempre novas expectativas. Por outro lado, algo que não desperte mais a atenção do colaborador pode se tornar um problema para a empresa, visto que o colaborador passará a realizar determinada tarefa sem nenhum interesse e conseqüentemente poderá vir a prejudicar os resultados da organização.

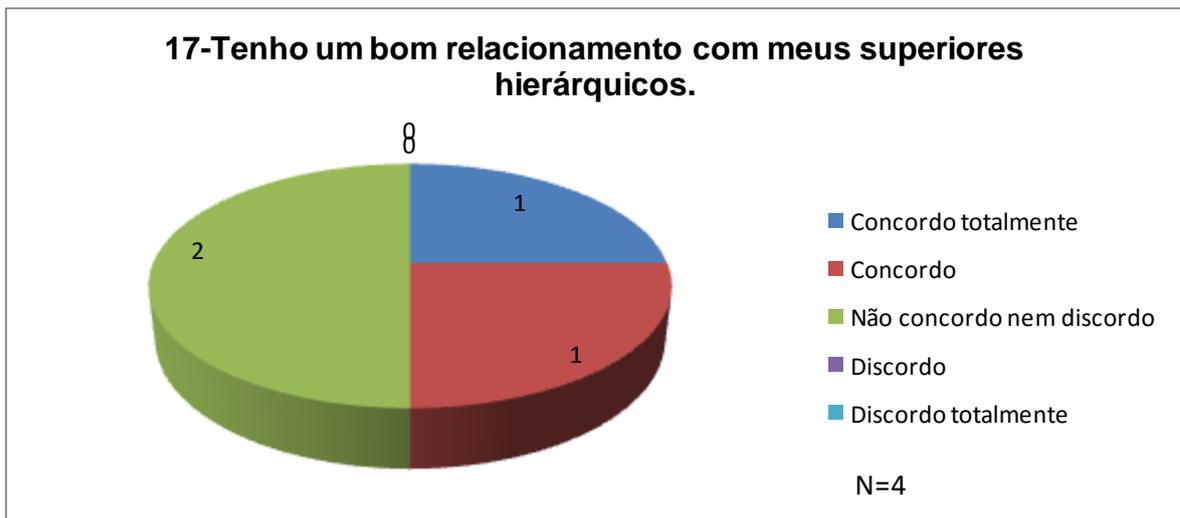


Gráfico- 21 Tenho um bom relacionamento com meus superiores hierárquicos.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 17 refere-se ao relacionamento com os superiores hierárquicos (gráfico 21), sendo que 2 não concordam e nem discordam, 1 concorda totalmente e 1 concorda ter um bom relacionamento com seu superior hierárquico. O gestor da empresa pesquisada realiza um trabalho em grupo e visto pelos dados acima (e a ausência de percentual que viesse a discordar, ou discordar totalmente da pergunta) está conseguindo manter um bom relacionamento entre todas as partes. Isso é fundamental para o bom funcionamento da agência x como um todo, embora seja importante, que o gestor desta unidade verifique o que possa vir a ser melhorado em relação aos colaboradores que se disseram neutros, pois um dos fatores motivacionais de Herzberg indica para ter um bom resultado na empresa é preciso que o gestor tenha um bom relacionamento com outros funcionários.



Gráfico- 22 O meu trabalho proporciona-me prestígio/status.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 18 refere-se ao prestígio/ status proporcionado ao seu trabalho. Conforme dados apresentados no gráfico 22, analisa-se que 2 consideram neutros na pergunta que o trabalho desempenhado por eles proporcione prestígio/status, já 2 concordam que sim, o trabalho desempenhado por eles proporciona prestígio/status na sua vida profissional. Esse gráfico quando comparado aos dois fatores de Herzberg, fica evidente a grande importância que se tem, em uma organização, quando a mesma possui colaboradores que se sentem motivados, seja através do prestígio/status que sua função proporcione para sua autoestima, ou até mesmo sua autorrealização.



Gráfico- 23 O ambiente de trabalho na organização é motivador.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 19 pergunta se o ambiente de trabalho na organização é motivador. Conforme dados apresentados no gráfico 23, analisa-se que 2 não concordam nem discordam que o ambiente de trabalho na organização seja motivador, e 2 concorda que o ambiente de trabalho na empresa em questão seja motivador.



Gráfico- 24 Sou reconhecido, dentro da organização, pelo trabalho que realizo.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 20 refere-se ao reconhecimento por parte da organização, pelo trabalho realizado pelo colaborador. Conforme dados apresentados no gráfico 24, analisa-se que 3 dos colaboradores participantes da pesquisa, responderam que não concordam nem discordam de tal reconhecimento,

pelo trabalho realizado, e 1 disseram que concordam sim, serem reconhecidos pela organização, pelo trabalho que realizam.

Tomando como base os dados obtidos no gráfico acima, é possível verificar certo desequilíbrio na empresa, quando comparados ao reconhecimento dentro da organização. Nota-se que uma minoria disse se sentir reconhecido pela organização, enquanto 3 se mostraram neutros diante dessa afirmativa. Como dito anteriormente, mostrar-se neutro é não discordar de tal situação, mas ao mesmo tempo também não concordar de tal feito, cabendo ao gestor analisar a equipe como um todo e zelar para que cada colaborador seja reconhecido pelo esforço agregado à empresa que faz parte, e não passando por qualquer injustiça. O colaborador que se sente valorizado pela empresa que trabalha, realiza suas tarefas com mais eficiência e motivação.



Gráfico- 25 O meu trabalho condiz com minha qualificação profissional.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 21 refere-se à qualificação profissional relacionada ao cargo que ocupa dentro da organização. Conforme dados apresentados no gráfico 25, analisa-se que 1 não concorda nem discorda com sua qualificação profissional referente ao cargo que ocupam já 3 concordam com essa afirmativa. A qualificação profissional é importante para que o colaborador consiga almejar seu sucesso profissional. Os dados apresentados no gráfico acima nos revelam que a empresa em questão tem vindo a conciliar o cargo de seus colaboradores com suas qualificações profissionais, buscando sempre por profissionais qualificados para oferecerem os melhores serviços aos seus clientes.



Gráfico- 26 A organização proporciona oportunidades de crescimento pessoal.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 22 refere-se às oportunidades oferecidas pela organização referente ao crescimento profissional. Conforme dados apresentados no gráfico 26, analisa-se que quando perguntados sobre a organização proporcionar oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, 3 responderam que concordam, e 1 respondeu que concordam totalmente com essa afirmativa, com isso podemos afirmar que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional a seus colaboradores de forma igualitária, sem que ofereça certos privilégios para alguns colaboradores em particular.



Gráfico- 27 Sinto-me satisfeito com o trabalho na organização.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 23 refere-se a satisfação com o trabalho dentro da organização. Conforme dados apresentados no gráfico 27, analisa-se que 3 responderam que concordam e 1 não concorda nem discorda em sentir-se satisfeito com o trabalho na organização.



Gráfico- 28 Sinto-me motivado(a) com o trabalho que realizo.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 24, a motivação referente ao trabalho que realizam. Conforme dados apresentados no gráfico 28, analisa-se que 1 se mostre neutro sobre a motivação que sentem com o trabalho que realizam já 2 concordam e outro 1 concorda totalmente. Sendo assim, é possível verificar que 3 sentem-se motivados com o trabalho que realizam, não tendo nenhum percentual que discorde ou discordasse totalmente deste assunto.

Sabendo que é importante manter os profissionais motivados, para o bom funcionamento da empresa, pode-se observar que a empresa pesquisada esta trabalhando de forma coerente em seus objetivos para o alcance de suas metas e o bem estar de seus colaboradores de acordo com os fatores de Herzberg.



Gráfico- 29 Sinto-me motivado(a) para atingir os objetivos propostos pela organização.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 25 refere-se a motivação para atingir os objetivos propostos pela organização. Conforme dados apresentados no gráfico 29, analisa-se que 1 dos entrevistados não concorda nem discorda da afirmativa, já 2 concordam, e 1 concorda totalmente quando perguntados sobre seu grau de motivação referente aos objetivos propostos pela organização.

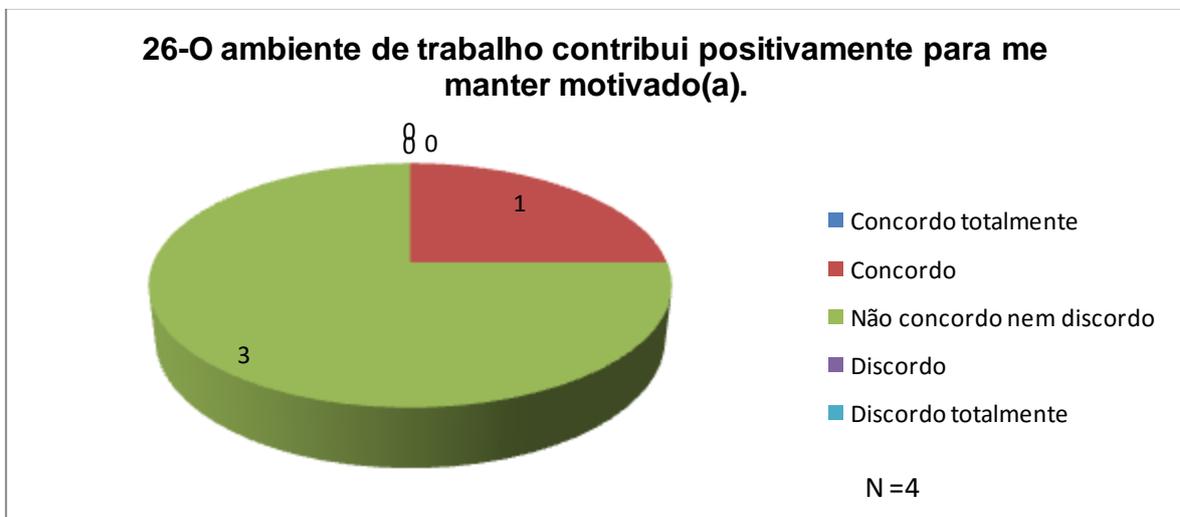


Gráfico- 30 O ambiente de trabalho contribui positivamente para me manter motivados (a).

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 26 refere-se ao ambiente de trabalho, e se o mesmo contribui positivamente para manter os colaboradores motivados. Conforme dados apresentados no gráfico 30, analisa-se que 3 não concordam nem discordam sobre

a motivação referente ao ambiente de trabalho, e 1 dizem concordar com tal afirmativa. Sendo o ambiente de trabalho um dos lugares onde o colaborador passa boa parte do seu tempo, é possível observar que é necessário que o gestor dessa unidade verifique esse percentual de 3 dos colaboradores que se disseram neutros frente a este assunto, sendo necessário que o ambiente de trabalho contribua positivamente para o bom desenvolvimento do profissional que ali exerça suas atribuições, e conseqüentemente proporcione bons resultados para a empresa.



Gráfico- 31 O trabalho na organização dá-me a oportunidade de testar as minhas próprias capacidades

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 27 refere-se às oportunidades oferecidas pela empresa de testar os colaboradores das próprias capacidades. Conforme dados apresentados no gráfico 31, analisa-se que 1 se considera neutro nas oportunidades oferecidas pela empresa, e 3 concordam que a empresa oferece oportunidades para que seus colaboradores possam testar suas próprias capacidades. É muito importante que as organizações ouçam seus colaboradores para que todos consigam contribuir da melhor forma possível para o bom funcionamento da organização. E analisando o gráfico 31, verifica-se que a empresa em estudo, oferece as oportunidades para que possam demonstrar suas habilidades e somar conhecimento junto a toda organização. Esse é um fator favorável que Herzberg considera nas suas teorias.



Gráfico- 32 Sinto-me satisfeito com o plano de cargos e salários oferecidos pela organização.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 28 refere-se a satisfação do plano de cargos e salários oferecidos pela empresa. Conforme dados apresentados no gráfico 32, analisa-se que 4 dos colaboradores entrevistados concordam com o plano de cargos e salários oferecidos pela organização. Esse é um fator positivo porque os colaboradores sentem motivados nas suas atribuições, buscando atingir as metas da empresa consequentemente a sua promoção.



Gráfico- 33 Os programas motivacionais no setor de vendas influenciam a produtividade dos colaboradores.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 29 refere-se aos programas motivacionais no setor de vendas, e sua influencia na produtividade dos colaboradores. Conforme dados apresentados no gráfico 33, analisa-se que 2 dos colaboradores se considera neutro na influencia dos programas motivacionais na produtividade dos colaboradores, e outros 2 concordam que os programas motivacionais do setor de vendas influenciam em sua produtividade. Cabe ao gestor analisar essa questão e verificar porque os programas de recompensa no setor de vendas não estão influenciando na produtividade desses colaboradores, já que para cada venda realizada, o colaborador recebe um bônus por sua venda.



Gráfico- 34 Sinto-me satisfeito quando realizo a venda de um produto bancário.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 30 refere-se à satisfação quando realizada a venda de um produto bancário. Conforme dados apresentados no gráfico 34, analisa-se que 1 dos colaboradores responderam que se sentem neutros quando realizam a venda de algum produto bancário, já 3 responderam que concordam com tal afirmativa.

Ao analisar os gráficos 33 e 34 é possível verificar que quando se trata da satisfação de vender algum produto bancário, a satisfação entre os colaboradores aumenta. No entanto, quando a satisfação é comparado com um aumento da produtividade atrelado a programas de recompensas aos próprios colaboradores, esse sofre uma redução de 1, sendo assim, é possível observar que o programa de recompensa não seja um fator de motivação, para 1 dos colaboradores entrevistados.



Gráfico- 35 Existe oportunidade para desenvolver e apresentar ideias e sugestões.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 31 refere-se às oportunidades oferecidas aos colaboradores, para desenvolverem e apresentarem ideias e sugestões. Conforme dados apresentados no gráfico 35, analisa-se que 2 não concordam nem discordam das oportunidades oferecidas pela empresa para desenvolverem e apresentarem suas ideias e sugestões, já 2 afirmam que concordam com as oportunidades oferecidas. Isso mostra que a gestão dessa empresa está no caminho certo, e deva continuar agindo dessa maneira para que seus colaboradores se sintam cada vez mais valorizados e atuantes no desenvolvimento da organização.



Gráfico- 36 Estou satisfeito com os programas motivacionais existentes na organização.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

A pergunta de número 32 refere-se a satisfação referente aos programas motivacionais existentes na organização. Conforme dados apresentados no gráfico 36, analisa-se que 3 dos colaboradores participantes apresentam-se neutros diante dos programas motivacionais existentes na organização e apenas 1 concorda. Portanto, é possível observar que os programas motivacionais existentes na empresa atualmente, não estão satisfazendo os colaboradores dessa organização, pelo menos a 3 deles, cabendo ao gestor, verificar quais seriam então, fatores que pudessem vir a gerar uma maior satisfação para seus colaboradores, tendo em vista que, fatores motivacionais que não motivam os colaboradores podem gerar impactos negativos nas metas estipuladas pela empresa, e na equipe como um todo.

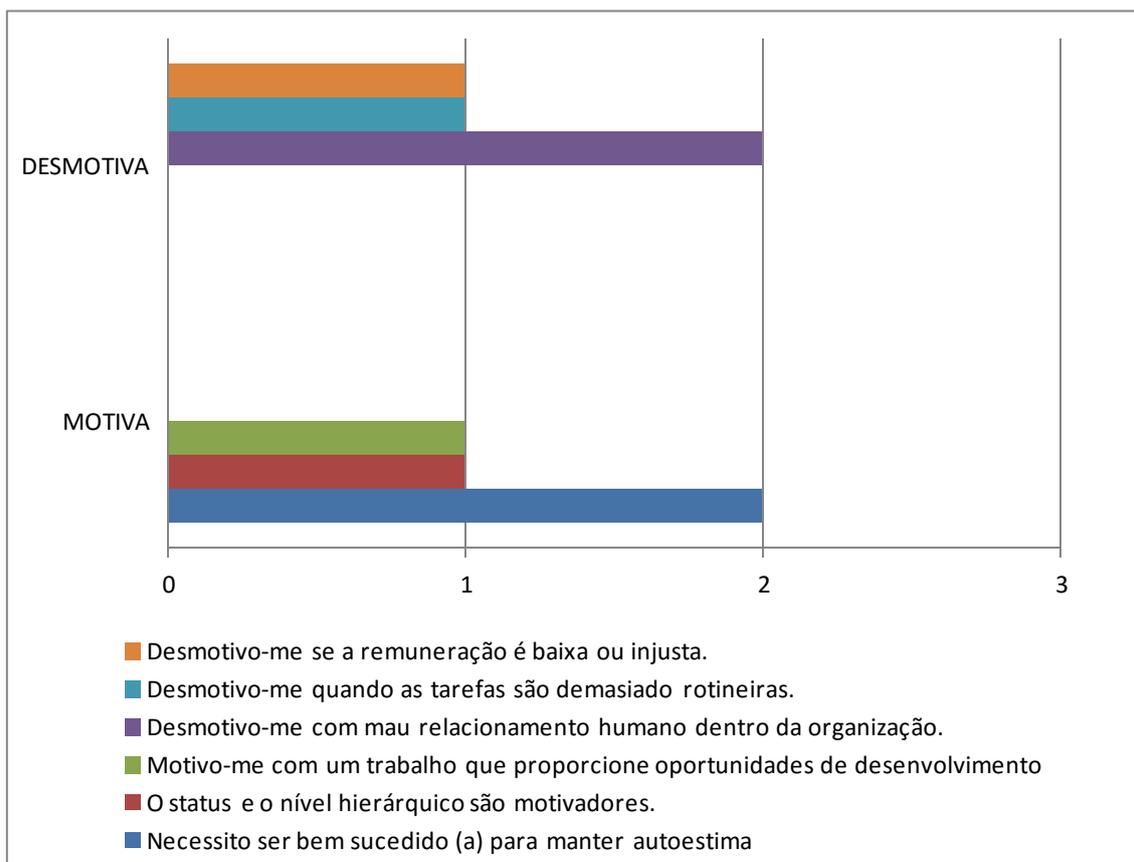


Gráfico- 37 Os principais fatores que motivam e desmotivam os funcionários.

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

A pergunta de número 33 refere-se aos principais fatores que motivam e desmotivam os funcionários da agência X. Conforme dados apresentados no gráfico 37, analisa-se que quanto aos fatores motivacionais mais relevantes 1 (um) dos respondentes apontou para motivar com um trabalho que proporcione oportunidades

e desenvolvimento, 1 (um) para o status hierárquicos são motivadores, 2 (dois) dos respondentes necessitam ser bem sucedido (a) para manter autoestima.

Já os fatores que provocam desmotivação nos colaboradores, destaca-se 1 (um) para desmotivo-me quando a remuneração é baixa ou injusta, 1 (um) para desmotivo-se quando as tarefas são demasiado rotineiras, e 2 (dois) para desmotivo-me com mau relacionamento humano dentro da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a motivação dos funcionários efetivos dos setores de caixa e atendimento em uma agência bancária no município de Juína-MT. Para sua concretização foi utilizada como base a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg. A Teoria de Herzberg destaca que os fatores higiênicos estão relacionados ao baixo salário, pouca interação com seus superiores, colegas ou subordinados e ao ambiente de trabalho adequado. Se esses fatores não forem atendidos podem levar a desmotivação. Já os fatores motivacionais estão ligados a autoestima, o status, oportunidades de desenvolvimento e se o trabalho realizado pela equipe é reconhecido pelos outros. Se a organização não os levar em consideração podem não motivar os seus colaboradores.

Entre os fatores higiênicos que devem ser analisados pelo gestor da equipe, pois receberam um maior percentual de insatisfação pelos colaboradores, e necessitam ser modificados, para o bom funcionamento da equipe destacam-se: a constante violação do horário de almoço e saída dos colaboradores da agência; os salários não serem compatíveis com as atribuições dadas aos colaboradores; a carga horária de trabalho da agência não atender as necessidades dos colaboradores; e a carga horária exigida pela empresa. Ainda destacam-se como fatores negativos apontados pelos respondentes e que podem gerar a desmotivação as tarefas serem rotineiras e estressantes. No entanto, há que se destacar que fatores como a boa relação da equipe e o ambiente seguro e confortável oferecido pela organização, receberam uma avaliação positiva por parte dos colaboradores.

Entre os fatores motivacionais avaliados na pesquisa podemos destacar que a maioria dos colaboradores não sentem-se reconhecidos dentro da organização pelo trabalho que realizam, demonstram-se insatisfeitos em relação aos programas motivacionais existentes na organização e acreditam que o ambiente de trabalho não contribui para o manter motivado. No entanto, fatores como o plano de cargos e salários e as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização foram avaliados positivamente. De um modo geral os colaboradores demonstram-se satisfeitos e motivados com o trabalho na organização, e acreditam que possuem um trabalho desafiador e interessante em que podem testar suas capacidades.

Importa destacar que alguns fatores relevantes ainda foram destacados pelos colaboradores, sendo esses importantes para a produtividade da equipe, que incluem: ter uma boa relação entre os membros da equipe e ter um gestor que esteja sempre motivando a equipe em tudo que eles necessitem.

Sendo assim, ao analisar se os dados com base na teoria dos dois fatores de Herzberg pode-se concluir que alguns elementos não estão sendo colocados em prática na organização. Após a análise dos dados coletados alguns pontos foram identificados como prejudiciais aos resultados da agencia x. A carga de trabalho exigida pela organização está afetando o horário de saída e de almoço dos colaboradores gerando desmotivação, sendo necessário que alguns ajustes sejam realizados. A contratação de novos funcionários, aumentando o quadro de pessoal da empresa, possibilitaria que a demanda da agencia x fosse atendida de forma mais satisfatória. Isto possibilitaria que a agência x pudesse sempre estar se desenvolvendo e proporcionar o crescimento de toda a equipe, atendendo melhor seus clientes, gerando satisfação no atendimento do seu público e diminuindo o número de reclamações nos órgãos de fiscalização.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Motivação nas organizações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BACEN, ranking de instituições por índice de reclamações do Banco Central, disponível <https://www3.bcb.gov.br/ranking/> acessado 01/12/2015.

CARVALHO, A.V. e NASCIMENTO, L.P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2001 .6. Ed.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Ver. E atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. **Administração De Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. ed. 5º São Paulo : Atlas, S.A. - 2003.

_____. **Administração De Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. ed. 7º Revisada e atualizada ,São Paulo, Manole - 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004 – 8ª Ed.

CERQUEIRA, Jacqueline. **Porque investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Mai. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/porque-investir-em-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/30314/>. Acesso em 19 Set. 2015.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FORTUNA, Eduardo **Mercado Financeiro: produtos e serviços** – 19º Ed.rev. e atual. rio de janeiro: qualitymark, 2014.

FONSECA.e.c.Carlos,MEIRELLES.s.Fernando,DINIZ.h.Eduardo.**Tecnologia Bancaria no Brasil: uma historia de conquistas, uma visão de futuro**.1 ed.FGV revista de administração de empresas da EAESP. São Paulo, 2010.

GONÇALVES, m. m. s. **Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo**: . In: ECX CARD. Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

KAUARK.s.Fabiana,MANHÃES.c.Fernada,MEDEIROS.h.Carlos **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático**. Bahia: Via Litterarum. 2010.

PEINADO jurandi e GRAEML.r.alexandre. **Administração da Produção: operações industriais e de Serviços**.Curitiba: UnicenP, 2007.

LACOMBE, Francisco; **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2004.

_____, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Altas, 2006.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria geral da administração**. – 1ºEd. – São Paulo: Censage Learning, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim, 1941 – **Metodologia do trabalho científico** / Antônio Joaquim Severino. 23. Ed. rev. E atual. – São Paulo : Cortez, 2007.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Dados de identificação do Projeto

Título do Projeto: Análise da motivação dos funcionários efetivos de uma agência bancária no município de Juina-MT.

Pesquisador/a Responsável: Alan Alves

Orientador/a: Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho

Instituição: Faculdade de Ciência Contábeis e de Administração do Vale do Juruena

Telefone: (66) 9604-3568

E-mail: alanalvescef@gmail.com

Prezado/a Sr./Sra,

Você está sendo **convidado/a a participar**, como voluntário/a, na pesquisa "*Análise da motivação dos funcionários efetivos de uma agência bancária no município de Juina-MT*". Esta pesquisa tem como objetivo analisar a motivação dos funcionários dos setores de caixa e atendimento em uma agência bancária no município de Juina-MT. Para isso, serão feitas algumas perguntas para analisar a motivação dos colaboradores destes setores em termos de fatores higiênicos e motivacionais.

No caso de concordar em participar da pesquisa, você terá que **responder a um pequeno questionário**. A sua participação no estudo não implica nenhum risco para sua saúde nem constrangimento, apenas a disponibilidade de seu tempo para responder ao questionário.

Em qualquer momento do estudo, você terá acesso ao **investigador** para **esclarecimento** de eventuais **dúvidas**, se assim desejar.

A sua participação é voluntária e por essa razão tem a liberdade de retirar este consentimento e abandonar o estudo a qualquer momento.

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, **não sendo divulgada a identificação de nenhum participante**. Enfatizamos que seu nome será preservado e que nenhum dado pessoal será divulgado. Os **dados** e o material coletado **serão utilizados apenas para esta pesquisa acadêmica**.

Não haverá nenhum custo com sua participação, assim como, não haverá nenhum reembolso/pagamento pela sua participação. Farão parte do estudo todas as pessoas que aceitem participar **livremente** da pesquisa, após leitura, aceitação e assinatura deste termo (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Consentimento de participação da pessoa na pesquisa

Eu, _____, declaro que li ou me foi lido às informações contidas nesse documento, fui devidamente informado/a pelo pesquisador/a sobre os objetivos, procedimentos do estudo que serão utilizados, a não existência de riscos e desconfortos e que não haverá custos/reembolsos aos participantes. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer consequência. Fui igualmente informado/a da garantia de que meus dados pessoais não serão divulgados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa. Assim, concordo em participar da pesquisa. Declaro, ainda, que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

LOCAL E DATA: _____, ____ de _____ de 2015.

_____ (Assinatura do/a participante)

ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EFETIVOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NO MUNICÍPIO DE JUINA-MT

Prezado (a) Senhor (a),

No âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena (AJES) pretendo realizar uma pesquisa para avaliar a motivação dos colaboradores dos setores de caixa e atendimento da unidade. Esta pesquisa denomina-se por “**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EFETIVOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NO MUNICÍPIO DE JUINA-MT**” e conta com a orientação científica do Prof^o. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho.

A sua participação no estudo é **voluntária, confidencial e anônima**. Os dados recolhidos serão analisados em conjunto com outros participantes da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante.

Nesse sentido, solicitamos que **responda a todas** as questões do questionário de forma sincera. Não existem respostas certas ou erradas.

Grato pela atenção,

Acadêmico Alan Alves (VIII Termo de Administração).

Este trabalho realiza-se com o apoio e supervisão científica da AJES, da coordenação do Curso de Ciências Contábeis e Administração e do Setor de Supervisão de Monografias do Curso de Administração da mesma instituição.

A instituição agradece a atenção dispensada à pesquisa.

1. Concordo totalmente 2. Concordo 3. Não concordo nem discordo 4. Discordo 5. Discordo totalmente	1	2	3	4	5
20. Sou reconhecido, dentro da organização, pelo trabalho que realizo.					
21. O meu trabalho condiz com minha qualificação profissional.					
22. A organização proporciona oportunidades de crescimento profissional.					
23. Sinto-me satisfeito com o trabalho na organização.					
24. Sinto-me motivado(a) com o trabalho que realizo.					
25. Sinto-me motivado(a) para atingir os objetivos propostos pela organização.					
26. O ambiente de trabalho contribui positivamente para me manter motivado(a).					
27. O trabalho na organização dá-me a oportunidade de testar as minhas próprias capacidades.					
28. Sinto-me satisfeito com o plano de cargos e salários oferecidos pela organização.					
29. Os programas motivacionais no setor de vendas influenciam a produtividade dos colaboradores.					
30. Sinto-me satisfeito quando realizo a venda de um produto bancário.					
31. Existe oportunidade para desenvolver e apresentar ideias e sugestões.					
32. Estou satisfeito com os programas motivacionais existentes na organização.					

33. Assinale (com um X) os 5 principais fatores relacionados a sua motivação ou desmotivação no trabalho:

<input type="radio"/> Considero que elogios e felicitações são fatores de motivação importantes. <input type="radio"/> Tenho necessidade de alcançar metas elevadas. <input type="radio"/> Des motivo-me com a intromissão das exigências do trabalho na minha vida pessoal. <input type="radio"/> Preciso ser bem sucedido(a) para manter a auto-estima. <input type="radio"/> Des motivo-me quando as tarefas são demasiado rotineiras. <input type="radio"/> Des motivo-me se a progressão na carreira for lenta. <input type="radio"/> O status e o nível hierárquico são motivadores. <input type="radio"/> Des motivo-me com o mau relacionamento humano dentro da organização.	<input type="radio"/> Gosto que os bons resultados do meu trabalho sejam reconhecidos pelos outros. <input type="radio"/> Des motivo-me com críticas ao meu trabalho. <input type="radio"/> Considero que os ambientes competitivos são motivadores. <input type="radio"/> Des motivo-me com a falta de oportunidades de crescimento na organização. <input type="radio"/> Motivo-me com um trabalho que proporcione oportunidades de desenvolvimento. <input type="radio"/> Des motivo-me quando tenho que trabalhar sob pressão. <input type="radio"/> Sinto-me estimulado(a) pela pressão no trabalho. <input type="radio"/> Des motivo-me se a remuneração é baixa ou injusta.
--	---

34. Deixe aqui alguma sugestão que pudesse ser implementada pela empresa que contribua para a melhoria da sua motivação no trabalho.

Obrigado pela participação!